

Editor: Esther Kembauw

www.penerbitwidina.com



**Book Chapter**

# PERILAKU ORGANISASI



Tim Penulis:

Hartini - Muhammad Ramaditya - Rudy Irwansyah - Debi Eka Putri - Indi Ramadhani  
Wijiharta - Ahmad Bairizki - Fifit Firmadani - Febrianty - Suandi - Andre Julius - Astadi Pangarso  
Dewa Gede Satriawan - Dian Indiyati - Eko Sudarmanto - Roymon Panjaitan - Ambar Sri Lestari - Nurul Farida

# PERILAKU ORGANISASI

Tim Penulis:

Hartini - Muhammad Ramaditya - Rudy Irwansyah - Debi Eka Putri - Indi Ramadhani

Wijiharta - Ahmad Bairizki - Fifit Firmadani - Febrianty - Suandi - Andre Julius - Astadi Pangarso

Dewa Gede Satriawan - Dian Indiyati - Eko Sudarmanto - Roymon Panjaitan - Ambar Sri Lestari - Nurul Farida

## PERILAKU ORGANISASI

Tim Penulis:

Hartini, Muhammad Ramaditya, Rudy Irwansyah, Debi Eka Putri, Indi Ramadhani, Wijiharta, Ahmad Bairizki, Fifit Firmadani, Febrianty, Suandi, Andre Julius, Astadi Pangarso, Dewa Gede Satriawan, Dian Indiyati, Eko Sudarmanto, Roymon Panjaitan, Ambar Sri Lestari, Nurul Farida.

Desain Cover:

**Ridwan**

Tata Letak:

**Aji Abdullatif R**

Editor:

**Esther Kembauw**

ISBN:

**978-623-6608-94-4**

Cetakan Pertama:

**Januari, 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](http://www.penerbitwidina.com)

Instagram: @penerbitwidina

## KATA PENGANTAR

Rasa syukur yang teramat dalam dan tiada kata lain yang patut kami ucapkan selain mengucap rasa syukur. Karena berkat rahmat dan karunia Tuhan Yang Maha Esa, buku yang berjudul “Perilaku Organisasi” telah selesai di susun dan berhasil diterbitkan, semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih keilmuan dan penambah wawasan bagi siapa saja yang memiliki minat terhadap pembahasan tentang Perilaku Organisasi.

Akan tetapi pada akhirnya kami mengakui bahwa tulisan ini terdapat beberapa kekurangan dan jauh dari kata sempurna, sebagaimana pepatah menyebutkan *“tiada gading yang tidak retak”* dan sejatinya kesempurnaan hanyalah milik Tuhan semata. Maka dari itu, kami dengan senang hati secara terbuka untuk menerima berbagai kritik dan saran dari para pembaca sekalian, hal tersebut tentu sangat diperlukan sebagai bagian dari upaya kami untuk terus melakukan perbaikan dan penyempurnaan karya selanjutnya di masa yang akan datang.

Terakhir, ucapan terima kasih kami sampaikan kepada seluruh pihak yang telah mendukung dan turut andil dalam seluruh rangkaian proses penyusunan dan penerbitan buku ini, sehingga buku ini bisa hadir di hadapan sidang pembaca. Semoga buku ini bermanfaat bagi semua pihak dan dapat memberikan kontribusi bagi pembangunan ilmu pengetahuan di Indonesia.

Januari, 2021

**Penulis**

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>iv</b>
<b>BAB 1 KONSEP DASAR PERILAKU</b> .....	<b>1</b>
A. Pendahuluan .....	1
B. Konsep perilaku .....	2
C. Jenis-jenis perilaku manusia .....	8
D. Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku .....	14
E. Teori perilaku .....	16
F. Rangkuman materi .....	17
<b>BAB 2 SEJARAH PERILAKU ORGANISASI</b> .....	<b>21</b>
A. Pendahuluan .....	21
B. Sejarah perilaku organisasi .....	22
C. Disiplin ilmu perilaku organisasi .....	25
D. Model perilaku organisasi .....	27
E. Rangkuman materi .....	31
<b>BAB 3 PERILAKU INDIVIDU DAN KEPRIBADIAN</b> .....	<b>35</b>
A. Pendahuluan .....	35
B. Pengertian organisasi .....	37
C. Pengertian perilaku .....	39
D. Pengertian individu .....	41
E. Ciri-ciri individu secara umum .....	42
F. Kepribadian .....	43
G. Kepribadian yang baik .....	48
H. Perilaku individu dalam organisasi .....	50
I. Rangkuman materi .....	53
<b>BAB 4 SIKAP DAN STRES KERJA</b> .....	<b>55</b>
A. Pendahuluan .....	55
B. Pengertian sikap .....	56
C. Komponen sikap .....	57
D. Sikap memengaruhi perilaku .....	59
E. Pengertian stres kerja .....	60
F. Penyebab stres .....	61

G. Pengaruh stres terhadap organisasi .....	62
H. Manajemen stres .....	63
I. Rangkuman materi .....	66
<b>BAB 5 KREATIVITAS DAN INOVASI PEGAWAI DALAM ORGANISASI .....</b>	<b>69</b>
A. Pendahuluan .....	69
B. Pengertian kreativitas .....	70
C. Kreativitas dalam organisasi belajar .....	71
D. Meningkatkan kreativitas .....	72
E. Model pengukuran kreativitas .....	76
F. Pengertian inovasi .....	80
G. Jenis inovasi .....	82
H. Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah .....	84
I. Rangkuman materi .....	87
<b>BAB 6 KEPUASAN KERJA .....</b>	<b>91</b>
A. Pendahuluan .....	91
B. Pengertian kepuasan kerja .....	93
C. Ketidakpuasan kerja dan penyimpangan .....	98
D. Kepuasan kerja dan subjektif <i>well-being</i> .....	102
E. Rangkuman materi .....	104
<b>BAB 7 KONFLIK KERJA DAN CARA MENGELOLA KONFLIK .....</b>	<b>107</b>
A. Pendahuluan .....	107
B. Jenis-jenis konflik .....	109
C. Paradoks konflik .....	110
D. Sumber dan dampak konflik di lingkungan pekerjaan .....	111
E. Strategi organisasi (perusahaan) mengelola konflik .....	116
F. Rangkuman materi .....	120
<b>BAB 8 TEORI MOTIVASI DAN PENDEKATANNYA .....</b>	<b>123</b>
A. Pengertian motivasi .....	123
B. Teori-teori motivasi .....	126
C. Rangkuman materi .....	136
<b>BAB 9 SISTEM <i>REWARD</i> DAN PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI .....</b>	<b>139</b>
A. Pendahuluan .....	139
B. Sistem <i>reward</i> .....	140
C. Tujuan sistem <i>reward</i> .....	142
D. Bentuk-bentuk <i>reward</i> : imbalan ekstrinsik dan intrinsik .....	143

E. Sistem penghargaan moneter .....	148
F. Sistem penghargaan <i>non</i> -moneter .....	150
G. Bagaimana mengatur sistem <i>reward</i> .....	151
H. Efektivitas sistem penghargaan .....	152
I. Konsep pengaruh <i>reward</i> terhadap kinerja .....	154
J. Metode peningkatan kinerja karyawan .....	154
K. Pembahasan materi / diskusi .....	159
L. Rangkuman materi .....	160
<b>BAB 10 PERENCANAAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN .....</b>	<b>167</b>
A. Pendahuluan .....	167
B. Perencanaan .....	168
C. Pengambilan keputusan .....	178
D. Rangkuman materi .....	189
<b>BAB 11 KELOMPOK DALAM ORGANISASI .....</b>	<b>191</b>
A. Pendahuluan .....	191
B. Kelompok sebagai kerangka perilaku individu .....	192
C. Dinamika perilaku kelompok .....	194
D. Arah perilaku kelompok .....	197
E. Perilaku kelompok yang efektif .....	199
F. Faktor -faktor yang berpengaruh pada perilaku kelompok .....	200
G. Mengorganisir perilaku kelompok yang efektif .....	202
H. Rangkuman materi .....	205
<b>BAB 12 PENGORGANISASIAN DAN PERUBAHAN ORGANISASI .....</b>	<b>209</b>
A. Pendahuluan .....	209
B. Perubahan organisasi yang terencana maupun yang tidak terencana .....	210
C. Penyebab perubahan organisasi .....	212
D. Model-model perubahan organisasi .....	213
E. Hambatan-hambatan suatu organisasi untuk berubah .....	214
F. Peran kepemimpinan dalam perubahan organisasi .....	217
G. Hubungan antara perubahan organisasi dan pengembangan organisasi .....	217
H. Fase-fase pengembangan organisasi .....	218
I. Rangkuman materi .....	222

<b>BAB 13 KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI .....</b>	<b>227</b>
A. Pendahuluan .....	227
B. Pengertian dan teori-teori kepemimpinan .....	228
C. Gaya kepemimpinan .....	232
D. Fungsi pemimpin dan perilaku pemimpin .....	236
E. Proses pengembangan organisasi .....	238
F. Merancang pengembangan organisasi .....	242
G. Rangkuman materi .....	248
<b>BAB 14 KEDISIPLINAN DAN KOMITMEN KERJA .....</b>	<b>251</b>
A. Pendahuluan .....	251
B. Kedisiplinan .....	252
C. Komitmen kerja .....	259
D. Rangkuman materi .....	262
<b>BAB 15 BUDAYA ORGANISASI .....</b>	<b>265</b>
A. Pendahuluan .....	265
B. Budaya organisasi .....	266
C. Rangkuman materi .....	276
<b>BAB 16 TEORI PEMBELAJARAN, KEPERIBADIAN, PERSEPSI, SIKAP DAN MOTIVASI .....</b>	<b>281</b>
A. Pendahuluan .....	281
B. Perilaku individu .....	282
C. Teori kepemimpinan .....	293
D. Teori manajemen konflik .....	297
E. Rangkuman materi .....	299
<b>BAB 17 BUDAYA MASYARAKAT DALAM MENYUARAKAN ASPIRASI ..</b>	<b>303</b>
A. Pendahuluan .....	303
B. Pengertian budaya .....	305
C. Budaya dalam pendidikan anti kekerasan .....	306
D. Praktik budaya dalam aspirasi .....	307
E. Rangkuman materi .....	312
<b>BAB 18 KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI .....</b>	<b>317</b>
A. Pendahuluan .....	317
B. Pengertian komunikasi .....	318
C. Saluran komunikasi dalam organisasi .....	331
D. Pentingnya komunikasi bagi organisasi .....	333



E. Pedoman komunikasi yang baik .....	334
F. Rangkuman materi .....	334
<b>GLOSARIUM .....</b>	<b>338</b>
<b>PROFIL PENULIS .....</b>	<b>349</b>



BAB  
1

## KONSEP DASAR PERILAKU

---

**Dr. Hartini, S.E., M.M**

**STKIP Pembangunan Indonesia Makassar**

### **A. PENDAHULUAN**

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.

Bab ini menguraikan materi mengenai konsep dasar perilaku yang terdiri dari konsep perilaku, jenis-jenis perilaku manusia yang terdiri atas; perilaku sadar; perilaku tak sadar; perilaku tampak; perilaku tak tampak; perilaku sederhana; perilaku kompleks; perilaku afektif, kognitif, dan

psikomotorik. Selain itu materi ini juga membahas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku, serta teori perilaku.

## B. KONSEP PERILAKU

Perilaku (*behavior*) pertama kali diperkenalkan oleh John B. Watson pada tahun 1941. Pendekatan perilaku mulai banyak diminati dalam dunia psikologi sekitar tahun 1920-an. Dalam penelitiannya, Watson memasukkan sebuah pendekatan sebagai salah satu alternatif dalam memahami perilaku sosial, pikiran, kesadaran serta imajinasi. Fokus pada pendekatan ini adalah sesuatu yang dapat diamati, dan apa yang dapat dilakukan. Perilaku serta proses mental yang dapat diamati memiliki peranan penting dalam menjelaskan perilaku sosial (Mustafa, 2011).

Istilah perilaku terdiri dari dua suku kata yaitu peri dan laku. Kata peri diartikan sebagai Sifat, keadaan, kejadian, adab, kelakuan. Sedangkan laku kata berarti gerak-gerik, tindakan, cara berbuat, cara melakukan, tindak tanduk, gelagat, sikap. Sedangkan secara terminologi perilaku dapat diartikan sebagai tanggapan individu terhadapnya adanya stimulus dari luar dirinya. Perilaku menurut Skinner seperti yang dikutip dalam Notoatmojo (2007) merupakan hasil dari berbagai macam pengalaman hasil interaksi antara manusia dan lingkungannya dalam bentuk pengetahuan, sikap, serta tindakan. Sementara Robert Kwik (1974) mengemukakan bahwa perilaku merupakan perbuatan atau tindakan individu yang dapat diamati dan dipelajari. Dengan demikian, perilaku dapat diartikan sebagai tindakan atau perbuatan yang berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan.

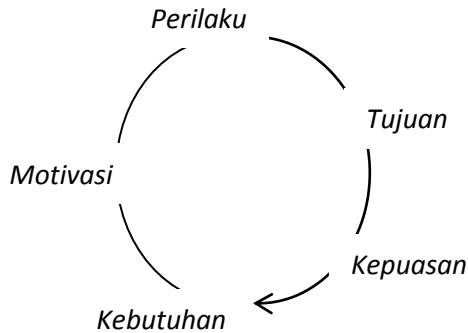
Perilaku dibedakan ke dalam dua bagian yaitu perilaku alami dan perilaku operan. Perilaku alami merupakan perilaku bawaan sejak individu lahir yang berupa insting sedangkan perilaku operan merupakan perilaku yang dibentuk atau dikendalikan oleh pusat kesadaran. Selanjutnya Notoatmojo (2007) dalam Skinner melalui Teori "S-O-R" (stimulus organisme respons) membedakan respon manusia terhadap rangsangan atau stimulus menjadi dua bagian, yaitu:

1. *Reflexive* respons merupakan reaksi secara spontan sebagai akibat dari adanya oleh stimulus dari luar diri manusia. Misalnya, gerakan spontan ketika tangan terkena api, secara refleks kita menarik tangan

kita. Respon semacam ini juga termasuk perilaku emosional seperti adanya perasaan sedih ketika kehilangan barang kesayangan, perasaan gembira jika kita memperoleh sesuatu sesuai harapan dan sebagainya.

2. *Instrumental* respons merupakan reaksi yang timbul sebagai akibat adanya rangsangan atau stimulus penguat. Stimulus tersebut berfungsi untuk memperkuat respon individu. Sebagai contoh, dalam sebuah organisasi seorang karyawan yang berdedikasi tinggi, memiliki loyalitas serta komitmen terhadap organisasi, maka pimpinan memberikan *reward* berupa jabatan yang lebih tinggi agar karyawan tersebut semakin giat dalam bekerja.

Secara umum, seluruh makhluk hidup yang ada di muka bumi ini berperilaku. Perilaku dapat bersifat sederhana tetapi di sisi lain juga dapat bersifat kompleks. Perilaku manusia tidak dapat dikategorikan sebagai suatu yang sederhana sebab, ada faktor eksternal dan faktor internal dari dimensi masa lalu yang turut berpengaruh dalam perilaku tersebut. Pembentukan perilaku melalui sebuah proses dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti susunan syaraf pusat, emosi, persepsi, pengalaman, kepribadian, motivasi dan sebagainya. Perubahan perilaku individu dapat diketahui melalui persepsi. Sikap (*attitude*) individu membentuk pola perilaku. Sheriff & Sheriff (1956), menyatakan bahwa sikap dapat berubah karena adanya pengaruh atau kondisi tertentu yang dialami, Sikap tidak akan terbentuk tanpa adanya interaksi antara individu dengan lingkungan atau terhadap suatu objek tertentu. Di sisi lain, sikap merupakan salah satu konsep yang sangat penting dalam psikologi sosial, bagaimana cara menempatkan atau membawa diri, merasakan, berpikir dan berperilaku. Sikap berorientasi terhadap respon, serta kesiapan respon untuk merespon suatu objek. Dengan demikian, sikap memiliki peranan penting di dalam menentukan perilaku individu dan lingkungannya. Perilaku individu ada yang tampak ada pula yang tak tampak. Perilaku yang tampak seperti sikap, dan perilaku yang tampak seperti berbicara dan sebagainya. Manusia memiliki perilaku yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya. Manusia berbeda dalam hal kepribadian, sikap, kecakapan, bakat, kepandaian maupun minat.



**Gambar 1.1 Siklus Perilaku Manusia (Hartono, 2016)**

Gambar di atas menunjukkan siklus perilaku individu dimana manusia melakukan kegiatan atau berperilaku untuk mencapai tujuan tertentu. Pada umumnya hal yang paling mendasar dan dapat menimbulkan dorongan adalah kebutuhan (*needs*), adanya perilaku yang terjadi untuk mencapai suatu tujuan, ketika tujuan dan kebutuhan telah tercapai maka timbullah kepuasan dalam diri individu (Hartono, 2016).

Secara umum perilaku manusia terbentuk dari kebiasaan. Setiap individu diciptakan berbeda-beda sehingga memiliki keunikan terutama dari segi perilakunya. Oleh sebab itu, dalam sebuah kelompok kadang terjadi perbedaan atau konflik karena masing-masing anggota kelompok memiliki perilaku cara pandang yang berbeda. Skinner (1938) memberikan sebuah model tentang mekanisme pembentukan perilaku yang terdiri atas dua bagian, yaitu:

### 1. Aliran behaviorisme

Aliran behaviorisme mengemukakan bahwa pada dasarnya pola perilaku manusia terbentuk melalui proses penguatan atau pembiasaan karena adanya rangsangan atau stimulus tertentu yang berasal dari lingkungannya. Mekanisme terjadinya perilaku individu dapat diuraikan sebagai berikut:

$$S > R \longrightarrow S > O > R$$

Keterangan:

S = Stimulus (rangsangan)

R = Respon (tanggapan)

O = Organisme (organisme/manusia)

Selanjutnya, stimulus yang berasal dari lingkungan tertentu disimbolkan dengan W (Word). Dengan demikian mekanisme pembentukan perilaku secara lengkap sebagai berikut:

$$W > S > O > R > W$$

Sebagai contoh dapat diilustrasikan sebagai berikut:

Pak Artandi sedang membaca koran di ruangan, dia merasakan udara ruangan di ruangan itu terasa panas, dia berdiri menyalakan AC untuk menyejukkan ruangan. Dari ilustrasi tersebut kita uraikan ke dalam pola mekanisme sebagai berikut:

W (lingkungan) = Ruangan yang panas

S (Stimulus) = Udara panas

O (Organisme) = Pak Artandi

R (Respon) = Mengipas-ngipaskan koran

W (lingkungan) = Ruangan terasa sejuk setelah menyalakan AC.

Ilustrasi di atas merupakan perilaku manusia yang terjadi secara spontan. Pak Artandi secara spontan menyalakan AC karena dia merasakan udara di ruangan terasa panas. Panca indera sebagai alat penerima stimulus merupakan salah satu faktor yang turut berpengaruh terhadap mekanisme proses perilaku yang disebut *receptors*. Word (W) atau lingkungan dapat dibagi ke dalam dua jenis, yaitu:

- a. Lingkungan objektif merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar individu yang akan menimbulkan stimulus.
- b. Lingkungan efektif merupakan segala sesuatu yang secara nyata dapat memberikan stimulus kepada individu sesuai dengan kepribadian sehingga menimbulkan respon dan kesadaran pada individu tersebut.

Selain perilaku manusia ada yang secara spontan terjadi, ada pula yang secara sadar. Perilaku spontan dan perilaku sadar masing-masing memiliki pola yang berbeda dengan stimulus tertentu. Perilaku yang timbul secara sadar dapat digambarkan sebagai berikut:

$$W > S > Ow > R > W$$

Sebagai ilustrasi. Ibu sedang duduk di ruang tamu, kemudian datang seorang pria yang menawarkan dagangannya berupa hiasan dinding untuk pajangan, ibu tertarik dengan model hiasan dinding yang indah itu dan memutuskan untuk membeli salah satunya kemudian dia memasang dan ruang tamu menjadi tampak indah dipandang mata. Dari ilustrasi ini dapat diuraikan ke dalam mekanisme perilaku sebagai berikut:

W (lingkungan)	= Ruang tamu
S (Stimulus)	= Hiasan dinding
O (Organisme)	= Ibu
R (Respon)	= Tertarik
Ow (Usaha sadar)	= membeli hiasan dinding
W (lingkungan)	= Ruangan menjadi indah

## 2. Aliran Holistik atau Humanis

Aliran Holistik atau humanisme memandang bahwa perilaku memiliki tujuan yang hendak dicapai. Adanya tekad dan motif dari dalam diri manusia ikut menentukan lahirnya suatu perilaku yang tanpa disertai stimulus yang berasal dari lingkungannya.

Walgito (2003) mengemukakan bahwa proses pembentukan perilaku dapat diklasifikasikan ke dalam tiga cara, sebagai berikut:

- a. Pembentukan perilaku melalui kebiasaan (kondisioning) yaitu dengan membiasakan diri untuk berperilaku sesuai harapan yang akan membentuk perilaku tersebut. Hal ini didasarkan oleh teori belajar kondisioning Pavlov yang kemudian diistilahkan dengan kondisioning klasik serta teori kondisioning yang dikemukakan oleh Thondike dan Skinner yang disebut kondisioning operan.
- b. Pembentukan perilaku dengan pengertian (*insight*) yang didasarkan oleh teori belajar kognitif yaitu bagaimana perilaku terbentuk dengan belajar yang disertai sebuah pengertian dimana jika individu sedang belajar yang diutamakan adalah latihan seperti yang dilakukan oleh Thondike melalui eksperimennya.
- c. Pembentukan perilaku melalui model atau contoh yang didasarkan atas teori belajar sosial. Dalam sebuah organisasi, seorang pemimpin harus menjadi panutan atau contoh dari para bawahannya.

Skinner (1938) menyatakan bahwa proses terbentuknya perilaku terdiri dari tiga hal yaitu pengenalan hal-hal yang berfungsi sebagai penguat berupa imbalan atau *reward* bagi perilaku yang akan dibentuk, melakukan analisis unsur-unsur kecil pembentuk perilaku sesuai yang diinginkan dan disusun dalam urutan yang sesuai tujuan terbentuknya perilaku yang diharapkan, serta menggunakan unsur-unsur yang tersusun dalam urutan untuk tujuan sementara.

Selanjutnya Skinner kemudian memperkenalkan istilah *shaping* yang dapat diartikan sebagai upaya dalam membentuk perilaku yang diawali dari bentuk sederhana sampai bentuk yang kompleks. Perilaku individu melalui *shaping* perilaku dapat dibentuk sedikit demi sedikit yang akhirnya dapat membentuk perilaku yang kompleks. Dalam istilah *shaping*, terdapat dua definisi yang dapat digunakan untuk memperdalam pemahaman kita mengenai istilah tersebut, *shaping* dapat diartikan sebagai penguatan yang diberikan kepada respon dengan cara yang berbeda sebab ada respon yang diberi penguatan dan adapula respon yang tidak diberi penguatan. Di sisi lain, *shaping* dapat pula diartikan sebagai pendekatan yang terus menerus dilakukan melalui sebuah pengertian bahwa hanya respon yang sesuai yang akan diberikan penguat.

Dalam penelitian Rogers seperti yang dikutip dalam Notoatmodjo (2007) menyatakan bahwa sebelum individu mengadopsi sebuah perilaku yang baru pada dasarnya di dalam dirinya telah terjadi proses yang terdiri dari:

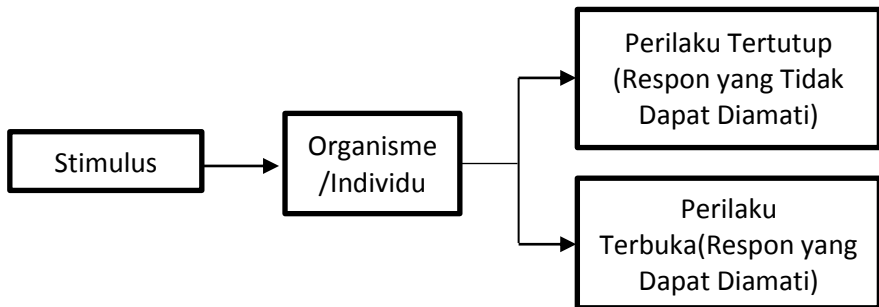
- a. Kesadaran (*awareness*). Individu telah lebih dulu menyadari adanya stimulus.
- b. Ketertarikan (*interest*). Individu mulai tertarik akan stimulus.
- c. Menimbang-nimbang (*evaluation*). Individu membandingkan atau menimbang-nimbang apakah stimulus tersebut baik atau buruk bagi dirinya.
- d. Mencoba (*trial*). Individu melakukan segala sesuatu sesuai dengan yang diinginkan stimulus, individu telah mencoba perilaku baru.
- e. Mengadopsi (*adoption*). Individu melakukan perilaku baru sesuai dengan pengetahuan dan kesadaran serta sikapnya terhadap stimulus.



Jika perilaku baru yang terjadi melalui proses yang didasari pengetahuan, kesadaran, dan sikap yang positif maka perilaku tersebut maka lama kelamaan akan menjadi sebuah kebiasaan. Namun demikian, perubahan perilaku tidak selalu mengikuti kelima proses tersebut di atas sesuai pernyataan yang dikemukakan oleh Rogers dalam Notoatmodjo (2003).

### C. JENIS-JENIS PERILAKU MANUSIA

Perilaku manusia yang didasarkan bentuk respon terhadap stimulus, dapat diklasifikasikan menjadi dua bagian, seperti yang tampak pada gambar berikut ini :



Gambar 1.2 Teori S O R (Notoatmodjo, 2012)

Dari gambar tersebut di atas tampak bahwa perilaku individu terdiri dari perilaku tertutup dan perilaku terbuka yang secara jelas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Perilaku tertutup (*covert behavior*). Respon individu terhadap stimulus dalam bentuk pasif atau tertutup. Respon tersebut belum dapat diamati secara jelas karena masih dalam bentuk perhatian, persepsi, pengetahuan, kesadaran, dan sikap yang terjadi pada si penerima stimulus.
2. Perilaku terbuka (*overt behavior*). Respon individu terhadap stimulus yang dapat diamati dan dilihat oleh orang lain secara nyata dan terbuka dalam bentuk tindakan atau praktek yang terdiri dari praktek terpimpin, praktek secara mekanisme, dan praktek adopsi (Notoatmodjo, 2013).

Jenis-jenis perilaku manusia kemudian diuraikan ke dalam beberapa bagian perilaku manusia terdiri dari beberapa jenis, yaitu:

1. Perilaku sadar, perilaku sadar merupakan perilaku yang diatur melalui pusat kesadaran atau hasil kerja otak dan pusat susunan saraf. Stimulus yang diterima oleh reseptor kemudian diteruskan ke pusat saraf dan menyebabkan beberapa bentuk respon, misalnya seorang anak yang melihat mainan mobil-mobilan tergeletak di pinggir jalan, kemudian dia mengambil mainan tersebut untuk dibawa pulang ke rumahnya.
2. Perilaku tak sadar, perilaku yang spontan atau *instingtif*. Perilaku tak sadar merupakan sebuah perilaku yang timbul secara tiba-tiba atau spontan terhadap stimulus yang mengenai anggota tubuh organisme misalnya menutup telinga ketika mendengar suara kendaraan yang bising.
3. Perilaku tampak. Perilaku tampak merupakan sebuah perilaku yang dapat diamati dan terlihat secara kasat mata, misalnya berjalan, membaca buku, makan di restoran dan sebagainya.
4. Perilaku tidak tampak. Perilaku tak tampak merupakan perilaku yang tidak dapat disaksikan secara kasat mata atau tidak dapat diamati secara langsung karena masih dalam bentuk pikiran bukan dalam bentuk tindakan atau perbuatan, misalnya persepsi seseorang mengenai suatu obyek tertentu.
5. Perilaku sederhana. Perilaku sederhana itu merupakan perilaku yang hanya melibatkan satu aktivitas individu serta berperilaku yang normal, misalnya menumbuhkan rasa cinta tanah air kepada para siswa di sekolah.
6. Perilaku kompleks. Perilaku kompleks merupakan perilaku yang melibatkan berbagai kegiatan dalam kehidupan sosial individu, misalnya bergotong royong membersihkan lingkungan.
7. Perilaku kognitif, afektif, dan psikomotor yang masing-masing dapat diuraikan sebagai berikut:
  - a. Perilaku kognitif merupakan suatu perilaku yang berkaitan dengan proses berpikir untuk mengembangkan kemampuan rasional. Perilaku kognitif ini dipertegas oleh Bloom dalam Notoatmodjo (2013) yang menyatakan bahwa perilaku kognitif ini terdiri atas

enam tingkatan yang terdiri atas: pengetahuan, pemahaman, penerapan, analisis, sintesis dan evaluasi. Aspek kognitif tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Pengetahuan (*knowledge*)  
Pengetahuan merupakan salah satu aspek yang paling mendasar yang dimiliki manusia yang berupa ingatan, misalnya mengingat atau mengenal suatu teori, konsep, metode, struktur, serta rumus. Tahu dapat diartikan sebagai kemampuan mengingat segala sesuatu mengenai apa yang telah dipelajarinya, memahami merupakan kemampuan untuk menjelaskan sesuatu dengan benar dari apa yang diketahuinya.
- 2) Pemahaman (*Comprehension*)  
Tingkatan yang lebih tinggi dari pengetahuan adalah pemahaman yaitu kemampuan mengorganisasikan, mendeskripsikan, mengelompokkan, memahami sesuatu yang telah dipelajari.
- 3) Penerapan (*Aplication*)  
Selanjutnya penerapan atau aplikasi adalah kemampuan untuk membawa materi ke dalam kondisi yang sebenarnya melalui proses pembelajaran dengan menggunakan aturan tertentu.
- 4) Analisa (*Analysis*)  
Analisis adalah bagaimana individu mampu untuk menguraikan, menentukan, dan mengidentifikasi suatu obyek ke dalam bagian-bagian tertentu yang masih berkaitan satu sama lain, serta memadukan materi yang dapat dijadikan sebuah kesimpulan setelah itu penilaian berupa cara mempertimbangkan kebenaran atau keputusan dalam suatu tindakan. Tingkatan analisa memiliki karakteristik yaitu, unsur, hubungan, dan organisasi.
- 5) Sintesis (*Synthesis*)  
Kemudian sintesis adalah kemampuan untuk menghubungkan dan memadukan konsep atau unsur-unsur ke dalam satu bentuk secara keseluruhan sehingga membentuk pola baru dan masih ada kaitan satu sama lain.
- 6) Evaluasi (*Evaluation*)  
Terakhir evaluasi, evaluasi merupakan suatu proses identifikasi suatu program yang telah berjalan sesuai yang direncanakan dan

berdasarkan pertimbangan dari nilai – nilai materi untuk tujuan tertentu.

- b. Perilaku afektif. Aspek afektif merupakan segala sesuatu yang berkaitan dengan diri individu berupa sikap, konsep diri, nilai, emosi, minat, serta perasaan. Ranah afektif merupakan suatu aspek yang penting dan menentukan keberhasilan individu di dalam proses pembelajaran. Bloom dalam Notoatmodjo (2013) mengklasifikasikan kategori aspek afektif sebagai berikut:
  - 1) Menerima (*Receiving*)  
*Receiving* adalah kemampuan individu untuk menerima sesuatu, memperhatikan, menunjukkan serta merespon stimulus dengan secara tepat. Contoh, mendengarkan penjelasan yang disampaikan orang lain.
  - 2) Menanggapi (*Responding*)  
*Responding* adalah kemampuan individu untuk berpartisipasi dan beraksi dalam bentuk tindakan. Individu yang memiliki kemampuan untuk berpartisipasi akan termotivasi untuk aktif dalam berbagai bentuk kegiatan. Contoh, mahasiswa memberikan tanggapan dalam diskusi di kelas.
  - 3) Menilai (*Valuing*)  
*Valuing* adalah kemampuan individu untuk menilai dan menyatakan sikap terhadap sesuatu yang dapat diterima atau ditolak dengan mengekspresikannya dalam bentuk perilaku. Contoh, mengusulkan kegiatan bakti sosial untuk membantu korban bencana alam.
  - 4) Mengorganisasikan (*Organization*)  
*Organization* adalah kemampuan individu untuk mengelola, memadukan atau mengorganisasikan suatu nilai yang berbeda dalam suatu kondisi tertentu agar tidak menimbulkan konflik sosial sehingga tercipta keselarasan dan harmonisasi dalam memahami perbedaan. Contoh, mahasiswa memperhatikan penjelasan dosen.

5) Karakterisasi (*Characterization*)

*Characterization* adalah kemampuan individu untuk menghayati nilai-nilai dan karakteristik dalam bentuk tingkah laku yang baik serta keteraturan sosial dalam kehidupannya. Karakteristik menunjukkan suatu sikap yang mengarah kepada penerimaan atau penolakan terhadap obyek sikap. Contoh, berbicara dengan cara yang sopan.

c. Perilaku psikomotor

Perilaku psikomotorik merupakan perilaku yang berkaitan dengan aktivitas fisik dan keterampilan individu yang berkembang melalui praktek dan diukur melalui pengamatan langsung dalam kurun waktu tertentu. Dalam Taksonomi Bloom perilaku psikomotorik terdiri atas beberapa bagian, yaitu:

- 1) Peniruan (*Imitation*). Peniruan adalah mengamati sesuatu dan melakukan respon dari obyek yang diamatinya.
- 2) Manipulasi (*Manipulation*). Manipulasi adalah kemampuan dalam mengikuti instruksi dan menetapkan sesuatu berdasarkan petunjuk dalam suatu kegiatan.
- 3) Ketetapan (*Precision*). Ketetapan adalah kemampuan dalam merespon dan mengoreksi segala sesuatu untuk meminimalisir terjadinya kesalahan.
- 4) Artikulasi (*Articulation*). Artikulasi adalah kemampuan dalam melakukan koordinasi serangkaian tindakan secara tepat agar tercapai keselarasan sesuai yang diharapkan.
- 5) Pengalamiahan (*Naturalitation*). Pengalamiahan kemampuan individu untuk melakukan gerakan secara wajar dengan mengeluarkan energi fisik dan psikis secara rutin.

**Tabel 1.1 Rangkuman Taksonomi Bloom**

No.	Perilaku	Simbol	Kategori	Contoh
1.	Kognitif	C1	Pengetahuan ( <i>knowledge</i> )	Mengingat suatu rumus
		C2	Pemahaman ( <i>Comprehension</i> )	Memahami materi
		C3	Penerapan ( <i>Aplication</i> )	Melakukan eksperimen di laboratorium
		C4	Analisa ( <i>Analysis</i> )	Menguraikan/ mengidentifikasi materi
		C5	Sintesis ( <i>Synthesis</i> )	Menyimpulkan materi
		C6	Evaluasi ( <i>Evaluation</i> )	Memeriksa hasil ujian mahasiswa
2.	Afektif	A1	Menerima ( <i>Receiving</i> )	Mendengarkan penjelasan dosen
		A2	Menanggapi ( <i>Responding</i> )	Memberikan tanggapan dalam diskusi
		A3	Menilai ( <i>Valuing</i> )	Mengikuti aturan dan tata tertib
		A4	Mengorganisasikan ( <i>Organization</i> )	Memecahkan masalah secara obyektif
		A5	Karakterisasi ( <i>Characterization</i> )	Berbicara yang sopan
3.	Psikomotorik	P1	Peniruan ( <i>Imitation</i> )	Mendengarkan lagu dan menyanyikannya kembali
		P2	Manipulasi ( <i>Manipulation</i> )	Menyanyi dengan gaya sendiri
		P3	Ketetapan ( <i>Precision</i> )	Menyanyi dengan dengan baik sesuai nada
		P4	Artikulasi ( <i>Articulation</i> )	Menyanyi dengan nada suara yang tinggi
		P5	Pengalamiahan ( <i>Naturalitation</i> )	Menyanyi dilakukan dengan rutin sehingga mahir dan seperti penyanyi profesional lainnya.

Sumber: Notoatmodjo (2013)

#### D. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PEILAKU

Pada dasarnya perilaku terbentuk sebagai hasil interaksi antara manusia dengan lingkungannya. Sunaryo (2004) mengemukakan pendapat yang berbeda mengenai beberapa faktor yang dapat mempengaruhi perilaku, menurutnya ada tiga faktor yang dapat berpengaruh ke dalam perilaku individu, yaitu:

##### 1. Faktor genetik (keturunan) yang berasal dari dalam diri seorang

- a. Ras. Setiap negara di belahan dunia memiliki ciri khas dan ras yang berbeda-beda antara negara yang satu dan negara yang lain. Negara Indonesia memiliki berbagai jenis ras, beragam tradisi dan adat istiadat, bahasa, suku, etnis serta kaya akan budaya yang menjadikan Indonesia sebagai bangsa yang majemuk yang menjunjung tinggi keberagaman. Keberagaman ras dapat dikenali melalui karakteristik dan ciri fisik seseorang yang dapat diidentifikasi secara langsung. Contoh, ras melanesoid yang tersebar di kawasan timur Indonesia.
- b. Jenis kelamin. Perilaku antara pria dan wanita berbeda. Pria dikenal sebagai makhluk yang tegas lebih cenderung berperilaku sesuai dengan pertimbangan akal, sedangkan wanita adalah sosok lembut dan lebih cenderung menggunakan perasaan di dalam sikap dan tindakan, dalam memutuskan sesuatu wanita menggunakan perasaan dan emosinya.
- c. Sifat fisik. Perilaku individu juga dipengaruhi bentuk fisiknya, seseorang yang memiliki bentuk tubuh yang proporsional cenderung lebih percaya diri di dalam pergaulan sosialnya.
- d. Kepribadian. Kepribadian (*personality*) merupakan bentuk perilaku yang ditunjukkan oleh individu dalam interaksi dan adaptasinya dengan lingkungannya.
- e. Bakat dan minat. Bakat merupakan sebuah proses yang memadukan antara kemampuan yang dimiliki individu dengan kesempatan untuk mengembangkan aktivitas yang diminatinya. Seorang anak yang memiliki bakat tertentu dan tidak memiliki wadah untuk mengembangkan dan mengeksplorasi kemampuannya, maka anak tersebut mengalami gangguan perilaku sehingga disebut anak nakal.
- f. Kecerdasan. Kecerdasan atau intelegensi merupakan kemampuan individu di dalam mencerna informasi dan memecahkan sebuah

persoalan. Tingkat kecerdasan individu dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti faktor genetik dan gizi. Seseorang yang cerdas memiliki daya tangkap yang cepat, mengambil keputusan cepat dan bertindak tepat dibandingkan dengan seorang yang kurang cerdas. Tingkat kemampuan atau intelegensi seseorang terdiri atas 9 kemampuan yang disebut (*multiple intelegence*) yaitu kemampuan linguistic, mathematic-logis, ruang, kineetik-badani, musical, interpersonal, intrapersonal, naturalis, serta eksistensi (Gardner, 1983)

## 2. Faktor eksogen yang berasal dari luar diri individu

Perilaku manusia menurut Notoatmodjo (2003) dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain:

- a. Usia, usia merupakan salah satu faktor penting di dalam menentukan sikap dan perilaku individu. Usia juga dapat menentukan kinerja seseorang di dalam bekerja, pada tingkat usia yang relatif muda produktivitas kerja juga semakin tinggi, tetapi pada tingkat kematangan usia tertentu biasanya produktivitas menjadi menurun.
- b. Pendidikan, tingkat pengetahuan dapat menentukan perilaku individu, proses belajar melalui pendidikan baik jalur formal maupun *non* formal dilakukan dengan tujuan ingin tahu, pengetahuan yang luas, kesadaran yang tinggi, sikap yang positif akan berpengaruh terhadap langgengnya sebuah perilaku.
- c. Pekerjaan, seseorang yang bekerja cenderung menghabiskan waktu di tempat kerja, terjebak dengan rutinitas dan tugas-tugas sehingga kadang lupa untuk menjaga pola hidup sehat yang diperoleh dengan beristirahat yang cukup dan berolahraga. Antara orang yang memiliki kesibukan dengan orang yang tidak bekerja tentu memiliki pula perbedaan dalam perilaku atau sikapnya.
- d. Agama, agama merupakan hal yang mendasar berupa nilai dan keyakinan yang dianut individu bukan saja berpengaruh terhadap perilaku tetapi juga turut mempengaruhi cara pandang, cara berpikir, serta sikap yang ditunjukkan dalam kehidupan sosialnya.
- e. Sosial ekonomi, kedudukan individu dalam masyarakat ditentukan oleh strata sosial dan tingkat ekonomi. Gaya hidup seseorang mencerminkan tingkat penghasilan yang diperoleh. Orang dengan



pendapatan tinggi memiliki gaya hidup mewah dengan fasilitas lengkap sebagai penunjang tingginya derajat sosial seseorang yang semuanya akan memberikan pengaruh terhadap pola perilakunya.

- f. Kebudayaan, kebudayaan merupakan seperangkat norma yang dimiliki oleh kelompok masyarakat tertentu secara turun temurun yang dapat melahirkan perilaku. Budaya setiap daerah sangat beraneka ragam dan dalam bentuk yang abstrak seperti adat istiadat, kesenian, keyakinan, hukum, moral, serta susila.
- g. Lingkungan, lingkungan sangat berpengaruh terhadap perilaku dan kepribadian seseorang baik lingkungan fisik maupun lingkungan sosial

### **3. Faktor lainnya. Faktor lain yang turut berpengaruh terhadap perilaku individu**

- a. Susunan Saraf Pusat. Stimulus yang diterima diantarkan ke sistem saraf tepi melalui neuron yang akhirnya berubah menjadi sebuah perilaku individu.
- b. Persepsi. Persepsi merupakan proses penginderaan yang dimulai dari perhatian atau hasil pengamatan mengenai obyek dan menyimpulkan informasi dan menafsirkannya.
- c. Emosi. Emosi merupakan reaksi tubuh atau perubahan fisiologis dalam menghadapi kondisi tertentu. Emosi dapat mendorong individu untuk berperilaku atau bertindak sebagai akibat adanya stimulus yang diterimanya. misalnya perasaan marah ketika diganggu oleh orang lain.

## **E. TEORI PERILAKU**

Perilaku organisasi melibatkan seperangkat konsep antara manusia dan lingkungan organisasi yang bertujuan untuk memahami perilaku, sistem sosial, kepentingan umum, dan kejadian-kejadian di dalam organisasi tersebut. Secara makro, kegiatan yang dilakukan dalam sebuah organisasi bertujuan untuk memenuhi kepentingan semua pihak baik secara internal maupun secara eksternal (Abbas et al, 2020). Kelangsungan hidup dalam organisasi terbentuk oleh suatu sistem dan pranata sosial bergantung pada ikatan yang kuat antara unsur-unsur pembentuknya (Hartini et al, 2017). Organisasi merupakan berkumpulnya individu dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu. Individu dalam

organisasi memiliki karakteristik yang berbeda maka perilaku organisasi merupakan suatu wadah pembelajaran untuk memahami berbagai perilaku serta cara-cara untuk mengatasi permasalahan akibat dari perbedaan perilaku. Konsep perilaku beberapa ahli telah mengemukakan konsep dan teorinya masing-masing dalam menjelaskan perilaku. Adapun beberapa teori yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain:

1. *Field Theory* (Teori Medan). Teori ini merupakan salah satu teori dalam ilmu sosial yang pertama kali dikemukakan oleh Lewin (1935) melalui pendekatan ruang kehidupan yang dipengaruhi oleh tingkah laku manusia pada kondisi tertentu. Menurut Lewin berasumsi bahwa individu dalam berperilaku merupakan hasil interaksi antara individu dengan lingkungannya yang dapat dimasukkan ke dalam sebuah persamaan yaitu,  $P + E = L$  dimana,  $P = Person$ ,  $E = Environment$ , dan  $L = Life space$ .
2. *Social Learning Theory* (Teori Pembelajaran Sosial). Teori ini dikemukakan oleh Bandura (1977) yang didasarkan pada pemikiran bahwa perilaku merupakan hubungan timbal balik antara aspek kognisi dengan lingkungan. Dimana pembentukan perilaku ini dalam pendekatan Lewin yang dimasukkan dalam persamaan  $B = f(P, E)$ . Hubungan timbal balik yang dinyatakan oleh Bandura ini berpusat pada *self-system* yang kemungkinan akan menciptakan *self-efficacy*.

## F. RANGKUMAN MATERI

Perilaku merupakan tindakan atau perbuatan yang berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan. Stimulus Organisme Respons (S-O-R) membedakan respon manusia terhadap rangsangan atau stimulus menjadi dua bagian, yaitu: 1) *Reflexive respons* merupakan reaksi secara spontan sebagai akibat dari adanya oleh stimulus dari luar diri manusia. 2) *Intrumental respons* merupakan reaksi yang timbul sebagai akibat adanya rangsangan atau stimulus penguat. Dalam perilaku dikenal istilah mekanisme pembentukan perilaku yang terdiri atas dua bagian, yaitu: 1) Aliran behaviorisme mengemukakan bahwa pada dasarnya pola perilaku manusia terbentuk melalui proses penguatan atau pembiasaan karena adanya rangsangan atau stimulus tertentu yang berasal dari lingkungannya. 2) Aliran Holistik atau humanisme memandang bahwa

perilaku memiliki tujuan yang hendak dicapai. Adanya tekad dan motif dari dalam diri manusia ikut menentukan lahirnya suatu perilaku yang tanpa disertai stimulus yang berasal dari lingkungannya.

Sebuah perilaku yang baru pada dasarnya di dalam dirinya telah terjadi proses yang terdiri dari atas kesadaran (*awareness*), ketertarikan (*interest*), menimbang-nimbang (*evaluation*), mencoba (*trial*), dan mengadopsi (*adoption*). Jenis-jenis perilaku manusia terdiri dari beberapa jenis, yaitu perilaku sadar, perilaku tak sadar, perilaku tampak, perilaku tidak tampak, perilaku sederhana, perilaku kompleks, serta perilaku kognitif, afektif, psikomotor. Terdapat tiga faktor yang dapat berpengaruh ke dalam perilaku individu, yaitu: 1) Faktor genetik (keturunan) yang berasal dari dalam diri seorang, yang terdiri atas ras, jenis kelamin, sifat fisik, kepribadian, bakat dan minat, dan kecerdasan. 2) Faktor eksogen yang berasal dari luar diri individu, terdiri atas usia, pendidikan, pekerjaan, agama, sosial ekonomi, kebudayaan, dan lingkungan. 3) Faktor lainnya, berupa susunan saraf pusat, persepsi, serta emosi. Beberapa teori yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain *Field Theory* (Teori Medan) yang merupakan salah satu teori dalam ilmu sosial yang pertama kali dikemukakan oleh Lewin (1935) melalui pendekatan ruang kehidupan yang dipengaruhi oleh tingkah laku manusia pada kondisi tertentu. *Social Learning Theory* (Teori Pembelajaran Sosial) merupakan hubungan timbal balik antara aspek kognisi dengan lingkungan.

### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Jelaskan pengertian perilaku!
2. Uraikan secara singkat mengenai siklus perilaku manusia!
3. Kemukakan beberapa jenis perilaku manusia!
4. Jelaskan beberapa komponen yang di dalam ranah afektif!
5. Jelaskan perbedaan antara perilaku tertutup dengan perilaku terbuka!
6. Jelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku manusia!

## DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, D. S., Agustina, Y., Sari, M. R., Ardiana, D. P. Y., Hartini, H., Moridu, I., ... & Ramaditya, M. (2020). PENGANTAR MANAJEMEN UNTUK ORGANISASI PUBLIK DAN BISNIS.
- Bandura, A.(1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: WH Freeman
- Gardner, H. 1983. *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New. York: Basic Books.
- Hartini, M., Haerani, H., Mardiana, R., & Sumardi, F. (2017). The Influences of Quality of Work Life and Organizational Justice on the Employees Performance of the State Owned Enterprises (SOEs) in South Sulawesi. *SciRJ*, 5(3), 1-8.
- Hartono, D. 2016. *Psikologi*. Jakarta: Pusdik SDM Kesehatan
- Lewin, K. 1935. *A Dynamic Theoty of Personality*. Amerika: McGraw Hill.
- Mustafa, H. 2011. Perilaku Manusia Dalam Perspektif Psikologi Sosial. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(2): 143–156.
- Notoatmodjo, S. 2003. *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan*. Jakart: Rineka Cipta.
- Notoatmodjo, S. 2007. *Promosi Kesehatan dan Ilmu Perilaku*. Jakart: Rineka Cipta.
- Notoatmodjo, S. (2013). *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sunaryo. 2004. *Psikologi Untuk Pendidikan*. Jakarta: EGC.
- Sherif, M., dan Sherif, C.W. 1956. *An Outline of Social Psychology*. New York: Harper & Row.
- Skinner, B, F. 2013. *Ilmu Pengetahuan dan Perilaku Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar





BAB  
2

## SEJARAH PERILAKU ORGANISASI

---

**Muhammad Ramaditya, BBA., M.Sc**  
**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta**

### **A. PENDAHULUAN**

Studi Perilaku Organisasi mencakup studi tentang organisasi dari berbagai sudut pandang, metode, dan analisis. Setiap kali orang berinteraksi dalam organisasi, banyak faktor yang berperan. Studi perilaku organisasi mencoba memahami dan memodelkan faktor-faktor ini. Seperti semua ilmu sosial, studi organisasi berusaha untuk mengontrol, memprediksi dan menjelaskan. Terdapat beberapa kontroversi mengenai etika mengendalikan perilaku pekerja. Dengan demikian, perilaku organisasi dan psikologi Industri terkadang dituduh sebagai salah satu alat yang berkuasa dan bertanggung jawab. Terlepas dari tuduhan itu, perilaku organisasi dapat memainkan peran utama dalam pengembangan dan kesuksesan organisasi. Tujuan dari para ahli perilaku organisasi adalah untuk merevitalisasi organisasi dan mengembangkan konseptualisasi kehidupan organisasi yang lebih baik. Para ahli yang mempelajari mengenai perilaku organisasi harus dengan hati-hati mempertimbangkan asumsi level yang dibuat dalam teori dan membantu manajer dalam memahami perilaku manusia di tempat kerja (Febrianty et al., 2020).

## **B. SEJARAH PERILAKU ORGANISASI**

Topik perilaku organisasi jelas sudah menjadi minat banyak orang sejak lama. Mari kita tinjau secara singkat beberapa sejarah untuk lebih memahami asal-usul studi ilmiah perilaku organisasi. Perilaku organisasi adalah studi tentang perilaku manusia dalam pengaturan organisasi, antarmuka antara perilaku manusia dan organisasi, dan organisasi itu sendiri. Sejarah mengenai studi organisasi di gerakan oleh seorang filsuf Yunani Plato menulis tentang esensi kepemimpinan. Selanjutnya, aristoteles membahas topik komunikasi persuasive dan tulisan filsuf Italia abad ke-16 Niccolo Machiavelli meletakkan dasar bagi karya kontemporer tentang kekuasaan organisasi dan politik. Pada 1776, Adam Smith menganjurkan bentuk baru dari struktur organisasi berdasarkan pembagian kerja. Seratus tahun kemudian, sosiolog Jerman Max Weber (1993) menulis tentang organisasi rasional dan memulai diskusi tentang kepemimpinan karismatik. Segera setelah itu, Frederick Winslow Taylor memperkenalkan penggunaan sistematis dari penetapan tujuan dan penghargaan untuk memotivasi karyawan.

Pada 1920-an, profesor Harvard kelahiran Australia Elton Mayo dan rekan-rekannya melakukan studi produktivitas di pabrik Hawthorne Western Electric di Amerika Serikat. Efek Hawthorne terjadi ketika orang meningkatkan beberapa aspek dari perilaku atau kinerja mereka hanya karena mereka tahu bahwa mereka sedang dinilai. George Elton Mayo, pendiri gerakan hubungan manusia yang diprakarsai oleh studi Hawthorne, menjelaskan temuan ini dengan mengatakan bahwa para pekerja berusaha lebih keras karena simpati dan minat para pengamat. Mayo menyatakan bahwa alasan pekerja lebih termotivasi oleh hal-hal informal adalah karena individu memiliki kebutuhan psikologis yang dalam untuk percaya bahwa organisasi mereka peduli pada mereka. Pada dasarnya, pekerja lebih termotivasi ketika mereka yakin organisasi mereka terbuka, peduli, dan mau mendengarkan. Alih-alih memandang pekerja sebagai bagian yang dapat dipertukarkan dalam organisasi mekanis seperti yang telah dilakukan oleh gerakan manajemen ilmiah, gerakan hubungan manusia memandang organisasi sebagai sistem kooperatif dan memperlakukan orientasi, nilai, dan perasaan pekerja sebagai bagian penting dari dinamika dan kinerja organisasi (Ramaditya & Prihantoro,

2020). Gerakan hubungan manusia menekankan bahwa dimensi manusia dalam pekerjaan, termasuk hubungan kelompok, dapat menggantikan norma organisasi dan bahkan kepentingan pribadi individu.

Setelah Perang Dunia Pertama, fokus studi organisasi bergeser ke analisis tentang bagaimana faktor manusia dan psikologi memengaruhi organisasi, sebuah transformasi yang didorong oleh identifikasi Efek Hawthorne. Gerakan Hubungan Manusia ini berfokus pada tim, motivasi dan aktualisasi tujuan individu dalam organisasi. Sarjana awal terkemuka termasuk Henry Fayol (1917), Frederick Herzberg (1968), Abraham Maslow (1943), David McClelland (1964) dan Victor Vroom (1964). Pada 1970-an, bidang ini sangat dipengaruhi oleh psikologi sosial dan penekanan pada studi akademis ada pada penelitian kuantitatif. Ledakan teori, sebagian besar di Universitas Stanford dan Carnegie Mellon, menghasilkan teori Rasionalitas Terikat, Organisasi Informal, Teori Kontingensi, Ketergantungan Sumber Daya, Teori Kelembagaan dan Teori Ekologi Organisasi, di antara banyak lainnya. Dimulai pada 1980-an, penjelasan budaya organisasi dan perubahan menjadi bagian penting dari studi. Metode studi kualitatif menjadi lebih dapat diterima, diinformasikan oleh antropologi, psikologi dan sosiologi. Seorang sarjana terkemukanya adalah Karl Weick (Miner, 2006).

Teori perilaku organisasi adalah studi tentang perilaku manusia dalam lingkungan organisasi. Ini berarti bahwa perilaku organisasi mengajukan pertanyaan tentang mengapa manusia berperilaku seperti itu di lingkungan kerja. Kembali ke awal abad ke-20, teori perilaku organisasi dikembangkan dari teori manajemen klasik, seperti teori Frederick W. Taylor. Taylor (1911) telah disebut sebagai bapak sains manajemen. Dia menganut prinsip-prinsip inti untuk mengurangi konflik, menyederhanakan tugas, mempromosikan kerja sama, meningkatkan hasil, dan mengembangkan pekerja ke kemampuan terbaik mereka. Pada akhir 1940-an dan 1950-an, setelah penelitian Taylor, beberapa peneliti mulai melihat pentingnya nilai-nilai humanistik pada perilaku organisasi dan bagaimana nilai-nilai ini diterjemahkan ke dalam tindakan dan produktivitas. Dengan kata lain, peneliti mulai lebih berkonsentrasi pada nilai pengalaman manusia di lingkungan kerja dan bagaimana hal ini pada



akhirnya berdampak pada cara organisasi beroperasi, menangani perubahan, dan berkembang.

Pada 1960-an, teori Abraham Maslow mulai mendominasi penelitian tentang manajemen. Maslow mengklaim bahwa orang adalah individu unik dengan beragam keterampilan, motivasi, dan keinginan untuk menggapai potensi. Secara khusus, Maslow merasa bahwa motivasi pada akhirnya meningkatkan kinerja dan produktivitas. Ahli teori Douglas McGregor (1960) sangat berkomitmen untuk membawa ide motivasi Maslow ke tempat kerja. McGregor (1960) menyebut gagasan ini sebagai 'sisi kemanusiaan dari perusahaan'. Pada 1960-an, McGregor memperkenalkan teori X dan Y pada gaya manajemen. Pada dasarnya, McGregor percaya bahwa manajer membuat asumsi tentang karyawan mereka. McGregor berpendapat, asumsi ini mengontrol perilaku yang dimiliki manajemen terhadap staf.

Teori X mengasumsikan bahwa orang malas, pasif, dan tidak bertanggung jawab, dan sifat dan kecenderungan inilah yang menghentikan mereka untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka. Teori Y, di sisi lain, mengasumsikan bahwa orang mampu memiliki keinginan untuk mencapai dan mengambil tanggung jawab, yang memungkinkan individu-individu ini untuk unggul dalam pekerjaan mereka. Pada intinya, pekerjaan McGregor berusaha menciptakan kerja sama yang lebih baik di antara manajemen dan pekerja serta menciptakan pekerjaan yang lebih memuaskan bagi individu, yang pada gilirannya akan membantu menciptakan organisasi yang lebih stabil dan efektif. Sehingga sampai saat ini perilaku organisasi adalah mencakup suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu untuk mendeterminasi bagaimana perilaku manusia itu mempengaruhi usaha pencapaian tujuan organisasi (Thoha, 2007;5)

### **1. Perbedaan Perilaku Organisasi Dengan Bidang Ilmu Lainnya**

Cummings (1978) berpendapat mengenai perilaku organisasi berasal dari multi disiplin sedangkan psikologi organisasi membatasi konstruksi penjelasannya pada tingkat psikologi. Kesamaan kedua bidang tersebut menjelaskan perilaku orang-orang di dalam organisasi. Disamping itu, perilaku organisasi dirumuskan sebagai suatu studi tingkah laku individu dan kelompok di dalam organisasi dan penerapan dari ilmu pengetahuan

tertentu. Namun pemahaman mengenai teori organisasi adalah studi tentang susunan, proses dan hasil-hasil dari organisasi itu sendiri. Dan jika melihat perbedaan perilaku organisasi dengan *Personel and Human Resources* ialah perilaku organisasi menekankan pada orientasi konsep sedang *personel human resources* menekankan pada teknik dan teknologi yang diterapkan (Kembauw et al., 2020).

Pendekatan dalam memahami Perilaku organisasi dimulai melalui pendekatan kognitif menekankan aspek pemikiran manusia dan mengasumsikan bahwa perilaku adalah purposif yaitu diarahkan dan berorientasi pada tujuan. Proses kognitif seperti harapan dan persepsi membantu menjelaskan perilaku. Selanjutnya melalui pendekatan behavioristik, menekankan aspek perilaku yang dapat diamati dan berbagai aspek lingkungan yang mempengaruhi perilaku. Terakhir dengan menggunakan pendekatan kognitif sosial, menekankan bahwa orang, lingkungan dan perilaku itu berada dalam interaksi konstan satu sama lain dan secara resiprokal saling mempengaruhi.

### **C. DISIPLIN ILMU PERILAKU ORGANISASI**

Perilaku organisasi merupakan sebuah ilmu perilaku terapan yang dibangun dari sejumlah disiplin perilaku, terutama psikologi, sosiologi, serta antropologi. Kontribusi psikologi terutama pada individu atau analisis tingkat mikro.

Bidang ilmu yang memberikan kontribusi pada perilaku organisasi adalah psikologi yang mencoba mengukur, menjelaskan, serta mengubah perilaku manusia dan hewan-hewan yang ada di muka bumi. Beberapa bidang yang berkontribusi menambah pengetahuan tentang perilaku organisasi adalah ahli teori pembelajaran mengenai kepribadian, konseling, serta psikologi individu dan organisasi industri. Salah satu area psikologi lainnya yaitu psikologi sosial, melakukan penggabungan konsep psikologi dan sosiologi untuk *focus* pada pengaruh manusia terhadap sesamanya. Psikologi sosial berkontribusi untuk mengukur, memahami dan mengubah perilaku, mengidentifikasi pola komunikasi dan membangun kepercayaan. Sehingga ilmu ini juga memberikan pemahaman mengenai peran perilaku kelompok, kekuasaan dan konflik yang terjadi di organisasi (Robbins & Judge, 2016).

Pada tabel 2.1 dibawah ini beberapa identifikasi disiplin ilmu yang memberikan kontribusi kepada perilaku organisasi:

Psikologi	Sosiologi	Antropologi	Psikologi Sosial
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepribadian</li> <li>• Emosi</li> <li>• Persepsi</li> <li>• Kepuasan Kerja</li> <li>• Stres Kerja</li> <li>• Penilaian kinerja</li> <li>• pengukuran sikap</li> <li>• motivasi</li> <li>• Pengambilan keputusan individu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikasi</li> <li>• Kekuasaan</li> <li>• Konflik</li> <li>• Perilaku antar kelompok</li> <li>• Budaya Organisasi</li> <li>• Perubahan organisasi</li> <li>• Teori organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nilai komparatif</li> <li>• sikap komparatif</li> <li>• analisis lintas budaya</li> <li>• Lingkungan organisasi</li> <li>• Kekuasaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perubahan sikap</li> <li>• Perubahan perilaku</li> <li>• Proses Kelompok</li> <li>• Pengambilan keputusan kelompok</li> <li>• Komunikasi</li> </ul>

**Figur 2.1 Disiplin ilmu perilaku organisasi (Robbins & Judge, 2016)**

Disamping itu, sosiologi juga salah satu cabang ilmu yang memahami mengenai keterkaitan manusia dengan lingkungan sosial dan budayanya. Ilmu ini berkontribusi pada kajian perilaku kelompok dalam organisasi, terutama organisasi formal dan kompleks. Mungkin yang paling penting, sosiolog telah mempelajari, budaya organisasi, teori dan struktur organisasi formal, teknologi organisasi, komunikasi, kekuasaan dan konflik serta pemecahannya didalam organisasi. Dan terakhir, antropologi juga berkontribusi dalam mempelajari keberadaan manusia dan aktivitasnya. Sehingga pekerjaan antropolog pada dasarnya membantu ilmu perilaku organisasi untuk memahami perbedaan dalam nilai-nilai dasar, sikap, dan perilaku antara orang-orang di negara yang berbeda dan dalam organisasi yang berbeda (Robbins & Judge, 2016).

#### **D. MODEL PERILAKU ORGANISASI**

Saat Ini kita belajar selama beberapa tahun bahwa perilaku organisasi harus dipelajari dan diterapkan dalam praktik manajemen. Topik perilaku organisasi paling populer untuk investigasi penelitian saat ini telah dikaitkan dengan teori motivasi dan kepemimpinan, desain dan kepuasan kerja (Ramaditya et al., 2020). Saat ini, penekanan harus pada penyempurnaan teori yang ada, mengklarifikasi asumsi sebelumnya dan mengidentifikasi variabel kontingensi yang relevan. Penelitian saat ini pada dasarnya mencerminkan pendewasaan perilaku organisasi sebagai disiplin ilmu.

Setiap organisasi mengembangkan model tertentu di mana perilaku orang terjadi. Model perilaku organisasi dikembangkan atas dasar asumsi manajemen tentang manusia dan visi manajemen. Karena asumsi ini sangat bervariasi, ini menghasilkan pengembangan model perilaku organisasi yang berbeda. Sejak awal masyarakat manusia yang beradab, dua pendekatan alternatif telah diadopsi untuk menempatkan kepercayaan pada orang. Pada satu sisi mengatakan "percaya semua orang kecuali ada bukti yang bertentangan" dan dari sisi yang lain mengatakan "jangan percaya siapa pun kecuali ada bukti yang bertentangan". Secara alami, interaksi antar pribadi berlangsung secara berbeda di bawah kedua pendekatan ini. Uraian berikut tentang organisasi perlu diperhatikan di sini yaitu sebagian besar asal mulanya cenderung diatur dengan asumsi bahwa orang tidak dapat dipercaya atau diandalkan, bahkan dalam hal-hal kecil. Davis telah menggambarkan empat model perilaku organisasi yaitu sebagai berikut: otokratis, kustodian, suportif dan kolegial.

**Tabel 2.2 Contoh Model Perilaku Organisasi**

	Otokratis	Kustodian	Mendukung	Kolegial
Model Dasar	Kekuasaan	Sumber Daya Ekonomi	Kepemimpinan	Kemitraan
Orientasi manajerial	Otoritas	Uang	Dukungan	Kerja tim
Orientasi pekerja	Ketaatan	Keamanan dan manfaat	Kinerja pekerjaan	Perilaku Bertanggung Jawab
Hasil psikologis karyawan	Ketergantungan pada bos	Ketergantungan pada organisasi	Partisipasi	Disiplin diri
Kebutuhan karyawan terpenuhi	Penghidupan	Keamanan	Status dan pengakuan	Aktualisasi diri
Hasil Performace	Minimum	Kerja sama pasif	Drive yang terbangun	Enthusim

Model Otokratis Dalam model otokrasi, orientasi manajerial adalah menuju kekuasaan. Manajer melihat otoritas sebagai satu-satunya cara untuk menyelesaikan sesuatu, dan karyawan diharapkan untuk mengikuti perintah. Akibatnya ketergantungan yang tinggi pada pimpinan. Proses organisasi sebagian besar diformalkan dan otoritas didelegasikan melalui hak komando atas orang-orang yang memiliki otoritas. Model ini sebagian besar didasarkan pada asumsi Teori X McGregor di mana manusia dianggap tidak suka bekerja dan mencoba untuk bertanggung jawab. Penglihatan super yang sangat ketat dan ketat diperlukan untuk mendapatkan kinerja yang diinginkan dari mereka. Model otokrasi merepresentasikan pemikiran tradisional yang bertumpu pada konsep ekonomi manusia. Dalam banyak kasus, model otokratis dari perilaku organisasi mungkin merupakan cara yang cukup berguna untuk mencapai kinerja, khususnya di mana karyawan dapat dimotivasi oleh kebutuhan fisiologis.

Selanjutnya dalam model kustodian, orientasi manajerial adalah pada penggunaan uang untuk bermain untuk keuntungan karyawan. Model tersebut bergantung pada sumber daya ekonomi organisasi dan kemampuannya untuk membayar manfaat. Sementara karyawan berharap memperoleh keamanan, pada saat yang sama mereka menjadi sangat bergantung pada organisasi. Ketergantungan organisasi mengurangi ketergantungan pribadi pada pimpinan. Karyawan dapat memenuhi kebutuhan keamanan mereka atau dalam konteks hanya faktor pemeliharaan teori Herzberg. Para karyawan yang bekerja di bawah model kustodian ini merasa senang, tingkat kinerjanya tidak terlalu tinggi. Ini sekali lagi mirip dengan kepuasan dan ketidakpuasan Herzberg. Karena karyawan mendapatkan salam yang memadai dan keamanan organisasi, mereka merasa bahagia. Namun, mereka tidak diberi wewenang untuk memutuskan manfaat atau imbalan apa yang harus mereka dapatkan. Pendekatan ini sangat mirip dengan pendekatan patrimonial dengan asumsi dasarnya adalah hak prerogatif manajemen untuk memutuskan tunjangan apa yang paling cocok untuk karyawan. Pendekatan seperti itu masih cukup umum di banyak organisasi bisnis. Fenomena ini lebih dominan dalam organisasi bisnis yang dikelola keluarga di mana karakteristik keluarga juga telah diterapkan pada pengaturan organisasi. Bahan dasar dari sistem yang dikelola keluarga adalah bagaimana orang tua memutuskan apa yang baik atau buruk untuk anak-anak mereka dan manajer memutuskan apa yang baik untuk karyawan mereka. Dari sudut pandang ini, model ini tidak cocok untuk karyawan yang sudah dewasa.

Ketiga, model suportif perilaku organisasi bergantung pada kepemimpinan manajerial daripada penggunaan kekuatan uang. Tujuan manajer adalah untuk mendukung karyawan dalam pencapaian hasil mereka. Fokus utamanya adalah pada partisipasi dan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan manajerial. Model tersebut didasarkan pada prinsip-prinsip hubungan suportif dalam kepemimpinan yang menjadikan proses dari organisasi dibuat sedemikian rupa untuk memastikan kemungkinan maksimum bahwa dalam semua interaksi dan semua hubungan dengan organisasi, setiap anggota akan mengingat latar belakangnya, nilai-nilai, harapan dan kepentingan pribadinya (Rijal et al., 2020).

Peran manajer adalah membantu karyawan mencapai pekerjaan mereka daripada mengawasi mereka dengan cermat. Ini dapat diterapkan dengan lebih bermanfaat bagi manajer tingkat tinggi yang kebutuhan tingkat bawahnya dapat dipenuhi secara wajar. Organisasi dengan teknologi canggih dan mempekerjakan orang-orang profesional juga dapat menerapkan model ini untuk mendapatkan yang terbaik dari sumber daya manusia mereka. Namun bukan berarti, model ini bisa diterapkan di segala kondisi. Davis mengamati bahwa, model suportif cenderung efektif secara khusus di negara-negara dengan kemakmuran dan teknologi yang kompleks, karena itu menarik kebutuhan tingkat tinggi dan menyediakan faktor motivasi intrinsik. Ini mungkin bukan model terbaik untuk diterapkan di negara berkembang. Karena karyawan mereka membutuhkan struktur yang seringkali berada di level yang lebih rendah dan kondisi sosial mereka berbeda. Selain itu, model ini dapat diterapkan lebih bermanfaat untuk tingkat manajerial dibandingkan dengan tingkat operasi. Dengan demikian, kecenderungan manajemen modern bergerak ke arah model suportif, terutama pada kelompok manajemennya.

Terakhir, model kolegal merupakan perpanjangan dari model suportif. Istilah kolegal mengacu pada sekumpulan orang yang memiliki tujuan yang sama. Model kolegal didasarkan pada konsep tim di mana setiap karyawan mengembangkan pemahaman yang tinggi terhadap orang lain dan berbagi tujuan yang sama. Tanggapan karyawan terhadap situasi ini adalah tanggung jawab. Karyawan membutuhkan sedikit arahan dan kendali dari manajemen. Kontrol pada dasarnya melalui disiplin diri oleh anggota tim. Iklim organisasi cukup kondusif untuk pemenuhan diri dan aktualisasi diri. Model kolegal cenderung lebih berguna dengan pekerjaan yang tidak terprogram yang membutuhkan fleksibilitas perilaku, lingkungan intelektual, dan kebebasan kerja yang dapat dipertimbangkan. Berbagai model perilaku organisasi didasarkan pada asumsi karakteristik manusia dan bagaimana mereka dapat bekerja dengan baik. Karena variabel situasional merupakan faktor kuat dalam menentukan proses organisasi, manajer tidak dapat berasumsi bahwa model tertentu paling cocok untuk semua tujuan dan untuk semua situasi. Sebaliknya semua model akan tetap dalam praktik dan itu juga dengan kesuksesan yang cukup besar.

Model ini pada dasarnya dibangun di sekitar hierarki kebutuhan. Karena hierarki kebutuhan tidak sama untuk semua karyawan, model yang sama tidak dapat digunakan untuk semuanya. Hierarki kebutuhan berubah sesuai dengan tingkat seseorang dalam organisasi, tingkat pendidikannya, tingkat kedewasaan, faktor kepribadian dan jenis lingkungan kerja. Mempertimbangkan faktor-faktor ini, model tertentu dapat diterapkan. Para ahli teori organisasi berpendapat bahwa ada kecenderungan untuk mengadopsi model suportif karena dalam hal ini orang dapat memberikan yang terbaik karena dalam model lain mereka tidak menemukan kondisi yang kondusif untuk memberikan kinerja terbaik mereka. Inilah sebabnya mengapa manajer mengambil sejumlah langkah untuk memmanusiakan organisasi mereka, seperti partisipasi, pembangunan moral, dan sebagainya untuk membuat organisasi lebih efektif.

## **E. RANGKUMAN MATERI**

Organisasi memiliki pengaruh besar dalam kehidupan kita sehari-hari. Mereka dibuat oleh individu sendiri atau dalam kelompok. Pada saat dibentuk, organisasi memfasilitasi pembagian kerja, mengelola teknologi skala besar, mengelola lingkungan eksternal, meminimalkan biaya transaksi dan mengerahkan kekuasaan dan kontrol. Perilaku organisasi sangat berguna dalam memastikan efektivitas organisasi. Dalam istilah sederhana, perilaku organisasi adalah studi tentang perilaku manusia dalam pengaturan organisasi. OB adalah subjek interdisipliner. Itu telah memperkaya dirinya sendiri dengan menggambar prinsip-prinsip dan konsep-konsep bentuk psikologi, sosiologi, antropologi & psikologi sosial. Perilaku organisasi menawarkan tantangan dan peluang bagi para manajer. Ini menawarkan pandangan khusus untuk meningkatkan keterampilan orang manajer. Ini mengenali perbedaan dan membantu manajer untuk melihat nilai keragaman tenaga kerja. Itu dapat meningkatkan kualitas produktivitas karyawan dengan menunjukkan cara mengelola bagaimana memberdayakan orang-orang mereka. Akhirnya perilaku organisasi dapat menawarkan panduan manajer dalam menciptakan iklim kerja yang sehat secara etis.



### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Apakah perilaku organisasi itu? Jelaskan kebutuhan dan pentingnya Perilaku organisasi.
2. Jelaskan secara rinci kontribusi disiplin ilmu kepada OB
3. Apa saja model perilaku organisasi? Jelaskan secara detail.
4. Sebutkan beberapa ilmuwan terkenal dalam sejarah perkembangan perilaku organisasi beserta hasil penelitiannya?
5. Jelaskan perbedaan perilaku organisasi, sumber daya manusia dan teori organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 276-299). New York: Academic Press.
- Fayol, Henri (1917), *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle* (in French), Par
- Febrianty, F., Sudirman, A., Rahman, M. R. R., Jusuf, D. I., Merung, Y. A., Satriawan, D. G., Ramaditya, M., Mulyono, S., Hartini, H., Irwansyah, R., Satmoko, N. D., & Rijal, K. (2020). PENGANTAR BISNIS (Sebuah Tinjauan Konseptual dan Praktis). In *Widina Bhakti Persada Bandung*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 52-62.
- Kembauw, E., Mulyono, S., Ismainar, H., Bairizki, A., Muniarty, P., Yuningsih, E., Khurosani, A., Marlina, H., Fadlillah, A. M., Utomo, B., Ramaditya, M., Ambarwati, R., & Aisyah, H. (2020). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. In E. Jaelani (Ed.), *Widina Bhakti Persada Bandung*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Maslow, A. H. (1943). "A theory of human motivation". *Psychological Review*. 50 (4): 370–396. CiteSeerX 10.1.1.334.7586. doi:10.1037/h0054346
- McGregor, D. M. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Miner, J.B. (2006). *Organizational behavior, Vol. 3: Historical origins, theoretical foundations, and the future*. Armonk, NY and London: M.E. Sharpe.
- Ramaditya, M., & Nazzario, G. (2020). FAKTOR FAKTOR YANG MEMBERIKAN IMPLIKASI TERHADAP KETERIKATAN PEKERJA. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 5(2), 61 - 72. Retrieved from <https://jrmb.ejournal-feuniat.net/index.php/JRMB/article/view/406>
- Ramaditya, M., & Prihantoro, A. W. (2020). *The Role of Organization*

Culture, Leadership and Training Towards Improving Work Performance Country Civil Worker: Case Study in Financial and Development Supervisory Agency. *International Journal of Business Studies*, 4(2), 115–126. <https://doi.org/10.32924/ijbs.v4i2.143>

- Rijal, K., Mulyono, S., Marlina, H., Ismainar, H., Doho, Y. D. B., Safrul, S., Hartono, R., Aisyah, H., Rosmayati, S., & Ramaditya, M. (2020). COLLECTIVE LEADERSHIP ERA POSTMODERN. In E. Jaelani (Ed.), *Widina Bhakti Persada Bandung*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge "Organizational Behavior" 16th Edition, Prentice Hall, 2016.
- Taylor, Frederick Winslow (1911), *The Principles of Scientific Management*, New York, NY, USA and London, UK: Harper & Brothers.
- Weber, M. (1993). *The Protestant ethic and the spirit of capitalism* (T. Parsons, Trans.). London, England: Routledge. (Original work published 1904–1905)
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.



BAB  
3

## PERILAKU INDIVIDU DAN KEPERIBADIAN

---

Rudy Irwansyah, S.P., M.M  
STIE Muhammadiyah Asahan (STIEMA)

### A. PENDAHULUAN

Perusahaan atau organisasi yang maju tentu didukung oleh sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kemampuan yang baik. Tidak hanya didukung oleh sumber daya modal dan finansial, SDM juga menjadi faktor utama. Selain tingkat kemampuan *hardskill* dan *softskill* yang harus dimiliki oleh SDM secara baik, perilaku atau *attitude* juga menjadi hal yang sangat penting guna mendukung kinerja dan juga kerja sama tim di dalam organisasi.

Organisasi sangat perlu melihat dan memahami setiap perilaku individu dalam keseharian. Memahami perilaku organisasi berarti sama halnya dengan organisasi juga harus memahami perilaku para anggota organisasi. Tim dalam organisasi butuh dipahami, baik secara personal (individu) maupun secara kelompok.

Kinerja atau perilaku dalam setiap organisasi tentu akan berbeda satu sama lain. Keberadaan anggota tim baru atau budaya yang ada dalam organisasi akan memberi warna bagaimana setiap individu berperilaku. Sehingga jika kita telaah, ketika kita ingin membahas, memahami perilaku organisasi, tidak serta merta secara global kita melihat perilaku organisasi.

Namun, secara lebih sempit lagi, secara individu harus kita pahami bagaimana para anggota organisasi itu berperilaku.

Kelompok dalam organisasi tentu merupakan gabungan dari SDM atau Individu-individu yang masing-masing unik, tidak ada manusia yang secara 100 persen memiliki karakter yang sama. Manusia akan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain faktor lingkungan, latar belakang, pengalaman, kemampuan dan sebagainya. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan usaha, butuh waktu dan biaya untuk dapat memahami perilaku manusia.

Bagi organisasi, tentunya faktor efektivitas menjadi tujuan agar individu dapat menghasilkan kinerja lebih cepat, lebih berkualitas dan lebih sempurna untuk mencapai hasil akhir dari tujuan kerja yang ingin dicapai dan ditargetkan oleh organisasi. Inilah tugas organisasi, bagaimana memikirkan dan melakukan cara terbaik, untuk membuat setiap individu dalam tim, terbiasa bekerja secara tim, dapat memberikan kontribusi serta semua individu tim bekerja secara efektif dan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Perilaku organisasi dapat diartikan pada suatu sikap dan perilaku dari individu serta kelompok dalam organisasi serta interaksinya dengan konteks organisasi itu sendiri. Perilaku kerja individu pada organisasi tentu saja banyak hal yang mempengaruhi. Tidak hanya ditentukan oleh satu faktor saja, tetapi juga dipengaruhi oleh beberapa faktor. Selain dari faktor internal yang pada diri individu, begitu juga dari faktor lingkungan bekerja. Seperti yang diungkapkan oleh Gibson (1996). Faktor-faktor ini bisa berasal dari diri pribadi karyawan maupun dari faktor luar.

Akhirnya kondisi faktor internal dan eksternal dari masing-masing individu tidak hanya akan mempengaruhi sikap dan perilaku secara pribadi atau individu. Namun, kondisi ini berpengaruh terhadap hasil akhir bagi tim dalam organisasi. Sehingga diperlukan usaha untuk terus menerus melakukan perbaikan (*improvement*).

Bila interaksi antara individu dan lingkungannya dalam suatu organisasi, dapat berjalan dengan baik. Maka diharapkan akan diperoleh hasil perilaku kerja yang sama-sama penting untuk mendukung kinerja dan keberlangsungan organisasi dimana individu berada, yaitu :

a. Individu bertahan dalam organisasi

Jika individu memiliki perilaku interaksi yang baik dengan lingkungannya (organisasi), maka individu pasti akan bertahan dalam organisasi. Pada Individu akan tumbuh rasa keinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

b. Individu Ingin berkarya.

Adanya interaksi yang positif dalam lingkungan organisasi, maka individu saat dalam lingkungan kerja, tentunya akan memberikan sumbangan pemikiran dan prestasi terbaik bagi pencapaian tujuan organisasi. Hal ini tentunya sebagai bagian dari cara untuk dapat mewujudkan misi suatu organisasi atau perusahaan. Kinerja yang optimal dari semua unsur yang ada di dalam organisasi, sangat diperlukan, terutama para individu karyawan yang harus memiliki perilaku kerja yang positif sehingga mampu menghasilkan kinerja yang dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi atau perusahaan.

## **B. PENGERTIAN ORGANISASI**

Pada dunia kehidupan di masyarakat dan dunia bisnis, tentunya ada kegiatan atau aktivitas yang harus dilakukan secara bersama. Kerja sama dan kesamaan untuk mencapai tujuan akhir bersama, tentunya ini menjadi dasar bagi kita, secara individu untuk membentuk wadah atau organisasi. Kebutuhan akan pencapaian tujuan inilah kenapa kita akan membutuhkan organisasi. Kita ingin agar tujuan yang telah ada atau yang telah ditetapkan, dapat dicapai secara optimal. Dengan memahami pentingnya organisasi, maka akan lebih membantu kita dalam melaksanakan pekerjaan secara tim dengan sebaik mungkin.

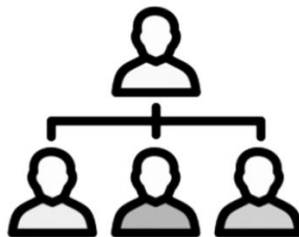
Dari uraian diatas, secara sederhana atau umum dapat ditarik makna bahwa organisasi adalah sebuah wadah untuk sekumpulan orang yang saling bekerja sama secara rasional, memiliki tujuan yang sama, serta adanya pola yang sistematis yang dipimpin atau terkendali untuk mencapai tujuan tertentu memanfaatkan sumber daya yang ada di dalamnya.

Manusia tidak terlepas dari berbagai kegiatan atau aktivitas yang dilakukan dalam kehidupannya. Diantara aktivitas – aktivitas yang dilakukan, tentunya manusia sebagai makhluk sosial, yang mana tidak

akan pernah dapat hidup tanpa adanya keberadaan dan bantuan dari manusia lainnya. Artinya secara individu manusia butuh akan keberadaan orang lain di sekitarnya, untuk melakukan kerja sama, saling menolong, saling berinteraksi yang saling melengkapi. Tidak ada manusia yang sempurna, selalu ada perbedaan antara manusia. Baik mengenai kelebihan dan kekurangan seseorang, sehingga dengan melakukan organisasi, melakukan kolaborasi, maka tujuan yang tadinya hendak dicapai, dapat terwujud dengan mudah.

Banyak definisi dan pengertian organisasi yang kita dapat temukan di berbagai buku referensi, yang dikemukakan secara lebih mendalam oleh para ahli filosofi. Namun jika kita mau menarik benang merahnya sebenarnya, secara umum seluruh pengertian tersebut memiliki satu tujuan penjelasan. Menurut Robbins (2017) pengertian organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia / (KBBI 2019), pengertian organisasi adalah sebuah kesatuan (susunan dan sebagainya) yang terdiri atas bagian-bagian (orang dan sebagainya) dalam perkumpulan dan sebagainya untuk tujuan tertentu.

Sementara dalam dunia bisnis, organisasi merupakan sekelompok orang yang melakukan kolaborasi untuk mencapai tujuan secara komersial dengan struktur yang jelas serta memiliki budaya kerja khusus. Adapun organisasi secara umum yaitu sebagai wadah bersama-sama mencapai goal atau tujuan atau keuntungan yang bermanfaat secara bersama-sama, sebagai tempat untuk melatih dan menambah pengetahuan, pergaulan, kemampuan, kemandirian serta sumber daya yang dimiliki.



Ilustrasi Organisasi

Berikut beberapa tujuan organisasi yang secara umum banyak dijadikan sebagai tujuan dari pembangunan organisasi yaitu :

1. Untuk mencapai cita-cita bersama dari para individu dalam kelompok
2. Untuk mencapai target sesuai waktu yang ditentukan
3. Untuk mendapat status pengakuan bagi anggotanya
4. Untuk meningkatkan kemandirian dan kemampuan dari sumber daya yang dimiliki
5. Organisasi sebagai wadah untuk aktualisasi diri, mendapatkan jabatan pada structural
6. Organisasi juga bertujuan untuk mendapatkan penghargaan serta pembagian kerja yang jelas diantara individu dalam kelompok
7. Organisasi sebagai wadah untuk memiliki pengawasan dan kekuasaan
8. Organisasi juga dapat membantu setiap individu untuk berkembang
9. Organisasi juga membantu meningkatkan kemampuan individu
10. Organisasi memberikan ruang dan interaksi yang saling menguntungkan dengan kerja sama yang sudah terbagi dengan baik
11. Membina lingkungan, kelompok dan membantu untuk pengelolaan lingkungan secara bersama-sama
12. Organisasi bertujuan mempercepat pencapaian tujuan secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan awal sebuah organisasi

### **C. PENGERTIAN PERILAKU**

Sering kita melihat bahwa perilaku seorang akan mempengaruhi terhadap perilaku lingkungan dimana individu melakukan kegiatan atau beraktivitasnya. Baik itu saat melakukan pekerjaan, saat bersosialisasi dan dalam berinteraktif dalam kehidupan masyarakat sehari-hari. Perilaku juga merupakan serangkaian tindakan yang dibuat oleh pribadi atau individu, organisme, sistem, atau entitas buatan dalam hubungannya dengan dirinya sendiri atau lingkungannya. Tindakan ini juga akan memberikan pengaruh timbal balik atau berhubungan dengan sistem atau organisme lain di sekitarnya, begitu juga dengan lingkungan fisik.

Perilaku adalah tindakan atau aktivitas dari manusia itu sendiri yang mempunyai pengertian yang sangat luas. Perilaku individu dapat dinilai dan dilihat dari berbagai sisi. Antara lain dapat berupa cara berjalan,



berbicara, bekerja, belajar, menulis, membaca, dan tertawa, masih banyak lagi sifat yang mencirikan perilaku individu.

Menurut Notoatmodjo (2003), perilaku manusia adalah semua kegiatan atau aktivitas manusia, baik yang diamati langsung, maupun yang tidak dapat diamati oleh pihak luar.

Lingkungan dan individu merupakan suatu keadaan dimana keduanya memiliki kemampuan saling berinteraksi satu sama lain. Hal tersebut dapat diartikan bahwa perilaku individu dapat mempengaruhi individu itu sendiri, disamping itu perilaku juga berpengaruh pada lingkungan. Begitu juga sebaliknya bahwa lingkungan, dapat mempengaruhi individu.

Terdapat tiga komponen yang mempengaruhi perilaku manusia, yaitu komponen kognitif, afektif, dan konatif.

No	Komponen	Pengertian	Contoh
1	<b>Kognitif</b>	Merupakan aspek intelektual yang berkaitan dengan apa yang diketahui manusia.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan menilai perilaku yang baik dan buruk</li> <li>2. Kemampuan menilai seseorang tampak, cantik atau tidak</li> </ol>
2	<b>Afektif</b>	Merupakan aspek emosional, perasaan atau dapat dikatakan adanya reaksi emosional terhadap suatu objek.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perasaan mencintai seseorang</li> <li>2. Perasaan marah terhadap seseorang</li> </ol>
3	<b>Konatif</b>	Merupakan aspek volisional yang berhubungan dengan kebiasaan dan kemauan bertindak. Konatif juga diartikan sebagai kecenderungan bertindak (berperilaku) dalam diri seseorang berkaitan dengan objek sikap. Perilaku seseorang dalam situasi tertentu dan dalam situasi menghadapi stimulus tertentu, banyak ditentukan oleh kepercayaan dan perasaannya terhadap stimulus tersebut.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyatakan cinta terhadap lawan jenis</li> <li>2. Tindakan melawan sesuai dengan sikap yang dimiliki</li> </ol>

#### D. PENGERTIAN INDIVIDU

Individu merupakan sebuah unit terkecil pembentuk suatu masyarakat yang tidak dapat atau tidak dapat dibagi-bagi lagi menjadi bagian yang lebih kecil. Hal ini dapat disimpulkan bahwa individu sama halnya melihat atau menilai manusia tunggal atau perseorangan. Pada Individu melekat juga ciri atau identitas tersendiri, memiliki kepribadian serta juga tingkah laku spesifik dan juga mempunyai peranan di lingkungan sosialnya.

Beberapa pendapat juga mengemukakan bahwa Individu juga merupakan unit terkecil pembentuk masyarakat. Dalam ilmu sosial, individu berarti juga bagian terkecil dari kelompok masyarakat yang tidak dapat dipisah lagi menjadi bagian yang lebih kecil. Dalam lingkungan keluarga, yang merupakan kelompok kecil dari lingkungan masyarakat. Sebuah keluarga terdiri dari ayah, ibu, dan anak. Ayah, ibu dan anak secara perseorangan merupakan bagian terkecil keluarga yang disebut dengan individu.

Secara etimologis, kata “individu” ini diadaptasi dari bahasa Inggris yang berasal dari bahasa Yunani “*individium*”, yang mana artinya “tidak terbagi”. Istilah ini tentunya merujuk pada suatu kesatuan yang paling kecil serta terbatas. Sehingga dalam hal ini, individu itu merupakan suatu kesatuan yang terbatas, yakni sebagai manusia perseorangan bukan sebagai manusia keseluruhan.

Pengertian individu menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia atau KBBI (2019), individu merupakan orang seorang; pribadi orang (terpisah dari yang lain); organisme yang hidupnya itu berdiri sendiri, secara fisiologi ia itu bersifat bebas (tidak memiliki hubungan organik dengan sesamanya).

Menurut Soekanto (2003) individu ini merupakan makhluk hidup ciptaan Tuhan yang di dalam dirinya itu dilengkapi oleh kelengkapan hidup yang meliputi raga, ras, serta rukun. Individu juga merupakan unit terkecil pembentuk masyarakat.

Tentu saja kita tahu bahwa terbentuknya perilaku Individu atau seseorang akan sangat erat kaitannya dengan, pengalaman pribadi dimasa lampau. Sehingga pengalaman di tingkat individu akan sangat berpengaruh terhadap karakter individu. Sebagai individu atau perseorangan, manusia merupakan individu terkecil yang tidak dapat di

pisahkan antara jiwa dan raganya. Sehingga keterpaduan antara perkembangan jasmani maupun rohani dalam aktivitas keseharian harus selalu berjalan seimbang (terpadu).

Ketika individu mengalami kondisi proses pertumbuhan dan perkembangan, manusia tentunya akan mempunyai kebutuhan-kebutuhan. Pada awal kehidupannya bagi seorang bayi mementingkan kebutuhan jasmaninya, ia belum peduli dengan apa saja yang terjadi di luar dirinya. Namun, seorang bayi tentunya dapat merasakan senang bila kebutuhan fisiknya sudah terpenuhi. Dalam perkembangan selanjutnya maka ia akan mulai mengenal lingkungannya, membutuhkan alat komunikasi (bahasa), membutuhkan teman, keamanan dan seterusnya. Pada akhirnya akan berinteraksi dalam lingkungan baik itu organisasi dan sejenisnya, guna memenuhi kebutuhan sosial dan ekonominya.

## **E. CIRI-CIRI INDIVIDU SECARA UMUM**

Manusia sebagai individu di masyarakat secara umum dapat dipastikan sebagai individu yang memiliki keunikan. Keunikan itu berarti bahwa ciri manusia itu tidak ada yang sama. Mengacu pada pengertian individu, maka kita dapat mengenali individu secara umum, melalui ciri-ciri yang melekat pada masing-masing individu. Ciri ini akan terlihat ketika ia berinteraksi dengan lingkungan sosialnya, baik di organisasi ataupun di masyarakat.

Individu juga sebagai subyek yang melakukan sesuatu, subyek yang mempunyai pikiran, subyek yang mempunyai kehendak, subyek yang ingin memiliki kebebasan, juga sebagai subyek yang memberi arti *meaning* pada sesuatu. Individu juga mampu menilai tindakan dan hasil tindakannya sendiri. Sehingga secara singkat individu adalah subyek yang bertindak.

Individu sebagai makhluk yang bergerak, karena itu individu juga memiliki raga atau jasmani yang khas. Ciri khas yang membedakan satu dengan lainnya, meskipun memiliki ciri umum yang sama sebagai manusia. Namun pasti ada keberagaman keunikan pada masing-masing subyek bernama individu. Oleh karenanya secara umum, manusia sebagai individu memiliki ciri umum sebagai berikut :



**Gambar 3.1** Ciri Individu

## F. KEPERIBADIAN

Kepribadian atau *personality* adalah sikap yang melekat pada diri seseorang dan biasanya merupakan ciri/penanda (*signature*) pada setiap manusia. Kepribadian seseorang cenderung akan terlihat secara tindakan konkret, seperti apa yang akan dilakukan dan akan tampak di permukaan. Kepribadian setiap orang bersifat unik / bersifat khas, sehingga dapat dipastikan kepribadian manusia di dunia ini tidak akan ada yang sama persis kepribadiannya.

Kepribadian membentuk perilaku setiap individu. Jadi keinginan untuk memahami dengan lebih baik perilaku seseorang dalam suatu organisasi, tentunya ini sangatlah berguna untuk mengetahui tentang kepribadiannya. Para psikolog cenderung mengartikan kepribadian sebagai suatu konsep dinamis yang mendeskripsikan pertumbuhan dan perkembangan seluruh sistem psikologis seseorang.

Dengan memahami berbagai *type* kepribadian dan karakter, tentunya kita dapat dengan mudah untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing pribadi. Serta kita dapat memahami orang lain dan menyadari bahwa perbedaan bukanlah hal yang salah. Justru dengan perbedaan karakter yang ada pada kepribadian masing-masing individu dalam organisasi akan memperkaya, akan saling melengkapi satu dengan yang lain. Menggali untuk menemukan dan memperkecil kelemahan, dan memperbesar potensi yang ada untuk menjadi sumber peluang.

Seseorang dapat dengan mudah dikenali emosi dasar dengan mempelajari ekspresi wajahnya. Ketika ia sedang sedih, senang, bahagia atau gembira biasa akan dengan mudah dikenali dengan ekspresi wajah. Namun, budaya juga ternyata memiliki norma, yang mengatur ekspresi emosional, jadi cara kita mengalami emosi tidak selalu sama dengan cara kita menunjukkannya.

Ada berbagai macam teori mengenai kepribadian. Teori Hipocrates – Galenius adalah teori yang populer dan terus berkembang. Hipocrates dari Yunani mengenalkan teori bahwa kepribadian dipengaruhi oleh empat macam cairan ada tubuh, sebagai berikut :

- a. Sifat panas terdapat dalam *sanguis* (darah)
- b. Sifat dingin terdapat dalam *phlegma* (lendir)
- c. Sifat kering terdapat dalam *chole* (empedu kuning)
- d. Sifat basah terdapat dalam *melanchole* (empedu hitam)

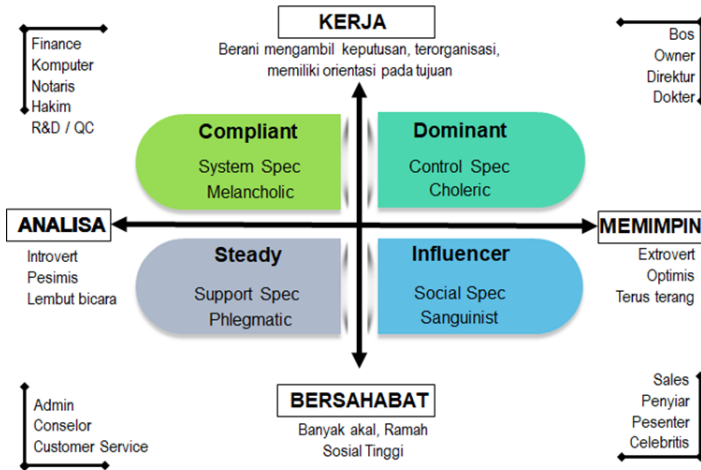
Kemudian teori Hipocrates ini disempurnakan oleh Claudius Galenus. Dengan teorinya bahwa jika dari keempat cairan tersebut, terdapat salah satu cairan yang lebih banyak atau lebih dominan, ini akan berpengaruh pada pembentukan kepribadian tertentu pada diri manusia. Berikut adalah empat kepribadian yang terdapat dalam diri manusia antara lain:

1. Koleris → dijuluki si "**Kuat**" karena sering dominan dan kompetitif. Memiliki karakter : *Extrovert* – pelaku - optimis.
2. Sanguinis → dijuluki si "**Populer**" karena pandai persuasif dan ingin terkenal. Memiliki karakter : *Extrovert* – pembicara – optimis

3. Melankolis → dijuluki si "**Sempurna**" karena perfeksionis dan serba teratur.  
Memiliki karakter : *Introvert* – pemikir - pesimis.
4. Plegmatis → dijuluki si "**Cinta Damai**" karena kesetiiaannya dan menghindari konflik.  
Memiliki karakter : *Introvert* – pengamat - pesimis

Tentunya jika kita bertanya, mana dari keempat bentuk kepribadian yang paling baik. Jawabnya tentu keempat kepribadian tersebut, tidak ada yang lebih bagus atau lebih jelek. Hal ini karena masing-masing bentuk kepribadian memiliki kekuatan dan kelemahan.

Berikut ini dapat dijelaskan secara umum bagaimana karakter, serta bidang pekerjaan yang cocok umum 4 kepribadian tersebut :



Gambar 3.2 Type kepribadian

**Tabel 3.1 Kekuatan dan Kelemahan dari 4 Type Kepribadian**

	<b>KHOLERIS</b>	<b>SANGUINIS</b>	<b>MELANKHOLIS</b>	<b>PLEGMATIS</b>
<b>Kekuatan</b>	Meyakinkan, menentukan, fokus, mempengaruhi yang lain	Cepat membuat hubungan/ interaksi, Bersahabat dan sosial, Mudah adaptasi, Imajinatif, Penyaji yang baik, Inspiratif	Berbasis pengetahuan dan detail, Kompetensi tinggi, Bertanya sebagai format komunikasi, Rapi menindaklanjuti	Membangun hubungan sangat penting, Pendengar sejati, Hangat dan akuan, Mencintai kedamaian
<b>Kelemahan</b>	Tidak mau mendengar, sering dianggap arogan, terlalu menuntut, tidak memerlukan masukan	Tidak fokus, Terlalu santai ( <i>casual</i> ), Lemah berencana, Lemah dalam <i>follow up</i> , Mudah berubah ( <i>plin-plan</i> ).	Sulit mengawali interaksi, Bertanya dianggap sangat penting, Menganggap enteng orang lain, Lambat mengambil keputusan	Persisten (Sulit berubah), Lambat beradaptasi, Malu bertanya, Menghindari penolakan, Menelan masalah sendiri.

### **Strategi Cara Berkomunikasi**

Untuk melancarkan proses komunikasi di dalam lingkungan organisasi, tentu saja diperlukan pemahaman terhadap masing-masing karakter lawan bicara yang sedang kita hadapi. Hal ini bertujuan agar terjalin

komunikasi yang lancar, tidak ada hambatan komunikasi, sehingga tidak ada kebutuhan selama proses komunikasi.

Berikut adalah strategi dan cara komunikasi untuk masing-masing *type* kepribadian :

<b>Type Kepribadian</b>	<b>Cara Berkomunikasi</b>	<b>Hindari Hal Berikut</b>
<b>Kholeris</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebih suka komunikasi yang singkat, padat dan tepat.</li> <li>• Bicaralah secara Langsung (<i>to the point</i>).</li> <li>• Pembicaraan harus fokus kepada hasil dan tujuan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jangan banyak basa basi.</li> <li>• Fleksibel dan lunak.</li> <li>• Jangan menggunakan perasaan</li> <li>• Jangan menyela pembicaraan atau mengambil alih pembicaraan ketika ia sedang bicara.</li> </ul>
<b>Sanguinis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebih suka bicara secara interaktif.</li> <li>• Bicara dengan fakta /kenyataan (<i>realistic</i>).</li> <li>• Suka dengan hal yang disajikan dengan <i>simple</i>.</li> <li>• Sajikan informasi secara menarik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hindari komunikasi yang memberikan Informasi yang detail.</li> <li>• Hindari komunikasi yang sifatnya penugasan yang rutin.</li> <li>• Jangan membuat komunikasi yang membosankan.</li> </ul>
<b>Melankholis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lakukan persiapan bahan dan materi secara matang</li> <li>• Saat berbicara / berkomunikasi harus terlihat terencana.</li> <li>• Silahkan untuk membuat catatan.</li> <li>• Senang dengan bentuk komunikasi yang disertai dengan data dan fakta.</li> <li>• Sajikan dengan detail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jangan berkomunikasi dengan terlihat terlalu akrab dan merangkul.</li> <li>• Berubah-ubah memutuskan / janji tanpa pemberitahuan.</li> <li>• Tidak suka dengan cara komunikasi yang tidak terkonsep, atau asal bunyi (<i>asbun</i>).</li> <li>• Jangan memberikan informasi yang sifatnya terlalu umum (<i>general</i>)</li> </ul>
<b>Plegmatis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bersabar dalam urusan.</li> <li>• Ikuti bentuk komunikasi secara perlahan.</li> <li>• Ikuti dan sesuaikan dengan ritme saat berkomunikasi.</li> <li>• Dengan untuk ditanyakan mengenai kegemarannya.</li> <li>• Berikan waktu untuk menjawab.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hindari untuk mengkhianati kebaikan yang sudah diberikan.</li> <li>• Hindari untuk melakukan aksi yang bersifat spontan.</li> <li>• Jangan memotong pembicaraannya.</li> <li>• Tidak suka dengan perubahan yang mendadak / spontan.</li> </ul>



## G. KEPERIBADIAN YANG BAIK

Kepribadian adalah keseluruhan cara seorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan individu lain di lingkungan, baik di lingkungan organisasi maupun di lingkungan masyarakat. Disamping itu kepribadian juga sering diartikan sebagai ciri-ciri yang menonjol pada diri individu. Hal ini terlihat secara kasat mata, bagaimana seorang individu bersikap atau berperilaku. Contoh sederhana seperti kepada orang yang pemalu dikenakan atribut “berkepribadian pemalu”. Kepada orang supel, ramah dan mudah bersosialisasi dengan lingkungannya, maka individu tersebut diberikan atribut “berkepribadian supel” dan begitu juga dengan individu yang bersifat lambat dan plin-plan, pengecut, dan semacamnya, maka individu diberikan atribut “tidak punya kepribadian”.

Individu dengan kepribadian yang baik, akan mudah untuk diterima di lingkungan atau organisasi. Adanya kemampuan keterampilan dalam berkomunikasi, ini juga menjadi bekal berharga dan sebagai modal kemampuan dasar dalam keberhasilan membina hubungan. Pada dasarnya individu sulit untuk mendapatkan apa yang diinginkannya dan sulit juga memahami keinginan serta kemauan orang lain, sifat egosentris akan selalu ada di dalam diri individu.

Orang-orang yang hebat, jika kita perhatikan adalah individu yang memiliki kemampuan diatas rata-rata, terutama dalam hal keterampilan membina hubungan dengan orang lain. Keterampilan membina hubungan baik dengan individu lain inilah yang akan memberikan bekal kesuksesan manusia dalam bidang apapun. Orang berhasil dalam pergaulan karena mampu berkomunikasi dengan lancar pada orang lain.

Sikap dalam organisasi dianggap penting karena berpengaruh terhadap perilaku. Komitmen organisasional sebagai bagian dari sikap mempengaruhi berbagai perilaku penting agar organisasi berfungsi efektif. Pentingnya komitmen pegawai diperkuat dengan serangkaian penelitian yang menunjukkan ada hubungan yang kuat antara komitmen organisasional dengan penampilan kerja (Luthans, 2002).

Kepribadian yang Sehat	Kepribadian yang Tidak Sehat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu menilai diri apa adanya (realistik)</li> <li>• Mampu menilai situasi secara realistis</li> <li>• Mampu menilai prestasi yang diperoleh secara realistis</li> <li>• Bertanggung jawab dan mau mengatasi atas masalah yang timbul</li> <li>• Memiliki &amp; fokus pada tujuan; dapat merumuskan tujuan-tujuan dalam setiap aktivitas dan kehidupannya berdasarkan pertimbangan secara matang (rasional).</li> <li>• Memiliki Kemandirian, memiliki sifat mandiri dalam cara berpikir, dan bertindak, mampu mengambil keputusan, mengarahkan dan mengembangkan diri.</li> <li>• Bisa mengendalikan emosi dan menghadapi situasi frustrasi, depresi, atau <i>stress</i> secara positif atau konstruktif, tidak destruktif (merusak)</li> <li>• Berorientasi keluar (<i>ekstrovert</i>), punya empati, kepedulian pada situasi di lingkungannya, bersifat fleksibel dalam berpikir, menghargai dan menilai orang lain seperti dirinya.</li> <li>• Suka bersosialisasi, bersahabat dalam membina hubungan dengan orang lain.</li> <li>• Memiliki pandangan/filsafat hidup yang positif; menjalankan nilai-nilai agama dan taat pada keyakinan agama yang dianutnya.</li> <li>• Bergembira dan Berbahagia; situasi kehidupannya diwarnai kebahagiaan, yang didukung oleh faktor-faktor <i>achievement</i> (prestasi), <i>acceptance</i> (penerimaan), dan <i>affection</i> (kasih sayang).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Moody</i> dan mudah marah (tersinggung)</li> <li>• Sering tertekan (<i>stress</i> atau depresi)</li> <li>• Sering mengalami pusing kepala (meskipun penyebabnya bukan faktor yang bersifat organis)</li> <li>• Menunjukkan kekhawatiran dan kecemasan</li> <li>• Bersikap kejam atau senang mengganggu orang lain</li> <li>• Ketidakmampuan untuk menghindari dari perilaku menyimpang meskipun sudah diperingati atau dihukum</li> <li>• Suka berbohong / menipu</li> <li>• Memiliki perilaku hiperaktif</li> <li>• Senang mengkritik/mencemooh orang lain</li> <li>• Suka membicarakan orang lain</li> <li>• Kurang memiliki rasa tanggung jawab</li> <li>• Kurang memiliki kesadaran untuk menaati ajaran agama</li> <li>• Pesimis dalam menghadapi kehidupan</li> <li>• Kurang bergairah dan suka cemas (bermuram durja) dalam menjalani kehidupan</li> </ul>

## H. PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI

Prestasi kerja organisasi, tentunya tidak terlepas dari bagaimana setiap individu dalam organisasi dapat berperan aktif untuk memberikan kontribusi dan prestasi kerja pada organisasi. Penilaian prestasi kerja setiap individu, tentu merupakan strategi dan kegiatan para *leader* (atasan) untuk mengevaluasi perilaku prestasi setiap individu serta menetapkan kebijakan selanjutnya. Kegiatan yang dilakukan *leader* ini juga sebagai upaya untuk membuat perencanaan dalam pencapaian tujuan organisasi (perusahaan).

Dengan adanya penilaian, tentu sebagai dasar bagi organisasi untuk menindaklanjutinya. Apakah akan ada pemberian kompensasi kepada individu untuk dilakukan kenaikan jabatan (promosi), dilakukan pengembangan karier, atau organisasi akan memberikan *reward* atau apresiasi berupa balas jasa (gaji, insentif, dll) yang akan dinaikkan.

Faktor yang mempengaruhi prestasi kerja antara lain berupa penguasaan akan tugas, sikap kedisiplinan kerja, motivasi untuk pencapaian target pekerjaan, adanya tanggung jawab terhadap pekerjaan, semangat kerja, inisiatif, kerja sama, kontribusi ide terhadap kerja dalam tim, serta kemampuan kerja sama dengan individu lainnya.

Perilaku individu dalam organisasi dapat diartikan sebagai suatu perilaku seseorang dalam melakukan sesuatu atau cara ia bertindak terhadap suatu kegiatan dengan menggunakan keterampilan atau kemampuan berpikir mereka. Tentunya kondisi latar belakang atau pengetahuan individu merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan saat ia menerapkan kemampuannya dalam menjalankan tugasnya.

Hubungan antara atasan – bawahan dalam organisasi juga mencerminkan, apa yang didapatkan oleh para individu selaku bawahan dari para atasan saat melakukan interaksi. Perilaku individu dalam organisasi akan terlihat bagaimana *leader* atau atasan memperlakukan bawahannya. Ketika *leader* / atasan memperlakukan individu dalam hal ini bawahan dengan baik, hubungan antar personal dibangun dengan baik, maka biasanya akan terjalin hubungan kerja sama di dalam organisasi pun juga akan berjalan dengan baik.

Perilaku individu adalah sesuatu yang dikerjakan seseorang, seperti berbicara dengan manajer, mendengarkan rekan sekerja, menyusun laporan, mengetik memo, menempatkan unit barang ke dalam gudang dan lain sebagainya, sebagaimana yang dijelaskan oleh Sofyandi dan Garniwa (2007) Perilaku individu diartikan sebagai suatu fungsi dari interaksi antara individu dengan lingkungannya. Individu akan membawa tatanan atau perilaku dalam organisasi berupa kemampuan, cara berpikir, sikap, kepercayaan pribadi, pengharapan, kebutuhan, dan pengalaman masa lainnya. Sikap dalam organisasi dianggap penting karena berpengaruh terhadap perilaku. Dan komitmen organisasional sebagai bagian dari sikap mempengaruhi berbagai perilaku penting agar organisasi berfungsi dan berjalan secara efektif.

Perilaku ditentukan oleh 2 faktor atau karakteristik. Karakteristik yang dimaksud adalah karakteristik individu dan karakteristik lingkungan. Adapun penjelasannya sebagai berikut :

- a. Karakteristik individu yang berpengaruh terhadap perilaku individu adalah : Kemampuan, kebutuhan, kepercayaan, pengharapan dan pengalaman masa lalunya.
- b. Karakteristik lingkungan (organisasi) yang berpengaruh adalah : Hierarki, tugas, wewenang, sistem *reward*, sistem kontrol dan lain sebagainya.

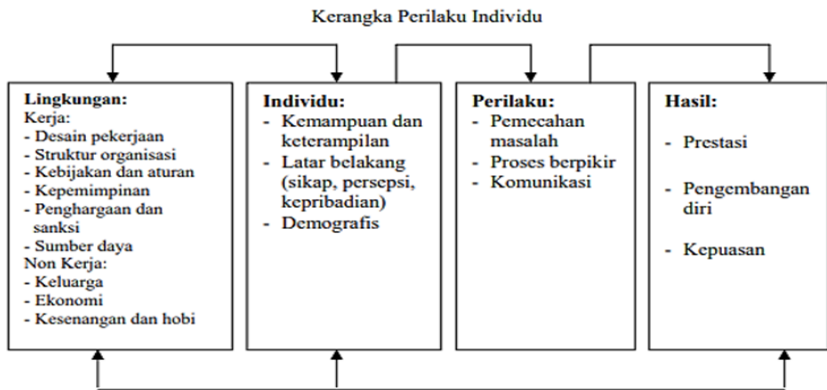
Dari teori kepribadian yang dikemukakan oleh Sigmund Freud, memberikan 3 komponen dasar perilaku individu , diantaranya adalah :

Konsepsi Id	Konsepsi Ego	Konsepsi Super Ego
Subsistem dari kepribadian yang merupakan sumber dan menampung semua kekuatan jiwa yang menyebabkan berfungsinya suatu sistem. Libido dan Agresi adalah elemen kepribadian dari unsur Id yang berkenaan dengan kata hati, hasrat dan keinginan untuk mengejar kesenangan & kepuasan.	Mewakili logika yang dihubungkan dengan prinsip-prinsip realitas dan merupakan subsistem yang berfungsi ganda yakni melayani sekaligus mengendalikan (penengah) dua sisi lainnya (Id & Super Ego), dengan cara berinteraksi dengan dunia atau lingkungan luar.	Kekuatan moral dari personalitas yang merupakan sumber nilai, norma dan etika yang dianut seseorang dan memungkinkan ego memutuskan apakah sesuatu itu benar atau salah. Jika seseorang memiliki super ego yang baik, maka orang tersebut akan memiliki tingkat kecerdasan spiritual yang tinggi.

Sumber: Sigmund Freud (2018)

Proses interaksi individu dalam organisasi berawal dari aksi yang diberikan oleh lingkungan, lalu tubuh bereaksi sebagai respon, berikutnya perubahan fisiologis ini memunculkan aksi berupa sikap. Respon terhadap aksi yang diberikan lingkungan organisasi akan menimbulkan respon yang berbeda terhadap semua pribadi / individu. Rasa marah atau emosi sebenarnya adalah merupakan bagian ungkapan atau luapan perasaan.

Namun terkadang, ada kalanya organisasi seringkali tidak memperbolehkan karyawan mengekspresikan sifatnya, apalagi ungkapan rasa emosi karena dapat mempengaruhi rasionalitas. Namun, kita tidak dapat pungkiri bahwa setiap tindakan yang dilakukan oleh individu, tetap dipengaruhi oleh rasa emosi. Perilaku individu yang positif tentunya akan memberikan dampak yang positif juga bagi individu dalam lingkungan organisasi. Sehingga *leader* dalam organisasi juga harus dapat memberikan ruang bagi individu untuk berekspresi. Mengarahkan dan mengajak berpikir.



Sumber: Gibson (1996)

Keefektifan suatu organisasi, dalam rangka mencapai tujuan, akan sangat dipengaruhi oleh kualitas anggota organisasi, khususnya perilaku para anggota organisasi tersebut, dengan kata lain kinerja organisasi tergantung oleh kinerja individu. Oleh karenanya penting untuk melihat dan mempelajari karakter setiap individu dalam organisasi.

Faktor individu sangat erat kaitannya dengan sikap atau tingkah laku seorang manusia dalam organisasi. Tingkah laku individu sebagai manusia merupakan bentuk ungkapan dari kepribadian, persepsi dan sikap jiwa,

yang bisa berpengaruh terhadap prestasi (kinerja) dirinya dan organisasinya.

Hasil kerja individu dalam organisasi juga merupakan refleksi dari perilaku masing-masing individu. Faktor individu merupakan faktor yang dalam diri individu, yang membedakan antara individu yang satu dengan lainnya dalam melakukan pekerjaannya. Situasi mengenai perbedaan individu seperti sikap, persepsi dan kemampuan akan membantu seorang manajer dalam menjelaskan perbedaan tingkat-tingkat kinerja. Untuk mengerti perbedaan individu, para manajer harus: mengamati dan mengenai perbedaan; mempelajari variabel-variabel yang mempengaruhi perilaku individu; menemukan hubungan di antara variabel-variabel tersebut, Gibson (1996).

## I. RANGKUMAN MATERI

Perusahaan atau organisasi yang maju tentu didukung oleh sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kemampuan yang baik. Tidak hanya didukung oleh sumber daya modal dan finansial, SDM juga menjadi faktor utama. Selain tingkat kemampuan *hardskill* dan *softskill* yang harus dimiliki oleh SDM secara baik, perilaku atau *attitude* juga menjadi hal yang sangat penting guna mendukung kinerja dan juga kerja sama tim di dalam organisasi.

Organisasi sangat perlu melihat dan memahami setiap perilaku individu dalam keseharian. Memahami perilaku organisasi berarti sama halnya dengan organisasi juga harus memahami perilaku para anggota organisasi. Tim dalam organisasi butuh dipahami, baik secara personal (individu) maupun secara kelompok.

Faktor individu sangat erat kaitannya dengan sikap atau tingkah laku seorang manusia dalam organisasi. Tingkah laku individu sebagai manusia merupakan bentuk ungkapan dari kepribadian, persepsi dan sikap jiwa, yang bisa berpengaruh terhadap prestasi (kinerja) dirinya dan organisasinya.

Kinerja atau perilaku dalam setiap organisasi tentu akan berbeda satu sama lain. Keberadaan anggota tim baru atau budaya yang ada dalam organisasi akan memberi warna bagaimana setiap individu berperilaku. Sehingga jika kita telaah, ketika kita ingin membahas, memahami perilaku

organisasi, tidak serta merta secara global kita melihat perilaku organisasi. Namun, secara lebih sempit lagi, secara individu harus kita pahami bagaimana para anggota organisasi itu berperilaku.

### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan perilaku individu dalam organisasi ?
2. Bagaimana pentingnya peningkatan karakter individu dalam organisasi?
3. Jelaskan, jenis karakteristik individu ?
4. Apa yang dimaksud dengan bahwa setiap manusia berbeda perilakunya karena kemampuannya tidak sama. Jelaskan?
5. Bagaimana pendapat Anda mengenai perilaku individu dalam organisasi akan membawa pengaruh bagi kemajuan organisasi ?

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Gibson, James L. et al. 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. edited by Proses. and D. oleh N. Adriani. Jakarta: Binarupa Aksara.
- KBBI. 2019. "Individu." *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*. Retrieved (<https://kbbi.web.id/individu>).
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Robbin, STEPHEN P. 2017. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stepen P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Sigmund Freud. 2018. *EGO DAN ID*. Yogyakarta: Tanda Baca.
- Soekanto, Soerjono. 2003. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sofyandi dan Garniwa. 2007. *Perilaku Organisasional*. Edisi Pert. Yogyakarta: Graha Ilmu.



## SIKAP DAN STRES KERJA

---

**Debi Eka Putri, S.E., M.M**  
**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung**

### **A. PENDAHULUAN**

“Anda harus memperlakukan karyawan anda dengan hormat dan bermartabat sekalipun di perusahaan paling otomatis di dunia karena anda membutuhkan kekuatan pikiran manusia. Kekuatan pikiran manusia inilah yang membawa pada inovasi. Jika anda mengharapkan pikiran berkualitas tinggi bekerja untuk anda maka anda harus melindungi rasa hormat dan martabat tersebut”, MR. N.R. Narayana Murthy, Ketua Emeritus, Infosys Ltd. (Febrianty et al., 2020).

Dalam sebuah organisasi, pekerja/karyawan yang puas pastinya akan melaksanakan hal baik yang mendukung pemimpin dalam mencapai tujuan, sementara itu yang tidak puas pastinya tidak mendukung pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi dan bersikap negatif. Dengan adanya pengaruh tiga dimensi dari kepemimpinan transformasional akan lebih meningkatkan kepuasan pegawainya sehingga mampu menumbuhkan perasaan senang, penghargaan, perhatian, dan adanya motivasi dalam memunculkan ide untuk aktualisasi diri. Sebuah perusahaan tidak terlepas apakah yang mencari laba ataupun tidak, tentunya memerlukan sekelompok manusia untuk menjalankan segala



aktivitas untuk mencapai tujuannya. Kontribusi yang diberikan oleh kelompok tersebut memiliki peran yang sungguh vital untuk menentukan tercapainya tujuan perusahaan seperti yang telah direncanakan pada awal berdirinya perusahaan. Perusahaan apapun boleh saja memiliki fasilitas terbaik, mesin yang canggih, finansial yang kuat, sistem pemasaran yang unggul, serta teknologi mutakhir. Namun perlu diketahui, tanpa kinerja dari pegawai-pegawainya, faktor-faktor yang disebutkan sebelumnya tidaklah berarti apa-apa.

Organisasi profit maupun *non-profit* memiliki tujuan sesuai keahlian yang dimiliki dan sudah disusun secara pasti dan bersifat riil. Keahlian suatu organisasi tercermin dari keahlian tiap anggotanya. Oleh sebab itu, tiap anggota harus mampu mencapai sasaran serta tujuan yang telah dibuat lewat tujuan yang telah disusun dengan jelas. Namun setiap anggota akan merasa tertekan oleh organisasi yang tidak realistis, dan apabila kondisi sebaliknya dari kondisi itu terjadi akan merangsang timbulnya stres. Contohnya beban kerja yang terlalu banyak serta menumpuk nantinya akan bisa menimbulkan stres. Penting dalam mengatur serta mengendalikan program kerja yang baik dan efisien untuk menggunakan metode dan cara pengerjaan suatu tugas kerja. Apabila dilakukan penataan tugas kerja dari yang mudah ke yang lebih susah maka beban kerja yang menumpuk bisa diselesaikan sedikit demi sedikit. Hal itu akan membantu untuk mengatasi masalah ini sehingga mayoritas dari pegawai/karyawan tidak lagi merasa enggan untuk melaksanakan pekerjaan maupun tugas dan tanggung jawab kerja yang menumpuk (Q.Badu & Djafri, 2017).

## **B. PENGERTIAN SIKAP**

Sikap (*Attitude*) merupakan hal yang cukup penting mengenai pembahasan psikologi sosial. Banyak para ahli yang menyetujui bahwa pembentukan sikap dimulai sejak adanya pengaruh dan peranan pembawaan, dengan artian bahwa sikap bukan dibawa sejak kita lahir. Sikap merupakan suatu hal yang berkesinambungan dan mengarah pada suatu objek tersebut, artinya apabila tidak memiliki adanya sikap maupun reaksi kepada objek yang bisa dikatakan sebagai sikap. Menurut W.A.Gerungan (Tahir, 2014) dikatakan memiliki objek, karena ada suatu

hal yang harus disikapi. Sikap juga merupakan penjelasan yang diinginkan ataupun yang tidak diinginkan baik secara evaluasi mengenai orang, peristiwa, dan objek. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu. Disaat individu mengatakan menyukai pekerjaannya, artinya seseorang tersebut mengungkapkan sikapnya terhadap pekerjaan itu. Sikap tidak sama dengan nilai, tetapi keduanya sangat berkaitan, dengan memperhatikan tiga komponen sikap, yaitu kognitif, afektif, dan perilaku, maka dapat diketahui kaitan keduanya .

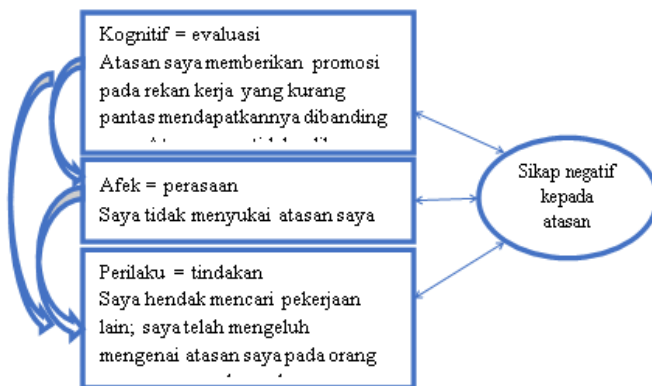
Pernyataan nilai merupakan keyakinan bahwa “diskriminasi adalah salah”. Pendapat seperti ini merupakan sikap dari komponen kognitif. Komponen tersebut menentukan sikap dari bagian yang lebih kritis untuk tahapan keefektifannya. Kepedulian (*affect*) merupakan segmen emosional yang terdiri dari sikap yang dicerminkan pada pernyataan suka maupun tidak suka. Komponen dari sikap perilaku mengarah pada tujuan dengan cara untuk berperilaku terhadap seseorang. Melihat dari sikap yang terdiri dari sikap komponen afektif, kognitif, dan perilaku sangat membantu untuk memahami kesulitan sikap yang berhubungan potensial antara sikap dan perilaku. Jadi dalam organisasi sikap merupakan hal penting karena memengaruhi perilaku. Secara umum sikap didefinisikan dan dipelajari untuk merespon suatu keinginan secara konsisten suka atau tidak suka pada objek tertentu. Jika kita memiliki sikap yang baik terhadap pekerjaan kita, maka kita dapat bekerja lebih nyaman dan baik. Dengan cara spesifik sikap mengarahkan kita agar kita dapat bertindak efektif dan efisien, artinya sikap dapat memengaruhi perilaku dengan cara yang berbeda. Berbeda dengan nilai-nilai yang menunjukkan bahwa kepercayaan dapat memengaruhi sebuah perilaku dalam semua kondisi (Robbins, 2007).

### **C. KOMPONEN SIKAP**

Sumber daya yang terpenting dalam suatu organisasi adalah sumber daya manusia. Orang –orang yang memberikan, tenaga, kreativitas, usaha dan bakat mereka kepada organisasi agar organisasi tetap eksistensi. Setiap manusia mempunyai karakteristik individu dan sikap yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya (Desyinta et al., 2019).

Dalam organisasi sikap merupakan hal terpenting sebab sikap dapat memengaruhi perilaku kerja. Seseorang yang memiliki informasi tentang sikap yang ditolak terhadap stereotipe atau generalisasi baik itu yang tepat ataupun yang tidak tepat. Contohnya seperti komponen sikap dari teori yang menolak komputersisasi dapat dikatakan jika “cukup besar keuntungan jika mengambil usaha atau bisnis *computer*”. Seseorang yang efektif akan mengacu pada komponen objek sikap yang terarah, hal yang baik bisa dirasakan melalui rasa hormat terhadap jiwa orang lain, hal yang tidak baik bisa kita rasakan melalui rasa benci ataupun rasa dengki. Contohnya seseorang dapat mengatakan kepada dirinya sendiri jika perusahaan menyimpan data komputer, maka orang tersebut akan segera meninggalkannya atau ketika paket *software* yang baru telah tersedia seseorang tersebut akan mempelajari cara penggunaannya (Ikhsan et al., 2015).

Sikap memiliki tiga komponen yaitu kesadaran (komponen kognitif), perasaan (komponen afektif), dan komponen perilaku atau tindakan. Komponen kognitif adalah sebuah sikap-deskripsi dari atau kepercayaan tentang suatu hal. Komponen afektif adalah segmen perasaan atau emosional dari suatu sikap dan direfleksikan dalam pernyataan. Afektif dapat berujung pada hasil perilaku. Komponen perilaku adalah sikap yang menjelaskan maksud untuk berperilaku dalam cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu. Komponen-komponen tersebut dapat digambarkan seperti dibawah ini:



**Gambar 4.1. Komponen-komponen sikap, (Robbins & Judge, 2017)**

Dapat diperhatikan apabila sikap mempunyai tiga komponen kognitif, efektif, maupun perilaku maka akan sangat membantu ketika memahami kompleksitas maupun hubungan yang tersembunyi antara perilaku maupun sikap. Secara khusus hal tersebut tidak dapat dipisahkan, contohnya apabila seorang individu menyadari telah memperlakukan individu lain dengan cara yang tidak baik. Tidak menutup kemungkinan seseorang tersebut akan mempunyai perasaan terhadap sesuatu hal yang dilakukan, yang terjadi secara instan. Maka dari itu afektif ataupun kognitif menjadi saling berkaitan.

Pada gambar 3.1 di atas maka dapat disimpulkan bahwa ketiga komponen sikap dapat saling berkaitan. Contohnya seseorang pekerja yang tidak mendapatkan promosi, sedangkan yang mendapatkannya adalah rekan kerjanya sendiri. Sikap seorang pekerja akan berpikir kalau dia pantas mendapatkan sebuah promosi/kognitif, ia tidak menyukai pemimpinnya (afek) juga ia telah mengadu dan mengambil suatu tindakan (perilaku) yang tidak adil (Robbins & Judge, 2017).

#### **D. SIKAP MEMENGARUHI PERILAKU**

Sikap memengaruhi perilaku artinya bagaimana dalam organisasi orang bereaksi dan mengambil tindakan yang berkaitan pada semua jenis organisasi, dalam kehidupan manusia dipekerjakan, dibimbing, diarahkan dan diberi informasi untuk bisa berkembang. Secara organisasi dimana semua orang terus menguraikan kapasitas untuk mendapatkan hasil yang kita inginkan, pola pikir baru berkembang, juga ketika angan-angan diberikan kebebasan, kemudian orang terus belajar secara bersamaan, beberapa bagian kelompok hampir menjadi wacana dalam aktivitas secara umum.

(Wijaya, 2017) mengemukakan bahwa adanya penelitian kepada pekerja menemukan pekerja yang bekerja kurang dari lima tahun, apabila sikap kerjanya baik maka akan selamanya baik, begitu pula sebaliknya. Jabatan atau pekerjaan yang mereka ganti selamanya tergantung sikap tersebut. Ada tiga faktor yang menyebabkan seseorang pada usia masa kerja menengah akan lebih cenderung memiliki stabilitas sikap, yaitu kepastian personal lebih besar, merasa memiliki pengetahuan yang lebih, perlunya memiliki sikap yang kuat. Pandangan konvensional sikap tidak

menutup kemungkinan jika usia bertambah akan ditolak. Orang yang lebih tua, jika bersamaan dengan yang lebih muda, maka bisa melakukan perubahan sikap pada umumnya sebab mereka jauh lebih terbuka dan percaya diri. Situasi tersebut terjadi pada pekerja setengah umur. Sebab latar belakang, budaya dan pengetahuan yang beragam, sikap dan perilaku yang juga beragam.

## E. PENGERTIAN STRES KERJA

Secara formal, stres bisa dikatakan sebagai sebuah peristiwa yang menyebabkan tuntutan fisik dan psikologis pada diri seseorang terhadap situasi yang sedang menyimpannya dan menjadi suatu respon adaptif yang terpengaruh dari proses psikologi atau karakteristik individu yang karena akibat tindakan eksternal. Definisi ini sebenarnya tidak sesulit yang dilihat ketika kita merangkumnya kedalam dimensi stres yang berhubungan satu sama lain yaitu tuntutan lingkungan, mengacu pada pemicu stres yang akan menghasilkan respon adaptif perbedaan individu yang mempengaruhi. Kita semua pasti pernah mengalami stres didalam kehidupan sehari-hari. Walaupun stres disebabkan oleh berbagai faktor, namun para peneliti menyimpulkan bahwa stres mampu memicu satu dari dua reaksi dasar yaitu perlawanan aktif dan penghindaran pasif. Secara psikologis, respon stres ini merupakan "*passing gear*" biokimia yang melibatkan perubahan hormon yang memobilisasi fisik untuk tuntutan yang luar biasa (Kreitner & Kinicki, 2014).

Stres berkaitan dengan keadaan psikofisik yang dirasakan semua individu tidak mengenal usia, jenis kelamin, jabatan atau kedudukan status ekonomi sosial. Biasanya stres digabungkan bersama hal-hal negatif mengenai dampak yang ditimbulkan. Stres dalam diri seseorang terutama pada anak juga akan berdampak pada kondisi psikologisnya. Stres dapat menghambat pertumbuhan kepribadian anak, seperti takut untuk mencoba sesuatu dan rasa percaya diri yang kurang pada diri anak tersebut (Q.Badu & Djafri, 2017). Stres adalah tekanan yang disebabkan oleh beban kerja dari berbagai hal terhadap individu hingga mereka merasa kesulitan untuk menyelesaikan tugas dan kewajiban yang diembannya (Tampubolon, 2008).

Dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah penggabungan hal-hal negatif yang timbul dari beban kerja hingga pekerja merasa kesulitan dalam menyelesaikan segala bentuk tugas dan kewajibannya.

## **F. PENYEBAB STRES**

Konflik peran merupakan penyebab stres yang berasal dari individu. Dalam melingkupi harapan, baik itu mengenai pekerjaan dan juga untuk melingkupi semua harapan pekerjaan lainnya seseorang akan dihadapkan pada konflik peran. Pada umumnya karyawan yang merasakan konflik akan memperlihatkan kepuasan kerja yang sangat rendah dan ketegangan yang berhubungan dengan kerja akan menjadi sangat tinggi. Pada sebagian individu di kelompok, kepemimpinan, norma-norma, serta peran secara hierarki adalah karakteristik-karakteristik dari kelompok tersebut yang menjadi pemicu munculnya stres yang tinggi. Minimnya kohesivitas kelompok, khususnya di tingkatan organisasi yang sangat rendah juga bisa memicu stres kelompok. Disaat penyelia membatasi atau melarang karyawan, atau karena anggota kelompok yang menyingkirkan anggota kelompok lainnya maka tidak akan terjalin kesempatan kebersamaan dalam desain kerja, sehingga terjadilah minimnya kohesivitas yang akan menimbulkan stres.

Salah satu permasalahan dalam mengkaji pemicu stres pada tingkat organisasi mengidentifikasi sumber-sumber mana yang paling berarti. Stres lainnya adalah budaya organisasi. Para top manajemen yang telah membangun karakter dari organisasi secara luas akan menjadikannya sebagai budaya organisasi. Sumber stres bagi banyak karyawan bisa terjalin apabila sikap politik pada level atas organisasinya yang tidak baik. Kualitas pengembangan karier seseorang dalam organisasi akan berpengaruh terhadap minimnya aspek dari lingkungan untuk peluang berkarier (Tewal et al., 2017).

Stresor merupakan penyebab stres, yakni tempat tuntutan fisik dan emosional dalam diri seseorang dan apa saja kondisi lingkungan yang terjadi dalam organisasi tersebut. Ada banyak stresor dalam suatu organisasi dan aktivitas hidup lainnya. Ada 4 tipe utama dari stresor yang berhubungan dengan pekerjaan (Sopiah, 2008) yakni :

### 1. Lingkungan Fisik

Beberapa stresor yang sering ditemui pada sebuah organisasi yaitu lingkungan fisik pekerjaan yang sangat ribut/berisik, kurang baiknya pencahayaan ruang kerja. Yang tampak pada *setting* kantor, termasuk kualitas udara yang kurang baik, rancangan ruangan kantor yang buruk, tidak adanya privasi antar individu, dan lampu pencahayaan tidak maksimal ialah risiko stresor yang bersifat fisik.

### 2. Stres karena tugas dan peran

Keadaan dimana para pegawai/karyawan merasa kesusahan untuk mempelajari peran dan tugas yang dimainkan dirasa begitu berat atau bahkan mereka harus memerankan berbagai peran di tempat kerja adalah stresor yang disebabkan oleh tugas dan peran.

### 3. Penyebab stres antar pribadi

Apabila karyawan dibagi menjadi beberapa divisi dalam suatu departemen yang sedang dikompetensikan untuk memenangkan berbagai target ataupun pencapaian lain sebagai divisi terbaik dengan pemberian *reward* yang sangat menggiurkan terkadang akan menyebabkan bertambahnya stresor dalam diri sebagian karyawan. Perbedaan latar belakang, karakter, persepsi, kepribadian, dan sebagainya memungkinkan timbulnya stres pada pribadi masing-masing individu.

### 4. Organisasi

Ada banyak berbagai masalah yang menyebabkan stres yang berasal melalui sebuah organisasi. Misalnya pengurangan jumlah pegawai akan menyebabkan stres terhadap pegawai yang mengalami kehilangan pekerjaan, dan pegawai yang tetap masih berada dalam organisasi tersebut.

## **G. PENGARUH STRES TERHADAP ORGANISASI**

Banyak orang yang telah menghabiskan sebagian waktunya untuk sebuah organisasi, mereka akan menyadari bahwa orang-orang kerap kali berperilaku melanggar aturan-aturan yang telah dibuat dan ditetapkan, hal itu akan mengancam organisasi, para pekerjanya atau bahkan mengancam keduanya. Misalnya seorang pekerja yang iri dapat menusuk pekerja yang lain dari belakang, hal tersebut secara negatif akan

mengganggu kesuksesan orang lain, dan secara positif juga mengganggu pencapaian dan kesuksesan dirinya sendiri. Menariknya baik kesedihan ataupun amarah tidak ditandai dengan sikap penarikan diri dari tempat kerja, oleh sebab itu para manajer seharusnya perlu untuk menganggap serius ekspresi-ekspresi amarah para pekerja karena pekerja bisa tetap berada dalam organisasi dan nantinya bisa terus bertindak agresif pada pekerja lainnya (Robbins & Judge, 2017).

Penyebab stres yang bersumber dari sebuah organisasi dan akan berpengaruh pula terhadap organisasi tersebut pada dasarnya memang banyak sekali. Misalnya yang terjadi pada pengurangan jumlah pegawai, hal itu adalah salah satu penyebab dari stres yang bukan hanya bagi pegawai yang kehilangan pekerjaan, bahkan bagi para pekerja yang tetap masih berada dalam organisasi tersebut. Selanjutnya para pekerja yang masih tetap tinggal akan merasa tidak aman dan tidak nyaman dilingkungan kerjanya, peningkatan beban kerja baru dan lebih banyak lagi, serta kehilangan rekan kerjanya. Kebijakan dari sebuah organisasi yang berpotensi juga memunculkan stres seperti merger, privasi dan bentuk-bentuk lainnya. Para pekerja harus menghadapi pekerjaan yang semakin banyak dan juga akan mengalami bentuk-bentuk baru dari konflik antar pribadi terhadap sesama rekan kerja dalam organisasinya (Sopiah, 2008).

## **H. MANAJEMEN STRES**

Manajemen stres merujuk pada cara menangani sebuah masalah emosional maupun masalah mental yang muncul akibat dari respon atau tanggapan. Respon dan tanggapan ini dibuat melalui penggunaan sumber daya manusia yang ada. Untuk meningkatkan kualitas hidup dari individu agar menjadi pribadi yang lebih baik diperlukan adanya manajemen stres. Beberapa pendekatan yang dilakukan dalam manajemen stres (Q.Badu & Djafri, 2017) yaitu :

### **1. Penerapan manajemen waktu**

Tiap orang mempunyai pembagian jam dalam beristirahat yang disebabkan oleh rasa lelah dari kegiatan pekerjaan. Pola pembagian jamitu terdiri dari waktu untuk ibadah, bekerja, serta untuk beristirahat. Pelaksanaan waktu yang pas mampu membuat seseorang terbebas dari stres.



## **2. Akumulasi waktu olahraga**

Untuk mengendalikan serta merangsang syaraf motorik dan otot-otot, meningkatkan ketahanan fisik seseorang agar menjadi lebih baik tubuh manusia penting untuk berolahraga.

## **3. Pelatihan relaksasi**

Setelah melakukan banyak kegiatan kerja yang padat tubuh manusia ternyata akan mengalami kelelahan dan menjadi tegang. Oleh karena itu diperlukan relaksasi untuk menenangkan tubuh manusia. Metode yang berhasil melaksanakan relaksasi ialah yoga, bersantai, menyaksikan film, mendengarkan musik, ataupun beryoga. Hal itu dibutuhkan juga demi menyegarkan lagi otak sehabis bekerja.

## **4. Ekspansi dukungan jaringan sosial**

Ini adalah kenyataan yang menunjukkan jika manusia adalah makhluk sosial yang saling membutuhkan satu sama lain, bersosialisasi dengan banyak orang pastinya akan bermanfaat dalam pekerjaan, ketika sedang mengalami masalah mempunyai banyak jaringan pertemanan juga bisa dimanfaatkan sebagai tempat berbagi cerita.

## **5. Menghasilkan iklim organisasional yang mendukung**

Formulasi struktur birokratik yang besar serta menyertakan *infleksibel* pada saat ini cenderung dilakukan oleh sebagian besar organisasi. Hal semacam stres kerja sehingga hendak memunculkan strategi pengaturan yang wajib dibentuk dengan desentralisasi dan organik dan memastikan keputusan partisipatif serta aliran keputusan keatas. Untuk mendukung para pekerja dilakukan proses struktural serta pergantian struktur agar tersedianya banyak kontrol yang baik terhadap pekerjaan mereka. Untuk menghindari stres yang diakibatkan oleh beban kerja hal itu bisa saja dilakukan.

## **6. Terdapat penempatan kerja yang lebih baik dan penyeleksian personal**

Pada dasarnya tiap orang mempunyai perbandingan dalam keahlian ilmu maupun keahlian yang lain. Menempatkan seseorang dalam satu posisi yang cocok dengan keahliannya akan sangat mendukung mereka dalam menuntaskan pekerjaannya dengan tepat waktu dan baik. Hal tersebut sangat diperlukan dan sangat bermanfaat bagi organisasi guna menggapai semua tujuan dengan baik.

## **7. Penetapan tujuan yang realistis**

Lewat sasaran yang telah dirancang dengan jelas jadi tiap anggota wajib dapat mencapai sasaran yang sudah diresmikan oleh organisasi. Adapun tujuan dari tiap organisasi, baik organisasi profit maupun *non-profit*, sudah dirancang secara pasti dan bersifat riil cocok untuk keahlian yang dipunyai organisasi itu. Keberhasilan organisasi akan tercermin pada keahlian tiap anggotanya.

## **8. Membuat bimbingan konseling**

Salah satu metode menanggulangi stres dan permasalahan kejiwaan lainnya ialah dengan membuat bimbingan konseling dengan psikolog. Stres akan mudah menyerang seseorang apabila keadaan psikologi orang tersebut sedang terguncang. Hal itu akan memperburuk perasaan stres yang dirasakan dan ia akan memaksa keluar dari tekanan tersebut.

Stres ditempat kerja atau disebuah organisasi bukanlah suatu hal yang baru. Untuk mempertahankan pengendalian dirinya di area lingkungan kerja seorang karyawan harus memiliki manajemen stres kerja yang efisien sehingga masalah-masalah yang timbul bisa diterima bagaikan tantangan dan bukan sebagai ancaman. Hasil riset menemukan bahwa komunikasi interpersonal serta kecerdasan emosional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap manajemen stres. Di dalam manajemen stres, jika komunikasi interpersonal dalam organisasi dapat dijalin secara efisien maka ketegangan yang dirasakan oleh para karyawan akibat dari kondisi-kondisi yang memengaruhi dirinya dapat diminimalisir, baik yang didapat dari dalam atau dari area luar . Dengan adanya komunikasi interpersonal yang dibuat dengan efisien, stres bukan hanya dapat dikendalikan namun

mampu juga dipandang sebagai sebuah tantangan. Dalam hal ini manajemen stres dipengaruhi oleh 2 aspek yaitu aspek psikologi yang tercermin dalam variabel kecerdasan emosional, serta aspek komunikasi yang tercermin dalam variabel komunikasi interpersonal (Hutagalung, 2014).

## I. RANGKUMAN MATERI

Sikap (*Attitude*) merupakan hal yang cukup penting mengenai pembahasan psikologi sosial. Banyak para ahli yang menyetujui bahwa pembentukan sikap dimulai sejak adanya pengaruh dan peranan pembawaan, dengan artian bahwa sikap bukan dibawa sejak kita lahir. Sikap merupakan suatu hal yang berkesinambungan dan mengarah pada suatu objek tersebut, artinya apabila tidak memiliki adanya sikap maupun reaksi kepada objek yang bisa dikatakan sebagai sikap.

Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu. Disaat individu mengatakan menyukai pekerjaannya, artinya seseorang tersebut mengungkapkan sikapnya terhadap pekerjaan itu. Sikap tidak sama dengan nilai, tetapi keduanya sangat berkaitan, dengan memperhatikan tiga komponen sikap, yaitu kognitif, afektif, dan perilaku, maka dapat diketahui kaitan keduanya .

Sikap memengaruhi perilaku artinya bagaimana dalam organisasi orang bereaksi dan mengambil tindakan yang berkaitan pada semua jenis organisasi, dalam kehidupan manusia dipekerjakan, dibimbing, diarahkan dan diberi informasi untuk bisa berkembang. Secara organisasi dimana semua orang terus menguraikan kapasitas untuk mendapatkan hasil yang kita inginkan, pola pikir baru berkembang, juga ketika angan-angan diberikan kebebasan, kemudian orang terus belajar secara bersamaan, beberapa bagian kelompok hampir menjadi wacana dalam aktivitas secara umum.

Stres kerja adalah penggabungan hal-hal negatif yang timbul dari beban kerja hingga pekerja merasa kesulitan dalam menyelesaikan segala bentuk tugas dan kewajibannya. Stresor merupakan penyebab stres, yakni tempat tuntutan fisik dan emosional dalam diri seseorang dan apa saja kondisi lingkungan yang terjadi dalam organisasi tersebut. Ada banyak stresor dalam suatu organisasi dan aktivitas hidup lainnya. Ada 4 tipe

utama dari stresor yang berhubungan dengan pekerjaan yaitu lingkungan fisik, Stres karena tugas dan peran, Penyebab stres antar pribadi dan organisasi.

Stres ditempat kerja atau disebuah organisasi bukanlah suatu hal yang baru. Untuk mempertahankan pengendalian dirinya di area lingkungan kerja seorang karyawan harus memiliki manajemen stres kerja yang efisien sehingga masalah-masalah yang timbul bisa diterima bagaikan tantangan dan bukan sebagai ancaman. Hasil riset menemukan bahwa komunikasi interpersonal serta kecerdasan emosional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap manajemen stres. Di dalam manajemen stres, jika komunikasi interpersonal dalam organisasi dapat dijalin secara efisien maka ketegangan yang dirasakan oleh para karyawan akibat dari kondisi-kondisi yang memengaruhi dirinya dapat diminimalisir, baik yang didapat dari dalam atau dari area luar . Dengan adanya komunikasi interpersonal yang dibuat dengan efisien, stres bukan hanya dapat dikendalikan namun mampu juga dipandang sebagai sebuah tantangan.

### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Jelaskan definisi sikap menurut pandangan anda!
2. Bagaimana cara membedakan komponen sikap, dan berikan contohnya masing-masing!
3. Apakah sikap dapat memengaruhi perilaku? Jelaskan
4. Sebutkan perbedaan antara beban kerja dengan stres kerja.
5. Apa saja penyebab *stress* kerja dan bagaimana cara mengatasi *stress* kerja tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Desyinta, D., Lie, D., Efendi, & Putri, D. E. (2019). Pengaruh Karakteristik Individu Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah UPT Samsat Pemantangsiantar. *Jurnal Manajemen*, 5(1), 1–13.
- Febrianty, Sherly, Wicaksono, G., Puspitasari, D., Suandi, Sinaga, O. S., Silitonga, H. P., Indajang, K., Suhartini, Kristanto, T., Putri, D. E., Supitriyani, & Nuraeni, Y. A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Urgensi, Trend, dan Ruang Lingkup)*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Hutagalung, I. (2014). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komunikasi Interpersonal, Komitmen Organisasi terhadap Manajemen Stres Kerja. *Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komunikasi Interpersonal, Komitmen Organisasi Terhadap Manajemen Stres Kerja*, 3(2), 103–111. <https://doi.org/10.14710/interaksi.3.2.103-111>
- Ikhsan, A., Tarigan, N. M. R., & Arifin, Z. (2015). *Perilaku Organisasi* (E. L. d. Purba & M. R. Hasibuan (eds.)). Citapustaka Media.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Q.Badu, S., & Djafri, N. (2017). *kepemimpinan dan perilaku organisasi* (Ideas (ed.)).
- Robbins, S. P. (2007). *Perilaku Organisasi* (Kesepuluh). PT INDEKS.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Salemba Empat.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi* (Fl.Sigit Suyanto (ed.)). CV.ANDI.
- Tahir, A. (2014). *Perilaku Organisasi* (S. Salim (ed.)). Deepublish.
- Tampubolon, M. (2008). *Perilaku Keorganisasian, Perspektif Organisasi Bisnis* (2nd ed.). Ghalia Indonesia.
- Tewal, B., Adolfina, Pandowo, M. H. C., & Tawas, H. N. (2017). *Perilaku Organisasi* (1st ed.). CV. Patra Media Grafindo Bandung.
- Wijaya, H. C. (2017). *Perilaku Organisasi* (N. S. Chaniago (ed.)). LPPPI.



# KREATIVITAS DAN INOVASI PEGAWAI DALAM ORGANISASI

---

**Indi Ramadhani, S.E., M.M**  
**Universitas Siliwangi**

## **A. PENDAHULUAN**

Kreativitas sangat penting dalam organisasi, untuk tim dan individu, dan untuk lingkungan. Kreativitas juga baik untuk perekonomian. Munculnya ekosistem digital kreatif, media, dan konten kreatif berkumpul di ruang digital telah memungkinkan ide dan informasi untuk diglobalisasi dengan cepat, membuka potensi pertumbuhan ekonomi kreatif. Semakin terhubung orang-orang, semakin besar permintaan akan konten, barang, dan layanan kreatif yang berkualitas. Kreativitas juga penting untuk kepemimpinan. Kreativitas adalah keterampilan paling penting bagi para pemimpin, ungkap sebuah penelitian IBM tahun 2010 terhadap 1.500 CEO. Mereka yang memilih kreativitas sebagai salah satu dari tiga ciri kepemimpinan puncak, hingga 20% lebih cenderung mengejar inovasi melalui perubahan model bisnis. Menjadi kreatif sangat penting bagi para pemimpin bisnis. Seperti yang dinyatakan dalam laporan IBM: "Untuk beroperasi lebih efektif dalam lingkungan yang tidak stabil, para pemimpin

kreatif sangat mendorong dan bereksperimen dengan semua jenis inovasi model bisnis” (Whiting, 2019).

*The World Economic Forum’s ‘Future of Jobs’ report* mengidentifikasi penyelesaian masalah yang kompleks, pemikiran kritis, dan kreativitas sebagai tiga keterampilan teratas yang diperlukan untuk berkembang dalam revolusi industri ke-4. Baik pemecahan masalah yang kompleks maupun pemikiran kritis membutuhkan imajinasi, inovasi, dan kemampuan untuk memahami berbagai perspektif. Bisa dibilang, ini menjadikan kreativitas sebagai fondasi untuk 'podium keterampilan masa depan'. Kreativitas, inovasi, dan ide akan menjadi keterampilan utama bagi tenaga kerja di masa depan. Apa yang disebut *soft skill* ini, yang berada di samping pemikiran analitis dan pemecahan masalah, akan menggantikan tugas manual yang menjadi otomatis.

## B. PENGERTIAN KREATIVITAS

***“Creativity isn’t a light bulb flashing on or a bolt of lightning striking.”***

- Emma Charlton

Kreativitas berkaitan dengan akumulasi pengetahuan/ informasi yang telah dimiliki seorang individu dan kemampuannya, untuk menggabungkan berbagai informasi tersebut sehingga terbentuk pengetahuan baru (Sutrisno, 2010).

Campbell dalam Sutrisno (2010: 110) mendefinisikan kreativitas sebagai kegiatan yang mendatangkan hasil, dengan ciri inovatif, berguna, dan dapat dimengerti. Evan dalam Sutrisno (2010: 110) juga menyatakan bahwa kreativitas adalah keterampilan untuk menentukan pertalian baru, melihat subjek dari perspektif baru, dan membentuk kombinasi-kombinasi baru dari dua atau lebih konsep yang telah tercetak dalam pikiran.

West dalam Sutrisno (2010: 111), mengatakan bahwa ciri-ciri individu yang secara konsisten kreatif adalah sebagai berikut:

1. Nilai-nilai intelektual dan artistik.
2. Ketertarikan pada kompleksitas.
3. Kepedulian pada pekerjaan dan pencapaian.
4. Ketekunan.
5. Pemikiran yang mandiri.
6. Otonom.

7. Kepercayaan diri.
8. Kesiapan mengambil risiko.

Studi kontemporer mengenai ini menunjukkan bahwa kebanyakan orang hanya menggunakan kurang dari 1% dari kapasitas otak yang dimiliki, dan menggunakannya dengan cara yang tidak disukai oleh otak mereka. Hal ini berarti bahwa untuk menjadikan organisasi kreatif tidak diperlukan perekrutan tetapi dengan memaksimalkan pendayagunaan kemampuan staf yang ada melalui serangkaian proses manajemen SDM (Sutrisno, 2010).

### **C. KREATIVITAS DALAM ORGANISASI BELAJAR**

Tak dapat disangkal lagi bahwa kreativitas memegang peran vital dalam organisasi belajar. Bagaimana menerjemahkan *invention* ke dalam inovasi, dan selanjutnya mengaplikasikan dalam proses *new product development*, adalah persoalan penggunaan kreativitas bersama yang dimiliki sumber daya organisasi. Senge (1990), mengatakan organisasi pembelajaran tidak saja melakukan inovasi dalam *output* mereka (barang dan jasa yang diproduksi) melainkan juga inovasi pada sumber daya yang dimiliki. Oleh karena itu, pembentukan organisasi belajar membutuhkan proses yang terus-menerus dalam pendayagunaan. Kreativitas individu dan transformasi proses kreativitas individu ini ke dalam kreativitas bersama. Keduanya dimulai dengan perluasan *knowledge base* baik pada tingkat individu maupun organisasi. Hal ini berarti bahwa adanya budaya yang menghargai dan mendukung kreativitas, dan di lain sisi perhatian pada fasilitas untuk mengembangkan kreativitas baik dalam bentuk kesempatan belajar dalam rangka meningkatkan *knowledge base* maupun dalam bentuk penyediaan sarana penambah *knowledge base* bukan hanya sampai pada tingkat akomodatif melainkan harus sampai pada tingkat kewajiban (Sutrisno, 2010).

Kekuatan kreativitas ini akan nampak jika dimiliki oleh seseorang atau kelompok orang dalam bentuk kemampuan untuk mengembangkan suatu hal baru dari hal yang telah dimiliki, dan selanjutnya menggabungkan hal-hal baru yang dimiliki itu satu sama lain untuk membentuk hal yang baru lagi; begitu seterusnya proses berlanjut. Berbagai pengetahuan baru akan



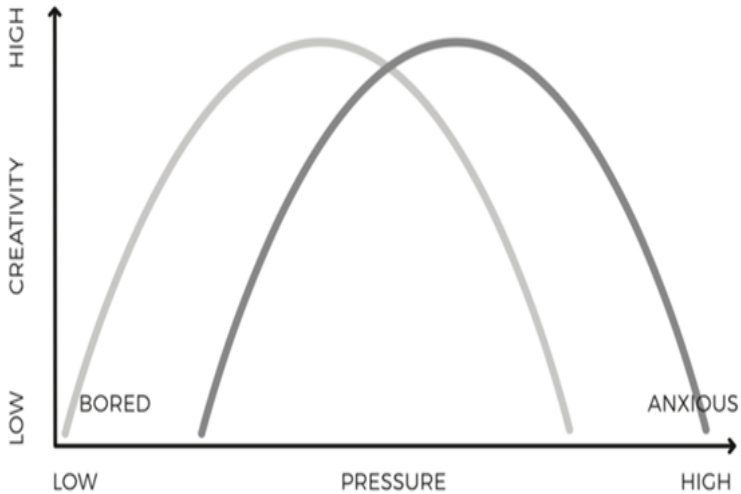
mampu dikembangkan oleh seseorang atau sekelompok orang, bersifat unik, dan oleh karenanya sukar untuk ditiru, dan bermuara pada pembentukan kompetensi inti yang bersifat strategis, jelas merupakan peluang bagi pembentukan *competitive advantage* pemilik kelompok tersebut. Pertanyaan paling mendasar kemudian adalah: apabila kreativitas memiliki kekuatan seperti itu, maka dalam rangka memperoleh *competitive advantage* tersebut apakah perlu perusahaan merekrut orang-orang kreatif sebagai staf perusahaan mereka, ataukah cukup mengembangkan kreativitas pegawai yang ada, apabila hal tersebut dapat dilakukan, dan bagaimana mengelola mereka agar memberikan sumbangan maksimal pada proses transformasi usaha (Sutrisno, 2010).

Ekspresi "*Innovate or die*" telah menjadi frase yang diterima dalam lingkungan bisnis populer (Kavadas dan Chao, 2007). Inovasi adalah salah satu sumber yang paling penting dari keunggulan kompetitif (Hansen, 2014; Gunday et al, 2011). Studi tentang inovasi telah dijustifikasi oleh para ahli, praktisi dan pembuat kebijakan bahwa inovasi adalah sumber utama keunggulan kompetitif, perubahan industri dan pertumbuhan ekonomi (Bahren, dkk, 2018).

#### **D. MENINGKATKAN KREATIVITAS**

Semua manusia memiliki kapasitas untuk menjadi kreatif dan banyak dari kita dapat membuka lebih banyak potensi kreatif kita dengan proses dan kondisi yang tepat. Banyak orang melabeli diri mereka sendiri sebagai "tidak terlalu kreatif" tetapi kreativitas dapat diekspresikan dengan berbagai cara. Misalnya, kreativitas dapat memanifestasikan dirinya saat kita memikirkan solusi untuk situasi yang menantang di tempat kerja, atau menyelesaikan konflik, daripada didefinisikan sebagai hasil kreatif yang nyata. Sebelumnya, ada anggapan bahwa kreativitas menurun seiring bertambahnya usia. Namun, dalam domain yang memanfaatkan pengetahuan dan keahlian, seperti menulis, filsafat, dan kedokteran, penelitian menunjukkan bahwa pencapaian kreatif dapat mencapai puncaknya di awal 40-an, dan menurun dengan kecepatan yang relatif lambat (Hewitt, 2017).

Kreativitas tumbuh subur ketika ada tekanan dan batasan, tetapi tidak terlalu banyak. Proses kreatif dapat direncanakan sebagai huruf U terbalik.



**Gambar 5.1. Lingkungan yang Ramah Untuk Inovasi**

**Sumber: Hewitt (2017).**

Terlalu banyak tekanan waktu mengganggu proses kognitif kreatif, tetapi beberapa tekanan dapat memicu kreativitas kita. Menghilangkan tekanan sepenuhnya dapat mencekik proses kreatif dan menciptakan lingkungan yang tidak ramah untuk inovasi. Tanggapan kita terhadap tekanan bersifat individual; beberapa orang berkembang saat punggung mereka menempel ke dinding; yang lain lebih suka pendekatan yang lebih santai. Bagi individu tertentu, hadiah dapat mendorong mereka untuk menghasilkan karya paling inovatif; yang lain lebih termotivasi oleh penghargaan intrinsik. Bagi kebanyakan dari kita, ini adalah kombinasi dari keduanya (Hewitt: 2017).

Menurut Hewitt (2017), Kreativitas tumbuh subur dalam tiga kondisi:

1. Saat kita menerapkan dan menggabungkan ide lama dengan cara baru. Batasan memaksa kita untuk melihat lebih dalam ke dalam diri kita sendiri, untuk menyaring pengalaman kita untuk sesuatu yang dapat berguna dan mengumpulkan sumber daya kognitif kita. Batasan menciptakan kondisi yang mendorong kita untuk menggabungkan apa yang sudah kita ketahui, serta ide-ide baru yang dapat kita hasilkan.

2. Saat kita merasakan tekanan dan insentif yang cukup untuk mendorong pemikiran yang fleksibel.  
Jika kita tidak memiliki tekanan atau insentif apa pun, kita dapat berbicara selamanya tanpa benar-benar menciptakan apa pun. Saat jam terus berdetak, saat hadiah menunggu dan kita perlu menemukan jawaban, pikiran kita lebih terbuka pada cara baru dalam memandang masalah dan kita menjadi lebih fleksibel secara kognitif.
3. Saat kita merasa tidak nyaman.  
Saat kita akhirnya mengembangkan ide yang kita banggakan, mudah untuk merasa puas diri dalam pijaran terobosan kreatif. Ini adalah salah satu risiko terbesar dalam proses kreatif karena kita dapat dengan mudah terikat pada suatu gagasan dan kehilangan peluang lebih lanjut untuk perbaikan. Salah satu cara untuk menghindari keadaan ini adalah dengan memindahkan batas secara teratur dan mengubah aturan. Gangguan ini menciptakan 'masa simpan' untuk solusi Anda dan memaksa putaran baru inovasi dan kreativitas.

Menurut Kachelmeier (2019), Resep kreativitas adalah mencoba - dan menjadi frustrasi karena itu tidak akan terjadi. Tenang, duduk, lalu itu terjadi.

Menurut Sutrisno (2010: 112), kreativitas hanya mungkin ditingkatkan dengan menggunakan kemampuan otak secara optimal, yaitu dengan cara menggunakan belahan otak kiri/ kanan secara simultan dan dengan cara yang disukai oleh otak manusia. Cara berpikir otak kiri bersifat logis, sekuensial, dan rasional. Cara berpikirnya sesuai untuk tugas-tugas verbal, asosiasi auditorial, menempatkan detail secara terstruktur. Cara berpikir otak kiri dapat diakses pada sembarang situasi: santai maupun tergesa-gesa. Sementara otak kanan berpikir secara lateral, holistik, dan acak. Cara berpikir ini sesuai untuk tugas-tugas penangkapan kesadaran: keadaan emosional, ruang, bentuk/ pola. Namun, cara berpikir otak kanan lebih mudah diakses pada situasi yang santai. Celaknya, dalam kehidupan modern sekarang yang dilalui dalam atmosfer ketergesaan ini, menuntut ketertiban rasio dalam kadar yang sangat tinggi, sehingga manusia terbiasa hanya menggunakan belahan otak kirinya saja. Akibatnya kemampuan otak digunakan hanya sebatas 10-15% belaka. Selain dari itu,

manusia modern cenderung mengambil sudut pandang linear dalam menyikapi berbagai fenomena yang ditemuinya, sehingga pemahaman terhadap suatu masalah cenderung bersifat sangat parsial. Padahal cara pandang yang demikian bukanlah cara pandang yang disukai oleh otak manusia. Otak manusia lebih menyukai cara pandang yang holistik, yang mencoba mengakses titik-titik informasi yang terdapat pada sel-sel syaraf yang disebut neuron. Semakin holistik cara berpikir seseorang, maka zat-zat myelin akan diproduksi untuk menghubungkan neuron satu dengan neuron yang lain, sehingga semakin banyak sel-sel syaraf tersambung, dan hasilnya semakin banyak informasi dapat diakses dari pusat-pusat informasi di dalam sel-sel syaraf. Apabila berbagai informasi lateral dan relevan tersambung dalam sebuah proses analisis, maka berbagai kemungkinan pemahaman akan dihasilkan, yang akan memperkaya solusi-solusi yang dibutuhkan.

Simon dalam Sutrisno (2010: 113) mengemukakan, untuk menjadi kreatif maka solusi yang dibuat perlu memenuhi salah satu syarat atau lebih, antara lain:

1. Produk pemikiran mengandung unsur kebaruan atau bernilai (baik bagi pemikir maupun bagi pengembangan budaya).
2. Pemikiran yang dihasilkan tidak konvensional dalam arti menuntut modifikasi atau penolakan terhadap gagasan yang diterima sebelumnya.
3. Pemikiran yang dihasilkan mensyaratkan agar motivasi dan ketekunan dilakukan dalam rentang waktu tertentu atau dengan intensitas yang tinggi.
4. Masalah yang dihadapi semula masih kabur dan belum didefinisikan secara jelas, sehingga bagian dari kreativitas tugas yang dikerjakan adalah memperjelas rumusan masalahnya.

Meskipun Simon menyatakan bahwa hanya satu atau lebih dari empat syarat di atas yang mesti dipenuhi namun juga disepakati bahwa keempat syarat tersebut, semuanya penting.

Scott dalam Sutrisno (2010: 114) mengartikan kreativitas sebagai proses menggunakan imajinasi dan keahlian untuk melahirkan produk dan pemikiran yang baru dan unik. Beliau memahami dua jenis kreativitas,

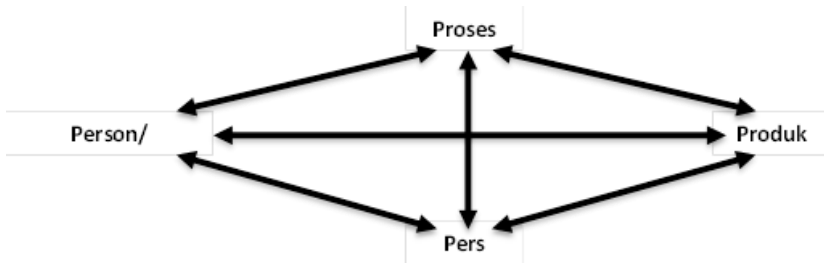
yakni murni dan terapan. Kreativitas murni berorientasi pada proses dan tidak menjadikan produk sebagai tujuan akhirnya. Misalnya, artis yang secara individu menciptakan sesuatu melalui ekspresinya dirinya sendiri. Kreativitas terapan terjadi distasiun penyiaran, rumah produksi dan agen periklanan, karena aktivitasnya diarahkan pada tujuan tertentu. Kreativitas berorientasi pada produk ini ditentukan dan secara langsung terkait dengan keberhasilan produk tertentu. Menurut De Bono dalam Sutrisno (2010: 113) bahwa kreativitas murni yang dilahirkan ekuivalen dengan istilah 'kreativitas artistik'.

Amabile dalam Sutrisno (2010: 114), memperkenalkan dua jenis definisi kreativitas, yakni definisi operasional dan definisi konseptual. Produk atau respons dianggap kreatif ketika para pengamat yang setuju atau familier menganggap produk atau respons tersebut kreatif. Kreativitas secara konseptual sebagai produk dan respons yang dipertimbangkan karena dianggap: (1) baru dan sesuai, berguna, benar, responsnya dinilai sesuai tugas yang dikerjakan; dan (2) tugas lebih bersifat heuristik daripada algoritmatis.

Meskipun definisi kreativitas tersebut berbeda satu sama lain, namun sebagian pakar, sepakat bahwa dalam definisi kreativitas terkandung ciri orisinalitas (baru, tidak lazim, tidak disangka-sangka) dan utilitas potensial (berguna, baik, adaptif, sesuai) suatu produk, proses, gagasan, mode atau perilaku yang dihasilkan. Ciri-ciri kreativitas ini dapat dideskripsikan ke dalam Model 4-P Kreatif yang terdiri dari empat dimensi, yakni: dimensi produk, dimensi proses, dimensi person, dan dimensi pers (lingkungan) kreatif. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 5.2.

## **E. MODEL PENGUKURAN KREATIVITAS**

Peneliti kreativitas mengklasifikasikan pekerjaan yang dilakukan dalam arti apakah tertuju pada orang kreatif, produk kreatif, proses kreatif, atau pers (lingkungan dan konteks kreatif). Empat faktor tersebut saling berpengaruh satu sama lain secara solid.



**Gambar 5.2 Model 4-P Kreatif**

**Sumber: Feller dan Bostrom (dalam Sutrisno, 2010).**

Berdasarkan pendekatan 4-P Kreatif yang dikemukakan di atas, maka berikut ini dikembangkan indikator pengukurannya dengan cara memadukan instrumen pengukuran kreativitas dari para pakar (Sutrisno, 2010: 116).

### 1. Produk Kreatif

Bahwa produk kreatif memiliki ciri yakni baru, sesuai, berguna, atau dapat dinilai. Dimensi produk kreatif meliputi karakteristik:

- a. Produk, desain atau pelayanan baru yang meningkatkan profitabilitas, kualitas, produktivitas, dan memenuhi kebutuhan pelanggan.
- b. Temuan baru yang dihasilkan dapat memecahkan masalah pelanggan.
- c. Gagasan dan terobosan baru atau langkah-langkah derhafia dibangun dari pengalaman masa lalu untuk membangkitkan solusi yang lebih baik.
- d. Teknik-teknik yang tidak lazim untuk mengatasi rintangan bagi keberhasilan kegiatan atau proyek.
- e. Bentuk pengorganisasian tugas inovatif, sehingga berhasil menyatukan orang-orang berbeda yang sebelumnya belum saling mengenal.
- f. Pertanyaan tegas yang menyebabkan orang-orang melihat suatu permasalahan secara berbeda.
- g. Jalur yang berbeda untuk menyelesaikan konflik, bekerja dalam suatu tim dan memotivasi orang lain untuk tumbuh dan berkembang.
- h. Pendekatan yang tidak lazim untuk menciptakan suasana yang membuat setiap orang saling merespek, mendorong dari menantang untuk mencapai hasil yang terbaik.

## 2. Person

Dimensi person (perilaku individu atau kelompok) ialah bentuk perilaku kreatif inovatif yang ditujukan oleh pekerja di tempat kerjanya. Perilaku kreatif inovatif ini diadaptasi dari model KAI (Kirton Adaptor-Inovator). Dimensi person kreatif inovatif meliputi:

- a. Pekerjaan tertentu yang dihadapi bersama dipikirkan dalam kaitannya dengan hal lain yang terkait.
- b. Pekerjaan didekati dari Sisi lain yang tidak diduga, bahkan sering kali tidak mengikuti prosedur dan dianggap tidak efisien.
- c. Asumsi dasar permasalahan disusun atau dimanipulasi bersama.
- d. Memecahkan masalah dengan cara-cara tertentu yang berbeda meskipun ada aturan.
- e. Katalis menempatkan kelompok dan pandangan yang dipahami bersama; radikal tetapi memelas, dan menciptakan ketidaksepehamaan atau disonasi.
- f. Mengubah tatanan yang ada sering kali menentang aturan, kebiasaan, dan pandangan yang disepakati Bersama.
- g. Berani melakukan tugas.
- h. Menghasilkan sejumlah gagasan, termasuk gagasan yang kelihatannya tidak relevan, tidak masuk akal, dan tidak menggairahkan.

## 3. Proses Kreatif

Model proses kreatif yang paling awal dikembangkan ialah model proses kreatif yang meliputi empat tahap, yakni: (1) tahap persiapan; definisi isu, observasi, dan studi pendahuluan; (2) tahap inkubasi: menempatkan isu sesuai waktu yang tepat; (3) tahap iluminasi: saat gagasan baru akhirnya muncul; (4) tahap verifikasi: mengecek penyelesaian. Model proses kreatif ini berfungsi sebagai basis bagi variasi dan perbaikan yang diajukan oleh sejumlah peneliti sepanjang tahun.

Dimensi proses kreatif yang dimaksud dalam tulisan ini ialah kualitas proses pemecahan masalah kreatif dalam perusahaan. Dimensi proses meliputi:

- a. Kualitas identifikasi permasalahan, tantangan, dan solusi masalah yang dihadapi organisasi atau perusahaan.
- b. Kualitas rumusan tujuan-tujuan dan sasaran yang akan dicapai atas setiap permasalahan yang dihadapi organisasi
- c. Kualitas alternatif yang ditawarkan atas permasalahan yang dihadapi organisasi.
- d. Ketepatan memilih solusi yang terbaik atas permasalahan organisasi.
- e. Kualitas perencanaan dan pelaksanaan alternatif pemecahan masalah organisasi.
- f. Waktu yang disediakan untuk melakukan refleksi dalam proses pemecahan masalah.

#### **4. Pers (Lingkungan)**

Dimensi pers (lingkungan) ialah faktor-faktor di luar diri individu atau faktor lingkungan internal organisasi yang berpengaruh terhadap kreativitas organisasi. Dimensi lingkungan kreatif meliputi:

- a. Manajer diikuti berdasarkan komitmen yang dibangun.
- b. Manajer mengomunikasikan tujuan-tujuan dan pertanggungjawaban pekerjaan secara jelas.
- c. Manajer mengambil tindakan terhadap gagasan baru yang disediakan oleh pekerja.
- d. Manajer konsisten memperlakukan setiap orang atas dasar respek.
- e. Manajer menginspirasi komitmen mengenai misi dan tujuan-tujuan penjualan.
- f. Manajer memerhatikan, baik penjualan, maupun pekerja ketika membuat keputusan.
- g. Pekerjaan didistribusikan secara jujur kepada pekerja.
- h. Para pekerja saling percaya satu sama lain.
- i. Para pekerja mengaku bangga bekerja di sini sekarang.
- j. Para pekerja akan tetap di bagian meskipun ditawari pekerjaan di tempat lain.
- k. Para pekerja tahu bahwa dirinya dinilai.
- l. Para pekerja mau berkorban secara pribadi, ketika diperlukan, guna membantu keberhasilan kepemimpinan.



- m. Para pekerja akan merekomendasikan tempat kerjanya sebagai tempat yang baik untuk bekerja.
- n. pekerja membangun kerja sama yang baik dengan Pekerja bertanggung jawab mengembangkan dan pertahankan relasi dengan pelanggan.
- o. Pekerja bertanggung jawab menyediakan layanan superior kepada pelanggan.
- p. Pekerja secara konsisten mengantisipasi kebutuhan pelanggan dan melakukan tindakan yang sesuai untuk memuaskan kebutuhannya.
- q. Para pekerja merekomendasikan produk dan layanan perusahaannya.

## F. PENGERTIAN INOVASI

***“Innovation is change that unlocks new value.” – Jamie Notter***

Konsep inovasi akan berbeda pengertiannya menurut perspektif dan jenis organisasinya. Beberapa pakar menekankan inovasi pada segi kebaruan, termasuk penilaian menjadi sesuatu yang baru dilakukan oleh anggota organisasi Sebagaimana diketahui, inovasi dikenal secara luas sebagai tujuan utama kegiatan ekonomi, oleh karena itu inovasi telah menjadi instrumen utama untuk mencapai dan melestarikan keunggulan daya saing (Sutrisno, 2010: 104).

Quinn (1996), menegaskan bahwa inovasi terdiri dari proses teknologis, manajerial dan sosial, di mana gagasan atau konsep baru pertama kali diperkenalkan untuk dipraktikkan dalam suatu kultur. Ada pula yang berpendapat bahwa inovasi adalah adopsi awai dari gagasan-gagasan baru (Rogers dan Kim, 1985). Menurut Merrirr (1984), Inovasi disamakan dengan perbaikan-perbaikan dan perubahan-perubahan mendasar namun bukan perubahan revolusioner (Sutrisno, 2010: 104-105).

West dalam Sutrisno (2010: 105) inovasi adalah pengenalan cara baru yang lebih baik dalam mengerjakan berbagai hal di tempat kerja. Inovasi tidak tidak mengisyaratkan pembaruan secara absolut dan perubahan bisa dipandang sebagai suatu inovasi jika perubahan tersebut dianggap baru bagi seorang, kelompok, atau organisasi yang memperkenalkannya.

Salah satu penentu utama utama inovasi adalah tantangan dalam lingkungan organisasi, karena organisasi inovatif memberi tekanan kuat pada kualitas, dan dukungan manajerial untuk inovasi dan sangat

menentukan apabila seluruh individu ingin mengembangkan dan mengimplementasikan ide mengenai cara-cara baru yang lebih baik dalam mengerjakan berbagai hal. Daft dalam Sutrisno (2010: 105) memandang proses inovasi sebagai proses yang melibatkan lima tahap, yaitu sebagai berikut:

1. Kebutuhan: suatu kesenjangan kinerja dikenali dan alternatif inovasi dipertimbangkan.
2. Ide: suatu ide cara kerja baru yang lebih baik diketengahkan. Ide ini kemudian disesuaikan dengan kebutuhan.
3. Adopsi: terjadi ketika para pembuat keputusan mendukung implementasi ide yang diajukan.
4. Implementasi: terjadi ketika anggota organisasi mulai menggunakan ide, teknik, atau proses baru tersebut pada praktik, dalam pekerjaan mereka.
5. Sumber-sumber: energi manusia dan kegiatan diperlukan untuk menghasilkan perubahan.

Selanjutnya inovasi dapat dinilai dari besar kecilnya inovasi dan pengaruh yang mungkin ditimbulkannya. Semakin besar inovasinya, maka semakin besar pula perubahan, konflik, dan ancaman pada posisi masing-masing individu dalam organisasi. Pemanfaatan peluang inovatif secara sistematis dan bertujuan dimulai dari analisis sumber-sumber peluang. Tergantung pada konteksnya, sumber-sumber peluang ini memiliki tingkat kegunaan yang berbeda pada waktu yang berbeda. Akan tetapi, apa pun situasinya, para inovator harus menganalisis semua sumber-sumber peluang yang ada. Sama seperti kegiatan lainnya, inovasi merupakan hasil kerja keras yang memerlukan pengetahuan *ingenuity*. Apabila bakat, *ingenuity* (kecerdikan), dan pengetahuan sudah tersedia maka yang diperlukan inovasi adalah kerja keras yang terfokus dan bertujuan. Sering kali inovasi yang efektif adalah inovasi yang sederhana namun terfokus dan bertujuan. Sebaliknya, inovasi yang kompleks dan mencoba mentransformasi keseluruhan strategi bisnis sering kali tidak berhasil.

Kegagalan inovasi umumnya bersumber dari ketidakpedulian anggota organisasi pada inovasi itu sendiri. Pada level institusi, kegagalan inovasi disebabkan organisasi tidak memiliki orang yang tepat yang cocok untuk

semua kondisi dan waktu untuk pencapaian inovasi itu sendiri. Selain itu, inovasi dipengaruhi juga oleh struktur, budaya, iklim kerja, dan lingkungan organisasi. Dengan hubungan faktor-faktor ini, persoalan yang muncul ada tidaknya visi di antara anggota organisasi (termasuk pimpinan) untuk menempatkan inovasi sebagai mesin pendorong kinerja organisasi. Lebih dari itu, sering kali organisasi terasing dari lingkungannya. Padahal tidak jarang inovasi justru muncul karena dorongan faktor lingkungan. Organisasi gagal melakukan inovasi karena memiliki pandangan yang kaku terhadap organisasi sebagai entitas terpisahnya dari lingkungan. Jadi inovasi memiliki makna yang luas termasuk kreativitas, konsepsi, adopsi dan implementasi gagasan, dan pelayanan baru (Sutrisno, 2010).

## G. JENIS INOVASI

Inovasi dapat mengarah pada perubahan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan dan dapat pula mengarah pada perubahan dalam cara membuat dan menyampaikan produk. Inovasi jenis pertama sering disebut inovasi produk, sedangkan yang kedua disebut inovasi proses. Pada kenyataannya sering kali kedua jenis ini terbaaur: sebuah inovasi produk baru terjadi bersamaan dengan inovasi proses dalam menciptakan dan menyampaikan produk baru itu. Sebuah konsekuensi logis bila produk baru tersebut memang belum pernah ada sebelumnya dan memanfaatkan teknologi yang berbeda dari yang sudah ada. Apakah inovasi selalu terkait dengan teknologi? Ya, karena teknologi mengandung dua arti sekaligus; (1) alat teknis yang dikembangkan untuk memperbaiki keadaan sekeliling manusia; (2) pengetahuan dalam menggunakan peralatan dan mesin untuk mengerjakan tugas lebih efisien. Oleh karena itu, sebuah inovasi tidak selalu diikuti dengan perubahan kondisi fisik misalnya, cara produksi yang dilakukan di Jepang yang dikenal "*lean manufacturing*". Ini adalah cara baru yang banyak diadopsi perusahaan-perusahaan di Barat dalam mengelola dan mengorganisasi mesin-mesin inti dan tahapan proses produksi. Cara-cara lama yang telah dipakai sejak Henry Ford berangsur diganti oleh cara Jepang ini (Sutrisno, 2010: 107).

Beberapa ahli menyebutkan inovasi yang bersifat *intangibile* ini sebagai administrasi atau inovasi manajerial. Sellani dalam Sutrisno (2010: 108) mendefinisikan inovasi teknikal sebagai implementasi ide untuk suatu

kebijakan baru, rekrutmen karyawan, alokasi sumber daya, menstrukturkan tugas, ritas, dan balas jasa. Dalam penelitian, inovasi teknikal yang menjadi objek adalah *Application Advanced Manufacturing* (AMT), sedangkan *Advanced Cost Manajemen* (ACM) dijadikan objek dari inovasi administratif. Perubahan dalam inovasi administratif tidak langsung terlihat namun memengaruhi aktivitas kerja mendasar dalam organisasi. Misalnya perubahan dalam kebijakan, aturan, tanggung jawab, proses administrasi, atau aktivitas rutin organisasi. Bahasan mengenai inovasi dalam banyak artikel sering kali dikaitkan dengan persaingan atau secara implisit sebuah inovasi haruslah berdampak pada keunggulan strategis. Dari Sisi ini kita dapat melihat inovasi mengambil beberapa bentuk sesuai dengan keunggulan yang tercipta.

### **Bagaimana Berinovasi**

Tidak semua perusahaan melakukan inovasi dan tidak semua inovasi sukses di pasaran. Apakah keberhasilan inovasi merupakan kebetulan? Dapatkah perusahaan merencanakan inovasi. Untuk menjawab pertanyaan itu tampaknya harus dilihat dari bagaimana sebuah inovasi dalam industri dipandang. Paling tidak ada 3 pemikiran.

Aliran ekonomi klasik dan neoklasik dipandang sebagai tindakan rasional individu sebagai agen ekonomi yang turut memengaruhi keseimbangan permintaan dan penawaran pada tingkat makro. Berbeda dengan ekonomi klasik, aliran neoklasik mempertimbangkan pertumbuhan dinamis dengan memasukkan unsur tindakan individu sebagai variabel yang memengaruhi efisiensi produksi, sehingga dapat dikatakan memengaruhi posisi dan bentuk kurva produksi. Inovasi merupakan hal penting untuk memperoleh kekuatan monopoli dan memperoleh keuntungan lebih dari normal. Dengan demikian, inovasi dipandang sebagai tindakan rasional dan terencana.

Kedua aliran ekonomi evolusioner, inovasi dilihat dengan cara yang sama dengan aliran klasik dan neoklasik namun inovasi tidak lagi dianggap sebagai faktor eksogenus namun dimasukkan ke dalam sistem ekonomi. Pertumbuhan ekonomi dijelaskan sebagai proses dinamis yang terjadi akibat adanya inovasi ilmiah & teknologi dan peran yang dimainkan oleh entrepreneur. Individu tidak lagi dianggap agen yang hitung-hitungan dan

rasional tetapi digambarkan menggunakan intuisi dan pandangan kewirausahaan. Berbeda pula dengan aliran neoklasik, dinamisme pertumbuhan ekonomi bukan bergerak menuju ke keseimbangan namun justru merupakan proses menciptakan ketidakseimbangan yang mendorong. Inovasi terjadi menghasilkan ketidakseimbangan yang mendorong individu dan organisasi terus beradaptasi untuk bisa bertahan hidup.

Ketiga, teori proses respons kompleks. Melihat pada pengalaman sesungguhnya, proses inovasi yang terjadi tidak sepenuhnya bisa diterangkan sepenuhnya oleh kedua aliran di atas. Karena itu, diajukan teori baru ini yang menekankan pada pentingnya pengalaman partisipatif sang *innovatore*. Menurut teori ini, inovasi terjadi setelah adanya interaksi langsung antara satu orang dengan orang lain dalam bentuk percakapan. Interaksi antar orang ini dapat dikatakan sebagai suatu proses belajar, menginterpretasi kenyataan, fakta, tanda-tanda di lapangan bukan dengan kerangka asumsi dan keyakinan yang selama ini sudah ada. Misalnya, mobil Amerika dahulu dibuat dengan asumsi bahwa tahan lama atau kuat adalah hal yang utama tanpa memedulikan asumsi bahan bakar. Asumsi ini terbukti harus ditinggalkan ketika mobil Jepang muncul dengan penekanan pada hemat bahan bakar dan gaya (Sutrisno, 2010: 108-110).

## **H. PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN PEMECAHAN MASALAH**

Secara psikologis, suatu masalah yang menuntut pengambilan keputusan secara inovatif, membutuhkan proses pemecahan masalah secara kreatif. Model proses pemecahan masalah secara normatif merupakan salah satu teknik yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah secara kreatif. Proses pemecahan masalah secara kreatif menurut Osborn dalam Mangkunegara (2008: 74) meliputi tiga fase utama, yaitu penemuan fakta, penemuan ide, dan penemuan pemecahan. Dalam hal ini kreativitas didefinisikan sebagai kemampuan untuk memvisualkan, berwawasan futuristik, dan menyimpulkan suatu ide. Dalam proses ini, waktu dan kebebasan untuk berpikir serta berdialog harus cukup tersedia, agar proses dapat berjalan lancar.

Demikian juga rasa kebersamaan, rasa saling memiliki dan saling bertanggung jawab harus telah tertanam pada setiap individu yang akan memecahkan masalah. Masing-masing fase diuraikan sebagai berikut.

### **1. Fase Penemuan Fakta**

Fase penemuan fakta meliputi pendefinisian suatu problem, pengumpulan dan penganalisaan data yang relevan. Salah satu cara untuk mendapatkan fakta adalah memulai dengan memandang suatu masalah secara luas dan kemudian diikuti dengan mendefinisikan sub-sub problem. Fase ini meliputi pemisahan antara gejala masalah dengan problem yang sebenarnya.

### **2. Fase Penemuan Ide**

Penemuan ide meliputi penyimpulan ide secara tentatif kemudian mengembangkan ide-ide tersebut dengan memodifikasi dan mengkombinasi, serta menambah dengan informasi lain jika perlu. Penemuan ide-ide yang penuh arti dapat diperoleh dengan mengikuti dua prinsip:

- a. Gunakan kemampuan untuk meninjau masalah dari perkiraan yang berlainan (*differ judgement*). Aktivitas ini dapat ditempuh dengan memikirkan suatu ide tertentu dari praduga yang berlainan, dan dari cara pandang yang berbeda. Pada akhirnya, orang yang berusaha memecahkan masalah tersebut dapat mengkreasikan sejumlah daftar kemungkinan yang dapat mengacu pada pemecahan masalah.
- b. Kuantitas akan menghasilkan kualitas (*quantity breeds quality*). Semakin banyak ide-ide yang dipikirkan, semakin mendekati untuk sampai pada suatu langkah potensial yang mengacu ke pemecahan suatu masalah. Dengan demikian, peranan manajer dalam mendorong timbulnya ide-ide dan perannya dalam menstimuli timbulnya keterbukaan akan semakin mendekati tercapainya kualitas penemuan jalan pemecahan masalah. Proses pemecahan masalah secara kreatif ini akan berjalan lancar apabila peserta berasal dari berbagai disiplin ilmu dan latar belakang pengalaman yang berbeda-beda yang ada kaitannya dengan masalah yang dihadapi. Demikian juga rasa antusias, keterbukaan dan kemauan untuk berpartisipasi aktif mengemukakan

pendapat dan berbuat, berperan penting atas kesuksesan hasil yang akan dicapai.

### 3. Fase Penemuan Pemecahan

Fase penemuan pemecahan meliputi pengujian pemecahan secara tentatif melalui pengujian, pengadopsian dan penerapan jalan pemecahan yang telah ditetapkan oleh personil yang terlibat dalam usaha pemecahan masalah. Fase penemuan pemecahan melibatkan suatu *judgement* (pembuatan perkiraan), analisis, dan kritik. Setiap ide-ide pemecahan diuji dan dikritik serta dipertimbangkan kemungkinan efektivitasnya terhadap masalah yang dihadapi. Namun demikian, beberapa teknik yang telah dikemukakan tidak selalu menjamin bagi munculnya keputusan inovatif, mengingat di samping tinjauan secara teknis dari proses pemecahan masalah, faktor lain seperti gaya kepemimpinan yang ada, kemampuan peserta, serta faktor-faktor Situasional yang bersifat mendesak akan turut serta mempengaruhi hasil keputusan pemecahan masalah.

Saat robot dan kecerdasan buatan mengubah ekonomi, kreativitas menolak otomatisasi. Ekonomi kreatif, seperti revolusi industri dan informasi sebelumnya, memiliki potensi untuk mendorong pertumbuhan global dengan membuat organisasi menjadi lebih efektif dan inovatif. Inilah sebabnya mengapa perusahaan modal ventura mempekerjakan *designers-in-residence*. Kota-kota menambah *chief innovation officers* dan berinvestasi di koridor budaya. Yayasan filantropi memanfaatkan hadiah dan *crowdsourcing* untuk mengungkap solusi baru bagi pembangunan dan keberlanjutan global. Bagaimana kreativitas membuka potensi ini? Sebuah badan penelitian yang berkembang mengeksplorasi keragaman kognitif, atau keragaman pemikiran, dalam meningkatkan efektivitas dan pemecahan masalah. Sebuah studi tahun 2017 yang diterbitkan dalam *Harvard Business Review* menilai tim berdasarkan keragaman gaya berpikir, membandingkan seberapa cepat dan berhasil tim tersebut menyelesaikan tantangan. Serangkaian percobaan mengungkapkan bahwa tim dengan jumlah keragaman kognitif terbesar (bukan hanya jenis kelamin, usia, atau keragaman ras) secara konsisten mengungguli kelompok yang lebih homogen. Singkatnya: pemikir hebat tidak berpikir sama. Untuk membuka kinerja maksimum, organisasi harus

memanfaatkan keragaman kognitif dan kreativitas (Verkerke & Callanan, 2019).

## **I. RANGKUMAN MATERI**

Kreativitas sangat penting dalam organisasi, untuk tim dan individu, dan untuk lingkungan. Kreativitas adalah keterampilan untuk menentukan pertalian baru, melihat subjek dari perspektif baru, dan membentuk kombinasi-kombinasi baru dari dua atau lebih konsep yang telah tercetak dalam pikiran. Semua manusia memiliki kapasitas untuk menjadi kreatif dan banyak dari kita dapat membuka lebih banyak potensi kreatif kita dengan proses dan kondisi yang tepat. Kreativitas tumbuh subur dalam tiga kondisi: 1) Saat kita menerapkan dan menggabungkan ide lama dengan cara baru; 2) Saat kita merasakan tekanan dan insentif yang cukup untuk mendorong pemikiran yang fleksibel; 3) Saat kita merasa tidak nyaman.

Inovasi adalah pengenalan cara baru yang lebih baik dalam mengerjakan berbagai hal di tempat kerja. Inovasi tidak tidak mengisyaratkan pembaruan secara absolut dan perubahan bisa dipandang sebagai suatu inovasi jika perubahan tersebut dianggap baru bagi seorang, kelompok, atau organisasi yang memperkenalkannya. Salah satu penentu utama utama inovasi adalah tantangan dalam lingkungan organisasi, karena organisasi inovatif memberi tekanan kuat pada kualitas, dan dukungan managerial untuk inovasi dan sangat menentukan apabila seluruh individu ingin mengembangkan dan mengimplementasikan ide mengenai cara-cara baru yang lebih baik dalam mengerjakan berbagai hal. Inovasi dapat mengarah pada perubahan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan dan dapat pula mengarah pada perubahan dalam cara membuat dan menyampaikan produk. Inovasi jenis pertama sering disebut inovasi produk, sedangkan yang kedua disebut inovasi proses.

Proses pemecahan masalah secara kreatif meliputi tiga fase utama, yaitu penemuan fakta, penemuan ide, dan penemuan pemecahan. Dalam hal ini kreativitas didefinisikan sebagai kemampuan untuk memvisualkan, berwawasan futuristik, dan menyimpulkan suatu ide. Dalam proses ini, waktu dan kebebasan untuk berpikir serta berdialog harus cukup tersedia, agar proses dapat berjalan lancar.



### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Jelaskan pentingnya kreativitas bagi individu dan organisasi!
2. Apa saja cara untuk meningkatkan kreativitas? Jelaskan!
3. Jelaskan peran inovasi di dalam organisasi!
4. Jelaskan jenis-jenis inovasi!
5. Bagaimanakah proses pemecahan masalah secara kreatif?

## DAFTAR PUSTAKA

- Bahren, B., Ramadhani, I., & Suroso, E. (2018). Membangun Keunggulan Bersaing Melalui Inovasi Produk, Inovasi Proses, Inovasi Marketing dan Inovasi Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 8-18.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., Alpkan, L. (2011) Effects of Innovation Types on Firm Performance, *International Journal of Production Economic*, Vol. 133 pp. 662-676.
- Hewitt, J. (2017, Maret 3). 3 ways to unleash your creativity. Retrieved from World Economic Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2017/03/learning-about-creativity-from-formula-1>.
- Kachelmeier, Steven J., Wang Laura W., & Williamson Michael G. Incentivizing the Creative Process: From Initial Quantity to Eventual Creativity. *Accounting Review*, March 2019.
- Kavadas, S., Chao, R.O. (2007). Resources Allocation and New Product Development Portfolio Management, in *Handbook of New Product Development Research*, Oxport: Elsevier/ Butterworth.
- Mangkunegara, A. P. (2008). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Perdana Media Group.
- Verkerke, E., & Callanan, L. (2019, Februari 19). The next big thing for business? Creativity. Retrieved from World Economic Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2018/02/great-minds-don-t-think-alike-how-creativity-and-cognitive-diversity-fuel-business-greatness>.
- Whiting, K. (2019, April 18). 5 things you need to know about creativity. Retrieved from World Economic Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2019/04/5-things-you-need-to-know-about-creativity/>.





BAB  
6

## KEPUASAN KERJA

---

**Wijiharta, S.P., M.M**  
**Sekolah Tinggi Ekonomi Islam Hamfara**

### **A. PENDAHULUAN**

Individu memiliki berbagai macam sikap tentang pekerjaannya. Ketika orang berbicara tentang sikap karyawan, yang mereka maksud adalah kepuasan kerja, yang menggambarkan perasaan positif tentang suatu pekerjaan, yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan orang dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah memiliki perasaan yang negatif. Kepuasan kerja merupakan salah satu topik yang banyak mendapat perhatian.<sup>1</sup> Sejak sebagian peran manusia tergantikan oleh mesin sebagai dampak dari revolusi industri dan terfragmentasinya pekerjaan.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Katherine E. Breward. 2018. Essentials of organizational behaviour - Canadian edition. Pearson. Canada

<sup>2</sup> Gruneberg, Michael M. Understanding job satisfaction. Macmillan. London. 1979.

Pada tahun 1930an hingga 1940an berkembang gagasan tentang keterkaitan kepuasan kerja dan produktivitas, hingga para manajer memusatkan perhatian pada kondisi kerja dan lingkungan kerja untuk membuat karyawan lebih bahagia.<sup>3</sup> Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang kurang dari ideal, dan sejenisnya.<sup>4</sup> Sejak tahun 1976, kepuasan kerja telah menjadi topik dalam sejumlah besar penelitian<sup>5</sup>, dan hingga kini masih menarik untuk diteliti. Kepuasan kerja adalah salah satu bahasan paling menantang yang dihadapi manajer saat ini terkait manajemen karyawan.<sup>6</sup>

Faktor kepuasan kerja itu sendiri merupakan salah satu dari berbagai bahasan tentang upaya dalam untuk mendorong karyawan untuk 'bekerja ekstra', yang meliputi kombinasi berbagai faktor sebagaimana model berikut:<sup>7</sup>



Figure 1.4: The Bath People and Performance Model  
Source: adapted from Purcell et al. (2003, p.7). Reprinted by permission of the Chartered Institute of Personnel and Development.

<sup>3</sup> Nancy Langton, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *Fundamentals of organizational behaviour*.—5th Canadian ed., Pearson. Canada. 2014

<sup>4</sup> Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Katherine E. Breward. 2018. *Essentials of organizational behaviour - Canadian edition*. Pearson. Canada

<sup>5</sup> John Arnold and Ray Randall, 2016. *Work Psychology Understanding Human Behaviour in the Workplace*. Pearson. London

<sup>6</sup> Alina-Alexandra Gorovei (2020). Does Work Make You Happy ? Job Satisfaction and Happiness in the Modern World. *Revista Economică* 72:1 (2020)

<sup>7</sup> David A. Buchanan & Andrzej A. Huczynski, *Organizational behaviour*, 10 edition. Pearson, Harlow, England, 2019.

## B. PENGERTIAN KEPUASAN KERJA

Kepuasan kerja lebih dari seberapa besar orang tersebut menikmati tugas-tugas pekerjaan, tetapi juga tergantung pada seberapa penting pekerjaan itu bagi orang tersebut, dan seberapa cocok pekerjaan itu dengan tujuan jangka panjang mereka.<sup>8</sup> Lebih dari tiga dekade yang lalu Locke (1976) menangkap aspek efektif atau emosional dari kepuasan kerja ketika dia mendefinisikan kepuasan kerja sebagai "keadaan emosi positif yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang"<sup>9</sup>

Rivai dan Mulyadi (2012) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh tentang pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja adalah juga sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor – faktor pekerjaan, penyesuaian diri, dan hubungan sosial individu di luar kerja.<sup>10</sup> Secara ringkas namun mencakup pengertian yang luas, Robbins et.al. (2018) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya.<sup>11</sup>

### 1. Arti penting kepuasan kerja

Alasan penting mempelajari kepuasan kerja adalah keyakinan bahwa meningkatkan kepuasan kerja akan meningkatkan produktivitas dan dengan demikian meningkatkan profitabilitas organisasi.<sup>12</sup> Kepuasan kerja juga dinilai penting karena keterkaitannya dengan perilaku positif

---

<sup>8</sup> John Arnold and Ray Randall, 2016. *Work Psychology Understanding Human Behaviour in the Workplace*. Pearson. London

<sup>9</sup> Eugene McKenna. *Business Psychology and Organizational Behaviour Sixth Edition*, Routledge, London, 2020.

<sup>10</sup> V Rivai dan D Mulyadi (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Rajagrafindo Persada. Jakarta

<sup>11</sup> Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Katherine E. Beward. 2018. *Essentials of organizational behaviour - Canadian edition*. Pearson. Canada

<sup>12</sup> Gruneberg, Michael M. *Understanding job satisfaction*. Macmillan. London. 1979.

(produktivitas, pro-sosial) dan negatif (absensi, pencurian, pergantian).<sup>13</sup> Kepuasan kerja menjadi penting untuk menghindari munculnya perilaku negatif: mengundurkan diri dan berpindah ke tempat lain, vokal dalam mendaftarkan pengaduan, enggan menerima bimbingan atau instruksi dari supervisor dan manajer, sengaja tidak melaksanakan tanggung jawab pekerjaan; kejahatan dan sabotase; kinerja pekerjaan yang buruk secara keseluruhan dengan insiden kesalahan dan pemborosan yang tinggi.<sup>14</sup>

Alasan lainnya adalah kepuasan kerja dipandang sebagai salah satu indikator kesejahteraan psikologis, atau kesehatan mental seseorang. Orang yang tidak bahagia di tempat kerja tidak mungkin (meskipun bukan tidak mungkin) akan bahagia secara umum.<sup>15</sup> Orang yang bahagia secara umum dan puas dengan hidup juga senang di tempat kerja (dan sebaliknya).<sup>16</sup> Pekerja yang bahagia akan mengalami berbagai keadaan psikologis positif di tempat kerja.<sup>17</sup>

Kepuasan kerja sangat penting untuk kesuksesan perusahaan. Sehingga menjadi sesuatu yang penting untuk memperhatikan dan membangun kepuasan kerja yang bisa dilakukan melalui bermacam metode motivasi, internal, eksternal, material, atau *non* material.<sup>18</sup>

---

<sup>13</sup> Adrian Furnham. The psychology of at work : the individual in the organization. 2nd ed. *Psychology Press of the Taylor & Francis Group*. New York. 2005

<sup>14</sup> Eugene McKenna. Business Psychology and Organizational Behaviour Sixth Edition, Routledge, London, 2020.

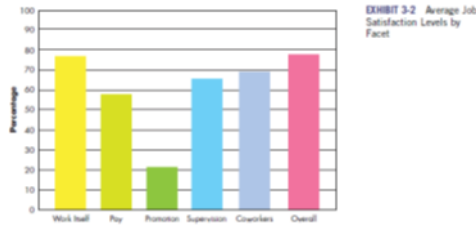
<sup>15</sup> John Arnold. Work psychology : understanding human behaviour in the workplace. Prentice-Hall. Harlow. 2005.

<sup>16</sup> Adrian Furnham. The psychology of at work : the individual in the organization. 2nd ed. *Psychology Press of the Taylor & Francis Group*. New York. 2005

<sup>17</sup> Arnold B. Bakker and Kevin Daniels, 2013. A Day in the Life of a Happy Worker. Psychology Press. London.

<sup>18</sup> Alina-Alexandra Gorovei (2020). Does Work Make You Happy ? Job Satisfaction and Happiness in the Modern World. *Revista Economică* 72:1 (2020)

Kepuasan kerja merupakan penjumlahan kompleks dari berbagai elemen. Beberapa hal yang menarik dari hasil penelitian tentang kepuasan kerja, misalnya tentang karyawan yang lebih puas terhadap pekerjaan mereka secara keseluruhan, dengan pekerjaan itu sendiri, dan dengan supervisor serta rekan kerja mereka daripada terhadap gaji dan peluang promosi. Penelitian lain menunjukkan bahwa orang-orang dari budaya kolektif cenderung berfokus pada kerja sama tim yang harmonis sebagai pendorong kepuasan, sedangkan orang-orang dari budaya yang lebih individualis berfokus pada keseimbangan kehidupan - kerja. Pekerja dari budaya yang cenderung menghindari ketidakpastian menjadi lebih puas ketika ada komunikasi yang kuat dari manajer, sedangkan pekerja dari negara yang cenderung lebih nyaman dengan ambiguitas lebih mementingkan peluang pelatihan. Penelitian lain menyebutkan bahwa karyawan di budaya barat memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada di budaya timur.<sup>19</sup> Hal ini menunjukkan bahwa dibutuhkan eksplorasi tentang kepuasan kerja dari sudut pandang budaya timur<sup>20</sup> yang berlatar budaya religius.



## 2. Determinan kepuasan kerja

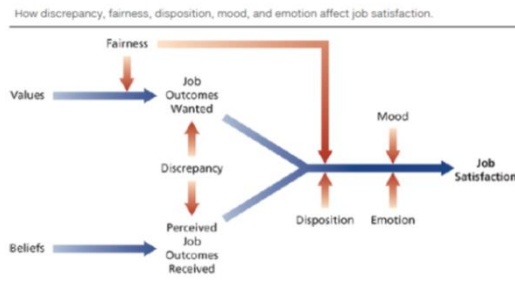
Kepuasan merupakan fungsi dari faktor disposisional, perbedaan antara hasil pekerjaan yang diinginkan dan hasil yang diterima, serta suasana hati dan emosi. Orang mengalami kepuasan yang lebih besar

<sup>19</sup> Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Katherine E. Beward. 2018. Essentials of organizational behaviour - Canadian edition. Pearson. Canada

<sup>20</sup> Wijiharta (2019). Kesukaan Kerja, Pengaruh Kesesuaian Organisasi Dan Kesannya terhadap Kepuasan Kerja Dan Kerja Kebahagiaan: Kerangka Konseptual. Journal of Global Business and Social Entrepreneurship (GBSE) Vol. 5: No. 16 (November 2019) page 95-100



ketika mereka terpenuhi atau mendapatkan hasil yang melebihi dari yang mereka harapkan, menganggap hasil pekerjaan yang mereka terima adil, dan percaya bahwa prosedur penentuannya adil. Hasil yang diharapkan orang dari suatu pekerjaan adalah fungsi dari sistem nilai pribadi mereka, yang dimoderasi oleh pertimbangan kesetaraan. Hasil yang diterima orang dari pekerjaan menentukan keyakinan mereka tentang sifat pekerjaan itu.<sup>21</sup>



### 3. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Kepuasan kerja perlu ditumbuhkan dan dirawat dalam organisasi, melalui pemberian perhatian terhadap faktor – faktor yang bisa menimbulkan kepuasan kerja. Faktor yang perlu diperhatikan bukan hanya sebatas gaji dan fasilitas yang bersifat materi, tetapi juga sentuhan nilai insaniah/kemanusiaan, nilai moral/akhlaq, atau bahkan nilai spiritual.<sup>22</sup> Beberapa faktor organisasi yang ditengarai dapat menjadi penyebab kepuasan kerja meliputi:<sup>23</sup>

- a. Gaji dan manfaat (*benefit*) yang adil
- b. Promosi (kesempatan berkarier)
- c. Pekerjaan itu sendiri
- d. Kepemimpinan
- e. *Teamwork*

<sup>21</sup> Gary Johns & Alan M. Sacks. *Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*, 11th ed., Pearson. 2019.

<sup>22</sup> M. Karebet Widjakusuma dan M. Ismail Yusanto. *Pengantar Manajemen Syariat*. Khairul Bayan. Jakarta. 2002.

<sup>23</sup> Eugene McKenna. *Business Psychology and Organizational Behaviour* Sixth Edition, Routledge, London, 2020.

- f. Kondisi kerja
- g. Kesesuaian kepribadian dan pekerjaan

Adapun karakteristik kepribadian yang berkaitan dengan kepuasan kerja meliputi usia, jenis kelamin, ras, kemampuan kognitif, pengalaman kerja, penggunaan keterampilan, kesesuaian pekerjaan, kepribadian, level pekerjaan.<sup>24</sup> Sedangkan faktor karakteristik pekerjaan yang menyumbang kontribusi kepuasan kerja adalah pekerjaan yang menantang dan pekerjaan yang bermakna (*meaningfull work*). Pekerjaan yang bermakna adalah pekerjaan yang berdampak positif dan substansial bagi orang lain, misalnya profesor yang mengajar sebagai "panggilan" yang memungkinkannya mengubah kehidupan mahasiswa. Dampak sosial ini berkontribusi besar terhadap kepuasan kerja dan juga kinerja.<sup>25</sup> Faktor yang tampaknya berperan sebagai kontributor utama kepuasan kerja bagi sebagian besar pekerja adalah pekerjaan yang menantang secara mental, pekerjaan yang bermakna, kompensasi yang memadai, peluang karier, dan kolega yang ramah atau membantu.<sup>26</sup>

Berbagai faktor penyebab kepuasan kerja tersebut bisa memiliki efek mayor, minor atau moderasi terhadap kepuasan kerja. Faktor-faktor penyebab kepuasan kerja tersebut juga bisa dikategorikan menjadi tiga kelompok berbeda, yaitu:<sup>27</sup>

- a. Kebijakan dan prosedur organisasi: Ini menyangkut hal-hal seperti sistem penghargaan (persepsi kesetaraan gaji dan promosi), praktik

---

<sup>24</sup> Adrian Furnham. The psychology of at work : the individual in the organization. 2nd ed. *Psychology Press of the Taylor & Francis Group*. New York. 2005

<sup>25</sup> Adrian Furnham. The psychology of at work : the individual in the organization. 2nd ed. *Psychology Press of the Taylor & Francis Group*. New York. 2005

<sup>26</sup> Gary Johns & Alan M. Sacks. *Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*, 11th ed., Pearson. 2019.

<sup>27</sup> Adrian Furnham. The psychology of at work : the individual in the organization. 2nd ed. *Psychology Press of the Taylor & Francis Group*. New York. 2005

pengawasan dan pengambilan keputusan, dan persepsi kualitas pengawasan

- b. Aspek-aspek tertentu dari pekerjaan, seperti beban kerja secara keseluruhan, keterampilan, variasi, otonomi, umpan balik, dan sifat fisik lingkungan kerja
- c. Karakteristik pribadi, seperti harga diri, kemampuan untuk mentolerir stres dan kepuasan hidup secara umum

#### **4. Dampak kepuasan kerja**

Banyak perusahaan terkemuka telah mempertahankan keunggulan kompetitif dengan memberikan perhatian khusus pada kepuasan karyawan.<sup>28</sup> Sebaliknya jika perusahaan tidak berhasil mengelola kepuasan kerja karyawan kerja akan menghadapi konsekuensi yang tidak diharapkan, seperti penurunan produktivitas, peningkatan pergantian karyawan, dan ketidakhadiran, serta penurunan moralitas.<sup>29</sup>

### **C. KETIDAKPUASAN KERJA DAN PENYIMPANGAN**

Gejala penyimpangan atau sindrom perilaku kontraproduktif bisa terindikasi dari sikap/hubungan antagonis terhadap berbagai perilaku yang diinginkan organisasi, seperti ketidaksopanan dan intimidasi, penyalahgunaan alat, pencurian, sosialisasi yang tidak wajar, penolakan pasif terhadap inisiatif baru, dan keterlambatan. Singkatnya ketidaksukaan bisa dikompensasikan dengan berbagai cara yang membuat akar penyebabnya tidak tersentuh. Penanganan harus menasar sumber masalah, yaitu ketidakpuasan.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Gary Johns & Alan M. Sacks. *Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*, 11th ed., Pearson. 2019.

<sup>29</sup> Eugene McKenna. *Business Psychology and Organizational Behaviour* Sixth Edition, Routledge, London, 2020.

<sup>30</sup> John Arnold and Ray Randall, 2016. *Work Psychology Understanding Human Behaviour in the Workplace*. Pearson. London

### 1. Ketidakpuasan Kerja dan Kemangkiran

Terdapat hubungan negatif antara kepuasan dan ketidakhadiran. karyawan yang tidak puas lebih cenderung bolos kerja.<sup>31</sup> Meskipun tingkat kepuasan kerja yang tinggi juga tidak menjamin rendahnya tingkat absensi, karena ketidakhadiran dapat dimoderasi oleh faktor lain, seperti pentingnya pekerjaan bagi karyawan, kesempatan untuk menggunakan berbagai keterampilan dalam pekerjaan di mana ada tujuan yang jelas, dan adanya hubungan yang baik dengan atasan dan teman sebaya.<sup>32</sup>

### 2. Ketidakpuasan Kerja dan *Turnover*

Kepuasan kerja adalah prediktor kemungkinan niat untuk keluar. Hubungan antara kepuasan kerja dan *turn over* (pergantian pegawai) lebih kuat daripada antara kepuasan dan ketidakhadiran. Manajer bisa memprediksi siapa yang mungkin akan keluar dengan mencermati tingkat kepuasan kerja karyawan dari waktu ke waktu. Kepuasan kerja berkaitan dengan lingkungan juga, Jika iklim di dalam tempat kerja terdapat salah satu karyawan dengan kepuasan kerja yang rendah, akan ada "efek penularan".<sup>33</sup>

### 3. Kepuasan Kerja dan Kinerja

Kepuasan kerja berkaitan dengan peningkatan kinerja. Secara umum penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan karyawan yang lebih banyak karyawan yang puas cenderung lebih efektif daripada organisasi dengan lebih sedikit karyawan yang puas.<sup>34</sup> Namun, hubungan antara kepuasan dan kinerja rumit karena banyak faktor selain kepuasan kerja

---

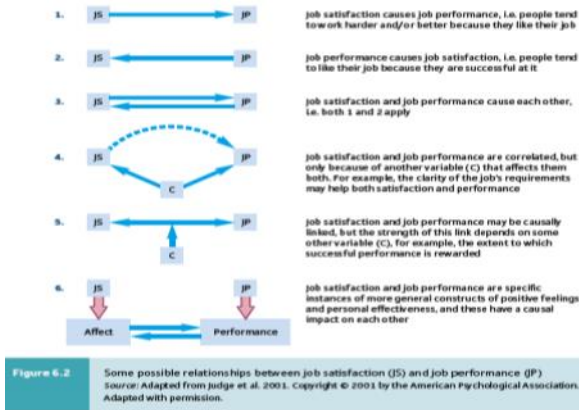
<sup>31</sup> Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Katherine E. Beward.2018. Essentials of organizational behaviour - Canadian edition. Pearson. Canada

<sup>32</sup> Eugene McKenna. Business Psychology and Organizational Behaviour Sixth Edition, Routledge, London, 2020.

<sup>33</sup> Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Katherine E. Beward.2018. Essentials of organizational behaviour - Canadian edition. Pearson. Canada

<sup>34</sup> Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Katherine E. Beward.2018. Essentials of organizational behaviour - Canadian edition. Pearson. Canada

yang mempengaruhi motivasi dan kinerja.<sup>35</sup> Berikut enam kemungkinan hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja.<sup>36</sup>



Setiap aspek kepuasan tidak sama dalam hal merangsang kinerja. Faset terpenting berkaitan dengan konten karya itu sendiri. Jadi, pekerjaan yang menarik, menantang, dan bermakna kemungkinan besar akan merangsang kinerja. Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja lebih kuat untuk pekerjaan kompleks dan berteknologi tinggi dalam sains, teknik, dan komputer, dan kurang kuat untuk pekerjaan perburuhan yang lebih rutin. Ini sebagian karena orang yang melakukan pekerjaan kompleks memiliki kendali lebih besar atas tingkat kinerja mereka.<sup>37</sup> Pada sisi lain kinerja juga dapat berkontribusi pada kepuasan kerja, ketika diikuti oleh penghargaan.<sup>38</sup>

<sup>35</sup> Gary Johns & Alan M. Sacks. Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work, 11th ed., Pearson. 2019.

<sup>36</sup> John Arnold and Ray Randall, 2016. Work Psychology Understanding Human Behaviour in the Workplace. Pearson. London

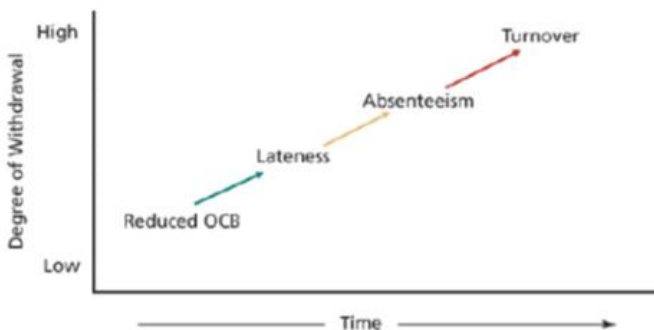
<sup>37</sup> Gary Johns & Alan M. Sacks. Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work, 11th ed., Pearson. 2019.

<sup>38</sup> Gary Johns & Alan M. Sacks. Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work, 11th ed., Pearson. 2019.

#### 4. Kepuasan kerja dan OCB (*organization citizen behaviour*)

Perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB, *organizational citizen behaviour*) adalah perilaku informal dan sukarela yang berkontribusi pada efektivitas organisasi. Kepuasan kerja berkontribusi besar terhadap terjadinya OCB, sebenarnya lebih daripada kinerja tugas biasa.<sup>39</sup> Karyawan yang puas akan lebih cenderung berbicara positif tentang organisasi mereka, membantu orang lain, dan melampaui ekspektasi normal, menyampaikan pengalaman positifnya. Penelitian menunjukkan bahwa ketika karyawan dalam suasana hati yang baik, lebih cenderung terlibat dalam OCB.<sup>40</sup> Terkadang ada perkembangan penarikan sebagai tanggapan atas ketidakpuasan kerja (dan berkurangnya komitmen), pengurangan OCB yang diikuti, keterlambatan kehadiran, kemudian kemangkiran, dan akhirnya perpindahan/pergantian.<sup>41</sup>

**Exhibit 4.10** Progression of withdrawal.



<sup>39</sup> Gary Johns & Alan M. Sacks. *Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*, 11th ed., Pearson. 2019.

<sup>40</sup> Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Katherine E. Beward. 2018. *Essentials of organizational behaviour - Canadian edition*. Pearson. Canada

<sup>41</sup> Gary Johns & Alan M. Sacks. *Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*, 11th ed., Pearson. 2019.

## D. KEPUASAN KERJA DAN SUBJEKTIF *WELL-BEING*

Kesejahteraan subjektif (bagaimana perasaan orang tentang kehidupan saat ini) memiliki dampak substansial pada kepuasan kerja. Hubungan yang relatif kuat sering ditemukan antara kepuasan kerja dan kesejahteraan subjektif (*subjective well-being*). Keduanya tampak saling mempengaruhi satu sama lain. Kepuasan kerja kadang-kadang disebut sebagai ukuran kesejahteraan afektif (*affective well-being*).<sup>42</sup>

### 1. Kepuasan pelanggan

Berkurangnya ketidakhadiran dan pergantian berkontribusi pada penyampaian layanan yang baik, seperti halnya OCB yang merangsang kerja tim yang baik. Selain itu, suasana hati yang baik di antara karyawan dapat menular bagi pelanggan.<sup>43</sup>

### 2. Pengukuran Kepuasan Kerja

Terdapat berbagai ukuran kepuasan kerja di tempat kerja. Semuanya melibatkan pertanyaan atau pernyataan yang meminta responden untuk menunjukkan apa mereka pikirkan dan / atau rasakan tentang pekerjaan mereka secara keseluruhan (disebut kepuasan global) dan / atau aspek spesifik darinya, seperti gaji, aktivitas kerja, kondisi kerja, prospek karier, hubungan dengan atasan dan hubungan dengan kolega (*facet*-tingkat kepuasan), menggunakan penskalaan Likert.<sup>44</sup> Perangkat kuantifikasi pengukuran kepuasan kerja tersebut adalah:<sup>45</sup>

- a. *Job Satisfaction Survey* (JSS) adalah kuesioner yang mencakup sembilan dimensi kepuasan kerja. Peserta diminta menjawab 36 *item* atau 4 *item* untuk masing-masing dari sembilan sub-skala. Untuk setiap *item*, ada pilihan antara "ketidaksepakatan yang kuat" dan "persetujuan yang kuat" (Spector, 1997).

---

<sup>42</sup> John Arnold and Ray Randall, 2016. *Work Psychology Understanding Human Behaviour in the Workplace*. Pearson. London

<sup>43</sup> Gary Johns & Alan M. Sacks. *Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*, 11th ed., Pearson. 2019.

<sup>44</sup> John Arnold and Ray Randall, 2016. *Work Psychology Understanding Human Behaviour in the Workplace*. Pearson. London

<sup>45</sup> Alina-Alexandra Gorovei (2020). Does Work Make You Happy ? Job Satisfaction and Happiness in the Modern World. *Revista Economică* 72:1 (2020)

- b. *Job Diagnostic Survey (JDS)* dibuat oleh Hackman dan Oldham pada tahun 1975 (Hackman & Oldham, 1975). Survei ini mengukur keseluruhan dan sisi tertentu dari kepuasan kerja. Kepuasan umum, motivasi kerja internal, dan kepuasan pertumbuhan adalah tiga dimensi kepuasan kerja secara keseluruhan yang digabungkan menjadi satu ukuran.
- c. *Job Satisfaction Index* dikembangkan oleh Schriesheim dan Tsue pada tahun 1980. Indeks ini terdiri dari enam *item* yang membentuk dan mengindeks apa yang menentukan kepuasan kerja secara keseluruhan, yaitu peluang promosi, supervisi, pekerjaan, pembayaran, rekan kerja, dan pekerjaan secara umum (Fields, 2002).
- d. *Minnesota Satisfaction Questionnaire* mengukur kemampuan, prestasi, tindakan, pertumbuhan, otoritas, kebijakan dan praktik perusahaan, kreativitas, kemandirian, nilai moral, pengakuan, tanggung jawab, keamanan, status sosial, pengawasan-hubungan manusia, kondisi kerja dan banyak lagi (Fields, 2002) ..
- e. *Job Satisfaction Relative to Expectations* dikembangkan oleh Bacharach, Bamberger, dan Conley. Skala mengukur kualitas yang dirasakan dari tempat kerja dan harapan karyawan (Bacharach, et. Al., 1991). Skala ini paling efektif dalam menentukan bagaimana tekanan kerja, peran konflik, atau ambiguitas peran dapat menghalangi karyawan untuk memenuhi harapan pekerjaan (Fields, 2002).
- f. *Global Job Satisfaction*, yang dikembangkan oleh Warr, Cook, dan Wall pada tahun 1979 mengukur kepuasan kerja secara keseluruhan (Warr, Cook, & Wall, 1979).
- g. *Job Descriptive Index* pertama kali dibuat pada tahun 1969 oleh Smith, Kendall, dan Hulin. Ini berisi 72 *item* yang menilai lima aspek kepuasan kerja termasuk: rekan kerja, pekerjaan, promosi, pembayaran, dan pengawasan. Ukuran gabungan dari kepuasan kerja ditemukan oleh menghubungkan aspek dengan peringkat kepuasan (Smith, Kendall, & Hulin, 1969).



Pengukuran kepuasan kerja juga bisa menggunakan teknik insiden kritis dan wawancara.<sup>46</sup>

- a. Penggunaan teknik insiden kritis. Karyawan diminta untuk memfokuskan perhatiannya pada beberapa situasi atau kejadian yang berkaitan dengan kepuasan kerja. Misalnya, karyawan diminta untuk mengaitkan apa yang mereka suka atau tidak suka tentang pekerjaan mereka. Langkah selanjutnya adalah memiliki isi dari pekerjaan spesifik ini - informasi terkait dianalisis untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat menyebabkan kepuasan kerja atau mencegahnya. Dengan teknik insiden kritis, responden mengalami kebebasan yang lebih besar untuk mengekspresikan diri, tidak seperti situasi dengan skala penilaian.
- b. Wawancara. Sebagai pendekatan yang lebih terbuka daripada insiden kritis, wawancara dengan narasumber memiliki cakupan yang lebih luas dalam hal respons. Selain itu, pewawancara dapat menyelidiki karena dia memiliki kesempatan untuk mengajukan pertanyaan dan mencari klarifikasi atas tanggapan atau pengamatan yang tidak jelas. Kekurangan dari teknik ini adalah memakan waktu; juga ada kemungkinan bias wawancara, yang dapat muncul ketika prakonsepsi pewawancara tentang masalah yang diangkat, dan kesalahpahaman tentang tanggapan, mencemari hasil.

## **E. RANGKUMAN MATERI**

1. Kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan; mencakup makna suatu pekerjaan bagi seseorang pekerja, kesesuaian dengan tujuan jangka panjang kehidupannya, menikmati tugas pekerjaannya, hubungan baik dengan rekan kerja dan atasannya, hingga imbalan dan peluang pengembangan dirinya.
2. Pemahaman terhadap kepuasan kerja karyawan dan upaya menumbuhkannya menjadi penting demi berkembangnya perasaan dan perilaku positif yang akan menuai peningkatan kinerja individu, tim dan organisasi; yang akan memperkuat daya saing

---

<sup>46</sup> Eugene McKenna. *Business Psychology and Organizational Behaviour* Sixth Edition, Routledge, London, 2020.

3. Faktor yang bisa menjadi penyebab kepuasan kerja meliputi aspek kepribadian, aspek pekerjaan (menantang, bermakna dari nilai spiritual, moral, sosial), aspek kesesuaian pekerjaan, aspek kebijakan organisasi (kepemimpinan, rekan kerja, kondisi kerja, peluang karier, sistem imbalan dan *benefit*)
4. Kepuasan kerja bisa membawa dampak positif berupa menghindarkan budaya penyimpangan dan kecurangan, menurunkan kemangkiran, mengikis niatan pindah kerja, peningkatan prestasi individu dan kinerja organisasi, menyuburkan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), menyumbang kebahagiaan kerja dan kesejahteraan subyektif (*subjective well-being*), mendukung kepuasan pelanggan dan profit organisasi.

### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Jelaskan pengertian dan arti penting dari kepuasan kerja karyawan !
2. Berikan contoh pekerjaan yang bermakna bagi anda. Cobalah beri penjelasan dari beberapa aspek.
3. Jelaskan bahwa gaya kepemimpinan organisasi bisa berdampak terhadap kepuasan ataupun ketidakpuasan karyawan.
4. Jelaskan bahwa ketidakpuasan kerja bisa membawa dampak perilaku negatif yang merugikan organisasi
5. Jelaskan dampak positif kepuasan kerja terhadap kinerja tim dalam organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arnold, J. and R. Randall. Work Psychology Understanding Human Behaviour in the Workplace. Pearson. London. 2016.
- Arnold, J. Work psychology : understanding human behaviour in the workplace. Prentice-Hall. Harlow. 2005.
- Bakker, A.B. and K. Daniels, 2013. A Day in the Life of a Happy Worker. Psychology Press. London.
- Buchanan, D.A. & A.A. Huczynski, Organizational behaviour, 10 edition. Pearson, Harlow, England, 2019.
- Furnham, A. The psychology of at work : the individual in the organization. 2nd ed. *Psychology Press of the Taylor & Francis Group*. New York. 2005
- Gorovei, A. (2020). Does Work Make You Happy ? Job Satisfaction and Happiness in the Modern World. *Revista Economică 72:1 (2020)*
- Gruneberg, M.M. Understanding job satisfaction. Macmillan. London. 1979.
- Johns, G. & A.M. Sacks. Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work, 11th ed., Pearson. 2019.
- Langton, N., S. P. Robbins, T.A. Judge, Fundamentals of organizational behaviour.—5th Canadian ed., Pearson. Canada. 2014
- McKenna, E. Business Psychology and Organizational Behaviour 6th Edition, Routledge, London, 2020.
- Rivai, V. dan D Mulyadi. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Rajagrafindo Persada. Jakarta. 2012
- Robbins, S.P., T.A. Judge, K.E. Breward. Essentials of organizational behaviour - Canadian edition. Pearson. Canada. 2018.
- Spector, P.E. Job Satisfaction, Application, Assesment, Causes and Concequences. Sage Publications. New Delhi. 1997.
- Widjajakusuma, M.K. dan M.I. Yusanto. Pengantar Manajemen Syariat. Khairul Bayan. Jakarta. 2002.



## KONFLIK KERJA DAN CARA MENGELOLA KONFLIK

---

**Ahmad Bairizki, S.E., M.M**  
**STIE AMM Mataram**

### **A. PENDAHULUAN**

Kehadiran konflik dalam suatu organisasi menjadi hal penting untuk diperhatikan. Hal ini menyebabkan manajemen perlu melakukan penanganan yang tepat, bahkan sebelum konflik itu benar-benar terjadi. Konflik tidak hanya menjadi tanggung jawab para praktisi *Public Relations* di perusahaan (humas organisasi) sebagai juru komunikasi, tetapi merupakan tanggung jawab dan kewajiban seluruh anggota organisasi yang berada di dalamnya untuk mengelola dan meminimalisasi potensi terjadinya konflik yang bersifat destruktif.

Konflik berasal dari kata kerja latin "*configere*" yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) di mana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan membuatnya tidak berdaya.

De Dreu (Amir, 2017:126) mendefinisikan bahwa konflik merupakan proses di mana satu pihak menganggap bahwa kepentingannya ditentang atau dianggap negatif oleh pihak lain. Lebih lanjut dijelaskan bahwa konflik

bisa terjadi ketika ada satu pihak yang mengganggu rencana orang lain. Atau, bisa juga terjadi ketika ada cara tertentu yang tidak disukai.

Robbins (1996:428), mendefinisikan bahwa: *“conflict is a process in which an effort is purposely made by A to offset the efforts of B by some form of blocking that will result in frustrating B in attaining his or her goals or furthering his or her interest.”*

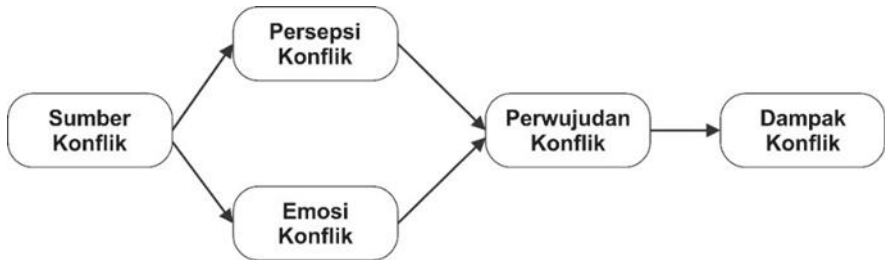
Selain itu, Mangkunegara (2008:21) menjelaskan bahwa konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan yang diharapkannya.

Berdasarkan definisi para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa konflik adalah pertentangan yang terjadi akibat adanya suatu perbedaan pandangan antara maksud dan harapan oleh para pihak yang memiliki kepentingan.

Terjadinya konflik disebabkan adanya interaksi dua pihak atau lebih yang saling berkepentingan dan kemudian muncul perbedaan persepsi para pihak dalam menyikapi suatu permasalahan. Masing-masing pihak mempertahankan persepsinya (ego) dan cenderung menyerang persepsi pihak lainnya. Selain itu potensi terjadinya konflik dikarenakan adanya rasa ketidakpuasan yang dialami oleh salah satu pihak terhadap pihak lainnya. Konflik merupakan hal wajar yang pasti terjadi dalam suatu organisasi, kecuali organisasi sudah hilang bersamaan dengan individu atau kelompok di dalamnya.

Pola pertahanan persepsi masing-masing pihak dapat berujung pada ketidakmampuannya dalam mengendalikan emosi. Ketika permasalahan yang terjadi semakin memanas, akan timbul faktor-faktor pendukung yang akan meningkatkan emosinya, sehingga salah satu pihak akan mengambil tindakan awal dan kemudian diikuti oleh pihak lainnya dalam memberikan *feedback* negatif. Bisa jadi berujung pada kekerasan verbal dan sebagainya yang menyebabkan ketersinggungan di kedua belah pihak semakin diperlihatkan.

Untuk memahami proses konflik perhatikanlah gambar di bawah ini:



**Gambar 7.1. Alur Proses Konflik.**

## B. JENIS-JENIS KONFLIK

Beberapa ahli manajemen telah membagi dan menguraikan jenis-jenis konflik dari berbagai sudut pandang. Beberapa uraian para ahli tersebut dijelaskan dalam Umam (2012:327) sebagai berikut:

1. Konflik berdasarkan fungsinya, hal ini dikemukakan oleh Robbins, yang membagi konflik menjadi dua macam, yaitu:
  - a. Konflik Fungsional, merupakan konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok dan memperbaiki kinerja kelompok. Konflik ini meningkatkan kinerja kelompok, walaupun berdampak pada ketidakpuasan individu tertentu.
  - b. Konflik Disfungsional, yang merupakan konflik yang merintangi pencapaian tujuan kelompok. Artinya konflik ini hanya memuaskan satu individu saja dan mengorbankan kinerja kelompoknya.
2. Konflik berdasarkan pihak yang terlibat, Konflik ini dikemukakan oleh Stoner dan Freeman yang membagi konflik ke dalam enam macam, antara lain:
  - a. Konflik dalam diri individu, konflik ini terjadi ketika seseorang harus memilih tujuan yang saling bertentangan atau karena tuntutan tugas yang melampaui batas kemampuannya.
  - b. Konflik antarindividu, yaitu karena adanya perbedaan kepribadian antara individu yang satu dengan yang lain.

- c. Konflik antara individu dan kelompok, yaitu konflik yang terjadi karena individu gagal atau tidak mampu beradaptasi dengan norma-norma kelompok di tempat dirinya bekerja.
  - d. Konflik antarkelompok dalam organisasi yang sama, yaitu konflik yang terjadi karena adanya perbedaan tujuan dari masing-masing kelompok dan setiap kelompok berupaya untuk mencapainya.
  - e. Konflik antarorganisasi, konflik ini terjadi jika tindakan yang dilakukan oleh suatu organisasi berdampak negatif terhadap organisasi lainnya.
  - f. Konflik antarindividu dalam organisasi yang berbeda, yaitu konflik yang terjadi atas suatu sikap dan perbuatan individu (anggota) suatu organisasi yang berdampak negatif bagi anggota organisasi yang lain.
3. Konflik berdasarkan posisi seseorang dalam struktur organisasi, jenis konflik ini dikemukakan oleh Winardi yang membagi konflik ini ke dalam empat macam, antara lain:
- a. Konflik vertikal, yaitu konflik yang terjadi antara anggota organisasi yang memiliki kedudukan yang berbeda seperti konflik yang terjadi antara pimpinan dan stafnya.
  - b. Konflik horizontal, yaitu konflik yang terjadi antara mereka yang memiliki kedudukan yang sejajar atau setingkat dalam organisasi, misalnya seperti konflik antar karyawan atau antar departemen yang setingkat.
  - c. Konflik garis-staf, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan lini, yang biasanya memegang posisi komando, dan pejabat staf yang biasanya berfungsi sebagai penasihat dalam organisasi.
  - d. Konflik peran, yaitu konflik yang terjadi karena seseorang mengemban lebih dari satu peran yang saling bertentangan.

### **C. PARADOKS KONFLIK**

Dari berbagai penjelasan yang telah dijelaskan sebelumnya, konflik selalu dipandang dari sudut persepsi buruk yang harus dihindari. Konflik memiliki konotasi negatif sebagai suatu hal yang dapat menghambat tujuan organisasi. Benarkah selalu demikian? Pada kenyataannya, konflik dapat dikelola menjadi suatu strategi yang bermanfaat dalam

meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja, meningkatkan daya saing, manajemen mutu terpadu, dan lain sebagainya. Namun semua tidak terlepas dari dukungan pimpinan yang berorientasi ke arah perbaikan dan peningkatan kualitas.

Berangkat dari penjelasan di atas, maka konflik dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu konflik destruktif dan konflik konstruktif. Berikut adalah penjelasan dari masing-masing jenis konflik tersebut.

- a. Konflik destruktif, yaitu konflik yang bersifat merusak, merugikan, dan harus dihindari. Konflik ini merupakan dampak dari buruknya komunikasi, hilangnya kepercayaan, hingga kegagalan pimpinan dalam mengelola anggotanya sebagai aset organisasi.
- b. Konflik konstruktif, yaitu konflik yang dapat mendorong individu atau kelompok untuk meningkatkan daya saing, resiliensi, motivasi, dan peningkatan kinerja dalam memberikan kontribusi positif baik untuk dirinya sendiri maupun organisasinya. Konflik konstruktif searah dengan pandangan interaksional yang menekankan agar konflik terjadi sebagai stimulus pencapaian tujuan dengan daya upaya yang lebih baik dari sebelumnya.

#### **D. SUMBER DAN DAMPAK KONFLIK DI LINGKUNGAN PEKERJAAN**

Sama halnya dengan menghadapi stres kerja, manajemen organisasi harus mengetahui dari mana sumber konflik tersebut berasal. Analisis, identifikasi dan pemantauan berkelanjutan perlu dilakukan untuk mengatasi ***konflik yang berpotensi merusak*** kinerja dan kondusivitas lingkungan pekerjaan.

Dari pernyataan di atas, muncul suatu pertanyaan, “apakah ada konflik yang tidak berdampak pada potensi kerusakan? Sehingga dengannya, apakah konflik dapat dihindari atau bahkan perlu diciptakan?”

Untuk menjawab hal tersebut, maka kita perlu ketahui terlebih dahulu sumber-sumber konflik. Berdasarkan pengertian konflik sebelumnya, diketahui bahwa konflik terjadi akibat adanya perbedaan pendapat atau perspektif para pihak yang berkepentingan. Beberapa aspek yang memicu terjadinya konflik antara lain meliputi:



## 1. Sumber daya

Hal yang lazim terjadi adalah terbatasnya sumber daya yang tersedia. Sumber daya yang dimaksud dapat berupa sarana dan prasarana kerja, anggaran, jumlah personil dalam satu departemen, dan lain sebagainya. Sebagai contoh; penggunaan mobil kantor yang tidak bisa digunakan pada waktu yang bersamaan. Bagian tim pemasaran hendak ke lapangan untuk melakukan *prospecting* dan promosi. Namun mobil tersebut juga hendak digunakan untuk mengantar pimpinan bertemu rekan bisnis di luar. Contoh lain konflik yang terjadi adalah karena masalah batasan jumlah personil dan anggaran kerja yang diperkenankan di masing-masing departemen, padahal beban kerja dan keterampilan personil yang dimiliki saat ini dinilai kurang memadai. Hal-hal tersebut berpotensi mengakibatkan kinerja menjadi terhambat, sedangkan semua bagian dituntut untuk menghasilkan capaian target yang telah ditentukan.

## 2. Komunikasi

Berbagai masalah komunikasi yang terjadi telah dijelaskan pada bab dan sub-bab sebelumnya. kesalahan pengiriman atau penerimaan pesan dapat berujung pada perbedaan persepsi yang akhirnya memicu konflik. Ketidaksiwaan dalam berkomunikasi juga dapat membuat para pihak mengartikan lain dari informasi atau pesan yang disampaikan. Selain itu gaya bicara dalam berkomunikasi juga cenderung dapat menimbulkan konflik.

## 3. Ketergantungan pekerjaan (*interdependence*)

Saling ketergantungan dalam menyikapi pekerjaan merupakan awal kondisi kerja yang tidak sehat. Ketika masing-masing individu atau kelompok mengandalkan kinerja satu sama lain, dapat menyebabkan terhambatnya suatu pekerjaan yang harusnya sudah dikerjakan. Tentu efektivitas kerja menjadi menurun karena tidak adanya sikap proaktif untuk segera menyelesaikan pekerjaan. Potensi konflik yang terjadi adalah seperti saling melempar kesalahan karena pekerjaan tidak terselesaikan dengan baik.

#### 4. Struktur dan diferensiasi departemen

Perbedaan tugas dan wewenang pada setiap departemen, berpotensi memunculkan perbedaan perspektif dalam penanganan suatu masalah. Struktur juga berarti tingkatan jabatan, artinya hubungan vertikal bisa menjadi pemicu terjadinya konflik. Ketika mungkin para *staff* memiliki ide untuk kemajuan proyek perusahaan, namun gagasannya kurang mendapat tanggapan oleh pimpinan. Bisa karena perbedaan nilai, pengalaman, senioritas, bahkan kepada pemahaman suatu sistem seperti perangkat dan penggunaan aplikasi teknologi.

#### 5. Variabel pribadi

Konflik ini terjadi akibat dari faktor karakteristik individu atau kelompok. Karakter tersebut dapat bersumber dari pemahaman nilai-nilai, budaya, hingga lingkungan yang membentuk kepribadiannya. Adapun karakter tersebut seperti sifat perfeksionis, otoriter, merasa diri paling hebat dan gemar merendahkan orang lain, penuntut, dan lain sebagainya, yang di mana sikap tersebut dianggap benar oleh pribadinya namun bertentangan dengan perspektif dan keyakinan orang lain.

#### 6. Ketidakjelasan Peran (*Ambiguous role*)

Salah satu tujuan adanya *job description* adalah agar setiap individu (karyawan) dapat menjalankan tugas dan kewajibannya masing-masing sesuai dengan apa yang menjadi posisinya. Namun seringkali adanya tugas tambahan yang diberikan di luar *job description* mengaburkan tugas pokoknya. Sehingga ketidakjelasan peran akan semakin terlihat dengan pelemparan tugas dan wewenang yang tidak sesuai. Bukan tidak mungkin, sumber konflik pada poin c di atas (*interdependence*) dipicu karena ketidakjelasan peran pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dari para karyawan.

#### 7. Peraturan dan kebijakan di lingkungan pekerjaan

Bukanlah rahasia umum apabila jenis peraturan dan kebijakan yang dikeluarkan oleh perusahaan tidak sepenuhnya disetujui oleh para anggota di dalamnya. Hal-hal tertentu yang tidak sesuai dengan perspektif masing-masing anggota akan menimbulkan konflik apabila tidak disikapi

dengan baik. perlu diingat, bahwa peraturan dan kebijakan di lingkungan pekerjaan merupakan cerminan nilai dan budaya yang dianut. Karena tidak semua individu di dalamnya memiliki persepsi yang sama, sehingga bila dipaksakan maka kedepannya akan menimbulkan konflik tertentu. Contohnya adalah aturan pembatasan dalam penggunaan fasilitas kantor, jam kerja dan pengupahan yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan, kebijakan kompensasi yang tidak memadai, dan lain sebagainya.

## **8. Pengambilan keputusan sepihak**

Salah satu hal yang menjengkelkan bagi sebagian kelompok anggota atau karyawan di perusahaan adalah dengan dikeluarkannya keputusan sepihak mengenai tata laksana pekerjaan, kebijakan, atau peraturan lainnya tanpa adanya diskusi atau rapat terlebih dahulu. Hal ini biasa terjadi pada organisasi dengan sistem manajemen sentralisasi atau terpusat. Namun selain keputusan sepihak yang dibuat oleh unsur pimpinan, kejadian tersebut juga dapat terjadi pada sesama rekan kerja atau tim yang seharusnya bekerja bersama-sama.

## **9. Kompetisi**

Kompetisi bisa terjadi karena adanya hasrat untuk menunjukkan eksistensi diri di lingkungan pekerjaan. Kompetisi yang tidak sehat dapat menyebabkan konflik, karena dengannya sesama karyawan dapat menjatuhkan citra positif satu sama lain dan merusak hubungan kerja, bukan hanya individu atau kelompok, bila berlarut maka bisa merusak hubungan di dalam organisasi secara keseluruhan.

## **10. Konflik terdahulu**

Sering kali konflik sengaja dibiarkan dan tidak diselesaikan. Alasannya beragam, salah satunya adalah ketidakpedulian sesama anggota baik atasan maupun bawahan untuk menyelesaikan konflik secara kekeluargaan. Biasanya masing-masing mereka akan berpikir bahwa yang lainnya mau melupakan suatu kejadian perkara begitu saja. Namun tanpa adanya komunikasi penyelesaian konflik yang baik, maka suatu saat konflik yang belum terselesaikan tersebut akan diungkit kembali, sehingga

masalah yang belum selesai malah semakin membesar dengan adanya masalah yang baru.

Berdasarkan penjelasan sumber-sumber konflik di atas, maka kita dapat mengambil kesimpulan bahwa konflik tidak bisa dihindari. Konflik akan terjadi apabila setidaknya terdapat dua pihak yang saling berinteraksi. Namun daripada itu, konflik bisa diminimalisasikan keberadaannya, dan apabila dikelola dengan baik, maka konflik justru dapat meningkatkan motivasi, daya saing dan kinerja karyawan.

Sebagai contoh; dengan mengetahui keterbatasan sumber daya yang dimiliki, maka manajemen mengetahui faktor apa saja yang berpotensi menghambat kinerja. Untuk itu manajemen diharapkan mampu menyediakan sumber daya yang diperlukan. Kemampuan manajemen dalam mengadakan dan mengelola sumber dayanya menjadikan perusahaan tersebut memiliki kapasitas unggul dalam usahanya.

Konflik yang baik adalah konflik yang mampu membuat manajemen dan anggota di dalamnya (baik pimpinan maupun karyawan) untuk saling berbenah dan memperbaiki kekurangan yang terjadi pada organisasinya. Adanya ketidakjelasan peran mengharuskan departemen SDM (HRD) untuk menegaskan kembali *job description* sesuai dengan posisi dan jabatan karyawan tersebut.

Adapun masalah persaingan (kompetisi) di lingkungan kerja sebaiknya dikelola untuk meningkatkan semangat kerja dan motivasi karyawan. Dengan kompetisi yang sehat, manajemen dapat mengarahkan karyawan atau departemennya mencapai realisasi sesuai dengan target kerja yang telah ditentukan. Contoh sederhananya adalah dengan memberikan *rewards* kepada tim pemasaran yang berhasil memenangkan *challenge* dengan jumlah nilai omset penjualan terbanyak dalam satu periode tertentu. Sedangkan bagi kelompok yang kalah akan disertakan dalam program pelatihan khusus dengan bentuk kurikulum yang menyenangkan, sehingga mereka tidak merasa stres dan bahkan lebih termotivasi untuk memenangkan *challenge* berikutnya karena telah mengikuti pelatihan.

## E. STRATEGI ORGANISASI (PERUSAHAAN) MENGELOLA KONFLIK

Konflik memang tidak dapat dihindari namun konflik dapat diminimalisasikan keadaannya. Para anggota organisasi sudah seharusnya dapat menyikapi setiap keadaan yang berpotensi mengarah ke pertentangan dengan cara yang bijaksana, berpikir rasional, dan dewasa. Kebiasaan gegabah menuruti emosi dalam bertindak dan mengambil sikap, cenderung akan menyebabkan masalah semakin berkepanjangan. Selain dapat merugikan diri sendiri, tentunya hal ini dapat merugikan satu individu dan bahkan juga kelompok yang lain.

Dalam pengelolaan konflik, manajemen perlu memahami bagaimana cara melihat konflik misalnya saja divisi *public relations* melakukan pendekatan komunikasi baik internal maupun eksternal sesuai dengan permasalahan yang sedang dihadapi melalui kacamata manajerial, sehingga dapat ditemukan letak potensi permasalahan yang terjadi. Pendekatan tersebut antara lain:

1. *Interest-based frame*, yaitu suatu pendekatan yang berfokus pada penyelesaian masalah dengan cara mengidentifikasi penyebab konflik dan mencari solusi dari permasalahan tersebut. Dalam hal ini sebisa mungkin para pihak merasa dimenangkan dari keputusan yang diambil (*win-win solution*) sehingga dapat memenuhi *interest* masing-masing pihak. Pendekatan ini membuat para pihak menahan dan meredam emosinya dengan cara penengah memberikan berbagai asumsi dan keyakinan. Namun meskipun demikian, semua dikembalikan kepada para pihak dalam mengelola kesadaran konstruktifnya. Apabila mereka tidak mampu menahan tingkat konstruktifnya, maka pendekatan konflik akan mengarah pada tingkatan yang lebih tegas dan bersifat kekuasaan.
2. *Right-based frame*, yaitu pendekatan penyelesaian konflik sesuai dengan arahan nilai dan kewajiban dalam suatu acuan kontraktual. Para pihak yang bertikai memiliki argumen terhadap opininya masing-masing dalam menilai suatu kasus. Opini menurut mereka adalah benar namun perlu dirujuk kembali sesuai dengan interpretasi kontraktual yang ada.

3. *Power-based frame*, yaitu pendekatan penyelesaian konflik yang terjadi karena adanya faktor kekuatan (kekuasaan) yang kental. Pihak yang memiliki kekuasaan cenderung mendominasi pihak lainnya untuk menuruti persepsi yang diyakini. Tidak jarang solusi penyelesaian konflik dilakukan dengan kemampuan mengintimidasi untuk mendapatkan persetujuan dari pihak lainnya.

Apabila konflik semakin berlanjut ke tahap yang mengkhawatirkan dan berpotensi merusak (destruktif), maka konflik tersebut sudah tidak sehat lagi. Konflik yang terjadi tidak bisa mengarahkan karyawan kepada peningkatan motivasi dan kinerja. Untuk itu manajemen perlu mengambil langkah dan tindakan serius melalui pelaksanaan strategi untuk mengatasi konflik yang terjadi.

Adapun beberapa strategi yang dapat diimplementasikan oleh manajemen perusahaan antara lain adalah sebagai berikut:

1. Pemecahan masalah (*Problem solving*)

Meskipun strategi ini memiliki kelemahan pada lamanya waktu penyelesaian, namun setidaknya strategi ini berorientasi kepada keuntungan masing-masing pihak. Artinya dalam strategi ini para pihak bersama-sama mengidentifikasi masalah dan mencari solusinya atas dasar pertimbangan berbagai alternatif yang telah disepakati. Strategi ini identik dengan ketentuan *win-win solution*.

2. Pemaksaan (*Forcing*)

Strategi ini kerap digunakan ketika terbatasnya waktu pengambilan keputusan. Strategi ini membutuhkan legalitas kekuasaan dan wewenang tertentu. Selain itu dominasi juga diperkuat oleh argumen yang tidak terbantahkan. Strategi ini identik dengan ketentuan *win-lose orientation* sehingga menimbulkan kejengkelan tersendiri bagi pihak yang sebenarnya tidak sepakat dari hasil keputusan yang telah dibuat. Sehingga untuk menghindari konflik yang berkepanjangan, pihak tersebut harus berbesar hati menerima keputusan yang dimaksud.

### 3. Penyerahan (*Yielding*)

Strategi penyelesaian konflik ini berorientasi dengan cara memberikan perhatian akan kepentingan pihak yang bersebrangan. Adanya penyerahan yang dilakukan bertujuan untuk menurunkan tensi konflik yang terjadi. Selain itu cara ini juga menekankan pada persamaan dan kebersamaan. Namun yang perlu diperhatikan, terkadang strategi ini tidak menyentuh masalah yang hendak dipecahkan karena tujuannya adalah untuk meredakan ketegangan, sehingga penyelesaiannya cenderung hanya bersifat sementara.

### 4. Pencegahan (*Avoiding*)

Hampir serupa dengan *yielding*, strategi ini mengacu pada upaya menghindari timbulnya konflik. Para pihak saling menghormati dan berperilaku baik. Kelemahannya adalah pada masalah yang dipendam dan berlarut. Untuk itu strategi ini dilakukan apabila menangani masalah kecil yang tidak memiliki dampak signifikan terhadap hubungan sosial. Untuk itu masing-masing pihak harus dapat saling bertenggang rasa dan tidak perlu masuk menyerang wilayah yang bersinggungan dengan pribadi individu atau kelompok seperti; agama, ras, pandangan politik, dan lain sebagainya.

### 5. Bersepakat (*Compromised*)

Strategi ini mengacu pada orientasi seimbang baik kepentingan sendiri maupun pihak lain. Model ini dinilai demokratis karena menampung aspirasi kedua belah pihak. Di dalamnya terdapat rumusan janji atau kesepakatan untuk mencari titik temu permasalahan dan tujuan bersama, sehingga tidak ada pihak yang merasa dirugikan.

Mangkunegara (2008:26-28), menyimpulkan bahwa terdapat tiga cara mengelola konflik yaitu dengan:

1. Mendorong konflik
  - a. Memasukan seseorang dari luar.
  - b. Merubah arus.
  - c. Penyusunan kembali organisasi.
  - d. Mendorong persaingan.
  - e. Mencari *manager* baru yang lebih cocok

2. Mengurangi konflik

- a. Mendinginkan temperatur perselisihan.
- b. Menyatukan kelompok-kelompok yang berselisihan dengan jalan mencari “kambing hitam” dan berusaha mengalahkan musuh bersama.

3. Memutuskan konflik

Adapun penjelasan dari strategi memutuskan konflik adalah sebagai berikut:

a. Dominasi dan tekanan.

Dominasi dan tekanan biasanya dilakukan dengan jalan:

- Menekan konflik, bukan menyelesaikan konflik dengan jalan memaksa menghentikan perselisihan.
- Menang-kalah, yang kalah biasanya harus memberi jalan kepada yang lebih berwenang, tidak puas dan akan selalu melawan.
- Caranya bermacam-macam, antara lain:
  - Memaksa selesai.
  - Diplomasi.
  - Menghindar.
  - Mayoritas.

b. Kompromi

Ada beberapa bentuk kompromi, yaitu:

- Pemisahan.
- Perdamaian.
- Peraturan yang menentukan.
- Penyuapan/kompensasi.

c. Pemecahan Integral

Ada beberapa bentuk pemecahan integral, yaitu:

- Musyawarah mufakat (konsensus).
- Konfrontasi.
- Pencapaian tujuan yang lebih tinggi.



Dari berbagai strategi yang telah dijelaskan di atas, semuanya kembali disesuaikan dengan keadaan situasi yang terjadi di lingkungan organisasi. Untuk itu diperlukan kepiawaian manajemen, serta para pemangku kepentingan lain yang ada di dalamnya untuk mengelola konflik yang terjadi. Analisis konflik dimulai dari mengetahui potensi awal yang terjadi, mengetahui sumbernya, dan segera menentukan langkah strategi apa yang hendak diambil.

## **F. RANGKUMAN MATERI**

1. Konflik adalah pertentangan yang terjadi akibat adanya suatu perbedaan pandangan antara maksud dan harapan oleh para pihak yang memiliki kepentingan.
2. Terdapat tiga jenis konflik yang dapat dilihat dari:
  - a. Konflik berdasarkan fungsi;
  - b. Konflik berdasarkan pihak yang terlibat;
  - c. Konflik berdasarkan posisi dalam struktur organisasi.
3. Konflik tidak selamanya berkonotasi buruk. Pada teori paradoks, konflik terbagi ke dalam dua sifat yaitu konflik destruktif dan konflik konstruktif.
4. Konflik tidak bisa dihindari. Konflik akan tetap terjadi apabila setidaknya terdapat dua pihak yang saling berinteraksi. Namun daripada itu, konflik bisa diminimalisasikan keberadaannya, dan apabila dikelola dengan baik, maka konflik justru dapat meningkatkan motivasi, daya saing dan kinerja karyawan.
5. Beberapa contoh strategi yang dapat diimplementasikan dalam mengatasi konflik adalah sebagai berikut,
  - a. Pemecahan masalah (*Problem solving*)
  - b. Pemaksaan (*Forcing*);
  - c. Penyerahan (*Yielding*);
  - d. Pencegahan (*Avoiding*);
  - e. Bersepakat (*Compromised*).

### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Sebutkan dan jelaskanlah jenis konflik yang pernah Anda alami di lingkungan kerja atau organisasi Anda?
2. Pada saat terjadi konflik, bagaimanakah peran dan kontribusi yang dapat Anda berikan dalam menyelesaikan atau mengelola konflik tersebut?
3. Apakah strategi yang Anda jalankan dinilai efektif? Bila belum, apa saja yang menjadi kendalanya?
4. Apa solusi dan saran yang dapat Anda sampaikan kepada manajemen atau pihak yang berwenang dalam organisasi Anda terkait dengan pengelolaan konflik?
5. Diskusikanlah berbagai studi kasus tentang strategi pengelolaan konflik melalui pendekatan:
  - a. *Interest based frame.*
  - b. *Right based frame.*
  - c. *Power based frame.*

## DAFTAR PUSTAKA

- Amir, M. Taufiq. (2017). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Mangkunegara, Anwar Prabu A.A. (2008). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Robbins, Stephen P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. USA: Prentice Hall International, Inc.
- Umam, Khaerul. (2012). *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia.



## TEORI MOTIVASI DAN PENDEKATANNYA

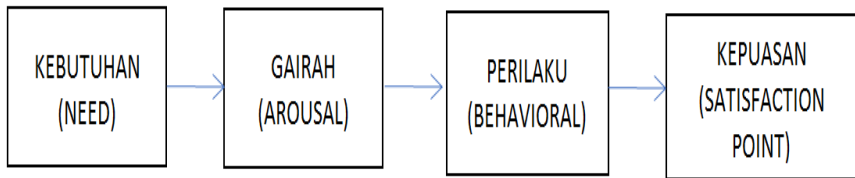
---

**Fifit Firmadani, S.Pd., M.Pd**  
**Universitas Tidar**

### **A. PENGERTIAN MOTIVASI**

Setiap organisasi pastilah mempunyai tujuan yang harus diwujudkan. Hal ini dapat dikatakan bahwa, dalam pencapaian tujuan yang efektif, perlu adanya keterlibatan orang-orang yang memiliki motivasi tinggi (Turabik, Baskan, 2015). Banyak istilah yang digunakan untuk menyebut motivasi (*motivation*) atau motif, antara lain kebutuhan (*need*), desakan (*urge*), keinginan (*wish*), dan dorongan (*drive*). Motivasi merupakan hal yang mendasar bagi manusia untuk membuat pilihan dan berkehendak atau berperilaku. Oleh karena itu, perlu memahami teori motivasi. Psikolog menyebutkan pentingnya motivasi karena berkaitan perilaku manusia, dengan memperkenalkan konsep motif (Campbell, 1985). Motif didefinisikan sebagai kekuatan apa pun yang timbul secara sadar atau tidak sadar menimbulkan perilaku, memberikan kesinambungan, dan mengarahkan perilaku. Kirel (2015) mendefinisikan motivasi sebagai proses untuk bertindak sebagai efek insentif dari suatu motif. Motif diartikan sebagai jumlah upaya untuk membujuk satu atau lebih orang secara progresif menuju aktivasi ke arah tertentu (objek atau tujuan) (Eren, 2004). Motivasi dijelaskan dengan cara berbeda dalam banyak teori tetapi

secara umum begitu diindikasikan memiliki empat fase dasar sebagai berikut:

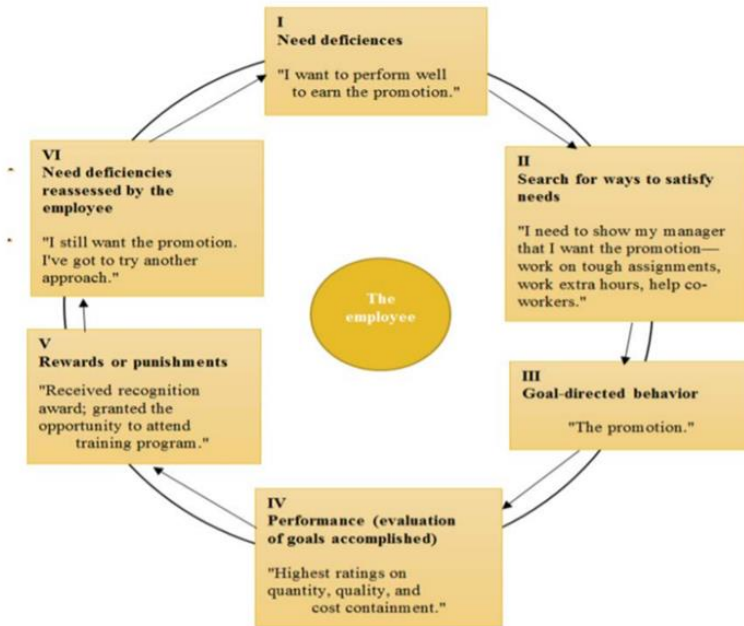


**Gambar 8.1 Fase Dasar Motivasi (Ozkalp & Kirel, 2005)**

Proses motivasi menunjukkan bahwa setiap individu memiliki beberapa kebutuhan yang ingin mereka penuhi. Hal ini menjadikan individu memerlukan kendali untuk berperilaku ke arah tertentu sehingga mendapatkan kepuasan atas terpenuhinya kebutuhan. Istilah motivasi, yang diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya (Handoko, 2009).

Motivasi membicarakan tentang bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang, agar mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahliannya guna mencapai tujuan. Rangsangan ini akan menciptakan dorongan pada seseorang untuk melakukan aktivitas. Menurut Berelson dan Steiner yang dikutip oleh Wahjosumidjo motivasi adalah suatu usaha sadar untuk memengaruhi perilaku seseorang supaya mengarah tercapainya tujuan organisasi (Sunyoto, 2015).

Proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan, dan imbalan (Tewal dkk, 2017). Menurut Gibson (2018) ada beberapa tahapan pada proses motivasi.



**Gambar 8.2 The Motivational Process: An Initial Model (Gibson et.al, 2012:128)**

Pada Gambar 1 proses motivasi terdiri dari beberapa tahapan yaitu :

1. Munculnya suatu kebutuhan yang belum terpenuhi yang menyebabkan adanya ketidakseimbangan dalam diri seseorang dan berusaha untuk menguranginya dengan perilaku tertentu.
2. Seseorang kemudian mencari cara-cara untuk memuaskan keinginan tersebut.
3. Seseorang mengarahkan perilakunya kearah pencarian tujuan atau prestasi dengan cara-cara yang telah dipilih dengan didukung oleh kemampuan, keterampilan maupun pengalamannya.
4. Penilaian prestasi dilakukan oleh diri sendiri atau orang lain tentang keberhasilannya dalam mencapai tujuan. Perilaku yang ditujukan untuk memuaskan kebutuhan misalnya, kebanggaan biasanya dinilai oleh individu. Sedangkan perilaku yang ditujukan untuk memenuhi suatu kebutuhan misalnya, finansial atau jabatan, umumnya dilakukan oleh atasan atau pimpinan organisasi.

5. Imbalan atau hukuman yang diterima atau dirasakan tergantung pada evaluasi atas prestasi yang dilakukan.
6. Seseorang menilai sejauh mana perilaku dan imbalan telah memuaskan kebutuhannya. Jika siklus motivasi tersebut telah memuaskan kebutuhannya, maka suatu keseimbangan atau kepuasan atas kebutuhan tertentu dirasakan. Akan tetapi masih ada kebutuhan yang belum terpenuhi maka akan terjadi lagi proses pengulangan dari siklus motivasi dengan perilaku yang berbeda.

Motivasi sangat diperlukan dalam organisasi karena berhubungan dengan usaha memberikan dorongan pada para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi tidaklah mungkin dicapai tanpa adanya komitmen yang bertahan lama dari para anggotanya. Pemahaman tentang motivasi perlu di dasarkan pada asumsi bahwa motivasi adalah sebagai hal yang baik, sebagai penentu prestasi kerja, sebagai hal yang tidak pernah berhenti, dan sebagai alat pengukur hubungan pekerjaan dalam organisasi. Oleh karena itu para manajer organisasi dituntut memiliki kemampuan memotivasi karyawannya yaitu melalui pemahaman tentang teori-teori motivasi seperti misalnya teori kebutuhan (*needs theory*), teori pengharapan (*expectancy theory*), maupun teori keadilan (*equity theory*), dan teori-teori lainnya, (Ratmawati & Herachwati, 2007)

## B. TEORI-TEORI MOTIVASI

Teori motivasi terbagi menjadi dua yaitu teori isi atau *Content Theory* (teori tradisional) dan teori proses atau *Process Theory* (teori modern). Teori isi menjelaskan faktor-faktor yang mendorong dan memotivasi orang, sedangkan teori proses berfokus mengenai bagaimana berbagai faktor pribadi mempengaruhi perilaku manusia (Brooks, 2006). Teori isi terdiri dari *Herzberg's Two Factors Theory (Hygiene-Motivation Theory)*, *Maslow's Hierarchy of Needs Theory*, *Mc Clelland's Need For Achievement Theory and Alderfer's E.R.G. approach* (Bailey, 1992; Brooks, 2006; Campbell, 1985; Eren, 2004; Kocel, 2010; Onaran, 1981; Ozkalp & Kirel, 2005; Saglam, 2007), sedangkan yang termasuk Teori Proses yaitu *Vroom's Expectancy Theory*, *Lawler and Porter's Expectancy Theory*, and *Adams'*

*Equity Theory* (Balcu, 1992; Brooks, 2006; Can, 1985; Fren, 2004; Kocel, 2010; Onaran, 1981; Ozkalp dan Kirel, 2005; Saglam, 2007).

**Tabel 8.1 Perbedaan Teori Isi (*Content Theory*) dengan Teori Proses (*Process Theory*)**

Teori Motivasi	Penjelasan Teori Motivasi	Aplikasi dalam Manajerial
Teori Isi ( <i>Content Theory</i> ) / Teori Tradisional	Berfokus pada faktor di dalam orang yang memberi energi, mengarahkan, menopang, dan memberhentikan tingkah laku. Faktor ini hanya bisa disimpulkan.	Manajer perlu berhati-hati atas perbedaan kebutuhan, keinginan, dan tujuan karena setiap individu adalah unik.
Teori Proses ( <i>Process Theory</i> ) / Teori Modern	Menjelaskan, menganalisis bagaimana perilaku itu diberi energi, diarahkan, dipertahankan, dan diberhentikan.	Manajer perlu memahami proses motivasi dan bagaimana individu membuat preferensi, penghargaan, dan prestasi.

Sumber: Gibson et.al (2012)

## 1. Teori Isi (Teori Tradisional)

### a. Herzberg's Two Factors Theory (*Hygiene-Motivation Theory*)

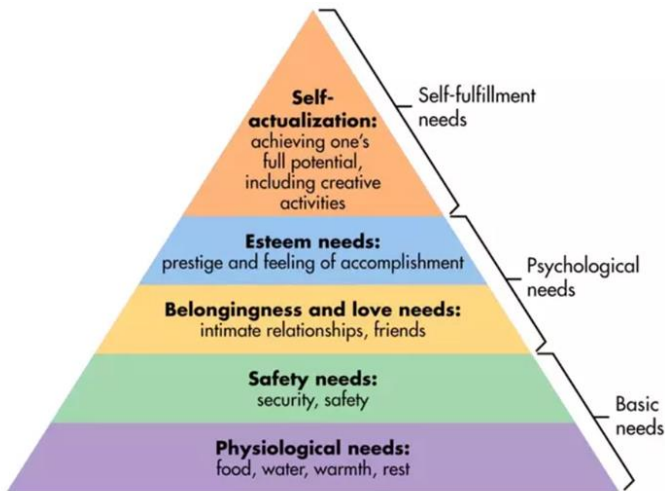
Teori yang dikembangkan Herzberg dikenal sebagai Model Dua Faktor, yaitu faktor motivasional dan faktor *hygiene* atau “pemeliharaan”. Faktor motivasional adalah hal-hal bersifat intrinsik (bersumber dari dalam diri seorang) yang mendorong prestasi, sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik (bersumber dari luar diri) yang turut menentukan perilaku seseorang. (Haryati, dkk, 2018). Dalam implementasinya di lingkungan sebuah organisasi/ perusahaan, teori ini menekankan pentingnya menciptakan/ mewujudkan keseimbangan antara kedua faktor tersebut.



Salah satu diantaranya yang tidak terpenuhi, akan mengakibatkan pekerjaan menjadi tidak efektif dan tidak efisien (Tahir, 2014).

#### b. Maslow's Hierarchy of Needs Theory

Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow mengemukakan bahwa manusia di tempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam diri seseorang (Tewal dkk, 2017). menurut teori ini, individu dimotivasi untuk memenuhi kebutuhan mereka yang diberi tingkatan dalam hierarki kebutuhan. Maslow menekankan bahwa kebutuhan ini merupakan faktor terpenting menentukan tingkah laku individu dengan pemikiran bahwa setiap tingkah laku bersumber dari upaya pemecahan kebutuhan spesifik mereka. Maslow telah menciptakan hierarki kebutuhan ini dari tingkat terendah sampai tingkat tertinggi. Tingkatan kebutuhan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 8.3** Tingkatan Hierarki Kebutuhan Maslow

- 1) *Physiological* (kebutuhan fisiologis). Kebutuhan fisiologis merupakan hierarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup. Dalam konteks organisasi, kompensasi

merupakan kebutuhan fisiologis karyawan sehingga manajemen harus memberikan gaji yang sesuai kepada karyawan untuk membeli kebutuhan pokok, karyawan harus diberi waktu istirahat dan makan yang cukup.

- 2) *Safety and security* (kebutuhan keselamatan dan keamanan). Apabila kebutuhan fisiologis *relative* sudah terpenuhi maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan keselamatan dan rasa aman. Kebutuhan ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaan, dan jaminan akan hari tua pada saat seseorang tidak lagi bekerja.
- 3) *Belongingness, sosial, and love* (kebutuhan sosial). Jika kebutuhan hierarki pertama dan kedua telah terpenuhi secara minimal maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi, dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam konteks organisasi, berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama, dan sebagainya.
- 4) *Esteem* (kebutuhan penghargaan). Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang. Oleh karena itu, manajer harus menghargai dan memberi *reward*, dan promosi bagi karyawan yang bekerja dengan baik.
- 5) *Self-actualization* (kebutuhan aktualisasi diri). Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Aktualisasi diri merupakan proses yang berlangsung terus menerus dan tidak pernah terpenuhi. Malahan kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang keahlian dan kemampuannya. Oleh karena itu, manajer dapat memberikan pekerjaan yang menantang karyawan sehingga keterampilan dan kreativitas yang dimiliki digunakan sepenuhnya.

### c. *Mc Clelland's Need For Achievement Theory*

Teori ini mengklasifikasi berdasarkan akibat suatu kegiatan berupa prestasi yang dicapai, termasuk juga dalam bekerja. Dengan kata lain kebutuhan berprestasi merupakan motivasi dalam pelaksanaan pekerjaan. Artinya bahwa manusia pada hakikatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain (Thoha, 2003). Menurut Tewal, dkk (2017) Mc Clelland meneliti tiga jenis kebutuhan, yaitu *the need for achievement* (n Ach), *the need for affiliation* (n Aff), and *the need for power* (n Pow).

Kebutuhan akan Prestasi (n Ach), dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Mc Clelland, ada tiga karakteristik dari orang yang memiliki n Ach yang tinggi, yaitu: (1) memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pelaksanaan suatu tugas atau mencari solusi atas suatu permasalahan. Akibatnya mereka lebih suka bekerja sendiri daripada dengan orang lain. Apabila suatu pekerjaan membutuhkan bantuan orang lain, mereka lebih suka memilih orang yang berkompeten daripada sahabatnya ; (2) cenderung menetapkan tingkat kesulitan tugas yang moderat dan menghitung risikonya ; (3) memiliki keinginan yang kuat untuk memperoleh umpan balik atau tanggapan atas pelaksanaan tugasnya. Mereka ingin tahu seberapa baik mereka telah mengerjakannya, dan mereka sangat antusias untuk mendapatkan umpan balik tidak peduli apakah hasilnya baik atau buruk.

Kebutuhan afiliasi (n Aff), merupakan suatu keinginan untuk melakukan hubungan yang bersahabat dan hangat dengan orang lain, yang ciri-cirinya adalah : (1) memiliki suatu keinginan yang kuat untuk mendapatkan restu dan ketenteraman dari orang lain; (2) mereka cenderung untuk menyesuaikan diri dengan keinginan dan norma orang lain yang ada di lingkungannya; (3) memiliki suatu perhatian yang sungguh-sungguh terhadap perasaan orang lain. Orang yang memiliki n Aff yang tinggi mencari kesempatan di tempat kerja untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Oleh karenanya mereka cenderung bekerja dengan orang lain daripada bekerja sendiri, cenderung memiliki tingkat kehadiran yang tinggi, dan cenderung berprestasi lebih baik dalam situasi di mana ada dukungan personal dan moral.

Kebutuhan akan kekuasaan (*n Pow*), adalah kebutuhan untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain dan bertanggung jawab kepadanya. Orang yang memiliki *n Pow* tinggi memiliki ciri-ciri : (1) keinginan untuk mempengaruhi secara langsung terhadap orang lain; (2) keinginan untuk mengadakan pengendalian terhadap orang lain; (3) adanya suatu upaya untuk menjaga hubungan pimpinan pengikut. Orang yang *n Pow* tinggi cenderung lebih banyak memberikan saran-saran, lebih sering memberikan pendapat dan evaluasinya, selalu mencoba untuk mempengaruhi orang lain ke dalam cara berpikirkannya. Mereka juga cenderung menempatkan diri sebagai pemimpin di lingkungan aktivitas kelompoknya.

#### d. Alderfer's E.R.G. approach

Teori ini adalah penyempurnaan dari teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow. Menurut Alderfer dalam Robbins (2001:171), mengemukakan ada tiga hierarki dalam kebutuhan inti yaitu eksistensi (*existence*), kekerabatan atau berhubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*). Adapun ketiga hierarki dalam kebutuhan inti tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan Eksistensi Kebutuhan yang pertama adalah kebutuhan eksistensi merupakan pemberian persyaratan eksistensi materiil dasar, mencakup butir-butir yang oleh Maslow dianggap sebagai kebutuhan keamanan serta keselamatan dan kebutuhan fisiologis seperti gaji, kondisi kerja, peralatan kerja atau kebutuhan mendasar manusia untuk bertahan hidup dan sebagainya.
- 2) Kebutuhan Berhubungan Kebutuhan yang kedua adalah kebutuhan berhubungan merupakan hasrat yang kita miliki untuk memelihara hubungan antar pribadi yang bermanfaat. Hasrat sosial dan status menuntut interaksi dengan orang-orang lain agar dipuaskan, dan hasrat ini segaris dengan kebutuhan sosial Maslow.
- 3) Kebutuhan Pertumbuhan Kebutuhan yang ketiga adalah kebutuhan pertumbuhan. Kebutuhan pertumbuhan adalah suatu hasrat intrinsik untuk perkembangan pribadi, mencakup komponen intrinsik dari kategori penghargaan Maslow dan karakteristik-karakteristik yang tercakup pada aktualisasi diri.

Dapat disimpulkan bahwa kebutuhan eksistensi merupakan kebutuhan mendasar bagi manusia yang berkaitan dengan kebutuhan fisiologis dan kebutuhan keamanan serta keselamatan. Kebutuhan berhubungan merupakan kebutuhan manusia untuk melakukan interaksi antar satu individu dengan individu lainnya dalam organisasi, dan yang terakhir kebutuhan pertumbuhan adalah keinginan setiap individu untuk memperoleh penghargaan serta dapat mengembangkan kemampuan yang dimiliki.

## 2. Teori Proses (Teori Modern)

### a. Vroom's Expectancy Theory

Teori ini dikembangkan oleh Victor H. Vroom tahun 1964 yang kemudian diperluas kembali oleh Lawler dan Porter. Teori ini berpendapat bahwa seseorang akan termotivasi untuk melakukan sesuatu hal dalam mencapai tujuan apabila mereka yakin bahwa tingkah laku mereka mengarah pada pencapaian tujuan tersebut. Menurut Vroom, ada tiga aspek yang mempengaruhi motivasi yaitu ekspektansi, instrumen dan valensi.

- 1) Ekspektansi (E) yaitu seberapa besar kemungkinan jika mereka melakukan perilaku tertentu mereka akan mendapatkan hasil kerja yang diharapkan (yaitu prestasi kerja yang tinggi).
- 2) Instrumen (I) yaitu seberapa besar hubungan antara prestasi kerja dengan hasil kerja yang lebih tinggi (yaitu penghasilan, baik berupa gaji ataupun hal lain yang diberikan perusahaan).
- 3) Valensi (V) yaitu seberapa penting seseorang menilai penghasilan yang diberikan perusahaan kepadanya, misalnya jika hal yang paling didambakan oleh seseorang pada suatu saat, promosi, maka itu berarti baginya promosi menduduki valensi tertinggi.

Kreitner dan Kinicki (2007) menjelaskan bahwa teori pengharapan memiliki tiga konsep kunci yaitu pengertian bahwa pengharapan (E) adalah harapan akan usaha dan kinerja (*effort-performance*), instrumentalitas (I) adalah persepsi kinerja-hasil (*performance-outcome*), dan valensi (V) merujuk pada nilai yang diberikan seseorang terhadap hasil (*outcome*).

Dari penjelasan diatas maka Vroom membentuk motivasi adalah fungsi dari valensi, harapan dan instrumentasi.

$$\text{Motivasi} = \text{Expectancy (E)} \times \text{Instrumentasi (I)} \times \text{Valensi (V)}$$

Menurut Robbins, et al. (2005) teori pengharapan merupakan penjelasan paling menyeluruh mengenai motivasi yang ada saat ini. Victor H. Vroom mengemukakan bahwa : Motivasi adalah produk tiga faktor, Valence (V) menunjukkan seberapa kuat keinginan seseorang untuk memperoleh suatu *reward*, misalnya jika hal yang paling didambakan oleh seseorang pada suatu saat, promosi, maka hal itu berarti baginya promosi menduduki valensi tertinggi; *Expectancy (E)*, menunjukkan kemungkinan keberhasilan kerja (*performance probability*). *Probability* itu bergerak dari 0, (nol, tiada harapan) ke 1(satu, penuh harapan). Instrumentality (I), menunjukkan kemungkinan diterimanya *reward* jika pekerjaan berhasil.

Victor Vroom mengemukakan bahwa teori harapan mencakup tiga variabel atau hubungan yaitu :

- 1) Pengharapan atau kaitan usaha-kinerja, adalah kemungkinan yang dirasakan oleh orang tersebut bahwa melakukan sejumlah usaha tertentu akan menghasilkan tingkat kinerja tertentu.
- 2) Instrumentalitas atau kaitan kinerja-imbalan yakni tingkat sejauh mana orang tersebut percaya bahwa bekerja pada tingkat tertentu itu menjadikan sarana untuk tercapainya hasil yang diinginkan.
- 3) Valensi atau daya tarik imbalan yakni bobot yang ditempatkan oleh orang tersebut ke potensi hasil atau imbalan yang dapat dicapai di tempat kerja. Valensi mempertimbangkan sasaran dan juga kebutuhan orang tersebut. (Surbakti, 2014)

#### b. *Lawler and Porter's Expectancy Theory*

*Lawler and Porter's Expectancy Theory* atau Teori Harapan Lawler dan Porter merupakan perluasan dari Teori Harapan Vroom. *Lawler and Porter's Expectancy Theory* didasarkan pada kepuasan yang diperoleh melalui kinerja dan penghargaan. Menurut teori ini, kepuasan ditentukan oleh perbedaan antara penghargaan atau imbalan yang diterima oleh individu yang satu dengan lainnya. Artinya, jika individu mendapatkan

penghargaan atau imbalan yang sebanding dengan kinerjanya, maka dia akan mendapatkan kepuasan dan sebaliknya. Selain itu, Lawler dan Porter membagi penghargaan menjadi penghargaan intrinsik dan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik yaitu penghargaan yang diperoleh atas perilaku individu tersebut dalam organisasi seperti pencapaian prestasi kerja yang merupakan usaha dalam mengembangkan diri, sedangkan penghargaan ekstrinsik yaitu peningkatan upah yang diperoleh, pengakuan layak atau status pegawai dan jaminan keselamatan kerja yang diberikan oleh organisasi. Lawler dan Porter juga berpendapat bahwa pengetahuan dan keterampilan dibutuhkan dalam mencapai kesuksesan kinerja yang nantinya berdampak pada pemerolehan penghargaan intrinsik dan ekstrinsik, sehingga menimbulkan kepuasan dan motivasi.

### c. *Adams' Equity Theory*

*Equity theory* merupakan teori yang lebih dikenal dengan teori keseimbangan atau teori keadilan yang dikembangkan oleh Stacy Adam dalam (Robbins & Judge, 2018) menyatakan bahwa individu mempersepsikan bentuk ketidakadilan yang diterimanya dengan membandingkan hubungan masukkan yang diberikan kepada organisasi dengan hasil *input* yang diterima, di mana perbandingan tersebut dilakukan pada orang lain di luar maupun di dalam organisasi. Mengacu pada teori tersebut, seorang karyawan akan menunjukkan sikapnya terhadap keadaan ketidakadilan yang diterimanya di tempat kerja dan berusaha untuk menghilangkan ketidakadilan. Karyawan akan melakukan empat bentuk perbandingan dalam menilai bentuk ketidakadilan berdasarkan *equity theory* Stacy Adam (dalam (Robbins & Judge, 2018))

- 1) Diri-di dalam: perbandingan pengalaman seorang karyawan lain yang berada diposisi berbeda yang ada di dalam organisasi
- 2) Diri-di luar: perbandingan pengalaman dengan seorang karyawan organisasi lain yang berada diposisi atau situasi yang sama.
- 3) Individu lain-di dalam: perbandingan pengalaman diri seorang individu dengan individu lainnya yang ada di dalam organisasi
- 4) Individu lain-di luar: individu atau kelompok lain di luar organisasi.

Menurut teori ini bahwa kepuasan seseorang tergantung apakah ia merasakan ada keadilan (*equity*) atau tidak adil (*unequity*) atas suatu situasi yang dialaminya. Teori ini merupakan variasi dari teori perbandingan sosial. Komponen utama dari teori ini adalah:

1) *Input*

Yaitu sesuatu yang bernilai bagi seseorang yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti : pendidikan, pengalaman, kecakapan, banyaknya usaha yang dicurahkan, jumlah jam kerja, dan peralatan pribadi yang dipergunakan untuk pekerjaannya

2) Hasil (*outcomes*)

Adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang pekerja yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan, serta kesempatan untuk berhasil atau ekspresi diri.

3) Orang bandingan (*comparison person*)

Bisa berupa seseorang di perusahaan yang sama atau di tempat lain bahkan bisa pula dengan dirinya sendiri terhadap pekerjaannya di waktu lampau.



**Gambar 8.4 Equity Theory: The Exchange Process**

Teori keadilan berfokus pada rasio *input-output* dalam organisasi. *Input* diwakili oleh kontribusi kita terhadap organisasi; *output* segala sesuatu yang kita terima dari organisasi. Teori ini mengasumsikan bahwa ketika kita terlibat dalam hubungan pertukaran dengan organisasi dan mengevaluasi keadilan dari apa yang kita dapatkan dari pertukaran ini



dengan membandingkan rasio *input-output* kita sendiri dengan yang lain, untuk menentukan apakah kita dibayar kurang/underpaid atau dibayar lebih.

### **C. RANGKUMAN MATERI**

Dalam suatu organisasi terdapat banyak karakteristik orang yang terlibat di dalamnya. Perbedaan karakteristik tersebut tidak dapat menjadi alasan sebuah kelemahan untuk saling bekerja sama satu sama lain, tetapi menjadikan kelebihan sehingga pencapaian visi, misi, dan tujuan dapat tercapai. Seorang pemimpin harus selalu menyadari adanya perbedaan karakteristik anggotanya dan selalu memberikan motivasi. Oleh karena itu, perlu bagi pemimpin memahami apa konsep dari motivasi agar nantinya dapat diterapkan dengan tepat pada sasarannya. Banyak sekali teori-teori motivasi yang ada, para pemimpin organisasi dapat menggunakan salah satu atau saling berkolaborasi antar teori yang satu dengan yang lain. Sikap pemimpin yang memperhatikan anggotanya dengan memberikan motivasi maka akan menimbulkan gairah kerja yang positif di lingkungan organisasi sehingga dapat tercapai visi, misi, dan tujuan yang efektif dan efisien.

### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Jelaskan konsep motivasi !
2. Jelaskan dan gambarkan teori motivasi menurut Maslow !
3. Bagaimana pola motivasi yang dikemukakan oleh Mc Celland ?
4. Berikan contoh penerapan teori harapan Vroom dalam sebuah organisasi !
5. Menurut Saudara, teori motivasi manakah yang efektif dapat digunakan dalam sebuah organisasi? Jelaskan alasannya!

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin Tahir. (2014). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish
- Balci, E. (1992) *Ödüller, güdüleme kuramları ve Türkiye’de öğretmen ödülleri*. Ankara: Adım.
- Bernhard Tewel, Adolfina, Merinda Ch Pandowo, Hendra N Tawas. (2017). *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Patra Media Grafindo
- Brooks, I. (2006). *Organisational behaviour*. London: Pearson Education Limited
- Can, H. (1985). *Başarma güdüsü ve yönetsel başarı*. Ankara: H.Ü. İİBF Yayın No: 12.
- Danang, Sunyoto. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Beta.
- Gibson, James,L. 2000. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*. Edisi ke-5. Cetakan ke-3. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma yaşamında güdülenme kuramları*. Ankara: Sevinç Matbaası
- Ozkalp, E. ve Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı.
- Robbins, Stephen P. 2001.*Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Diterjemahkan Dr. Hadyana Pujaatmaka dan Drs. Benyamin Molan. Edisi 8. Jilid 1.Jakarta : Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P.& Coulter, Marry. (2005). *Perilaku Organisasi "Konsep, Kontroversi & Aplikasi"* (Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka), Jakarta: Prenhalindo.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Salemba Empat.
- Ronny Trian Surbakti. (2014). Pengaruh Motiavsi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Golongan I Di Universitas Katolik Parahyangan. *E-Jurnal Graduate Unpar Vol 1 No 2*, hal: 214.
- Sri Haryati, Fifit Firmadani, Desi Nurhikmahyanti. (2018). *Psikologi Pendidikan Dengan Model Belajar Berbasis Riset*. Yogyakarta: Anom Pustaka

Tuska Turabik & Gulsun Atanur Baskan. (2014). The Importance of Motivation Theories in Terms Of Education Systems. *Procedia: Social and Behavioral Science* 186 (2015) page 1055-1063. Elsevier



## **SISTEM *REWARD* DAN PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI**

---

**Dr. Febrianty, S.E., M.Si**  
**Politeknik Palcomtech**

### **A. PENDAHULUAN**

Era industri 4.0 dan *Society* 5.0 dimana era industri 4.0 menekankan pada kecerdasan buatan sedangkan fokus *Society* 5.0 adalah pada manusianya yang membuat keseimbangan antara kemajuan ekonomi dengan penyelesaian masalah-masalah sosial melalui sistem yang sangat menghubungkan antara dunia nyata dan dunia maya. Adopsi teknologi dilakukan secara besar-besaran telah membentuk sistem sosio-ekonomi dan membuatnya menjadi lebih kompetitif. Dalam rangka menjaga lingkungan yang kompetitif ini, perusahaan pun berlomba untuk meningkatkan kinerja karyawan mereka. Oleh karena itu, sistem penghargaan karyawan menjadi sangat penting dan memberi keunggulan kompetitif pada perusahaan yang dapat terus meningkatkan kinerja karyawannya. Dengan kata lain, pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memadai diharapkan dapat meningkatkan daya saing perusahaan dengan perusahaan lainnya yang sejenis atau dalam industri yang sama.

Suatu organisasi atau instansi tidak terlepas dari peranan SDM yang bekerja didalamnya (Saefudin & Wahyuningsih, 2014). Kualitas SDM menjadi salah satu faktor yang diperlukan untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu instansi. Oleh karena itu, suatu organisasi atau instansi perlu melakukan penilaian atas kinerja para karyawannya. Sistem penilaian ini kemudian dapat disebut dengan sistem *reward and punishment*. Sistem *reward* atau penghargaan pada karyawan membantu perusahaan untuk mengakui prestasi karyawan mereka dengan memuji mereka dengan imbalan dalam bentuk moneter atau *non* moneter. Dengan sistem seperti ini, pihak manajemen dapat memberikan berbagai jenis *reward* yang tentu saja dapat memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya. Sistem penghargaan yang dikelola dengan baik juga akan membantu pihak manajemen perusahaan menurunkan masalah seperti: pergantian karyawan dan ketidakhadiran. Bersamaan dengan hal tersebut, pihak manajemen akan mendapatkan peluang besar untuk menarik talenta terbaik.

Banyak sedikitnya atau besar kecilnya *reward* yang diberikan pada karyawan yang berhak tergantung pada banyak hal, khususnya ditentukan oleh tingkat pencapaian bisa diraih karyawan. Selain itu, bentuk *reward* ditentukan juga oleh jenis atau bentuk pencapaian yang diraih serta kepada siapa *reward* tersebut akan diberikan. Jadi, manajer SDM perlu memilih sistem *reward* yang terbaik untuk karyawannya karena memang tidaklah mudah untuk memilih metode yang terbaik.

## **B. SISTEM REWARD**

Beberapa definisi yang terkait dengan sistem *reward* sebagai berikut:

1. Menurut (Nugroho , 2006), *Reward* merupakan hadiah, ganjaran, penghargaan atau imbalan yang ditujukan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya dalam memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai.
2. Sedangkan Chiang dan Birtch (2008) menyatakan bahwa penghargaan merupakan sebuah konstruksi luas untuk mewakili apa pun yang mungkin dihargai oleh seorang karyawan yang bersedia ditawarkan oleh majikan sebagai bentuk imbalan atas kontribusinya (dikutip dalam (Bustamam, Teng , & Abdullah , 2014).

3. Bratton (2017) menyatakan bahwa sistem penghargaan dapat berupa moneter atau *non-moneter* termasuk penilaian psikologis sebagai wujud kompensasi atas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan (Ryan, 2013).
4. Menurut Maund (2001), sistem penghargaan merupakan alat yang ampuh terutama dalam lingkungan kompetitif saat ini (dikutip dalam (Njanja, Maina, Kibet, & Njagi, 2013). Tindakan karyawan dikatakan dipengaruhi oleh sistem *reward* dan secara sistematis memfasilitasi hasil positif untuk mencapai kinerja yang dibutuhkan (Wilson, 2003 seperti dikutip dalam (Njanja, Maina, Kibet, & Njagi, 2013). Imbalan sistematis dianggap adil dan masuk akal (Fischer dan Smith, 2003; Stone et al., 2007) seperti dikutip dalam (Webb Day, Holladay, Johnson, & Barron, 2014).
5. Menurut (Puwanenthiren, 2011) *reward* terbentuk dari seluruh komponen organisasi, proses, aturan serta kegiatan pengambilan keputusan dalam hal alokasi untuk memberikan kompensasi dan manfaat kepada karyawan sebagai timbal balik atas kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi.
6. (Ruvendi, 2005) menyatakan bahwa *reward* merupakan pemberian kepada karyawan atau sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas prestasinya kepada perusahaan dalam melaksanakan pekerjaan. Imbalan ekonomi umumnya diberikan dalam bentuk gaji, upah, tunjangan, bonus, insentif, dan lain sebagainya.

Berdasar beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa *reward* adalah pemberian balas jasa/penghargaan kepada karyawan atas hasil kerja keras mereka yang telah melewati target yang ditetapkan oleh perusahaan. Pemberian *reward* di perusahaan dilakukan dengan tujuan memotivasi karyawan agar lebih giat dalam bekerja. Pihak manajemen dapat memanfaatkan sistem *reward* ini untuk meminimalisasi pergantian karyawan dan menarik karyawan baru, dan saat yang bersamaan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja mereka. Manajemen perusahaan dituntut untuk menerapkan sistem *reward* yang sesuai dengan tujuan strategis perusahaan dan kebutuhan karyawan.

### C. TUJUAN SISTEM *REWARD*

Imbalan merupakan cara untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan menetapkan tujuan yang sejajar dengan tujuan perusahaan. Misalnya, standar bonus yang telah ditentukan oleh pihak manajemen dapat menjadi cara untuk memberikan penghargaan atas pencapaian target penjualan. Hal ini menghasilkan karyawan yang termotivasi dan antusias untuk mencapai lebih banyak bonus, sehingga mencapai lebih banyak kuota (Maund, 2001 seperti dikutip dalam (Njanja, Maina , Kibet, & Njagi, 2013).

Namun, sebuah studi yang dilakukan oleh pihak *High Performance Organization* (HPO Center), sebuah organisasi penelitian global menghasilkan bahwa sistem *reward* tertentu dianggap sebagai “faktor kebersihan” dan memiliki efek minimal dalam kinerja jangka panjang perusahaan (McGraw, 2012). Andre de Waal, Direktur HPO Center, berpendapat bahwa perusahaan harus menghabiskan banyak waktu untuk menyiapkan sistem *reward* yang kompleks sedangkan kinerja dalam menit telah tercapai. Di sisi lainnya, sistem *reward* yang lebih sederhana dan adil harus sudah diterapkan (McGraw, 2012).

Perusahaan yang tanpa imbalan dapat menimbulkan suasana kerja yang tidak menyenangkan yang akhirnya akan menurunkan motivasi karyawan (Bustamam, Teng , & Abdullah , 2014). Hal tersebut dapat meningkatkan pengunduran diri atau *turnover* karyawan yang juga menjadi penyebab kegagalan perusahaan untuk mempertahankan bakat. Akibatnya, penghargaan dianggap penting dan menjadi perhatian bagi perusahaan/organisasi. Penghargaan harus menurunkan pergantian karyawan, menarik karyawan lain, meningkatkan motivasi untuk meningkatkan kinerja, dan untuk merangsang dan memperkuat perilaku karyawan (Bustamam, Teng , & Abdullah , 2014).

Walaupun sistem *reward* dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya nasional, akan tetapi terdapat faktor lain yang terlibat misalnya: nilai-nilai budaya perusahaan dan anggota dalam grup (Chiang dan Birtch, 2005; Mannix et al., 1995; Triandis, 1994 seperti yang dikutip dalam (Webb Day, Holladay, Johnson, & Barron, 2014). Mannix et al., 1995 menemukan bahwa tujuan perusahaan bisnis berada di luar keuntungan, sebaliknya, lebih condong ke arah pengembangan intrinsik. Oleh karena itu, budaya perusahaan

menjadi lebih dominan daripada budaya nasional (Webb Day, Holladay, Johnson, & Barron, 2014).

Adapun beberapa tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan terkait dengan pengimplementasian sistem *reward* yakni;

1. Untuk menjaga tetap fokus pada tujuan perusahaan dengan menyelaraskan keinginan dan target karyawan dengan tujuan perusahaan
2. Menjaga tingkat pergantian karyawan yang rendah dan mempertahankan karyawan yang memiliki keterampilan yang tepat.
3. Menjaga motivasi karyawan agar tetap tinggi.
4. menyelaraskan preferensi risiko perusahaan dengan manajerial dan bawahan
5. mematuhi persyaratan hukum.
6. Melaksanakan yang benar secara etis.
7. Menjadi layak secara finansial dan dikelola dengan nyaman (Ryan , 2013).

Tujuan utama dari program *reward* menurut (Ivancevich, Kanopaske , & Matteson , 2006), yakni:

- a. Menarik individu yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi.
- b. Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja.
- c. Mendorong karyawan mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

#### **D. BENTUK-BENTUK *REWARD*: IMBALAN EKSTRINSIK DAN INTRINSIK**

Segala sesuatu yang diberikan perusahaan untuk memuaskan satu atau beberapa kebutuhan individu disebut sebagai *Reward*. Jenis *reward* dibagi menjadi dua kategori: (Long , Perumal , & Ajagbe , 2014)

- a. Penghargaan Ekstrinsik (*Extrinsic Rewards*)  
Penghargaan ini diberikan untuk memuaskan kebutuhan dasar (*basic needs*), keamanan, kebutuhan sosial, dan kebutuhan atas pengakuan. Sifat *Extrinsic Rewards* adalah tangible atau dapat dirasakan secara fisik.



b. Penghargaan Intrinsik (*Intrinsic Reward*)

Penghargaan yang diterima oleh karyawan untuk dirinya sendiri karena telah dapat menyelesaikan suatu tugas yang baginya cukup menantang.

Menurut (Ivancevich, Kanopaske , & Matteson , 2006), Reward dibagi menjadi dua jenis yaitu:

**1. Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic rewards*)**

Penghargaan ekstrinsik merupakan suatu penghargaan yang datang dari luar diri individu karyawan tersebut.

a. Penghargaan finansial

1) Gaji dan upah

Gaji merupakan balas jasa dalam bentuk uang yang diterima oleh karyawan sebagai bentuk konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari sebuah perusahaan. Sedangkan, upah merupakan imbalan yang dibayarkan berdasar jam kerja, jumlah unit barang yang dapat dihasilkan, atau banyaknya pelayanan yang dilakukan.

2) Tunjangan karyawan seperti: dana pensiun, perawatan rumah sakit, dan liburan. Umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi berdasar pada senioritas atau catatan kehadiran.

3) Bonus/insentif merupakan tambahan-tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan perusahaan.

b. Penghargaan *non* finansial

1) Penghargaan interpersonal atau yang disebut dengan *reward* antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan *reward* interpersonal, seperti: status dan pengakuan tertentu.

2) Promosi : Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai bentuk usaha untuk "*the right man in the right place*". Oleh karena itu, perusahaan yang melakukan pengukuran kinerja yang

akurat akan membantu dalam pengambilan keputusan dalam alokasi penghargaan promosi.

Program retensi akan berhasil jika pemberi kerja/perusahaan berkomitmen untuk meningkatkan strategi kompensasi mereka dan menjadi pemimpin pasar, atau setidaknya setara dengan perusahaan pesaing dalam penawaran gaji mereka (Conley , 2017). Setiap karyawan memastikan sistem kompensasi yang mereka terima adil dan setara dengan keterampilan, pengalaman, dan pengetahuan mereka dalam organisasi mereka (Long , Perumal , & Ajagbe , 2014). Kompensasi yang adil dan setara yang diterima oleh karyawan akan membantu perusahaan mempertahankan dan memotivasi karyawannya untuk bekerja di organisasinya ( Johari , Yean , Adnan , Yahya , & Ahmad , 2012) (Aguenza & Som , 2018). Rencana penghargaan ekstrinsik yang menarik akan mendorong keterlibatan karyawan di perusahaan, meningkatkan produktivitas dan kualitas produk dan layanan, mengurangi kesalahan dalam pekerjaan, menurunkan tingkat kecelakaan dan menjaga loyalitas terhadap organisasi (Wickramasinghe & Sajeevani , 2018).

## 2. Penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*)

Penghargaan *intrinsic* merupakan penghargaan yang diatur oleh diri sendiri.

### a. Penyelesaian (*completion*)

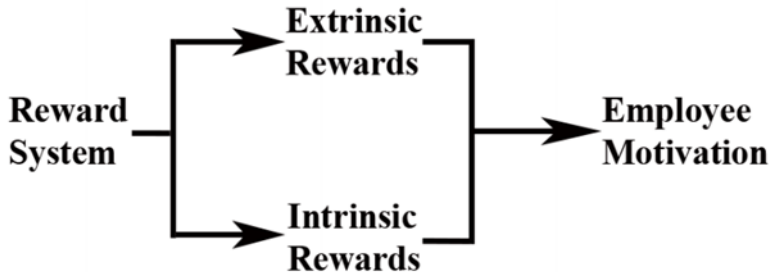
Hal yang sangat penting bagi sebagian karyawan adalah memiliki kemampuan untuk memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek. Karyawan seperti itu menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas. Beberapa bagian karyawan lainnya memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas dan efek dari menyelesaikan tugas tersebut bagi mereka merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri.

### b. Pencapaian (*achievement*)

Pencapaian adalah penghargaan yang muncul dari diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang dinilai menantang.

c. Otonomi (*autonomy*)

Setiap karyawan tentunya menginginkan melakukan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan atau bekerja tanpa diawasi secara ketat. Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang terbaik oleh karyawan dalam keadaan tertentu.



**Gambar 9.1: Imbalan Ekstrinsik dan Intrinsik (Pratheepkanth, 2011)**

Terkait dengan sistem *reward* maka imbalan yang diberikan oleh perusahaan pun bisa berupa finansial atau *non* finansial. Mereka juga dikenal sebagai ekstrinsik dan intrinsik masing-masing (Yang, 2008 sebagaimana dikutip dalam (Njanja, Maina , Kibet, & Njagi, 2013). Imbalan ekstrinsik berbasis moneter dan meliputi kondisi kerja (Ryan , 2013). Terdapat 2 jenis penghargaan ekstrinsik:

- 1) Imbalan langsung meliputi kenaikan gaji, komisi, sistem bonus, bagi hasil, dan opsi saham, dan penghargaan individu dan tim.
- 2) Imbalan tidak langsung meliputi tunjangan karyawan seperti: polis asuransi kesehatan, cuti dibayar, diskon karyawan, dan tunjangan perawatan anak (Henderson, 1994 seperti dikutip dalam (Velnampy, 2005) (Njanja, Maina , Kibet, & Njagi, 2013). Insentif ekstrinsik dapat meningkatkan kinerja, misalnya penurunan pada motivasi intrinsik akan menjadi perhatian jika insentif ekstrinsik ditarik, karena tingkat kinerja yang meningkat tidak mungkin dipertahankan.

Imbalan intrinsik tergantung pada kepuasan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Beberapa contoh imbalan intrinsik antara lain: otoritas, dan promosi, lingkungan kerja yang nyaman, waktu liburan yang dialokasikan, aktivitas sosial, desain kerja, jam kerja fleksibel, pengakuan dan umpan balik, dan lainnya (Yang, 2008 seperti yang dikutip dalam (Njanja, Maina , Kibet, & Njagi, 2013). Karyawan merasa mencapai pencapaian pribadinya dan merasa bahwa dia telah berkontribusi pada masyarakat. Contohnya adalah pekerja sukarela yang bekerja di organisasi nirlaba. Oleh karena, mereka bekerja untuk penghargaan *non*-moneter, mereka dimotivasi oleh penghargaan intrinsik, terutama kepuasan berkontribusi pada masyarakat (Ryan , 2013). Insentif intrinsik dapat lebih kuat daripada insentif ekstrinsik karena penghargaan intrinsik menambah, daripada menggantikan insentif ekstrinsik (Datta, 2012).

Penghargaan intrinsik sulit untuk didefinisikan dibandingkan dengan penghargaan ekstrinsik karena berasal dari dalam pekerjaan itu sendiri dan bergantung pada persepsi pekerja itu sendiri. Ini tidak berwujud dan bervariasi di setiap pekerja, di luar kendali manajemen, dan juga didasarkan pada kepuasan kerja pekerja. Imbalan intrinsik terbagi menjadi dua unsur yaitu ganjaran intrinsik fisik dan *non* fisik, dan keduanya saling melengkapi (Aritonang, Jepri, Sadalia, & Wibowo, 2018). Pahala intrinsik fisik meliputi unsur fisik di tempat kerja, misalnya tata letak wilayah kerja, tingkat kebisingan, dan faktor ergonomi (Rahim , Wahab, & Munir, 2017). Manajemen dapat menyediakan lingkungan kerja yang produktif dengan memperkenalkan teknologi dan peralatan baru untuk membantu pekerja melakukan tugasnya (Long , Perumal , & Ajagbe , 2014). Penghargaan intrinsik *non* fisik meliputi suasana kerja, rasa kebermaknaan dalam organisasi, dan interaksi sosial dalam organisasi (Ajmal, Bashir , Abrar , Khan , & Saqib, 2015).

Suasana positif seperti memiliki rekan satu tim yang suportif dan rekan kerja yang kooperatif adalah faktor utama yang mendorong retensi di antara pekerja di mana pemberi kerja mendukung dan mendorong mereka untuk bekerja secara efektif dan efisien (Christmas, 2008). Lingkungan kerja yang baik dan positif menjadi elemen penting bagi karyawan untuk bertahan dalam organisasi (Putra, & Prasetya, 2018). Temuan penting sebelumnya mengungkapkan lingkungan kerja yang tidak

menyenangkan menyebabkan tingginya tingkat *turnover* di antara karyawan karena manajemen gagal memberikan kenyamanan di tempat kerja (Ellingson , Tews, & Dachner , 2016) (Lu Lu , Lu, Gursoy , & Neale , 2016) (McGinnis Johnson & Ng, 2016). Menciptakan yang positif dan lingkungan kerja yang nyaman tidak hanya menarik pendatang baru, tetapi juga mempertahankan karyawan yang berpengalaman, berpengetahuan luas, dan kreatif (Aritonang, Jepri, Sadalia, & Wibowo, 2018) (Rahim , Wahab, & Munir, 2017).

Lingkungan kerja yang baik dan kooperatif meningkatkan kepuasan dan loyalitas kerja karyawan melebihi gaji dan tunjangan (Moncarz , Zhao , & Kay , 2009).

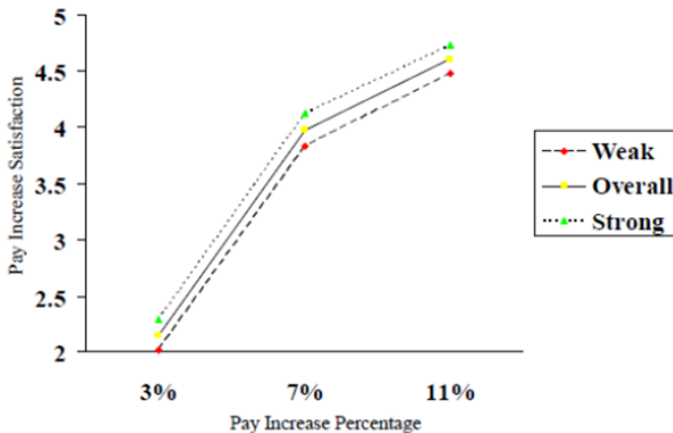
Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2016) terdapat beberapa faktor yang memengaruhi *Reward*, yakni:

- 1) Faktor eksternal (persaingan, ekonomi, citra, hukum, pasar, sosial, dan teknologi)
- 2) Faktor manusia (kemampuan, usia, sikap, kinerja, dan kerja sama)
- 3) Faktor perusahaan (organisasi, komunikasi, delegasi, perencanaan, dan proses struktur).

## **E. SISTEM PENGHARGAAN MONETER**

Uang merupakan salah satu alat motivasi terkuat, tetapi penggunaannya harus disesuaikan dengan persepsi nilai setiap karyawan. Dalam rangka meminimalisasi ketidakpuasan karyawan, pihak manajemen perusahaan sering menggunakan imbalan uang, meskipun dalam jangka panjang mungkin tidak menjadi motivator terbaik (Mossbarger dan Eddington, 2003 seperti dikutip dalam (Bustamam, Teng , & Abdullah , 2014). Di sisi lainnya, Deepröse (1994) menyatakan bahwa meskipun imbalan uang mungkin bukanlah motivator yang sangat baik, tanpa imbalan uang, hal tersebut dapat menghasilkan de-motivator yang tangguh (Bustamam, Teng , & Abdullah , 2014). Armstrong (1996) setuju dengan Deepröse (1994) tentang fakta bahwa *reward* moneter menunjukkan pengakuan usaha karyawan, meningkatkan harga diri, dan menyatakan posisi dan prestasi seseorang. Dengan demikian, imbalan uang sangat mendukung tujuan strategis SDM (Bustamam, Teng , & Abdullah , 2014).

Penelitian mengenai reaksi kenaikan gaji menggunakan teknik psikofisik: “identifikasi hanya perbedaan yang terlihat” telah menemukan ambang batas absolut (Rambo & Pinto, 1989; Champlin & Kopelman, 1991; Worley et al., 1992; Mitra et al., 1997 seperti dikutip dalam (Bhakta & Nagy , 2005). Penelitian tersebut mengategorikan persepsi persentase kenaikan pendapatan. Misalnya, peningkatan pendapatan 2% dianggap akan mengecewakan, sementara peningkatan pendapatan 5% dianggap netral. Peneliti menyimpulkan bahwa peningkatan 7% sebagian besar dirasakan secara positif meskipun lebih dari 7% kepuasan karyawan berkurang (Bhakta & Nagy , 2005).



**Gambar 9.2: Hubungan antara kepuasan kenaikan gaji dan persentase kenaikan gaji (Bhakta & Nagy , 2005)**

Oleh karena itu, agar *reward* moneter bisa memotivasi peningkatan kinerja perusahaan lebih besar lagi maka:

1. Karyawan harus memiliki minat bersih terhadap besar uang. Artinya tidak hanya keinginan memiliki uang akan tetapi hasil lain yang diasosiasikan dengan kinerjanya.
2. Karyawan sadar bahwa uang tersebut terkait dengan kinerjanya.
3. Karyawan menyadari bahwa harus ada upaya menuju kinerja. Karyawan harus menyadari bahwa kinerjanya harus meningkat seiring dengan bertumbuhnya perusahaan.

## F. SISTEM PENGHARGAAN *NON-MONETER*

Imbalan *non-moneter* masih dapat memberikan hasil yang positif. Hal tersebut merujuk pada *reward* dimana karyawan tidak diberi insentif secara finansial sehingga menghemat uang untuk perusahaan (Chiang dan Birtch, 2008 sebagaimana dikutip dalam (Bustamam, Teng , & Abdullah , 2014). Akhir-akhir ini, lebih dipahami bahwa karyawan memerlukan lebih banyak penghargaan *non-moneter* untuk usaha tersebut (Millmore et al, 2007 seperti yang dikutip dalam (Bustamam, Teng , & Abdullah , 2014). Dengan kata lain, karyawan mencari sesuatu yang lebih bernilai dan berarti, sebaliknya ada juga yang hanya untuk mendapatkan uang tambahan (Johnson dan Welsh, 1999 seperti dikutip dalam (Bustamam, Teng , & Abdullah , 2014).

Strategi perusahaan untuk menjadi hemat biaya memiringkan sistem penghargaan ke arah penghargaan *non-moneter* daripada moneter sebagai sarana untuk membangun kepuasan kerja dan pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan (Chiang dan Birtch, 2008 seperti dikutip dalam (Bustamam, Teng , & Abdullah , 2014). Keuntungan lain dari mengimplementasikan *reward non-finansial* yakni kenyataan bahwa mereka dapat berfungsi sebagai penguat kinerja yang baik dari karyawan (Scott, J. , 2004). Misalnya, Hadiah sepeda akan mengingatkan karyawan akan upaya yang dihargai setiap kali mereka menggunakan sepeda untuk berolahraga. Liburan yang dibiayai oleh perusahaan sebagai hadiah akan mengingatkan karyawan akan upaya positifnya setiap karyawan tersebut melihat foto-foto liburan. Imbalan *non-moneter* dapat bersifat informal maupun formal. Salah satu bentuknya adalah pengakuan dari atasan yang merupakan cara yang paling dasar dan efektif, yakni;

- a. Kedatangan yang diterima oleh atasan langsung.
- b. Surat penghargaan tertulis resmi.
- c. Surat tertulis resmi dari salah satu manajer puncak.
- d. Pengakuan verbal selama pertemuan atau makan malam.
- e. Atribusi karyawan bulan atau tahun (Silverman , 2004).

Beberapa contoh dari *reward non-finansial* lainnya adalah yang bisa digunakan di luar pekerjaan;

- a. Voucher untuk bepergian.
- b. Layanan rekreasi.
- c. Tiket Makan malam gratis
- d. Tiket bioskop atau teater.
- e. Tempat parkir yang dipesan.
- f. Kegiatan luar ruangan seperti penerbangan dengan balon udara atau seharian di salon/spa.
- g. Barang domestik (Silverman , 2004)

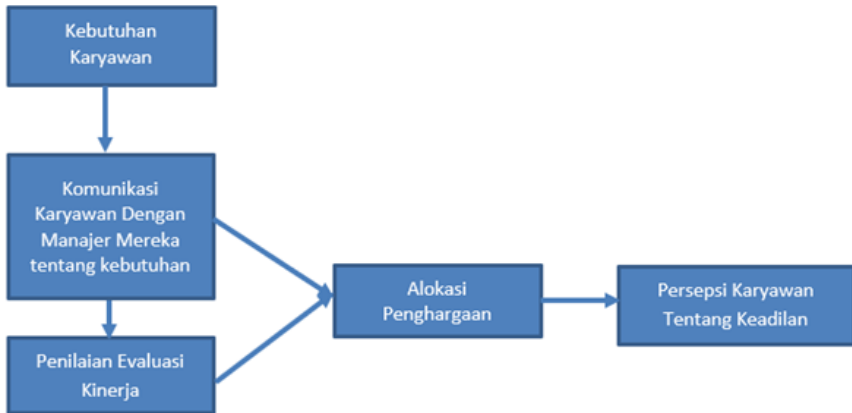
Memang terdapat banyak jenis *reward* dan tidak ada yang dianggap terbaik. Oleh karena itu, pihak manajemen perusahaan harus memilih yang paling sesuai dengan pencapaian target yang diinginkannya karyawan tertentu, hal tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh In *Income Data Services*, 2002 seperti dikutip dalam Silverman, 2004. Akan tetapi, IDS melaporkan bahwa budaya perusahaan merupakan salah satu cara paling efektif untuk mempengaruhi karyawan. (Silverman , 2004) menyatakan bahwa pihak manajemen perusahaan harus memilih jenis penghargaan yang paling sesuai.

## **G. BAGAIMANA MENGATUR SISTEM REWARD**

Seperti yang disebutkan pada pembahasan sebelumnya, pihak manajemen harus memilih hadiah yang sesuai dengan jenis perilaku yang dituntut oleh perusahaan dari karyawan (Njanja, Maina , Kibet, & Njagi, 2013). Pada saat yang sama, karyawan harus mempertimbangkan jenis hadiah yang diberikan dan menghubungkannya dengan upaya yang dilakukan di tempat kerja. Manajer harus terus memonitoring kinerja karyawan. Oleh karena itu, sistem *reward* harus dapat meningkatkan perilaku positif selain meningkatkan produktivitas (Njanja, Maina , Kibet, & Njagi, 2013). Misalnya, karyawan yang bekerja dengan jam kerja yang panjang, inisiatif karyawan, bekerja baik dalam tim, keandalan, kehadiran kerja yang tinggi, umpan balik pelanggan yang positif, tenggat waktu yang terus dijaga, dan lain sebagainya. Jadi, pihak manajemen perusahaan harus dapat mengukur dan merancang dan menetapkan sistem *reward*



berdasar upaya yang telah dilakukan oleh karyawan mereka (Njanja, Maina , Kibet, & Njagi, 2013).



**Gambar 9.3: Cara mengatur hadiah  
(Webb Day, Holladay, Johnson, & Barron, 2014)**

Karyawan harus menghubungkan *reward* dengan upaya yang dilakukan. Manajer harus mengaitkan *reward* dengan strategi organisasi dan memahami kebutuhan karyawan dan mengevaluasi jalannya pekerjaan. Ini membawa pentingnya komunikasi dan evaluasi kinerja untuk alokasi *reward*. Hal ini harus dilakukan secara skematis untuk mencapai keadilan dan memelihara budaya yang sehat dalam perusahaan seperti yang ditunjukkan pada Gambar 9.3 (Webb Day, Holladay, Johnson, & Barron, 2014).

## H. EFEKTIVITAS SISTEM PENGHARGAAN

Tumpuan Manajemen sistem *reward* dibangun di atas strategi dan visi organisasi/perusahaan sehingga membentuk dasar untuk proses organisasi internal yang lebih baik, strategi keuangan, kemajuan dan pertumbuhan karyawan, dan pelanggan yang puas (Kaplan dan Norton, 1996 seperti dikutip dalam (Niki , Nili, & Nilipour , 2012). Berikut ini adalah kerangka kerja untuk Manajemen Imbalan Berbasis Bukti atau *Evidence Base Reward Management* (EBRM). Model EBRM yang dikembangkan

oleh (Armstrong , 1977), menyajikan analisis tentang kegagalan organisasi saat ini untuk menilai efektivitas praktik gaji dan *reward*.



**Gambar 9.4: Kerangka kerja untuk EBRM yang meliputi 10 sepuluh C (Armstrong , 1977)**

Keterangan Efektivitas Sistem Penghargaan (Armstrong , 1977):

1. *Cost-effective and affordable*: Hemat biaya dan terjangkau
2. *Communicated well and understood and valued by employees*: Dikomunikasikan dengan baik dan dipahami serta dihargai oleh karyawan
3. *Commits engages and motivates employees*: Komitmen melibatkan dan memotivasi karyawan
4. *Customised to needs of different employees*: Disesuaikan dengan kebutuhan karyawan yang berbeda
5. *Changes in response to different needs*: Perubahan dalam menanggapi kebutuhan yang berbeda
6. *Controlled efficiency to manage and administer*: Efisiensi terkontrol untuk mengelola dan mengelola

7. *Compliant legally, internally, equitable, fair*: Sesuai secara hukum, internal, wajar, adil
8. *Competitive externally to recruit and retain*: Bersaing secara eksternal untuk merekrut dan mempertahankan
9. *Convergent with business strategy and required values, skills, and behaviors*: Menyatu dengan strategi bisnis dan nilai, keterampilan, dan perilaku yang diperlukan
10. *Contribution and performance rewarded*: Kontribusi dan kinerja dihargai

## I. KONSEP PENGARUH REWARD TERHADAP KINERJA

Menurut (Mulyadi , 2001), sistem *reward* dan pengakuan atas kinerja *trainee* merupakan sarana untuk mengarahkan perilaku *trainee* berperilaku yang dihargai dan diakui oleh organisasi. Dengan pemberian *reward* yang telah ditetapkan organisasi, bagaimana dukungan seseorang dalam menghadapi pekerjaan akan melihat bagaimana dampak pemberian *reward* kepada seseorang sesuai dengan yang ditetapkan organisasi, dan bagaimana dampak pemberian *reward* yang telah ditetapkan organisasi, memperkuat atau memperlemah hubungannya dengan kinerja. *Reward* atau penghargaan dapat menjadi suatu alat bagi perusahaan dalam memecahkan masalah yang berhubungan dengan pengelolaan *trainee* dan merupakan salah satu alat untuk memotivasi *trainee*. Jika orang merasakan bahwa terdapat kemungkinan yang tinggi suatu kinerja yang baik akan mendapatkan penghargaan (*reward*) yang diterima didasarkan atas kinerja yang baik, motivasi orang berusaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan akan tinggi. Begitu juga sebaliknya, jika terdapat kemungkinan yang rendah suatu kinerja memperoleh ***reward***, maka **motivasi orang untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan akan rendah pula.**

## J. METODE PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN

Beberapa metode yang dapat diterapkan terkait dengan peningkatan kinerja karyawan dan untuk meminimalisasi masalah kinerja serta mendorong kinerja karyawan agar optimal, yang pada akhirnya akan mendukung hasil bisnis yang ditargetkan bahkan lebih baik lagi.

### **1. Memahami visi dan misi perusahaan**

Karyawan hendaknya memahami visi dan misi perusahaan/organisasi sehingga mereka pun memahami peran dan tugas serta tanggung jawab mereka untuk mengambil bagian kontribusi pada pencapaian dan keberhasilan visi dan misi tersebut. Bahkan para karyawan akan dapat berkontribusi melebihi *job description* mereka untuk meraih lebih dari yang diharapkan.

### **2. Membuat tujuan dan harapan karyawan menjadi lebih jelas dengan komunikasi yang baik dan lancar**

Karyawan harus mengetahui apa saja tujuan dan harapannya, kapan tujuan mereka akan tercapai, dan bagaimana pimpinan perusahaan/organisasi tahu bahwa karyawan tersebut telah mencapai tujuannya dan target perusahaan/organisasi bahkan melampaui target yang telah ditetapkan atas dirinya. Karyawan yang memahami tugas dan tanggung jawabnya secara jelas artinya komunikasi yang terjadi di dalam perusahaan telah berjalan dengan baik dan lancar. Artinya karyawan tersebut tahu apa saja yang harus mereka lakukan dan bagaimana menyelesaikannya dengan hasil yang baik.

Oleh karena itu, melibatkan karyawan dalam penetapan tujuan mereka sendiri agar mereka merasa telah diberikan otonomi atas tujuan mereka. Begitu pula halnya dengan penetapan tujuan perusahaan/organisasi, melibatkan karyawan secara aktif akan dapat meningkatkan motivasinya. Contohnya, jika karyawan mengambil jam istirahat melebihi waktu yang ditentukan perusahaan/organisasi, maka pihak manajemen baiknya mengatakan kepada karyawan tersebut untuk menjaga istirahat makan siang mereka sampai satu jam dan mempertimbangkan agar mereka mendokumentasikan istirahat makan siang atau jam masuk dan jam keluarnya.

### **3. Memberdayakan karyawan untuk melakukan pekerjaan terbaik yang dapat mereka lakukan**

Karyawan akan melakukan pekerjaan terbaiknya saat karyawan tersebut dilibatkan dan termotivasi. Misalnya, karyawan menjadi termotivasi akan karier jangka panjang pada organisasi/perusahaan. Di sisi

lain, pihak manajemen perusahaan dituntut untuk merencanakan pengembangan SDM dan kaderisasi pimpinan melalui pelatihan-pelatihan, *coaching*, pembekalan sertifikasi kompetensi, menugaskan karyawan untuk mengikuti konferensi, seminar-seminar, lokakarya, konferensi, dan lain sebagainya yang mendukung untuk pencapaian target pengembangan SDM jangka panjang, menggali potensi dan bakat yang dimiliki oleh karyawan, dan karyawan juga dapat memberikan yang terbaik sebagai wujud hasil dari kegiatan-kegiatan tersebut. Intinya pengembangan karyawan baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang menjadi prioritas perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan bisnisnya.

#### **4. Membuat karyawan menjadi bertanggung jawab atas sasaran yang telah ditetapkan**

Kinerja karyawan akan berfluktuatif akan tetapi dapat distabilkan bahkan ditingkatkan jika karyawan menyadari tanggung jawabnya. Tentu saja hal tersebut memerlukan komunikasi yang baik dan jelas agar karyawan merasa bertanggung jawab dan akan dimintai pertanggungjawabannya. Karyawan yang diminta untuk melakukan suatu tugas/proyek, maka sangatlah penting untuk terus mengingatkan kinerjanya. Pihak manajemen perusahaan perlu mengingatkan karyawan tersebut jika kinerjanya cenderung menurun dengan memberikan peringatan dan konsekuensi yang akan diterima. Pertimbangan juga untuk melakukan rencana peningkatan kinerja bagi karyawan yang kinerjanya cenderung menurun tersebut, jika tidak mendapatkan hasil yang lebih baik maka tindakan pemberhentian karyawan tersebut dapat dilakukan.

#### **5. Budaya perusahaan untuk menghargai kinerja tinggi**

Pimpinan perusahaan di banyak perusahaan/organisasi berusaha untuk meningkatkan dan memperbaiki karyawan yang berkinerja rendah dan mencari bakat baru dengan membuka rekrutmen seluas-luasnya. Akan tetapi, mereka justru mengabaikan para karyawan yang berkinerja tinggi dikarenakan mereka tidak menimbulkan masalah. Inilah yang menjadi penyebab masalah baru, dimana seiring dengan waktu para karyawan yang berkinerja tinggi akan menjadi tidak terlibat dan bahkan kurang termotivasi karena usaha yang mereka lakukan selama ini tidak

dihargai dan perusahaan tidak mau tahu dengan hasil yang mereka capai. Padahal, seperti yang kita ketahui karyawan yang berkinerja tinggi sangatlah menarik dimata para pesaing.

## **6. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan positif**

Lingkungan kerja yang kondusif dan positif merupakan faktor yang juga menentukan tingkat keterlibatan karyawan, produktivitas, dan motivasi. Budaya organisasi yang memberikan kebebasan karyawan untuk merasa nyaman untuk mengemukakan pendapat atau ide tanpa memandang jabatan, memberikan ucapan selamat ulang tahun dan kado kepada karyawan yang sedang berulang tahun, kegiatan *family gathering* perusahaan, makan-makan bersama untuk merayakan suatu keberhasilan, dan lain sebagainya. Hal-hal sederhana tersebut dapat membangun hubungan yang kuat dan baik antara satu dengan yang lainnya, baik pimpinan dengan karyawannya begitu juga sebaliknya. Dengan demikian, keterlibatan mereka untuk mewujudkan tujuan perusahaan/organisasi akan lebih tinggi dan mereka merasa telah dihargai dengan lebih baik.

## **7. Pihak manajemen perusahaan meningkatkan kepuasan kerja**

Pihak manajemen perusahaan dituntut untuk terus melakukan analisis pasar terkait dengan membandingkan perusahaan dengan para kompetitor, misalnya: masalah penggajian dan insentif, fasilitasi untuk karyawan, lingkungan perusahaan, dan lain sebagainya. Selain itu, dilakukan juga survei ke karyawan sehubungan dengan penggajian dan insentif serta hal lainnya yang terkait dengan *reward*, apakah dapat meningkatkan kinerja dan motivasi mereka serta hal lainnya yang dianggap penting oleh para karyawan. Dengan demikian, akan didapatkan masukan dan pertimbangan yang diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja.

## **8. Mempertimbangkan pilihan kerja jarak jauh**

Pada masa Pandemi Covid-19 saat ini, jam kerja yang fleksibel dan bekerja jarak jauh atau *work from home* dapat menjadi pilihan. Hal ini juga seiring dengan peradaban yang modern, dimana dipercayai bahwa jam kerja yang fleksibel dan *work from home* tidak akan mengurangi

produktivitas karyawan. Bisa saja, karyawan yang tidak cukup sehat dapat mengerjakan tugasnya di rumah sehingga tetap produktif daripada masuk kerja akan tetapi menularkan virus/kuman ke karyawan lainnya. Dengan demikian, karyawan tetap bekerja dan mencapai hasil daripada tidak menghasilkan apa-apa. Bahkan untuk pekerjaan tertentu, mungkin perusahaan tidak perlu membayar waktu luang akan tetapi karyawan tetap produktif.

### **9. Mempermudah dengan melengkapi atau menerapkan teknologi canggih untuk mendukung kinerja yang lebih tinggi**

Beberapa pekerjaan terkait dengan teknologi yang digunakan, semakin canggih teknologi maka akan semakin cepat dan tepat dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Investasi teknologi yang dilakukan oleh perusahaan antara lain: mesin-mesin yang otomatisasi, teknologi informasi dan komunikasi, teknologi digital, dan lain sebagainya. Memang dengan adanya investasi di teknologi perusahaan akan menikmati adanya penurunan biaya (*cost reduction*), perubahan proses, dan transmisi informasi dalam operasional bisnisnya.

Dengan kata lain, teknologi yang digunakan oleh perusahaan akan turut mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung efektivitas dan efisiensi sehingga mendukung peningkatan kinerja karyawan. Akan tetapi, seiring dengan investasi perusahaan pada teknologi diperlukan juga penguasaan karyawan atas teknologi tersebut. Oleh karena itu, pelatihan perlu dilakukan agar karyawan memiliki keahlian dalam mengoperasikannya untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan kinerja individu yang bersangkutan.

### **10. Memastikan bahwa penilaian kinerja di perusahaan berlaku konsisten dan transparan serta adil**

Penilaian kinerja yang dilakukan secara kontinu dan tepat waktu memberikan pertanda mengenai posisi karyawan tersebut. Hal tersebut dimaksudkan agar karyawan tetap diingatkan pada tujuan perusahaan dan tujuannya sebagai individu.

### 11. Peningkatan moral dan etika

Kesadaran untuk menjunjung tinggi moral dan etika akan mendukung pencapaian kinerja perusahaan dan individu.

Dengan menerapkan moral dan etika kerja yang tinggi tentunya aktivitas sehari-hari tidak akan membosankan, dijalankan dengan baik dan benar sebagai bentuk menjaga amanah dan tanggung jawab bahkan mampu meningkatkan kinerja atau prestasi kerjanya.

### 12. Memupuk semangat kolaborasi

Saat karyawan mengerjakan sesuatu secara bersama dan saling berbagi pengetahuan, atmosfer yang menyatukan para karyawan dari berbagai bagian, menjaga kekompakan tim dalam pencapaian target, akan menciptakan peluang untuk mencapai hasil yang lebih besar. Oleh karena, kerja sama dan kemampuan dalam bekerja sama dengan rekan kerja lainnya menjadi energi yang lebih besar untuk menghasilkan hasil yang lebih besar.

### 13. Pemahaman mengenai pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*)

Seiring dengan waktu pembelajaran berkelanjutan sinergi dengan peningkatan berkelanjutan. Karyawan diberikan kesempatan untuk belajar untuk mempelajari hal-hal baru, walaupun terkadang tidak berhubungan dengan peran mereka dalam perusahaan/organisasi. Pihak manajemen pun harus memperlihatkan komitmen untuk pengembangan SDM dalam bentuk pendidikan setiap karyawan sehingga karyawan meyakini bahwa perusahaan bersungguh-sungguh atas masa depan mereka. Oleh karena, SDM adalah *asset* yang harus dijaga dengan baik oleh perusahaan/organisasi

## K. PEMBAHASAN MATERI / DISKUSI

Kebutuhan untuk dihargai dimasa depan untuk pemberian penghargaan atau *reward* dan penghargaan atas hasil karya individu dan tim akan sangat tinggi. Di Era *Society* 5.0, dimana masyarakat bertransformasi menjadi masyarakat yang berpusat pada manusia yang menyeimbangkan antara kemajuan teknologi dengan penyelesaian



masalah-masalah sosial melalui sistem yang akan sangat mengintegrasikan ruang maya dan ruang fisik. Oleh karena itu, peran manusia dalam menyeimbangkan hal tersebut menjadi sangat penting harusnya bukan pada pengagungan kecerdasan buatan. Pada saat tersebutlah sistem *reward* akan menjadi kritisi tersendiri. Oleh karena itu, perlu kajian di masa yang akan datang untuk memunculkan pembahasan secara spesifik mengenai “Manajemen *Reward and Punishment* Era *Society 5.0*”. Dimana manajemen harus benar-benar dapat mengenali dan menghargai kinerja dan perilaku karyawan. Sistem *reward* konvensional tidak lagi dapat diterapkan di era tersebut akan tetapi sistem *reward* perusahaan/organisasi dituntut untuk mampu menjelaskan secara harfiah tatanan kebutuhan masyarakat dengan membuat *cut off* yang jelas antara *Human Centered* dan *Technology Based* yang memberikan kearifan yang baru dan memang patut dihargai dengan ukuran/indikator yang jelas. Bukan malah mempertajam kesenjangan antara manusia dengan masalah-masalah ekonomi atau malah menjunjung teknologi di atas segalanya sehingga melupakan peran manusia yang patut dihargai.

## L. RANGKUMAN MATERI

Kualitas SDM telah menjadi salah satu faktor yang diperlukan oleh organisasi/perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kinerjanya. Oleh karena itu, suatu organisasi/perusahaan perlu melakukan penilaian atas kinerja para karyawannya. Sistem penilaian ini kemudian dapat disebut dengan sistem *reward and punishment*. Sistem *reward* atau penghargaan pada karyawan membantu perusahaan untuk mengakui prestasi karyawan mereka dengan memuji mereka dengan imbalan dalam bentuk moneter atau *non moneter*. Sistem *reward* yang bagus dipilih dan tepat adalah yang sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan dan dapat menjadi solusi yang menguntungkan kedua belah pihak (karyawan dan pihak manajemen) baik jangka pendek maupun jangka panjang.

## **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Sebutkan beberapa definisi yang terkait dengan sistem *reward* menurut ?
2. Jelaskan tujuan dari sistem *reward* ?
3. Jelaskan bentuk-bentuk *reward* ?
4. Jelaskan bagaimana mengatur sistem *reward* ?
5. Sebutkan beberapa contoh *dari reward non-finansial*?
6. Jelaskan pengaruh *reward* terhadap kinerja ?
7. Jelaskan yang dimaksud dengan efektivitas sistem penghargaan ?
8. Beberapa metode yang dapat diterapkan terkait dengan peningkatan kinerja karyawan dan untuk meminimalisasi masalah kinerja serta mendorong kinerja karyawan agar optimal ?
9. Jelaskan yang dimaksud dengan penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*)
10. Bagaimana agar *reward* moneter bisa memotivasi peningkatan kinerja perusahaan lebih besar lagi ?

## DAFTAR PUSTAKA

- Aguenza , B., & Som , A. (2018). Motivational factors of employee retention and engagement in organizations. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 1(6), 88-95.
- Ajmal, A., Bashir , M., Abrar , M., Khan , M., & Saqib, S. (2015). The effects of intrinsic and extrinsic rewards on employee attitudes; mediating role of perceived organizational support. *Journal of Service Science and Management*, 8(4), 461-470.
- Aritonang, E., Jepri, Z., Sadalia, I., & Wibowo, R. (2018). Study on the effect of leadership style, reward systems, and working conditions on employee work performance (case study of the state plantation of Merbau Pagar, Indonesia). *Junior Scientific Junior Scientific Researcher*, 4/2018(2), 126-135.
- Armstrong , M. (1977). *Human Resource Management Practice*. (7th ed.). Great Britain: Kogan Limited.
- Bhakta , M., & Nagy , M. (2005). Are higher pay increases necessarily better? *Applied. H.R.M research*, 10 (1), 1-12.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2010). *Principles of Human Resource Management, 15th ed.* Mason. OH: South Western: Cengage Learning.
- Bustamam, F., Teng , S., & Abdullah , Z. (2014). Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia. *Procedia- Social and behavioural science*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.308>, (pp. 144, 392-402.).
- Christmas, K. (2008). How work environment impacts retention. *Nursing Economics*, 26(5), 316-318.
- Conley , C. (2017). *PEAK: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow Revised and Updated*. John Wiley & Sons.
- Datta, P. (2012). An applied organizational rewards distribution system. *Management decision*, 50 (3), 479- 501.
- DeCenzo, D., & Robbins, S. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management, 10th Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- Ellingson , J., Tews, M., & Dachner , A. (2016). Constituent attachment and voluntary turnover in low-wage/low-skill service work. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 129-140.
- Ervina. (2018, Jan 23). *Insight Talenta* . Retrieved from <https://www.talenta.co/blog/insight-talenta/tanda-sahih-kandidat-karyawan-adalah-sosok-yang-cakap-beradaptasi/>
- Flippo , E. (2013). *Personel Management (Manajemen Personalia)*, Edisi VII. Jilid II, Terjemahan Alponso S. Jakarta: Erlangga.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Hasibuan, M. S. (2006). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah. Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara. .
- Hassim , A. (2016, Juli 29). "Revolusi Model Bisnis pada Era Industri 4.0". Retrieved from <https://investor.id/opinion/revolusi-model-bisnis-pada-era-industri-40>.
- Ivancevich, J., Kanopaske , R., & Matteson , M. (2006). *Perilaku Dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Johari , J., Yean , T., Adnan , Z., Yahya , K., & Ahmad , M. (2012). Promoting employee intention to stay: Do human resource management practices matter? *International Journal of Economics and Management*, 6(2), 396-416.
- Long , C., Perumal , P., & Ajagbe , M. (2014). The impact of human resource management practices on employees' turnover intention: A conceptual model. *International Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2), 629-641.
- Lu Lu , Lu, A., Gursoy , D., & Neale , N. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and linelevel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737-761.
- Mangkunegara, A. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah . (2010). *Manajemen SDM. Edisi Kedua* . Bandung: Alfabeta.
- McGinnis Johnson , J., & Ng, E. (2016). Money talks or millennials walk: The effect of compensation on nonprofit millennial workers

- sector-switching intentions. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 283-305.
- McGraw, M. (2012). The Role of Reward Systems. <http://www.hreonline.com/HRE/view/story.jhtml?id=533344313>.
- Meggison, L. (2003). *Personal Management A Human Resources Approach*. Homewood: Richard D Irwin. Inc.
- Moncarz , E., Zhao , J., & Kay , C. (2009). An exploratory study of US lodging properties' organizational practices on employee turnover and retention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(4), 437-458.
- Mullins , L. (2005). *Management and Organizational Behavior*. New York:: Prentice Hall Edinburg Gate Harlow.
- Mulyadi . (2001). *Ekonomi Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Pembangunan*,. Jakarta: Radja Grafindo Persada.
- Niki , N., Nili, M., & Nilipour , A. (2012). Designing distribution system of rewards and influence on employees' satisfaction- Case study: Hamgamkhodro Asia factory. *International journal of business and social science*, 3(12), 305-312.
- Njanja, W., Maina , R., Kibet, L., & Njagi, K. (2013). Effect of reward on employee performance: a case of Kenya power and lightning company Ltd., Nakuru, Kenya. *International Journal of Business and management*, 8 (2), 41-49.
- Nugroho , B. (2006). *Reward dan Punishment*. *Bulletin cipta karya, departemen pekerjaan umum edisi no 6/IV/ juni 2006*. .
- Panggabean, M. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia.
- Pratheepkanth, P. (2011). Reward system and its impact on employee motivation in commercial bank of Sri Lanka PLC, in Jaffna District. *Global Journal of Management and Business research*, 11(1), 86-92.
- Puwanenthiren, P. (2011). Reward System and its Impact on Employee Motivation in Commercial Bank of Sri Lanka Plc, In Jaffna District. *Global Journal of Management and Business Research*,, vol. 11(14).

- Rahim , I., Wahab, R., & Munir, Z. (2017). Reward and recognition with employee motivation: A study on a Malaysian private sector. *Advanced Science Letters*, 23(8), 7338-7341.
- Rivai, V. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Ruvendi, R. (2005). Imbalan Dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor. *Jurnal Ilmiah Binaniaga*, Vol.1. No. 1. Hal. 17-26.
- Ryan , N. (2013). *Reward schemes for employees and management*. Retrieved from Technical articles in student accountant, 1-12.: <http://www.accaglobal.com/africa/en/student/exam-support-resources/professionalexams-study-resources/p5/technical-articles/reward-schemes-for-employees-andmanagement.html>
- Saefudin, & Wahyuningsih, S. (2014). Sistem Pendukung Keputusan Untuk Penilaian Kinerja Pegawai Menggunakan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) Pada Rsud Serang. *Serang: Jurnal Sistem Informasi*, ISSN: 2406-7768. Vol 1, No. 1 2014: 31-40.
- Scott, J. . (2004). The benefits of tangible non-monetary incentives. Executive White Paper: The Benefits of Tangible Non-monetary Incentives'. *The SITE Foundation*, 1-35.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Silverman , M. (2004). *Non-Financial recognition The most effective of rewards?* UK: Institute for employment studies, 1-15.
- Sofyandi, H. (2009). *Manajemen SDM*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sulistiyani , A., & Rosidah . (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Pertama*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Sunarto. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Yogyakarta: Amus.
- Velnampy, T. (2005). Rewards and employee motivation (A study of private sector organisations in Sri Lanka). Retrieved from (2005). University of Jaffna, 1-18.

- Webb Day, J., Holladay, C., Johnson, S., & Barron. (2014). Organizational rewards: Considering employee need in allocation. *Personnel review*, 43 (1), 74-96.
- Wickramasinghe, M., & Sajeevani , T. (2018). The impact of rewards on retention of operational level employees in three apparel sector companies in export processing zone in Biyagama, Sri Lanka. *Human Resource Management Journal*,, 6(2), 23- 34.
- Yuli, S. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UMM Press.
- Yuniarsih , T., & Suwatno. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia; Teori, Aplikasi, dan Isu Penelitian*; bandung: Cetakan kelima. Alfabeta.



BAB  
10

## PERENCANAAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

---

**Suandi, S.Pd., M.Si**  
**Universitas Sjakhyakirti**

### **A. PENDAHULUAN**

Dalam kegiatan manusia sehari-hari tidak terlepas dari yang namanya perencanaan dan pembuatan keputusan. Secara sadar maupun tidak sadar maupun secara langsung dan tidak langsung manusia sering melakukan perencanaan dalam mencapai tujuannya dan mengambil keputusan dalam setiap langkahnya. Setiap organisasi pun tidak terlepas dari yang namanya perencanaan dan pengambilan keputusan. Organisasi tanpa perencanaan ibarat orang yang melakukan terjun payung tanpa menggunakan parasut. Atau seperti seorang eksekutif berkata bahwa apa yang tidak direncanakan hari ini tidak akan terlaksana besok. Perencanaan terjadi di semua tipe kegiatan. Perbedaan pelaksanaan adalah hasil tipe dan tingkat perencanaan yang berbeda pula. Perencanaan dalam organisasi adalah esensial (perlu sekali), karena dalam kenyataannya perencanaan memegang peranan lebih dibanding fungsi-fungsi manajemen lainnya. Fungsi-fungsi pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sebenarnya hanya melaksanakan keputusan-keputusan perencanaan.



Oleh karena itu, untuk mencapai kesuksesan maka mereka harus membuat perencanaan dari yang global sampai rinci, sehingga mudah untuk memvisualisasikan pencapaian target di masa depan. Pembuatan rencana menjadi kompleks karena rencana kerja dan interaksi yang melibatkan antar anggota tim perlu diatur sedemikian rupa sehingga bisa saling mendukung untuk mencapai target.

Salah satu aspek penting perencanaan adalah pembuatan atau pengambilan keputusan (*decision making*), proses pengembangan dan penyeleksian sekumpulan kegiatan untuk memecahkan suatu masalah tertentu.

Perencanaan merupakan bagian terpenting dalam fungsi-fungsi organisasi dalam mengambil keputusan tidaklah cukup dengan penjelasan umum, karena ini menyangkut masa depan organisasi atau kelompok kepentingan. Berikut akan dijelaskan lebih rinci mengenai perencanaan dan pengambilan keputusan.

## **B. PERENCANAAN**

### **1. Pengertian Perencanaan**

Perencanaan diperlukan dan terjadi dalam berbagai bentuk organisasi, sebab perencanaan ini merupakan proses dasar manajemen di dalam mengambil suatu keputusan dan tindakan. Perencanaan diperlukan dalam setiap jenis kegiatan baik itu kegiatan organisasi, perusahaan maupun kegiatan dimasyarakat, dan perencanaan ada dalam setiap fungsi-fungsi manajemen, karena fungsi-fungsi tersebut hanya dapat melaksanakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dalam perencanaan.

Sebelum manajer mengorganisasi, mengarahkan atau mengawasi, mereka harus membuat rencana-rencana yang memberi tujuan dan arah organisasi. Dalam perencanaan, manajer memutuskan “apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, bagaimana melakukannya, dan siapa melakukannya”. Perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan pemutusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa (Hani Handoko, 2011:77-78). Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang dalam mana perencanaan dan kegiatan yang diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana dibuat.

Berikut beberapa definisi perencanaan menurut para pakar didalamnya:

a. George R. Terry (1975)

Perencanaan adalah pemilihan dan menghubungkan fakta-fakta, membuat serta menggunakan asumsi-asumsi yang berkaitan dengan masa datang dengan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan tertentu yang diyakini diperlukan untuk mencapai suatu hasil tertentu

b. Robbins dan Coulter (2002)

*Planning is a proces that involves defining the organization's goals, establisishing an overall strategy for achieving those goals, and develoving a comperensive set of plans to integrate and coordinate organizational work.* Artinya, Perencanaan atau *Planning* adalah sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga tercapainya tujuan organisasi.

c. Newman

*Planning is deciding in advance what is to be done.* Artinya, Perencanaan adalah mempercepat apa yang ingin diselesaikan.

d. Allen

*Planning is the determination of a course of action to achieve a desired result.* Pada dasarnya yang dimaksud dengan perencanaan yaitu memberi jawaban atas pertanyaan-pertanyaan, apa (*what*), siapa (*who*), kapan (*where*), dimana (*when*), mengapa (*why*), dan bagaimana (*how*). Jadi perencanaan yaitu fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan pemilihan dari sekumpulan kegiatan-kegiatan dan keputusan tujuan-tujuan, kebijaksanaan-kebijaksanaan serta program-program yang dilakukan.

e. Drs. Ulbert Silalahi, M.A

Perencanaan merupakan kegiatan menetapkan tujuan serta merumuskan dan mengatur pendayagunaan manusia, informasi, finansial, metode dan waktu untuk memaksimalkan efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan.

f. Sondang P. Siagian (1994:108)

Perencanaan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang daripada hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

g. Drs. H. Malayu S. P. Hasibuan

Perencanaan adalah sejumlah keputusan mengenai keinginan dan berisi pedoman pelaksanaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan itu. Jadi, setiap rencana mengandung "tujuan dan pedoman".

Dari semua pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa aspek penting dari perencanaan adalah proses aktivitas berkelanjutan, pembuatan keputusan, proses pengembangan dan penyeleksian sekumpulan kegiatan untuk memecahkan suatu masalah tertentu secara efektif dan efisien. Perencanaan secara garis besar diartikan sebagai suatu proses menetapkan tujuan dan sasaran, menentukan pilihan-pilihan tindakan yang akan dilakukan dan mengkaji cara-cara terbaik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan kata lain, perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan tak akan dapat berjalan.

Perencanaan merupakan suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan; rencana harus diimplementasikan (diterapkan) dan tiap saat selama proses implementasi dan pengawasan, rencana-rencana mungkin memerlukan modifikasi agar tetap berguna. Perencanaan kembali kadang-kadang dapat menjadi faktor kunci pencapaian sukses akhir. Oleh karena itu, perencanaan harus mempertimbangkan kebutuhan fleksibilitas, agar mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi baru secepat mungkin.

## 2. Tujuan Perencanaan

Stephen Robbins dan Mary Coulter mengemukakan banyak tujuan perencanaan, sebagai berikut.

- a. Untuk memberikan pengarahan baik untuk manajer maupun karyawan *non* manajerial.  
Dengan rencana, karyawan dapat mengetahui apa yang harus mereka capai, dengan siapa mereka harus bekerja sama, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa rencana, departemen dan individual mungkin akan bekerja sendiri-sendiri secara serampangan, sehingga kerja organisasi kurang efisien.
- b. Untuk mengurangi ketidakpastian.  
Ketika seorang manajer membuat rencana, ia dipaksa untuk melihat jauh ke depan, meramalkan perubahan, memperkirakan efek dari perubahan tersebut, dan menyusun rencana untuk menghadapinya.
- c. Untuk meminimalisir pemborosan.  
Dengan kerja yang terarah dan terencana, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan mengurangi pemborosan. Selain itu, dengan rencana, seorang manajer juga dapat mengidentifikasi dan menghapus hal-hal yang dapat menimbulkan inefisiensi dalam perusahaan.
- d. Untuk menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam fungsi selanjutnya. Yaitu proses pengontrolan dan pengevaluasian. Proses pengevaluasian atau *evaluating* adalah proses membandingkan rencana dengan kenyataan yang ada. Tanpa adanya rencana, manajer tidak akan dapat menilai kinerja perusahaan.

## 3. Unsur-Unsur Perencanaan

Dalam membuat perencanaan yang baik perlu memperhatikan unsur-unsur yang bisa digunakan sebagai bahan pertimbangan yang relevan dengan tujuan organisasi. Perencanaan yang baik adalah perencanaan yang dapat menjawab pertanyaan dari unsur 5 W dan 1H, yaitu:

- a. *What* ( apa ), mengenai:

Apa tujuannya, tindakan apa yang harus dikerjakan, apa komoditas yang akan dibuat, dan lainnya ? Seorang manajer dalam sebuah perusahaan perlu mengetahui dan mengerti apa yang akan menjadi rumusan tujuan atau goal yang ingin diraih oleh perusahaan. Tujuan yang

dirumuskan akan menjadi arah kerja yang dilakukan. Seorang manajer harus mengetahui apa saja yang menjadi sumber daya yang dimiliki dalam upaya meraih tujuan. Seorang manajer harus memanfaatkan sumber daya yang dimiliki sebaik mungkin dengan prinsip modal sekecil-kecilnya dan keuntungan sebesar-besarnya.

b. *Why* ( mengapa ), mengenai:

Mengapa hal itu harus dikerjakan, mengapa komoditas tersebut dipilih untuk dibuat ? Seorang manajer harus mengetahui mengapa hal tersebut menjadi target atau tujuan perusahaan, seorang manajer harus memiliki alasan yang kuat untuk perusahaan mengenai tujuan yang ingin diraih perusahaan yang berguna pula untuk menggerakkan sumber daya yang dimilikinya. Seorang manajer harus mengetahui mengapa sesuatu terjadi dan membuat keputusan yang tepat.

c. *Where* ( di mana ), mengenai:

Di mana kegiatan dilakukan ?, yang perlu dijelaskan kenapa memilih tempat tersebut untuk lokasi perusahaan. Pemilihan lokasi perusahaan menjadi tanggung jawab seorang manajer, maka pada saat memilih lokasi harus mempertimbangkan analisis yang baik, contohnya memilih lokasi strategis seperti dikeramaian, jalan besar, teknis, amdal dan aspek – aspek yang lain yang menyangkut pemilihan lokasi perusahaan. Lokasi yang dipilih harus mampu menunjang aktivitas dan segala operasional perusahaan, memiliki fasilitas-fasilitas yang diperlukan.

d. *When* ( kapan ), mengenai:

Kapan aktivitas organisasi mulai dilakukan ? Manajer harus memiliki kemampuan memilih waktu yang tepat kapan pekerjaan dimulai dan kapan pekerjaan berakhir. Memaksimalkan penggunaan waktu sebaik mungkin supaya tujuan tercapai secara efektif dan efisien. Waktu harus digunakan seefektif mungkin dengan menentukan target-target waktu pengerjaan.

e. *Who* ( siapa ), mengenai:

Siapa yang akan melakukan ?. Pemilihan dan penetapan personalia, persyaratan dan jumlah personalia yang akan melakukan pekerjaan. Seorang manajer harus mampu menempatkan orang dalam suatu pekerjaan dengan tepat dan dengan kompetensi yang sebaik mungkin. Siapa yang dipilih untuk melakukan suatu pekerjaan, harus disertai alasan pada saat memilih orang yang akan melakukan pekerjaan tersebut dengan memerhatikan “*the right man on the right place*”.

f. *How* ( bagaimana ), mengenai:

Bagaimana cara dan metode untuk mengerjakannya ? Perlu diberikan penjelasan mengenai teknik-teknik atau cara pengerjaannya. Seorang manajer harus mampu menentukan bagaimana arah suatu pekerjaan akan dilaksanakan, seorang manajer harus mengetahui bagaimana sebuah proses berjalan dalam perusahaannya supaya mampu melakukan *controlling* yang baik guna mencapai tujuan perusahaan. Manajer dapat melimpahkan tugasnya kepada *staffnya* sehingga manajer tidak harus melakukan pekerjaannya sendiri, manajer harus mengetahui bagaimana cara memanfaatkan sumber daya yang dimiliki sebaik mungkin. Manajer harus mampu mengerahkan pekerjaannya mengikuti rencana yang disusun.

#### **4. Prinsip-Prinsip Perencanaan**

- a. Kontinuitas atau berkelanjutan
- b. Futuristik atau berkaitan dengan masa depan
- c. Komprehensif atau menyeluruh dan menyangkut aspek-aspek perusahaan
- d. Fleksibilitas atau mudah diakomodasi dengan berbagai kondisi yang baru
- e. Berperan dalam mencapai tujuan (*goal*)
- f. Profesionalitas atau perencanaan tersebut harus memiliki keahlian yang tinggi
- g. Mempunyai *time limit* atau batas waktu
- h. Bersifat gradual atau sejalan dengan jenjang karier manajerial

## 5. Persyaratan Perencanaan (*Planning Requirements*)

- a. Faktual atau realistis.  
Artinya, apa yang dirumuskan oleh perusahaan sesuai dengan fakta dan wajar untuk dicapai dalam kondisi tertentu yang dihadapi perusahaan.
- b. Logis dan rasional.  
Artinya, apa yang dirumuskan dapat diterima oleh akal, dan oleh sebab itu maka perencanaan tersebut bisa dijalankan.
- c. Fleksibel.  
Perencanaan diharapkan mampu beradaptasi dengan perusahaan dimasa yang akan datang, tetapi tidak berarti *planning* dapat kita ubah seandainya.
- d. Komitmen.  
Komitmen dapat dibangun apabila seluruh anggota di perusahaan beranggapan bahwa perencanaan yang dirumuskan telah sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.
- e. Komprehensif.  
Artinya, menyeluruh dan mengakomodasi aspek-aspek yang terkait langsung maupun tak langsung terhadap perusahaan. Perencanaan tidak hanya terkait dengan bagian yang kita jalankan, tetapi juga dengan mempertimbangkan koordinasi dan integrasi dengan bagian lain di perusahaan.

## 6. Tahapan Perencanaan

Menurut T. Hani Handoko (1999) kegiatan perencanaan pada dasarnya melalui empat tahap sebagai berikut :

- a. Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan.  
Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja tanpa rumusan tujuan yang jelas organisasi akan menggunakan sumber daya-sumber dayanya secara tidak efektif.
- b. Merumuskan keadaan.  
Pemahaman akan sisi perusahaan sekarang dari tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya-sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan adalah sangat penting, karena tujuan dan rencana

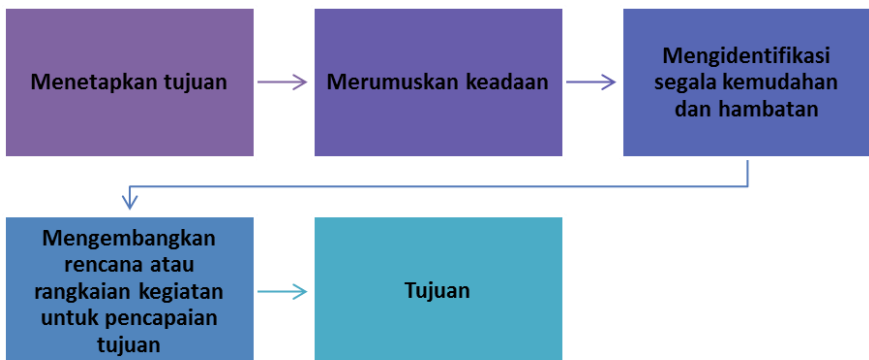
menyangkut waktu yang akan datang. Hanya setelah keadaan perusahaan saat ini dianalisa, rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana kegiatan lebih lanjut. Tahap kedua ini memerlukan informasi terutama keuangan dan data statistik yang didapatkan melalui komunikasi dalam organisasi.

c. Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan.

Segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor lingkungan intern dan ekstern yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya atau yang menimbulkan masalah. Walaupun sulit dilakukan, antisipasi keadaan, masalah dan kesempatan serta ancaman yang mungkin terjadi di waktu mendatang adalah bagian esensi dari proses perencanaan.

d. Mengembangkan rencana atau rangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan.

Tahap terakhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif dalam proses pencapaian tujuan, penilaian alternatif-alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik di antar berbagai alternatif yang ada.



**Gambar 10.1 Tahapan Perencanaan**



## 7. Macam- Macam Perencanaan

Dalam perencanaan terdapat 4 tipe berdasarkan jangkauan, kerangka waktu, spesifikasi, dan frekuensi gangguan. Berikut penjelasannya:

### a. Jangkauan

#### - Perencanaan strategis

Rencana strategis yaitu rencana yang dikembangkan untuk mencapai tujuan strategis. Tepatnya, rencana strategis adalah rencana umum yang mendasari keputusan alokasi sumber daya, prioritas, dan langkah-langkah tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis.

#### - Perencanaan taktis

Adalah rencana ditujukan untuk mencapai tujuan taktis, dikembangkan untuk mengimplementasikan bagian tertentu dari rencana strategis. Rencana strategis pada umumnya melibatkan manajemen tingkat atas dan menengah dan jika dibandingkan dengan rencana strategis, memiliki jangka waktu yang lebih singkat dan suatu fokus yang lebih spesifik dan nyata.

### b. Kerangka Waktu

Merupakan tipe perencanaan yang didasarkan pada jangka waktu pelaksanaan rencana yang telah dirumuskan :

- Rencana jangka panjang adalah rencana yang mempunyai jangka waktu lebih dari 3 tahun.
- Rencana jangka pendek adalah rencana yang berjangka waktu kurang dari 1 tahun.

### c. Spesifikasi

Tipe yang memfokuskan kepada apa tujuan atau *goal* yang ingin dicapai, memberikan tugas atau tujuan pasti pada batasan tiap pelaksanaannya.

- Rencana *specific* adalah rencana yang didefinisikan secara jelas dan tidak memberikan ruang bagi interpretasi.
- Rencana fleksibel yang menentukan panduan umum, memberikan fokus tetapi tidak membatasi manajer pada tujuan spesifikasi atau serangkaian tindakan.

#### d. Frekuensi

Tipe perencanaan yang berdasarkan seberapa besar, seberapa lama sebuah rencana digunakan sesuai dengan kondisinya.

##### - Rencana sekali pakai

Dikembangkan untuk melaksanakan serangkaian tindakan yang mungkin tidak berulang di masa mendatang. Rencana sekali pakai untuk serangkaian aktivitas yang besar. Rencana sekali pakai untuk lingkup yang lebih sempit dan lebih tidak kompleks dibandingkan dengan program.

##### - Rencana tetap

Dikembangkan untuk aktivitas yang berulang secara teratur selama suatu periode waktu tertentu. Rencana tetap yang merinci respons umum organisasi terhadap suatu masalah atau situasi tertentu. Rencana tetap yang menguraikan langkah-langkah yang harus diikuti dalam situasi tertentu. Rencana tetap yang mendeskripsikan dengan tepat bagaimana aktivitas tertentu dilaksanakan.

### 8. Hambatan dan Cara Mengatasinya Dalam Perencanaan

Ada dua jenis hambatan pengembangan rencana-rencana efektif, yaitu sebagai berikut.

- a. penolakan internal para perencana terhadap penetapan tujuan dan pembuatan rencana untuk mencapainya. Dengan kata lain, hambatan ini bersumber pada ketidaksediaan dan ketidakmampuan individu-individu perencana untuk melakukan kegiatan perencanaan.
- b. Diluar perencanaan (eksternal), yaitu keengganan umum para anggota organisasi untuk menerima perencanaan dan rencana-rencana karena perubahan-perubahan yang ditimbulkannya.

Ada sejumlah alasan mengapa banyak manajer ragu-ragu atau gagal menetapkan tujuan dan membuat rencana bagi organisasi atau kelompok/satuan kerja mereka, yaitu:

- a. Kurang pengetahuan tentang organisasi
- b. Kurang pengetahuan tentang lingkungan
- c. Ketidakmampuan melakukan peramalan secara efektif
- d. Kesulitan perencanaan operasi-operasi yang tidak berulang

- e. Biaya
- f. Takut gagal
- g. Kurang percaya diri
- h. Ketidaksediaan

Berbagai cara mengatasi hambatan-hambatan yang dialami. Manajer dapat mengatasi hambatan-hambatan perencanaan melalui penciptaan sistem organisasi yang memudahkan penetapan tujuan dan perencanaan, baik yang dilakukan manajer puncak maupun manajer tingkat bawah dan para karyawan bukan manajerial. Adapun cara mengatasinya:

- a. Untuk Hambatan internal, dengan cara memberikan berbagai bentuk bantuan secara individual kepada perencana (manajer), terutama memberikan pendidikan dan latihan.
- b. Untuk mengurangi penolakan dapat dilakukan dengan sejumlah cara:
  - Melibatkan para karyawan dalam proses perencanaan
  - Mengembangkan pola perencanaan dan implementasi yang efektif
  - Memberikan lebih banyak informasi tentang rencana dan segala konsekuensinya
  - Menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat
  - Mendapatkan kepercayaan dari karyawan
  - Mengelola sumber daya yang dimiliki dengan baik

## **C. PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

### **1. Pengertian Pengambilan Keputusan**

Kehidupan para manajer dipenuhi dengan serangkaian pengambilan keputusan-keputusan untuk investasi, menaikkan harga jual, mengambil tindakan terhadap karyawan yang sering terlambat, pemilihan gedung baru yang harus dibangun, dan masalah-masalah besar maupun kecil lainnya. Di mana manajer harus membuat keputusan tindakan apa yang diambil, atau paling tidak menugaskan orang lain untuk memutuskan.

Pengambilan keputusan merupakan bagian kunci kegiatan manajer, di mana kegiatan ini memainkan peranan penting terutama bila manajer melaksanakan fungsi perencanaan. Dalam proses perencanaan, manajer memutuskan tujuan-tujuan organisasi yang akan dicapai, sumber daya-

sumber daya yang akan digunakan, dan siapa yang akan melaksanakan setiap tugas yang dibutuhkan. Sehingga pengambilan keputusan menggambarkan proses melalui serangkaian kegiatan memilih penyelesaian suatu masalah tertentu. Pengambilan keputusan dapat didefinisikan sebagai penentuan serangkaian kegiatan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pengambilan keputusan ini tidak hanya dilakukan oleh para manajer puncak, tetapi juga para manajer menengah dan lini pertama. Setiap jabatan seseorang dalam organisasi menyangkut berbagai derajat pengambilan keputusan, bahkan untuk pekerjaan rutin sekalipun dan dalam organisasi apapun.

Jadi secara singkat pengambilan keputusan dapat didefinisikan sebagai penentuan serangkaian kegiatan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Para ahli juga menyatakan pendapatnya mengenai pengambilan keputusan, berikut pendapat ahli :

a. R. Terry

Mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah sebagai pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin.

b. Claude S. Goerge, Jr

Mengatakan proses pengambilan keputusan itu dikerjakan oleh kebanyakan manajer berupa suatu kesadaran, kegiatan pemikiran yang termasuk pertimbangan, penilaian dan pemilihan diantara sejumlah alternatif.

c. Horold dan Cyril ODonnell

Mereka mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah pemilihan diantara alternatif mengenai suatu cara bertindak yaitu inti dari perencanaan, suatu rencana tidak dapat dikatakan tidak ada jika tidak ada keputusan, suatu sumber yang dapat dipercaya, petunjuk atau reputasi yang telah dibuat.

d. Prof. Dr. Prajudi Atmosudirjo, SH

Keputusan adalah suatu pengakhiran dari proses pemikiran tentang suatu problem atau masalah untuk menjawab pertanyaan apa yang harus diperbuat guna mengatasi masalah tersebut dengan menjatuhkan pilihan pada suatu alternatif.

Banyak manajer yang harus membuat suatu keputusan dengan metode-metode pembuatan informal. Atau para manajer juga dapat membuat keputusan berdasarkan nasihat dari seorang ahli atau manajer atasannya. Atau setidaknya para manajer dapat menggunakan pemikiran yang apriori, yaitu mereka membuat anggapan bahwa penyelesaian masalah yang paling logis dan jelas adalah yang paling benar. Namun, tidak ada pendekatan pembuatan keputusan yang dapat menjamin bahwa manajer akan selalu membuat keputusan yang benar. Hanya saja, manajer yang menggunakan suatu pendekatan yang rasional, intelektual, dan sistematis akan lebih berhasil dibanding para manajer yang menggunakan pendekatan informal.

Dalam pengambilan keputusan, faktor lingkungan juga berpengaruh penting dalam rangka memutuskan atau membuat keputusan. Lingkungan adalah salah satu faktor yang mempengaruhi seseorang ataupun sebuah organisasi dalam pengambilan keputusan. Secara umum informasi yang terkait dengan lingkungan dapat dibedakan menjadi 4 berdasarkan keadaannya yaitu:

- a. Pengambilan keputusan di saat keadaan yang pasti  
Keadaan yang pasti (*certainty*) adalah keadaan di mana seseorang atau organisasi berhadapan dengan informasi yang lengkap mengenai suatu keadaan lingkungan yang dihadapinya, sehingga estimasi mengenai masa depan dapat dipastikan.
- b. Pengambilan keputusan di saat keadaan yang tidak pasti  
Keadaan yang tidak pasti (*uncertainty*) adalah keadaan di mana seseorang atau sebuah organisasi berhadapan dengan informasi yang tidak lengkap atau sebuah organisasi tersebut tidak memiliki informasi mengenai masalah yang dihadapi.
- c. Pengambilan keputusan pada keadaan yang mengandung risiko  
Keadaan yang mengandung risiko (*risk*) adalah keadaan di mana seseorang atau organisasi berhadapan dengan informasi yang di miliki, namun relatif tidak lengkap jika dibandingkan dengan keadaan yang pasti. Suasana dikatakan berisiko jika informasi sempurna tak tersedia, tetapi seluruh peristiwa yang akan terjadi beserta probabilitasnya diketahui. Untuk mempelajari keputusan dalam suasana *risk*, pemahaman teori probabilitas amat berperan.

d. Keputusan dalam keadaan ada konflik (*conflict*)

Suasana konflik muncul jika kepentingan dua atau lebih pengambil keputusan berada dalam pertarungan. Satu pihak pengambil keputusan tidak hanya memikirkan pada tindakannya sendiri, tetapi juga tertarik pada tindakan pesaing.

## 2. Teori Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan dapat diartikan sebagai pemilihan alternatif terbaik dari beberapa pilihan alternatif yang tersedia. Ada beberapa teori yang paling sering digunakan dalam mengambil kebijakan/keputusan yaitu:

### a. Teori Rasional Komprehensif

Barangkali teori pengambilan keputusan yang biasa digunakan dan diterima oleh banyak kalangan adalah teori rasional komprehensif yang mempunyai beberapa unsur :

- Pembuatan keputusan dihadapkan pada suatu masalah tertentu yang dapat dibedakan dari masalah-masalah lain atau setidaknya dinilai sebagai masalah-masalah yang dapat diperbandingkan satu sama lain (dapat diurutkan menurut prioritas masalah).
- Tujuan-tujuan, nilai-nilai atau sasaran yang menjadi pedoman pembuat keputusan sangat jelas dan dapat diurutkan prioritasnya/kepentingannya.
- Berbagai macam alternatif untuk memecahkan masalah diteliti secara saksama.
- Asas biaya manfaat atau sebab-akibat digunakan untuk menentukan prioritas.
- Setiap alternatif dan implikasi yang menyertainya dipakai untuk membandingkan dengan alternatif lain.
- Pembuat keputusan akan memilih alternatif terbaik untuk mencapai tujuan, nilai, dan sasaran yang ditetapkan.

### b. Teori Inkremental

Teori ini dalam mengambil keputusan dengan cara menghindari banyak masalah yang harus dipertimbangkan dan merupakan model yang sering ditempuh oleh pejabat-pejabat pemerintah dalam mengambil keputusan. Teori ini memiliki pokok-pokok pikiran sebagai berikut:

- Pemilihan tujuan atau sasaran dan analisis tindakan empiris yang diperlukan untuk mencapainya merupakan hal yang saling terkait.
- Pembuat keputusan dianggap hanya mempertimbangkan beberapa alternatif yang langsung berhubungan dengan pokok masalah, dan alternatif-alternatif ini hanya dipandang berbeda secara inkremental atau marjinal.
- Setiap alternatif hanya sebagian kecil saja yang dievaluasi mengenai sebab dan akibatnya.
- Masalah yang dihadapi oleh pembuat keputusan di definisikan secara teratur dan memberikan kemungkinan untuk mempertimbangkan dan menyesuaikan tujuan dan sarana sehingga dampak dari masalah lebih dapat ditanggulangi.
- Tidak ada keputusan atau cara pemecahan masalah yang tepat bagi setiap masalah. Sehingga keputusan yang baik terletak pada berbagai analisis yang mendasari kesepakatan guna mengambil keputusan.
- Pembuatan keputusan inkremental ini sifatnya adalah memperbaiki atau melengkapi keputusan yang telah dibuat sebelumnya guna mendapatkan penyempurnaan.

### c. Teori Pengamatan Terpadu (*Mixed Scanning Theory*)

Beberapa kelemahan tersebut menjadi dasar konsep baru yaitu seperti yang dikemukakan oleh ahli sosiologi organisasi Aitai Etzioni yaitu pengamatan terpadu (*Mixed Scanning*) sebagai suatu pendekatan untuk mengambil keputusan baik yang bersifat fundamental maupun inkremental. Keputusan-keputusan inkremental memberikan arahan dasar dan melapangkan jalan bagi keputusan-keputusan fundamental sesudah keputusan-keputusan itu tercapai.

Model pengamatan terpadu menurut Etzioni akan memungkinkan para pembuat keputusan menggunakan teori rasional komprehensif dan teori inkremental pada situasi yang berbeda-beda.

Model pengamatan terpadu ini pada hakikatnya merupakan pendekatan kompromi yang menggabungkan pemanfaatan model rasional komprehensif dan model inkremental dalam proses pengambilan keputusan.

#### d. Metode Konservatif/Konvensional

Menurut Lend Plom anda akan dinilai konservatif bila dalam membuat keputusan, Anda merujuk pada pengalaman orang lain yang memiliki masalah yang sama. Anda ingin menginginkan sebuah masalah berjalan apa adanya dan menghindari banyak pertentangan. Oleh karena itu anda mengikuti cara orang lain dalam hal ini dan tidak memberikan ruang bagi tumbuhnya kreativitas dalam diri anda. Keputusan yang anda ambil mungkin saja cepat mengatasi masalah dan dalam beberapa kasus terbukti banyak berhasil.

Metode ini memiliki beberapa keistimewaan yang disebut dengan istilah incrementalisme, yaitu memulai sesuatu dari apa yang telah dicapai atau dirancang oleh orang lain. Akan tetapi ada jika anda memakai teori ini maka :

- Anda tidak memiliki daya cipta yang tinggi
- Anda gemar meniru orang lain dan mengekor nilai nilai lama
- Solusi yang terbatas dan strategi kebijakan yang satu arah bertumpu pada kebiasaan masa lalu, tidak memberikan ruang kreativitas untuk melahirkan pemikiran pemikiran baru
- Ketergantungan kepada masa lalu mengikat ruang gerak kreativitas
- Perkembangan ilmu manajemen baru menawarkan metode metode baru dalam membuat Keputusan-keputusan yang efektif.

#### e. Metode Rasional

Pendekatan ilmiah dalam pembuatan keputusan ini tidak hanya semata-mata menerima suatu cara oleh karena cara itu di waktu yang lampau telah dipakai dengan hasil baik, melainkan menetapkan dengan seksama persoalan-persoalan yang dihadapi, membuat suatu patokan sebagai pegangan untuk bekerja, mengumpulkan bahan-bahan untuk mencapai cara pemecahan sementara, dan memeriksa kembali cara pemecahan tersebut. Dengan demikian, pembuatan keputusan berdasarkan ilmu pengetahuan (ilmiah) itu adalah suatu cara yang berupa pemeriksaan dan analisis yang logis, yang membawa kepada suatu rencana yang efektif.



Metode pemecahan masalah ini disebut oleh Dr. Alawiat sebagai contoh yang baik. Metode ini berdasarkan perilaku seorang ekonom yang secara detail mengumpulkan data, mendiagnosis masalah, menilai berbagai kemungkinan, kemudian memilih alternatif yang paling logis. Prinsip seseorang dalam mengambil keputusan adalah mencari solusi yang terbaik dan paling ideal. Dengan demikian anda akan menjadi seseorang yang pragmatik dan realistis.

#### f. Metode Pemrograman Linier

Terdiri atas dasar 2 kata, yaitu linier yang mempunyai arti bahwa fungsi matematik yang digunakan dalam model adalah fungsi linier, dan yang kedua *programming*, kata ini tidak ada hubungannya dengan program komputer. Dengan demikian, secara harfiah linier *programming* dapat diartikan sebagai teknik perencanaan guna pengambilan keputusan dengan menggunakan fungsi matematika yang berbentuk model linier. Oleh karena itu dalam penerapannya, linier *programming* memiliki perencanaan kegiatan-kegiatan untuk mencapai hasil yang optimal dengan mempertimbangkan alternatif-alternatif. Dengan demikian maka definisi dari linier *programming* adalah sesuatu modal matematik atau teknik matematik yang digunakan untuk mencari cara terbaik dalam mengendalikan sumber daya yang terbatas pada kegiatan-kegiatan yang saling berkompetensi dengan menggunakan model linier.

Perkembangan ilmu ini bermula ketika PD II, angkatan perang Inggris dan Amerika Serikat dihadapkan pada masalah yang kompleks, yaitu mengalokasikan sumber daya tentara dan perlengkapan yang terbatas untuk berbagai kegiatan operasi perang yang luar biasa besar skalanya. Kunci sukses kedua angkatan tersebut adalah keberhasilan mereka dalam proses pengambilan keputusan yang tepat untuk mengirim jumlah pasukan beserta logistiknya ke berbagai tempat yang membutuhkan. Keputusan tersebut ternyata bersumber pada suatu tim yang terdiri dari para ilmuwan yang melakukan penelitian.

#### g. Metode Pemrograman Integer

Dalam kehidupan sehari-hari sangat banyak pengambil keputusan yang membutuhkan solusi optimal yang berbentuk bilangan. Industriawan pesawat mempertanyakan “Berapa pesawat yang harus diproduksi tahun ini?”, pengusaha akan bertanya “Berapa jumlah karyawan yang harus diterima berdasarkan tambahan investasi?”, atau developer yang menanyakan, “Berapa gedung yang harus dibangun tahun ini?” Mungkinkah manajer yang ditanya akan menjawab 2 setengah atau 6 setengah, tentu tidak mungkin.

Contoh kasusnya seperti ini : suatu perusahaan otomotif memproduksi dua jenis mobil, yaitu truk dan bus. Keuntungan perunit truk adalah Rp. 10 juta, sedangkan bus adalah 50 juta. Untuk memproduksi 1 unit truk diperlukan biaya Rp. 10 juta dan bus untuk bus Rp. 100 juta. Modal yang tersedia hanya Rp. 200 juta. Dengan alasan pemasaran, truk tidak bisa dijual lebih dari 2 unit perbulan. Bagaimana strategi produk perusahaan tersebut agar keuntungan yang diraihnya sebesar mungkin.

#### h. Metode Peramalan

Kita sering menjumpai atau mendengar kata peramalan dan tiruannya, misalnya ramalan cuaca, ramalan pertumbuhan ekonomi, ramalan situasi politik bahkan ramalan nasib. Semua kata peramalan yang disebutkan tadi mempunyai kesamaan dalam melihat atau memprediksi suatu kejadian dimasa mendatang, tapi caranya tidak perlu sama. Cara meramal pertumbuhan ekonomi tentu berbeda dengan cara meramal nasib yang dilakukan oleh para astrologi maupun paranormal.

Pada diskusi ini peramalan (*forecasting*) didefinisikan sebagai alat atau teknik untuk memprediksi atau memperkirakan suatu nilai pada masa yang akan datang dengan memperhatikan data atau informasi yang relevan, baik data masa lalu maupun data saat ini, sudah barang tentu pelamaran yang dipelajari disini bukanlah suatu peramalan yang menggunakan teknik yang dipakai oleh paranormal, melainkan suatu peramalan yang menggunakan suatu kerangka kerja atau teknik kuantitatif yang baku dan kaidah-kaidah yang dapat dijelaskan secara matematik maupun statistik. Teknik ini sangat berguna untuk melihat gambaran gambaran tentang masa depan sehingga kita dapat mengantisipasinya

dengan baik apa yang akan terjadi, misalnya sebuah perusahaan pembuat printer komputer dapat memberikan berapa permintaan printer laser, misalnya di bulan-bulan mendatang perusahaan tersebut dapat memperkirakan dengan baik berapa besarnya produksi printer tersebut saat ini. Akibatnya perusahaan tersebut bisa tepat dalam mengambil keputusan untuk memproduksi printer tersebut.

### 3. Tipe-Tipe Keputusan

Keputusan yang dibuat setiap manajer akan berbeda-beda, sesuai dengan perbedaan kondisi dan situasi yang dihadapi. Keputusan yang dibuat berbeda sesuai perbedaan kondisi dan situasi yang terjadi :

#### a. Berdasarkan perbedaan situasi

Keputusan yang dibuat dapat dibedakan menjadi 2 jenis, yaitu:

- Keputusan yang diprogram (*programmed decesion*), yaitu keputusan yang dibuat menurut kebiasaan, aturan dan prosedur, di mana keputusan ini bersifat rutin, terstruktur, dan berulang-ulang. Sebagai contoh: keputusan tentang penggajian, keputusan tentang besarnya persediaan untuk menjaga produk tertentu.
- Keputusan yang tidak diprogram (*non-programmed decesion*), yaitu keputusan yang berkenaan dengan masalah-masalah khusus, khas dan tidak biasa. Sebagai contoh: cara pengalokasian sumber daya-sumber daya organisasi, penanganan lini produk yang jatuh di pasaran, dan cara perbaikan hubungan dengan masyarakat. Dalam menangani tipe keputusan ini, *manager* biasanya cenderung menggunakan *judgement*, intuisi dan kreativitas.

#### b. Berdasarkan kondisi

Keputusan yang dibuat dapat dibedakan menjadi 3 jenis, yaitu:

- Keputusan dalam kondisi kepastian (*certainty*), yaitu keputusan yang dibuat berdasarkan informasi yang akurat, dan terpercaya.
- Keputusan dalam kondisi risiko (*risk*), keputusan yang dibuat berdasarkan berbagai kemungkinan hasil yang diketahui, karena tidak tersedia informasi yang lengkap dan akurat. Keputusan dalam kondisi ketidakpastian (*uncertainty*), yaitu keputusan yang dibuat bersifat kritis dan menarik, karena tidak mengetahui informasi kemungkinan

hasil. Sehingga dalam kondisi seperti ini perlu metode peramalan dalam pembuatan keputusan.

#### 4. Tahapan Pengambilan Keputusan

Stamatis (1996) mengemukakan model pengambilan keputusan yang terdiri atas enam tahap, yakni

- a. mengidentifikasi dan menentukan masalah
- b. menyusun alternatif pemecahan masalah
- c. mengevaluasi alternatif pemecahan masalah
- d. membuat keputusan
- e. mengimplementasikan keputusan
- f. menindaklanjutinya untuk mengevaluasi keputusan tersebut.

Pengambilan keputusan menurut Simon, 1980 meliputi empat tahap yang saling berhubungan dan berurutan Empat proses tersebut adalah :

- a. *Intelligence* Tahap ini merupakan proses penelusuran dan pendeteksian dari lingkup problematika serta proses pengenalan masalah. Data masukan diperoleh, diproses, dan diuji dalam rangka mengidentifikasi masalah.
- b. *Design* Tahap ini adalah proses menemukan, mengembangkan, dan menganalisis alternatif tindakan yang bisa dilakukan. Tahap ini meliputi proses untuk mengerti masalah, menurunkan solusi, dan menguji kelayakan solusi.
- c. *Choice* Pada tahap ini dilakukan proses pemilihan diantara berbagai alternatif tindakan yang mungkin akan dijalankan. Tahap ini meliputi pencarian, evaluasi, dan rekomendasi solusi yang sesuai untuk model yang telah dibuat. Solusi dari model merupakan nilai spesifik untuk variabel hasil pada alternatif yang dipilih.
- d. *Implementation* Tahap implementasi adalah tahap pelaksanaan dari keputusan yang telah diambil. Pada tahap ini diperlukan untuk menyusun serangkaian tindakan yang terencana, sehingga hasil keputusan dapat dipantau dan disesuaikan apabila diperlukan perbaikan.

## 5. Langkah-langkah Pengambilan Keputusan

Adapun langkah-langkah dalam proses pembuatan keputusan bagi manajer adalah sebagai berikut.

- a. Pemahaman dan perumusan masalah  
Bila manajer ingin memperbaiki situasi, mereka harus pertama-tama menemukan apa masalah sebenarnya, dan menentukan bagian-bagian masalah yang mereka harus pecahkan serta bagian-bagian mana yang harus mereka pecahkan.
- b. Pengumpulan dan analisa data yang relevan  
Setelah manajer menentukan dan merumuskan masalah, mereka harus mulai memutuskan langkah-langkah selanjutnya. Menentukan data-data apa yang dibutuhkan untuk membuat keputusan yang tepat.
- c. Pengembangan alternatif-alternatif  
Kecenderungan untuk menerima *alternative* keputusan pertama yang fleksibel sering menghindarkan manajer dari pencapaian penyelesaian yang terbaik untuk masalah mereka. Pengembangan sejumlah *alternative* memungkinkan manajer menolak kecenderungan untuk membuat keputusan terlalu cepat dan membuat lebih mungkin pencapaian keputusan yang efektif.
- d. Evaluasi alternatif-alternatif  
Setelah manajer mengembangkan sekumpulan *alternative*, mereka harus mengevaluasinya untuk menilai efektivitas setiap *alternative*.
- e. Pemilihan alternatif terbaik  
Alternatif terpilih akan didasarkan pada jumlah informasi yang tersedia bagi manajer dan ketidaksempurnaan kebijakan manajer. Pilihan alternatif terbaik juga sering merupakan suatu kompromi diantara berbagai faktor yang telah dipertimbangkan.
- f. Implementasi keputusan  
Para manajer harus membuat rencana-rencana untuk mengatasi berbagai persyaratan dan masalah yang mungkin dijumpai dalam penerapan keputusan.
- g. Evaluasi hasil-hasil keputusan  
Implementasi keputusan harus dimonitor terus menerus. Manajer harus mengevaluasi apakah implementasi dilakukan dengan lancar dan keputusan memberikan hasil yang diinginkan. Pembuatan

keputusan adalah suatu proses yang bersifat kontinu bagi manajer dan merupakan tantangan yang harus dihadapinya.

#### **D. RANGKUMAN MATERI**

Perencanaan dan pengambilan keputusan merupakan proses terpenting dikarenakan fungsi-fungsi pengorganisasian, pengarahan maupun pengontrolan tidak dapat berjalan dengan baik apabila tidak ada perencanaan dan pengambilan keputusan. Perencanaan adalah proses awal dari pengambilan keputusan, sedangkan pengambilan keputusan adalah bagian kunci dari kegiatan manajemen, khususnya manajer. Kegiatan ini memainkan peranan penting, terutama bila manajer melaksanakan fungsi pelaksanaan. Perencanaan menyangkut keputusan-keputusan yang sangat penting dan jangka panjang yang dapat dibuat oleh manajer. Dalam proses perencanaan, manajer memutuskan tujuan-tujuan organisasi yang akan dicapai, sumber daya yang akan digunakan, dan siapa yang akan melaksanakan setiap tugas yang dibutuhkan. Seluruh proses perencanaan itu melibatkan manajer dalam serangkaian situasi pengambilan keputusan. Secara singkat pengambilan keputusan dapat didefinisikan sebagai penentuan serangkaian kegiatan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kualitas keputusan-keputusan manajer akan menentukan efektivitas rencana yang disusun.

#### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Jelaskan pengertian dari istilah-istilah berikut:
  - a. Keputusan
  - b. Perencanaan
  - c. Pengambilan keputusan
2. Mengapa perencanaan dan pengambilan keputusan amat diperlukan dalam roda kehidupan suatu organisasi? Jelaskan!
3. Sebutkan unsur-unsur perencanaan dan jelaskan!
4. Sebutkan dan jelaskan teori pengambilan keputusan?
5. Kemukakan satu contoh pengambilan keputusan dengan menggunakan proses pengambilan keputusan!

6. Secara garis besarnya proses pengambilan keputusan terdiri atas 3 tahap. Sebutkan dan jelaskan tahap-tahap pengambilan keputusan tersebut!

## DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. 2013. *Perencanaan dan Pembuatan Keputusan*. Diakses pada tanggal 10 November 2020 dalam (<http://akholilashari.blogspot.com/2011/04/proses-perencanaan-dan-pembuatan.html>)
- Anonim. 2013. *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan*. Diakses pada tanggal 10 November 2020 dalam (<http://firman-sari.blogspot.com/2010/09/perencanaan-dan-pengambilankeputusan.html>)
- Hasibuan .2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- Stoner, James, dkk. 1996. *Manajemen*. Jakarta: PT Prenhallindo
- Swaba,Putu. Sudarmini, Made. 2010. *Pengantar Manajemen*. Bali: Jurusan Pariwisata Politeknik Negeri Bali
- Sarinah, 2017. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Deepublish CV Budi Utama



BAB  
11

## KELOMPOK DALAM ORGANISASI

---

**Andre Julius, M.Pd**  
**Universitas Ma'soem**

### **A. PENDAHULUAN**

Kelompok merupakan gabungan dari beberapa pemikiran, perasaan, dan perilaku individu. Keberagaman pola perilaku tersebut akan terakumulasi menjadi perilaku kelompok dalam organisasi. Jalannya organisasi, dan ketercapaian tujuan organisasi akan bergantung pada arah perilaku kelompok dalam organisasi. Oleh karena itu perlu dipahami bagaimana kelompok ini memiliki perilaku khas, dinamika yang terjadi, dan bagaimana menghadapi dinamika kelompok, agar roda organisasi tidak terhambat perjalanannya.

Pada Bab ini akan dibahas kembali peran kelompok sebagai kerangka perilaku individu dalam kelompok. Selanjutnya pembahasan akan difokuskan kepada dinamika perilaku kelompok, arah perilaku kelompok, perilaku kelompok yang efektif, dan faktor – faktor yang berpengaruh pada dinamika perilaku kelompok. Pada akhir bab akan disajikan delapan komponen yang perlu diperhatikan agar dinamika kelompok menjadi perilaku kelompok yang efektif.



## B. KELOMPOK SEBAGAI KERANGKA PERILAKU INDIVIDU

Kelompok adalah kerangka alami kehidupan dalam aktivitas organisasi, masyarakat, dan komunitas. Perilaku individu akan mengacu kepada perilaku kelompok secara umum. Misalkan saja, agar seseorang dapat hidup aman dan tenteram di suatu lingkungan, maka ia akan mempelajari terlebih dahulu kebiasaan dan aturan umum yang berlaku pada lingkungan tersebut, lalu kemudian mencoba berperilaku yang sesuai dengan aturan dan kebiasaan tersebut.

Struktur masyarakat mempengaruhi individu terutama melalui kelompok yang melingkupinya. Macarie & Moldovan menjelaskan bahwa sebuah kelompok dapat mempengaruhi perilaku efektif berdasarkan ukuran, karakteristik anggota, tujuan individu dan peran dan tahap perkembangan kelompok (Popovici, Babu, & Mihai, 2020). Contohnya setiap orang memiliki kelompoknya berdasarkan usia, jenis kelamin, agama, kategori sosial, keluarga, kelompok teman, dan lain-lain, yang akan membentuk kognitif-afektif (cara pandang, cara merasakan sesuatu), yang merupakan bagian dari citra dirinya serta menentukan perilaku khasnya.

Sebagai makhluk sosial, individu akan secara natural bergabung dengan kelompok -kelompok tertentu. Arah perilaku individu dalam kelompok akan tergantung kepada minat, pengalaman, pengetahuan, motivasi. Dalam istilah lain disebut dengan kesamaan identitas. Ketika seseorang bergabung menjadi bagian dari suatu kelompok/ organisasi, maka sesungguhnya ia setuju untuk tunduk pada pengaruh dan kebiasaannya. Individu membuat pilihan tersebut berdasarkan apa yang mendefinisikan dirinya, atau karena alasan sederhana bahwa individu ingin diterima oleh lingkungannya.

Kelompok memiliki peran dalam arah pemberdayaan atau mengubah sikap individu. Jika individu Sikap sesuai dengan norma kelompok, ini memperkuat sikap individu. Jika sikap individu tersebut bertentangan dengan norma kelompok, mulai ada tekanan untuk merubah sikap tersebut. Kesesuaian antara norma kelompok dengan nilai pribadi individu akan menciptakan kinerja (*performance*) individu, namun jika sebaliknya individu akan pasif bahkan keluar dengan sendirinya dari kelompok.

Setiap individu memiliki kepribadian unik yang menciptakan kecenderungan untuk perilaku tertentu. Jika kebutuhan individu dan kebutuhan organisasi tidak sesuai, situasi di mana frustrasi dan konflik dapat muncul. Soekanto (Umar, 2017) menjelaskan jika dilihat dari hubungan interaksi sosial antara kelompok-kelompok manusia dalam kehidupan masyarakat, interaksi tersebut (frustrasi dan konflik) mencolok manakala terjadi benturan kepentingan perorangan maupun kepentingan kelompok. Oleh karena itu pemahaman perilaku khas setiap orang dalam kelompok merupakan modal dasar untuk mampu memimpin dan mengorganisir sebuah kelompok dengan baik dan tepat.

Perilaku kelompok sendiri merupakan semua aktivitas dan kegiatan yang dilakukan oleh dua atau lebih individu dalam sebuah kelompok yang saling mempengaruhi satu sama lain, dan adanya ketergantungan satu sama lain. Setiap kegiatan tersebut mengacu kepada pencapaian tujuan, prestasi, dan perubahan positif baik demi kelangsungan kelompok secara jangka Panjang, maupun bagi pertumbuhan diri individu sebagai anggota kelompok di dalamnya.

Dalam kelompok terjadi sebuah pertukaran perilaku antar individu, yang berpengaruh pada jalannya sebuah kelompok. Levi-Strauss (Umar, 2017) membedakan dua sistem pertukaran yaitu *restricted exchange* dan *generalized exchange*. Dalam sistem yang pertama, anggota kelompok terlibat dalam transaksi pertukaran secara langsung, masing-masing anggota saling memberikan pengaruh pribadi. Sedangkan pada sistem kedua, anggota-anggota kelompok atau yang lebih besar lagi, menerima sesuatu dari orang lain berdasarkan manfaat yang diterimanya. Dalam pertukaran tersebut memberikan dampak pada integrasi dan solidaritas kelompok-kelompok yang lebih besar dengan cara yang lebih efektif.

Perilaku individu dalam kelompok akan menentukan sejauh mana dia berkomitmen terhadap kelompok atau organisasi tersebut. Komitmen merupakan kemampuan atau kekuatan identifikasi seseorang dan keterlibatannya dalam organisasi. Keterlibatan individu dalam kelompok memperlihatkan besar kecilnya motivasi dia terhadap pengembangan organisasi.

Kepatuhan dan komitmen dapat digambarkan sebagai keinginan dari individu untuk menjadi anggota grup. Dalam kelompok yang memiliki tingkat kepatuhannya tinggi, anggota kelompoknya senang satu sama lain dan termotivasi untuk tetap berada di grup. Selain itu, individu dalam kelompok tersebut mengadopsi norma dan tujuan dengan mudah, dan saling membantu untuk mencapai tujuan. Sedangkan dalam kelompok yang anggotanya tidak terhubung satu sama lain, akan terjadi situasi kelompok yang sebaliknya.

### **C. DINAMIKA PERILAKU KELOMPOK**

Sebuah kelompok yang baik akan memiliki perilaku yang dinamis. Perubahan perilaku pada setiap individu yang menjadikan kelompok bergerak dan berubah (berevolusi). Kurt Lewin menyatakan bahwa kelompok itu dinamis dan kuat makhluk yang memiliki kekuatan untuk mempengaruhi individu dan komunitas (Gencer, 2019). Perilaku kelompok mengacu pada konsep "dinamika kelompok" yaitu perubahan yang mungkin terjadi di bagian manapun dari grup dan membawa tindakan dan reaksi dalam struktur kelompok yang mempengaruhi anggota kelompok. Untuk memahami kelompok, dinamika kelompok dan anggotanya perlu dianalisis.

Dalam teori dinamika kelompoknya Lewin menggambarkan kelompok sebagai sistem terbuka dan kompleks, dan mencirikan sebagai kekuatan internal dan eksternal yang mempengaruhi perilaku kelompok (Connell & Cuthbertson, 2009). Sesekali dinamika kelompok pun didasari oleh kebutuhan dan perkembangan kelompok. Meski demikian, penelitian terbaru juga lebih banyak menyelidiki interaksi kekuatan ini dengan diri mereka sendiri dan satu sama lain

Dalam mengkaji perubahan kelompok, umumnya menggunakan model evolusi yang dikembangkan oleh Tuckman dan Jansen. Teori Tuckman sebagai model perkembangan atau pematangan kelompok yang alami mencakup banyak dinamika sosial, tetapi tidak terbatas pada saling ketergantungan, perilaku kognitif sosial, perilaku anggota organisasi, keragaman, efikasi diri / kelompok, dan persepsi individu. Keterpercayaan kelompok pada teori Tuckman dapat terlihat dari kinerja pimpinan dan anggota dalam menyikapi dinamika kelompok tersebut.

Model evolusi kelompok yang dikemukakan oleh Tuckman dan Jansen dapat dilihat pada gambar 1 berikut ini.



**Gambar 11.1** Evolusi Kelompok berdasarkan teori Tuckman & Jansen

### 1. *Forming*

Pada tahap awal pembentukan kelompok setiap anggota tim berfokus pada pemimpin. Anggota kelompok hanya menerima arahan dan otoritas pemimpin, serta memelihara hubungan yang sopan satu sama lain. Selama tahap ini pemimpin harus terlihat terbuka dengan informasi dan siap menjawab setiap pertanyaan yang akan datang padanya. Ada kemungkinan muncul beberapa kesalahan tentang cara memperlakukan anggota, yang mungkin mengakibatkan beberapa orang cenderung menggunakan cara-cara lama yang pernah didapatkannya, jika pengalaman mereka positif, atau kecurigaan dan sikap apatis jika meninggalkan kesan tidak menyenangkan.

### 2. *Storming*

Tahap dimana muncul konflik dan kesan tidak senang dari beberapa anggota, disebut juga masa masa sulit kelompok. Anggota tim lebih memperhatikan kesan yang mereka buat daripada target yang sedang

dicapai kelompok. Muncul perasaan ingin dihormati, berjuang dengan perasaan tidak mampu, bertanya-tanya siapa yang akan mendukung atau merendahkan mereka, dan setiap anggota berusaha memunculkan personal *value* mereka. Ada ancaman munculnya kelompok-kelompok kecil, atau salah seorang anggota yang terisolir oleh anggota lain.

### **3. Norming**

Jika tahap *Norming* dapat dicapai, ini adalah saat yang menyenangkan bagi semua anggota. Dalam *norming*, kelompok mencari penyelesaian dan membuat keputusan besar yang dapat diimplementasikan. Ide-ide baru berubah menjadi langkah realisasi, risiko yang diambil dan kegagalan dipandang hanya sebagai langkah lain di sepanjang jalan menuju kesuksesan. Peran dan hubungan baru setiap anggota terbentuk. Pemimpin memberikan kebebasan pada setiap orang untuk berkonsentrasi melatih bakat yang membawa mereka ke dalam tim sejak awal.

### **4. Performing**

Kelompok menjadi “mesin” yang kuat yang berjalan dengan semua roda penggerakannya berputar (anggota / SDM). Konflik dan perbedaan pendapat dianggap biasa, diselingi dengan kesenangan dan humor, serta terselesaikan dengan cepat yang dikembalikan pada peran setiap anggota kelompok. Keberhasilan hampir tampak tercipta dengan sendirinya; pemimpin dan anggota tim telah belajar memberikan yang terbaik pada dua tahap sebelumnya.

### **5. Adjourning**

Jika tim berhasil menegosiasikan empat tahap pertama, mungkin ada ikatan antara anggota dan rasa kehilangan karena membubarkan hubungan tersebut. Setiap individu akan melihat ke belakang dan ke awal, memperhatikan seberapa jauh mereka telah datang dan mengukur apa kontribusi mereka terhadap seluruh. Pada tahap ini semua anggota melakukan evaluasi dan refleksi terhadap perjalanan kelompok. Hasil refleksi akan berdampak besar pada keberlangsungan kelompok ke depannya.

Jika dipahami kembali langkah-langkah yang dijelaskan di atas, dapat disimpulkan bahwa prasyarat untuk berfungsinya sebuah kelompok adalah penetapan dan penerimaan aturan yang sesuai dengan yang akan dijalankan kelompok. Situasi ideal untuk organisasi adalah ketika peraturan informal (tidak resmi) kelompok bertepatan dengan aturan formal (resmi) organisasi. Tanggung jawab untuk memastikan adanya keselarasan antara aturan informal dan formal grup terletak pada pimpinan kelompok, dalam menjalankan fungsinya, kesesuaian dua jenis aturan menjadi penting tidak hanya untuk fungsi grup, tetapi juga untuk kinerjanya.

Iklim dan keterpaduan kelompok yang positif adalah tujuan utama untuk memfasilitasi dinamika kelompok. Untuk menciptakan kelompok yang kohesif dengan struktur yang stabil dan tanpa klik, pimpinan kelompok harus menyadari bahwa adanya perubahan sosial, emosional, dan psikologis dari anggotanya. Ketika pimpinan menyadari proses kelompok yang terjadi, ia dapat mendiagnosis pada tahap mana pengembangan kelompok sedang terjadi (Haynes, 2012). Selanjutnya, ia dapat meningkatkan iklim kelompok dengan kegiatan yang dirancang khusus, dan menyadarkan anggota tentang apa yang terjadi di dalam kelompoknya. Tidak hanya sebagai pengendali kelompok, tetapi juga sebagai ketua kelompok dan fasilitator. Dengan demikian pemimpin mampu membentuk kelompok yang kompak.

#### **D. ARAH PERILAKU KELOMPOK**

Setiap perilaku individu memiliki arah dan tujuan tertentu. Perilaku kelompok akan tertuju pada pengembangan tujuan khusus kelompok dan pengembangan individu dalam kelompok. Arah perilaku kelompok umumnya tertuju pada tiga hal yaitu : (1) menyelesaikan pekerjaan kelompok, (2) memperkuat kemampuan kelompok itu sendiri, dan (3) membina kesejahteraan masing-masing anggota kelompok.

##### **1. Menyelesaikan Pekerjaan Kelompok (*Accomplishing Work*)**

Perilaku dalam kelompok pada dasarnya merupakan upaya kolaboratif kelompok untuk mencapai tujuan bersama atau untuk menyelesaikan tugas dengan cara yang paling efektif dan efisien. Indikator efektif dan efisien dapat beragam, bergantung pada konteks kinerja yang diharapkan

kelompok dan ukuran keberhasilan yang ditetapkan sebelumnya. Selain itu, dapat dibandingkan juga ukuran banyaknya anggota, pembagian peran yang dilakukan, dan bentuk capaian yang dihasilkan.

Misalkan saja untuk sebuah pekerjaan, jika dikerjakan oleh sepuluh orang diperkirakan akan selesai dalam waktu 1 jam, tapi pada kenyataannya pekerjaan tersebut baru selesai setelah 2 jam. Artinya penyelesaian pekerjaan oleh kelompok tidak efektif, jumlah anggota dan pembagian peran tidak efisien, diperkirakan perilaku kelompok tidak terorganisir dengan baik.

## 2. Memperkuat Kemampuan Kelompok

Beberapa kelompok memiliki tujuan eksplisit untuk membangun kemampuan kolektif kelompok. Contohnya tim pemasaran memiliki tujuan untuk membangun kemampuan komunikasi, *persuasive*, dan negosiasi untuk seluruh anggota timnya. Sebuah kelompok yang efektif harus merinci kemampuan apa saja yang dapat berkembang melalui interaksi kelompok Untuk menyelesaikan tugas, anggota pun harus memiliki pemahaman yang baik tentang kemampuan dan keahlian masing-masing. Jika kegiatan kelompok berdampak pada kemampuan anggotanya, akan berpengaruh juga kepada produktivitas dan proses kolaboratif dalam kelompok.

Krug (2020) berpendapat jika tim kerja menerapkan proses kolaboratif dapat meningkatkan produktivitas secara keseluruhan sebesar 20 hingga 30%. Oleh karena itu dalam kelompok perlu dilakukan *team building* dan *team bonding*. Dalam *team building* anggota diberi tugas yang harus mereka selesaikan bersama - baik itu dalam satu kelompok atau sub kelompok yang lebih kecil, sedangkan *team bonding* berfokus pada membangun koneksi dan mendapatkan pemahaman mendalam satu sama lain yang bertujuan untuk meningkatkan ikatan di antara rekan kerja menjadi lebih bebas dan spontan.

## 3. Kesejahteraan Anggota Kelompok (*Fostering Individual Well-being*)

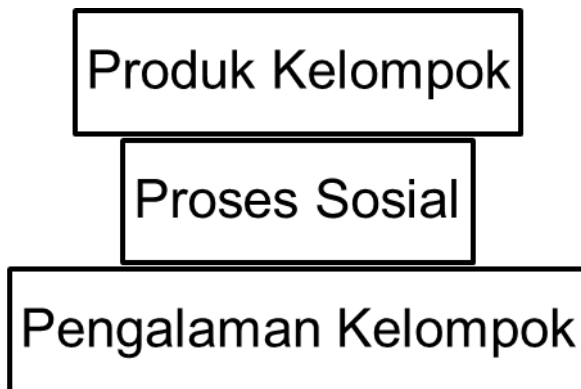
Anggota kelompok adalah jantung dan mesin organisasi. Saat anggota merasa baik (*feeling well*), mereka melakukan pekerjaan dengan baik. "Merasa baik" adalah cara lain untuk mengatakan anggota kelompok

memiliki kesejahteraan yang positif. Kesejahteraan individu mengacu pada pengalaman hidup menyeluruh yang mencakup berbagai dimensi, seperti motivasi seseorang (rasa tujuan), sumber daya (kesejahteraan finansial, waktu, energi), pikiran (kesejahteraan psikologis dan emosional), tubuh (kesejahteraan fisik), dan koneksi (kesejahteraan sosial). Hal sederhana seperti banyaknya tugas yang menguras energi, tidak seimbang dengan waktu istirahat menjadi indikator kelompok tidak memperhatikan kesejahteraan anggotanya, dan anggota merasa seakan tersiksa dengan aktivitas kelompok.

Ketika kelompok memikirkan aspek-aspek tersebut akan menghasilkan norma yang menghargai kesejahteraan, dan mencegah frustrasi pada anggota kelompok. Namun perlu diingat bahwa aspek tersebut bersifat sementara (berubah secara teratur sesuai dengan perjalanan hidup anggota), saling berhubungan (saling mempengaruhi), dan secara kolektif menentukan kesejahteraan anggota dan seberapa baik perasaan anggota (berfokus pada satu aspek tidak akan menghasilkan kesejahteraan positif secara keseluruhan).

#### **E. PERILAKU KELOMPOK YANG EFEKTIF**

Cara paling sederhana untuk menilai keefektifan perilaku kelompok tertentu adalah dengan menentukan sejauh mana kelompok telah mencapai tujuannya. Hackman & Katz (2010) membagi ketercapaian kelompok pada tiga domain sebagai berikut.



**Gambar 11.2** Komponen Perilaku Kelompok Yang Efektif



### 1. Produk Kelompok

Setiap kelompok akan menghasilkan karya baik itu berupa produk, layanan, keputusan, atau kinerja kelompok. Kelompok yang efektif mampu memenuhi standar yang diharapkan oleh kelompok ataupun orang-orang yang menerima dampak dari kinerja kelompok, meninjau, atau menggunakan produk dan jasa yang dihasilkan oleh kelompok.

### 2. Proses Sosial

Kelompok yang efektif memiliki interaksi sosial yang saling membangun satu sama lain. Untuk menilai sejauh mana proses sosial kelompok dapat direfleksikan interaksi yang dibangun dalam meningkatkan usaha kolektif anggota, kemampuan untuk bekerja sama, dan secara peran saling bergantung sama lainnya.

### 3. Pengalaman Kelompok

Sejauh mana pengalaman kelompok berkontribusi secara positif pada pembelajaran dan kesejahteraan pribadi anggota individu. Jika kembali memahami konsep kelompok di awal, sebuah kelompok yang efektif adalah yang memberikan dampak positif baik pada keberlangsungan kelompok maupun pengembangan pribadi anggota. Perubahan dan pertumbuhan pribadi anggota kelompok yang merata menjadi indikator bahwa kelompok memiliki pengalaman yang positif pada seluruh anggota kelompok.

## **F. FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH PADA PERILAKU KELOMPOK**

Perilaku kelompok yang dinamis tidak terlepas dari komponen kelompok itu sendiri. Dalam kajian ini penulis mengidentifikasi tiga komponen utama yang berpengaruh kepada dinamika perilaku kelompok dalam organisasi, antara lain 1) sumber daya anggota kelompok, 2) struktur kelompok, dan 3) proses yang terjadi dalam kelompok itu sendiri.

### **1. Sumber Daya Anggota Kelompok**

Pengetahuan, kemampuan, keterampilan anggota, dan karakteristik kepribadian (kemampuan bersosialisasi, kemandirian, dan kemandirian) adalah sumber daya yang dibawa oleh anggota kelompok. Dinamika kelompok bergantung pada sumber daya tersebut, semakin beragam sumber daya anggota akan semakin dinamis juga perilaku kelompoknya.

## 2. Struktur Kelompok

Kelompok kecil yang terdiri dari dua sampai sepuluh orang dianggap lebih efektif karena setiap anggota memiliki banyak kesempatan untuk ambil bagian dan terlibat secara aktif dalam kelompok. Sedangkan kelompok besar mungkin membutuhkan banyak waktu untuk memutuskan proses dan siapa yang harus berpartisipasi melakukan apa.

Dalam kelompok akan muncul berbagai peran anggota. Setiap peran harus memiliki tanggung jawab dan tugas khusus. Namun demikian, muncul peran-peran yang berkembang secara alami untuk memenuhi kebutuhan kelompok. Peran-peran yang muncul ini sering kali menggantikan peran yang ditugaskan saat individu mulai mengekspresikan diri dan menjadi lebih tegas. Peran kelompok kemudian dapat diklasifikasikan menjadi peran kerja, peran pemeliharaan, dan peran pemblokiran. Peran kerja adalah pembagian tugas dan tanggung jawab dalam pencapaian tujuan kelompok. Peran pemeliharaan adalah aktivitas sosial-emosional yang membantu anggota mempertahankan keterlibatan mereka dalam grup dan meningkatkan komitmen pribadi mereka kepada grup. Sedangkan peran pemblokiran biasa dimaknai sebagai perilaku yang mengganggu stabilitas kelompok.

Konflik peran muncul ketika ada ambiguitas. Anggota kelompok mengalami kebingungan tentang pendelegasian tugas dan tidak ada uraian tugas khusus. Selain itu terjadi konflik antar yang menyebabkan frustrasi dan ketidakpuasan anggota.

Mayoritas anggota kelompok harus memahami dan menyetujui norma-norma yang ada pada kelompok. Jika mayoritas anggota tidak berpegang pada norma, maka pada akhirnya mereka akan berubah dan tidak lagi menjadi standar untuk menilai perilaku. Anggota kelompok yang tidak menyesuaikan diri dengan norma akan menerima ganjaran seperti diabaikan, atau diminta keluar dari kelompok.

Jika ikatan anggota kelompok atau kesatuan, perasaan ketertarikan satu sama lain dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari kelompok terbangun dengan baik, maka akan tercipta kelompok yang kompak. Kelompok juga cenderung menjadi kohesif ketika mereka berada dalam persaingan yang ketat dengan kelompok lain atau menghadapi ancaman eksternal yang serius terhadap keberlangsungan kelompok.

### 3. Proses Dalam Kelompok

Proses yang terjadi dalam kelompok berkenaan dengan pengambilan keputusan penting dalam kelompok. Kemahiran pemecahan masalah dan peningkatan proses lebih besar dalam kelompok daripada individu secara sendiri – sendiri. Gotte & Huffman (2012) menjelaskan fungsi kelompok adalah menyediakan proses pengambilan keputusan yang efektif, dilakukan dengan baik, dan akurat.

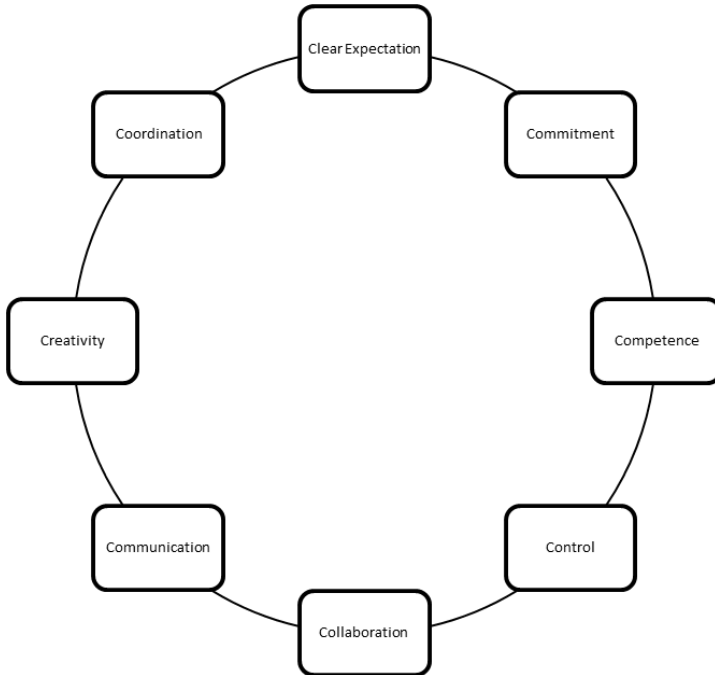
Dalam proses pengambilan keputusan kelompok akan selalu melibatkan komunikasi, manajemen konflik, dan kepemimpinan. *Team building* dapat meningkatkan keefektifan dalam kelompok dan antar kelompok untuk menyatukan anggota, membuat mereka berbagi persepsi satu sama lain dan memahami sudut pandang satu sama lain.

Proses dalam kelompok yang dinamis akan menemukan *conflict of interest* antar anggota. Kualitas relasi antara anggota kelompok akan menentukan konflik tersebut akan muncul atau tidak. Akar masalah munculnya konflik tersebut adalah perbedaan cara pandang dan persepsi antar anggota. Oleh karena itu perlu dilakukan komunikasi yang intens dan berkualitas agar dapat ditemukan kesepemahaman.

Jika anggota kelompok dapat bersinergi untuk mencapai tugas-tugas yang penting dan menantang, akan terlihat perbedaan yang signifikan antara efektivitas usaha kelompok dan usaha individual. Dengan demikian individu bekerja lebih efektif dalam kelompok. Hal tersebut merupakan salah satu elemen kunci dalam menjadikan kelompok / organisasi yang unggul dan mampu bertahan lama.

### G. MENGORGANISIR PERILAKU KELOMPOK YANG EFEKTIF

Perilaku kelompok harus dikelola dengan baik oleh pimpinan kelompok, agar tidak mengganggu usaha pencapaian tujuan kelompok, dan menjadi kelompok yang efektif. Driskell, Salas, & Driskell (2018) menjabarkan delapan upaya yang perlu dilakukan agar perilaku kelompok lebih efektif, yang dikenal dengan Eight C's for Team Building. Delapan upaya tersebut dapat dilihat pada gambar 3 berikut ini.



**Gambar 11.3 *Eight C's for Team Building Framework***

### **1. Harapan yang Jelas (*Clear Expectation*).**

Pimpinan kelompok harus dengan jelas memberi tahu anggotanya tentang kinerja yang diharapkan, dan anggota pun harus memahami alasan pembuatannya. Untuk itu organisasi atau kelompok harus didukung dengan sumber daya manusia, waktu dan uang yang memadai. Kelompok harus memiliki sumber daya yang mereka butuhkan untuk sukses, pemimpin harus menunjukkan bahwa kerja tim itu penting, dan kinerja tim yang baik harus diakui dan diperkuat.

### **2. Komitmen (*commitment* )**

Anggota kelompok harus berpartisipasi aktif. Anggota perlu diyakinkan bahwa misi yang dibawa oleh kelompok itu penting, dan menunjukkan komitmen untuk menyelesaikan misi sesuai dengan hasil yang diharapkan. Komitmen akan terbentuk jika anggota kelompok menganggap peran mereka berharga bagi organisasi dan karier mereka sendiri. Anggota perlu

mempercayai satu sama lain dan setiap anggota perlu berkontribusi pada pekerjaan kelompoknya. Ketika anggota gagal berkontribusi, kelompok akan mengalami konflik yang lebih besar dan mengurangi kepuasan dan kinerja anggota.

### **3. Kompetensi**

Anggota tim harus memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, sumber daya, strategi, dan dukungan yang diperlukan untuk menyelesaikan misinya guna mengatasi masalah yang dihadapi oleh kelompok. Pimpinan perlu memahami setiap kompetensi yang dimiliki anggota sehingga dapat melakukan *right man in a right place*.

### **4. Pengendalian (*control*)**

Anggota kelompok tidak hanya harus memiliki kebebasan dan pemberdayaan yang cukup untuk merasakan kepemilikan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, tetapi juga akuntabilitas. Harus ada proses peninjauan atas kinerja yang dilakukan. Kelompok yang efektif menumbuhkan dukungan timbal balik, kemampuan beradaptasi, dan fleksibilitas. Serta selalu mengoordinasikan proses kerja mereka agar sesuai dengan ekspektasi tugas mereka.

### **5. Kolaborasi (*collaboration*)**

Kelompok harus memahami proses kelompok dan bekerja secara efektif dan kooperatif dengan anggota lainnya. Untuk itu setiap anggota harus memahami peran dan tanggung jawab masing-masing. Kelompok yang efektif memiliki pemahaman bersama tentang tugas, peran dan kemampuan anggota, dan sumber daya lain yang mendukung kinerja mereka.

### **6. Komunikasi (*communication*)**

Anggota kelompok harus dengan jelas dan jujur satu sama lain agar semua anggota dapat memahami prioritas tugas mereka, dan menerima umpan balik rutin. Komunikasi yang baik adalah ketika pendapat anggota yang beragam dapat diterima dan konflik ditanggapi secara positif. Perilaku kelompok yang efektif memiliki aturan main untuk bertukar

informasi, anggotanya berkomunikasi tatap muka sesering mungkin, anggota mereka berkontribusi secara setara, dan kontribusinya singkat dan langsung ke sasaran.

### **7. Kreativitas (*creativity*)**

Kelompok harus menghargai pemikiran kreatif, solusi unik, dan ide-ide baru, dan memberi penghargaan kepada anggota yang mengambil risiko yang wajar untuk melakukan perbaikan. Jika perlu, harus memberikan pelatihan, pendidikan, akses ke buku dan film, dan kunjungan lapangan untuk merangsang pemikiran baru.

Pengembangan kreatif produk baru, teknologi baru, layanan baru, atau struktur organisasi baru dimungkinkan karena anggota kelompok mungkin memiliki berbagai keterampilan yang dibutuhkan untuk keberhasilan inovasi.

Anggota kelompok dapat mengungkap kekurangan satu sama lain dan menyeimbangkan kekuatan dan kelemahan satu sama lain. Pimpinan kelompok harus memberdayakan anggota dan membuatnya bertanggung jawab atas proses inovasi.

### **8. Koordinasi (*coordination*)**

Kelompok harus memahami kepada siapa mereka memberikan produk atau layanan. Upaya kelompok perlu dikoordinasikan oleh pimpinan yang membantu kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dalam mencapai tujuan kelompok. Pemimpin mempromosikan kerja tim dan peduli dengan anggotanya. Pemimpin memfasilitasi kelompok dengan membangun kepercayaan, menetapkan norma, terlibat dalam pembangunan kelompok, dan berfokus pada kondisi yang mendorong kesuksesan.

## **H. RANGKUMAN MATERI**

Perilaku kelompok sendiri merupakan semua aktivitas dan kegiatan yang dilakukan oleh dua atau lebih individu dalam sebuah kelompok yang saling mempengaruhi satu sama lain, dan adanya ketergantungan satu sama lain. Setiap kegiatan tersebut mengacu kepada pencapaian tujuan, prestasi, dan perubahan positif baik demi kelangsungan kelompok

maupun bagi pertumbuhan diri individu sebagai anggota kelompok di dalamnya.

Perilaku kelompok mengacu pada konsep "dinamika kelompok" yaitu perubahan yang mungkin terjadi di bagian manapun dari grup dan membawa tindakan dan reaksi dalam struktur kelompok yang mempengaruhi anggota kelompok. Dalam kelompok terjadi sebuah pertukaran perilaku antar individu, yang berpengaruh pada jalannya sebuah kelompok. Proses perubahan individu dan kelompok disebut dengan tahapan proses kelompok. Proses kelompok akan diwarnai berbagai perubahan perilaku kelompok. Setiap perilaku individu memiliki arah dan tujuan tertentu. Perilaku kelompok akan tertuju pada pengembangan tujuan khusus kelompok dan pengembangan individu dalam kelompok. Arah perilaku kelompok umumnya tertuju pada tiga hal yaitu : (1) menyelesaikan pekerjaan kelompok, (2) memperkuat kemampuan kelompok itu sendiri, dan (3) membina kesejahteraan masing-masing anggota kelompok.

Keefektifan perilaku kelompok dapat diketahui dengan menentukan sejauh mana kelompok telah mencapai tujuannya. Ketercapaian tujuan kelompok dapat dilihat melalui tiga domain sebagai berikut 1) produk yang dihasilkan kelompok, 2) proses sosial anggota kelompok, dan 3) pengalaman kelompok.

Perilaku kelompok yang dinamis tidak terlepas dari komponen kelompok itu sendiri. Dalam kajian ini penulis mengidentifikasi tiga komponen utama yang berpengaruh kepada dinamika perilaku kelompok dalam organisasi, antara lain 1) sumber daya anggota kelompok, 2) struktur kelompok, dan 3) proses yang terjadi dalam kelompok itu sendiri.

Terdapat delapan upaya yang perlu dilakukan agar perilaku kelompok lebih efektif, yang dikenal dengan *Eight C's for Team Building*. Delapan upaya tersebut antara lain 1) *clear expectation*, 2) *Commitment*, 3) *Communication*, 4) *Competence*, 5) *Control*, 6) *Contribution*, 7) *Creativity*, dan 8) *Collaboration*.

### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Berikanlah contoh perilaku kelompok yang mempengaruhi perilaku anda sehari hari
2. Jelaskan dengan singkat proses terbentuknya sebuah kelompok hingga akhirnya pembubaran kelompok. Apa saja perilaku khas anggota kelompok dalam setiap tahapan proses tersebut?
3. Pilihlah salah satu arah perilaku kelompok yang anda pahami, dan berikan contoh dari kelompok / organisasi yang anda ikuti.
4. Berikan pendapat anda bagaimana proses sosial yang baik yang menjadi ciri perilaku kelompok yang efektif.
5. Dari delapan upaya untuk mewujudkan perilaku kelompok efektif, pada aspek apa yang menurut anda seringkali kurang muncul pada kelompok / organisasi yang anda ikuti.



## DAFTAR PUSTAKA

- Driskell, J. E., Salas, E., & Driskell, T. (2018). Foundations of teamwork and collaboration. *American Psychologist*, 73(4), 334.
- Gençer, H. (2019). Group Dynamics and Behaviour. *Universal Journal of Educational Research*, 7(1), 223-229.
- Hackman, J. R., & Katz, N. (2010). *Group behavior and performance*. In S. T. Fiske, D. T. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (p. 1208–1251). John Wiley & Sons, Inc.. <https://doi.org/10.1002/9780470561119.socpsy002032>
- Haynes, N. M. (2012). *Group dynamics: Basics and pragmatics for practitioners*. University Press of America.
- Krug, H., Geibel, H. V., & Otto, K. (2020). Identity leadership and well-being: team identification and trust as underlying mechanisms. *Leadership & Organization Development Journal*.
- L. Goette, D. Huffman, S. Meier. The Impact of Social Ties on Group Interactions: Evidence from Minimal Groups and Randomly Assigned Real Groups, *American Economic Journal:Microeconomics*, 4 (1), 2012
- O'Connell, T. S., & Cuthbertson, B. (2009). *Group dynamics in recreation and leisure: Creating conscious groups through an experiential approach*. Human Kinetics.
- Popovici, N., Babu, S., & Mihai, C. (2020). Individual and Group Behavior within Organizations. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 20(1), 753-758.
- Umar, U. (2017). Pendekatan Social Exchange Perspektif George C. Homans. *TAJIDID: Jurnal Pemikiran Keislaman dan Kemanusiaan*, 1(1), 97-111.

BAB  
12

## PENGGORGANISASIAN DAN PERUBAHAN ORGANISASI

---

**Dr. (Kandidat) Astadi Pangarso**  
**Universitas Telkom**

### **A. PENDAHULUAN**

Organisasi merupakan sekumpulan entitas, individu yang berkumpul secara formal untuk mencapai tujuan bersama (Pangarso, 2014, 2016) . Perubahan merupakan sesuatu yang hampir pasti dihadapi oleh organisasi. Pada era revolusi industri 4.0 bahkan society 5.0 organisasi secara umum harus dikelola sesuai dengan karakteristik jaman pada saat organisasi tersebut ada (Pangarso et al., 2020). Saat ini ada pada situasi dan kondisi bahwa teknologi khususnya yang terkait dengan digital berkembang dengan sangat pesat (cepat), atau yang dinamakan terjadi suatu disrupsi teknologi. Perubahan teknologi yang sangat cepat ini berdampak pada organisasi bahkan hampir seluruh aspek kehidupan manusia di bumi. Oleh karena itu organisasi sebaiknya dapat merespon dengan tepat (mengelola organisasinya melalui perubahan) sehingga dapat menyesuaikan diri (berubah), 'bertahan hidup' (*survive*) serta terus berkinerja baik bahkan unggul bersaing.

Pembahasan bab 12 tentang pengorganisasian dan perubahan organisasi bertujuan agar para mahasiswa/i dapat:

1. Mengetahui dan memahami penyebab dan hambatan perubahan organisasi.
2. Mengetahui dan memahami evolusi dan revolusi perubahan organisasi.
3. Mengetahui dan memahami tata kelola perubahan organisasi.
4. Mengetahui dan memahami pengembangan organisasi.

## **B. PERUBAHAN ORGANISASI YANG TERENCANA MAUPUN YANG TIDAK TERENCANA**

Perubahan berarti mengubah, memvariasikan, atau memodifikasi cara berpikir atau perilaku. Perubahan organisasi merupakan sebuah pergerakan dari kondisi saat ini yang berubah menuju suatu kondisi yang baru yang merupakan tujuan di masa depan. Mengingat perubahan merupakan suatu kondisi yang pasti ada maka organisasi sebaiknya dikelola dengan tepat sehingga dapat berubah menyesuaikan diri sesuai konteks era. Terdapat dua jenis perubahan organisasi jika ditinjau dari kendali terhadap perubahan. Terdapat perubahan organisasi yang terencana maupun yang tidak terencana (Champoux, 2011). Perubahan organisasi yang terencana merupakan tindakan organisasi yang secara sistematis untuk berubah. Sedangkan perubahan organisasi yang tidak terencana terjadi ketika kekuatan untuk berubah lebih besar daripada penolakan untuk berubah.

Perubahan yang tidak terencana biasanya disebabkan karena ketidaksiapan dan atau ketidakmampuan organisasi untuk berubah serta terjadi hal-hal diluar harapan (contoh: pandemi covid-19). Perubahan organisasi yang tidak terencana dapat memungkinkan suatu organisasi mengalami 'keterkejutan' apalagi untuk menghadapi perubahan yang dihadapi tidak cukup diketahui pengetahuan yang lengkap bagaimana harus menghadapinya dengan benar agar organisasi minimal dapat 'bertahan hidup'. Sebisa mungkin perubahan organisasi dilakukan secara terencana bahkan untuk menghadapi 'paksaan' untuk berubah yang cenderung tiba-tiba serta berdampak kurang baik bagi organisasi baik secara jangka pendek, menengah maupun panjang. Perubahan tidak terencana sangat tidak diharapkan terjadi akan tetapi pada kenyataanya

justru juga banyak terjadi. Diupayakan agar walaupun terjadi perubahan yang tidak terencana maka diharapkan masih dilakukan langkah-langkah sistematis untuk meresponinya. Minimal dengan adanya langkah-langkah sistematis akan memberikan banyak pembelajaran. Pembahasan dalam bab ini lebih menitikberatkan pada perubahan yang terencana. Scandura (2019) menjelaskan terdapat empat jenis perubahan didalam perubahan yang terencana berikut penjelasannya yang terdapat pada gambar dibawah ini:

**Tabel 12.1 Jenis-jenis perubahan terencana**

<b>Perubahan secara</b>	<b>Reaktif</b>	<b>Proaktif</b>
Inkremental	Penyelesaian masalah-masalah harian dengan cepat	Antisipasi dan perencanaan untuk mengembangkan sesuatu yang sudah ada
Radikal	Manajemen krisis	Transformasi dan revolusi dengan sesuatu yang benar-benar berbeda dan baru

Untuk melakukan perubahan yang terencana membahas perubahan yang terkait dengan:

1. Organisasi (kebijakan, prosedur, peran, struktur, kompensasi dan infrastruktur fisik pendukung kerja)
2. Individu (kemampuan, pengetahuan, sikap, motivasi dan perilaku)
3. Metode (proses, urutan kerja, desain pekerjaan dan teknologi)
4. Faktor sosial (budaya, kepemimpinan, komunikasi, interaksi antar individu dan proses kelompok)

Kinicki & Fugate (2018) juga menyatakan bahwa terdapat tiga jenis perubahan yang ditinjau berdasarkan tingkat kompleksitas dan biaya yang diperlukan untuk berubah serta ketidakpastian dengan urutan dari mulai yang rendah sampai yang tinggi yaitu:

1. Perubahan adaptif (perubahan yang cenderung mudah diikuti dan mudah dipahami)
2. Perubahan inovatif (perubahan terhadap sesuatu yang baru bagi organisasi)
3. Perubahan inovatif yang radikal (perubahan terhadap sesuatu yang baru bagi industri)

### **C. PENYEBAB PERUBAHAN ORGANISASI**

Penyebab dari perubahan organisasi dapat berupa suatu kekuatan yang menstimulus organisasi untuk berubah ataupun antisipasi masa depan. Kekuatan ini dapat mendorong dari dalam organisasi maupun menarik dari luar organisasi. Kekuatan yang mendorong dari dalam organisasi antara lain: karyawan yang stres, adanya konflik, timbulnya ketidakpuasan dan sebagainya. Sedangkan kekuatan yang menarik dari luar organisasi antara lain persaingan, kondisi global (seperti adanya pandemi), adanya disrupsi teknologi dan sebagainya. Kinicki & Fugate (2018) dan Scandura (2019) juga menyatakan perlunya perubahan juga disebabkan oleh faktor internal dan eksternal sebagai berikut:

#### **1. Faktor internal**

- a. Masalah terkait individu (keinginan yang tidak terpenuhi, ketidakpuasan, absen serta undur diri dari organisasi, produktivitas dan partisipasi)
- b. Masalah terkait organisasi (konflik, kepemimpinan, kompensasi, struktur organisasi)

#### **2. Faktor eksternal**

- a. Karakteristik demografi (usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin, tingkat kemampuan)
- b. Teknologi (automasi, sosial media, keamanan internet dan teknologi informasi)
- c. Pemangku kepentingan (Perubahan selera pasar, kompetisi, merger dan akuisisi)
- d. Tekanan sosial politis (Nilai-nilai, kepemimpinan, regulasi pemerintah, peningkatan biaya hidup, kondisi politik)

Selain itu Robbins & Timothy (2018) juga menjelaskan juga tentang sumber perubahan dari dua hal yaitu secara :

1. Individu (kebiasaan dan kenyamanan dengan yang sudah ada, ketakutan akan ketidakpastian dan adanya penurunan kompensasi)
2. Organisasi (ketidakberdayaan struktur organisasi dan norma-norma kelompok untuk berubah, terdapat pihak-pihak yang terancam jika terjadi perubahan dalam hal kekuasaan dan spesialisasi pekerjaan)

Di masa depan terdapat perubahan organisasi yang cukup radikal yaitu perubahan dimana (Scandura, 2019):

1. Struktur organisasi menjadi lebih datar
2. Waktu kerja yang makin fleksibel (tidak harus jam kerja konvensional 9 ke 17)
3. Informasi yang makin terbuka
4. Kepemimpinan yang lebih dekat, menginspirasi dan memberdayakan
5. Teknologi informasi yang makin pesat dan cepat
6. Banyaknya jenis-jenis media untuk berkomunikasi
7. Munculnya lebih banyak terciptanya pilihan karier
8. Terbentuknya jaringan antar organisasi
9. Bekerja dari mana saja (tidak harus hadir di kantor)

#### **D. MODEL-MODEL PERUBAHAN ORGANISASI**

Model perubahan organisasi terdiri dari perubahan evolusioner dan perubahan revolusioner. Perubahan evolusioner atau juga disebut perubahan inkremental merupakan suatu perubahan organisasi secara bertahap untuk merespon perubahan lingkungan eksternal organisasi. Perubahan secara evolusioner ini terjadi secara bertahap yang bukan hal-hal yang bersifat fundamental dan perubahan yang dilakukan akan distabilkan/dibuat permanen sehingga menjadi suatu bagian organisasi.

Selanjutnya untuk perubahan revolusioner juga biasa disebut perubahan radikal. Perubahan radikal adalah suatu perubahan yang sifatnya merubah fondasi. Untuk dapat merubah fondasi suatu organisasi diperlukan waktu yang cukup lama. Perubahan revolusioner terdiri dari 3 tahap yaitu tahap ekuilibrium, tahap revolusi dan tahap strukturisasi. Tahap ekuilibrium adalah suatu tahap persiapan sebelum dilakukan

perubahan secara revolusioner/radikal. Tahap ekuilibrium dan revolusi dilakukan secara bergantian sampai benar-benar perubahan yang diinginkan terjadi. Setelah dilakukan perubahan yang revolusi dilanjutkan dengan tahap strukturisasi. Pada tahap ini segala perubahan melalui proses equilibrium dan revolusi selama beberapa kali akan dibentuk suatu budaya organisasi yang baru. Dengan adanya budaya organisasi yang baru ini akan menjadi membentuk nilai-nilai yang baru dalam organisasi. Dalam perubahan secara revolusioner diperlukan kepemimpinan yang kuat dan tegas untuk menentukan arah perubahan. Perubahan revolusioner biasanya disebabkan oleh faktor internal organisasi yaitu: ketidakpuasan anggota organisasi terhadap kinerja organisasi dan kesadaran dari anggota organisasi bahwa memang sudah saatnya organisasi berubah.

Kinicki & Fugate (2018) juga menyatakan bahwa terdapat tiga proses perubahan secara berurutan yaitu:

1. Persiapan untuk adanya perubahan
2. Perubahan informasi, model dan prosedur
3. Dukungan agar hasil perubahan yang dilakukan dapat permanen (mengubah yang telah ada)

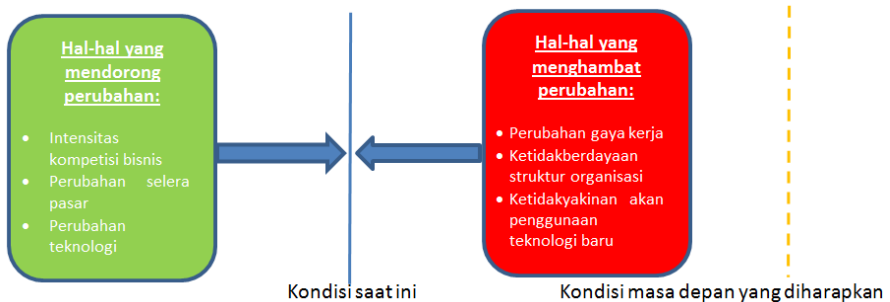
## **E. HAMBATAN-HAMBATAN SUATU ORGANISASI UNTUK BERUBAH**

Hambatan-hambatan yang terjadi dalam perubahan organisasi yang paling kuat yang mungkin terjadi adalah ketika terjadi perubahan terhadap suatu pola interaksi yang sudah lama terbentuk. Semakin drastis suatu perubahan dilakukan maka akan semakin besar hambatan yang dihadapi. Hambatan terkait perubahan pola interaksi ini berpotensi menimbulkan konflik dengan tingkat yang cukup tinggi. Penyebab hambatan organisasi untuk berubah antara lain: perubahan organisasi diperkirakan menghilangkan atau mengurangi sesuatu yang selama ini dianggap bernilai baik bagi anggota organisasi; adanya ketidakjelasan tujuan perubahan dan atau kurang percaya terhadap pihak-pihak yang mendorong adanya perubahan; adanya perbedaan dampak dari perubahan yang sedang atau akan dilakukan. Dengan adanya hambatan-hambatan terkait perubahan organisasi dapat membawa kepada timbulnya evaluasi mengenai perubahan yang dilakukan. Evaluasi ini

didasarkan kepada data dan atau informasi yang diperoleh penyebab spesifik yang menyebabkan organisasi tidak berubah.

Hambatan perubahan organisasi juga disebabkan oleh latar belakang pihak-pihak yang mendorong perubahan organisasi yang berbeda dengan pihak-pihak yang diarahkan untuk berubah. Untuk itu diperlukan penyesuaian agar sebisa mungkin pihak-pihak yang mendorong perubahan menyesuaikan diri dengan kondisi pihak-pihak yang diarahkan untuk berubah (misal dalam hal: tingkat pendidikan, nilai-nilai yang dianut, bahasa yang digunakan dan penampilan fisik). Pengadaan acara-acara seremonial tentang hal-hal baru yang menggantikan hal-hal lama (misal dalam hal teknologi) memberikan potensi hambatan yang rendah. Selanjutnya juga dapat dilakukan komunikasi yang intensif dan detil tentang perubahan yang sedang atau akan dilakukan. Melibatkan tokoh-tokoh yang berpengaruh khususnya bagi pihak-pihak yang ingin diubah pada proses perubahan juga memberikan potensi hambatan yang lebih rendah. Diperlukan juga sumber daya yang cukup terkait perubahan yang sedang atau akan dilakukan bagi pihak-pihak yang didorong untuk berubah agar proses perubahan dapat berlangsung dengan lancar. Penting juga adanya pendekatan dan negoisasi terhadap orang-orang yang berpengaruh didalam pihak-pihak yang didorong untuk berubah. Juga bisa dilakukan merekrut orang-orang berpengaruh dari pihak-pihak yang ingin diubah menjadi bagian dari pihak-pihak yang mendorong perubahan.

Untuk menganalisis suatu hambatan dalam perubahan organisasi dapat digambarkan dalam contoh analisis kekuatan lapangan (*field force analysis/FFA*) berikut (Lewin, 1951):



**Gambar 12.1 Analisis kekuatan lapangan**



Kondisi saat ini digambarkan sebuah kondisi dimana terdapat dua paradox yaitu hal-hal yang mendorong perubahan dan hal-hal yang menghambat perubahan. Perlu identifikasi hal-hal apa saja yang masuk kedalam hal-hal yang mendorong serta menghambat. Setelah itu dibandingkan antara kondisi saat ini dan kondisi masa depan yang diharapkan, beserta analisis logis berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mencapainya. Setelah itu disusun rencana beserta sumber daya yang dibutuhkan terkait solusi agar hal-hal yang menghambat dapat diantisipasi bahkan diminimalisir dalam rangka mewujudkan kondisi masa depan yang diharapkan.

Selain FFA juga terdapat model lain yang dapat digunakan untuk menganalisis perubahan organisasi dalam rangka mewujudkan kondisi yang diharapkan di masa mendatang yaitu menurut Kotter (1995) dalam delapan tahap sebagai berikut:



**Gambar 12.2** Delapan langkah Kotter terkait analisis perubahan organisasi

Terdapat enam hal yang dilakukan untuk merespon hambatan untuk berubah (idealnya secara berurutan dari mulai yang menggunakan pendekatan secara *soft* sampai ke *hard*) melalui:

- a. Edukasi dan komunikasi
- b. Partisipasi dan keterlibatan
- c. Fasilitas dan dukungan
- d. Negoisasi
- e. Membujuk pihak-pihak yang menghambat perubahan secara personal
- f. Pemaksaan baik secara eksplisit maupun implisit

## **F. PERAN KEPEMIMPINAN DALAM PERUBAHAN ORGANISASI**

Kepemimpinan berperan besar untuk berhasilnya suatu perubahan organisasi. Beberapa tipe pemimpin disinyalir berpengaruh terhadap berhasilnya perubahan organisasi. Tipe pemimpin transformasional dapat menggunakan wibawa untuk mempengaruhi agar pihak-pihak yang ingin diubah mau berubah dengan sukarela. Tipe pemimpin inspirasional dapat menerjemahkan visi besarnya dan mampu membawa organisasi bertahan pada masa-masa sulit yang dialami dalam proses perubahan.

## **G. HUBUNGAN ANTARA PERUBAHAN ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI**

Pengembangan organisasi (*organization development*) adalah suatu perencanaan yang menentukan perubahan organisasi secara jangka panjang dan sistematis. Tujuan pengembangan organisasi adalah untuk:

1. Meningkatkan kesesuaian antara struktur organisasi, proses, strategi, orang, dan budaya.
2. Mengembangkan solusi organisasi yang baru dan kreatif.
3. Mengembangkan kapasitas organisasi untuk memperbaharui diri.
4. Meningkatkan efektivitas organisasi.
5. Meningkatkan kesejahteraan anggota organisasi.

Pengembangan organisasi berupaya untuk membentuk suatu organisasi dengan desain yang fleksibel untuk menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan eksternal. Fleksibilitas desain organisasi ini menyebabkan tiap anggota organisasi mengetahui kondisi organisasi dan mewujudkan perkembangan berkelanjutan (*continuous improvement*). Pengembangan organisasi juga membentuk suatu budaya organisasi yang

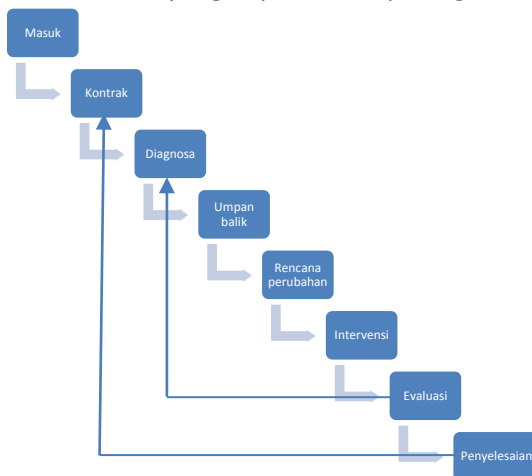
menganggap bahwa konflik jika dikelola dengan baik akan membawa kebaikan bagi organisasi.

Pengembangan organisasi memiliki karakteristik sebagai berikut (Wagner & Hollenbeck, 2010):

1. Pengembangan organisasi fokus pada perubahan organisasi secara sistematis.
2. Pengembangan organisasi berorientasi baik secara psikologis bagi individu maupun secara sosial bagi organisasi.
3. Pengembangan organisasi berorientasi pada perubahan *system* organisasi secara total.
4. Pengembangan organisasi berorientasi jangka panjang.
5. Pengembangan organisasi dipimpin oleh agen perubahan.

## H. FASE-FASE PENGEMBANGAN ORGANISASI

Dalam pelaksanaan pengembangan organisasi terdapat fase-fase yang dijalani organisasi. Fase-fase ini bukanlah langkah-langkah yang memiliki batas-batas yang jelas untuk tiap langkah. Dalam pengembangan organisasi, organisasi juga dapat melibatkan konsultan baik secara internal maupun eksternal dimana penggunaan konsultan eksternal bergantung pada ketersediaan sumber daya organisasi. Fase-fase pengembangan organisasi terdiri dari fase yang dapat dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 12.3** Fase-fase perubahan organisasi

Pada fase masuk merupakan fase dimana terbentuknya hubungan antara klien dan konsultan (baik internal atau eksternal). Klien adalah pihak organisasi yang diubah dan konsultan adalah pihak yang membantu proses perubahan. Setelah fase masuk dilakukan dilanjutkan pada fase kontrak dimana terdapat kesepakatan antar klien dan konsultan terkait rencana perubahan organisasi yang dilakukan secara formal tertulis. Setelah ada kesepakatan antaran klien dan konsultan maka fase selanjutnya adalah diagnosa. Fase diagnosa adalah fase dimana konsultan mempelajari detail tentang organisasi yang akan berubah. Pembelajaran tentang organisasi dapat berupa penelitian baik secara kuantitatif, kualitatif atau campuran. Dalam fase diagnosa atau fase aksi penelitian sampai dengan fase umpan balik terdiri dari beberapa langkah yang dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



**Gambar 12.4 Fase diagnosa sampai umpan balik**

Setelah konsultan mempelajari secara detail kondisi organisasi maka dilanjutkan pada tahap umpan balik. Fase umpan balik adalah diskusi antara klien dan konsultan. Diskusi ini membahas tentang temuan pembelajaran yang dilakukan oleh konsultan kepada klien. Setelah fase umpan balik dilanjutkan pada rencana perubahan yang disusun oleh klien berdasarkan diskusi pada umpan balik sesuai temuan pembelajaran konsultan terhadap organisasi klien. Setelah rencana perubahan disusun maka rencana tersebut dieksekusi. Pada saat perubahan mulai dilakukan

klien dan konsultan dapat mengintervensi proses perubahan yang sedang dilakukan. Intervensi ini merupakan teknik sistematis yang dilakukan untuk memastikan tujuan perubahan yang telah disepakati klien dan konsultan tercapai. Intervensi fokus pada :

- a. Proses antar individu antar tim dan antar kelompok dalam organisasi terkait konflik, komunikasi serta pengambilan keputusan. (Hubungan dalam organisasi)
- b. Struktur organisasi serta teknologi dalam organisasi.
- c. Manajemen sumber daya manusia organisasi.
- d. Respon organisasi terhadap perubahan lingkungan eksternal organisasi terkait budaya organisasi, keberlanjutan dan keunggulan daya saing. (strategi organisasi)

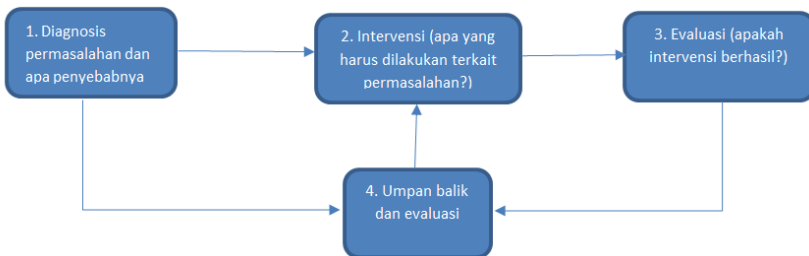
Fase intervensi juga dapat dijelaskan melalui tabel berikut:

**Tabel 12.2 Fase intervensi perubahan organisasi**

No	Tingkat	Masalah	Teknik yang digunakan	
			Secara umum	Secara mendetail
1	Individu	Antar individu	Teknik negoisasi peran (kejelasan peran antar individu berdasarkan kesepakatan)	Pelatihan sensitivitas (pemahaman emosional antar individu)
2	Kelompok	Kerja sama sebagai tim	Proses konsultasi (agen perubahan mendiskusikan komunikasi, kepemimpinan, pemecahan masalah dan kerja sama)	Pengembangan tim (komitmen, keterlibatan, percaya dan keterbukaan serta jiwa korsa)
3	Antar kelompok	Kerja sama antar kelompok	Peran pihak ketiga (Agen perubahan sebagai fasilitator diskusi antar kelompok)	Tim <i>building</i> (meningkatkan komunikasi, menurunkan kompetisi yang tidak membawa peningkatan produktivitas dan menggantikan fokus pada kelompok menjadi kepada organisasi)
4	Organisasi	Efektivitas organisasi	Survei umpan balik tentang organisasi	Perencanaan bagaimana sistem terbuka (bagaimana memenuhi visi dan misi organisasi terkait dengan pihak-pihak yang berada diluar organisasi)

Jika terdapat hambatan terjadi maka dari fase intervensi ini dapat kembali lagi ke fase diagnosa dimana konsultan melakukan pembelajaran terhadap organisasi dan menemukan penyebab hambatan yang ada. Setelah tahap intervensi dilakukan maka fase selanjutnya adalah fase evaluasi. Fase evaluasi adalah memastikan apakah perubahan organisasi sudah sesuai dengan kesepakatan. Jika belum sesuai kesepakatan maka dimungkinkan kembali ke fase kontrak. Fase terakhir adalah fase penyelesaian untuk menilai apakah menurut klien konsultan telah melaksanakan tugasnya sesuai kesepakatan atau belum terkait perubahan organisasi. Jika tidak tercapai tujuan perubahan organisasi maka kontrak dengan konsultan diakhiri. Akan tetapi jika tujuan perubahan organisasi terpenuhi maka diupayakan agar klien dapat mandiri melanjutkan perubahan organisasi kedepan.

Kinicki & Fugate (2018) juga menjelaskan proses pengembangan organisasi pada gambar dibawah ini:



**Gambar 12.5 Proses pengembangan organisasi**

Perubahan organisasi juga dapat dilakukan melalui adanya perubahan budaya organisasi. Perubahan budaya organisasi dapat dilakukan melalui:

1. Mengelola budaya paradox dengan prinsip bahwa tidak ada status final dari sesuatu yang optimal dalam organisasi, artinya organisasi harus selalu berubah, menyesuaikan diri agar dapat bertahan hidup bahkan unggul bersaing.
2. Menciptakan budaya inovasi dalam organisasi dengan adanya ide baru untuk meningkatkan produk, layanan dan atau proses. Organisasi perlu memperhatikan beberapa hal dibawah ini untuk menciptakan budaya inovasi yaitu:

- a. Membentuk struktur organisasi yang lebih organik (fleksibel untuk beradaptasi)
  - b. Memberikan legitimasi dan pengetahuan tentang bagaimana menyelesaikan tugas dan memperoleh hasil yang diinginkan melalui metode kreatif.
  - c. Sumber daya yang cukup untuk pembelajaran yang *dating* dari kegagalan.
  - d. Komunikasi didalam suatu tim yang tinggi.
3. Menciptakan organisasi pembelajar yaitu organisasi yang mengembangkan kapasitas yang terus menerus beradaptasi dan berubah. Organisasi pembelajar ditandai oleh adanya:
- a. Visi organisasi yang dibagikan dan disetujui oleh seluruh anggota organisasi
  - b. Adanya cara-cara yang baru didalam bekerja
  - c. Adanya hubungan antar proses, fungsi, interaksi dan aktivitas didalam sebuah organisasi sebagai suatu kesatuan
  - d. Keterbukaan dan keleluasaan komunikasi dalam organisasi baik secara vertikal maupun horizontal
  - e. Anggota organisasi menyampingkan ego sektoral dan fokus pada pemenuhan visi misi organisasi

## I. RANGKUMAN MATERI

1. Perubahan organisasi terjadi secara terencana dan tidak terencana.
2. Perubahan organisasi diupayakan agar terjadi secara terencana. Perencanaan perubahan organisasi terdiri dari perubahan organisasi yang evolusioner (secara bertahap/inkremental) atau perubahan organisasi yang revolusioner (secara langsung/radikal). Perubahan organisasi diinisiasi dan dipimpin oleh agen-agen perubahan.
3. Hambatan perubahan organisasi dapat secara internal maupun eksternal.
4. Perubahan organisasi dieksekusi melalui suatu tahapan sistematis berdasarkan teori perilaku sosial yang disebut pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi terdiri dari delapan fase. Pengembangan organisasi fokus pada perubahan organisasi dengan mengintervensi: proses hubungan antar anggota organisasi; struktur

organisasi dan teknologi; manajemen sumber daya manusia dan strategi organisasi.

### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Analisa dampak pandemi covid-19 sebagai suatu perubahan organisasi berdasarkan materi yang sudah disampaikan dengan contoh 1 organisasi bisnis yang anda ketahui dalam menghadapi pandemic covid-19.
2. Analisa langkah-langkah perubahan organisasi terkait menurut FFA dengan contoh 1 organisasi bisnis yang anda ketahui dalam menghadapi pandemic covid-19.
3. Analisa langkah-langkah perubahan organisasi terkait menurut Kotter dengan contoh 1 organisasi bisnis yang anda ketahui dalam menghadapi pandemic covid-19.
4. Susunlah fase-fase pengembangan organisasi jika organisasi menghadapi pandemic covid-19.
5. Perubahan budaya organisasi seperti apa yang terjadi akibat pandemic Covid-19 ?



## DAFTAR PUSTAKA

- Champoux, J. E. (2011). *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations*.  
[https://books.google.co.id/books?id=CXu3DAAAQBAJ&pg=PT3&lpq=PT3&dq=Champoux,+Joseph+E.+2011.+Organizational+Behavior:+Integrating+Individuals,+Groups,+and+Organizations.+Oxon:+Taylor+%26+Francis+\(Routledge+Collection\).&source=bl&ots=A1l-WGpD82&sig=ZMRYvla](https://books.google.co.id/books?id=CXu3DAAAQBAJ&pg=PT3&lpq=PT3&dq=Champoux,+Joseph+E.+2011.+Organizational+Behavior:+Integrating+Individuals,+Groups,+and+Organizations.+Oxon:+Taylor+%26+Francis+(Routledge+Collection).&source=bl&ots=A1l-WGpD82&sig=ZMRYvla)
- Kinicki, A., & Fugate, M. (2018). Organizational Behavior. In *A PRACTICAL, PROBLEM-SOLVING APPROACH*.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67. Reprinted
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York, NY: Harper & Row.
- Pangarso, A. (2014). Organization's structure based on competing value approach and merger strategy. *Proceedings of 2014 2nd International Conference on Technology, Informatics, Management, Engineering and Environment, TIME-E 2014*.  
<https://doi.org/10.1109/TIME-E.2014.7011616>
- Pangarso, A. (2016). Lecturer sociometric badge as digital platform in Indonesia higher education institutions from organizational effectiveness perspective. *Advanced Science Letters*, 22(12).  
<https://doi.org/10.1166/asl.2016.8134>
- Pangarso, A, Astuti, E. S., Raharjo, K., & Afrianty, T. W. (2020). The impact of absorptive capacity and innovation ambidexterity on sustainable competitive advantage: the case of Indonesian higher education. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 2436–2455.  
[https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(65\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(65))
- Robbins, S., & Timothy, J. (2018). *Essential of Organizational Behaviour*.
- Scandura, T. A. (2019). Essentials of Organizational Behavior. In *An evidence-based approach*.  
<https://ejournal.poltektegal.ac.id/index.php/siklus/article/view/298%0Ahttp://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf%0Ahttp://dx.d>

oi.org/10.1016/j.jana.2015.10.005%0Ahttp://www.biomedcentral.com/1471-2458/12/58%0Ahttp://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?T=JS&P  
Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2010). Organizational behavior: Securing competitive advantage. In *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. <https://doi.org/10.4324/9780203385418>



BAB  
13

## KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI

---

**Dewa Gede Satriawan, S.E., M.M., M.H., C.H.C.S., C.T., C.A**  
**LEMBAGA SERTIFIKASI PROFESI PEKERJA DOMESTIK TERAMPIL**

### **A. PENDAHULUAN**

Pengaruh pemimpin sangat luar biasa, ia dapat menggerakkan usahanya untuk mencapai tujuan dan perubahan ke arah yang lebih baik, atau sebaliknya ia akan membawa kegagalan. Oleh karena itu wajar jika ia melakukan perubahan kebijakan demi akselerasi terhadap tujuan yang diinginkan. Persoalannya adalah, tidak semua orang dapat memimpin dengan baik meskipun didukung oleh sumber daya yang ada, sebab pemimpin dalam melaksanakan fungsi-fungsinya sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain pendidikan, pengalaman, kepribadian, situasional, dan kemampuannya mengendalikan isu-isu yang relevan dengan keputusan.

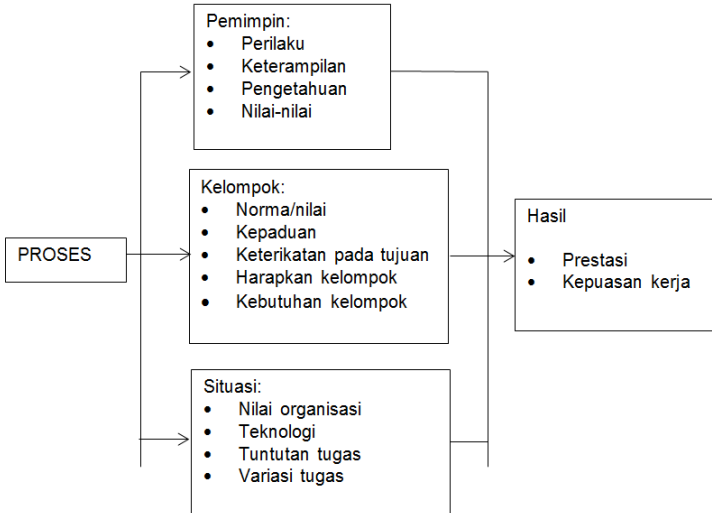
Namun perlu juga dipahami, pemimpin bukanlah manusia super yang menguasai semua bidang pekerjaan, tapi bagaimanapun juga ia harus mampu mengelola dan memberdayakan sumber daya yang ada, khususnya sumber daya manusia dengan teknik-teknik yang baik, sehingga karyawan dapat mengikuti irama yang diinginkannya dengan

menyenangkan. Hubungan manusia ini mudah untuk dikatakan tapi terkadang sulit untuk diimplementasikan, bahkan banyak di antara pemimpin selalu melakukan kritik yang tiada henti-hentinya, tanpa memperhatikan bagaimana tertekannya bawahan, ini perspektif kekuasaan semata. Sedangkan pemimpin yang memiliki kemampuan manajerial, konseptual dan hubungan manusia yang baik terhadap bawahannya mereka sangat dirindukan kehadirannya. Pemimpin itu dituntut cerdas, memotivasi dan memiliki hubungan manusia yang baik. Dengan demikian, pengikutnya percaya atas kemampuannya, sekaligus dapat memberikan semangat kerja dalam suasana yang menyenangkan.

Organisasi hidup dalam lingkungan yang selalu berubah, di mana kelangsungan hidup organisasi tergantung kepada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan dari faktor lingkungan tersebut. Pengembangan organisasi adalah merupakan suatu proses yang berkaitan dengan serangkaian perencanaan perubahan yang sistematis yang dilakukan secara terus menerus oleh organisasi. Sasaran dari pengembangan organisasi adalah untuk mempermudah organisasi dalam melakukan pembaharuan, menghindarkan organisasi dari keruntuhan, keusangan dan kekakuan. Karena organisasi hidup dalam dunia yang berubah dengan cepat, maka organisasi harus mampu melakukan inovasi dan kreativitas untuk mempertahankan kemajuannya. Pengembangan organisasi meliputi suatu pendekatan diagnosis dan pemecahan masalah yang bersifat menyeluruh untuk menghindarkan keruntuhan organisasi untuk menciptakan pembaharuan bagi organisasi.

## **B. PENGERTIAN DAN TEORI – TEORI KEPEMIMPINAN**

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam memengaruhi prestasi organisasi karena kepemimpinan merupakan aktivitas yang utama dengan mana tujuan organisasi dapat dicapai. Pada umumnya kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses memengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Berikut ini gambar proses kepemimpinan:



**Gambar 13.1 Proses Kepemimpinan**

Teori kepemimpinan dapat dibedakan menjadi empat, yaitu teori sifat, teori perilaku, teori situasional dan teori atribusi.

### 1. Teori sifat

Teori ini mengaitkan karakteristik-karakteristik seperti kepribadian, emosional, fisik, intelektual dan karakteristik-karakteristik individual yang lainnya dari pemimpin yang berhasil di masa lampau. Menurut pakar Ralph Stogdill mengidentifikasi enam klasifikasi dari sistem kepemimpinan, yaitu karakteristik, latar belakang sosial, intelegensia, kepribadian, karakteristik hubungan tugas dan karakteristik sosial.

### 2. Teori perilaku

Berbeda dengan teori sifat, teori perilaku dipusatkan pada efektivitas pemimpin, bukan pada penampilan dari pemimpin tersebut. Teori perilaku menekankan pada dua gaya kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan orientasi pada karyawan. Orientasi tugas adalah perilaku pimpinan yang menekankan bahwa tugas-tugas dilaksanakan dengan baik, dengan cara mengarahkan dan mengendalikan secara ketat bawahannya. Orientasi karyawan adalah perilaku pimpinan yang menekankan pada pemberian motivasi kepada bawahan dalam

melaksanakan tugasnya dengan melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugasnya, dan mengembangkan hubungan yang bersahabat saling percaya mempercayai dan saling menghormati di antara anggota kelompok. Dua penelitian utama yang mengarah pada pendekatan perilaku adalah penelitian Universitas Ohio dan Universitas Michigan.

a. Studi universitas Ohio

Fleishman dan kawan-kawannya dari Universitas Ohio melakukan penelitian tentang perilaku pemimpin dan menentukan pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja dan kepuasan kelompok. Studi ini mengidentifikasi dua faktor kepemimpinan, yaitu pemrakarsa struktur dan pertimbangan. Pemrakarsa struktur berkaitan dengan sejauh mana pemimpin mengorganisir dan menentukan tugas, menetapkan cara menyelesaikan tugas, membentuk jaringan komunikasi dan menilai prestasi kelompok. Dalam hal ini pemrakarsa struktur analog dengan gaya kepemimpinan berorientasi tugas. Pertimbangan perilaku pemimpin yang meliputi kepercayaan, saling menghargai, persahabatan, dukungan dan memerhatikan kesejahteraan karyawan. Pertimbangan analog dengan gaya kepemimpinan berorientasi karyawan.

b. Studi Universitas Michigan

Tujuan dari penelitian yang dilakukan oleh Universitas Michigan adalah untuk mengetahui gaya perilaku pemimpin terhadap prestasi dan kepuasan kerja kelompok. Ada dua gaya kepemimpinan yang dikenali pada studi ini, yaitu gaya kepemimpinan pemusatan tugas dan gaya kepemimpinan pemusatan karyawan. Gaya kepemimpinan pemusatan tugas menekankan pada penggunaan, *supervise* kekuasaan legitimasi dan paksaan, menempati jadwal waktu dan penilaian prestasi kerja yang ketat. Serupa dengan pemrakarsa struktur dari Ohio, perilaku pemusatan tugas berkaitan dengan perilaku pimpinan berorientasi tugas. Gaya kepemimpinan pemusatan karyawan penekanannya pada delegasi wewenang dari tanggung jawab serta memerhatikan kesejahteraan karyawan. Seperti halnya dimensi pertimbangan dari Ohio, pemusatan karyawan berkaitan dengan perilaku pimpinan berorientasi karyawan. Ada dua kritik yang ditujukan terhadap studi Michigan, yaitu ada keyakinan

bahwa perilaku pemimpin berubah mengikuti situasi dan faktor-faktor situasi yang lain seperti kepaduan dari kelompok, karakteristik pribadi bawahan dan karakteristik tugas tidak dipertimbangkan. Pimpinan dengan bawahan yang merupakan kelompok yang memiliki tingkat kepaduan yang tinggi akan berbeda dengan pimpinan yang bawahannya tidak kohesif, sekalipun tugasnya sama.

### **3. Teori situasional**

Peneliti menyadari keterbatasan dari pendekatan perilaku, maka mereka kemudian mengembangkan suatu pendekatan baru tentang perilaku yang memusatkan pada teori situasional yang lebih kompleks. Situasi yang perlu didiagnosis oleh manajer meliputi empat bidang, karakteristik manajerial, karakteristik bawahan, struktur kelompok dan sifat tugas, serta faktor-faktor organisasi.

- a. Karakteristik manajerial, di mana perilaku pimpinan terhadap faktor lingkungan tergantung pada tiga karakteristik utama, yaitu kepribadian, kebutuhan dan motivasi, dan pengalaman masa lampau.
- b. Faktor bawahan, di mana sebelum seorang pimpinan memutuskan untuk menerapkan suatu gaya kepemimpinan tertentu, ia harus mempertimbangkan karakteristik individual dan pola perilaku dari bawahan.
- c. Faktor kelompok, di mana karakteristik kelompok dapat memberikan pengaruh yang berarti terhadap kemampuan seseorang manajer dalam memimpin bawahannya. Faktor-faktor tersebut antara lain tingkat perkembangan kelompok, struktur kelompok dan tugas kelompok.
- d. Faktor organisasi, di mana ada sejumlah faktor organisasi yang penting yang berpengaruh terhadap sejumlah keberhasilan manajer dalam memimpin. Faktor-faktor tersebut meliputi basis kekuasaan, aturan dan prosedur, profesionalisme dan tekanan waktu.

### **4. Teori Atribusi**

Teori atribusi mencoba menjelaskan mengapa perilaku tertentu terjadi. Seperti nampak pada Gambar 13.2 teori atribusi memberikan prediksi tanggapan pemimpin terhadap perilaku bawahan.





**Gambar 13.2 Suatu Model Kepemimpinan Atribusi**

### C. GAYA KEPEMIMPINAN

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang beragam. Di bawah ini disajikan beberapa gaya kepemimpinan yang ada.

#### 1. Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership Theory*)

Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns (1979) dalam bukunya berjudul *leadership* yang mendapatkan penghargaan *Pulitzer Prize* dan *National Book*. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Pemimpin Transformasional mirip pemimpin karismatik, namun mereka dibedakan oleh kemampuan istimewa mereka untuk memunculkan inovasi dan perubahan dengan mengakui kebutuhan dan kepentingan pengikut mereka, membantu mereka memandang masalah lama dengan cara baru, dan mendorong mereka untuk mempertanyakan *status quo*. Pemimpin transformasional

menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya secara pribadi, tapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Pemimpin transformasional menciptakan perubahan besar, baik dalam diri pengikut maupun organisasi mereka.

## 2. Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional adalah anggota atau pengikut termotivasi melalui sistem imbalan (*rewards*) dan hukuman (*punishment*) di dalam mencapai sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Inti model kepemimpinan transaksional ini adalah berusaha menjelaskan hubungan antara pemimpin dan pengikut, berupa proses transaksi, jika pengikut melakukan sesuatu sesuai sasaran, mereka akan dihargai, tetapi jika pengikut melakukan sesuatu yang salah, mereka akan mendapatkan sanksi. Pemimpin transaksional (*transactional leaders*) memperjelas peran dan persyaratan tugas bawahan, memelopori struktur, memberikan imbalan yang sesuai, serta mencoba memahami dan memenuhi kebutuhan sosial bawahan. Kemampuan pemimpin transaksional untuk memenuhi bawahan dapat meningkatkan produktivitas. Pemimpin transaksional unggul dalam fungsi-fungsi manajemen. Mereka bekerja keras, bersikap toleran, dan bersikap adil.

## 3. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah gaya pemimpin yang banyak melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan strategis, serta memberikan perhatian besar terhadap bawahannya, sehingga pemimpin dengan gaya ini cenderung sangat dekat dan dicintai bawahannya. Kepemimpinan partisipatif melibatkan orang lain dalam membuat keputusan akan lebih mungkin untuk meningkatkan kualitas daripada keputusan saat para partisipan memiliki informasi dan pengetahuan yang tidak dimiliki pemimpin dan bersedia untuk bekerja sama dalam menemukan solusi yang baik atas masalah keputusan. Bekerja sama dan berbagi pengetahuan akan bergantung pada batas dimana para partisipan mempercayai pemimpin dan memandang prosesnya sebagai sah dan menguntungkan. Namun demikian, kepemimpinan partisipatif memiliki

beberapa kelemahan, sebab setiap keputusan menjadi lamban. Atau mungkin partisipasi memang dibutuhkan karena rendahnya kompetensi pemimpin itu sendiri, sehingga pemikiran para anggota menjadi dominan. Oleh karena itu, untuk melibatkan partisipasi anggota perlu memperhatikan keseimbangan kualitas dalam forum diskusi yang ada sehingga memberikan kontribusi yang berarti.

#### **4. Kepemimpinan Visioner**

Setiap pemimpin tentunya dituntut dan harus memiliki wawasan dan visi ke depan. “Visi adalah kemampuan untuk berpikir kreatif tentang masa depan dan kesempatan yang dimilikinya. Pemimpin visioner juga harus memiliki kemampuan untuk menginspirasi orang lain untuk mengadopsi visi dan kerja mereka menuju pencapaiannya. Kepemimpinan visioner adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja sama sinergi di antara sesama anggota perusahaan maupun dengan pihak lain, dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja sama tersebut. Di tempat kerja, kapabilitas Individu yang dimunculkan oleh anggota komunitas kerja atau perusahaan, dipadukan menjadi kapabilitas kolektif dan digunakan untuk menghasilkan kinerja. Kinerja ini dapat menimbulkan dampak besar pada kehidupan kerja. Sayangnya, kinerja yang besar dampaknya itu bisa saja diarahkan untuk mewujudkan tujuan yang tidak sejalan dengan kepentingan dan cita-cita bersama. Hal seperti ini perlu dicegah. Untuk mempermudah pengerahan kapabilitas kolektif untuk tujuan yang menyimpang dari cita-cita bersama. Perusahaan kontemporer membutuhkan pemimpin yang mampu dengan baik dan benar pemanfaatan kapabilitas kolektif tersebut. Pemimpin seperti ini biasanya dikenal sebagai pemimpin visioner yang berfungsi sebagai pengarah dan panutan moral yang dijadikan contoh dalam berperilaku, bekerja, dan berusaha selaras dengan etika bisnis, tata nilai perusahaan, dan cita-cita yang ingin diwujudkan bersama, dan dapat membantu anggota untuk berkontribusi secara bersamaan. Benar dan rasional di dalam proses penciptaan. Pemimpin visioner setidaknya harus memiliki empat kompetensi kunci yaitu: 1) Seorang pemimpin visioner harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan manajer dan karyawan lainnya dalam organisasi. 2) Seorang pemimpin

visioner harus memahami lingkungan luar dan memiliki kemampuan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang. 3) Seorang pemimpin harus memegang peran penting dalam membentuk dan memengaruhi praktik organisasi, prosedur, produk dan jasa. Seorang pemimpin dalam hal ini harus terlibat dalam organisasi untuk menghasilkan dan mempertahankan kesempurnaan pelayanan, sejalan dengan mempersiapkan dan memandu jalan organisasi ke masa depan (*successfully achieved vision*). 4) Seorang pemimpin visioner harus memiliki atau mengembangkan organisasi untuk mengantisipasi masa depan. Gaya kepemimpinan visioner yang berpikir jauh ke depan ini tidak jauh berbeda dengan kepemimpinan transformasional yang sama-sama mengembangkan ide-ide kreatif atas kompetensi yang dimilikinya untuk kemajuan perusahaan atau organisasi, sehingga mereka menjadi kebanggaan dan panutan bagi para anggotanya.

## **5. Kepemimpinan Otokratis**

Gaya Kepemimpinan ini pada dasarnya sangat menentang argumentasi, menunjukkan perilaku dominan, dan bergantung pada kekuasaan formalnya. Kepemimpinan ini tidak menghendaki musyawarah. Setiap perbedaan pendapat diartikan sebagai perlawanan, atau pelanggaran disiplin terhadap perintah. Bahkan gaya kepemimpinan otokratis biasanya selalu merasa ia lebih mengetahui apa yang ia inginkan dan cenderung mengekspresikan dengan membuat keputusan-keputusan secara emosional. Di mana kesalahan-kesalahan bawahan dapat digeneralisasi menjadi penilaian negatif yang sulit untuk diampuni, tanpa pernah melihat faktor-faktor yang memengaruhi kesalahan yang terjadi, sebab ia menganggap bahwa ia bertanggung jawab penuh terhadap organisasi. Gaya Kepemimpinan ini menjadikan dirinya pusat kebijakan, dan sistem tidak bekerja dengan semestinya, akibatnya para bawahan bersifat pasif, bekerja hanya didasarkan perintah dan petunjuk, tidak berani mengambil inisiatif, saling mencurigai dan cemas, ketertekanan dan prustasi bawahan dipersepsikan sebagai ketidaksiapan mengikuti perubahan dalam arti yang sempit, gaya kepemimpinan ini bertentangan dengan gaya kepemimpinan transformasional yang mampu

memberdayakan kemampuan bawahannya untuk tujuan dan kemajuan perusahaan.

#### **D. FUNGSI PEMIMPIN DAN PERILAKU PEMIMPIN**

Rivai dkk (2014) menjelaskan bahwa fungsi kepemimpinan terkait dengan kondisi sosial. Oleh sebab itu, fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial organisasi. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi, yaitu: dimensi '*directiona*' (kemampuan mengarahkan) dan dimensi '*support*' (dukungan orang dalam organisasi). Selanjutnya Rivai dkk (2014) secara operasional membedakan 5 (lima) fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

##### 1. Fungsi Instruktif

Fungsi instruktif mengindikasikan seorang pemimpin hanya melakukan komunikasi satu arah yang berarti bahwa pemimpin adalah pihak yang menentukan apa, bagaimana, kapan, dan di mana perintah itu dilaksanakan.

##### 2. Fungsi Konsultatif

Fungsi konsultatif mengindikasikan seorang pemimpin melakukan komunikasi dua arah. Sebelum mengambil keputusan, seorang pemimpin berkonsultasi dengan bawahannya yang mengetahui berbagai hal yang terkait dengan keputusan yang akan diambil (sebagai bahan pertimbangan). Konsultasi tersebut dapat juga dilakukan setelah pengambilan keputusan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh informasi balikan (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Melalui fungsi konsultatif diharapkan keputusan pimpinan mendapatkan dukungan.

##### 3. Fungsi Partisipasi

Fungsi ini bertujuan untuk lebih mengaktifkan bawahan dengan jalan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan. Namun pemimpin tetap berada dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

#### 4. Fungsi Delegasi

Pelimpahan wewenang kepada bawahan untuk membuat dan mengambil keputusan merupakan tujuan dari fungsi delegasi. Namun bawahan yang menerima delegasi itu adalah orang dapat dipercaya serta memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

#### 5. Fungsi Pengendali

Fungsi pengendalian dapat diimplementasikan dalam bentuk bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan. Fungsi ini dimaksudkan agar seorang pemimpin dapat mengarahkan, mengatur, dan mengkoordinasikan aktivitas bawahannya.

Semua fungsi kepemimpinan tersebut di atas sebaiknya dilaksanakan secara utuh. Hal tersebut dimaksudkan agar program kerja dapat dijabarkan, instruksi pimpinan jelas dan mudah dipahami, menghargai pendapat orang lain, mudah memecahkan masalah, menimbulkan rasa tanggung jawab, dan pengendalian mudah dilakukan. Setiap organisasi pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai. Dalam mencapai tujuan itu, tidak semua kemauan, kehendak, gagasan, pendapat, rencana, kreativitas yang dimiliki seorang pemimpin dapat dilaksanakan secara bebas. Hal ini berarti bahwa seorang pemimpin dibatasi oleh keterbatasan administratif. Keterbatasan administratif meliputi: visi dan misi organisasi serta tugas pokok dan fungsi.

Gaya perilaku pemimpin menurut Indriyo dan Sudita (2014) sebagai berikut:

##### 1. Perilaku instrumental

Perilaku instrumental meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan koordinasi dari kegiatan bawahan oleh pemimpin. Sama halnya dengan pemrakarsa struktur bahwa pemimpin menekankan pada pemahaman bawahan akan apa yang diharapkan padanya oleh pemimpin.

##### 2. Perilaku suportif

Perilaku suportif meliputi memberikan pertimbangan terhadap kebutuhan dari bawahan, menunjukkan perhatiannya pada kesejahteraan dan menciptakan lingkungan yang menyenangkan.

3. Perilaku partisipatif

Perilaku partisipatif dicirikan oleh pemberian informasi dan menekankan pada konsultasi dengan bawahan dan menggunakan gagasan bawahan dalam memutuskan keputusan yang berkaitan dengannya.

4. Perilaku berorientasi prestasi

Perilaku berorientasi prestasi meliputi menetapkan tugas-tugas yang menantang, dengan harapan agar bawahan bekerja dengan tingkat prestasi yang tinggi dan secara terus-menerus berupaya meningkatkan prestasi. Pemimpin menginginkan prestasi yang baik dan pada saat yang bersamaan menunjukkan keyakinannya akan kemampuan bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.

## **E. PROSES PENGEMBANGAN ORGANISASI**

Organisasi hidup dalam lingkungan yang selalu berubah, di mana kelangsungan hidup organisasi tergantung kepada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan dari faktor lingkungan tersebut. Organisasi yang mampu beradaptasi dengan tuntutan permintaan dan mengisi peluang yang ada akan mampu untuk hidup terus dan berkembang.

Pengembangan organisasi adalah merupakan suatu proses yang berkaitan dengan serangkaian perencanaan perubahan yang sistematis yang dilakukan secara terus menerus oleh organisasi. Perubahan ini khususnya berkaitan dengan aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan membantunya dalam menanggapi perubahan dari faktor lingkungan. Pengembangan organisasi meliputi memperkenakan perubahan aktivitas yang luas yang dapat ditargetkan pada individu, kelompok, atau seluruh organisasi.

Sasaran dari pengembangan organisasi adalah untuk mempermudah organisasi dalam melakukan pembaharuan, menghindarkan organisasi dari keruntuhan, keusangan dan kekakuan. Karena organisasi hidup dalam dunia yang berubah dengan cepat, maka organisasi harus mampu melakukan inovasi dan kreativitas untuk mempertahankan kemajuannya. Kondisi harus diciptakan untuk mendorong individu-individu untuk

menyumbangkan gagasan yang kreatif, dan organisasi harus luwes menyesuaikan terhadap lingkungan yang selalu berubah atau baru.

Pengembangan organisasi merupakan suatu proses penyiapan untuk mengelola upaya perencanaan perubahan. Akan tetapi tidak semua upaya perubahan dianggap sebagai pengembangan organisasi, karena pengembangan organisasi khususnya berbeda dengan intervensi pendidikan dan pelatihan. Pengembangan organisasi meliputi suatu pendekatan diagnosis dan pemecahan masalah yang bersifat menyeluruh untuk menghindari keruntuhan organisasi untuk menciptakan pembaharuan bagi organisasi.

Pengembangan organisasi merupakan penerapan yang relatif baru dalam ilmu perilaku keorganisasian. Menjelang awal 1970an beberapa keberhasilan intervensi pengembangan organisasi dan banyak manajer mempelajari manfaat dari pengembangan organisasi. Akan tetapi landasan dari pengembangan organisasi, kembali kepada dua strategi perubahan organisasi yang dimulai tahun 1940an yaitu pelatihan laboratorium dan survai umpan balik.

Pelatihan laboratorium, yang disebut pelatihan kelompok-T atau sekarang dikenal dengan nama pelatihan kepekaan, yang telah dipelopori oleh Kurt Lewin dan ahli yang lainnya pada tahun 1940an. Lewin menemukan bahwa diskusi informal tentang perilaku individu dan kelompok dikombinasikan dengan umpan balik setiap menjelang akhir jam kerja pada setiap hari, nampaknya dapat meningkatkan wawasan dan proses belajar dari pada metode kuliah dan seminar. Dari beberapa tahun pengembangan organisasi disamakan dengan latihan kepekaan, di mana jika manajer atau konsultan berbicara tentang pengembangan organisasi. mereka secara khusus mengkaitkannya dengan latihan kepekaan. Akan tetapi dewasa ini pengembangan organisasi telah didefinisikan lebih luas, dan pelatihan kepekaan hanya salah satu intervensi atau metode pengembangan organisasi.

Survey umpan balik dilakukan oleh Pusat Riset dari Universitas Michigan oleh Rensis Likert dan teman-temannya. Dari hasil riset tersebut mereka menemukan bahwa informasi membantu organisasi jika manajer mendiskusikannya dengan bawahan bagaimana melakukan perbaikan. Seperti survey yang dilakukannya di perusahaan Detroit Edition di Amerika



Serikat menemukan, jika manajer melibatkan bawahan dalam mendiskusikan masalah, perbaikan yang luar biasa dicapai. Akan tetapi sebaiknya tidak ada perubahan apabila manajer tidak melibatkan bawahan dalam menyediakan informasi maupun mendiskusikan masalah. Hasil dan studi ini adalah survey umpan balik sebagai intervensi pengembangan organisasi.

Penerapan pengembangan organisasi didasari oleh sejumlah asumsi dan nilai mengenai orang, kelompok dan organisasi. Asumsi dan nilai memegang peranan penting dalam memahami proses yang digunakan di dalam pengembangan organisasi. Sebagian besar dari proses ini sangat tergantung pada keterlibatan individu dan fungsi kelompok secara efektif untuk keberhasilan dari pengembangan organisasi. Asumsi tersebut meliputi asumsi tentang orang, kelompok dan organisasi.

1. Asumsi tentang orang

Penggunaan pengembangan organisasi didasarkan pada asumsi bahwa sebagian besar orang ingin membuat, dan mampu membuat kontribusi yang lebih besar kepada organisasi dari yang umumnya diizinkan untuk dibuat. Banyak orang merasa dirinya terhalangi oleh lingkungan sehingga tidak memungkinkan untuk menggunakan kemampuannya secara penuh, untuk mencapai tujuan organisasi. Pengembangan organisasi mencoba untuk menggunakan kemampuan dan antusias pekerja dan menyediakan suatu alat sebagai sarana untuk menyalurkan tenaga yang konstruktif ke dalam kreativitas dan wawasan yang luas.

2. Asumsi tentang kelompok

Penggunaan pengembangan organisasi perlu mengenali kekuatan pengaruh kelompok terhadap perilaku individu. Kelompok kecil biasanya dianggap sebagai rintangan yang mendasar dalam membangun organisasi yang maju. Pengembangan organisasi menganggap bahwa pemimpin formal tidak dapat melaksanakan semua kepemimpinan dan mempertahankan fungsi yang diperlukan untuk efektivitas kelompok, oleh karena itu anggota kelompok yang lain harus bertindak untuk melengkapi dan membantu terhadap fungsi kepemimpinan. Penggunaan pengembangan organisasi mencoba untuk memperbaiki efektivitas kelompok karena kelompok tidak dapat

berfungsi dengan baik karena kurangnya kepercayaan antar pribadi, kurangnya dukungan dan kerja sama di antara anggota kelompok.

3. Asumsi tentang organisasi

Pengembangan organisasi menganggap bahwa konflik organisasi tidak boleh dianggap sebagai konfrontasi. Konflik diinterpretasikan dari suatu situasi menang-kalah ke situasi menang-menang dengan melakukan pendekatan “bagaimana kita semua menang”. Pengembangan organisasi menolak suatu pendapat bahwa tujuan individu tidak sejalan dan bertentangan dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, tujuan individu dan tujuan organisasi dipandang sebagai tujuan yang sejalan, di mana individu mengejar kepentingannya yang terbaik, secara bersamaan akan membantu organisasi menjadi lebih berhasil. Asumsi penting lainnya berasal dari sistem terbuka, di mana perubahan pada salah satu subsistem akan berpengaruh pada subsistem yang lainnya. Oleh karenanya, upaya pengembangan organisasi perlu dipertahankan dengan perubahan yang tepat pada setiap subsistem dari organisasi.

Pengembangan organisasi juga menempatkan nilai yang tinggi dari dua aspek perilaku manusia. Nilai yang tinggi ditempatkan pada harga diri dan martabat manusia. Sekalipun demikian perilaku individu harus dikendalikan untuk keberadaan organisasi, pengembangan organisasi didasarkan kepada premis bahwa pengendalian yang ketat dan pengaruh yang bersifat destruktif harus diubah atau dikurangi untuk meningkatkan harga diri seseorang. Nilai yang tinggi juga ditempatkan pada pertumbuhan dan pengembangan pribadi Individu atau seseorang dianggap sebagai orang yang tumbuh dan berkembang menuju pada aktualisasi diri. Membantu seseorang untuk mencapai tingkat kematangan dan pertumbuhan yang tinggi adalah merupakan aspek penting dari pengembangan organisasi.

## F. MERANCANG PENGEMBANGAN ORGANISASI

Melakukan pengembangan organisasi berkaitan dengan merancang seperangkat struktur aktivitas untuk memperbaiki beberapa aspek dari fungsi organisasi. Seperangkat aktivitas tidak harus merupakan prosedur yang kaku, pengembangan organisasi umumnya hanya penentuan urutan aktivitas yang longgar yang disesuaikan dengan situasi. Target pengembangan organisasi meliputi hubungan antar pribadi, proses kelompok, proses antar kelompok, keseluruhan organisasi.

### 1. Pengembangan organisasi melalui hubungan antar pribadi

Pengembangan organisasi untuk target hubungan antar pribadi terutama ditujukan untuk pembelajaran individu, memperluas wawasan, dan membangun keterampilan. Pengembangan organisasi dirancang untuk meningkatkan efektivitas individu dan mendorong penyesuaian dan pertumbuhan pribadi. Teknik yang digunakan adalah bimbingan dan konseling, dan pelatihan kepekaan.

#### a. Bimbingan dan konseling

Suatu sistem penilaian organisasi secara formal seharusnya merupakan umpan balik bagi para pekerja berkenaan dengan prestasinya. Akan tetapi informasi ini tidak memadai karena tidak memberitahukan bagaimana seharusnya mereka bekerja. Diperlukan orang yang mampu melakukan pengamatan dan mengidentifikasi permasalahan untuk mengubah perilaku. Biasanya mereka itu adalah konsultan dari luar yang mampu membuat suasana segar. Konsultan yang diperlukan tersebut adalah konsultan yang sudah terlatih mengamati perilaku manusia dan harus mengetahui perilaku mana yang tidak tepat. Peran dari konsultan dalam hal ini adalah untuk memberikan respon terhadap pertanyaan “Bagaimana pendapat anda tentang apa yang seharusnya saya lakukan untuk memberikan prestasi saya?” atau “Bahwa sekarang saya melihat beberapa bidang untuk perbaikan, bagaimana saya dapat mengubah perilaku saya?”

#### b. Pelatihan kepekaan

Pelatihan kepekaan (*sensitivity training*) merupakan metode pelatihan yang dirancang untuk membantu orang-orang mempelajari cara meningkatkan hubungan antar pribadi. Kepekaan dalam hal ini berkaitan

dengan kepekaan diri sendiri terbaca hubungannya dengan orang lain. Pelatihan kepekaan difokuskan pada emosi dan bukan pada pelatihan konseptual. Proses pelatihan kepekaan dilakukan dengan mengadakan pertemuan dalam bentuk kelompok disuatu tempat di luar tempat pekerjaan. Kelompok tersebut melakukan diskusi yang tidak terstruktur tanpa agenda di bawah arahan pelatih. Tujuannya adalah untuk menghasilkan pengalaman belajar sendiri. Pada saat diskusi berlangsung, mereka didorong untuk mempelajari diri sendiri ketika berhubungan dengan orang lain. Menggali kebutuhan akan sikap mereka sendiri yang ditunjukkan dari perilaku mereka terhadap orang lain dan perilaku orang lain terhadap mereka dalam suatu kelompok.

## **2. Pengembangan organisasi melalui proses kelompok**

Pengembangan organisasi yang dipusatkan pada proses kelompok terutama memusatkan perhatiannya pada pengaruh yang signifikan bahwa budaya kelompok kerja mempengaruhi sikap dan perilaku anggota kelompok. Perhatian juga ditujukan pada kenyataan bahwa tugas dalam organisasi saat ini diselesaikan baik secara langsung atau tidak oleh kelompok. Oleh karenanya, baik efektivitas organisasi maupun kualitas kehidupan kerja sangat dipengaruhi oleh seberapa baik suatu kelompok berfungsi. Beberapa studi tentang dinamika kelompok telah mengidentifikasi karakteristik dari kelompok kerja yang efektif. Dalam kelompok kerja yang efektif terdapat suatu norma kerja sama dan kelompok kerja. Anggota kelompok berkomunikasi satu sama lain secara terbuka tanpa bersifat defensif. Setiap orang ikut serta di dalam diskusi tugas yang relevan, dan anggota saling mendengarkan dengan baik antara satu dengan yang lainnya. Keputusan yang diambil biasanya juga dilakukan dengan konsensus bukan dengan pemungutan suara. Konflik yang tidak perlu dikurangi, tetapi mereka memusatkan perhatiannya pada gagasan dan metode untuk mendorong pemecahan masalah yang kreatif. Kelompok yang efektif membantu anggotanya untuk memuaskan kebutuhan pribadi, sementara kerja sama untuk mencapai tujuan kelompok.

Kadangkala pekerja ingin memperbaiki kelompok tetapi tidak tahu bagaimana caranya. Upaya seseorang untuk menciptakan kelompok yang efektif seringkali ditentang oleh anggota kelompok yang lainnya dan menimbulkan pertentangan dan konflik. Keberhasilan kelompok biasanya menuntut keterlibatan dari semua anggota kelompok. Tiga cara melakukan pengembangan organisasi melalui proses kelompok, meliputi pertemuan kelompok diagnostik, pertemuan kelompok membangun, dan teknik analisis peran.

a. Pertemuan kelompok diagnostik

Pertemuan kelompok diagnostik biasanya diikuti oleh hanya unit kerja tertentu dalam organisasi yaitu antara atasan dan bawahannya. Tujuan dari pertemuan kelompok diagnostik, tidak untuk memecahkan masalah tetapi mengidentifikasi masalah dan menentukan masalah yang paling penting atau paling kritis. Penyelesaian terhadap permasalahan dilakukan kemudian pada lain kesempatan. Pertemuan kelompok diagnostik biasanya memerlukan konsultan dari luar untuk mempermudah diskusi, akan tetapi atasan juga dapat melakukannya sepanjang ia memiliki keahlian antar pribadi yang memadai dan tidak terlalu defensif. Pertemuan kelompok diagnostik merupakan diskusi terbuka tentang masalah kelompok. Jika ada tekanan permusuhan, atau jika kelompok terlalu besar bagi setiap orang untuk berpartisipasi, kelompok dapat dibagi menjadi subkelompok yang lebih kecil. Anggota kelompok mendiskusikan permasalahan, memberikan pendapatnya tentang penyebab permasalahan dan rangkaiannya. Pertemuan kelompok diagnostik seharusnya menganalisis permasalahan kelompok secara cermat dan membuat yang menunjukkan permasalahan mana yang paling kritis. Jika kelompok mendiskusikan permasalahan, dan sama-sama memberikan pendapatnya tentang sumber permasalahan secara serius, maka beberapa permasalahan dapat dipecahkan.

b. Pertemuan kelompok membangun

Tujuan dari pertemuan kelompok membangun adalah untuk membangun fungsi tim yang lebih baik. Tujuan tersebut meliputi penyelesaian tujuan yang lebih besar dan meliputi proses kelompok seperti, komunikasi yang lebih baik, pengambilan keputusan, interaksi

pribadi dan penyelesaian masalah. Proses kelompok cenderung untuk memperbaiki hasil sampingan dari belajar memecahkan masalah yang menghalangi kelompok dalam mencapai tujuannya. Pertemuan kelompok membangun meliputi melakukan pertemuan kelompok di luar tempat kerja selama beberapa waktu, seperti dua atau tiga hari. Kelompok mengidentifikasi permasalahan, biasanya dengan bantuan dari konsultan dari luar. Setelah permasalahan didiskusikan, alternatif solusi dikembangkan dan dievaluasi. Hasil dari pertemuan adalah prosedur yang direncanakan secara hati-hati yang menentukan setiap langkah dari tindakan dan merinci siapa yang melakukan dan kapan dilakukan. Perencanaan ini harus diterima oleh semua anggota kelompok. Jika pertemuan didominasi oleh seorang pimpinan, pelaksanaan perencanaan tidak akan diterima oleh kelompok, begitu juga kelompok tidak akan berfungsi sebagai tim yang terkoordinasi. Semua anggota kelompok seharusnya aktif dalam berdiskusi dan semua keputusan seharusnya diambil secara konsensus bukan dengan pemungutan suara.

#### c. Teknik analisis peran

Peran organisasi terdiri dari menetapkan tugas dan tanggung jawab dari suatu tugas tertentu. Peran juga meliputi hubungannya dengan pekerjaan yang lainnya, dan hubungan ini harus dimengerti agar peran dapat dilakukan dengan efektif. Teknik analisis peran dirancang untuk mengurangi ketidakpastian berkaitan dengan penentuan tugas dan tanggung jawab pekerja. Sekalipun teknik analisis peran paling sering digunakan untuk pekerjaan managerial, teknik ini juga dapat digunakan untuk menjelaskan tanggung jawab setiap tugas. Khususnya dapat diterapkan jika membentuk tim baru. Dalam teknik analisis peran ditentukan kebutuhan peran yang akan dimainkan. Pada dasarnya teknik ini meliputi dua tahap. Tahap pertama ditentukan peran yang akan dimainkan, nama peran, mengapa peran itu ada, bagaimana peran tersebut ditempatkan dalam mencapai tujuan organisasi. Tugasnya adalah menulis di papan tulis dan didiskusikan oleh seluruh kelompok. Tanggung jawab ditambahkan dan dikurangi sampai orang yang memegang peran dan anggota kelompok yang lainnya merasa puas dengan uraian peran tersebut. Tahap kedua, terdiri dari penjelasan dan harapan yang dimiliki

oleh orang yang memegang jabatan terhadap yang lain. Harapan tersebut juga ditulis di papan tulis kemudian didiskusikan sampai kelompok dan pemegang jabatan menerimanya.

Cara pengembangan organisasi sebelumnya dapat digunakan di seluruh organisasi untuk mengubah organisasi secara keseluruhan. Pelatihan kepekaan dan pembangunan tim misalnya, dapat dimulai dari kelompok manajemen tingkat puncak mengalir ke tingkat yang lebih bawah dalam hierarki organisasi sampai semua anggota berpartisipasi. Sekalipun sebagian besar intervensi atau cara pengembangan organisasi dapat diterapkan pada seluruh organisasi beberapa di antaranya dianggap sebagai intervensi ke seluruh organisasi. Intervensi ini disebut intervensi komprehensif karena biasanya melibatkan seluruh organisasi dan diterapkan pada seluruh bagian dalam organisasi. Tiga cara pengembangan organisasi komprehensif yang dikenal luas adalah survai umpan-balik, sistem empat, dan intervensi struktur.

### **3. Survai umpan balik**

Survai umpan balik terdiri dari dua aktivitas utama, langkah pertama melakukan survey tentang sikap untuk memperoleh pendapat dari pekerja. Langkah kedua, melaporkan data hasil survey kepada anggota organisasi membiarkan mereka menganalisis, menginterpretasikan dan menggunakannya sebagai tindakan koreksi. Ketika survey umpan balik digunakan sebagai intervensi pengembangan organisasi, setiap orang berpartisipasi di dalam menyediakan informasi dan memperbaharui data. Masing-masing kelompok mendapatkan hasil laporan tentang sikap kelompoknya, data digunakan untuk mengidentifikasi dan mendiagnosa permasalahan organisasi. Pada saat sesi umpan balik, kelompok terlibat dengan aktivitas pemecahan masalah untuk memperbaiki permasalahan dan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Keberhasilan dari survai umpan balik tergantung pada tiga faktor. Ketiga faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Faktor pertama meliputi keterikatan dan keterlibatan anggota organisasi terhadap keberhasilan organisasi. Anggota organisasi harus memberikan pendapatnya dan keikutsertaannya secara terbuka dalam memberikan umpan balik dan pemecahan masalah.

- b. Manajemen tingkat puncak harus mendukungnya dengan menciptakan lingkungan yang terbuka sehingga pekerja merasakan usahanya berharga.

Akhirnya, daftar pertanyaan harus menyampaikan masalah-masalah utama dan secara akurat dan dipahami oleh perasaan pekerja. Pengembangan daftar pertanyaan yang baik biasanya diawasi dengan wawancara pendahuluan untuk meyakinkan bahwa daftar pertanyaan tersebut telah berkaitan relevan permasalahan pekerja.

### **3. Sistem empat dari Likert**

Pengembangan organisasi dengan sistem empat dikembangkan sebagai hasil kerja dari Rensis Likert dari lembaga Riset Sosial di Universitas Michigan. Likert mengemukakan bahwa sistem satu (otoritatif) tidak seefektif sistem empat (partisipatif), demokratik, maupun gaya kepemimpinan orientasi pekerja. Organisasi akan lebih efektif sejalan dengan Bergeraknya gaya manajemen dari sistem satu ke sistem empat.

Penerapan sistem empat hampir sama dengan pengembangan organisasi melalui umpan balik. Para anggota organisasi diminta untuk menjelaskan gaya kepemimpinan dengan menggunakan daftar pertanyaan. Hasilnya diringkas dan disampaikan kepada setiap orang dalam organisasi, tetapi terutama adalah kepada para manajer, karena sistem empat berpengaruh terbesar pada gaya kepemimpinan. Selama sesi pembahasan manajer melakukan diskusi dengan bantuan konsultan, bagaimana mereka menuju gaya kepemimpinan sistem empat.

Perbedaan utama antara intervensi sistem empat dengan intervensi umpan balik adalah bahwa intervensi sistem empat fokusnya pada dimensi manajemen untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Sistem empat fokusnya pada variabel organisasi yang sama untuk setiap organisasi tanpa memperhatikan jenis dan besarnya organisasi. Sedangkan daftar pertanyaan yang digunakan pada survey umpan balik khusus untuk manusia tertentu dari masing-masing organisasi.



## G. RANGKUMAN MATERI

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam memengaruhi prestasi organisasi karena kepemimpinan merupakan aktivitas yang utama dengan mana tujuan organisasi dapat dicapai. Pada umumnya kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses memengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Teori kepemimpinan dapat dibedakan menjadi empat, yaitu teori sifat, teori perilaku, teori situasional dan teori atribusi. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang beragam. Ada beberapa lima gaya kepemimpinan yaitu Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Partisipatif, Kepemimpinan Visioner dan Kepemimpinan Otokratis. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi, yaitu: dimensi '*directiona*' (kemampuan mengarahkan) dan dimensi '*support*' (dukungan orang dalam organisasi). Secara operasional membedakan 5 (lima) fungsi pokok kepemimpinan, yaitu: Fungsi Instruktif, Fungsi Konsultatif, Fungsi Partisipasi, Fungsi Delegasi, dan Fungsi Pengendali.

Organisasi hidup dalam lingkungan yang selalu berubah, di mana kelangsungan hidup organisasi tergantung kepada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan dari faktor lingkungan tersebut. Organisasi yang mampu beradaptasi dengan tuntutan permintaan dan mengisi peluang yang ada akan mampu untuk hidup terus dan berkembang. Pengembangan organisasi adalah merupakan suatu proses yang berkaitan dengan serangkaian perencanaan perubahan yang sistematis yang dilakukan secara terus menerus oleh organisasi. Penerapan pengembangan organisasi didasari oleh sejumlah asumsi dan nilai mengenai orang, kelompok dan organisasi. Asumsi dan nilai memegang peranan penting dalam memahami proses yang digunakan di dalam pengembangan organisasi. Sebagian besar dari proses ini sangat tergantung pada keterlibatan individu dan fungsi kelompok secara efektif untuk keberhasilan dari pengembangan organisasi. Asumsi tersebut meliputi asumsi tentang orang, kelompok dan organisasi. pengembangan organisasi berkaitan dengan merancang seperangkat struktur aktivitas untuk memperbaiki beberapa aspek dari fungsi organisasi. Seperangkat aktivitas tidak harus merupakan prosedur yang kaku, pengembangan

organisasi umumnya hanya penentuan urutan aktivitas yang longgar yang disesuaikan dengan situasi. Target pengembangan organisasi meliputi hubungan antar pribadi, proses kelompok, proses antar kelompok, keseluruhan organisasi.

### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Coba saudara jelaskan mengapa kepemimpinan itu sangat penting ?
2. Coba saudara jelaskan gaya kepemimpinan dan gaya kepemimpinan mana yang cocok diterapkan pada saat ini ?
3. Apa perbedaan fungsi pemimpin dan perilaku pemimpin ?
4. Mengapa perlu suatu organisasi dikembangkan. Jelaskan ?
5. Merancang pengembangan organisasi menjadi suatu yang sangat penting. Bagaimana pendapat saudara tentang hal tersebut ?

## DAFTAR PUSTAKA

- Gitosudarmo, Indriyo dan Sudita I Nyoman. 2014. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Lubis, Yusniar, dkk. 2018. *Manajemen Dan Riset Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Torang, Syamsir. 2014. *Organisasi Dan Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Zainal, Veithzal Rivai, Ramly Mansyur, Mutis Thoby & Arafah Willy. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: RajaGrafindo Persada

BAB  
14

## KEDISIPLINAN DAN KOMITMEN KERJA

---

**Dr. Dian Indiyati, S.H., S.E., M.Si**

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis-Universitas Telkom**

### **A. PENDAHULUAN**

Tujuan Instruksional, Setelah mempelajari Bab ini tentang Kedisiplinan dan Komitmen Kerja, maka diharapkan mampu :

1. Memahami tentang pentingnya disiplin kerja dan pembinaan disiplin
2. Memahami tentang manajemen disiplin kerja dan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja
3. Memahami perkembangan digitalisasi disiplin SDM.
4. Memahami tentang komitmen kerja, dan jenis-jenis komitmen kerja.
5. Memahami tentang faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen kerja

Kedisiplinan dan Komitmen Kerja merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh organisasi untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan, karena akan mempengaruhi motivasi kerja dan produktivitas, serta kinerja / sumber daya manusia (SDM).

Organisasi sangat penting untuk menerapkan disiplin kerja, adanya disiplin kerja yang tinggi akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan kerja di organisasi, sehingga memperoleh hasil yang lebih maksimal. Sementara itu, bagi SDM, adanya disiplin kerja dapat

memberikan dampak terhadap lingkungan kerja yang kondusif sehingga akan meningkatkan motivasi dalam bekerja.

Pada era digitalisasi sekarang ini, organisasi perlu memperhatikan tentang sistem kehadiran kerja atau sistem digitalisasi presensi atau sistem presensi *online*. Hal ini akan memberikan manfaat yang lebih banyak bagi organisasi, karena data dan informasi lebih akurat, lebih praktis dan lebih terintegrasi. Sehingga semuanya ini akan memberikan dampak yang lebih positif yaitu komitmen kerja SDM meningkat, motivasi kerja SDM meningkat dan meningkatkan kinerja SDM serta kinerja organisasi.

Komitmen kerja sangat penting karena dengan suatu komitmen seorang SDM dapat menjadi lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dibanding dengan SDM yang tidak mempunyai komitmen. SDM yang memiliki komitmen tinggi, akan bekerja secara maksimal sehingga dapat mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan waktunya untuk pekerjaannya, sehingga apa yang sudah dikerjakan oleh SDM tersebut sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi.

## **B. KEDISIPLINAN**

### **1. Pengertian Disiplin Kerja**

Berikut ini beberapa pengertian tentang disiplin yang dikemukakan oleh para ahli antara lain :

*"Discipline is management action to enforce organization standards"* (Disiplin kerja adalah pelaksanaan manajemen untuk mempertahankan pedoman-pedoman organisasi) (Davis, 1996).

Disiplin kerja merupakan sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi, dapat berupa peraturan tertulis maupun yang tidak tertulis. (Sutrisno, 2009)

Disiplin kerja merupakan kemampuan kerja seseorang secara teratur, tekun, terus menerus, bekerja sesuai dengan peraturan yang berlaku dan tidak melanggar peraturan yang sudah ditetapkan oleh organisasi (Sinambela, 2012).

Disiplin kerja dapat diartikan sebagai suatu sikap dan perilaku yang dilakukan secara sukarela dengan penuh kesadaran dan kesediaan dalam mengikuti peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau atasan, baik secara tertulis maupun tidak tertulis (Robbins, 2018).

Berarti, yang dimaksud dengan Disiplin Kerja adalah sikap kesediaan karyawan secara sukarela untuk mentaati dan mematuhi segala peraturan kerja yang telah ditetapkan, menjalankan kewajiban dan tidak melanggarnya, serta menjalankan norma yang berlaku di lingkungan pekerjaannya.

## 2. Pembinaan Disiplin Kerja

Organisasi mempunyai tanggung jawab untuk melakukan pembinaan disiplin bagi para SDM nya, agar semua SDM dapat berdisiplin diri, mematuhi segala peraturan yang sudah ditetapkan.

Pembinaan Disiplin Kerja dapat dinyatakan sebagai suatu pelatihan dan pengembangan diri SDM yang dapat dilakukan dengan menggunakan peraturan tertulis, dan dapat juga dilakukan dengan melakukan pelatihan disiplin dasar bagi para SDM nya (Saydam, 2010). Pembinaan Disiplin Kerja merupakan pelatihan yang berupa pikiran dan sikap, untuk menghasilkan pengendalian diri dan kebiasaan untuk mentaati peraturan yang berlaku. (Handoko, 2020).

**Berarti**, pembinaan disiplin kerja merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pihak manajemen organisasi yang bertujuan untuk mendisiplinkan para SDM nya dengan cara menciptakan peraturan baik secara tertulis maupun tidak tertulis, menciptakan dan menerapkan sanksi atau hukuman disiplin, juga dengan cara melakukan pelatihan baik secara fisik, mental dan spiritual.

Pembinaan disiplin kerja bagi SDM di organisasi, dapat berjalan secara efektif jika organisasi mempunyai peraturan yang jelas dan menerapkannya secara konsisten. Organisasi dapat menerapkan disiplin kerja secara efektif bagi para SDM nya dengan menggunakan beberapa pendekatan. Pendekatan yang dapat digunakan dapat disebut juga sebagai **manajemen disiplin kerja**, adalah sebagai berikut :

- a. Disiplin Preventif; merupakan kegiatan yang diterapkan untuk mendorong para SDM agar mengikuti berbagai peraturan dan standar,

sehingga dapat untuk mencegah terjadinya berbagai macam pelanggaran. Disiplin preventif ini dapat berupa peraturan-peraturan yang diterapkan di dalam organisasi; dapat juga berbentuk pelatihan-pelatihan, seperti pelatihan fisik, mental dan spiritual.

- b. Disiplin Korektif; merupakan kegiatan yang diberlakukan setelah terbukti terjadinya pelanggaran, dilaksanakan untuk menangani pelanggaran terhadap peraturan-peraturan dan diharapkan dapat untuk mencegah terjadinya pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut lainnya. Disiplin korektif ini berupa hukuman disiplin (hukdis) atau sanksi yang diterapkan bagi SDM yang melakukan indiscipliner.

Peraturan disiplin merupakan hal-hal yang mengatur tentang disiplin dasar, kewajiban dan larangan; mengatur tentang apa yang harus dan boleh dilakukan oleh SDM, serta apa yang tidak boleh dilakukan (dilarang) oleh SDM.

Kewajiban merupakan apa yang harus dilakukan, apa yang harus ditaati oleh SDM, bentuknya dapat berupa Disiplin Dasar, yang merupakan disiplin yg melandasi semua SDM agar bekerja dengan penuh ketaatan pada Pancasila, UUD 1945, serta penuh pengabdian, kesadaran dan tanggung jawab. Contoh disiplin dasar, antara lain kehadiran jam kerja, penggunaan pakaian seragam dan perlengkapannya, dan lain sebagainya.

Sedangkan larangan merupakan hal-hal yang tidak boleh dilakukan oleh para SDM, jika SDM tidak mentaati peraturan dan melakukan larangan, maka organisasi memberikan hukuman disiplin (hukdis) atau sanksi.

Hukuman disiplin (Hukdis) yaitu hukuman yang dijatuhkan kepada SDM yang sudah jelas terbukti melanggar peraturan disiplin. Pelanggaran Disiplin yaitu setiap Tindakan, baik berupa ucapan, tulisan, perbuatan, yang tidak mentaati peraturan tentang kewajiban dan melanggar ketentuan larangan.

Organisasi dapat menggunakan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS), sebagai acuan dalam pembuatan Peraturan dan Hukuman disiplin. Terdapat tiga (3) Jenis Hukdis yang terbagi ke dalam Tingkatan Hukdis, yaitu Hukdis Ringan, Hukdis Sedang dan Hukdis Berat.

Hukdis Ringan, dapat diberikan kepada SDM dalam bentuk :

- a. Teguran Lisan
- b. Teguran Tertulis
- c. Pernyataan Tidak Puas secara Tertulis

Hukdis Sedang, dapat diberikan kepada SDM dalam bentuk :

- a. Penundaan kenaikan gaji berkala maksimal 1 tahun
- b. Penurunan gaji sebesar 1 kali kenaikan gaji berkala maksimal 1 tahun
- c. Penundaan kenaikan pangkat maksimal 1 tahun

Sementara itu, Hukdis Berat diberikan kepada SDM dalam bentuk :

- a. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah maksimal 3 tahun
- b. Pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah maksimal 1 tahun
- c. Pembebasan dari jabatan
- d. Pemberhentian dengan hormat atas permintaan sendiri
- e. Pemberhentian tidak dengan hormat

Tujuan utama organisasi memberikan Hukdis bagi SDM yang melakukan indisipliner, adalah untuk mendidik SDM yang bersangkutan dan sekaligus memperbaiki hal-hal yang dianggap kurang tepat untuk melaksanakan kewajiban. Selain itu, hukdis dapat digunakan oleh para pimpinan sebagai pegangan atau arsip atau data sebagai bahan pertimbangan berbagai keputusan yang berhubungan dengan pengembangan SDM dan balas jasa SDM; begitu pula hukdis diberikan dengan tujuan untuk diketahui SDM yang bersangkutan, sehingga dapat digunakan untuk perbaikan disiplin diri.

Hal-hal yang harus diperhatikan dalam organisasi melakukan penerapan HUKDIS bagi para SDM yang melakukan pelanggaran, adalah sebagai berikut :

#### 1) Segera

Hukdis harus segera diberikan kepada SDM yang melakukan indisipliner, agar efek disiplin diri dapat segera terasa dan yang bersangkutan dapat segera memperbaiki diri.



## 2) Progresif

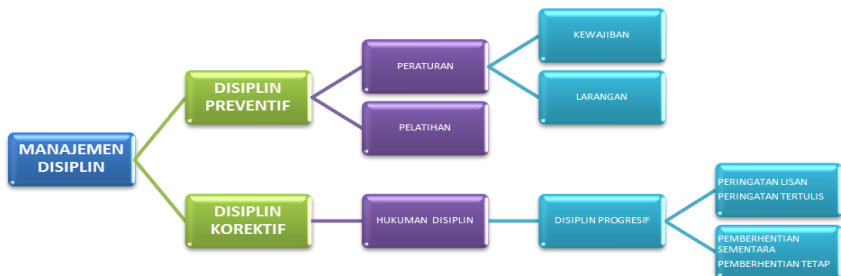
Dalam rangka organisasi melakukan pembinaan disiplin kerja, sebelum pemberian hukdis, maka sebaiknya hukdis diberlakukan dengan pemberian peringatan terlebih dahulu. Berarti, organisasi memberikan hukdis kepada SDM yang melakukan indisipliner secara bertahap atau bertingkat, yaitu Peringatan lisan - Peringatan Tertulis - Pemberhentian Sementara - Pemberhentian Tetap. Hukdis akan diberikan yang lebih berat jika SDM melakukan indisipliner secara berulang. Tujuannya adalah agar SDM yang bersangkutan dapat melakukan introspeksi diri dengan menjalankan satu tindakan korektif sebelum pemberlakuan hukdis yang lebih serius / hukdis yang lebih berat.

## 3) Konsisten

Organisasi sebaiknya membuat suatu dokumen yang berisi tentang jenis-jenis pelanggaran secara rinci dan lengkap dengan hukuman disiplinya. Setiap jenis Hukdis diberikan kepada SDM yang melakukan indisipliner pada jenis dan tingkatan pelanggaran yang sama, sehingga konsistensi harus diberlakukan.

## 4) Impersonal

Pimpinan organisasi tidak boleh bersifat subyektif atau tidak boleh bersifat pribadi atau tidak boleh membeda-bedakan SDM nya dalam penerapan hukdis. Siapapun, apapun jabatannya, jika melakukan pelanggaran, maka harus dikenakan hukdis. Oleh karena itu, agar tidak terjadi subyektifitas yang tinggi, maka sebaiknya organisasi membuat dokumen yang lengkap dan rinci untuk menjaga konsistensi (seperti yang diuraikan no.3).



**Gambar. 14.1 Model Manajemen Disiplin Kerja**

### 3. Aspek dan Indikator Disiplin Kerja

Berikut ini merupakan aspek atau indikator dalam disiplin kerja (Robbins, 2018) dan (Sutrisno, 2009) yaitu :

- a. Disiplin waktu  
SDM taat dan patuh terhadap kehadiran kerja, jam masuk, jam istirahat, jam pulang dan ketaatan dalam melaksanakan tugas secara tepat waktu dan benar.
- b. Disiplin peraturan  
SDM taat dan patuh terhadap peraturan dasar dan tata tertib yang ditetapkan oleh organisasi, seperti penggunaan pakaian seragam dan kelengkapannya, cara bersikap, cara beretika, berkomunikasi dan bertingkah laku di lingkungan pekerjaan dan organisasi.
- c. Disiplin tanggung jawab  
SDM taat dan patuh terhadap cara-cara melakukan tugas, tanggung jawab, pekerjaan sesuai dengan jabatannya / *job description* nya, termasuk cara berinteraksi dan berkoordinasi dengan unit kerja yang lainnya. Misalnya bertanggung jawab dalam penggunaan dan pemeliharaan terhadap peralatan dan fasilitas.

### 4. Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja para SDM nya, sehingga dapat melakukan pembinaan secara efektif , faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Obyektivitas  
Sebaiknya tugas dan pekerjaan yang diberikan kepada SDM mempunyai tantangan, dan tujuan yang akan dicapai harus jelas. Selain itu, tugas yang dibebankan kepada SDM harus sesuai dengan kemampuan SDM bersangkutan, agar SDM menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab dan disiplin dalam mengerjakannya. Hal yang harus diperhatikan juga adalah, dalam proses penilaian kinerja para SDM nya harus dilakukan secara obyektif, karena dengan obyektivitas yang tinggi, SDM merasa adanya sistem keadilan yang jelas. Hal ini akan mempengaruhi SDM untuk bekerja dengan motivasi yang tinggi dan pasti menciptakan disiplin kerja yang baik.

b. Kepemimpinan

Pemimpin mempunyai peran yang sangat penting dalam membina kedisiplinan SDM nya. Seorang pemimpin harus memberikan contoh perilaku yang baik agar ditiru oleh para SDM nya. Seorang pemimpin pasti akan dijadikan teladan dan panutan oleh para SDM nya. Yang perlu diperhatikan juga adalah keberanian pemimpin dalam mengambil tindakan. Pemimpin harus berani dan tegas dalam memberikan sanksi bagi SDM yang melakukan indisipliner, sesuai dengan hukdis / sanksi yang telah ditetapkan oleh organisasi. Hal ini akan menciptakan kedisiplinan yang lebih baik pada organisasi.

c. Kompensasi atau Balas Jasa

Jika organisasi memberikan kompensasi kepada para SDM nya dengan menerapkan asas keadilan dan kelayakan , maka akan memberikan kepuasan kerja bagi para SDM nya. Sehingga para SDM bekerja sesuai dengan tanggung jawabnya dan dengan semangat / motivasi yang tinggi, yang berarti kedisiplinan para SDM nya juga semakin baik.

d. Pengawasan Melekat (Waskat)

Dengan adanya waskat, SDM merasa memperoleh pengawasan dari atasannya, memperoleh perhatian, bimbingan, petunjuk, dan pengarahan. Sehingga dapat memotivasi untuk meningkatkan kedisiplinan para SDM nya.

e. Hukuman disiplin

Dengan adanya peraturan hukdis yang jelas, kemudian adanya pemberian hukdis yang semakin berat, para SDM akan semakin lebih berhati-hati dan akan semakin takut melakukan pelanggaran, sikap dan perilaku indisipliner para SDM juga akan berkurang.

Untuk melihat apakah disiplin kerja SDM mengalami peningkatan atau penurunan, maka organisasi perlu melakukan evaluasi. Salah satu indikator adanya peningkatan disiplin adalah peningkatan produktivitas SDM. Jika disiplin kerja SDM mengalami peningkatan maka produktivitas kerja SDM juga mengalami peningkatan. Salah satu hal penting dalam penerapan disiplin dasar adalah kehadiran kerja para SDM nya. Organisasi dapat melakukan evaluasi disiplin kerja, melihat tingkat produktivitas atau kinerja SDM, salah satunya dengan cara melihat kehadiran kerja para SDM

nya. Solusi yang paling efektif pada era digitalisasi sekarang ini adalah penerapan digitalisasi kehadiran jam kerja atau digitalisasi presensi atau *system* kehadiran *online*.

Yang dimaksud dengan sistem kehadiran *online* atau presensi *online* atau digitalisasi presensi adalah pencatatan kehadiran SDM dengan sistem *cloud* yang terhubung dengan *database* secara *realtime*, dimana sistem *cloud* ini akan menyimpan data kehadiran (presensi) secara otomatis, serta data presensi tersebut dapat diakses kapanpun dan di manapun berada, yang penting dapat terhubung dengan jaringan internet. Sehingga organisasi dapat merekap dengan lebih cepat dan mudah tentang kehadiran SDM.

Penggunaan sistem digitalisasi presensi yang diterapkan oleh organisasi, akan terhubung dengan *software* (aplikasi) khusus pengelolaan presensi. Hal ini lebih banyak digunakan oleh mayoritas organisasi atau perusahaan karena bersifat lebih praktis dan sederhana, seperti hanya dengan menggunakan *smartphone*, hal ini memungkinkan SDM dapat melakukan presensi tanpa antri dan lebih tepat waktu. Selain itu dengan digitalisasi presensi ini, data kehadiran SDM lebih valid dan akurat, serta minimalisasi kesalahan (*human error*). Yang lebih menarik dan lebih mempunyai *value* tinggi adalah bahwa sistem digitalisasi presensi ini terintegrasi dengan sistem lainnya dalam organisasi, dimana hal ini dapat digunakan untuk kepentingan lainnya di organisasi dan sangat membantu pimpinan organisasi dalam pengambilan keputusan.

Hal yang perlu dipertimbangkan jika organisasi akan menerapkan sistem digitalisasi presensi, adalah adanya tambahan biaya investasi perangkat teknologi yang tidak sedikit, serta tergantung pada jaringan internet dan aliran listrik.

## C. KOMITMEN KERJA

### 1. Pengertian Komitmen Kerja

Komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan SDM. Komitmen organisasional adalah identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota-anggota organisasi untuk tetap mempertahankan

keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Mowday menyatakan bahwa komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. (Mowday R. T., 2009).

Komitmen organisasional dinyatakan sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari SDM terhadap organisasi. (Robbins, 2018). Komitmen kerja adalah suatu keadaan seorang SDM yang memihak organisasi tertentu, serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Robbins & Judge, 2019).

*Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization* (komitmen organisasional adalah suatu tingkatan dimana SDM percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi). (Mathis & Jackson, 2003). Komitmen organisasi sebagai suatu sikap dimana individu mengidentifikasi dirinya terhadap tujuan-tujuan dan harapan-harapan organisasi di tempat SDM bekerja serta berusaha menjaga keanggotaan dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut (Steers dan Porter, 1983, 442)

Berarti, komitmen kerja merupakan sikap SDM untuk tetap mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi, karena adanya keterikatan terhadap organisasi tersebut.

## **2. Komponen / Unsur-unsur / Indikator Komitmen Kerja**

Berikut ini diuraikan tentang tiga aspek yang mencirikan adanya komitmen kerja, yaitu : (Robbins & Judge, 2019); (Allen, Mayer, & Smith, 1997)

### **a. Komitmen kerja afektif (*affective occupational commitment*)**

Komitmen ini menggambarkan bahwa SDM bertahan pada organisasi karena adanya perasaan emosional, afektif / psikologis terhadap organisasi. SDM mempunyai kedekatan kepada organisasi, karena adanya persamaan keyakinan, persamaan nilai-nilai dan tujuan organisasi. SDM merasa menjadi bagian keluarga dalam organisasi,

SDM merasa aman dan nyaman menjadi bagian dari organisasi, sehingga memiliki ikatan yang kuat terhadap organisasi.

- b. **Komitmen kerja kontinuans (*continuance occupational commitment*)**  
Komitmen ini menggambarkan bahwa SDM tetap bertahan pada organisasi karena berhubungan dengan perhitungan untung-rugi atau SDM mendapatkan keuntungan-keuntungan tertentu, atau balas jasa yang lebih dibandingkan dengan jika SDM tersebut keluar atau pindah ke organisasi lain.
- c. **Komitmen kerja normatif (*normative occupational commitment*)**  
Komitmen ini menggambarkan bahwa SDM bertahan pada organisasi karena sebagai kewajiban bertanggung jawab terhadap suatu pekerjaannya, rekan kerjanya dan manajemen di organisasi tersebut. SDM merasa wajib untuk melakukannya, mempunyai loyalitas yang tinggi kepada organisasi karena organisasi telah memberikan kepada SDM, dan hal ini dilakukan dengan didasari pada adanya keyakinan tentang apa yang benar dan berkaitan dengan moral dan etis.

### 3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Kerja

Agar tujuan organisasi dapat tercapai, organisasi harus memperhatikan tentang kondisi antaseden atau faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen kerja para SDM nya, adalah sebagai berikut : (Mowday, Porter and Steers, 1982)

- a. **Faktor Individu**  
Faktor atau kondisi antaseden ini meliputi : a). ekspektasi pekerjaan, kontrak psikologis, faktor pilihan pekerjaan; juga b). faktor karakteristik biografis seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja; serta c). faktor karakteristik kepribadian (*personality*). Keseluruhan faktor ini akan membentuk faktor awal.
- b. **Faktor Organisasi,**  
Kondisi antaseden ini meliputi : ruang lingkup pekerjaan, supervisi, pengalaman kerja awal dan konsistensi tujuan organisasi. Semua faktor ini akan membentuk tanggung jawab.

c. Faktor *Non-Organisasi*,

Kondisi antaseden ini meliputi : ketersediaan pekerjaan alternatif. Faktor ini dinyatakan sebagai faktor eksternal, dimana faktor yang berasal dari luar lingkungan organisasi. (Mowday R. P., 1982) (Steers, 1977).

#### D. RANGKUMAN MATERI

1. Disiplin kerja merupakan sikap kesediaan karyawan secara sukarela untuk mentaati dan mematuhi segala peraturan kerja yang telah ditetapkan, menjalankan kewajiban dan tidak melanggarnya, serta menjalankan norma yang berlaku di lingkungan pekerjaannya.
2. Pembinaan disiplin merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pihak manajemen organisasi yang bertujuan untuk mendisiplinkan para SDM nya dengan cara menciptakan peraturan baik secara tertulis maupun tidak tertulis, menciptakan dan menerapkan sanksi atau hukuman disiplin, juga dengan cara melakukan pelatihan baik secara fisik, mental dan spiritual.
3. Agar pembinaan disiplin kerja bagi para SDM nya berjalan secara efektif, maka organisasi harus menerapkan manajemen disiplin kerja yaitu a). Disiplin preventif, dan b). Disiplin korektif, serta c). Hukuman disiplin juga harus dilaksanakan dengan segera, diberikan secara progresif, diberlakukan dengan konsisten dan impersonal.
4. Indikator dalam Disiplin Kerja yaitu disiplin waktu, disiplin peraturan dan disiplin tanggung jawab.
5. Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja, yaitu Obyektivitas, Kepemimpinan, Kompensasi, Pengawasan Melekat dan Hukuman Disiplin
6. Solusi yang paling efektif pada era digitalisasi sekarang ini adalah penerapan digitalisasi kehadiran jam kerja atau digitalisasi presensi atau *system* kehadiran *online*.

Digitalisasi presensi adalah pencatatan kehadiran SDM dengan sistem *cloud* yang terhubung dengan *database* secara *realtime*, dimana sistem *cloud* ini akan menyimpan data kehadiran (presensi) secara otomatis, serta data presensi tersebut dapat diakses kapanpun dan di manapun

berada, yang penting dapat terhubung dengan jaringan internet. Sehingga organisasi dapat merekap dengan mudah dan cepat tentang kehadiran SDM.

- a. Komitmen kerja merupakan sikap SDM untuk tetap mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi, karena adanya keterikatan terhadap organisasi tersebut.
- b. Keterikatan SDM terhadap organisasi berupa : a) Terikat karena afektif/ psikologis; b). Terikat karena balas jasa,; dan c). Terikat karena tanggung jawab pekerjaan, rekan kerja dan manajemen.
- c. Kondisi antaseden atau faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen kerja para SDM, adalah sebagai berikut faktor individu, faktor organisasi dan faktor *non* organisasi.

### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Jelaskan pendapat saudara tentang disiplin kerja dan pembinaan disiplin. Apakah sama atau berbeda ?
2. Jelaskan pendekatan dalam manajemen disiplin kerja yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk melakukan pembinaan disiplin bagi para SDM nya.
3. Jelaskan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja SDM.
4. Jelaskan tentang aspek-aspek yang terdapat dalam komitmen kerja SDM.
5. Jelaskan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen kerja SDM.



## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N., Mayer, J., & Smith. (1997). Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application. California: Sage Publication, Inc.
- Davis, K. N. (1996). Perilaku Dalam Organisasi Edisi Tujuh. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T. H. (2020). Manajemen Personalialia dan Sumberdaya Manusia. Yogyakarta: Almahira.
- Mathis, R., & Jackson, J. (2003). Human Resource Management. Tenth Edition . USA: South-Western.
- Mowday, R. P. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T. (2009). Employee-Organization Linkages. Texas: South-Western Cengage Learning.
- Robbins. (2018). Essentials of Organizational Behavior, 14TH. Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2019). Organizational Behavior, 18th edition. Pearson.
- Saydam, G. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. (Human Resource) Suatu Pendekatan Mikro. Jakarta: Djanbatan.
- Sinambela, L. P. (2012). Kinerja Pegawai. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Steers, R. (1977). *Antecedents and outcomes of organizational commitment*. Administrative Science Quarterly, vol. 22, 46-56.
- Sutrisno, E. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama. Jakarta:: Kencana Prenada Media Group.

BAB  
15

## BUDAYA ORGANISASI

---

**Eko Sudarmanto, S.E., M.M., CRA., CRP**  
**Universitas Muhammadiyah Tangerang**

### **A. PENDAHULUAN**

Suatu organisasi dibentuk tentu karena adanya suatu tujuan yang ingin dicapai. Sehingga untuk menilai keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat dari kemampuan organisasi tersebut dalam mencapai tujuan yang telah dirumuskan dan ditetapkan sebelumnya. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya tersebut sangat dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor internal maupun faktor eksternal.

Faktor eksternal adalah faktor-faktor yang berada di luar organisasi namun berpengaruh terhadap organisasi dan budayanya. Termasuk faktor eksternal antara lain, pertumbuhan demografis, sosial dan ekonomi, bahkan termasuk kecenderungan global yang semakin kompetitif adalah termasuk faktor eksternal yang dapat mempengaruhi budaya organisasi. Sedangkan faktor internalnya, antara lain meliputi sumber daya internal yang dimiliki dan diperlukan untuk mewujudkan kinerja organisasi.

Budaya organisasi bisa tumbuh dan berkembang dengan menanamkan melalui proses pembelajaran dan pengalaman. Budaya organisasi akan tumbuh melalui proses evolusi dari gagasan yang dimunculkan oleh pendiri organisasi dan selanjutnya ditanamkan kepada para pengikutnya.

Pengembangan budaya organisasi harus disesuaikan dengan perubahan lingkungan dan kebutuhan organisasi. Sedangkan perkembangan organisasi harus disesuaikan agar searah dengan terciptanya tipe budaya yang mendorong dan menghargai kinerja orang (*achievement culture*).

## **B. BUDAYA ORGANISASI**

### **1. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya didefinisikan sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok dengan mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah dipraktikkan dan dipertimbangkan dengan secara baik dan layak kemudian diajarkan kepada anggota baru untuk dipersepsikan, berpikir dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut (Edgar Schein, 1997).

Menurut Jeff Cartwright (1999), budaya adalah penentu yang kuat dari keyakinan, sikap dan perilaku orang, dan pengaruhnya dapat diukur melalui bagaimana orang termotivasi untuk merespons pada lingkungan budaya mereka. Sehingga Cartwright berpandangan, budaya merupakan sebuah kumpulan orang yang terorganisasi untuk berbagi tujuan, keyakinan dan nilai-nilai yang sama, dan pengaruhnya dapat diukur dalam bentuk motivasi.

Dapat disimpulkan bahwa budaya merupakan pola kegiatan manusia yang secara sistematis diturunkan dari satu generasi ke generasi berikutnya melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok terhadap lingkungannya.

Sedangkan budaya organisasi didefinisikan sebagai filosofi dasar atas kebijakan organisasi, aturan dalam pergaulan, dan perasaan atau iklim yang dibawa oleh persiapan fisik organisasi (Robert P. Vecchio, 1995).

Menurut Stephen P. Robbins (2003), budaya organisasi adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Budaya organisasi berkepentingan atas bagaimana pekerja merasakan karakteristik suatu budaya organisasi, bukan tentang apakah seperti mereka atau tidak.

Sementara Jerald Greenberg dan Robert A. Baron (2003) menyatakan budaya organisasi merupakan kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima oleh semua anggota organisasi. Akar dari budaya organisasi adalah rangkaian karakteristik inti yang dihargai bersama oleh anggota organisasi.

Adapun Michael Zwell (2000) menyatakan budaya korporasi merupakan cara hidup suatu organisasi yang ditularkan melalui generasi penerus pekerja. Budaya yang dimaksud adalah termasuk siapa kita, apa yang kita yakini, apa yang kita lakukan, dan bagaimana melakukannya.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, dapat dikatakan bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang cara bersikap dan beraktivitas dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi dasar bagi seluruh sumber daya manusia organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

## **2. Fungsi dan Peran Budaya Organisasi**

### **a. Fungsi Budaya Organisasi**

Berdasarkan beberapa definisi budaya organisasi di atas, menunjukkan pentingnya fungsi budaya organisasi di dalam kehidupan organisasi. Ouchi dalam Mulyadi (2015) menyatakan bahwa fungsi budaya organisasi merupakan alat untuk mempersatukan aktivitas dan kegiatan para anggotanya, yang terbentuk atas sekumpulan individu dengan latar belakang budaya yang khas.

Pascale dalam Kolb, Rubin dan Osland (1991) menegaskan bahwa budaya organisasi pada dasarnya berfungsi untuk mengajarkan kepada para anggotanya, bagaimana mereka harus berkomunikasi dan berhubungan dalam menyelesaikan masalah. Ada empat fungsi budaya organisasi, yaitu:

- 1) Menentukan peran yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya;
- 2) Menimbulkan dan merangsang atas peran dalam mengikuti dan memiliki identitas bagi para pekerjanya;

- 3) Mengutamakan tercapainya tujuan bersama dibandingkan kepentingan individu;
- 4) Menjaga stabilitas sosial dalam organisasi.

Kaitannya dengan fungsi budaya organisasi, Soetopo (2010) mengemukakan bahwa fungsi budaya organisasi dipengaruhi oleh fungsi eksternal dan fungsi internal. Fungsi eksternal budaya organisasi adalah bagaimana melakukan penyesuaian terhadap lingkungan di luar organisasi, sementara fungsi internal berkaitan dengan integrasi berbagai sumber daya yang ada di dalam organisasi termasuk sumber daya manusia. Sehingga secara eksternal budaya organisasi akan terus melakukan penyesuaian terhadap budaya-budaya yang ada di luar organisasi. Jadi makin kuat budaya organisasi menjadikannya tidak mudah terpengaruh oleh budaya yang berkembang di lingkungannya. Sedangkan kekuatan fungsi integrasi internal akan dirasakan semakin kuat jika di dalam organisasi terus berkembang norma-norma, peraturan, tradisi, adat istiadat organisasi yang terus menerus dikembangkan para anggotanya agar semakin kuat.

Sedangkan menurut Robbins dalam Sutrisno (2010) menyebutkan beberapa fungsi budaya organisasi:

- 1) Budaya berperan sebagai pembeda. Artinya bahwa budaya kerja akan menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
- 2) Budaya organisasi menjadi suatu identitas bagi anggotanya.
- 3) Budaya organisasi dapat memudahkan tumbuhnya komitmen yang lebih luas.
- 4) Budaya organisasi dapat meningkatkan keamanan sistem sosial.

#### b. Peranan Budaya Organisasi

Menurut Basuki (1997) budaya organisasi memiliki manfaat yang banyak bagi organisasi itu sendiri. Secara garis besar, manfaat adanya budaya organisasi yaitu:

Pertama, manfaat terhadap organisasi. Budaya organisasi hakikatnya merupakan pengikat bagi para pegawai pada suatu organisasi untuk tetap tinggal dan berprestasi di dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi juga dapat meningkatkan loyalitas dan dedikasi pegawai pada organisasi,

karena dengan budaya organisasi yang kuat akan dapat memberikan citra positif serta keamanan organisasi. Citra keamanan organisasi akan menunjukkan perbedaannya dengan organisasi lain serta dapat menarik perhatian pegawai yang berprestasi dan berkualitas masuk dalam jajaran organisasi yang nantinya dapat dikembangkan menjadi pimpinan organisasi yang profesional.

Kedua, adalah manfaat terhadap pengembangan organisasi. Artinya dengan adanya budaya organisasi diharapkan secara kuantitatif dan kualitatif organisasi akan dapat dikembangkan. Indikatornya bukan hanya besarnya struktur dan banyaknya jumlah pegawai, akan tetapi semakin tingginya kapabilitas organisasi dalam mengantisipasi situasi dan kondisi lingkungan yang indikatornya semakin peka terhadap perubahan dan tuntutan.

Ketiga, manfaat terhadap pengembangan sumber daya manusia. Manusia adalah faktor yang utama dan pertama dalam organisasi. Oleh karena itu ia tidak hanya dituntut patuh dan taat terhadap nilai-nilai dan norma yang berlaku, akan tetapi dengan landasan nilai-nilai tersebut manusia akan lebih mudah berkembang dan dikembangkan. Sebagaimana penelitian yang dihasilkan oleh para pakar, menemukan bahwa di dalam organisasi yang budaya organisasinya berjalan dengan baik akan meningkatkan kinerja (*performance*), motivasi dan tingkat kepuasan pegawai (Kotter dan Heskett, 1992). Dari segi lain Pascale dalam Kolb, et.al. (1991) mengemukakan bahwa budaya organisasi akan mengembangkan kemampuan komunikasi antar pegawai.

Keempat, manfaat terhadap pengembangan usaha. Gordon (1991) menyatakan bahwa ada hubungan yang cukup berarti antara budaya organisasi dengan tingkat kinerja (*performance*) organisasi. Sebagaimana pendapat Senge (1994) bahwa salah satu orientasi nilai budaya yang sangat inti adalah belajar untuk mengikuti dan memelopori perubahan.

Kelima, manfaat terhadap pelanggan. Pelanggan atau masyarakat pada dasarnya merupakan mitra usaha paling utama dan penting sebagai aset organisasi yang tidak kalah dengan aset-aset lainnya. Untuk itu, organisasi harus secara terus-menerus membina komunikasi organisasi, meningkatkan hubungan baik dan citra baik organisasi dalam diri pelanggan. Dalam hubungan ini, budaya organisasi memiliki manfaat yang

sangat tinggi, karena dengan menghargai pelanggan, merupakan suatu indikasi bahwa budaya organisasi telah berjalan baik.

### 3. Tahap Pengembangan Budaya Organisasi

Di dalam bukunya, Chatab (2019) mengemukakan bahwa budaya organisasi berproses melalui beberapa tahapan berikut:

#### a. Pembentukan/Menciptakan Budaya

Budaya akan terbentuk karena adanya pendiri yang mempunyai pengaruh dominan dan kharismatik kemudian memperagakan tata cara bekerja dalam organisasi untuk melaksanakan misi-misi organisasi guna meraih visi yang telah ditetapkan. Selanjutnya akan dipilih orang-orang yang mempunyai kapasitas pengetahuan, keterampilan kepemimpinan dan keteladanan untuk bisa meneruskan aktivitas kegiatan organisasi sesuai dengan nilai-nilai, kaidah dan norma dan para pendirinya.

#### b. Pemeliharaan/Mempertahankan Budaya

Budaya organisasi tentunya akan membawa dampak positif bagi organisasi dalam hal keefektifan atau untuk peningkatan kinerja. Namun demikian tetap diperlukan keteladanan pimpinan puncak, praktik seleksi anggota organisasi serta metode sosialisasi yang paling tepat untuk diterapkan. Metode ini diperlukan untuk penyebarluasan kepada para anggota organisasi dan menambah keyakinan bagi individu di dalam organisasi.

#### c. Pengembangan Budaya Organisasi

Menurut Luthans (2006) dan model hierarki sistem organisasional oleh Tenner & DeToro (1992), strategi perubahan dalam pengembangan budaya dapat dilakukan melalui pilihan *structural change*, *process*, *system change* atau *Human Resource change*.

#### d. Adaptasi Proses Budaya

Untuk dalam beradaptasi dengan tantangan perubahan lingkungan, terdapat beberapa pilihan sikap antara lain: [a] Mempertahankan budaya yang ada (akomodasi); [b] Budaya yang ada dipertahankan, dan ada dimensi baru (akulturasi); dan (c) Membentuk budaya yang baru (asimilasi).

Sedangkan proses pembentukan budaya organisasi menurut Tika (2008) adalah sebagai berikut:

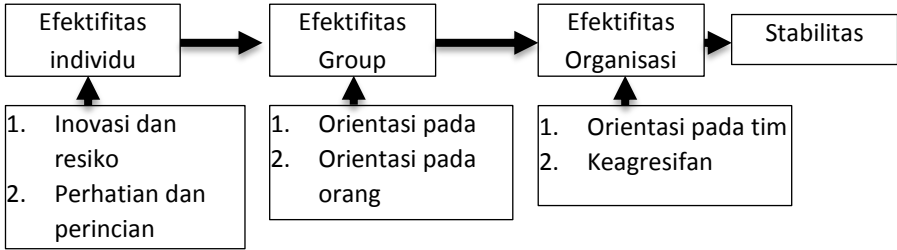
- a. Interaksi antar pimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok/perorangan dalam organisasi.
- b. Dari interaksi akan memunculkan ide yang merupakan akar dari artefak, nilai, dan asumsi.
- c. Implementasi dari artefak, nilai, dan asumsi akan menghasilkan budaya organisasi.
- d. Untuk mempertahankan budaya organisasi bisa dilakukan dengan pembelajaran (*learning*) bagi anggota baru organisasi.

#### 4. Karakteristik Budaya Organisasi

O'Reily dan Jhon (Soetopo, 2010) mengemukakan bahwa budaya organisasi memiliki tujuh karakteristik utama, yaitu:

- a. *Innovation and risk taking*, yakni derajat sejauh mana pekerja didorong untuk inovatif dan berani mengambil risiko;
- b. *Attention to detail*, yakni derajat sejauh mana para pekerja didorong menunjukkan prestasi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail;
- c. *Outcome orientation*, yakni sejauh mana pimpinan berfokus pada hasil bukan pada teknis dari proses yang dipakai untuk menjadi hasil;
- d. *People orientation*, yakni sejauh mana keputusan manajemen memperhatikan efek hasil-hasil pada orang dalam model perilaku di atas menjadi inti dari suatu budaya organisasi.
- e. *Team orientation*, yakni sejauh mana orang-orang bersifat agresif dan kompetitif buka santai-santai; dan.
- f. *Aggressiveness*, yakni sejauh mana orang-orang bersifat agresif dan kompetitif bukan santai-santai; dan.
- g. *Stability*, yakni sejauh mana aktivitas organisasi menekankan pemeliharaan *status quo*, sebagai kontras dari pertumbuhan.





**Gambar 15.1 Model Karakteristik Budaya Organisasi O'Reilly & Jehn**  
(Sumber: Soetopo, 2010)

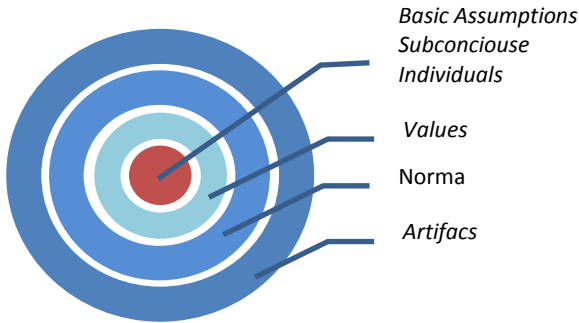
Sedangkan menurut Stephen P. Robbins (2003) mengemukakan terdapat sepuluh karakteristik budaya organisasi:

- a. Inisiatif individual  
Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan atau kemandirian setiap individu dalam menyampaikan pendapat.
- b. Toleransi terhadap tindakan berisiko  
Artinya organisasi dapat memberikan toleransi kepada anggotanya untuk bertindak agresif dan inovatif dalam memajukan organisasi, dan organisasi berani mengambil risiko atas perihal tersebut.
- c. Pengarahan  
Maksudnya adalah sejauh mana suatu organisasi mampu menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang ingin dicapai.
- d. Integrasi  
Yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi yang ada untuk bekerja sama dan berkoordinasi.
- e. Dukungan manajemen  
Maksudnya adalah sejauh mana para pimpinan organisasi dapat mengkomunikasikan atau memberikan arahan, bantuan serta dukungan terhadap bawahan.
- f. Kontrol  
Alat kontrol yang menjadi standar organisasi adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi baik secara tertulis maupun tidak tertulis.
- g. Identitas  
Maksudnya adalah sejauh mana para anggota organisasi dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu bagian dalam organisasi tersebut.

- h. Sistem imbalan  
Yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan secara objektif atas prestasi kerja pegawai bukan karena faktor lainnya.
- i. Toleransi terhadap konflik  
Artinya sejauh mana para pegawai didorong untuk mengelola konflik dan menyampaikan kritik secara terbuka.
- j. Pola komunikasi.  
Yaitu sejauh mana komunikasi diatur dan dibatasi oleh hierarki kewenangan yang secara formal.

Sedangkan menurut Chatab (2007) bahwa budaya organisasi dapat dipandang berdasarkan hierarki berikut:

- a. *Basic Assumptions*  
Kepedulian budaya tingkat paling dalam ini adalah anggapan dan kepedulian atas keadaan yang ada serta bagaimana persoalan keorganisasian seharusnya diselesaikan.
- b. *Values*  
*Values* menjadi dasar informasi bagi para anggota organisasi tentang apa yang penting dan berharga, serta apa yang mereka butuhkan sebagai bentuk perhatian/imbalan.
- c. *Norms*  
Norma akan menuntun para anggota organisasi bagaimana seharusnya bersikap di dalam situasi tertentu dalam organisasi.
- d. *Artifacts*  
Merupakan wujud nyata dari sistem, prosedur, sistem kerja, peraturan, struktur dan aspek fisik dari organisasi. Istilah sistem kerja menunjukkan bagaimana pekerjaan dari suatu organisasi dilaksanakan.



**Gambar 15.2 Hierarki Budaya Korporat (Sumber: Chatab, 2007)**

## 5. Klasifikasi Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut Tika (2008) dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

- a. Berdasarkan Proses Informasi
- b. Berdasarkan Tujuannya

Pembagian budaya organisasi berdasarkan proses informasi menurut Robert E. Quinn (Tika, 2008) adalah meliputi:

- a. Budaya Rasional  
Dalam budaya ini, proses informasi individu diasumsikan sebagai sarana tujuan kinerja yang harus ditunjukkan (dengan ukuran: efisiensi, produktivitas, dan keuntungan serta dampak).
- b. Budaya Ideologis  
Dalam budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (pengetahuan, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi.
- c. Budaya Konsensus  
Dalam budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (bersumber dari: diskusi, partisipasi dan konsensus) diasumsikan menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral, dan kerja sama kelompok).
- d. Budaya Hierarkis  
Dalam budaya hierarkis, pemrosesan informasi formal (meliputi: dokumen, komputasi, dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol, dan koordinasi).

Sedangkan pembagian budaya berdasarkan tujuan menurut Talizuduhu Ndraha (Tika, 2008) yaitu terdiri dari:

- a. Budaya organisasi
- b. Budaya organisasi publik
- c. Budaya organisasi sosial

## 6. Faktor-faktor Penguat Budaya Organisasi

Faktor-faktor penguat budaya organisasi yang dimaksudkan di sini adalah suatu budaya yang nilai-nilainya baik formal maupun informal dijadikan panutan secara bersama dan memiliki pengaruh yang positif terhadap perilaku dan kinerja pimpinan dan semua anggota organisasi sehingga menjadikannya kuat dalam menghadapi tantangan eksternal dan internal organisasi.

Luthans (2006) menyebutkan faktor-faktor utama yang menjadi penguat budaya organisasi:

- a. Kebersamaan
- b. Insentias

Sedangkan Shete (Soetopo, 2010) mengungkapkan bahwa kekuatan budaya suatu organisasi dapat diidentifikasi melalui tiga ciri berikut:

- a. Kekentalan budaya (*thickness of culture*), diukur melalui jumlah asumsi bersama. Budaya kental mempunyai banyak asumsi, sedangkan budaya encer hanya sedikit memiliki asumsi;
- b. Tingkat kebersamaan (*extent of sharing*), lapisan demi lapisan keyakinan dianut bersama;
- c. Kejelasan peraturan (*clarity of ordering*). Peraturan yang jelas dan nyata yang diberlakukan dalam organisasi.

Deal dan Kennedy (2000) mengemukakan pentingnya pengaruh budaya organisasi yang kuat dan positif terhadap perilaku dan efektivitas kinerja organisasi, disebabkan oleh hal-hal berikut:

- a. Nilai-nilai kunci yang saling menjalin, terisolasikan, menginternalisasi, menjiwai para anggota, dan merupakan kekuatan yang tidak tampak;
- b. Perilaku-perilaku pegawai terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak;

- c. Anggota organisasi bersikap komit dan loyal kepada organisasinya;
- d. Musyawarah dan kebersamaan/kesertaan merupakan sesuatu yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan dan penghormatan terhadap pegawai;
- e. Semua kegiatan berorientasi pada misi atau tujuan organisasi;
- f. Pegawai merasa senang, karena diakui dan dihargai peran dan kontribusinya;
- g. Senantiasa ada koordinasi, integrasi, dan konsistensi guna menstabilkan aktivitas kegiatan organisasi;
- h. Penguatan pengaruh organisasi dalam tiga aspek: pengarahan perilaku dan kinerja organisasi, penyebarannya pada anggota organisasi, dan kekuatan. Yaitu perlunya penekanan kepada para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya organisasi;
- i. Budaya mempunyai pengaruh terhadap perilaku individu dan kelompok.

Adapun aktivitas kegiatan yang bisa dilakukan dan mampu memperkuat budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Memantapkan nilai-nilai dasar budaya organisasi.
- b. Melakukan pembinaan terhadap anggota organisasi.
- c. Memberikan contoh atau teladan.
- d. Membuat acara kegiatan secara rutin.
- e. Memberikan penilaian dan penghargaan.
- f. Tanggap terhadap masalah eksternal dan internal.
- g. Koordinasi dan kontrol.

### **C. RANGKUMAN MATERI**

Keberhasilan suatu organisasi dapat dinilai dari kemampuan organisasi tersebut dalam mencapai tujuan yang telah dirumuskan dan ditetapkan sebelumnya. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya sangat dipengaruhi oleh banyak faktor, baik internal maupun eksternal. Budaya organisasi bisa dikembangkan melalui proses pembelajaran dan pengalaman. Dalam pengembangannya budaya organisasi harus disesuaikan dengan perubahan lingkungan dan kebutuhan organisasi.

Budaya organisasi berfungsi antara lain: (a) Menentukan peran yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya; (b) Menimbulkan dan merangsang atas peran dalam mengikuti dan memiliki identitas bagi para pekerjanya; (c) Mengutamakan tercapainya tujuan bersama dibandingkan kepentingan individu; dan (d) Menjaga stabilitas sosial dalam organisasi.

Sedangkan proses pembentukan budaya organisasi adalah: (a) Interaksi antar pimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok/perorangan dalam organisasi; (b) Dari interaksi akan memunculkan ide yang merupakan akar dari artefak, nilai, dan asumsi; (c) Implementasi dari artefak, nilai, dan asumsi akan menghasilkan budaya organisasi; dan (d) Untuk mempertahankan budaya organisasi bisa dilakukan dengan pembelajaran (*learning*) bagi anggota baru organisasi.

Budaya organisasi memiliki karakteristik utama, yaitu: (1) *Innovation and risk taking*; (2) *Attention to detail*; (3) *Outcome orientation*; (4) *People orientation*; (5) *Team orientation*; (6) *Aggressiveness*; dan (7) *Stability*. Sedangkan aktivitas kegiatan yang bisa memperkuat budaya organisasi antara lain: (a) Memantapkan nilai-nilai dasar budaya organisasi; (b) Melakukan pembinaan terhadap anggota organisasi; (c) Memberikan contoh atau teladan; (d) Membuat acara kegiatan secara rutin; (e) Memberikan penilaian dan penghargaan; (f) Tanggap terhadap masalah eksternal dan internal; dan (g) Koordinasi dan kontrol.

## TUGAS DAN EVALUASI

Kerjakan soal-soal berikut sesuai dengan perintah!

1. Jelaskan menurut pemahaman Saudara, bahwa salah satu karakteristik budaya organisasi adalah *Outcome orientation*!
2. Jelaskan bagaimana proses pembentukan budaya organisasi!
3. Salah satu fungsi budaya organisasi adalah menjaga stabilitas sosial dalam organisasi. Jelaskan menurut pendapat Saudara!
4. Jelaskan apa yang dimaksud dengan budaya organisasi!
5. Jelaskan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi budaya organisasi!

## DAFTAR PUSTAKA

- Basuki, Johannes. (2006). *Budaya Organisasi Konsep & Terapan*. Jakarta: Arta Teras Media.
- Chatab, Nevizond. (2019). *Profil Budaya Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Deal, Terrence E. & Allan A. Kennedy. (2000). *The New Corporate Culture*. Massachusetts: Perseus Publishing.
- Greenberg, Jerald & Robert A. Baron. (1997). *Behavior in Organization*. New Jersey: rentice International Hall Inc.
- Gordon, T. (1991). *The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance*. New York: The Free Press A Division of Macmillan, Inc.
- Kolb, David A, Irwin M. Rubin, Joyce Osland. (1991). *Organizational Behavior: An Experiential Approach*. New Jersey: Prentice International Hall Inc.
- Kotter, John P. & James L. Heskett. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press A Division of Macmillan, Inc.
- Luthans, Fred. (2016). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Mulyadi, Deddy. (2015). *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice International Hall Inc.
- Schein, Edgar H. (1997). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, Peter M. (1994). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Soetopo, Hendyat. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Soetrisno, Edy. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Tenner, Arthur R. & Irving J. DeToro. (1992). *Total Quality Management*. Massachusetts: Addison-Westley Publishing Company Inc.
- Tika, Moh. Pabundu. (2008). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Vecchio, Robert P. (1995). *Organizational Behavior*. Orlando: Harcourt Brace & Company.
- Wibowo. (2011). *Budaya Organisasi - Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Zwell, Michael. (2000). *Creating A Culture of Competence*. New York: John Wiley & Son.







BAB  
16

## TEORI PEMBELAJARAN, KEPERIBADIAN, PERSEPSI, SIKAP DAN MOTIVASI

---

**Roymon Panjaitan, S.E., Ak, M.M**  
**Universitas STEKOM**

### **A. PENDAHULUAN**

Dalam bagian setiap sub bab akan dijelaskan beberapa teori yang berkaitan dengan pemahaman teori pembelajaran, kepribadian, persepsi, sikap dan motivasi. Pembelajaran mengenai perubahan perilaku sebagai hasil dari pengalaman. Kepribadian yang perlu dipelajari berupa cara berinteraksi individu yang akan membentuk perilaku di dalam dirinya. Persepsi memahami cara sudut pandang seseorang terhadap perubahan lingkungan. Dalam sikap mempelajari sebuah keadaan yang dapat dievaluasi terhadap sesuatu objek, individu atau kejadian tertentu. Sedangkan dalam bagian perilaku individu terakhir terdapat motivasi yang timbul dari beberapa rangkaian yang dapat menggerakkan atau mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan.

## B. PERILAKU INDIVIDU

### 1. Teori Pembelajaran

- a. Teori Pengkondisian Klasik. Dalam pemahaman dari isi teori ini yaitu, dimana jenis pengkondisian dimana individu mampu merespon stimulus baru hingga diperolehnya suatu respon yang baru. Eksperimen dilakukan dalam teori ini ketika pawang singa mengajari binatang buas dengan melompati lingkaran api pada acara sirkus dengan memberikan sepotong daging cincang di tangan yang kemudian diberikan kepada mulut singa tersebut agar mau menuruti segala perintah tuannya. Maka dari hal ini dapat dipelajari terdapat hubungan bahwa seekor singa mau melompat dari lingkaran api. Hal ini menunjukkan bahwa seekor singa telah belajar untuk merespon keadaan yaitu dapat melewati rintangan lingkaran lobang api.
- b. Teori Pengkondisian *Operant*. Isi dari teori ini mengatakan sejatinya individu akan mau belajar berperilaku untuk mencapai sesuatu yang menjadi tujuan yang dicapai dan menghindari sesuatu yang tidak diinginkan. Menurut (McLeod Saul, 2018) melihat tujuan tindakan dan implikasinya adalah cara terbaik untuk memahami tindakan. Teknik ini olehnya disebut sebagai operan yang mengkondisikan. *Operant Conditioning* berkaitan dengan tindakan operan disengaja yang berpengaruh pada lingkungan sekitarnya.
- c. Teori Pembelajaran Sosial. Individu menurut teori ini dapat belajar melalui apa yang diamati dan dialami dari pengalamannya selama ini. Teori ini merupakan perpanjangan dari teori Operandi yang mengasumsikan bahwa perilaku berasal dari terjadinya konsekuensi dan menerima adanya pembelajaran dari adanya pengamatan dan awal pemahaman dalam hal pembelajaran. Pengaruh pada individu dipengaruhi oleh empat proses yaitu pertama :
  - Dalam proses perhatian, orang tersebut belajar dari keadaan ketika dia berkenalan dengan model lainnya.
  - Ada konsekuensi model untuk proses penyimpanan tergantung pada seberapa baik peserta memahami model ketika model sudah tidak lagi berfungsi.

- Metode validasi di mana orang terinspirasi untuk menjalankan tindakan yang, jika penghargaan terjadi, adalah contoh. Tentu saja, tindakan yang bermakna dapat diterapkan lebih banyak dan diimplementasikan lebih sering.

## 2. Teori Kepribadian

### a. Dimensi Kepribadian

Kepribadian dapat digambarkan sebagai cara kebanyakan orang dapat bereaksi satu sama lain dan berinteraksi satu sama lain. Ada beberapa faktor yang melekat dalam diri seseorang yaitu faktor keturunan dan lingkungan. Penilaian perilaku seseorang berhubungan dengan standar pribadi dan keadaan lingkungan (Bandura, 1991). Hal senada menurut (Spector, 2011) variabel perilaku dapat mempengaruhi langkah-langkah yang berbeda dalam proses yang menghubungkan perilaku dengan mengendapkan kondisi atau peristiwa lingkungan.

Beberapa dimensi – dimensi kepribadian dari (Barrick & Mount, 1991) dapat dijelaskan dengan *the big five dimentions of personality* adalah :

- 1) *Conscientiousness*. Ini menunjukkan sejauh mana kesediaan seseorang untuk berperilaku bijaksana, bekerja keras, dipercaya secara bertanggung jawab atau dapat dipercaya dan waspada dalam hal ini. Individu dengan ciri ini lebih bersikap bingung dan tidak dapat dipercaya.
- 2) *Extroversion*. Kecenderungan dari karakter individu mau diajak kerja sama, mudah bergaul, sedangkan *introversion* lebih suka dengan ketenangan, pendiam dan terkadang cenderung takut akan risiko.
- 3) *Agreeableness*. Indikator dari kepribadian ini penuh kepercayaan versus individu yang dingin, mau bekerja sama dan suka dengan tantangan.
- 4) *Emotional Stability*. Kepribadian untuk menghadapi segala sesuatu dengan tenang, keyakinan yang kuat dan dirasa aman dalam menghadapi kondisi. Sebaliknya, emosi yang kurang cenderung lebih khawatir, sedih dan tidak mampu dalam menghadapi tekanan.
- 5) *Openess to experience*. Indikator ini menunjukkan sejauh mana individu selalu melakukan inovasi, suka dengan hal yang baru dan keinginan untuk mencari pengetahuan dengan pengembangan

berpikir yang dinamis. Sebaliknya *closed to experience* lebih menyukai dengan hal yang mudah, instan, dan memiliki minat yang terbatas.

b. Hubungan Kepribadian dengan Prestasi Kerja

Beberapa aspek kepribadian yang dapat dijadikan perhatian dari implikasi antara karakter pribadi dengan prestasi kerja, yaitu *locus of control*, *self efficacy*, dan *creativity*.

- 1) *Locus of Control*, dimana individu pada perilaku mempengaruhi apa yang terjadi pada mereka maka dapat dibedakan menjadi dua yaitu :
  - 2) *Locus of Control Internal*, individu dapat mengendalikan peristiwa dan konsekuensi yang dapat berpengaruh pada kehidupan.
  - 3) *Locus of Control external*, individu percaya bahwa prestasi adalah hasil dari keadaan diluar kendali. Adapun faktor diluar kendali menurut Kinichi, 2014, seperti keberuntungan dan nasib.
- 4) *Self Efficacy*. Menurut Bandura, (1977) *self efficacy* adalah menyatakan bahwa prosedur psikologis, apa pun bentuknya, mengubah tingkat dan kekuatan kemanjuran diri. Harapan akan kemanjuran pribadi menentukan apakah perilaku mengatasi akan dimulai, berapa banyak upaya yang akan dikeluarkan, dan berapa lama itu akan dipertahankan dalam menghadapi rintangan dan pengalaman yang aversif. *Self efficacy* memiliki memiliki tiga dimensi yaitu :
  - 5) *Magnitude*. Tingkat intensitas yang dapat dipercaya seseorang. Dimungkinkan untuk membagi komponen ini menjadi tiga, yaitu harapan kelayakan pada tingkat kesulitan tugas, pertimbangan berpikir bahwa berubah untuk dicoba, dan penghapusan pengalaman dan tindakan yang dianggap melampaui batas kemampuan diri.
  - 6) *Strength*. Sangat kuat dan lemah untuk diterapkan pada hubungan mengenai besaran. Kekuatan dibagi menjadi dua, yaitu keuletan dan tingkat konstan untuk dicoba.
  - 7) *Generality*. Menjelaskan tingkat harapan didasarkan pada situasi. *Generality* dapat dibagi menjadi dua yaitu pengharapan terbatas pada bidang perilaku khusus dan pengharapan yang menyebar pada berbagai bidang perilaku.

8) *Creativity*. Kreativitas adalah atribut kepribadian yang mencakup keinginan untuk mematahkan pola pemikiran yang mengikat dan menghasilkan ide-ide segar dan bermanfaat. Kreativitas sendiri merupakan ciri kepribadian yang perlu dikembangkan dalam suatu individu untuk berpikir di luar kebiasaan. Menurut (Eysenck, 1993; Pope, 2005) menciptakan definisi melacak arti yang berubah dari 'menciptakan' dari ide-ide agama penciptaan ilahi dari apa pun hingga gagasan iklan penciptaan konsep. Adapun perbedaan dari inovasi dengan kreativitas adalah jika kreativitas dipahami sebagai atribut individu, kelompok dan organisasi, maka inovasi dipahami sebagai atribut produk dan proses yang dihasilkan (Castelli, 2012)

#### c. Sifat Kepribadian Pada Perilaku

Ada beberapa dimensi – dimensi kepribadian yang dapat berdampak pada perilaku, seperti *core self evaluation*, *machiavellianisme*, *narsisme*, *self monitoring*, keberanian mengambil risiko, serta kepribadian proaktif (Joo et al., 2015).

1) *Core Self Evaluation* adalah tahap di mana kepribadian mengidentifikasi diri tertentu sendiri, di mana pelanggan menganggap dirinya mampu mempengaruhi dunia fisik atau mungkin tidak berdaya. Seseorang yang memiliki *core self evaluation* positif cenderung menyukai dirinya sendiri, menganggap dirinya cakap efektif dan mampu menghadapi lingkungannya. *Core self evaluation* seseorang dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu *self esteem* dan *locus of control*. *Self esteem* adalah tingkat dimana individu menyukai dirinya sendiri dan sejauh mana individu menganggap dirinya berharga atau tidak berharga sebagai seorang manusia. Sedangkan *locus of control* menunjukkan sejauh mana individu memiliki keyakinan mereka adalah sebagai penentu nasib mereka sendiri. *Locus control* dibagi menjadi dua yaitu *locus of control internals* dan *locus of control externals*. *Locus of control internals* menunjukkan keyakinan individu apa yang terjadi pada dirinya sendiri berasal dalam dirinya sendiri, sedangkan *locus of control externals*, terjadi pada dirinya ditentukan oleh faktor luar atau keberuntungan.

- 2) *Machiavellianisme*. Karakter kepribadian ini terkait dengan cara mendapatkan dan menggunakan kekuasaan. Kecenderungan seseorang yang dimiliki dari kepribadian ini lebih mengutamakan hasil daripada proses. Individu dengan tingkat *machiavellianisme* tinggi lebih banyak melakukan manipulasi, mendapatkan kemenangan, tidak mudah terbujuk daripada individu dengan *machiavellianisme* rendah. Tingkat *machiavellianisme* dapat bertumbuh dengan baik jika seseorang dapat berinteraksi secara langsung dengan individu lain, kedua situasi yang ada hanya sedikit peraturan karena ada keterbatasan improvisasi, ketiga keterlibatan emosional yang tidak relevan dengan keberhasilan mengganggu individu yang memiliki tingkat *machiavellianisme* rendah. Individu dengan *machiavellianisme* tinggi cocok untuk mengerjakan tugas – tugas yang membutuhkan keterampilan negosiasi yang tinggi dalam mencapai kemenangan.
- 3) *Narsisme*. Dalam bidang ilmu psikologi, *narsisme* mendeskripsikan kepribadian yang memiliki rasa kepentingan diri berlebih, lebih egois dan cenderung arogan. Ciri – cirinya, yaitu : (1) menganggap dirinya pantas menjadi pemimpin terbaik dari teman – temannya ; (2) memandang rendah orang dengan berkata kasar; (3) lebih ke arah egois serta memanfaatkan sikap yang dimiliki orang lain untuk kepentingannya. Karakter individu seperti ini sangat sulit untuk dimintakan bantuan untuk orang lain.
- 4) *Self Monitoring*. Sifat yang ada di diri individu ini lebih menunjukkan kepribadian individu untuk menyelesaikan perilaku dengan faktor – faktor situasional lingkungan luar. Individu yang memiliki *self monitoring* rendah cenderung menunjukkan watak dan sikap dalam segala situasi. Sedangkan sebaliknya *self monitoring* tinggi lebih memiliki kemampuan bekerja dengan pencapaian prestasi yang tinggi, mampu beradaptasi dengan kondisi, karier bergerak dinamis dan dapat menduduki posisi penting di dalam lingkungan organisasi.
- 5) Keberanian Mengambil Risiko. Keberanian individu untuk mengambil risiko berpengaruh terhadap lama waktu dan jumlah informasi yang dibutuhkan untuk mencapai keputusan. Individu dengan risiko tinggi lebih cepat membuat keputusan dengan menggunakan sedikit informasi daripada individu dengan pengambilan risiko rendah.

- 6) Kepribadian Proaktif. Karakter dalam diri individu yang proaktif cenderung membuat ide – ide untuk mengubah keadaan mereka. Karakter proaktif dalam perusahaan tentunya akan lebih banyak dicari dalam perusahaan karena dapat menstimulus perubahan dalam kinerja produktivitas organisasi. Namun proaktif dapat berubah menjadi negatif karena dapat menantang keputusan bersama karena dianggap tidak sejalan dalam idealisme pemikiran dalam persepsinya pada situasi organisasi.

### 3. Teori Persepsi

#### a. Faktor Persepsi

Teori atribusi berkaitan dengan persepsi atau penelitian penyebab hubungan kausal. Untuk semua teori atribusi ini, teori serupa adalah bahwa informasi kepada *audiens* tindakan dalam hal penyebab dan bahwa interpretasi ini memainkan peran utama dalam memutuskan respons perilaku (Kelley & Michela, 1980). Faktor yang mempengaruhi persepsi antara lain manusia merasakan dan bertindak berisiko dengan dua cara mendasar. Risiko pertama sebagai perasaan mengacu pada reaksi naluriah dan intuitif individu terhadap bahaya. Risiko kedua, sebagai analisis membawa logika, alasan, dan musyawarah ilmiah untuk menanggung manajemen risiko. Faktor lain yang mempengaruhi persepsi menurut (Robbins & Judge, 2013) yaitu : faktor dalam diri pembentuk persepsi, faktor situasi, dan faktor dalam diri objek atau target.

#### b. Kesalahan Persepsi

Berapa perilaku individu dapat dijadikan jalan pintas untuk menilai orang lain. Jenis kesalahan persepsi yang sering terjadi yaitu menurut Stephen P. Robbins (2012) :

- 1) Efek *Hallo/halo effect*, yaitu kesan umum dalam diri seseorang dari karakteristik kepribadian yang dimiliki seperti keramahan atau penampilan. Misalnya di dalam perusahaan manajer yang hebat dinilai berdasarkan kompetensi yang dimiliki dalam memotivasi bawahan, berwawasan luas dan tegas.

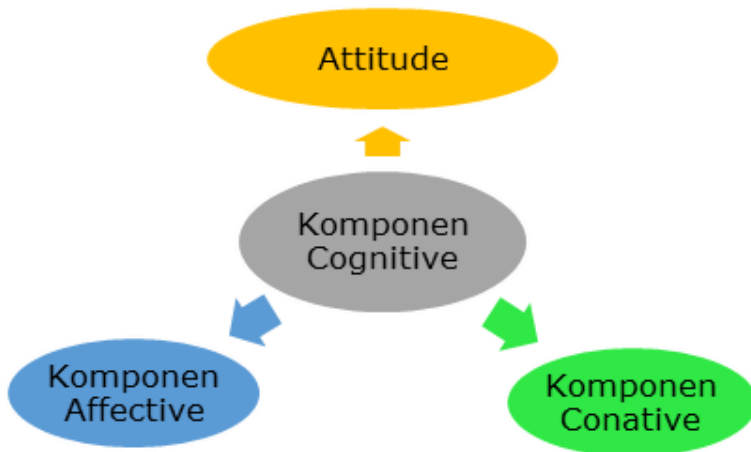


- 2) *Leniency*, melihat perbedaan dalam diri orang lain secara positif. Contoh dosen dinilai berdasarkan kemampuannya menjalankan tridarma yang menjadi kewajiban dan bentuk karya – karya nyatanya. Seseorang yang iri akan keberhasilan pencapaian dosen tersebut akan membenci dosen tersebut.
- 3) Kecenderungan terpusat, artinya penilaian ekstrem yang dapat dihindari dan dinilai seseorang atau perbedaan secara netral atau rata – rata. Contohnya seorang rekan kerja yang biasa – biasa saja tanpa pertimbangan kinerja yang sebenarnya.
- 4) *Recency Effects*, segala sesuatu yang hanya diingat saat itu. Jika informasi yang diterima itu bersifat negatif, maka menilai seseorang atau kondisi itu diterima secara negatif pula. Misalnya seseorang mahasiswa selalu berprestasi dalam beberapa mata kuliah, dinilai secara negatif hanya karena mendapatkan nilai buruk pada mata kuliah yang lain.
- 5) *Contras Effects*, penilaian yang didasari oleh karakteristik yang dipengaruhi perbandingan – perbandingan dengan orang lain yang baru ditemui, dapat dinilai lebih tinggi atau rendah dengan karakteristik yang sama. Pemahaman lainnya berupa adanya respon penilaian kita terhadap seseorang yang baru dikenal dari pengaruh orang lain. Contoh seorang supervisor toko membandingkan kinerja karyawan yang berprestasi dinilai biasa – biasa saja, karena supervisor tersebut membandingkannya dengan 4 orang karyawan terbaik yang baru dikenalnya.
- 6) *Projection*, menghubungkan sikap perilaku seseorang dengan karakter individu lain. Contohnya , kita seorang yang pekerja keras dan mau mengembangkan bakat yang dimiliki, kita juga menganggap bahwa individu lain juga pekerja keras dan berbakat.
- 7) *Stereotip/stereotyping*, yaitu asumsi seseorang terhadap situasi seseorang dimana kelompok tersebut tergabung. Stereotip dibagi menjadi beberapa klasifikasi yaitu usia, jenis kelamin, ras, etnis. Misalnya kaum wanita tidak bersedia menjadi bahan promosi, kaum lelaki tidak tertarik untuk bekerja di dapur.

#### 4. Teori Sikap

##### a. Pengertian Sikap

Sikap biasanya disebut sebagai sikap, di mana tindakan evaluatif menguntungkan atau tidak menguntungkan terhadap peristiwa, warga negara atau peristiwa. (Judge, 2012). Sikap terdiri dari tiga komponen yaitu : komponen *cognitive*, berisi kepercayaan seseorang terhadap apa yang berlaku atau apa yang benar bagi objek sikap. Dari apa yang sudah ditetapkan, ini dapat dilihat. Aspek afektif, dikaitkan dengan masalah emosional subjektif seseorang dengan objek sikap. Ketiga komponen tersebut adalah urutan untuk membuat, menunjukkan tindakan pada orang yang berkaitan dengan objek sikap yang berpengalaman.



**Gambar 16.1** Komponen Sikap  
**Sumber : Stephen P. Robbins (2012)**

##### b. Kepuasan Sikap Kerja

Penilaian yang benar atau salah terhadap pencapaian karyawan pada aspek yang mendorong pekerjaan mereka dapat didefinisikan sebagai sesuai dengan pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan perasaan yang timbul dari dalam diri terhadap pencapaian hasil dari evaluasi karakter pribadinya. Individu merasa puas timbul dari perasaan positif terhadap

suatu pekerjaannya, sebaliknya ketidakpuasan akan menimbulkan perasaan negatif terhadap hasil yang ditujunya. Keterlibatan individu atau disebut *job involvement* berkaitan dengan sikap kerja. Keterlibatan mengukur sejauh mana seseorang berpartisipasi secara aktif dengan memiliki tingkat kinerja yang ingin diraih sebagai bentuk pengakuan aktualisasi diri. Selain keterlibatan individu dalam pencapaian kinerja, hal lain terkait dengan komitmen organisasional untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi terdiri dari 3 dimensi yaitu :

- 1) Komitmen afektif/afektif *commitment*, yaitu rasa emosional bagian dari organisasi dan keyakinan dalam nilai – nilainya
- 2) Komitmen berkelanjutan, yaitu nilai ekonomi yang dirasakan jika bertahan di dalam organisasi dibanding jika meninggalkan organisasi tersebut
- 3) Komitmen normatif. Kewajiban terhadap suatu keadaan untuk tetap bertahan dalam organisasi karena adanya dasar etika dan moral.

#### c. Teori Motivasi

Dalam pendekatan teori Motivasi, dorongan yang timbul dalam diri individu didasari adanya proses menggerakkan, pengarahannya dan memperlakukan individu dalam pencapaian tujuan menurut Greenberg, (1991). Penting dipahami arti dari motivasi, karena terdapat reaksi dari kompensasi dan masalah masalah sumber daya manusia lainnya yang terkait dengan motivasi (Mathis & Jackson, 2019). Pendekatan teori motivasi dapat dibagi menjadi dua pendekatan terhadap materi atau metode. Strategi material teori motivasi terdiri dari teori hierarkis kebutuhan oleh Abraham Maslow, teori ERG, teori dua faktor, dan teori kebutuhan McClelland. Sementara pendekatan metode terdiri dari filosofi harapan, keadilan dan penetapan tujuan,.

## 5. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

### a. Teori ERG

Beberapa teori dari Abraham Maslow disanggah oleh peneliti selanjutnya karena dianggap tidak memiliki bukti empiris, sehingga Clayton Alderfer diteliti ulang hingga mendapatkan teori ERG (*Existence*,

*Relatedness*, dan *Growth* ). Menurut Alderfer ada tiga kebutuhan utama manusia yaitu penting adanya eksistensi sama halnya dengan fisiologis dan rasa aman seperti dikemukakan Maslow, kebutuhan *relatedness* sama dengan kebutuhan sosial dan status dari Maslow, dan ketiga kebutuhan *growth* sama halnya dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri dari Maslow. Teori ERG menyimpulkan individu untuk memenuhi kebutuhannya harus melewati kebutuhan terendah dulu kemudian naik ke tingkat lebih tinggi.

#### b. Teori Dua Faktor

Dalam teori Frederick Herzberg tentang dua variabel, kepuasan kerja didasarkan pada dua dimensi pertama: kepuasan pekerjaan yang terkait dengan keberhasilan, pengakuan, karakteristik pekerjaan, tugas, dan pengembangan. Ini mengacu pada hasil pendekatan yang diterapkan pada mekanisme yang sedang dikerjakan. Ini disebut sebagai motivator karena sesuai dengan upaya positif dan pencapaian yang sukses. Seorang pemimpin, misalnya, mencoba memotivasi bawahannya untuk meningkatkan kinerjanya. Ada elemen frustrasi yang terkait dengan konteks pekerjaan dan lingkungan di dimensi kedua. Regulasi, manajemen bisnis, pengawasan profesional, gaji, hubungan interpersonal dengan manajer, dan kondisi kerja adalah di antara variabel-variabel ini. Ini dikenal sebagai sanitasi. Ini menyiratkan bahwa ketika tidak ada aspek kebersihan, seseorang tidak senang bekerja. Dari definisi ini, dikatakan bahwa kepuasan bukanlah lawan ketidakpuasan, tetapi tanpa ketidakpuasan adalah kebalikan dari ketidakpuasan.

#### c. Teori Kebutuhan McClelland

Ada tiga indikator dalam teori ini yang bisa menjadi motivasi individu. Kriterianya adalah perlunya keberhasilan, insentif untuk dicapai, untuk mencapai standar dan keinginan untuk unggul. Karakter individu yang membutuhkan prestasi tinggi akan lebih menyukai pekerjaan yang membutuhkan tanggung jawab, umpan balik dan risiko moderat. Selain itu kebutuhan kekuasaan/*need to power* yaitu kebutuhan untuk memiliki pengaruh dan mengendalikan individu lain. Kebutuhan lain seperti kebutuhan afiliasi untuk menjalin hubungan antar personal dengan akrab.

#### d. Teori Harapan

*Expectancy Theory* seperti yang diusulkan oleh Victor Vroom dalam artikel yang ditulis oleh (Parijat & Bagga, 2014; Suci et al., 2013) adalah salah satu teori proses motivasi. Ini melihat proses kognitif yang mempengaruhi motivasi orang yang bekerja di organisasi. Singkatnya, penjelasan ini mencatat bahwa produktivitas karyawan didorong oleh rasa komitmen yang tinggi di mana berkontribusi pada pencapaian yang lebih sukses dan kemudian mendapatkan penghargaan, penghargaan yang memenuhi tujuan pribadinya.

#### e. Teori Keadilan

Dua komponen penting dalam transaksi antara karyawan dengan pengusaha yaitu terkait dengan masukan (*input*) dan hasil (*outcome*). Contoh dari masukan berupa pendidikan, pengalaman, kreativitas, waktu, senioritas, usia, kepribadian. Sedangkan hasil (*outcome*) berupa upah (bonus), tunjangan, keamanan kerja, promosi, *symbol* status, kesempatan berkembang, pengakuan/penghargaan dan partisipasi dalam keputusan. Empat perbandingan rujukan yang dapat digunakan karyawan :

- 1) Diri-di dalam, berupa pengalaman – pengalaman individu karyawan dalam posisi yang berbeda di dalam organisasi karyawan
- 2) Diri-di luar, pengalaman – pengalaman individu karyawan dalam posisi atau situasi luar organisasi karyawan
- 3) Individu lain di luar, individu atau kelompok individu lain diluar organisasi karyawan.

#### f. Teori Penentuan Tujuan

Menurut teori penentuan tujuan atau *goal setting theory* (Locke & Latham, 2015) dengan umpan balik, banyak prioritas yang jelas dan menantang dapat menghasilkan tingkat prestasi yang tinggi. Ini berarti bahwa target yang tepat akan meningkatkan kinerja, penilaian kinerja akan berkontribusi pada kinerja yang lebih tinggi daripada tujuan sederhana ketika dianut, dan umpan balik akan berkontribusi pada peningkatan kinerja daripada tanpa umpan balik. Penentuan tujuan adalah proses menentukan tingkat kinerja yang spesifik untuk dicapai oleh

karyawan. Penentuan tujuan memiliki empat mekanisme yang berkaitan dengan motivasi, yaitu :

- 1) Tujuannya adalah untuk memberikan perhatian khusus. Secara pribadi, targetnya adalah untuk akuisisi pengetahuan pada sesuatu yang kuat dan penting. Misalnya seorang *sales person* akan berusaha untuk mencapai target penjualan ketika diberitahu akan dipromosikan kenaikan jabatan
- 2) Fungsi pengorganisasian korporasi. Tujuan tidak hanya dapat membuat pengalaman individu lebih selektif, tetapi mereka juga didorong untuk bertindak. Seorang rekan penjualan tidak akan menghabiskan energi untuknya
- 3) Tujuan mendorong strategi dan rencana tindakan. Tujuannya adalah untuk pengembangan strategi dan rencana tindakan yang dilakukan dalam mencapai tujuan. Contoh seorang pemimpin di organisasi akan membuat strategi dan rencana tindakan dalam mencapai tujuan.

## C. TEORI KEPEMIMPINAN

### 1. Teori Sifat Kepemimpinan

#### a. Relevansi Ciri – ciri Kepribadian Manajerial

Dalam kepribadian seorang pemimpin memiliki berbagai sifat dan karakteristik pribadi yang membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Pendekatan ini memiliki ciri- ciri dan keterampilan yang membuat mereka efektif menduduki posisi kepemimpinan. Ciri watak yang relatif stabil berperilaku dengan cara tertentu, seperti rasa percaya diri, ekstroversi, kedewasaan emosional dan energi. Kebutuhan dan motivasi merupakan hal penting karena dapat mempengaruhi perhatian pada informasi dan peristiwa, serta kebutuhan memberikan panduan. Nilai adalah sikap yang diinternalisasikan terkait apa yang dianggap benar atau salah, etis atau tidak etis. Nilai dianggap penting karena berpengaruh terhadap pilihan dan aspirasi seorang pemimpin mengenai situasi dan masalah. Beberapa ciri yang membedakan pemimpin dan pengikut menurut (Pillot et al., 2010; Rands et al., 2003) yaitu kecerdasan, dominasi, kepercayaan diri, tingkat energi dan aktivitas serta pengetahuan relevan dengan tugas. Ciri – ciri kepribadian yang relevan dengan aktivitas manajerial yaitu:

- 1) Tingkat energi dan toleransi terhadap tekanan
- 2) Kepercayaan diri
- 3) Kendali pusat internal
- 4) Kematangan emosional
- 5) Integritas pribadi
- 6) Dorongan kekuasaan
- 7) Orientasi pada hasil
- 8) Kebutuhan akan hasil
- 9) Kebutuhan afiliasi

b. Keterampilan Efektivitas Manajerial

Hal yang lain, keterampilan berhubungan dengan efektivitas digolongkan menjadi tiga kategori yaitu :

- 1) Keterampilan teknis. Kemampuan ini berhubungan dengan pengetahuan tentang metode, proses, dan perlengkapan untuk melakukan aktivitas khusus dari unit organisasi manajer tersebut.
- 2) Keterampilan hubungan antar pribadi/kecerdasan sosial. Keterampilan ini berhubungan dengan pengetahuan tentang perilaku manusia dan proses kelompok, kemampuan untuk memahami perasaan, sikap dan motivasi orang lain, serta berkomunikasi secara persuasif. Arti penting hubungan antara pribadi yaitu :
  - keterampilan hubungan antara pribadi seperti empati, wawasan sosial, daya tarik, kebijaksanaan dan diplomasi, sifat persuasif, serta kemampuan untuk berkomunikasi secara lisan berperan dalam membina hubungan Kerja sama;
  - keterampilan hubungan antar pribadi memiliki peran penting untuk mempengaruhi orang lain. Rasa empati, simpati dan pemahaman sosial berarti kemampuan untuk mengerti motivasi, nilai dan empati seseorang. Rasa empati itu juga berfungsi penting untuk memahami perasaan dan persepsi seseorang, serta penyelesaian konflik secara konstruktif.
- 3) Keterampilan konseptual/kognitif. Keterampilan ini meliputi keterampilan analitis, logis, konsep, pemikiran induktif dan pemikiran deduktif termasuk penilaian yang baik, mampu melihat ke depan, intuisi, kreativitas serta kemampuan untuk menemukan arti dan

keteraturan dalam peristiwa. Seorang manajer harus mampu memahami perubahan – perubahan yang dalam lingkungan eksternal yang berdampak pada organisasi.

## 2. Teori Perilaku

### a. Dimensi Perilaku Kepemimpinan

Perilaku terbagi menjadi dua kategori yaitu pertama menguji bagaimana manajer menggunakan waktu dan pola aktivitas , tanggung jawab dan spesifik dari pekerjaan manajerial dan mengidentifikasi perilaku kepemimpinan yang efektif. Ada dua dimensi independent yang menekankan perilaku kepemimpinan sebagaimana dideskripsikan oleh karyawan, yaitu dimensi pertimbangan dan struktur memprakarsai.

- 1) Pertimbangan/*consideration*, mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin memiliki hubungan *professional* yang didasari rasa saling percaya, hormat terhadap ide – ide bawahan.
- 2) Struktur memprakarsai/*initiating structure*. Mengacu pada tingkat sejauh mana seorang pemimpin akan menetapkan dan menyusun peran mencapai tujuan.

### b. Efektivitas Gaya Kepemimpinan

Beberapa gaya kepemimpinan yang membedakan pemimpin yang efektif dengan yang tidak efektif dari (Ogbonna & Harris, 2000), yaitu :

- 1) Perilaku berorientasi pada tugas. Para pemimpin yang efektif tidak akan menggunakan waktu dan energinya untuk melakukan dengan pekerjaan yang sama dengan karyawannya. Orientasi pada tugas berhubungan dengan perencanaan, pengelolaan pekerjaan, koordinasi tugas dan penyediaan peralatan dan bantuan teknis yang dibutuhkan.
- 2) Perilaku berorientasi pada hubungan, perilaku ini *identical* dengan memberikan kepercayaan dan rasa percaya, ramah berusaha memahami permasalahan .
- 3) Kepemimpinan partisipatif. Manajemen ini terhubung dengan 'upaya untuk mempromosikan dan memfasilitasi minat orang lain dalam pengambilan keputusan. Ini menyiratkan dialog, keputusan bersama, berbagi tanggung jawab dan pendirian demokrasi.



### 3. Teori Kekuatan – Pengaruh

#### a. Kepemimpinan Partisipatif

Pendekatan kekuatan pengaruh menjelaskan efektivitas pemimpin berdasarkan pada jumlah dan jenis kekuatan yang dimiliki oleh pemimpin serta bagaimana kekuatan tersebut digunakan. Pendekatan yang melibatkan perilaku dan kekuatan pengaruh antara lain yaitu kepemimpinan partisipatif dan pendelegasian. Empat macam etika dalam pengambilan keputusan yaitu : (1) keputusan otokratis, (2) konsultasi, (3) keputusan bersama, (4) pendelegasian. Manfaat dari kepemimpinan partisipatif antara lain :

- 1) Kualitas keputusan tinggi, mengikutsertakan orang lain dalam proses pengambilan keputusan lebih meningkatkan kualitas keputusan sendiri
- 2) Penerimaan keputusan tinggi. Keputusan dibuat bersama dengan melibatkan partisipasi orang lain
- 3) Kepuasan orang yang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan merasa dihargai dan dihormati yang pada gilirannya berpengaruh pada kepuasan kerja mereka.
- 4) Pengambilan keterampilan partisipan. Orang terlibat dengan banyak aspek dalam proses pengambilan keputusan lebih banyak daripada orang2 yang hanya pada satu aspek saja.

#### b. Pendelegasian

Pendelegasian adalah proses dimana seorang pemimpin menunjuk seseorang untuk memberikan tanggung jawabnya dalam proses keputusan. Aspek yang menentukan pendelegasian adalah tanggung jawab, kewenangan untuk mencapai keputusan. Beberapa keuntungan pendelegasian yaitu :

- 1) Mengembangkan keterampilan bawahan dalam menghadapi masalah
- 2) Meningkatkan komitmen bawahan pada suatu tugas
- 3) Mengurangi beban kerja atasan sehingga dapat mengelola waktu dengan efektif
- 4) Mengurangi tugas – tugas yang tidak ingin dikerjakan atasan.

#### 4. Teori Kepemimpinan Integratif

##### a. Kepemimpinan Karismatik

Karisma merupakan suatu anugerah, kombinasi dari pesona dan daya tarik yang berkontribusi pada kemampuan yang luar biasa untuk membuat orang lain memberikan dukungan pada visi. Ada dua tipe pemimpin karismatik, yaitu :

- 1) Pemimpin karismatik visioner. Kepemimpinan ini mengatakan kebutuhan dan target dari para pengikutnya dengan target organisasi. Pemimpin ini memiliki kemampuan mengarahkan kepada visi, misi dan tujuan organisasi.
- 2) Pemimpin karismatik pada masa krisis, menunjukkan pengaruhnya ketika harus menghadapi situasi yang sulit dengan mengkomunikasikan dengan jelas tindakan yang sebaiknya dilakukan dan konsekuensi yang akan dihadapi.

##### b. Kepemimpinan Transformasional

Sensasi kepercayaan diri, apresiasi, kesetiaan dan penghormatan bagi pemimpin dalam gaya kepemimpinan. Gaya pemimpin mengubah dan memotivasi pengikutnya dengan membuat mereka lebih sadar akan pentingnya penyelesaian, membujuk mereka untuk mengutamakan kepentingan tim daripada kepentingan pribadi, dan mengaktifkan kebutuhan ke tingkat yang lebih tinggi. Ada empat jenis perilaku utama efektivitas kepemimpinan: dampak ideal, interaksi sosial, harapan individu, dan motivasi untuk dirasakan.

### D. TEORI MANAJEMEN KONFLIK

#### 1. Tahap – tahap Konflik

Konflik antara kelompok berkembang melalui beberapa tahap, antara lain :

- a. Konflik yang dipersepsikan (*Perceived Conflict*). Tahap ini terjadi ketika suatu kelompok saat menyadari kemungkinan akan muncul akibat dari suatu situasi
- b. Konflik yang dirasakan (*felt conflict*). Konflik yang dipersepsikan dapat menjadi konflik yang dirasakan, hal ini terjadi dalam bentuk kecemasan, ketegangan, atau dapat juga permusuhan.

- c. Konflik yang termanifestasikan (*manifest conflict*). Konflik tidak lagi dipersepsikan atau dirasakan, tetapi sudah benar – benar terjadi. Pada tahap ini pihak – pihak yang terlibat dengan konflik juga merasakan adanya masalah.

## 2. Hubungan Konflik dengan Kinerja Organisasi

Konflik yang terjadi antar kelompok disebabkan oleh berbagai hal, yaitu :

- a. Ketika dua atau beberapa grup memutuskan untuk menyelesaikan proyek, dependensi kerja muncul. Kategori persyaratan ini adalah:
- Ketergantungan berkelompok. Ketergantungan ini tidak membutuhkan adanya interaksi dari kelompok lain, karena setiap kelompok melakukan pekerjaan secara terpisah, tetapi kinerja kelompok menentukan kesuksesan organisasi secara keseluruhan.
  - Ketergantungan berurutan. Kelompok ini mensyaratkan tugas – tugasnya sebelum kelompok lain dapat menyelesaikan tugasnya. Tugas ini dikerjakan secara berurutan dimana satu kelompok menjadi *input* bagi kelompok lain.
  - Ketergantungan timbal balik. Ketergantungan kelompok menjadi kelompok bagi kelompok lain dalam organisasi.
- b. Perbedaan Tujuan
- c. Perbedaan persepsi
- d. Ambiguitas organisasional

## 3. Disfungsional Konflik Antar Kelompok

Perselisihan antar grup, serta perbedaan antarkelompok, berpengaruh pada perubahan antar grup. Perkembangan ini termasuk kohesi partai yang lebih baik, penekanan pada kesetiaan, kepemimpinan otokratis dan keterlibatan yang berkelanjutan.

## E. RANGKUMAN MATERI

Tiga pokok pembahasan dari teori yang dikemukakan di atas terdiri dari perilaku individu, teori kepemimpinan dan teori manajemen konflik. Perilaku individu membahas beberapa pemahaman tentang teori pembelajaran yang, teori kepribadian perilaku, teori persepsi dan teori motivasi. Teori ini menjelaskan keterkaitan isi teori yang dimiliki oleh kepribadian seseorang dalam setiap dimensi pribadi seseorang, persepsi seseorang dalam menghadapi situasi atau perbedaan sudut pandang dalam menghadapi situasinya. Selain itu teori motivasi juga terdiri dari beberapa teori yang dikemukakan oleh Maslow dan diikuti teori – teori lain yang berkembang sampai pada teori penentuan tujuan. Dalam pembahasan yang kedua, isi dari teori kepemimpinan lebih menekankan pemahaman tentang kemampuan individu ketika menjadi seorang pemimpin atau dalam posisi penting di suatu organisasi, maka yang dibahas dalam teori ini terdapat teori kekuatan – pengaruh, teori perilaku, teori situasional dan teori kepemimpinan *integrative*. Dalam teori manajemen konflik, dituliskan di bagian terakhir penulisan ini mengenai adanya tahapan – tahapan konflik, hubungan konflik dengan kinerja organisasi serta dampak disfungsi konflik antar kelompok.

### TUGAS DAN EVALUASI

1. Menurut teori keadilan, ketika karyawan merasakan ketidakadilan mereka akan berusaha untuk mengurangi ketidakadilan tersebut dengan beberapa cara. Uraikan cara-cara yang akan digunakan oleh karyawan untuk mengurangi ketidakadilan !
2. Jelaskan karakteristik individu yang memiliki kebutuhan prestasi tinggi!
3. Kepemimpinan partisipatif terdapat beberapa manfaat. Apa manfaat dari kepemimpinan partisipatif ?
4. Jelaskan tiga gaya kepemimpinan !
5. Sebagai seorang level pemimpin, pendekatan apa yang efektif digunakan untuk menangani konflik antar – kelompok ! Jelaskan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90022-L](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90022-L)
- BARRICK, M. R., & MOUNT, M. K. (1991). THE BIG FIVE PERSONALITY DIMENSIONS AND JOB PERFORMANCE: A META-ANALYSIS. *Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Castelli, C. (2012). Innovation. In *The Global Governance of Knowledge Creation and Diffusion*. <https://doi.org/10.4324/9780203813683-14>
- Eysenck, H. J. (1993). Creativity and Personality: Suggestions for a Theory. *Psychological Inquiry*. [https://doi.org/10.1207/s15327965pli0403\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327965pli0403_1)
- Greenberg, J. (1991). Motivation to inflate performance ratings: Perceptual bias or response bias? *Motivation and Emotion*. <https://doi.org/10.1007/BF00991477>
- Joo, B. K. B., Hahn, H. J., & Peterson, S. L. (2015). Turnover intention: The effects of core self-evaluations, proactive personality, perceived organizational support, developmental feedback, and job complexity. *Human Resource Development International*. <https://doi.org/10.1080/13678868.2015.1026549>
- Judge, S. R. and T. (2012). Organizational Behavior. In *Pearson*.
- Kelley, H. H., & Michela, J. L. (1980). Attribution Theory and Research. *Annual Review of Psychology*. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.31.020180.002325>
- Kinichi, K. dan. (2014). Organization Behavior. Irwin. McGraw-Hill, Boston. *British Journal of Psychiatry*.
- Locke, E., & Latham, G. (2015). Goal-Setting theory. In *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership*. <https://doi.org/10.4135/9781483386874.n191>
- Mathis, L. R., & Jackson, H. J. (2019). Human Resource Management :

- Personnel Human Resource Management. In *Harvard Business Review*.
- McLeod Saul. (2018). B.F. Skinner | Operant Conditioning | Simply Psychology. *Simply Psychology*.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585190050075114>
- Parijat, P., & Bagga, S. (2014). Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation - An evaluation. *International Research Journal of Business and Management*.
- Pillot, M. H., Gautrais, J., Gouello, J., Michelena, P., sibbald, A., & Bon, R. (2010). Moving together: Incidental leaders and naïve followers. *Behavioural Processes*. <https://doi.org/10.1016/j.beproc.2009.11.006>
- Pope, R. (2005). Creativity: Theory, history, practice. In *Creativity: Theory, History, Practice*. <https://doi.org/10.4324/9780203695319>
- Rands, S. A., Cowlshaw, G., Pettifor, R. A., Rowcliffe, J. M., & Johnstone, R. A. (2003). Spontaneous emergence of leaders and followers in foraging pairs. *Nature*. <https://doi.org/10.1038/nature01630>
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2013). Perception and Individual Decision Making. In *Organizational Behavior*.
- Spector, P. E. (2011). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.002>
- Stephen P. Robbins, T. A. J.-O. B. (2012). *Organizational Behavior* (2012, Prentice Hall). In *Organizational Behaviour*.
- Suciu, L., Mortan, M., & Lazar, L. (2013). Vrooms expectancy theory. *Transylvania Review of Administrative Sciences*.





BAB  
17

## BUDAYA MASYARAKAT DALAM MENYUARAKAN ASPIRASI

---

**Dr.Ambar Sri Lestari, M.Pd**  
**UIN Sunan GunungDjati Bandung**

### **A. PENDAHULUAN**

Bila dicermati budaya masyarakat dinegara manapun dalam hal menyampaikan aspirasi selalu dilakukan dengan budaya kekerasan terutama dalam menuntut suatu keadilan pada pemerintah. Sekalipun tindakan dalam menuntut keadilan dilakukan tanpa mengindahkan unsur-unsur ketertiban *social*, hal ini dilakukan oleh semua demonstran yang berunjuk rasa terhadap keadaan suatu masyarakat. Sejatinya budaya mengacu pada norma perilaku, keyakinan, ideologi, bahasa, ritual dan merupakan kerangka kognitif yang berisi sikap, nilai, norma perilaku dan ekspektasi yang dimiliki oleh anggota organisasi. Organisasi dalam tulisan ini adalah sebuah Lembaga Pendidikan yang didalamnya ada pembelajaran merupakan proses perubahan perilaku dan pengetahuan peserta didik dari yang belum tahu menjadi tahu.

Namun ada yang sangat meresahkan hati dan pikiran ketika Pendidikan tidak membawa perubahan sikap dan perilaku pada peserta didik ketika terjun dilapangan menyuarkan aspirasi masyarakat. Nilai-nilai



Pendidikan Karakter yang telah diintegrasikan dalam kurikulum tidak mampu membuat peserta didik menjadi lebih santun dalam menyuarakan aspirasi dan inilah yang terjadi pada para pelajar, mahasiswa bahkan masyarakat lainnya ketika menyampaikan ketidakadilan namun dengan cara yang berujung pada pengrusakan. Keresahan ini harus dikaji lebih jauh mengapa Pendidikan Karakter tidak mampu merubah watak generasi muda menjadi santun dalam berkomunikasi, sebagaimana ditunjukkan Rusli Yusuf,dkk (2020) menyebutkan temuan bahwa: 1) guru tidak memahami konten dan literasi budaya, 2) guru menganggap literasi budaya tidak terlalu penting, dan 3) siswa tidak memahami budaya, tidak memiliki kepekaan, toleransi.

Budaya sebagai alam pikir melalui bahasa dan perilaku belum tercermin dalam sikap masyarakat ketika sedang menyuarakan aspirasi karena unjuk rasa yang dilakukan masih selalu berujung pada kerusakan pada sarana umum hal ini perlu segera ditindaklanjuti oleh berbagai pihak mulai dari orang tua, pendidik, hingga tokoh masyarakat secara luas agar para pelajar, mahasiswa dan masyarakat bisa melakukan unjuk rasa dengan budaya kesantunan dalam setiap tindakan. Keterlibatan orang tua sangat menentukan karakter anak sejak dini karena ini akan dibawa hingga dewasa dalam hidup bermasyarakat dan berbangsa. Sehingga menimbulkan pertanyaan mengapa budaya masyarakat dalam menyuarakan aspirasi selalu berujung pengrusakan sarana umum. Untuk mewujudkan masyarakat sipil yang humanis pluralis memerlukan keterlibatan dan perhatian semua pihak mulai dari orang tua sebagai pendidik utama dirumah, pengajar sebagai pendidik disekolah mulai Pendidikan usia dini hingga Pendidikan tinggi, tokoh masyarakat sebagai panutan. contoh dan teladan bagi lingkungannya pemimpin negara sebagai organisasi yang menjalankan roda pemerintahan dan menaungi kepentingan masyarakat luas, serta masyarakat sendiri sebagai individu dan kelompok yang menjalankan kehidupan berbangsa dan bernegara, semua pihak ini harus saling bahu-membahu mewujudkan situasi dan kondisi yang aman, nyaman bagi masyarakat dalam dan luar agar tenang dalam melakukan berbagai aktivitas disegala bidang, sehingga tidak akan terjadi chaos yang akan berakibat pada aspek ekonomi secara nasional maupun global yang mempengaruhi kestabilan kondisi bangsa.

## B. PENGERTIAN BUDAYA

Komunikasi merupakan suatu fenomena dari masyarakat dan budaya, saat ini pemerintah gencar mengkampanyekan literasi disekolah dimana literasi ini adalah suatu kondisi masyarakat yang melek huruf dalam aktivitas membaca, menulis dan aritmatika yang termasuk kedalam literasi dasar. Saat ini literasi memiliki arti sangat luas cakupannya meliputi literasi dasar, literasi informasi, literasi teknologi, literasi sains, literasi agama dan tidak kalah penting adalah literasi budaya. Riani (2018) menjelaskan literasi budaya merupakan kemampuan memahami setiap perbedaan dan persamaan sikap, kebiasaan, kepercayaan dan komunikasi seseorang. Literasi akan banyak mengasah keterampilan berpikir kritis manusia agar mampu mengembangkan sikap (Purwo,2017). Literat adalah penyebutan bagi orang yang memiliki wawasan serta dapat melakukan sesuatu dengan benar dalam kegiatannya. Dijelaskan oleh Kern (2000) yang mengatakan bahwa hubungan *social* dimaknai dalam sebuah teks dan direfleksikan secara kritis melalui kepekaan terhadap lingkungannya baik *social*, budaya yang sifatnya dinamis dan *variative*.

Budaya dimaknai sebagai proses, bisa juga pada suatu atribut seperti lingkungan fisik, alat-alat, agama, kebiasaan dan praktik, atau cara hidup. Selain itu budaya juga dimaknai pada sebuah teks dan simbol menggunakan lambang. Schein (1996) dalam Hendyat Sutopo (2010) merumuskan budaya merupakan susunan makna tentang bagaimana individu berprasangka, berimajinasi, dan berbuat terhadap sesuatu dalam lingkungannya. Menurut Robbins (1991) dalam Hendyat Sutopo (2010), karakteristik budaya organisasi, meliputi: otonomi, struktur, dukungan, identitas, hadiah, toleransi konflik, toleransi risiko. Dijelaskan bahwasannya seorang individu memiliki tanggung jawab serta bisa mematuhi peraturan yang berlaku dalam kelompoknya sehingga dapat terlihat pada performansi kerja serta dapat membina toleransi dengan menganut nilai keterbukaan serta berani mengambil risiko. Pemahaman akan literasi ini juga disampaikan oleh Saepudin,dkk (2018) menegaskan hubungan antara literasi informasi dan budaya, juga dijelaskan oleh Haris (2017) dimana keduanya merupakan sarana identifikasi akan informasi yang digunakan secara efektif. Informasi yang berkembang perlu

dikumpulkan dan disaring dimana memerlukan kecakapan seseorang untuk menemukan informasi tersebut dalam budaya.

Halbert & Chigeza (2015) menguraikan bahwa individu yang berliterasi budaya adalah: orang yang bisa mengerti dan paham akan kerumitan budaya serta berbagai problematikanya dimana individu tersebut laku mengidentifikasi kejadian-kejadian yang ada yang mencakup budaya secara global dan bernilai serta mengaitkan budaya dengan kompleksitas bahasa. Literasi budaya akan memberikan pengaruh pada segala aspek kehidupan, diantaranya mengesampingkan egosentris, sikap individualis, menumbuhkan gotong-royong sebagaimana dijelaskan oleh Damaianti & Mulyati (2017). Flavel (2013) juga menegaskan bahwa literasi budaya akan mengeliminir ego-ego kelompok dengan saling menghargai satu kelompok dengan kelompok lain dalam perbedaan pandangan. Budaya merupakan cerminan karakter sebuah organisasi, dimana terdapat cara-cara berpikir dan bertindak seorang individu yang akhirnya membentuk persepsi orang lain. Dalam suatu organisasi perlu mengembangkan *quantum* emosional selain *quantum* spiritual, hal ini penting sebagai proses pembelajaran diri untuk bisa mengendalikan emosi pada saat menemui keadaan-keadaan yang tidak sesuai dengan harapan, sehingga perilaku yang bisa menimbulkan kerugian bagi diri sendiri maupun orang lain tidak terjadi apalagi terkait sarana publik.

### **C. BUDAYA DALAM PENDIDIKAN ANTI KEKERASAN**

Hakikatnya Pendidikan adalah usaha secara sadar yang dilakukan melalui bimbingan kepada orang lain agar terjadi perubahan perilaku susila, dinamis dan anti kekerasan dalam proses pemanusiaan diri hingga dewasa. Kekerasan dapat diartikan sebagai tindakan, sikap yang menyebabkan kerusakan sosial, lingkungan dan mengakibatkan kerugian baik fisik maupun mental. Hari ini kekerasan semakin mudah dilakukan ketika masyarakat secara individu maupun kelompok tidak mendapat apa yang menjadi keinginan/kebutuhannya sehingga jalan cepat yang diambil adalah melalui kekerasan. Sejatinya masyarakat pluralis adalah masyarakat yang menjunjung tinggi nilai-nilai norma kesusilaan pada lingkungannya namun tidak serta merta dapat merubah perilaku manusia menjadi lebih baik yang mengedepankan musyawarah secara demokratis.

Pendidikan anti kekerasan harus dilakukan secara komprehensif, partisipan dan melibatkan komunitas yang wajib diintegrasikan dalam kurikulum pendidikan. Hal ini sangat penting karena menyangkut karakter bangsa yang menjadi wajah suatu generasi agar tidak tercerabut dari akar kesopanan, tepo seliro, empati dalam kebersamaan dan menjadi satu dalam perbedaan sehingga tidak tercerai berai dan saling menikam sesama anak bangsa, prinsip ini ada pada konsep *learning to do, learning to be, learning to know, learning to live together*.

Para pemimpin perlu mengedepankan perdamaian dalam setiap tindakan agar menjadi teladan dimasyarakat dan dicontoh oleh generasi penerus bangsa mulai dari ranah organisasi negara (*state*), organisasi masyarakat (*civil state*), ranah dunia usaha (*market institution*), ranah Pendidikan (*education society*) untuk mengutamakan nilai-nilai anti kekerasan dalam berkehidupan berbangsa. Beberapa pendekatan dapat dilakukan dalam upaya sosialisasi Pendidikan anti kekerasan seperti indoktrinasi (hukuman, peringatan, hadiah, pujian); klasifikasi nilai (penalaran dan keterampilan); keteladanan (disiplin, tanggung jawab, empati, pembiasaan). Membangun masyarakat humanis harus dilakukan sejak pada usia dini, penanaman tanggung jawab dan rasa berempati perlu dipupuk agar anak-anak tumbuh menjadi manusia yang berbudi pekerti, tidak emosional, berpikir kritis dan inovatif, sehingga ketika menghadapi suatu masalah akan dapat diputuskan secara bijaksana mengedepankan kepentingan dan kemaslahatan bersama.

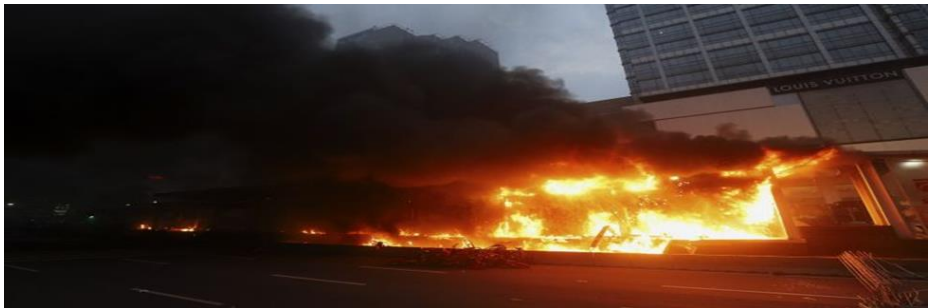
#### **D. PRAKTIK BUDAYA DALAM ASPIRASI**

Praktik budaya hari ini dapat kita cermati pada beberapa isu nasional yang mendapat kritikan tajam dari masyarakat hari ini adalah tentang UU Cipta Kerja, proses penciptaan Undang-undang ini sarat kontroversial hampir dalam segala aspek. Masyarakat menilai banyak kejanggalan dan disisi lain pemerintah memandang hal ini merupakan bentuk perubahan agar masyarakat dapat lebih berdaya saing. Namun demikian dalam menyuarakan aspirasi ada hal yang tidak pernah dikedepankan oleh masyarakat umumnya terlebih para aktivis baik mahasiswa, pelajar, yaitu terkait etika berunjuk rasa dimana literasi budaya kita masih kurang, hal ini mudah dilihat dalam setiap aksi meyuarakan aspirasi selalu berujung

anarkisme. Lalu siapa yang bertanggung jawab terhadap semua kerusakan yang ditimbulkan akibat unjuk rasa yang mengakibatkan sarana *public* menjadi tidak dapat digunakan karena mengalami kerusakan yang berat dan membutuhkan dana yang besar untuk memperbaiki yang akhirnya akan berdampak luas terhadap kestabilan ekonomi dan politik secara nasional, hal ini cukup membuktikan rendahkan pengendalian diri masyarakat dalam penyampaian aspirasi pada isu nasional.



Sumber: Kristianto Purnomo. Kompas.com (Kerusakan pada fasilitas umum oleh demonstran di Jakarta, Kamis (8/10/2020)



Sumber: Budyianto. Suara.com (Halte Transjakarta Bundaran HI dibakar massa (Kamis, 8/10/2020)

Temuan dilapangan mencatat sejumlah kerusakan fasilitas umum seperti hal bus rusak sebanyak 25 halte yang terjadi pada saat aksi penolakan Undang-undang Cipta Kerja pada Kamis tanggal 8/10/2020, hal

ini menyebabkan kerugian sementara yang dihitung mencapai 65 miliar seperti penjelasan Wakil Gubernur DKI Jakarta Ahmad Riza Patria pada Jumat (9/10/2020). Gambaran tindakan pengrusakan sarana umum diatas perlu dikaji lebih dalam utamanya pada sebagian masyarakat kita dimana budaya kekerasan selalu dikedepankan dalam menyampaikan suatu ketidakadilan pada pemerintah. Ini merupakan cerminan pendidikan yang gagal dalam mengimplementasikan Pendidikan Karakter disekolah hingga perguruan tinggi yang seharusnya menjadi contoh bagi masyarakat. Mengapa setiap isu nasional yang menimbulkan polemik dimasyarakat berujung pada anarkisme yang dilakukan sebagian kalangan mahasiswa dan pelajar hingga masyarakat yang akhirnya tujuan aspirasi dalam berdemostrasi justru tercerabut dari akar nilai-nilai Pendidikan karakter. Ada yang salah atau bisa dikatakan gagal Pendidikan mencetak generasi yang santun, ramah ketika turun ke jalan bukan budaya kebebasan yang tidak terkendali justru yang tertanam dalam diri para demonstran yang sekarang ini banyak di dominasi oleh para pelajar, dimana mereka hanya ikut-ikutan tidak mengerti apa substansi yang di suarkan, sehingga menimbulkan kehancuran moral pada para generasi muda. Nilai-nilai yang diajarkan di sekolah untuk menjadi pegangan hidup bermasyarakat seolah hilang seketika ketika luapan emosi ini tidak terkendali lagi bahkan atribut baju sekolah pun masih melekat di badan ketika para pelajar ini ikut bergabung dalam aksi-aksi demonstrasi. Jelas ini menampar wajar Pendidikan kita dan sangat terbaca bahwa literasi budaya kita sangatlah kurang. Sejatinya apa yang diajarkan disekolah dapat tertanam dalam perilaku para pelajar dan mahasiswa ketika mereka dihadapkan pada realitas *social* yang memaksa untuk menyuarkan aspirasi untuk kemaslahatan rakyat. Namun tidak bisa dihindari bentrok dengan aparat dilapangan selalu berujung anarkisme, seolah-olah para pendidik tak bergigi karena apa yang diajarkan di sekolah tidak membawa perubahan kesantunan perilaku para pelajar, hal ini merupakan tanggung jawab bersama orang tua dan pendidik dimana para pelajar harus dibekali keterampilan tentang kreativitas, berpikir kritis, mengatasi masalah, membuat keputusan yang tepat, komunikasi dan kolaborasi dalam bekerja, literasi informasi sebagaimana dipaparkan oleh Auziṅa (2018). Aksi-aksi demonstrasi yang dilakukan sekelompok anggota masyarakat mulai

akademis, pelajar hingga beberapa elemen masyarakat kerap kali menimbulkan keresahan pada saat berlangsungnya unjuk rasa menyuarkan aspirasi rakyat. Hal ini sudah menjadi permakluman umum bilamana ada demonstrasi pasti akan terjadi kerusakan sarana umum hingga sampai adanya orang hilang bahkan yang meninggal dunia.

Dalam diskusi Rossi di Kompas TV pada tanggal 22 Oktober 2020, yang bertajuk “Pembangkangan Sipil Terhadap UU Cipta Kerja” dengan mengundang beberapa narasumber diantaranya Menteri Hukum dan HAM (Yasonna Laoly), Pakar Hukum UNPAD (Prof. I Gde Pantja Astawa), Hakim MK 2003-2008 (Maruarar Siahaan), Wakil Pemimpin Redaksi Majalah Tempo (Anton Septian), Direktur Kantor Hukum dan HAM Lokataru (Haris Azhar) dan Dosen Hukum Tata Negara STIH Jentera (Bivitri Susanti). Dipaparkan bahwa dari sudut pandang Haris Azhar, Anton dan Bivitri sebagai masyarakat unjuk rasa ini akan terus dilakukan hingga pemerintah membatalkan UU Cipta Kerja, hal ini dianggap sebagai pembangkangan sipil namun menurut masyarakat Pembangkangan merupakan cara cepat menempuh keadilan pada pemerintah yang berkuasa dibandingkan cara lain yang *relative* harus mengikuti prosedur yang panjang dan hal ini bukan hanya di Indonesia saja, di hampir semua negara perlawanan pada pemerintah akan melakukan cara yang sama untuk menuntut suatu keadilan. Artinya ada kesalahan berpikir sehingga berakibat pada kesalahan bertindak pada perilaku masyarakat meskipun nilai-nilai Pendidikan karakter itu sudah diberikan di bangku sekolah sejak dini hingga dewasa namun tidak membekas atau tertanam pada identitas pribadi individu.

Kekeliruan menerima dan menganalisa informasi dengan emosi akhirnya berdampak luas pada perilaku yang cenderung keras dalam menyelesaikan setiap masalah yang memicu kesenjangan dimasyarakat, sehingga tidak ubahnya kita sendiri sebagai pelaku kekerasan pada sarana *public* yang menjadi kebutuhan masyarakat. Literasi informasi dan literasi budaya cukup berpengaruh terhadap perilaku manusia dalam bermasyarakat utamanya dalam menyikapi hal-hal terkait kebijakan yang menyangkut hajat hidup orang banyak, seperti pada penetapan Undang-undang Cipta Kerja yang masih mendapat perdebatan dimasyarakat. Jika literasi diperoleh dengan membaca, menulis dan aritmatika maka budaya

adalah sesuatu yang berasal dari pikiran, adat istiadat dari keseluruhan sikap dan perilaku serta pengetahuan yang merupakan suatu kebiasaan yang dimiliki masyarakat. Literasi budaya masih sebatas teori sebagai pengetahuan yang diterjemahkan dalam buku-buku di kelas, diceritakan namun belum bisa memberi dampak luas pada sikap dan perilaku, kesadaran dan tanggung jawab *social* pada masyarakat yang diikuti para demonstran yang berada pada usia sekolah hingga pendidikan tinggi bahkan elemen masyarakat. Pendidikan tinggi seharusnya memberi keteladanan bagi masyarakat karena mahasiswa merupakan cendekiawan yang secara emosi lebih stabil dan bisa memilah mana tindakan yang anarkis maupun tindakan menyampaikan aspirasi secara santun dan bermartabat. Perguruan tinggi menjadi contoh bagi pengembangan *transcultural* dan *transdisipliner* disemua bidang sehingga mampu bekerja secara efisien (Garcia Ochoa, 2016).

Dalam prinsip pendidikan literasi yang dikemukakan oleh Kern (2000) meliputi tujuh prinsip yang dilibatkan dalam pendidikan literasi, yaitu: Interpretasi, kolaborasi, konvensi, pengetahuan kultural, pemecahan masalah, refleksi diri, penggunaan Bahasa. Dijelaskan oleh Banks dikutip Rosmawaty (2015) bahwa Pendidikan berbasis budaya ataupun pendidikan multikultural yang diajarkan di sekolah harus masuk pada beberapa aspek seperti: (1) terintegrasikannya konten, (2) proses merekonstruksi pengetahuan, (3) penyesuaian metode pembelajaran di kelas, (4) pengurangan terhadap prasangka, dan (5) penguatan budaya sekolah dan struktur *social*. Intoleransi membuat komunikasi masyarakat secara gamblang masih diungkapkan dengan bahasa kemarahan yaitu melalui sikap anarkisme belum sampai pada berpikir secara kritis yang disuarakan dengan cara yang damai dan santun mengedepankan keselamatan untuk kemaslahatan umum yang ditunjukkan melalui kepedulian secara *social* Kucer dikutip Barrette dan Paesani (2018). Hal ini tidak sejalan dengan masyarakat *multicultural* yang bisa menerima perbedaan dengan cara-cara yang santun dalam mencapai kesepakatan. Literasi budaya sangat penting dalam menjaga dan membangun hubungan *social* (Helaluddin, 2018). Banyak penelitian yang menjelaskan pengaruh budaya berkontribusi terhadap variabel lain seperti kinerja, kepuasan (Anwar Ichsan, 2016) namun demikian ternyata tidak serta merta



merubah perilaku pada saat menyuarakan aspirasi. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya yang melekat pada diri individu adalah masih sebatas untuk kinerja yang berdampak pada kenaikan jabatan, insentif, dan sebagainya dan belum menyentuh sendi-sendi norma yang harus dijunjung tinggi oleh siapapun, pada saat menemui suatu masalah sehingga menimbulkan perilaku kekerasan dalam menyelesaikan masalah.

Dari pemaparan diatas serta aksi unjuk rasa yang terjadi dimanapun itu, jelas menggambarkan lemahnya Pendidikan karakter yang belum mampu terinternalisasi dalam kehidupan kita sehingga yang terjadi adalah gambaran perilaku yang sangat tidak terpuji dan justru bertindak melawan hukum dengan merugikan dan merusak sarana umum bahkan sampai berjatuh korban. Inilah potret masyarakat kita entah terdidik atau tidak namun sikap-sikap yang ditunjukkan mencerminkan rendahnya nilai-nilai budaya yang kita serap, meskipun dalam kurikulum Pendidikan sudah diintegrasikan dengan berbagai aspek dan bahkan dikaji dalam tulisan-tulisan, seminar dan sebagainya, namun kita masih harus banyak belajar meredam emosi saat menyampaikan sebuah aspirasi kendati itu meminta keadilan pada pemerintah.

## **E. RANGKUMAN MATERI**

Penanaman karakter pada para pelajar masih belum mampu merubah sikap dan perilaku, hal ini terlihat pada pengendalian diri yang masih sangat rendah dalam menyikapi isu-isu di masyarakat dalam menyampaikan sebuah aspirasi. Literasi budaya belum cukup dimaknai dalam kehidupan *social* karena masih sebatas pengetahuan dan belum merubah perilaku dalam kesantunan apalagi sikap bertanggung jawab sebagai satu kesatuan nilai-nilai Pendidikan karakter. Pendidikan anti kekerasan perlu terus digalakan dalam gerakan-gerakan komunitas dimasyarakat baik pada Lembaga Pendidikan maupun elemen masyarakat secara luas untuk mewujudkan masyarakat humanis yang bertenggang rasa dan bertoleransi terhadap setiap perbedaan dengan cara mengedepankan musyawarah dan menghindari sikap secara emosional dalam mencari dan menegakkan keadilan.

### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Apa yang dimaksud Budaya
2. Apa yang dimaksud Kekerasan
3. Apa yang dimaksud Pendidikan Anti Kekerasan
4. Apa saja prinsip-prinsip Pendidikan anti kekerasan

## DAFTAR PUSTAKA

- Auziņa, Anita. Teacher Competences for Facing Challenges of Globalisation in Education. *Journal of Education Culture and Society*, Vol. 2, No. 2, 2018. doi:10.15503/jecs20182.24.37.
- Damaianti, Vismaia S., dkk. Cultural Literacy Based Critical Reading Teaching Material with Active Reader Strategy for Junior High School. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, Vol. 6, No. 4, 2017, hlm. 312–317, <http://iaesjournal.com/online/index.php/IJERE>.
- Desyandri. Nilai-Nilai Kearifan Lokal untuk Menumbuhkembangkan Literasi Budaya di Sekolah Dasar. *Jurnal Sekolah Dasar: Kajian Teori dan Praktik Pendidikan*, Vol. 27, No. 1, 2018. hlm. 1–9. doi:10.17977/um009v27i12018p001.
- Flavell, H. Developing Indigenous Australian Cultural Competence: A Model for Implementing Indigenous Content into Curriculum. *Journal of Teaching and Learning for Graduated Employability.*, Vol. 4, No. 1, 2013.
- García Ochoa, Gabriel dkk. Embedding Cultural Literacy in Higher Education: A New Approach. *Intercultural Education*, Vol. 27, No. 6, 2016. hlm. 546–559. doi:10.1080/14675986.2016.1241551.
- Halbert, Kelsey dan Philemon Chigeza. Navigating Discourses of Cultural Literacy in Teacher Education. *Australian Journal of Teacher Education*, Vol. 40, No. 11, 2015. hlm. 155–168. doi:10.14221/ajte.2015v40n11.9
- Ikhsan, Anwar. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Non Dosen Pada Universitas Mercu Buana Jakarta. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Volume 2, Nomor 1, Maret 2016*, 17-35
- Helaluddin. (2018). Desain Literasi Budaya dalam Pembelajaran Bahasa Indonesia di Perguruan Tinggi. *ESTETIKA*, Vol 1 No.2 Desember, 101-116  
<http://journal.iaincurup.ac.id/index.php/estetik/article/view/582/pdf>

- Kern, Richard. (2001). *Literacy & Language Teaching*. Oxford University. TESL-EJ (The Electronic Journal For English as a Second Language), Vol 5 No.3 Desember <http://www.tesl-ej.org/wordpress/issues/volume5/ej19/ej19r5/?wscr=>
- Rosmawaty. Pengembangan Model Pembelajaran Berbasis Multikultural Pada Pembelajaran PAI. *Jurnal Edukasi Kultura*, Vol. 2, No. 2, 2015. doi:10.1164/rccm.200607-984PP
- Suharjo, Abdul Haris. (2017). Perkembangan teknologi dan Pentingnya Literasi Informasi Untuk Mendukung Ketahanan Nasional. *ANGKASA (Jurnal Ilmiah Bidang Teknologi*, Vol IX No. 2, November, 2-3.
- Saepudin, Encang dkk. Model Literasi Budaya Masyarakat Tatar Karang di Kecamatan Cipatujah Kabupaten Tasikmalaya. *Jurnal Berkala Ilmu Perpustakaan dan Informasi*, Vol. 14, No. 1, 2018. doi:10.22146/bip.33315.
- Yusuf, Rusli., Sanusi., Razali., Maimun., Irwan Putra., Irwan Fajri., (2020). Tinjauan Literasi Budaya dan Kewargaan Siswa SMA Se-Kota Banda Aceh. *Jurnal Pendidikan Kewarganegaraan Undiksha* Vol. 8 No. 2 (Mei, 2020). 91-98 <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JJPP>

**Media Cetak:**

- Kristianto Purnomo. Kompas.com (Kamis 8 Oktober 2020)
- Budyianto. Suara.com (Kamis, 8 Oktober 2020)
- Rossi. Kompas TV (Kamis, 22 Oktober 2020)



BAB  
18

## KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

---

**Nurul Farida, S.E., M.M**  
**UNIVERSITAS ISLAM BALITAR**

### **A. PENDAHULUAN**

Komunikasi merupakan hal yang amat penting dalam perilaku organisasi. Komunikasi tidak hanya sekedar proses penyampaian informasi yang simbol-simbolnya dapat dilihat, didengar dan dimengerti, tetapi proses penyampaian informasi secara keseluruhan termasuk didalamnya perasaan dan sikap dari orang yang menyampaikan informasi tersebut. Pada umumnya seseorang menangkap hanya informasinya saja dan melupakan bagaimana perasaan dan sikap dari orang yang mempunyai informasi tersebut. Informasi adalah berasal dari proses pemikiran seseorang dan didalamnya pemikiran tersebut akan melibatkan perasaan. Demikian pula ketika informasi yang dihasilkan dari proses berpikir tadi ingin disampaikan kepada orang lain, orang tersebut akan mempertimbangkan perasaan dan sikap yang tepat sehingga informasi itu membentuk pengertian yang sama pada penerima informasi.

Didalam praktek perilaku organisasi, komunikasi yang efektif merupakan prasyarat terbinanya kerja sama yang baik untuk mencapai tujuan organisasi. Walaupun demikian komunikasi akan tetap merupakan persoalan yang besar yang seharusnya dihadapi oleh setiap organisasi,

karena komunikasi sering dijadikan alasan terjadinya persoalan atau konflik dalam suatu organisasi. Sebagaimana yang dikatakan Hick dan Gullet;

*“Perhaps it is true, as some one has suggestion, that the heart of all the world’s problems-at least men with each others is man’s inability to communication as well as he think he is communicating”.* (Barangkali adalah benar yang telah disarankan seseorang, bahwa jantung persoalan-persoalan di dunia ini adalah sedikitnya karena ketidakmampuan manusia dalam berkomunikasi dengan lainnya sebaik yang ia perkirakan dalam berkomunikasi)

## **B. PENGERTIAN KOMUNIKASI**

Keith Davis (1985:458) mengemukakan bahwa *“communication is the transfer of information and understanding from one person to another person”* (komunikasi adalah pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang kepada orang lain). Edwin B. Flippo (1976:448) berpendapat bahwa *“communication is the act of inducing othersto interpret an idea in the manner intended by the speaker or write”.* (komunikasi adalah aktivitas yang menyebabkan orang lain menginterpretasikan suatu ide, terutama yang dimaksudkan oleh pembicara atau penulis).

Andrew E. Sikula (1981:94) mendefinisikan bahwa *“communication is the process of transmitting information, meaning, and understanding from the one person, place, or thing to another person, place, or thing”.* (komunikasi adalah proses pemindahan informasi, pengertian, dan pemahaman dari seseorang, suatu tempat, atau sesuatu kepada sesuatu, tempat, atau orang lain).

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi yaitu proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud.

Komunikasi adalah proses dalam pengaturan organisasi untuk memelihara agar manajemen dan para karyawan tetap tahu tentang bermacam-macam hal yang relevan. Komunikasi yang baik, sebagai darah kehidupan organisasi, membantu meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, dan dengan melaksanakan hal ini

bisa menguatkan identifikasi diri terhadap organisasi, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja.

Dalam sejarah administrasi dan manajemen, pada awal mulanya ilmu ini sedikit sekali memberikan perhatian pada komunikasi. Walaupun komunikasi secara implisit termasuk fungsi manajemen pemberian perintah dan prinsip struktur hierarki pada awal mulanya para ahli administrasi dan manajemen tidak pernah berusaha mengembangkan secara penuh atau mengintegrasikan kedalam teori organisasi. Orang yang pertama kali menganalisis komunikasi agak mendetail dengan melengkapi cara memecahkan persoalan komunikasi yang bermakna adalah adalah Henry Fayol. Konsepsi “Jembatan Fayol” terkenal untuk mengatasi hambatan komunikasi formal dalam suatu organisasi. Jika pejabat H ingin berkomunikasi dengan pejabat I, menurut aturan formal organisasi maka H harus melewati pejabat A, B, C, D, E, F dan G. ini berarti banyak meja yang harus dilewati oleh seorang yang akan berkomunikasi dengan yang lainnya secara formal. Cara semacam ini akan menghambat dan kurang efisien. Itulah sebabnya Fayol menyarankan mendirikan jembatan penyeberangan untuk jalan pintas berkomunikasi antara pejabat H dengan pejabat tersebut.

Usaha berikutnya yang dilakukan oleh Chester Barnard di akhir tahun 1930 amat bermanfaat untuk mengembangkan komunikasi sebagai suatu dinamika yang penting dalam ilmu perilaku organisasi. Dia percaya bahwa komunikasi merupakan kekuatan utama dalam membentuk organisasi. Ada tiga unsur pokok organisasi, salah satunya adalah komunikasi, yang lainnya ialah tujuan organisasi dan kemauan. Baginya komunikasi membuat dinamis suatu sistem kerja sama dalam organisasi dan menghubungkan tujuan organisasi pada partisipasi orang-orang yang ada didalamnya. Barnard juga menjalinkan konsep komunikasi dengan konsep otoritasnya. Dia menekankan bahwa pengertian dan pemahaman harus terjadi sebelum otoritas itu dapat dikomunikasikan oleh atasan kepada bawahan.

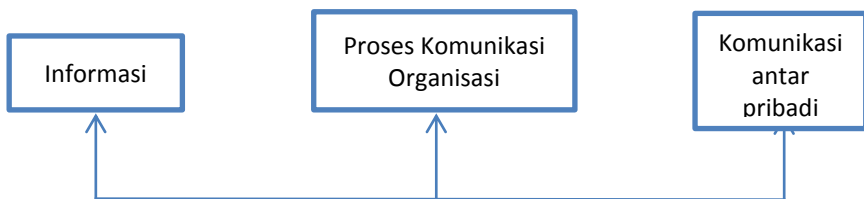


Tujuh faktor komunikasi yang berperan dalam menciptakan dan memelihara otoritas yang obyektif di dalam organisasi (Barnard):

- 1) Saluran komunikasi itu harus diketahui secara pasti
- 2) Seyogyanya harus ada saluran komunikasi formal pada setiap anggota organisasi.
- 3) Jalur komunikasi itu seharusnya langsung dan sependek mungkin.
- 4) Garis komunikasi formal keseluruhannya hendaknya dipergunakan secara normal.
- 5) Orang-orang yang bekerja sebagai pusat pengatur komunikasi haruslah orang-orang yang cakap.
- 6) Garis komunikasi seharusnya tidak mendapat gangguan sementara organisasi sedang berfungsi.
- 7) Setiap komunikasi haruslah disahkan.

Semenjak usaha-usaha Fayol dan Barnard tersebut, dinamika komunikasi merupakan salah satu pusat bahasan didalam ilmu perilaku organisasi. Semenjak itu banyak buku-buku dan artikel yang ditulis para ahli yang membahas tentang komunikasi antar orang dan komunikasi organisasi. Semakin banyak orang menulis semakin beraneka pengertian dan rumusan dari dari istilah komunikasi. Ini suatu tanda kedinamisan ilmu. Namun demikian, hampir semua rumusan pengertian komunikasi yang dipergunakan dalam literatur ilmu perilaku organisasi menekankan adanya penggunaan simbol-simbol untuk mentransfer pengertian dari suatu informasi. Lebih dari itu nampaknya yang teramat penting didalam memahami komunikasi menurut perilaku organisasi bahwa komunikasi adalah suatu proses antar orang atau pribadi yang melibatkan suatu usaha untuk mengubah perilaku. Perilaku yang terjadi dalam suatu organisasi adalah merupakan unsur pokok dalam proses komunikasi ini.

Tiga unsur pokok yang dipergunakan untuk mengidentifikasi komunikasi yang relevan dengan ilmu perilaku organisasi.

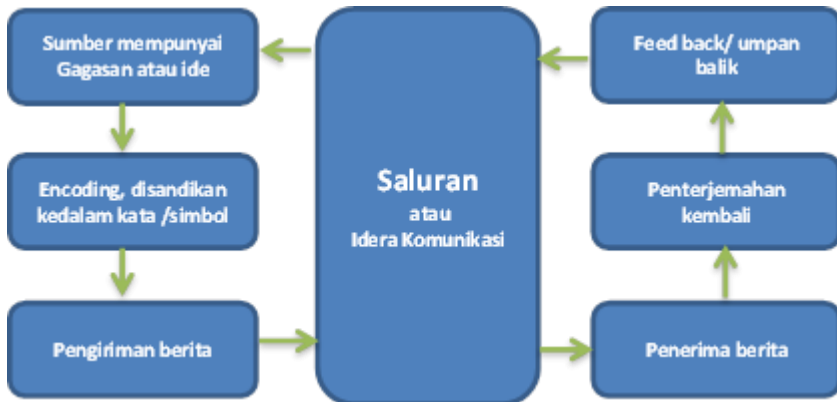


## 1. Informasi

Komunikasi sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya yaitu; orang yang berkomunikasi, motivasinya, latar belakang pendidikan, dan prasangka-prasangka pribadinya (personal bias). Adapun sifat dari informasi yang datang sangat dipengaruhi oleh jumlah besar sedikitnya informasi yang diterima, cara penyajian dan pemahaman informasi dan proses umpan balik.

## 2. Proses Komunikasi

Model proses komunikasi yang lebih terperinci dapat kita lihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 18.1 Proses Komunikasi

### Sumber (source)

Sumber atau pengirim berita memainkan langkah pertama dalam proses komunikasi. Sumber mengendalikan macam-macam berita yang dikirim, susunan yang digunakan dan saluran melalui berita mana yang sering dikirimkan. Dalam organisasi, sumber merupakan pihak yang mempunyai kebutuhan dan keinginan untuk mengkomunikasikan sesuatu gagasan, pemikiran, informasi dan sebagainya kepada pihak lain.

### a. *Encoding The Message*

Langkah kedua mengubah berita kedalam berbagai bentuk simbol-simbol verbal atau *non* verbal yang mampu memindahkan pengertian , seperti kata-kata percakapan atau tulisan, angka, gerakan ataupun kegiatan.

Dari beberapa *symbol* yang tersedia, pengirim berita menyampaikan salah satu yang akan dapat memenuhi kebutuhan khusus. Pengirim berita seharusnya tidak hanya memikirkan apa yang akan dikatakan tetapi juga bagaimana berita itu disajikan agar pengaruh yang diinginkan dari penerima terpenuhi. Jadi, berita harus disesuaikan dengan tingkat pemahaman, kepentingan dan kebutuhan penerima untuk mencapai konsekuensi-konsekuensi yang diinginkan. Simbol-simbol harus diseleksi atas dasar pemahaman yang akan diperoleh dari pendengar atau pembaca. Kesamaan pengertian ini penting, karena ketidaksamaan pengertian akan menimbulkan salah komunikasi.

### b. Pengiriman Berita (*transmitting the message*)

Langkah ketiga mencerminkan pilihan komunikator terhadap media atau “saluran distribusi”. Komunikasi lisan mungkin disampaikan melalui berbagai saluran *telephone*, mesin pendikte, orang atau video tape. Hal ini mungkin dilakukan secara pribadi atau kedalam pertemuan kelompok dengan banyak orang. Dalam kenyataannya, salah satu keputusan penting yang harus dibuat pengirim adalah dalam penentuan saluran yang tepat atau sesuai bagi pengiriman berita tertentu.

Manfaat komunikasi lisan, orang perorang adalah kesempatan untuk berinteraksi antara sumber dan penerima, memungkinkan komunikasi *non* verbal (gerakan tubuh, intonasi suara dan lain-lain) disampaikannya berita secara cepat dan memungkinkan umpan balik diperoleh segera. Sedangkan komunikasi tertulis dapat disampaikan melalui saluran-saluran memo, surat, laporan, bulletin dewan direktur, email, manual perusahaan, dan surat kabar. Komunikasi tulisan mempunyai manfaat dalam hal penyediaan laporan atau dokumen untuk kepentingan diwaktu mendatang.

Agar komunikasi lebih efisien dan efektif manajer perlu mempertimbangkan penentuan media atau saluran yang ada. Sebagai contoh ucapan “selamat pagi” tidak perlu ditulis dalam bentuk memo, sebaliknya pemberian pesanan sebaiknya ditulis dengan bentuk memo.

c. Penerimaan Berita.

Langkah keempat adalah penerimaan berita oleh pihak penerima. Pada dasarnya, orang-orang menerima berita melalui kelima panca indera mereka; penglihatan, pendengaran, pengecap perabaan dan penciuman. Pengiriman berita belum lengkap atau tidak terjadi bila suatu pihak belum menerima berita banyak komunikasi penting gagal karena seseorang tidak pernah menerima berita.

d. Pengertian atau Penterjemahan Kembali Berita (*decoding*).

Proses komunikasi kelima ini adalah menyangkut pengertian simbol-simbol oleh penerima. Proses ini dipengaruhi oleh latar belakang, kebudayaan, pendidikan, lingkungan, praduga dan gangguan disekitarnya. Selalu ada kemungkinan bahwa berita dari sumber, ketika diartikan oleh penerima akan menghasilkan pengertian yang jauh berbeda dengan yang dimaksud dengan pengirim. Jadi, penerima mempunyai tanggung jawab besar untuk efektivitas komunikasi, dalam hal komunikasi dua arah. Manajer dan bawahan dapat berperan baik sebagai sumber maupun penerima dalam satu interaksi. Berbagai macam interaksi dapat dilakukan dengan ruang lingkup, tingkat kepentingan dan periode waktu yang berbeda-beda.

e. Umpan Balik (*feedback*)

Setelah berita diterima dan diterjemahkan, penerima mungkin menyampaikan berita balasan yang ditujukan kepada pengirim mula-mula atau orang lain. Jadi, komunikasi adalah proses yang berkesinambungan dan tak pernah berakhir. Seseorang berkomunikasi, penerima menanggapiinya melalui komunikasi selanjutnya dengan pengirim atau orang lain dan seterusnya. Tanggapan ini disebut umpan balik.

Untuk mengetahui apakah umpan balik dalam berkomunikasi antara pejabat-pejabat atau pegawai-pegawai dalam suatu organisasi tertentu efektif atau tidak efektif, ada beberapa karakteristik yang bisa digunakan untuk mengenainya yaitu:

1) Intensi

Umpan balik jika yang efektif jika diarahkan secara langsung untuk menyempurnakan pelaksanaan pekerjaan dan lebih menjadikan pegawai sebagai harta milik organisasi yang paling berharga. Umpan balik semacam ini tidak bersifat hal-hal yang bersifat pribadi dan seharusnya tidak berkompromi dengan perasaan-perasaan pribadi, harga diri dan cita-cita pribadi. Umpan balik yang efektif hanyalah mengurusi atau hanya diarahkan pada aspek-aspek pekerjaan pegawai.

2) Kekhususan (*specificity*)

Umpan balik yang efektif dirancang untuk membekali penerima dengan informasi yang khusus sehingga mereka mengetahui apa yang seharusnya dikerjakan untuk suatu situasi yang benar. Suatu umpan balik yang tidak efektif jikalau bersifat umum dan meninggalkan tanda tanya bagi penerimanya. Misalnya mengatakan pada pegawainya bahwa pekerjaannya jelek, tanpa ada penjelasan apanya yang jelek, mengapa menilai jelek, ukuran jelek itu bagaimana dan lain-lain penjelasan yang bersifat khusus atau terperinci. Umpan balik semacam ini akan membuat pegawai tersebut frustrasi dan mencari-cari cara memperbaiki pekerjaannya.

3) Deskriptif

Efektivitas umpan balik dapat pula dilakukan dengan lebih bersifat deskriptif dibandingkan dengan bersifat evaluatif. Ini berarti hendaknya dihindari memberi umpan balik yang bersifat menilai atau mengevaluasi, tetapi lebih ditekankan memberikan penjelasan mengenai pelaksanaan pekerjaan.

4) Kemanfaatan

Karakteristik ini meminta agar setiap umpan balik mengandung informasi yang dapat dipergunakan oleh pegawai untuk pejabat untuk memperbaiki dan menyempurnakan pekerjaannya. Tidak ada manfaat mencaci maki pegawai hanya karena mereka tidak mempunyai kecakapan untuk melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan

kepadanya. Beri petunjuk atau pelatihan untuk menambah kecakapan pegawai. Dengan demikian pegawai akan mendapatkan kemanfaatan dari setiap umpan balik.

5) Tepat waktu

Umpan balik yang efektif jika terdapat pertimbangan-pertimbangan yang menghitung faktor waktu yang tepat. Ada semacam aturan, semakin segera umpan balik diberikan adalah semakin baik. Dalam hal seperti ini, pegawai tau pejabat mempunyai kesempatan yang baik untuk memahami apa yang dimaksud oleh atasannya itu, dan mempunyai waktu untuk memperbaiki kesalahan-kesalahannya.

6) Kesiapan

Agar umpan balik bisa efektif, para pegawai hendaknya mempunyai kesiapan untuk menerima umpan balik tersebut. Dalam hal ini, setiap pemberian umpan balik hendaknya diperhitungkan apakah pegawai yang akan diberi umpan balik sudah siap atau belum. Jika umpan balik diberikan mendadak dan dipaksakan kepada pegawai kejadian semacam ini akan mengurangi efektivitas umpan balik.

7) Kejelasan

Umpan balik bisa efektif jikalau dapat dimengerti secara jelas oleh penerima. Suatu cara yang baik untuk mengetahui hal ini ialah membuktikan secara langsung dengan meminta kepada penerima untuk menyatakan secara pokok-pokok apa yang telah dibicarakan bersama.

8) Validitas

Agar suatu umpan balik bisa dapat efektif, maka umpan balik tersebut hendaknya dapat dipercaya dan sah (*reliable and valid*).sudah barang tentu jika informasinya tidak benar, maka pegawai yang menerima umpan balik tersebut akan merasa bahwa atasannya melakukan kesalahan, atau lebih jauh dari itu pegawai tersebut akan memperbaiki tindakannya berdasarkan alasan-alasan yang salah sehingga akibatnya hanya merupakan kumpulan kesalahan-kesalahan. Berikut *table* ringkasan karakteristik dari umpan balik yang efektif dan yang tidak efektif.

Umpan Balik yang Efektif	Umpan Balik yang Tidak Efektif
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cenderung untuk membantu pegawai</li> <li>- Khusus dan terperinci (<i>specific</i>)</li> <li>- Deskriptif</li> <li>- Bermanfaat</li> <li>- Memperhitungkan waktu</li> <li>- Kesiapan pegawai untuk menerima dan memberikan umpan balik</li> <li>- Jelas</li> <li>- Sah dan benar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cenderung memperkecil arti peranan pegawai.</li> <li>- Bersifat umum</li> <li>- Bersifat menilai (<i>evaluative</i>)</li> <li>- Tidak bermanfaat</li> <li>- Tidak tepat waktu</li> <li>- Membuat pegawai bertahan</li> <li>- Tidak memudahkan pengertian</li> <li>- Tidak sah dan tidak benar.</li> </ul>

### 3. Komunikasi Antar Pribadi

Model proses komunikasi antar pribadi yang paling sederhana adalah sebagai berikut:



Model ini menunjukkan 3 (tiga) unsur esensi komunikasi. Bila salah satu unsur hilang, komunikasi tidak dapat berlangsung. Sebagai contoh, seseorang dapat mengirimkan berita, tetapi bila tidak ada yang menerima atau mendengar, komunikasi tidak akan terjadi.

Komunikasi antar pribadi ini sebenarnya sama dengan pengertian komunikasi dengan pengertian komunikasi yang sudah dikenal pada umumnya. Secara formal dapat diartikan sebagai proses penyampaian berita yang dilakukan oleh seseorang dan diterimanya berita tersebut oleh orang lain atau kelompok kecil dari orang-orang dengan suatu akibat dan umpan balik.

Komunikasi semacam ini tidak jauh berbeda dengan bentuk perilaku orang-orang, adakalanya efektif dan adakalanya tidak efektif. Untuk mengenal komunikasi antar pribadi tersebut efektif dan tidak efektif berikut ini kami kutipkan pendapat Joseph A.de Vito. Suatu komunikasi antar pribadi bisa efektif dapat dikenal dengan lima hal berikut:

- 1) Keterbukaan
- 2) Empati
- 3) Dukungan
- 4) Kepositifan
- 5) Kesamaan

**Keterbukaan**, untuk menunjukkan kualitas keterbukaan dari komunikasi antar pribadi ini paling sedikit ada dua aspek, yakni;

- 1) Aspek keinginan untuk terbuka bagi setiap orang yang berinteraksi dengan orang lain. Dengan keinginan untuk terbuka ini dimaksudkan agar diri masing-masing tidak tertutup didalam menerima informasi dan berkeinginan untuk menyampaikan informasi dari dirinya bahkan juga informasi mengenai dirinya kalau dipandang relevan dalam rangka pembicaraan antar pribadi dengan lawan bicaranya.
- 2) Aspek keinginan untuk menanggapi secara jujur semua stimuli yang datang kepadanya. Diam, tidak bereaksi, tidak mau mengkritik atau bahkan tidak mau bergerak secara fisik barangkali mungkin tepat untuk suatu situasi tertentu, tetapi dalam komunikasi antar pribadi atau dalam percakapan sehari-hari barangkali akan membosankan. Dalam keterbukaan ini sudah sepatutnya kalau masing-masing mau berinteraksi secara terbuka terhadap apa yang dikatakan oleh masing-masing. Tidak ada yang paling buruk kecuali ketidakpedulian (*indifference*), dan tidak ada yang paling nikmat selain diharganya perbedaan pendapat. Walaupun berbeda pendapat, katakanlah walau terasa pahit bagi yang mendengarkan.

**Empati**, barangkali kualitas komunikasi yang sangat sulit dicapai adalah kemampuan untuk melakukan empati ini. Dengan empati dimaksudkan untuk merasakan sebagaimana yang dirasakan oleh orang lain suatu perasaan bersama perasaan orang lain yakni, mencoba merasakan dalam cara yang sama dengan perasaan orang lain. Jika dalam komunikasi kerangka pemikirannya dalam rangka empati ini, maka seseorang akan memahami posisinya, dari mana mereka berasal, dimana mereka sekarang dan kemana mereka akan pergi. Dan yang paling penting ialah kita tidak bakal memberikan penilaian pada perilaku atau sikap



mereka sebagai perilaku atau sikap yang salah atau benar. Sedangkan simpati merasakan untuk orang lain, misalnya merasa kasihan kepada orang lain.

**Dukungan**, dengan dukungan ini akan tercapai komunikasi antar pribadi yang efektif. Dukungan adakalanya terucapkan dan adakalanya tidak terucapkan. Dukungan yang tidak terucapkan tidaklah mempunyai nilai yang *negative*, melainkan dapat merupakan aspek yang positif dari komunikasi. Gerakan-gerakan seperti anggukan kepala, kerdipan mata, senyum atau tepukan tangan merupakan dukungan positif yang tidak terucapkan. Dalam keterbukaan dan empati komunikasi antar pribadi tidak bisa hidup dalam suasana yang penuh ancaman. Jika partisipan dalam suatu komunikasi merasa bahwa apa yang akan dikatakan akan mendapat kritikan, atau diserang, umpamanya, maka mereka akan segan untuk berlaku terbuka atau enggan memberitahukan tentang dirinya dalam cara apapun.

**Kepositifan**, dalam komunikasi antar pribadi kualitas ini paling sedikit terdapat tiga aspek perbedaan atau unsur, yaitu;

- 1) Komunikasi antar pribadi akan berhasil jika terdapat perhatian yang positif terhadap diri seseorang, jika beberapa orang mempunyai perasaan *negative* terhadap dirinya, mereka akan mengkomunikasikan perasaan tersebut kepada orang lain, maka orang lain ini kemungkinan akan mengembangkan rasa negatif pula. Sebaliknya jika orang-orang mempunyai perasaan positif terhadap dirinya berkeinginan akan menyampaikan perasaannya kepada orang lain, maka seperti orang lain tersebut akan menanggapi dan memperhatikan perasaan positif tadi.
- 2) Komunikasi pribadi akan terlihat baik, jika suatu perasaan positif terhadap orang lain itu dikomunikasikan. Hal ini akan membuat orang lain tersebut merasa lebih baik dan mempunyai keberanian untuk lebih berpartisipasi pada setiap kesempatan. Seseorang dalam suasana seperti ini tidak mempunyai perasaan tertutup. Dia senang dianggap berperan.
- 3) Suatu perasaan positif dalam situasi komunikasi umum, amat bermanfaat untuk mengaktifkan kerja sama. Tidak ada hal yang paling menyakitkan kecuali berkomunikasi dengan orang lain yang

tidak tertarik atau tidak mau memberikan respon yang menyenangkan terhadap situasi yang dibicarakan.

**Kesamaan**, merupakan karakteristik yang teristimewa, karena kenyataannya manusia tidak ada yang sama, orang kembarpun didapatkan adanya perbedaan-perbedaan. Komunikasi antar pribadi akan lebih bisa efektif jika orang-orang yang berkomunikasi itu dalam suasana kesamaan. Ini bukan berarti orang yang tidak mempunyai kesamaan tidak bisa berkomunikasi. Jelas mereka bisa berkomunikasi, akan tetapi jika komunikasi mereka menginginkan efektif, hendaknya diketahui kesamaan-kesamaan kepribadian diantara mereka.

Dengan cara ini dimaksudkan hendaknya terdapat “pengenalan tak terucapkan” bahwa kedua pihak yang berkomunikasi dihargai dan dihormati sebagai manusia yang mempunyai suatu yang penting untuk dikontribusikan kepada sesamanya. Karakteristik kesamaan dalam komunikasi antar pribadi dapat dilihat dari kedudukan antara pembicara dan pendengar.

#### ***Homophily dan Heterophily dalam Komunikasi Antar Pribadi.***

Konsep komunikasi antar pribadi *Homophily* menunjukkan suatu derajat kesamaan antara dua pihak yang terikat dalam komunikasi antar pribadi, antara pihak penyampai dan penerima informasi. Sedangkan *Heterophily* menunjukkan kepada derajat perbedaan antara dua pihak tersebut. Kesamaan dan perbedaan ini hanyalah menunjukkan kepada karakteristik seperti misalnya; umur, agama, sandaran politik, status keuangan, tingkat pendidikan dan sejenisnya.

Hasil penelitian di Amerika menunjukkan bahwa komunikasi antar pribadi akan lebih efektif jika pihak-pihak yang berkomunikasi itu bersifat *Homophilous* yakni mempunyai derajat kesamaan antara keduanya. James McCroskey, Carl Larson, dan Mark Knapp menyatakan:

*More effective communication occurs when source and receiver are homophilous. The more nearly alike the people in a communication transactin, the more likely they will share meanings.* Komunikasi akan berlangsung lebih efektif kalau sumber dan penerimanya adalah *homophilous*, semakin dekat kesamaan di antara orang-orang di dalam

transaksi komunikasi, semakin besar kemungkinan mereka menyamakan pengertian.

Menurut prinsip ini, maka orang akan berkomunikasi secara baik jika ia tahu orang lain itu seperti dirinya. Dengan demikian orang Jawa akan berkomunikasi baik dengan orang Jawa. Orang Cina sesama Cina. Petani dengan petani, dosen dengan dosen, anak muda dengan anak muda, demikian seterusnya.

Hubungan prinsip *homophily* dan *heterophily* dengan lima karakteristik komunikasi antar pribadi yang efektif diatas, dapat diuraikan sebagai berikut;

Karakteristik keterbukaan dengan prinsip ini mengemukakan bahwa semakin seseorang itu bersifat *homophilous* maka semakin terbuka sikapnya dengan orang lain dalam berkomunikasi. Sebaliknya jika seseorang dengan orang lain *heterophilous* maka akan semakin tertutup.

Karakter empati menyatakan bahwa orang *homophilous* mempunyai empati lebih besar, sedangkan *heterophilous* sedikit empatinya. Orang *hoophilous* akan lebih mudah merasakan sebagai yang dirasakan orang lain. Jarak yang terbentang antara orang-orang *homophilous* dalam empati sangat sedikit dan dekat sekali. Adapun orang-orang yang *heterophilous* jarak tersebut membentang panjang dan besar sekali. Sulit rasanya bagi orang miskin menaruh empati kepada orang kaya yang setiap tahunnya mengganti mobilnya supaya tidak ketinggalan model. Demikian pula terdapat kesulitan bagi orang kaya memperoleh empati kelaparan yang diderita oleh fakir miskin.

Kemudian karakteristik dukungan juga menyatakan bahwa nampaknya orang akan lebih mudah mendukung dan membantu kepada orang yang sama dengan orang tersebut, dibandingkan dengan orang yang tidak punya kesamaan. Dengan dukungan orang-orang *homophilous*, mengakibatkan orang-orang yang berkomunikasi mendukung diri mereka masing-masing. Saling dukungan bagi orang-orang yang saling ada kesamaan.

Demikian pula orang-orang *homophilous* merasakan lebih positif mendorong kemajuan dari masing-masing, sebab mereka tidak merasa rendah diri diantara yang lain. Mereka yang *homophilous* ini merasa

mendapat kenikmatan dalam berkomunikasi. Lain halnya dalam situasi yang *heterophilous* berkomunikasi rasanya seperti siksaan. Hal ini mudah dipahami bahwa pada umumnya orang-orang akan lebih menyenangi orang lain yang tidak menyenangi dirinya dibandingkan dengan orang lain yang tidak menyenangi dirinya. Dalam pengertian ini, maka dengan *homophilous* orang-orang melengkapinya suatu jenis konfirmasi tentang dirinya.

Barangkali yang paling jelas dari empat karakteristik diatas dalam hubungannya dengan *homophilous* adalah karakteristik terakhir yaitu kesamaan. *Homophilous* adalah sifat dari orang-orang yang mempunyai kesamaan. Karena itu karakteristik ini terdapat dalam sifat *homophilous*. Orang-orang *homophilous* akan bersemi dan subur dalam situasi yang penuh kesamaan.

### C. SALURAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Saluran-saluran komunikasi dalam organisasi ditentukan oleh struktur organisasi dalam suatu perusahaan.

#### 1. Komunikasi Vertikal.

##### a. Komunikasi ke bawah (*downward communication*)

adalah penyampaian informasi atau gagasan dari atas atau pimpinan ke bawah. Informasi-informasi yang disampaikan bisa meliputi banyak hal seperti tugas-tugas yang harus dilakukan bawahan, kebijakan organisasi, tujuan-tujuan yang ingin dicapai, dan adanya perubahan-perubahan kebijakan. Untuk sistem komunikasi ini terdapat sejumlah media yang dapat digunakan seperti:

- 1) Perintah berantai,
- 2) Belletin dinding dan poster,
- 3) Majalah perusahaan,
- 4) Surat kepada pegawai,
- 5) Buku pedoman pegawai,
- 6) Rak informasi,
- 7) Sistem pengeras suara,
- 8) *Pay insert*,
- 9) *The grapevine*,
- 10) Laporan tahunan,

- 11) Pertemuan kelompok,
- 12) Perserikatan buruh atau PBSI

b. Komunikasi ke atas (*upward communication*)

adalah penyampaian informasi dari pegawai ke atasan atau perusahaan. Informasi ini bisa berupa laporan pelaksanaan tugas, gagasan, keluhan, dan lain-lain. Untuk sistem komunikasi ini terdapat sejumlah media yang dapat digunakan yaitu:

- 1) Kontak secara tatap muka.
- 2) Pertemuan kelompok pengawasan.
- 3) Pertemuan dengan pemimpin (top manajemen) secara periodik.
- 4) Program "*speak up*" dimana pegawai diberikan nomor telepon untuk memanggil.
- 5) Kotak keluhan tanpa nama.
- 6) Pertemuan pegawai dengan pemegang saham tiap tahun.
- 7) Menggunakan prosedur pengaduan.
- 8) Kuisisioner mengenai moral.
- 9) Wawancara.
- 10) Kebijakan secara terbuka,
- 11) Perserikatan buruh atau PBSI
- 12) *The grapevine*
- 13) *Ombudsmen and ombudswomen*
- 14) Program penyuluhan pegawai.

c. Komunikasi Horizontal

adalah komunikasi yang terjadi di antara pegawai dengan tingkat yang sama dalam organisasi, tetapi mereka mempunyai tugas yang berbeda. Berbagai informasi yang diberikan dapat berupa kegiatan yang dilakukan, permohonan untuk melakukan pekerjaan dengan standar tertentu, nasihat, dan saran. Media yang digunakan dapat berupa:

- 1) Surat-menyurat
- 2) Pertemuan
- 3) Kegiatan olahraga bersama

#### D. PENTINGNYA KOMUNIKASI BAGI ORGANISASI

Dalam kehidupan organisasi, komunikasi menjadi sesuatu yang sangat penting karena komunikasi dapat meningkatkan saling pengertian antara pegawai bawahan dan atasan, dan meningkatkan koordinasi dari berbagai macam kegiatan/tugas yang berbeda. Komunikasi yang tidak baik dapat menyulitkan berbagai macam kegiatan bersama dan lebih jauh lagi bisa menyebabkan *stress* dan ketidakpuasan di antara pegawai.

Berikut manfaat yang bisa diperoleh dari komunikasi:

1. Dapat menjadi alat pertukaran informasi  
Komunikasi merupakan proses interaksi yang digunakan untuk bertukar informasi antara komunikator dengan komunikan. Oleh karena itu, komunikasi berperan penting sebagai tempat pertukaran informasi.
2. Menyelesaikan suatu konflik  
Komunikasi menjadi hal terpenting untuk memecahkan suatu masalah yang sedang terjadi di perusahaan. Apabila suatu perusahaan dilanda konflik, termasuk pada karyawannya, maka yang bisa dilakukan adalah mengadakan rapat untuk menyelesaikan konflik.
3. Menciptakan kepuasan kerja  
Komunikasi yang terbuka sering dibutuhkan dalam dunia kerja. Seorang pemimpin wajib berkomunikasi dengan karyawannya secara terbuka. Dengan demikian, karyawan dapat merasa dihargai oleh perusahaan.
4. Meningkatkan produktivitas  
Komunikasi yang efektif memberikan kenyamanan pada karyawan dalam sebuah perusahaan. Komunikasi yang dilakukan oleh pemimpin dan karyawannya dapat memengaruhi tingkat produktivitas seorang karyawan dalam bekerja.
5. Meningkatkan motivasi  
Motivasi merupakan hal yang penting untuk meningkatkan produktivitas dalam bekerja. Komunikasi yang baik dapat mempengaruhi seseorang menjadi lebih giat dalam bekerja.

## **E. PEDOMAN KOMUNIKASI YANG BAIK**

*American Management Association* (AMA) telah menyusun sejumlah prinsip-prinsip komunikasi yang disebut “*The Ten Command-ments of good Communication*” (sepuluh pedoman komunikasi yang baik). Pedoman ini disusun untuk meningkatkan efektivitas komunikasi organisasi yang secara singkat adalah sebagai berikut:

1. Cari kejelasan gagasan terlebih dahulu sebelum dikomunikasikan.
2. Teliti tujuan sebenarnya setiap komunikasi.
3. Pertimbangkan keadaan fisik dan manusia keseluruhan kapan saja komunikasi akan dilakukan.
4. Konsultasikan dengan pihak-pihak lain, bila perlu dalam perencanaan komunikasi.
5. Perhatikan tekanan nada dan ekspresi lainnya sesuai isi dasar berita selama berkomunikasi.
6. Ambil kesempatan, bila timbul, untuk mendapatkan segala sesuatu yang membantu atau umpan balik.
7. Ikuti lebih lanjut komunikasi yang telah dilakukan.
8. Perhatikan konsistensi komunikasi.
9. Tindakan atau perbuatan harus mendorong komunikasi.
10. Jadilah pendengar yang baik, berkomunikasi tidak hanya untuk dimengerti tetapi juga untuk mengerti.

Prinsip-prinsip komunikasi AMA ini memberikan kepada para manajer untuk meningkatkan efektivitas komunikasi.

## **F. RANGKUMAN MATERI**

Komunikasi adalah hal yang sangat penting dalam suatu organisasi. Komunikasi tidak hanya sebagai penyampai berita dan informasi tetapi juga sebagai bentuk pertukaran pesan dalam organisasi yang terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarki antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam satu organisasi. Komunikasi organisasi selain sebagai alat penyampai informasi juga sebagai pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun kelompok Informal dari suatu organisasi. Komunikasi formal merupakan komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri

dan sifatnya berorientasi kepada organisasi itu sendiri, dimana isi dari komunikasi formal berupa cara kerja didalam organisasi itu sendiri, produktivitas, dan berbagai pekerjaan dalam organisasi misalnya kebijaksanaan, memo, pernyataan dan surat-surat resmi organisasi. Sedangkan komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial, orientasinya bukan pada organisasi tetapi lebih kepada individual.

Komunikasi yang baik yaitu adanya umpan balik dari kedua belah pihak yaitu penerima Jadi, komunikasi adalah proses yang berkesinambungan dan tak pernah berakhir. Seseorang berkomunikasi, penerima menanggapinya melalui komunikasi selanjutnya dengan pengirim atau orang lain dan seterusnya. Tanggapan ini disebut *umpan balik*. Umpan balik bisa dikatakan efektif tidaknya, ada beberapa karakteristik yang dapat digunakan untuk mengenalinya yaitu; Intens, kekhususan, diskriptif, kemanfaatan, tepat waktu, kesiapan, kejelasan dan validasitas.

Komunikasi juga merupakan suatu proses dalam pengaturan organisasi untuk memelihara agar manajemen dan para karyawan tetap tahu tentang bermacam-macam hal yang relevan. Komunikasi yang baik, sebagai darah kehidupan organisasi, membantu meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, dan dengan melaksanakan hal ini bisa menguatkan identifikasi diri terhadap organisasi, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja. Komunikasi-komunikasi seperti ini biasa disebut dengan komunikasi *vertical* dan komunikasi horizontal. Komunikasi *vertical* yaitu komunikasi dari atasan kepada bawahannya dan dai bawahan kepada atasan. Komunikasi dari atasan kepada bawahannya bisa berupa surat perintah, pendelegasian wewenang, surat kepada pegawai sedangkan komunikasi dari bawahan kepada atasan bisa berupa laporan kerja. Sedangkan komunikasi horizontal adalah komunikasi yang dilakukan oleh para pegawai dalam tingkatan yang sama misalnya surat menyurat, pertemuan dan sebagainya.

Komunikasi yang baik dalam suatu organisasi akan memberikan beberapa manfaat yaitu; dapat menjadi alat pertukaran informasi , Menyelesaikan suatu konflik, Menciptakan kepuasan kerja, Meningkatkan produktivitas dan meningkatkan motivasi karyawan yaitu dapat mempengaruhi seseorang menjadi lebih giat dalam bekerja.



## **EVALUASI**

Dalam kehidupan organisasi, komunikasi menjadi sesuatu yang sangat penting bagi suatu perusahaan, karena komunikasi yang baik dapat meningkatkan saling pengertian antara pegawai bawahan dan atasan, menyelaraskan satu pemikiran dan meningkatkan koordinasi dari berbagai macam kegiatan atau tugas yang berbeda, sehingga menjadi satu kesatuan pemikiran untuk mencapai tujuan organisasi. Komunikasi yang tidak baik dapat menyulitkan berbagai macam kegiatan bersama dalam organisasi dan lebih jauh lagi bisa menyebabkan stres, ketidakpuasan bahkan konflik kerja di antara pegawai, maka dari itu dalam komunikasi perlu dihindari atau dipahami hambatan-hambatan yang mungkin atau biasa terjadi dalam komunikasi. Hambatan yang biasa terjadi yaitu diantaranya bahasa, pesan sulit dipahami, tidak percaya diri, persepsi yang negatif, gangguan alat komunikasi dan jarak.

## **TUGAS**

1. Apa yang anda ketahui tentang komunikasi dalam organisasi?
2. Seberapa penting komunikasi dalam organisasi?
3. Bagaimana proses komunikasi dalam organisasi?
4. Apa yang dimaksud dengan komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal
5. Apa yang dimaksud dengan komunikasi antar pribadi
6. Bagaimanakah komunikasi yang baik dalam organisasi?

## DAFTAR PUSTAKA

- Barnard, Chester; *the functions of the executive*, Cambridge, Mass.,;Harvard Universit, 1938
- Charles E. Redfield, *Comunication in Management, a Guide to Administrative Communication*, Chicago, The University Of Chicago Press, 1957
- Fred Luthans dan Mark J. Martinko, *The Practive of Supervision and Management*, New York, McGraw-Hill Book Company, 1979
- Fred Luthans; *organizational Behavior*, New York, McGrwa-Hill Book Company, 3 th.,edt.,1981.
- Herbert G. Hick; dan C. Ray Gullet, *The management of organization* , 3 rd ed., New York McGraw-Hill Book Company, 1976
- Joe Kelly, *Organizational Behavior, reviced edt.*, Homewood Illonois, Dorsey Irwin, 1974 hlm 587
- Joseph A. De Vito, *The Interpersonal Communication Book*, New ork, Harper & Rew, Publishers 1976
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.
- Mifith toha,2015,"Perilaku Oganisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya",Jakarta, PT Raja Grafindo Persada.
- T Hani Handoko, "Manajemen" Yogyakarta, BPFE.
- Totol, Budi Sentosa. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Personel Management.
- Webster's New World Dictionary, London, McMillan & Co., Ltd.,1956, hlm 296

# GLOSARIUM

## A

**Agen perubahan:** pihak-pihak dalam internal organisasi yang menginisiasi dan melaksanakan rencana-rencana perubahan organisasi.

**Afektif:** sebuah ranah dalam proses pembelajaran yang berkaitan dengan nilai dan sikap.

**Alternatif:** pilihan diantara dua atau beberapa kemungkinan.

**Aggressiveness:** sejauh mana orang-orang bersifat agresif dan kompetitif.

**Attention to detail:** derajat sejauh mana par pekerja didorong menunjukkan prestasi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.

---

## B

---

## C

---

## D

**Diagnosa:** pemeriksaan berdasarkan data yang dikumpulkan sehingga menghasilkan informasi.

**Disiplin:** tata tertib; ketaatan (kepatuhan) kepada peraturan (tata tertib dan sebagainya); bidang studi yang memiliki objek, sistem, dan metode tertentu.

---

## E

**Efektif:** ada efeknya (akibatnya, pengaruhnya, kesannya); dapat membawa hasil; berhasil guna.

**Efisiensi:** ketepatan cara (usaha, kerja) dalam menjalankan sesuatu (dengan tidak membuang waktu, tenaga, biaya); kemampuan menjalankan tugas dengan baik dan tepat (dengan tidak membuang waktu, tenaga, biaya).

**Ekonomi:** tentang asas-asas produksi, distribusi, dan pemakaian barang-barang serta kekayaan (seperti hal keuangan, perindustrian, dan perdagangan); pemanfaatan uang, tenaga, waktu, dan sebagainya yang berharga.

**Ekonomis:** bersifat hati-hati dalam pengeluaran uang, penggunaan barang, bahasa, waktu; tidak boros; hemat.

**Ekspektasi:** harapan atau keyakinan yang diharapkan akan menjadi kenyataan di masa depan sesuai dengan keinginan dimana untuk mencapainya harus dengan tindakan nyata.

**Ekstrem:** paling ujung (paling tinggi, paling keras, dan sebagainya); 2 sangat keras dan teguh; fanatik: mereka termasuk golongan dalam pendirian mereka.

**Emosional:** menyentuh perasaan; mengharukan; dengan emosi; beremosi; penuh emosi.

**Etis:** berhubungan (sesuai) dengan etika; 2 sesuai dengan asas perilaku yang disepakati secara umum.

---

## F

**Formal:** sesuai dengan peraturan yang sah; menurut adat kebiasaan yang berlaku.

---

## G

---

## H

---

## I

**Ideal:** sangat sesuai dengan yang dicita-citakan atau diangan-angankan atau dikehendaki.

**Identifikasi:** tanda kenal diri; bukti diri; penentu atau penetapan identitas seseorang, benda, dan sebagainya; proses psikologi yang terjadi pada diri seseorang karena secara tidak sadar dia membayangkan dirinya seperti orang lain yang dikaguminya, lalu dia meniru tingkah laku orang yang dikaguminya itu.

**Imbalan:** upah sebagai pembalas jasa; honorarium; balasan (berupa pujian, hukuman, dan sebagainya) atas tindakan yang dilakukan.

**Impersonal:** tidak bersifat pribadi; tidak berkaitan dengan (tidak mengenai) seseorang.

**Indisipliner:** tidak patuh pada peraturan; melanggar disiplin kerja.

**Individu:** orang seorang; pribadi orang (terpisah dari yang lain): tindakan yang demikian itu berarti mengutamakan kepentingan.

**Innovation and risk taking:** derajat sejauh mana pekerja didorong untuk inovatif dan berani mengambil risiko.

---

## J

---

## K

**Korelis (Si Kuat):** tipe kepribadian biasanya suka mengatur dan memerintah orang. Orang korelis suka akan tantangan, sang suka berpetualang, mereka juga tegas.

**Kognitif:** berupa persepsi dan keyakinan.

**Klien:** pihak-pihak yang menginginkan perubahan.

**Konsultan:** pihak-pihak yang dibentuk dan atau dilibatkan baik secara internal atau internal untuk membantu klien dalam rangka melaksanakan perubahan organisasi (pengembangan organisasi).

**Kepemimpinan:** suatu proses memengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

**Kesehatan kerja:** aturan-aturan dan usaha-usaha untuk melindungi pekerja atau buruh dari kejadian atau keadaan perburuhan yang merugikan atau dapat merugikan kesehatan dan kesusilaan dalam seseorang itu melakukan pekerjaan dalam hubungan kerja.

**Keselamatan kerja:** aturan yang bertujuan menjaga keamanan pekerja atau buruh atas bahaya kecelakaan dalam menjalankan pekerjaan di tempat kerja yang menggunakan alat atau mesin dan atau bahan pengolah berbahaya.

**Karyawan:** orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan, dan sebagainya) dengan mendapat gaji (upah); pegawai; pekerja.

**Kemampuan:** kesanggupan; kecakapan; kekuatan.

**Kepemimpinan:** perihal pemimpin; cara memimpin.

**Kepribadian:** sifat hakiki yang tercermin pada sikap seseorang atau suatu bangsa yang membedakannya dari orang atau bangsa lain.

**Kinerja:** sesuatu yang dicapai; prestasi yang diperlihatkan; kemampuan kerja.

**Kompensasi:** tunjangan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atau pekerja yang memberikan jasanya kepada suatu perusahaan. Kompensasi sebenarnya termasuk komponen seperti gaji, upah, bonus, atau lainnya yang diberikan untuk membantu memotivasi karyawan, membangun karier mereka dan memastikan bahwa mereka berkomitmen dalam mencapai tujuan perusahaan.

**Kontribusi:** uang iuran (kepada perkumpulan dan sebagainya); sumbangan

**Korektif:** bersifat korek (memperbaiki, teliti, berdisiplin).

**Kualitas:** tingkat baik buruknya sesuatu; kadar; derajat atau taraf (kepandaian, kecakapan, dan sebagainya); mutu.

**Kepemimpinan:** proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang harus mereka lakukan dan bagaimana melakukan tugas tersebut secara efektif.

**Kepribadian:** didefinisikan sebagai keseluruhan antara cara dimana seseorang bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain.

**Konflik:** suatu proses dimana satu pihak menganggap bahwa pihak lain menentang atau menghalangi kepentingannya.

---

L

**Loyalitas:** kepatuhan; kesetiaan.

---

M

**Multiple intelegence:** kecerdasan ganda/majemuk.

**Melankolis (Si Sempurna):** tipe kepribadian dengan sifat pemikir, sensitif, romantis. Mereka yang memiliki karakter melankolis juga memiliki rasa empati yang tinggi, mereka merupakan orang yang perasa sehingga mereka memahami perasaan orang lain.

**Manajemen:** penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran; pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi.

**Motivasi:** dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu; usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya.

**Motivasi:** serangkaian proses yang menggerakkan, mengarahkan dan mempertahankan perilaku individu mencapai tujuan.

---

N

---

O

**Organisasi:** kesatuan (susunan dan sebagainya) yang terdiri atas bagian-bagian (orang dan sebagainya) dalam perkumpulan dan sebagainya untuk tujuan tertentu; 2 kelompok kerja sama antara orang-orang yang diadakan untuk mencapai tujuan Bersama.

**Outcome orientation:** sejauh mana pimpinan berfokus pada hasil bukan pada teknis dari proses yang dipakai untuk menjadi hasil.

---



## P

**Plegmatis (Cinta Damai):** tipe pribadi yang umumnya menghindari konflik, bagi mereka Perdamaian itu nomor satu, perdamaian perdamaian, perdamaian dan perdamaian.

**Pengembangan organisasi:** suatu proses yang berkaitan dengan serangkaian perencanaan perubahan yang sistematis yang dilakukan secara terus menerus oleh organisasi.

**Pedoman:** kumpulan ketentuan dasar yang memberi arah bagaimana sesuatu harus dilakukan; hal (pokok) yang menjadi dasar (pegangan, petunjuk, dan sebagainya) untuk menentukan atau melaksanakan sesuatu.

**Pegawai:** orang yang bekerja pada pemerintah (perusahaan, dan sebagainya).

**Pelatihan:** proses, cara, perbuatan melatih; kegiatan atau pekerjaan melatih.

**Performa:** hal melakukan; hal menyelenggarakan; hal memainkan (dalam seni drama, musik, dan seni tari); penampilan.

**Perilaku:** tanggapan atau reaksi individu terhadap rangsangan atau lingkungan.

**Persepsi:** tanggapan (penerimaan) langsung dari sesuatu; serapan, Proses seseorang mengetahui beberapa hal melalui pancaindranya.

**Positif:** pasti; tegas; tentu: yakin; bersifat nyata dan membangun.

**Preventif:** bersifat mencegah (supaya jangan terjadi apa-apa).

**Progresif:** ke arah kemajuan; berhaluan ke arah perbaikan keadaan sekarang (tentang politik); bertingkat-tingkat naik (tentang aturan pemungutan pajak dan sebagainya).

**Prosedur:** tahap kegiatan untuk menyelesaikan suatu aktivitas; metode langkah demi langkah secara pasti dalam memecahkan suatu masalah.

**Psikolog:** ahli psikologi.

**Psikologi:** ilmu yang berkaitan dengan proses mental, baik normal maupun abnormal dan pengaruhnya pada perilaku; ilmu pengetahuan tentang gejala dan kegiatan jiwa.

**People orientation:** sejauh mana keputusan manajemen memperhatikan efek hasil-hasil pada orang dalam model perilaku di atas menjadi inti dari suatu budaya organisasi.

---

Q

---

R

**Reward:** imbalan.

**Realitas:** kenyataan; sesuatu yang secara fenomenal nyata.

---

S

**Self-efficacy:** efikasi diri.

**Self-system:** sistem diri.

**Sanguinis (Populer):** tipe karakter kepribadian yang suka menjadi bahan perhatian, ingin selalu disenangi oleh orang lain, menyukai kepopuleran, memiliki rasa percaya diri yang tinggi dan senang menjadi pusat perhatian.

**Signifikan:** penting; berarti.

**Spontan:** serta merta, tanpa dipikir, atau tanpa direncanakan lebih dulu; melakukan sesuatu karena dorongan hati, tidak karena anjuran dan sebagainya.

**Standar:** ukuran tertentu yang dipakai sebagai patokan, ukuran atau tingkat biaya hidup, sesuatu yang dianggap tetap nilainya sehingga dapat dipakai sebagai ukuran nilai (harga), baku.

**Struktur:** cara sesuatu disusun atau dibangun; susunan; bangunan; yang disusun dengan pola tertentu; pengaturan unsur atau bagian suatu benda; ketentuan unsur-unsur dari suatu benda.

**Supervisor:** pengawas utama; pengontrol utama; penyelia.

**Stability:** sejauh mana aktivitas organisasi menekankan pemeliharaan *status quo*, sebagai kontras dari pertumbuhan.

---

## T

**Tantangan:** hal atau objek yang menggugah tekad untuk meningkatkan kemampuan mengatasi masalah; rangsangan (untuk bekerja lebih giat dan sebagainya).

**Teguran:** ajakan bercakap-cakap; sapaan; celaan; kritik; ajaran (sentilan, jeweran); peringatan.

**Tekun:** rajin, keras hati, dan bersungguh-sungguh.

**Teladan:** sesuatu yang patut ditiru atau baik untuk dicontoh (tentang perbuatan, kelakuan, sifat, dan sebagainya).

**Team orientation:** sejauh mana orang-orang bersifat agresif dan kompetitif buka santai-santai.

---

U

---

V

**Variasi:** mempunyai berbagai bentuk (rupa, jenis, dan sebagainya); ada selingannya.

---

W

**Waskat:** singkatan dari Pengawasan melekat adalah segala upaya yang dilakukan dalam suatu organisasi untuk mengarahkan seluruh kegiatan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif, efisien dan ekonomis, segala sumber daya dimanfaatkan dan dilindungi, data dan laporan dapat dipercaya dan disajikan secara wajar, serta ditaatinya segala ketentuan yang berlaku.

---

X

---

Y

---

Z



# **PROFIL PENULIS**

### **Dr. Hartini, S.E., M.M**



Penulis berasal dari Kabupaten Bulukumba, Sulawesi Selatan dan menetap di Kota Makassar. Saat ini penulis bekerja sebagai dosen tetap yayasan pada Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan Pembangunan Indonesia (STKIP-PI) Makassar, Yayasan Pembangunan Indonesia Makassar (YASPIM), program studi Pendidikan Ekonomi sejak tahun 2010. Penulis menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE-YPUP) Makassar tahun 2005 kemudian melanjutkan pendidikan Strata Dua (S2) di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE-YPUP) Makassar tahun 2010 program studi magister manajemen. Penulis berkesempatan melanjutkan ke jenjang strata tiga (S3) melalui beasiswa pada program doctoral Universitas Hasanuddin (UNHAS) program studi ilmu ekonomi, jurusan manajemen dan menyelesaikan pendidikan pada tahun 2018.

### **Muhammad Ramaditya, BBA., M.Sc**



Penulis adalah dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta (STIEI) yang mengajar di Program Sarjana (S1) Manajemen serta menjabat sebagai sekretaris departemen manajemen dan sebagai peneliti. Pendidikan tingginya dimulai dari S1 di *University* 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). Latar belakang pengalaman sebagai praktisi sebelumnya bekerja di beberapa perusahaan multinasional di Kuala Lumpur sebagai seorang manajer dan perusahaan swasta di Indonesia. Kegiatan lainnya yang pernah ditangani adalah simulator bisnis, Inkubator bisnis, departemen manajemen, *reviewer* riset dan jurnal di berbagai PTS dan pembinaan serta pengembangan usaha kecil di sekitar Rawamangun. 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.

### **Rudy Irwansyah, S.P., M.M**



Penulis adalah Alumni Magister Manajemen (MM), pada Program Pasca Sarjana Universitas Mercu Buana (UMB) Jakarta pada tahun 2008. Lulus Pendidikan Sarjana S1 di Fakultas Pertanian (2004), pada Jurusan Ilmu Tanah, di Institut Pertanian Bogor (IPB), Jawa Barat. Memulai karier mengajar sejak duduk di bangku kuliah (S1) sebagai asisten dosen untuk beberapa mata kuliah. Sejak tahun 2005, bidang ritel pada jaringan ritel supermarket nasional, juga menjadi pengalaman karier baginya, tepatnya pada divisi Operasional dan *Marketing Communication*. Kini, sejak 2010 ia memulai menjadi staf pengajar (dosen) Fakultas Ekonomi STIE Muhammadiyah Asahan dan juga di STIM Sukma Medan, Sumatera Utara. Aktif di beberapa organisasi profesi, sebagai media pertukaran informasi dan juga pengembangan jaringan kerja sama. Ia juga menerbitkan artikel ilmiah di jurnal ilmiah nasional & internasional, serta aktif melakukan pengabdian kepada masyarakat sebagai bentuk implementasi dari Tridarma pendidikan tinggi. Disela kesibukannya kini ia juga menulis, buku yang telah diterbitkan oleh penerbit Widina adalah Manajemen Sumber daya Manusia, Pengantar Bisnis, Etika Bisnis, Manajemen Risiko, Manajemen Perbankan, Promosi Pariwisata Daerah, Perilaku Organisasi dan Perilaku Konsumen.

### **Debi Eka Putri, S.E., M.M**



Penulis lahir di Pematangsiantar yaitu salah satu kota di provinsi Sumatera Utara tanggal 03 Agustus 1993. Pada tahun 2014 telah menyelesaikan Sarjana Ekonomi (SE) jurusan Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung Pematangsiantar. Kemudian berhasil menyelesaikan Magister Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Keuangan di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU), Medan pada tahun 2017. Kegiatan sehari-hari



saat ini adalah aktif mengajar di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung Pematangsiantar.

### **Indi Ramadhani, S.E., M.M**



Penulis dilahirkan di Tasikmalaya pada tahun 1987 dan menempuh Pendidikan di Kota Tasikmalaya yang dimulai dari TK Pertiwi, SDN Citapen I, kemudian SLTPN I Tasikmalaya, dan dilanjutkan ke SMUN I Tasikmalaya. Pendidikan Tinggi ditempuh pada Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Siliwangi Tasikmalaya (2005-2009) kemudian menyelesaikan Program Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Siliwangi Tasikmalaya pada tahun 2011. Pada tahun 2012-2015 penulis menjadi dosen di Amik Hass Tasikmalaya dan Politeknik Triguna Tasikmalaya. Sejak tahun 2015, penulis menjadi Dosen PNS di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Siliwangi Tasikmalaya dan melakukan beberapa penelitian di bidang Manajemen Operasional dan Manajemen Sumber Daya Manusia.

### **Wijiharta, S.P., M.M**



Penulis mengenyam pendidikan tingkat dasar hingga master di kota pelajar, Yogyakarta. Saat ini mengabdikan ilmunya sebagai dosen pada Sekolah Tinggi Ekonomi Islam Hamfara, sejak tahun 2009. Mata kuliah yang diampu adalah Manajemen Strategi, Manajemen SDM dan Statistika Bisnis. Artikel ilmiah yang dihasilkan telah termuat pada jurnal internal, nasional dan internasional; serta menghasilkan tulisan bersama, buku berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia-Sebuah Strategi Perencanaan dan Pengembangan. Penulis adalah anak seorang prajurit TNI-AD, yang dididik dan dibesarkan oleh seorang guru. Sebelum terjun di dunia pendidikan sempat berkecimpung pada perusahaan swasta, nasional dan internasional. Motto hidupnya adalah untuk mencari ilmu dan mengajarkan sebagai jalan pengabdian membangun generasi masa depan yang lebih baik.

### Ahmad Bairizki, S.E., M.M



Penulis menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) di tahun 2010 pada Program Studi Akuntansi di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Bandung. Kemudian di tahun 2013, dirinya lulus Program Pasca Sarjana Program Studi Magister Manajemen bidang Human *Resource Management* di Universitas Mercu Buana (UMB) Jakarta. Penulis kelahiran Jakarta ini telah memiliki berbagai riwayat kerja profesional di bidang Human *Resource*, *Marketing*, dan *Public Relations*. Selain itu penulis juga pernah menjadi dosen di beberapa Perguruan Tinggi di kota Mataram, di antaranya adalah Universitas Nusa Tenggara Barat (UNTB), dan Universitas Islam Negeri (UIN) Mataram. Saat ini penulis telah menjadi dosen tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AMM (STIE AMM) Mataram. Sejak tahun 2015 sampai sekarang, penulis menjabat sebagai Kepala Bagian Humas STIE AMM; Kepala Bidang Humas, Publikasi dan Informasi *The Indonesian Association of Islamic Economist/ Ikatan Ahli Ekonomi Islam Indonesia (IAEI) Komisariat STIE AMM*; dan Editor Dewan Redaksi Jurnal ilmiah "Valid". Penulis dapat dihubungi via e-mail di alamat: [ahmadbairizki@gmail.com](mailto:ahmadbairizki@gmail.com).

### Fifit Firmadani, S.Pd., M.Pd



Penulis lahir di Purbalingga, 10 April 1991. Menempuh pendidikan di SD Negeri Sempor Lor, SMP Negeri 1 Purbalingga, kemudian melanjutkan ke SMA Negeri 1 Purbalingga. Tahun 2008 menempuh pendidikan Strata 1 di Universitas Negeri Yogyakarta dengan program studi Manajemen Pendidikan lulus tahun 2012, kemudian tahun 2013 melanjutkan program magister di Universitas Negeri Yogyakarta dengan program studi yang sama yaitu Manajemen Pendidikan. Sejak tahun 2016 hingga saat ini menjadi dosen tetap pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Tidar, Magelang, Jawa Tengah mengampu mata kuliah Statistik Terapan, Perkembangan Peserta Didik, Psikologi Pendidikan, Ilmu Pendidikan, Profesi Kependidikan, dan Manajemen Pendidikan. Selain sebagai dosen, juga sebagai editor jurnal pendidikan dan pembelajaran dengan nama *Indonesian Journal of*

*Education and Learning* serta *reviewer* artikel jurnal di *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan dan Psychology, Evaluation, and Technology in Educational Research*, Universitas Negeri Yogyakarta.

### **Dr. Febrianty, S.E., M.Si**



Penulis adalah Dr. Febrianty, S.E., M.Si., yang merupakan Dosen Politeknik Palcomtech pada Program Studi Akuntansi. Penulis kelahiran Palembang tanggal 13 Februari 1980. Penulis tamatan dari Program Doktor Universitas Sriwijaya, dengan BKU: Ilmu Ekonomi pada tahun 2016. Dunia mengajar telah digeluti oleh penulis selama hampir selama 18 tahun. Penulis memiliki fokus perhatian pada Bidang Kewirausahaan dan Penerapan Teknologi Informasi di bisnis dan UKM.

### **Suandi, S.Pd., M.Si**



Penulis dilahirkan di Upang pada tanggal 23 Desember 1989. Masa kecil penulis penuh kegembiraan dilalui di desa Tanah Abang Selatan Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir (PALI) dan pendidikan yang di tempuhnya Diawali di SDN 2 Tanah Abang Pada tahun 1995, kemudian MTs YP Nurul Huda Tanah Abang pada tahun 2001 dan dilanjutkan ke SMK PGRI 01 Palembang pada tahun 2004. Pendidikan S1 Pada Program Studi Pendidikan Matematika. Kemudian penulis melanjutkan Pendidikan S2 di Pasca Sarjana Universitas Sjakhyakirti Palembang pada program Studi Administrasi Publik Pada Tahun 2014. Saat ini penulis mengabdikan sebagai dosen Fakultas Ilmu Administrasi Negara Universitas Sjakhyakirti Palembang dan Penulis juga adalah Awarde Penerima Beasiswa Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP) Pada Tahun 2019, Menempuh Program Doktor Pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Studi Ilmu Administrasi Publik Universitas Padjadjaran.

## Andre Julius, M.Pd



Penulis lahir di Lahat 03 Januari 1991. Putra ketiga dari tiga bersaudara dari pasangan Bapak Khaerudin dan Ibu Rasmiana. Menikah dengan Sari Nurlatiffah dan dikaruniai satu orang putra: Keenan Senja Mahesa. Menyelesaikan Pendidikan Program Pascasarjana jurusan Bimbingan dan Konseling di UPI Bandung tahun 2016 dengan program beasiswa BPPDN DIKTI. Mendapatkan sertifikat dan lisensi *test* psikologi *class* A/B (Perdana/Madya) tahun 2018 dari Universitas Negeri Malang. Selain sebagai pendidik penulis juga aktif di organisasi Artipena (Aliansi Perguruan Tinggi Anti Penyalahgunaan Narkoba) sebagai ketua bidang pendidikan komisiarlat VIB, Founder dan sekaligus CEO Helper.id. Pengalaman bekerja penulis sebagai MOT (Master Of Training) Pendidikan dan Penjenjangan *Manager* Utama BPJS Kesehatan tahun 2016. Bekerja sebagai guru BK dimulai tahun 2016 – 2018 di Yayasan Al Ma'soem Bandung. Saat ini aktif sebagai seorang dosen di Universitas Ma'soem sekaligus mendapat tugas tambahan sebagai Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Ma'soem. (Email : [andre.julius@masoemuniversity.ac.id](mailto:andre.julius@masoemuniversity.ac.id)).

## Dr. (Kandidat) Astadi Pangarso



Penulis lahir di Madiun, Jawa Timur, pada 15 Oktober 1980. Saat ini, penulis adalah dosen program studi S1 Administrasi Bisnis (Adbis) Fakultas Komunikasi dan Bisnis (FKB) Universitas Telkom (Tel-U) Bandung. Penulis mengajar mata kuliah Teori Organisasi, Perilaku Organisasi dan Etika Bisnis. Sebelumnya penulis mendapatkan gelar Sarjana Teknik (ST) dari Universitas Kristen Maranatha Bandung. Setelah lulus dari Maranatha penulis bekerja di PT. Unilever Indonesia Tbk. sebagai *Territory Sales Supervisor* area Palembang, Sumatera Selatan. Penulis juga mendapatkan gelar Master Administrasi Bisnis (MAB) dari MBA ITB. Pada saat akan lulus, penulis memulai karier sebagai pengajar (Tutor/asisten dosen) di SBM ITB untuk mata kuliah *Organization Behaviour, Business Ethics, Human Capital*

*Management, Principles of Management, Study of Human Societies dan Strategic & Change Management.*

Kini, ia menyelesaikan studi S3 di Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang. Jika berminat berkolaborasi riset dan hal-hal terkait dengan tri dharma perguruan tinggi silahkan dapat menghubungi penulis melalui email: [asta\\_p80@yahoo.com](mailto:asta_p80@yahoo.com).

### **Dewa Gede Satriawan, S.E., M.M., M.H., C.H.C.S., C.T., C.A**



Penulis lahir di Kabupaten Tabanan, Bali, tanggal 7 Januari 1980. Saat ini sedang menempuh studi S3 pada Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Memiliki pengalaman bekerja sebagai dosen pada Universitas Dwijendra Denpasar, saat ini sebagai trainer dan Asesor pada Lembaga Sertifikasi Profesi Pekerja Domestik Terampil Indonesia, serta ketua sekaligus sebagai manajer koperasi Parameswara Putra Sejahtera. Buku yang pernah ditulis antara lain: *Kepuasan Kerja, Keterlibatan Kerja, Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan* juga buku tentang *Hukum Transaksi E-Commerce di Indonesia, Book Chapter Pengantar Bisnis Manajemen, Pembiayaan, Pemasaran, dan Operasional, Book Chapter Manajemen Sumber Daya Manusia, Prinsip Dasar dan Aplikasi, Book Chapter Manajemen Perusahaan dan Bisnis, Prinsip Dasar, Teori dan Aplikasi, Buku Kolaboratif Pengantar Manajemen Organisasi Kontemporer, Teori, Perspektif dan Aplikasi. Buku Kolaborasi Manajemen Keuangan Perusahaan Prinsip Dasar, Teori dan Aplikasi. Buku Kolaborasi Manajemen Bisnis Kontemporer, Prinsip Dasar dan Aplikasi. Buku Kolaborasi Manajemen Pemasaran, Dinamika, Optimasi dan Aplikasi. Buku Kolaborasi Manajemen Sumber Daya Manusia, Sebuah Strategi, Perencanaan dan Pengembangan. Buku Kolaborasi Manajemen Personalia Kontemporer, Dinamika, Efisiensi dan Optimasi. Buku Kolaborasi Pengantar Bisnis. Buku Kolaborasi Manajemen Keuangan dan Bisnis. Memiliki *Certified Human Capita Staff* dan *Certified Trainer* dan *Certified Asesor* dari BNSP (Badan Nasional Sertifikasi Profesi). Email [dewasatriawan01@gmail.com](mailto:dewasatriawan01@gmail.com).*

### **Dr. Dian Indiyati, S.H., S.E., M.Si**



Penulis merupakan dosen tetap pada Universitas Telkom, Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Berjabatan akademik Lektor Kepala. Pendidikan S1 pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta; dan pada Fakultas Hukum Universitas Gadjah Mada (UGM) Yogyakarta. Pendidikan S2 pada Program Studi Pasca Sarjana Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Padjadjaran (UNPAD) Bandung. Pendidikan S3 pada Program Studi Doktor Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Padjadjaran (UNPAD) Bandung. Penulis sangat aktif dalam menjalankan Tri Dharma Perguruan Tinggi, sangat aktif dalam penelitian dan pengabdian masyarakat. Sejak tahun 2011 sampai dengan sekarang, penulis mendapatkan Hibah Penelitian dari DIKTI, serta publikasi pada jurnal nasional dan jurnal internasional, aktif dalam seminar nasional dan internasional. Terdapat buku ajar dan buku referensi yang sudah ditulis oleh penulis yang berjudul tentang *Human Capital Management* dan *Knowledge Management*. Penulis juga menjadi tenaga ahli baik di bidang Manajemen (Manajemen Sumber daya Manusia) maupun Organisasi pada instansi pemerintah, Kementrian, BUMN dan perusahaan swasta. Penulis juga menjadi asesor BAN PT dan asesor LAMEMBA serta sebagai evaluator yang ditugaskan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan sehubungan dengan pendirian program studi baru.

### **Eko Sudarmanto, S.E., M.M., CRA., CRP**



Penulis lahir di Boyolali, 12 Maret 1970, anak kedua dari pasangan Dulkarim (alm.) dan Sunarti. Saat ini penulis sedang menyelesaikan pendidikan program doctoral di Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Quran (PTIQ) Jakarta, Program Studi Ilmu Alquran dan Tafsir. Pendidikan sebelumnya, Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Tangerang (UMT) Program Studi Magister Manajemen (2009-2012), Sarjana Akuntansi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Muhammadiyah Jakarta (1997-2000), Akademi Akuntansi Muhammadiyah

(AAM) Jakarta (1992-1996), SMA Negeri Simo Boyolali (1985-1988), SMP Muhammadiyah VI Klego Boyolali (1982-1985), dan Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah (MII) Jaten Klego Boyolali (1976-1982). Pelatihan dan ujian sertifikasi profesi yang pernah diikuti, yaitu *Certified Risk Associate* (CRA) dan *Certified Risk Professional* (CRP) masing-masing di tahun 2020. Aktivitas kegiatan penulis saat ini adalah Dosen tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Muhammadiyah Tangerang [UMT] Indonesia. Sebelumnya penulis cukup lama malang melintang sebagai praktisi di dunia perbankan (>20 tahun), dan dua tahun sebelumnya bekerja di PT JIPRI Rattan Industry – Tangerang. Penulis dapat dihubungi melalui alamat email: ekosudarmanto.umt@gmail.com.

### **Roymon Panjaitan, S.E., Ak, M.M**



Penulis lahir di Jakarta, 15-10-1981, putera dari ( Alm ) M. Abidan Panjaitan, SH dan Ibunda Nurhaida Sirait. Menyelesaikan pendidikan S1 dari Universitas Tarumanagara, Jakarta program studi Akuntansi, dilanjutkan Program Pascasarjana Universitas Jayabaya, Jakarta jurusan Manajemen, konsentrasi manajemen keuangan, dilanjutkan Program Pendidikan Profesi Akuntansi dan saat ini masih proses belajar program Doktorat di Universitas Diponegoro, Semarang. Saat ini masih aktif menjadi dosen tetap di Universitas STEKOM, Semarang program studi Komputer dan Bisnis. Selain mengajar aktif di berbagai organisasi profesi dan menjadi *reviewer* jurnal di berbagai jurnal terakreditasi Nasional dan beberapa di jurnal Internasional. Sebelum berkarier menjadi dosen, hampir 10 tahun bekerja di Perusahaan Bank BTPN, Tbk dan menjadi tenaga akuntan pada Kantor Akuntan Publik di Jakarta. Beberapa karya buku ajar yang sudah ditulis antara lain buku Manajemen Pemasaran, Analisa Kredit Pensiun, buku *chapter* dan karya buku antologi opini yang sudah diterbitkan. Bidang keilmuan yang menjadi minat utamanya adalah Manajemen dan Akuntansi. Karya ilmiah yang sudah dimuat antara lain di jurnal Internasional terindeks SCOPUS maupun lokal seperti Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen, Jurnal Asset, Jurnal Pengabdian Masyarakat dan

beberapa jurnal Akuntansi. Saat ini masih aktif dalam penulisan jurnal nasional dan konferensi di bidang manajemen, ekonomi dan keuangan.

### **Dr.Ambar Sri Lestari, M.Pd**



Penulis lahir di Surabaya 2 Juni 1978, bekerja sebagai Dosen di UIN Sunan Gunung Djati Bandung pada Program Studi Manajemen Pendidikan. Tinggal di Cileungsi Bogor.

### **Nurul Farida, S.E., M.M**



Penulis Lahir di Blitar pada tanggal 27 Juli 1976. Dosen Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen Universitas Islam Balitar Bitar dengan bidang konsentrasi Manajemen sumber Daya Manusia. Selepas dari pendidikan Sekolah menengah Kejuruan (SMK) meneruskan pendidikan S1 program Studi Manajemen di Universitas Kadiri Kediri. Program Magister Manajemen di selesaikan pada tahun 2011 di Universitas Islam Malang (UNISMA) Malang. Pada tahun 2009–2013 sebagai Ketua Program Studi Manajemen. Sebagian waktunya juga digunakan untuk kegiatan pemberdayaan perempuan yaitu pada tahun 1999-2014 sebagai Ketua Forum Koperasi wanita Kabupaten Blitar dan sebagai pengurus Pemberdayaan perempuan Blitar. Pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2020 menjadi Kepala *Entrepreneurial Learning and Career Center* (ELCC) di Universitas Islam Balitar.





Book Chapter

# 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.

Dalam buku ini menjelaskan mengenai konsep dasar dan sejarah perilaku organisasi kemudian dilanjutkan dengan perilaku individu dan kepribadian, sikap dan stres kerja dan kreativitas dan inovasi pegawai dalam organisasi, kepuasan kerja, konflik kerja dan cara mengelola konflik, teori motivasi dan pendekatannya serta sistem *reward* dan peningkatan kinerja pegawai, perencanaan dan pengambilan keputusan dan kelompok dalam organisasi, pengorganisasian dan perubahan kepemimpinan dan pengembangan organisasi dan kedisiplinan dan komitmen kerja, budaya organisasi, teori pembelajaran, kepribadian, persepsi, sikap dan motivasi serta budaya masyarakat dalam menyuarkan aspirasi dan komunikasi dalam organisasi.