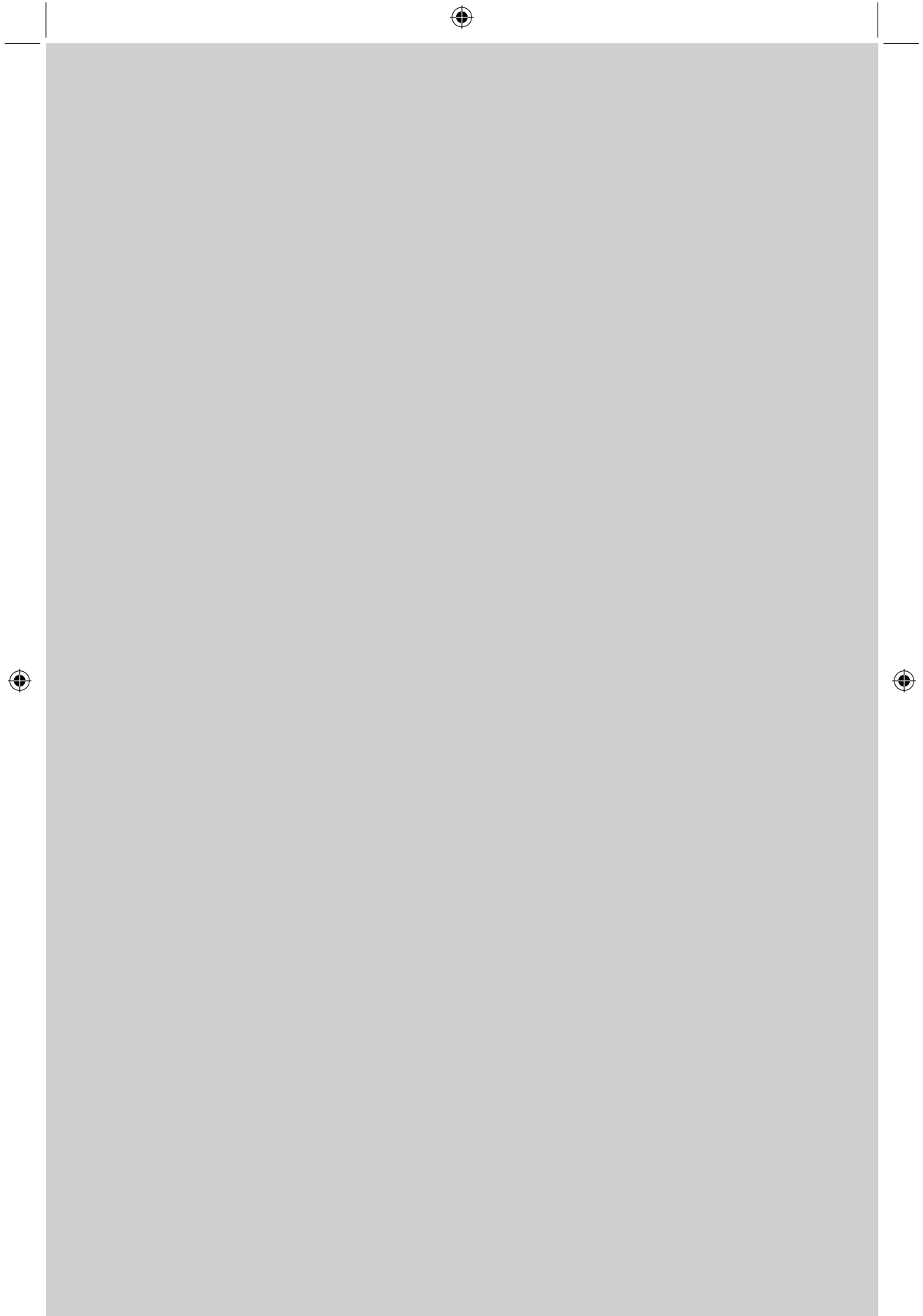


MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TERAPAN



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TERAPAN

Oleh:

Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, MBA., MHT.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TERAPAN

Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, MBA., MHT.

@ 2019 - All rights reserved
Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Penata Letak: Puthut Sudarmanto
Perancang Sampul: Kaeza Masanip
Ilustrator: Putro Nugroho, Puthut Sudarmanto

PRAKATA

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari pengelolaan perusahaan. Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam menggerakkan roda perusahaan. Tanpa sumber daya manusia, sumber-sumber daya yang lain niscaya dapat dikelola dengan tepat. Roda perusahaan tidak akan bisa berjalan dengan efektif, begitu pula arah perusahaan. Begitu pentingnya hingga diciptakan khusus disiplin ilmu untuk mengaturnya, agar memberikan tata cara pengelolaan, perencanaan, koordinasi hingga beberapa keilmuan lain dalam mengatur sumber daya manusia.

Buku manajemen sumber daya manusia terbagi dalam dua seri, yaitu manajemen sumber daya manusia dasar dan terapan. Pada buku *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar* akan mengulas aspek-aspek dasar pengelolaan sumber daya manusia. Sedangkan buku *Manajemen Sumber Daya Manusia Terapan* menitikberatkan pada panduan praktis sebagai tindakan lanjutan dalam pengaturan sumber daya manusia. Dengan sifatnya yang aplikatif, diharapkan para penyelia, manajer, para mahasiswa yang sudah mendekati masa kelulusan dengan mudah mengelola sumber daya manusia saat ditempatkan pada suatu perusahaan.

Tidak terbatas itu, manajemen sumber daya manusia terapan dapat juga dijadikan buku pegangan para karyawan, manajer, pelaku usaha, dan masyarakat umum yang tertarik dengan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan tepat sasaran.

Penulis berharap, buku ini bisa memberikan kontribusi terhadap pengembangan Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dan diterapkan dalam kegiatan bisnis sehari-hari.

Jakarta, Juni 2019

Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATA | v

BAB I DASAR-DASAR MANAJEMEN | 1

- A. Manajemen | 1
- B. Manajemen Ilmiah | 3
- C. Hubungan Kemanusiaan | 3
- D. Manajemen Tergantung | 4
- E. Fungsi Manajemen | 4
- F. Manajemen dan Sumber Daya | 5

BAB II MANAJEMEN PERUBAHAN | 7

- A. Mengapa Ada Perubahan | 7
- B. Peranan Supervisor dalam Perubahan | 7
- C. Kecenderungan Menolak Perubahan | 7
- D. Perencanaan (*Planning*) | 9
- E. Prakiraan (*Forecasting*) | 17
- F. Keuntungan Perencanaan | 17
- G. Pengorganisasian (*Organizing*) | 19
- H. Fungsional dalam Staf | 29
- I. Organisasi Formal dan Informal | 31
- J. Asas-asas Lain Organisasi | 32
- K. Organisasi Bebas Bentuk | 32

BAB III BUDAYA PERUSAHAAN | 35

- A. Apakah Budaya Perusahaan Itu? | 35
- B. Pengaruh Budaya Perusahaan | 36
- C. Pola Budaya Perusahaan | 37
- D. Dampak Budaya Perusahaan | 39
- E. Pembentukan Budaya Perusahaan | 42
- F. Penetapan Sasaran | 42
- G. Perencanaan dan Penerapan Tindakan | 43
- H. Budaya Perusahaan yang Dikehendaki | 44
- I. Peranan Anda | 48

BAB IV SUPERVISOR YANG MANUSIAWI | 55

- A. Perilaku | 55
- B. Ilmu Perilaku Manusia dalam Organisasi | 58
- C. Organisasi Perusahaan Merupakan Sistem Sosial | 60
- D. Karakteristik Perilaku Manusia | 60
- E. Sistem Lingkungan Organisasi | 63
- F. Subsistem Kunci dalam Organisasi | 65
- G. Apa yang Harus Dilakukan Setelah Mengetahui HBO? | 65
- H. Kerja sama Kelompok (Team Work) | 67
- I. Komunikasi | 68

BAB V ANALISIS TRANSAKSIONAL | 75

- A. Empat Posisi Kehidupan | 77
- B. I'm OK, You're OK! | 84
- C. Analisis Transaksi dalam Suasana Kerja | 89
- D. Diskusi | 90

BAB VI STATUS EGO | 93

- A. Tiga Status Ego pada Diri Setiap Orang | 93
- B. Parent (OrangTua) | 94
- C. Adult (Dewasa) | 95
- D. Child (Kanak-Kanak) | 96

BAB VII JENDELA JOHARI | 101

- A. Pembukaan Diri | 101
- B. Situasi Komunikasi Antardiri Dua Orang | 103
- C. Johari Window Berdasarkan Joe Luft dan Harry Ingham | 103
- D. *Exposure* | 105
- E. *Feedback* | 105
- F. Diskusi | 106

BAB VIII MOTIVASI | 111

- A. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Motivasi | 112
- B. Beberapa Cara Memotivasi Karyawan | 114
- C. Bagaimana Memengaruhi Motivasi | 116
- D. Diskusi | 117
- E. Sasaran Karyawan, Tujuan Perusahaan, dan Intesitas Motivasi | 117
- F. Standar Prestasi Kerja (*Performance Standard*) | 119
- G. Informasi Dasar untuk Analisis Pekerjaan | 119

BAB IX KEPEMIMPINAN | 123

- A. Kepemimpinan | 123
- B. Pendekatan Berdasarkan Tingkah Laku Pemimpin | 124
- C. Pendekatan Berdasarkan Situasi yang Dihadapi Para Pemimpin | 126
- D. Gaya Kepemimpinan | 128
- E. Pendekatan Ekamatra | 131
- F. Gaya Kepemimpinan Sebagai Suatu Kontinuum | 132

BAB X MENILAI BAWAHAN | 139

- A. Kesalahan yang Biasa Terjadi | 140
- B. Kesalahan HALO | 140
- C. Kesalahan Konstan | 141
- D. Kesalahan Dimensi Waktu | 142

- E. Teknik Menilai | 143
- F. Siapa yang Melakukan Penilaian | 151
- G. Apakah Karyawan Perlu Diberi tahu Hasil Evaluasi? | 152
- H. Bagaimana Supervisor Melakukan *Performance Appraisal*? | 152

BAB XI PENILAIAN HASIL KERJA | 155

- A. Menulis Konduite | 156
- B. Perbedaan antara Penilaian Prestasi Kerja dan Penilaian Kepribadian | 158
- C. Potensi | 158
- D. Membicarakan Konduite dengan Karyawan yang Bersangkutan | 159
- E. Memberikan Nilai Hasil Kerja (*Performance Rating*) | 160
- F. Tingkatan Nilai dan Sandi Nilai yang Umum Dipakai | 161
- G. Peranan Bagian Sumber Daya Manusia (Personalia) | 162
- H. Tindak Lanjut Penilaian Hasil Kerja | 163
- I. Direksi dan Nilai Hasil Kerja | 163
- J. Penilaian Unjuk Kerja dan Pengembangan Karyawan | 163

BAB XII PENGAWASAN (*CONTROLLING*) | 167

- A. Mengapa Mengadakan Pengawasan | 168
- B. Kapan Mengadakan Pengawasan | 168
- C. Bagaimana Melaksanakan Pengawasan | 168
- D. Masalah yang Harus Dihindari Saat Sedang Mengadakan Pengawasan | 170
- E. Kategori Pengawasan | 171
- F. Disiplin Kerja | 172

BAB XIII MENYUSUN LAPORAN | 175

- A. Tujuan Laporan | 175
- B. Jenis, Bentuk, Keberkajaan, dan Gaya Laporan | 176
- C. Rapat yang Efektif | 178
- D. Diskusi | 187
- E. *Completed Staff Work* | 187
- F. Diskusi | 189
- G. Diskusi | 190

**BAB XIV MEMECAHKAN MASALAH
DAN MEMBUAT KEPUTUSAN | 193**

- A. Memecahkan Masalah | 193
- B. Membuat Keputusan | 194
- C. Proses Rasional | 196
- D. Empat Pola Dasar Berpikir | 197
- E. Definisi dan Teknik Menganalisis Masalah | 198

DAFTAR TABEL

- 1.1 Fungsi Manajemen Menurut Para Ahli Manajemen | 5
- 2.1 Jaringan PERT Sederhana Operasi Tambang | 14
- 8.1 Hubungan antara Standar Prestasi Kerja, dan Analisis Pekerjaan, dan Penilaian Prestasi Kerja | 119
- 10.1 Contoh Penilaian Karyawan | 140
- 10.2 Contoh Tabel Penilaian | 144
- 10.3 Contoh Penilaian dengan Menggunakan BARS | 146
- 11.1 Tingkatan Nilai Hasil Kerja | 162
- 12.1 Jenis pelanggaran dan tindakan disiplin | 173

DAFTAR GAMBAR

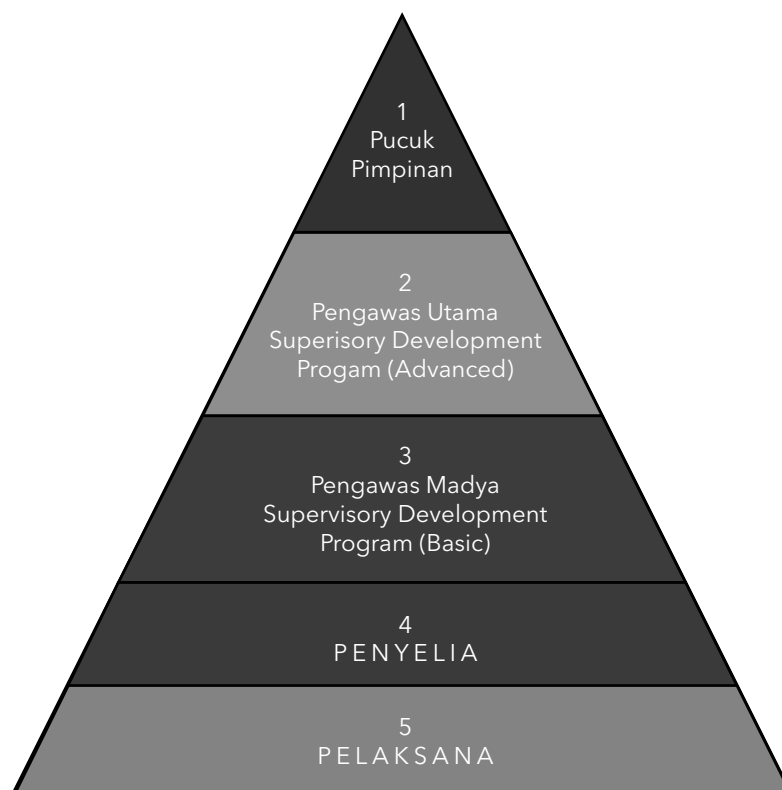
- 1.1 Fungsi Manajemen | 5
- 2.1 Sasaran Perorangan Bertentangan dengan Sasaran Organisasi | 9
- 2.2 Sasaran Perorangan Sejalan dengan Sasaran Organisasi | 10
- 2.3 Siklus Sumber Daya Uang | 12
- 2.4 Bagan Panah *PERT* | 15
- 2.5 Bagan Organisasi atau Piramida Tugas-Pekerjaan | 21
- 2.6 Struktur Organisasi Langsing/Sempit | 22
- 2.7 Struktur Organisasi Luas/Datar | 22
- 2.8 Kontak Tunggal Langsung dalam Tiap Rentang Kendali | 23
- 2.9 Kontak Silang dalam Tiap Rentang Kendali | 24
- 2.10 Kontak Kelompok Langsung dalam Tiap Rentang Kendali | 24
- 2.11 Pelimpahan Wewenang dan Tanggung Jawab Diibaratkan dengan Martil | 27
- 2.12 Hubungan Fungsional dan Staf | 28
- 4.1 Perilaku Manusia | 60
- 4.2 Sistem Perilaku pribadi | 62
- 4.3 Karakteristik Perilaku Manusia | 63
- 4.4 Subsistem Organisasi | 64
- 5.1 Transogram | 78
- 5.2 Pilihan Posisi Kehidupan | 86
- 5.3 Posisi Kehidupan Ditentukan oleh Anda Sendiri | 88

- 5.4 Contoh Analisis Transaksional di Lembaga Pemerintahan | 89
- 6.1 Hubungan Ketiga Status Ego | 98
- 7.1 Penggambaran Diri Seorang Individu | 102
- 7.2 Situasi Komunikasi Antara Dua Orang | 103
- 7.3 Johari Window Berdasarkan Joe Luft dan Harry Ingham | 104
- 7.4 Hubungan *Feedback* dan *Exposure* | 105
- 8.1 Hierarki Kebutuhan Versi Maslow | 112
- 8.2 Kasus I: Kesesuaian Kuat, Kinerja dan Motivasi Tinggi | 118
- 8.3 Kasus II: Kesesuaian Lemah, Motivasi Sedang | 118
- 8.4 Kasus III: Kesesuaian Sangat Lemah, Kinerja Buruk, Motivasi Lemah | 118
- 9.1 Otokratis Demokratis Laissez-Faire | 131
- 9.2 Gaya Kepemimpinan Menurut R. Tannebaum | 132
- 9.3 Perilaku Gaya Kepemimpinan Dua Dimensi dalam Pengambilan Keputusan. | 133
- 9.4 Rujukan Perilaku Pemimpin | 134
- 9.5 Tingkat Kematangan Bawahan | 135
- 9.6 Gaya Kepemimpinan | 136
- 10.1 Waktu Pencatatan Penilaian | 142
- 10.2 Penilaian dengan Metode MBO | 148
- 10.3 *BARS Appraisal* Terhadap *Job Behaviors* | 150
- 14.1 Proses Pengambilan Keputusan | 196

Tujuan setelah mendapat perkuliahan Ilmu Sumber Daya Manusia:

1. Mengenalikan peran dan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.
2. Mendapatkan pemahaman akademis mengenai Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.
3. Memahami teknik-teknik mengenai Ilmu Manajemen Sumber daya Manusia.
4. Mendapatkan pembelajaran akademis.

Kedalaman pengetahuan Ilmu Sumber Daya Manusia terdiri atas beberapa lapisan:



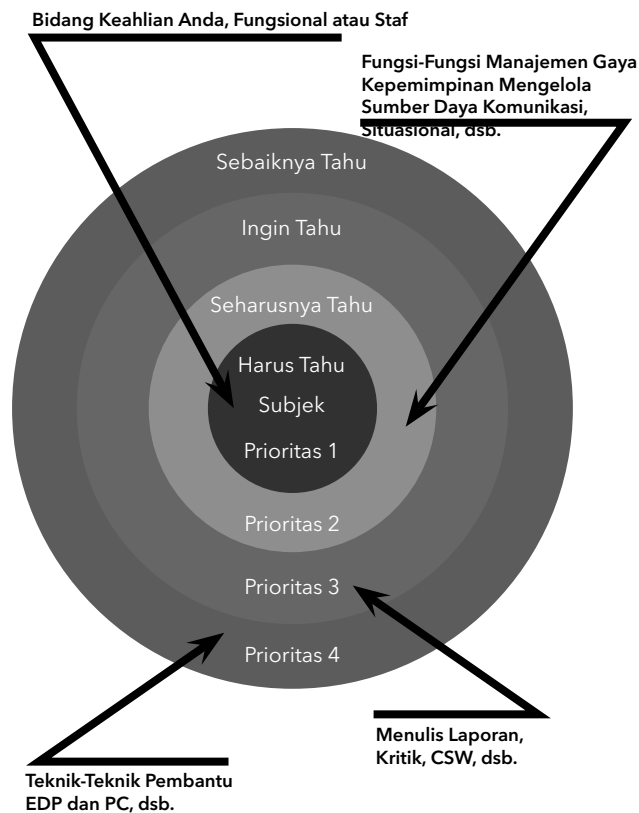
Gambar 1. Aras Manajer dalam Organisasi
(Sumber: Faeni, 2017)

LINGKUP ILMU

Memperdalam dan memperluas teknik-teknik praktis Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai prioritas landasan ilmu akademik untuk memperluas proses pembelajaran, antara lain teknik-teknik serta peraturan dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang baik.

LANDASAN

Manajer manajemen sumber daya manusia merupakan mata rantai utama antara pembuat kebijakan di pucuk pimpinan dan para karyawan yang bekerja menjalankan roda perusahaan.



**Gambar 2. Kedalaman Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia
(Sumber: Faeni, 2017)**

BAB I

DASAR-DASAR MANAJEMEN

A. MANAJEMEN

Manajemen dapat merujuk pada (1) sebuah proses penggunaan sumber daya secara efisien dan efektif untuk mencapai sasaran; (2) kelompok pejabat pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi. Sementara itu, seorang manajer merupakan orang yang mengatur pekerjaan atau kerja sama yang baik dengan menggunakan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran. Manajer berwenang dan bertanggung jawab untuk membuat rencana, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaannya untuk mencapai sasaran tertentu.

Kata manajemen berasal dari kata latin "mandire", yang berarti menangani (*American Heritage of the English Dictionary*).

Dasar-dasar manajemen dalam arti modern (*management is getting things done through people*) sudah ada sejak budaya kerajaan kuno sampai abad pertengahan. Buktinya adalah berhasil dibangunnya berbagai monumen besar, seperti Piramida di Mesir, Tembok Besar di China, Candi Borobudur di Indonesia, dan lain sebagainya. Hasil karya peninggalan zaman itu menunjukkan bahwa sudah ada dasar-dasar manajemen.

Kita coba ambil contoh Candi Borobudur.

- Apa gagasan mendirikan candi (*creating*)?
- Bagaimana bentuk candi, di mana letaknya, posisinya terhadap mata angin (Utara, Timur, Selatan, dan Barat)?

- Dari mana memperoleh batu dan bagaimana mengangkut bahan ke lokasi?
- Berapa banyak dan siapa saja pemahat yang diperlukan?
- Bagaimana dengan bahaya bencana alam, seperti gunung meletus, bahaya banjir, tanah longsor, dan sebagainya?
- Berapa banyak karyawan yang diperlukan dan bagaimana mengoordinasikan antara tenaga untuk pembangun candi, untuk bertani, untuk pemeriksaan mutu bahan baku, untuk pemeriksaan hasil pengerjaan konstruksi candi dan pahatan relief candi?

Seandainya ada pengunjung Candi Borobudur yang juga sekaligus pakar manajemen, dia akan mengagumi bagaimana orang Indonesia abad pertengahan dapat mengerjakan sebuah proyek besar seperti itu dengan memanfaatkan dasar-dasar dan fungsi-fungsi manajemen (modern)? Bisa kita lihat dari poin-poin di atas, ada berbagai macam hal yang harus diatur dan dikelola untuk dapat menyelesaikan konstruksi bangunan Candi Borobudur. Kita bahkan tidak tahu apakah kata “kelola” sudah ada sebelum masa pembangunan Candi Borobudur.

Manajemen sangatlah menarik hingga para pemerhati mengadakan studi dan mengembangkan berbagai ajaran atau aliran.

Gaya dan falsafah manajemen berubah dengan dramatis dari *Scientific Management* ke *Human Relations* sampai *Open System Management* yang melihat organisasi dan orang-orangnya sebagai bagian dari lingkungan yang lebih besar dan lebih rumit.

Manajemen dewasa ini paling tepat digambarkan sebagai gabungan dari unsur-unsur sistem terbuka, otomatisasi (*automation*), hubungan kemanusiaan, dan manajemen ilmiah dengan pengaturan yang sedemikian rupa sehingga dewasa ini, kita mengenal *Contingency Management* atau manajemen yang saling bergantung pada sesuatu yang lain.

B. MANAJEMEN ILMIAH

Manajemen Ilmiah atau *Scientific Management* (SM) dimulai dari upaya mengadakan eksperimen dengan jalan menyederhanakan pekerjaan sehingga meningkatkan produktivitas para karyawan. Tokoh gerakan ini adalah seorang insinyur industri, F. W. Taylor.

Seorang manajer dapat mengambil pekerjaan apa saja untuk disederhanakan dengan memakai metode dan asumsi manajemen ilmiah sehingga memungkinkan seorang karyawan menyelesaikan pekerjaan tanpa memiliki pelatihan dan keterampilan khusus. Pekerjaan itu dipecah-pecah dalam 20-30 "operasi" dan setiap operasi dikerjakan oleh satu karyawan. Karyawan akan melakukan satu operasi tertentu secara berulang-ulang sepanjang hari kerja. Manajer kemudian mengamati gerakan karyawan; yang tidak perlu dihilangkan atau yang masih rumit disederhanakan lagi. Karena setiap pecahan kecil operasi tersebut tidak memerlukan keterampilan khusus, kebutuhan melatih karyawan secara formal tidak terlalu perlu.

Penyederhanaan pekerjaan versi Taylor menghasilkan banyak penghematan yang penting untuk industri dan memungkinkan produksi besar-besaran serta jalur perakitan (*assembly line*).

C. HUBUNGAN KEMANUSIAAN

Era Hubungan Kemanusiaan dikembangkan di pabrik Western Electric Company, Hawthorne, Chicago, Amerika Serikat. Mereka melakukan uji coba beberapa konsep manajemen ilmiah. Para pelaku riset menemukan bahwa manusia mempunyai kebutuhan di luar pemenuhan kebutuhan ekonomis, yaitu hubungan dengan orang-orang lain. Studi di Hawthorne menyebabkan dikembangkannya sekolah cara berpikir manajemen berdasarkan peningkatan produktivitas melalui hubungan kemanusiaan yang lebih baik antara manajemen dan karyawan. Era ini terkenal karena pembaruan rancangan kerja dan rancangan tempat kerja untuk memungkinkan para karyawan mencapai lebih banyak

kepuasan atas kebutuhannya untuk menikmati hubungan sosial dan penghargaan pribadi.

”

Pandangan hubungan kemanusiaan menyebabkan bertambahnya kesadaran para supervisor bahwa manusia-manusia pekerja itu kompleks.

D. MANAJEMEN TERGANTUNG

Manajemen tergantung adalah pandangan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan, tidak ada satu bentuk organisasi, tidak ada satu cara pengaturan sumber-sumber daya, termasuk daya manusia, yang terbaik untuk semua situasi. Yang harus diutamakan adalah manajemen yang spesifik dan cocok perusahaan dan lingkungannya.

E. FUNGSI MANAJEMEN

Fungsi-fungsi manajemen juga menjadi objek studi para pakar. Ada beberapa bagian fungsi manajemen. Hampir semua ahli manajemen sependapat bahwa lebih-kurang, fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut.

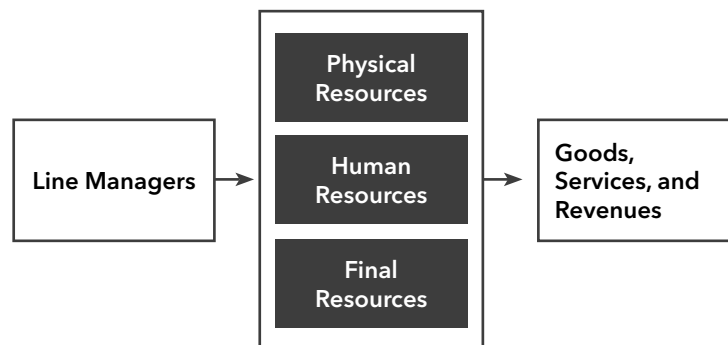
- Perencanaan (*Planning*)
- Pengaturan (*Organizing*)
- Pengadaan Sumber Daya Manusia (*Staffing*)
- Pelaksanaan (*Actuating*)
- Pengendalian, Pengawasan (*Controlling*)

HENRY FAYOL	PETER F DRUCKER	HAROLD KOONTZ & CYRIL O'DONNELL	HAROLD KOONTZ & CYRIL O'DONNELL	GARRY DRESSLER	GEORGE R TERRY
Administration Industrial et Generale	Management	Principles of Management	Management	Management Fundamental	Principles of Management
PLANNING	OBJECTIVE SETTING	PLANNING	PLANNING	PLANNING	PLANNING
ORGANIZING	ORGANIZING	ORGANIZING	ORGANIZING	ORGANIZING	ORGANIZING
COMMANDING	MOTIVATION COMMUNICATING	ACTUATING	STAFFING	STAFFING	ACTUATING
COORDINATING			DIRECTING & LEADING	LEADING	
CONTROLLING	MEANSURING	CONTROLLING	CONTROLLING	CONTROLLING	CONTROLLING

Tabel 1.1 Fungsi Manajemen Menurut Para Ahli Manajemen (Sumber: Faeni, 2017)

F. MANAJEMEN DAN SUMBER DAYA

Fungsi-fungsi manajemen seperti diuraikan sebelumnya adalah fungsi mengadakan, memakai, mengolah, mengembangkan, dan memelihara sumber daya yang diperlukan untuk menghasilkan produk atau jasa. Tujuan utama dari fungsi manajemen adalah untuk mendapatkan penghasilan dan laba. Secara singkat dapat dilihat dari gambar berikut ini.



Gambar 1.1 Fungsi Manajemen (Sumber: Faeni, 2017)

RANGKUMAN

- Manajemen adalah (1) sebuah proses penggunaan sumber daya secara efisien dan efektif untuk mencapai sasaran; (2) kelompok pejabat pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi.
- Manajer adalah orang yang mengatur pekerjaan atau kerja sama yang baik dengan menggunakan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran.
- Manajemen Ilmiah atau *Scientific Management* (SM) dimulai dari upaya menyederhanakan pekerjaan untuk meningkatkan produktivitas karyawan.
- Tokoh Manajemen Ilmiah adalah F. W. Taylor.
- Hubungan Kemanusiaan dimulai di pabrik Western Electric Company, Hawthorne, Chicago, Amerika Serikat.
- Hubungan Kemanusiaan menemukan bahwa manusia mempunyai kebutuhan di luar pemenuhan kebutuhan ekonomis, yaitu hubungan dengan orang-orang lain.
- Manajemen tergantung adalah pandangan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan, bentuk organisasi, cara pengaturan sumber-sumber daya yang terbaik untuk semua situasi.[]

BAB II

MANAJEMEN PERUBAHAN

A. MENGAPA ADA PERUBAHAN

Kita hidup dalam kondisi bisnis dan industri yang mustahil dapat menolak datangnya perubahan. Sudah dapat diramalkan bahwa masa depan selalu membawa perubahan. Yang lebih penting adalah bagaimana kita dapat menjadi tokoh yang mampu memulai perubahan atau menerima perubahan, dengan kata lain, menjadi sumber perubahan.

B. PERANAN SUPERVISOR DALAM PERUBAHAN

Sikap dan tindakan supervisor (pengawas) itu sendiri merupakan kunci utama untuk mengukur apakah perubahan yang diadakan efektif. Sikap dan tindakan seorang supervisor haruslah positif. Ini akan mampu menciptakan iklim perubahan yang sehat. Sebagai bagian dari manajemen, supervisor berkewajiban untuk membantu terselenggaranya perubahan dengan itikad dan minat yang besar. Supervisor yang memiliki *management-mindedness* dan *skill* tertentu dapat merencanakan dan menerapkan perubahan. Supervisor adalah **Duta Perubahan** (*Agent of Change*).

C. KECENDERUNGAN MENOLAK PERUBAHAN

Orang cenderung menolak perubahan, walaupun tidak secara otomatis dan menyeluruh. Hal yang perlu diperhatikan adalah apakah dia terlibat atau tidak dalam pelaksanaan perubahan itu.

Ada beberapa alasan orang menolak perubahan.

- Takut ekonominya dirugikan.
- Takut pada sesuatu yang tidak/belum dikenalnya.
- Takut kehilangan kedudukan.
- Dianggap sebagai kritik terhadap kemampuannya.
- Perasaan jera atas pengalaman perubahan yang tidak menguntungkan.



Karyawan yang telah berusia lebih condong menerima perubahan, menciptakan iklim yang pro-perubahan

Menunjukkan contoh sikap yang antusias terhadap perubahan sangat penting dalam usaha supervisor membina iklim yang mau menerima perubahan. Yang tidak kalah penting juga adalah kemampuan untuk meningkatkan fleksibilitas mental, yaitu **“kemampuan menghadapi problema baru dengan pemecahan baru”**.

Seorang supervisor perlu memiliki persiapan sebelum mulai menginisiasikan perubahan.

- Siap menjual rencananya dengan lihai (apa, mengapa, siapa, kapan, bagaimana).
- Mengetahui siapa-siapa yang akan siap membantu.
- Meramalkan adanya penolakan.
- Kemukakan keuntungan-keuntungan, walaupun hal itu masih “akan datang”.
- Benar-benar menjadi pendengar yang baik, penuh perhatian.
- Tindak lanjut, perhatian janji-janji, kekurangan, kerugian, efek-efek sampingan, dan sebagainya.

D. PERENCANAAN (*PLANNING*)

Perencanaan atau hal merencanakan adalah memutuskan di saat ini **APA** yang akan dilakukan kelak (segera, seminggu lagi, sebulan lagi, tiga bulan lagi, dan sebagainya).

Menentukan apa yang dilakukan kelak dalam dunia usaha besar tidak sederhana di perusahaan kecil. Dalam bahasa manajemen, **perencanaan adalah penentuan sasaran, cara-cara mencapainya, sarana apa yang perlu, bahan apa yang perlu, hasil jasa jadi yang dikehendaki, dan berapa biayanya.**

Dalam menentukan sasaran, supervisor harus mempertimbangkan hal-hal berikut.

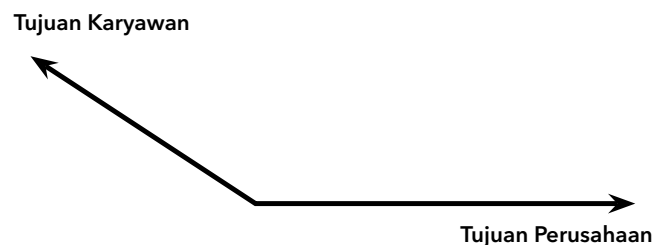
1. Sasaran itu Ada Gunanya

- Dapat diukur
- Realistis
- Menantang/menarik
- Dinyatakan dengan jelas
- Ditinjau secara bekal

2. Pertentangan Sasaran

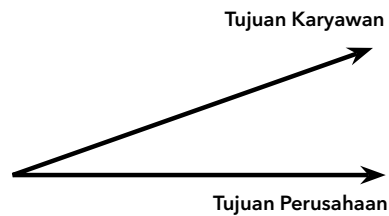
Sasaran perorangan harus sejalan dengan sasaran kelompok. Sasaran kelompok harus sejalan dengan sasaran kelompok besar, yang akhirnya harus sama dengan tujuan organisasi.

Grafik berikut menggambarkan situasi kerja negatif, saat sikap para karyawan sangat negatif.



Gambar 2.1 Sasaran Perorangan Bertentangan dengan Sasaran Organisasi
(Sumber: Faeni, 2017)

Situasi tersebut harus diperbaiki sehingga sikap karyawan menjadi lebih positif.



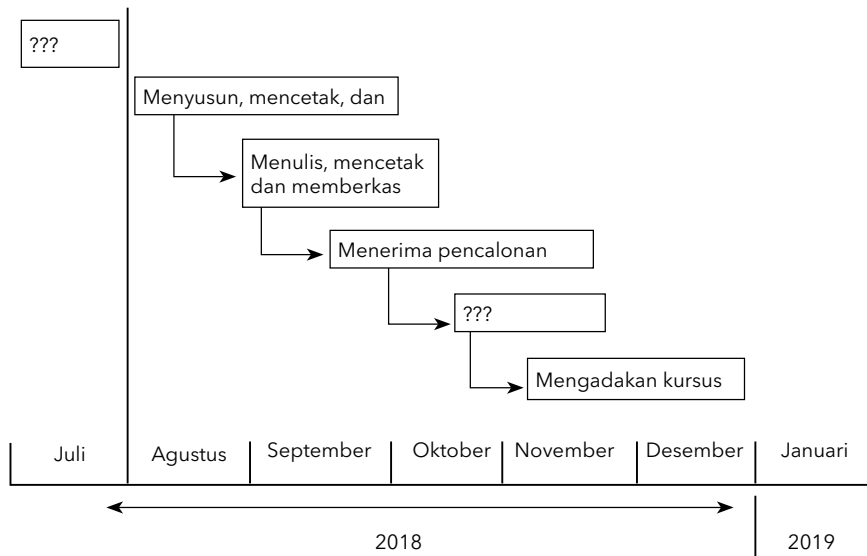
Gambar 2.2 Sasaran Perorangan Sejalan dengan Sasaran Organisasi
(Sumber: Faeni, 2017)

3. Langkah-Langkah dalam Proses Perencanaan

- Menentukan sasaran dan yakin bahwa sasaran itu menjadi dasar kegiatan perencanaan.
- Mengembangkan dan menyatakan anggapan perencanaan.
- Meninjau hambatan yang dapat berpengaruh atas perencanaan.
- Mengembangkan tindakan dan alternatif.
- Menilai alternatif-alternatif dengan saksama.
- Mengubah rencana ke dalam tindakan.

4. Rencana dan Tindakan

Rencana diubah ke dalam tindakan dengan mengadakan jadwal, target, standar prestasi kerja (*performance*), dan anggaran biaya. Rencana menjadi khas jika ditransliterasikan ke dalam nominal rupiah dalam anggaran, hari atau jam dalam jadwal, kualitas dalam jadwal, kualitas dalam apa yang diharapkan (seperti dalam kuota penjualan), dan kualitas yang diharapkan dalam arti toleransi atau tolok ukur pengendalian mutu (*quality control*).

LATIHAN

Dalam contoh tersebut, ada lima kelompok kegiatan yang harus ada. Harap sarankan kegiatan apa saja yang perlu dalam kegiatan 4.

Jika dibandingkan dengan apa yang dibahas mengenai Langkah-Langkah dalam Proses Perencanaan, langkah apa yang seharusnya mendahului kegiatan 1 pada bagan di atas (Kegiatan 0)?

Dengan mengetahui jawaban untuk kegiatan 0 dan 4, susunlah rencana baru mengikuti pola dalam bagan.

5. Menyajikan dan Mengevaluasi Rencana

Para karyawan bawahan supervisor harus mengetahui tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Jika rencana tersebut disajikan dengan jelas kepada bawahan (anak buah), mereka bisa menemukan hal-hal yang masih bisa disempurnakan. Kesiediaan supervisor mengadakan perubahan pada rencananya tidak perlu dianggap sebagai kelemahan.

Sebaliknya, para bawahan akan menghargai seorang supervisor yang mempertimbangkan saran-saran mereka.

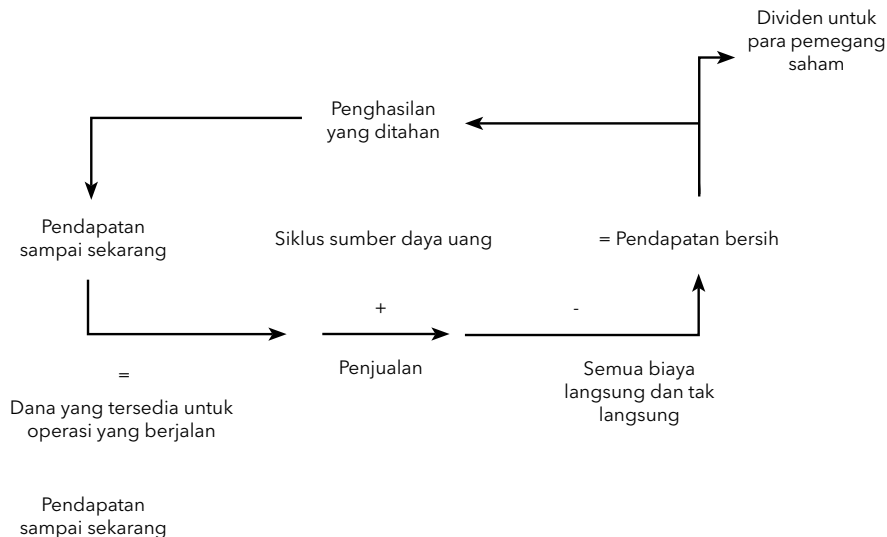
Setiap organisasi perlu memiliki suatu sistem umpan-balik untuk memberitahukan kepada para supervisor dan manajer, bagaimana baiknya organisasi itu bekerja dan perubahan apa yang perlu diadakan. Umpan-balik bekerja untuk mengadakan perubahan dalam operasi jika diperlukan, bukan untuk mengumpulkan bukti menghukum karyawan.

6. Jenis-Jenis Rencana

Rencana bervariasi, dari sangat sederhana sampai canggih sekali. Kita menjadi sadar bahwa ada cara-cara perencanaan yang membantu para supervisor/manajer untuk mengarahkan tindakan mereka dalam

Rencana Keuangan

Semua organisasi/perusahaan mempunyai anggaran belanja biaya yang merupakan rencana pemakaian sumber daya uang dan yang mengarahkan sumber daya manajemen menuju berbagai kegiatan organisasi.



Gambar 2.3 Siklus Sumber Daya Uang (Sumber: Faeni, 2017)

Dana harus tersedia dari penghasilan terdahulu atau penghasilan yang ada untuk hal-hal berikut.

- Membiayai gaji para manajer, supervisor, dan karyawan berbagai bidang fungsional perusahaan itu.
- Membeli material, perbekalan, peralatan, dan pos-pos lain sebelum diadakan penjualan produk dan pengumpulan dana baru.

Jika semua dana yang tersedia dipakai semua untuk perekrutan produk, tidak lagi dana untuk memproduksi dan menjualnya. Anggaran belanja mengalokasikan kepada tiap kelompok (fungsi) untuk menjamin bahwa produk akhir dapat mencapai pasar, laku, dan menghasilkan lebih banyak pendapatan.

Rencana Produksi

Rencana produksi biasanya menyangkut penjadwalan pekerjaan yang harus dilakukan dalam satu bagian (departemen), kedatangan dan pengujian bahan mentah dan bahan masukan lain, serta karyawan yang akan ditugaskan pada regu-regu atau seksi-seksi tertentu. Perencanaan produksi dapat pula mencakup campuran yang sebenarnya antara model-model atau produk-produk yang akan dihasilkan dalam situasi produksi yang berjalan. Banyak supervisor/manajer memakai bentuk yang disebut **PERT, NWP, AD**, atau **CPA**.

PERT = *Program Evolution and Review Technique* (Teknik Evaluasi dan Peninjauan Program)

AD = *Arrow Diagram*

NWP = *Network Planning*

CPA = *Critical Path Analysis*

Keempat model tersebut merupakan sistem jaringan yang menyajikan suatu program atau proyek yang harus

diselesaikan, serangkaian perkiraan waktu (atau biaya) untuk tiap kegiatan dalam program, dan suatu prosedur untuk menentukan jumlah waktu yang sesingkat-singkatnya agar program dapat diselesaikan atau tujuan produksi dapat dicapai.

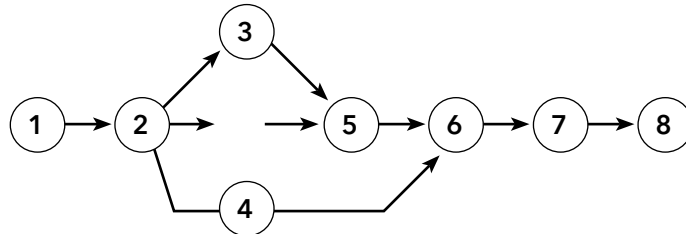
Contoh:

Simbol	Kegiatan	Kegiatan		Minggu
		Pendahulu	Susulan	
A	Survei: mengangkut kegiatan peralatan ke lokasi	-	B, C, G	4
B	Membuang lapisan tanah atas	A	D	3
C	Menentukan ciri-ciri lingkungan (positif)	A	E	2
D	Menambang dan memindahkan bijih	B	F	4
E	Mengembangkan rencana reklamasi tanah	C	F	1
F	Menimbun galian dengan urukan bersih	D, E	H	4
G	Dapatkan tumbuhan pengganti, tumbuhan liar	A	H	*6*
H	Tanam kembali dan pindah tanam tumbuhan dan tumbuhan liar	F, G	I	1
I	Uji lingkungan inspeksi	H		1

Tabel 2.1 Jaringan PERT Sederhana Operasi Tambang
(Sumber: Faeni, 2017)

Pada bagan, ditunjukkan urutan kegiatan yang semuanya perlu untuk mencapai sasaran yang ada dalam pikiran supervisor. Kegiatan penambangan menghabiskan 9 satuan waktu, sedangkan pemulihan lingkungan memakan 13 satuan waktu.

Jika kegiatan tersebut dituangkan dalam suatu PERT, akan diperoleh grafik berikut.



Gambar 2.4 Bagan Panah PERT
(Sumber: Faeni, 2017)

Pada grafik, informasi yang ada dalam daftar dirakit kembali ke dalam PERT sederhana. Ada lingkaran yang dinamakan patok (*milestone*) atau peristiwa (*event*) yang **memulai** atau **mengakhiri kegiatan** dan garis-garis yang menggambarkan **kegiatan** itu sendiri. Karena garis-garis itu memakai tanda **panah**, disebut juga **Bagan Panah** (*Arrow Diagram*).

PERT mensyaratkan agar semua langkah yang menuju pada penyelesaian suatu program dirinci dengan jelas dan menunjukkan mata rantai antara tahap-tahap suatu program atau masalah. Mata rantai ini tidak mengizinkan perencana mengabaikan fakta-fakta sederhana (tetapi sering dilupakan) tentang hubungan antara kegiatan-kegiatan.

PERT berguna sebagai suatu alat perencanaan karena memusatkan perhatian manajer pada bagian-bagian suatu proses yang meminta perhatian pribadinya. Bagian-bagian ini terdapat pada **Jalur Genting** (*critical path*). Setelah jalur ini diberi tanda khusus, dengan garis merah misalnya, PERT dapat dinamakan **Analisis Jalur Genting** (*Critical Path Analysis*). Jalur genting ini merupakan sebagian dari semua kegiatan yang terlibat. Pendekatan perencanaan PERT dapat menghemat waktu manajer dan juga memperbaiki efisiensi.

Rencana Pemasaran (Marketing)

Perencanaan pemasaran biasanya menyangkut keputusan-keputusan tentang tempat produk atau jasa akan ditawarkan. Rencana ini dapat juga meliputi cara-cara distribusi dan penetapan harga, faktor warna, jangka waktu kredit, dan alternatif peralatan yang bisa berhubungan langsung dengan produksi dan keuangan.

Rencana pemasaran sering meliputi pula alokasi tenaga pemasaran (pramuniaga) dan juga keputusan tentang kebijaksanaan, tentang pengembalian barang yang dibeli, ganti rugi kepada langganan, biaya iklan, dan sebagainya.

Rencana Sumber Daya Manusia

Dalam semua tahap kegiatan, dibutuhkan sumber daya manusia yang merencanakan, mengatur, melaksanakan, memasarkan produk atau jasa, dan yang mengawasi. Jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan berada di tempat pekerjaan dan yang berada di luar tempat kerja (tidak bekerja) karena haknya, cuti, izin (menikah, anggota keluarga meninggal dunia, dan lain-lain), karena ditugaskan (pelatihan, belajar, dan lain-lain), karena sebab di luar kehendaknya (sakit, malapetaka, dan lain-lain), sampai hal kahar (*force majeure*), seperti bencana alam, kebakaran, kerusakan, dan lain-lain, harus diperhitungkan, khususnya untuk memenuhi/melaksanakan Jalur Genting.

Rencana Perangkat Lunak (Software)

Pada mula mendirikan suatu organisasi, di samping perencanaan-perencanaan sebelumnya, harus pula diadakan perencanaan **perangkat lunak** (*software*) berupa kebijakan (*policy*), peraturan, tata cara (*procedure*), dan cara (*method*) mengerjakan semua rencana itu kelak. Untuk perusahaan yang sudah berjalan, yang perlu adalah rencana perubahan,

tambahan dan/atau penghilangan bagian tertentu dari perangkat lunak yang ada.

E. PRAKIRAAN (*FORECASTING*)

Meskipun ini merupakan tugas dan wewenang dari pimpinan yang lebih tinggi, ada beberapa hal yang perlu disinggung untuk menjadi dasar yang dipakai dalam mengembangkan prakiraan.

Anggaran disusun berdasarkan **ketersediaan aneka sumber daya**, sedangkan prakiraan didasarkan atas **apa yang diharapkan terjadi** oleh pimpinan lebih tinggi. Prakiraan selalu dikaitkan dengan faktor ekui (ekonomi, keuangan, dan industri).

Di sektor industri, diadakan analisis **produksi atau beli jadi**. Dengan demikian, para pemrakira (*forecaster*) dapat menentukan apakah layak memborongkan pembuatan beberapa suku cadang, sub-perakitan, atau proses.

Di sektor keuangan, para pemrakira berusaha melihat ke masa depan (dengan memakai model-model ekonomi) untuk menentukan kecenderungan ekonomi dan bagaimana arah itu dapat memengaruhi organisasi/perusahaan. Misalnya, jika ada indikasi kenaikan suku bunga, dapat mengadakan pinjaman lebih dini sebelum dana itu betul-betul dibutuhkan untuk mengurangi biaya beban pendanaan. Pemrakira juga memprakirakan masalah penjualan produk atau jasa pada waktu yang akan datang, menentukan cara terbaik, dan dapat memberikan pertanda pada manajemen, apa yang dapat diharapkan dari cara pendapatan biaya yang akan datang.

Prakiraan menciptakan rencana induk (*master plan*), yang diharapkan membimbing organisasi kepada tujuannya.

F. KEUNTUNGAN PERENCANAAN

Keuntungan-keuntungan perencanaan yang baik hendaknya disadari oleh para supervisor jika mereka diharapkan menunjang

perencanaan dan terlibat dalam proses perencanaan. Berikut ini ada sebagian dari sekian banyak keuntungan perencanaan.

- Mengendalikan masalah
Perencanaan memaksa seorang supervisor untuk berpikir ke masa depan dan menilai alternatif-alternatif. Perencanaan juga memaksa supervisor menghadapi masalah-masalah yang potensial dan mengambil tindakan untuk menyelesaikannya sebelum menjadi parah.
- Mengembangkan alternatif
Perencanaan memaksa seorang supervisor untuk menjajaki solusi-solusi alternatif dan mengambil hikmah dari pendekatan lain terhadap pekerjaan dan tidak terpaku pada cara-cara lama. Alternatif-alternatif perlu untuk mengambil keputusan.
- Meningkatkan kerja sama kelompok
Perencanaan memperlihatkan tugas apa yang harus selesai, kapan tugas tersebut harus selesai, mana yang dahulu, mana yang bersamaan, dan mana yang menyusul. Perencanaan menunjukkan kepada para karyawan bahwa organisasi/perusahaan bergantung dari kerja sama antara mereka, melihat peranan mereka dalam keseluruhan operasi. Jika para karyawan melihat hubungan sebenarnya, mereka menyadari bagaimana satu kelompok saling bergantung satu sama lain. Dengan mengakui kesalingbergantungan, mereka dapat memperbaiki koordinasi.
- Mengerti kerumitan organisasi
Makin besar satu organisasi, makin sulit bagi karyawan untuk menghubungkan pekerjaan mereka dengan tujuan organisasi. Perencanaan yang diketahui oleh para karyawan akan membantu para karyawan baru dan lama mengarahkan diri mereka pada kegiatan-kegiatan dan pembagian tugas dalam suatu organisasi yang kompleks.

G. PENGORGANISASIAN (*ORGANIZING*)

Kata **pengorganisasian** berakar pada kata **organisasi**, sedangkan kata organisasi sendiri berakar pada kata organ. Dalam Biologi, organ berarti **alat**, misalnya organ pernapasan, pencernaan, penginderaan, dan sebagainya. Atom-atom (unsur-unsur) kimia membentuk molekul, lalu molekul-molekul membentuk sel, sel-sel membentuk jaringan, jaringan-jaringan membentuk organ. Setiap atom, molekul, sel, dan jaringan mempunyai fungsi masing-masing, yang menunjang fungsi organ. Tanpa bagian-bagian kecil yang berfungsi tersebut, organ mustahil berfungsi sebagai satu alat.

Demikian pula halnya dengan organisasi/perusahaan. Orang-orang membentuk kelompok, kelompok-kelompok membentuk seksi, seksi-seksi membentuk bagian, bagian-bagian membentuk divisi, divisi-divisi membentuk direktorat, dan direktorat-direktorat membentuk perusahaan. Oleh karena itu, dalam arti yang paling sederhana, **organisasi adalah kumpulan orang-orang yang diatur dalam kelompok-kelompok, bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama.**

Semakin besar suatu organisasi, semakin rumit pengaturannya. Manusia-manusia tidak semuanya dapat bertatap muka dengan kelompok lain di ruang kerja lain. Sering juga organisasi-organisasi kecil, tetapi terpencar-pencar secara geografis sehingga tidak memungkinkan manusia-manusia bertatap muka. Tidak saling melihat dan berkomunikasi menyulitkan orang mengetahui seluk-beluk organisasi secara keseluruhan. Hal tersebut terjadi karena tidak saling berhubungan, sulit seorang karyawan, termasuk seorang supervisor, dapat melihat seluruh organisasi dan bagaimana organisasi itu bekerja.



Pengoperasian adalah menetapkan fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan yang akan dikerjakan dan urutan langkah-langkah untuk menyelesaikannya.

Dalam tiap organisasi, ada asas-asas yang umum berlaku, yaitu departemen, spesialisasi kerja, rentang kendali, prinsip skala (hierarki), wewenang dan tanggung jawab, rantai dan kesatuan komando, serta wewenang fungsional dan staf.

Asas Departementalisasi

Departementalisasi adalah pengelompokan pekerjaan yang terjadi karena beberapa sebab, seperti:

- Fungsional: mengelompokkan karyawan yang melakukan pekerjaan yang sama. Contohnya, semua karyawan yang mengerjakan bagian akunting dikelompokkan dalam bagian/departemen akunting. Asas yang sama dipakai di pemerintahan.
- Geografis: mengelompokkan semua fungsi di satu wilayah. Contohnya cabang perusahaan di wilayah dan provinsi, Kodam TNI.
- Waktu: mengelompokkan berdasarkan waktu, jangka pendek atau jangka panjang.
- Langgan: mengelompokkan berdasarkan jenis produk/jasa, lokasi, kelamin, kelompok umur, dan lain-lain.
- Peralatan: mengelompokkan berdasarkan berat/ringan, listrik/mesin, transpor orang/barang, dan lain-lain.
- Jasa/layanan: mengelompokkan berdasarkan jenis pekerjaan, seperti medis, perbankan, perasuransian, konsultasi, dan lain-lain.
- Alfa numerik: mengelompokkan menurut abjad dan nomor urut, misalnya pelayanan para pensiun menurut abjad nama

atau nomor pensiun di loket pembayaran, atau menurut nomor induk pensiunan, nomor induk karyawan, dan lain-lain.

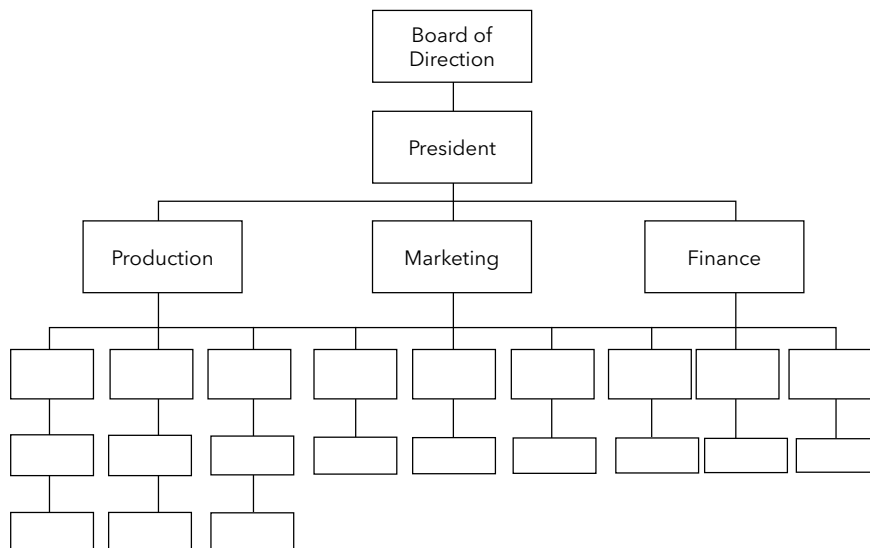
Asas Spesialisasi Kerja

Departementalisasi Fungsional adalah suatu cara spesialisasi atau pembagian kerja sampai sekecil-kecilnya. Karyawan menjadi ahli/ terampil dalam pekerjaan spesial itu. Akan tetapi jika terlalu khusus, pekerjaan menjadi tidak lagi merangsang kemampuan, rutin, dan menjemukan, bahkan menumbuhkan keresahan karyawan karena mudah digantikan.

Asas Rentang Kendali

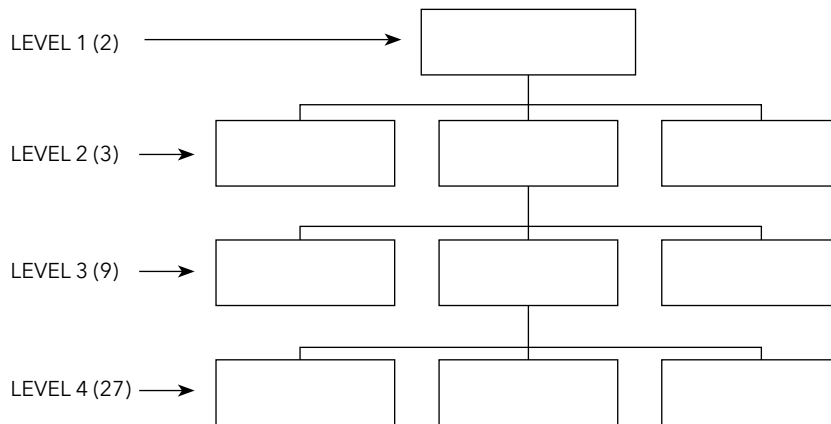
Rentang kendali adalah JUMLAH karyawan yang LANGSUNG melapor kepada seorang atasan. Sebagai konsekuensi dari departementalisasi, disusunlah struktur organisasi.

Struktur organisasi intern suatu perusahaan/organisasi diperlihatkan dalam bentuk **Bagan Organisasi** (*Organization Chart*) atau **Piramida Tugas-Pekerjaan** (*Job-Task Pyramid*).



Gambar 2.5 Bagan Organisasi atau Piramida Tugas-Pekerjaan.
(Sumber: Faeni, 2017)

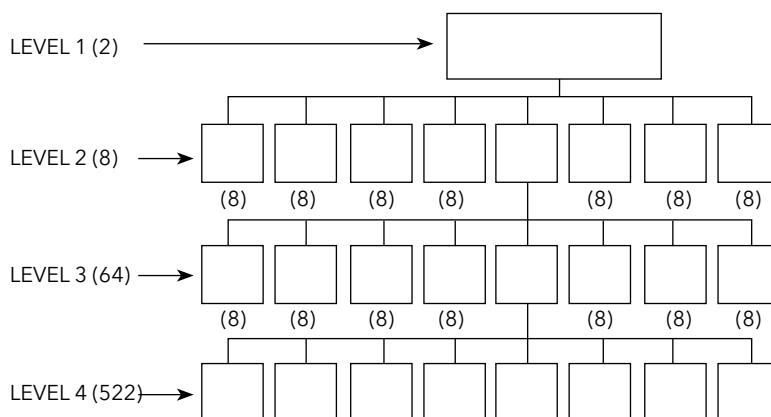
Ada dua jenis struktur organisasi, langsing/sempit (*tall*) dan luas/datar (*wide* atau *flat*).



Gambar 2.6 Struktur Organisasi Langsing/Sempit
(Sumber: Faeni, 2017)

Pada bagan organisasi langsing/sempit yang disederhanakan, setiap pejabat membawahi tiga orang. Hal ini memberikan kontak lebih banyak antara atasan dan bawahan, tetapi memerlukan lebih banyak waktu untuk mengalirkan informasi ke atas dan ke bawah karena lebih banyak tingkat yang harus dilewati.

Seorang supervisor dapat mengawasi dengan lebih efektif dengan membawahi lebih banyak orang dan lebih sedikit tingkat.

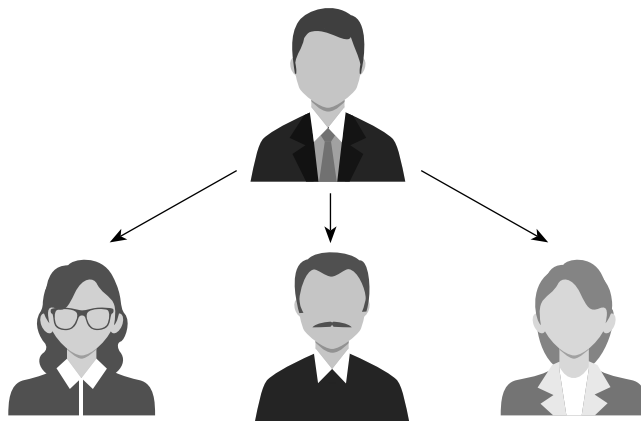


Gambar 2.7 Struktur Organisasi Luas/Datar
(Sumber: Faeni, 2017)

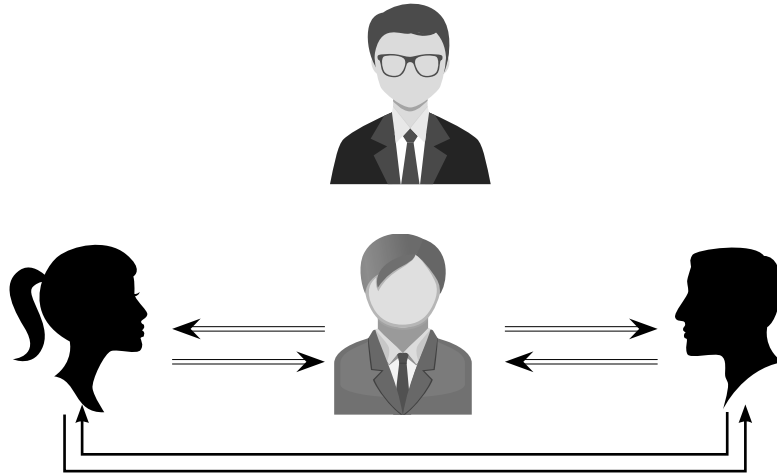
Dalam bagan tersebut, jumlah karyawan yang diawasi ditambah dari tiga menjadi delapan orang. Pada tingkat ke-4 ke bawah, jumlah orang bertambah dari 27 menjadi 522, hampir 20 kali lipat. Hal ini mengurangi frekuensi kontak pribadi, yang pada gilirannya membawa kepada masalah pengawasan/pengendalian (*controlling*).

Jika demikian, berapa banyak orang yang dapat ditangani oleh seorang supervisor/manajer? Kita tidak selalu dapat menentukan angka/jumlah yang tepat, apalagi dalam Organisasi Tergantung (*Contingency Menegement*). Gagasan **Rentang Kendali** atau **Rentang Supervisi** harus menekankan manajemen bahwa para supervisor tidak dapat mengelola karyawan yang jumlahnya banyak sekali. Itu karena kurangnya kontak pribadi dan pengawasan/pengendalian atas tiap orang. Sehingga waktu yang dimiliki seorang supervisor tidak cukup untuk memelihara kontak pribadi, apalagi untuk menyelesaikan masalah pekerjaan dan pribadi.

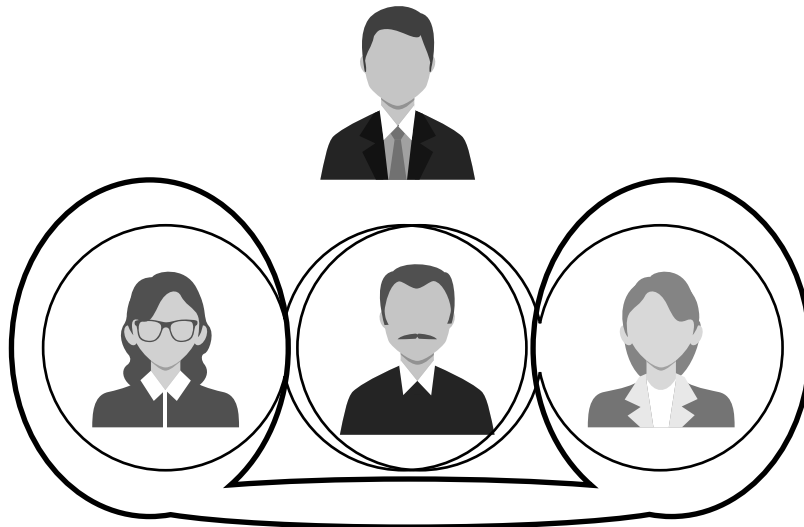
Seorang ilmuwan berkebangsaan Prancis, V. A. GRAICUNAS, mengadakan studi tentang jumlah kontak tunggal langsung, silang, dan kelompok langsung dalam tiap Rentang Kendali.



Gambar 2.8 Kontak Tunggal Langsung dalam Tiap Rentang Kendali
 $3 \times 1 = 3$
(Sumber: Faeni, 2017)



Gambar 2.9 Kontak Silang dalam Tiap Rentang Kendali
 $3 \times 2 = 6$
(Sumber: Faeni, 2017)



Gambar 2.10 Kontak Kelompok Langsung dalam Tiap Rentang Kendali
 $3 \times 2 = 6$
 $3 \times 1 = 3$
(Sumber: Faeni, 2017)

Dalam Gambar 2.10, dapat disimak hubungan antara Rentang Kendali dan hubungan kelompok langsung. Pada Rentang Kendali 8, hubungan kelompok langsung berjumlah **1.080**. (bayangkan jika tiap kontak ini dijadikan ajang mengobrol, 1 menit tiap kontak = 1.080 menit = 18 jam-orang* terbang, kalau 2 menit jadi 36 jam-orang terbang, kalau 3 menit jadi 54 jam-orang terbang).

*Jam kerja per orang = *manhour*



Tidak ada formula universal untuk menemukan rentang kendali yang tepat!

Rentang kendali sangat tergantung pada:

- kemampuan dan kepribadian supervisor,
- sifat dari kewajiban/pekerjaan,
- lingkungan secara keseluruhan, dan
- sikap dari manajemen teratas (*top management*).

Hal yang perlu diperhatikan dan dipertimbangkan dalam menentukan rentang kendali, antara lain:

- keruwetan (*complexity*),
- kesamaan (*similarity*),
- rutin atau sekali-sekali,
- lini atau staf,
- pendidikan para bawahan, dan
- tingkatan organisasi.

Asas Skala (Hierarki)

Prinsip ini menekankan pada patokan bahwa setiap bawahan hanya bisa menghubungi atasannya langsung (yang kelak meneruskan

informasi ke atas) atau seorang atasan hanya menghubungi bawahan langsung (yang akan meneruskan informasi ke bawah). Jadi, putusan berjalan dari pucuk sampai ke bawah.

Kekurangan prinsip ini ialah jalan komunikasi menjadi panjang dan membosankan. Kebaikannya adalah suatu berita dapat diusut kembali.

Asas Wewenang dan Tanggung Jawab

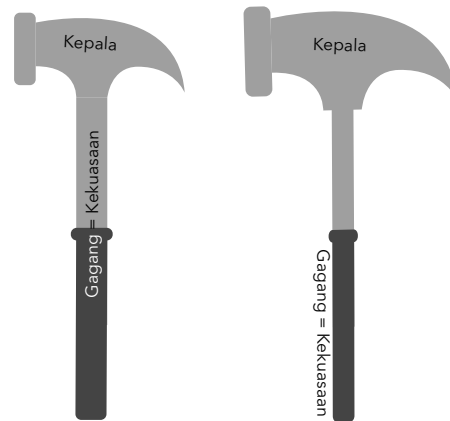
Wewenang adalah hak atau kekuasaan untuk mengambil keputusan dan memberi perintah. **Tanggung jawab** adalah kewajiban untuk melakukan tugas-tugas yang diserahkan.

Pemberian tanggung jawab atas satu tugas harus disertai dengan pemberian wewenang yang sepadan. Misalnya, jika Anda ditugaskan membeli suatu buku, hendaknya Anda diberi wewenang membelanjakan sebanyaknya uang yang sepadan (harga buku dan biaya transportasi pulang-pergi ke toko buku).

Setiap orang dalam organisasi melapor kepada seorang lain yang lebih tinggi kedudukannya daripada dirinya sendiri, begitu terus ke atas, sampai pada pimpinan tertinggi dalam organisasi yang bertanggung jawab kepada pemilik perusahaan atau dewan direksi.

Konsep ini dapat dianalogikan dengan sebuah martil. Martil diayunkan untuk mengenai sasaran dengan tepat. Jika gagang martil berukuran besar dan kepala martil berukuran kecil, fungsi martil tidak akan efektif karena akan sulit digenggam dan diayunkan untuk mengenai target. Sebaliknya, jika kepala martil besar dan gagang martil berukuran kecil, martil bisa patah saat diayunkan sehingga tidak berguna. Untuk bisa menerapkan asas wewenang dan tanggung jawab, harus ada keseimbangan antara keduanya untuk mendapatkan hasil yang efektif.

Konsep **pelimpahan wewenang dan tanggung jawab** yang seimbang sangat penting dalam tiap organisasi.



Gambar 2.11 Pelimpahan Wewenang dan Tanggung Jawab Diibaratkan dengan Martil
(Sumber: Faeni, 2017)

Sebelumnya, sudah diterangkan bahwa tanggung jawab adalah kewajiban melakukan suatu tugas. Tanggung jawab menyangkut perasaan seseorang, terutama kepada dirinya sendiri. Dia sudah ditugaskan sehingga dia harus menyelesaikannya.

Hal bahwa dia dapat dimintai pertanggungjawaban oleh atasannya, disebut **akuntabilitas**. Orang sering salah paham tentang pelimpahan wewenang dan tanggung jawab. Dalam hal pelimpahan wewenang, seorang supervisor/manajer tidak dapat melepaskan diri dari tanggung jawab atas baik atau buruknya pelaksanaan tugas oleh bawahan yang supervisor/manajer limpahi wewenang.

Pada akhirnya, akuntabilitas terletak pada supervisor/manajer yang bersangkutan jika atasan supervisor/manajer meminta pertanggungjawaban atas kegagalan pelaksanaan tugas oleh bawahan yang telah diberi wewenang.

Asas Mata Rantai Komando dan Kesatuan Komando

Mata rantai komando adalah satu bentuk pengorganisasian yang menghubungkan (satu arah) pucuk pimpinan dengan para supervisor/manajer di semua tingkatan.

Melalui mata rantai komando, pesan-pesan tentang keputusan-keputusan kebijaksanaan diteruskan ke bawah kepada para supervisor, yang kemudian akan mengimplementasikannya ke dalam tindakan di pekerjaan. Sebaliknya, para supervisor menggunakan mata rantai ini untuk melaporkan kegiatan-kegiatan mereka sehingga pihak yang terkait dapat mengoordinasikan seluruh kegiatan organisasi.

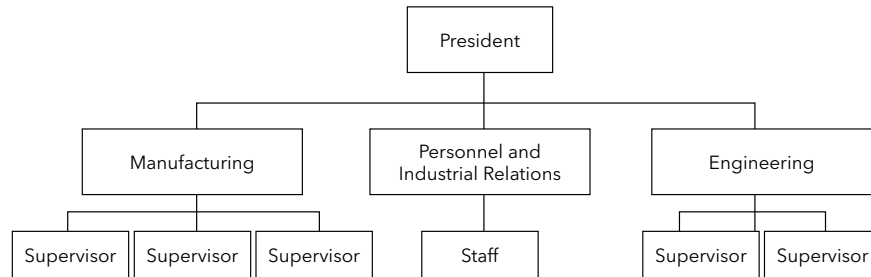
Kesatuan Komando adalah prinsip bahwa seorang bawahan hanya menerima satu "pesan" (perintah) dari satu atasan untuk mengurangi pertentangan dan kebingungan. Prinsip ini dipegang teguh, kecuali dalam keadaan-keadaan khusus/unik seperti keadaan kahar (*force majeure*) dan darurat. Dalam perkembangan organisasi dewasa ini, terjadi banyak sekali keadaan pengecualian. Bahkan, seseorang pada akhirnya harus melakukan banyak fungsi yang terkadang saling bertentangan. Hal ini disebabkan karena organisasi semakin lama semakin kompleks.

Prinsip ini sangat membantu supervisor/manajer untuk mengetahui dengan pasti kepada siapa dia bertanggung jawab dan siapa yang memiliki wewenang langsung.

Asas Wewenang Fungsional dan Staf

Dalam tiap organisasi formal, ada bagian-bagian **fungsional** (*line*) dan **staf** (*staff*). Karyawan-karyawan **fungsional** adalah mereka yang langsung terlibat dalam produksi, distribusi, atau jasa organisasi itu. Karyawan-karyawan **staf** adalah mereka yang mendukung dan melayani bagian-bagian fungsional.

Tidak ada peraturan khusus yang menentukan mana yang fungsional dan mana staf. Hal ini sepenuhnya tergantung pada struktur organisasi. Dalam bagan berikut, bisa dilihat contoh hubungan fungsional dan staf. Pengolahan dan teknik adalah bagian-bagian yang dianggap fungsional, sedangkan Sumber Daya Manusia dan Hubungan Perburuhan adalah staf.



Gambar 2.12 Hubungan Fungsional dan Staf
(Sumber: Faeni, 2017)

Para ahli di bagian staf memberikan jasa-jasa spesialis, misalnya auditor menginspeksi pembukuan sumber daya-sumber daya dan memberikan hasil pemeriksaannya kepada manajer fungsional untuk **ditindaklanjuti** oleh bagian fungsional. Kadang-kadang, fungsi staf disebut fungsi **pengawasan** (*control*). Dalam pemerintahan, kita kenal Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan yang disingkat BPKP. Mereka mengadakan pengawasan **melalui** fungsional dan melakukan pembetulan atau koreksi bagian fungsional.

Sebagai seorang supervisor fungsional, Anda harus belajar memakai pengalaman dan jasa dari orang-orang staf dan bagian-bagian staf.

H. FUNGSIONAL DALAM STAF

Satu bagian dari organisasi yang sering dilupakan adalah kenyataan bahwa ada organisasi fungsional dalam bagian-bagian staf. Misalnya, bagian pemeliharaan (*maintenance*) di suatu pabrik roti bisa dianggap staf karena kegiatan-kegiatannya menunjang produksi dan pemasaran hasil perusahaan. Sejumlah karyawan bagian pemeliharaan bekerja di berbagai pekerjaan yang langsung berhubungan dengan tujuan bagian pemeliharaan (seperti tukang sapu, perbaikan mesin, dan lain-lain).

Fungsional dalam staf membingungkan? Ya, hal ini hendaknya menunjukkan suatu kenyataan yang penting sekali mengenai konsep organisasi. Ada yang langsung berhubungan dengan tujuan-tujuan besar, ada yang menunjang kegiatan fungsional. Sebuah kesalahan yang besar jika para supervisor fungsional melupakan pentingnya mitra staf, atau supervisor staf yang berlebihan memakai keahlian dan wewenang mereka.

Prinsip Wewenang Fungsional

Wewenang Fungsional dan prinsip-prinsip lainnya ditujukan untuk menutupi kelemahan yang muncul jika Prinsip Kesatuan Komando dilanggar. Seseorang dalam beraksi dengan bagian-bagian lain dalam organisasi dapat diberi wewenang tertentu yang jelas. Dengan demikian, seorang supervisor dapat bertanggung jawab dan memiliki wewenang terhadap bidang-bidang fungsional tertentu dalam organisasi. Hal tersebut bisa dianggap sebagai tambahan dari wewenangnya yang biasa terhadap pekerjaan di unitnya sendiri.

Wewenang Fungsional dapat dianggap melanggar hak dan keistimewaan supervisor, tetapi dilakukan jika ada alasan yang mendesak, seperti:

- perubahan yang terjadi terlalu sering,
- persoalan yang semakin sulit dimengerti, atau
- diperlukan seorang spesialis/ahli yang mampu mengidentifikasi potensi masalah yang akan muncul di masa mendatang serta mencegah kesalahan yang merugikan dan menghabiskan biaya tinggi.

Prinsip Staf

Prinsip ini pertama kali dikembangkan dalam militer, yang menggunakan prinsip rentang kendali yang relatif luas. Untuk mengatasi masalah "ukuran yang luas dan kompleksitas", militer mengembangkan penggunaan staf spesialis.

Tugas staf adalah melakukan analisis masalah, mengembangkan alternatif tindakan, serta memberikan rekomendasi khusus. Staf tidak memiliki wewenang untuk memberikan perintah pada lini, tetapi hanya sebatas memberikan saran. Lini akan mendengarkan rekomendasi staf spesialis. Akan tetapi, yang berwenang mengeluarkan perintah untuk melaksanakan hal yang direkomendasikan tetaplah lini.

Lini dan Staf

Lini adalah anggota organisasi yang kegiatannya langsung berhubungan dengan pencapaian tujuan organisasi/perusahaan (*objectives*). **Staf** adalah anggota organisasi yang kegiatannya membantu usaha lini dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan.

Lini dan staf harus melaksanakan usaha-usaha yang nyata untuk memanfaatkan keahlian masing-masing pihak guna mencapai hasil yang efektif. Fungsi staf dalam organisasi modern seharusnya melakukan pendekatan "sell" alih-alih "tell".

I. ORGANISASI FORMAL DAN INFORMAL

Cara menyusun komponen-komponen suatu organisasi disebut **struktur formal**. Dengan menerapkan model yang kita kembangkan di depan, struktur formal menyerahkan sumber daya kepada orang-orang dalam organisasi yang berupaya mencapai tujuan-tujuan tertentu dengan menggabungkan sumber daya manusia, material, peralatan, dan uang untuk mencapai tujuan-tujuan ini. Wewenang dan tanggung jawab ditetapkan secara resmi, jika perlu di atas bagan organisasi. Disadari bahwa organisasi formal tidak dapat menampung seluruh dinamika kemanusiaan. Oleh karena itu, diperlukan sebuah standar lain, yaitu struktur informal.

Struktur **informal** suatu organisasi ada dalam organisasi formal. Ini biasanya terjalin dari kepentingan-kepentingan dan ikatan-ikatan antara para karyawan. Sebuah kesalahan jika menganggap

organisasi informal berbahaya atau tidak penting dan harus diabaikan saja. Tidak wajar dan tidak produktif jika menganggap karyawan hanya sebagai suku cadang dari sebuah mesin raksasa.

Aliran Hubungan Kemanusiaan dari barat yang sudah kita bahas sebelumnya adalah contoh yang jelas mengenai faktor manusia ini. Di Indonesia, ada yang dinamakan **Hubungan Industrial Pancasila** yang bertopang antara lain pada sila **Kemanusiaan yang Adil dan Beradab**.

Organisasi informal mempunyai pemimpin. Pemimpin informal memiliki **kekuasaan** menandingi **wewenang formal** seorang supervisor. Sebagai supervisor/manajer formal, hendaknya Anda mengenali dan menggunakan kekuasaan tandingan ini. Sering kali, para pemimpin informal merupakan satu-satunya penghubung terbaik untuk berkomunikasi dan memengaruhi kelompok-kelompok kerja informal (ingat-ingat situasi di pekerjaan Anda, adakah dan bergunakah dan pernahkah Anda mempergunakan pemimpin informal demikian?).

Kemenonjolan kekuasaan informal adalah gambaran dari baik-kurang baiknya wewenang formal berjalan. Jika terlalu sering terjadi komunikasi informal antara anggota organisasi informal dalam organisasi formal, ini pertanda bahwa hubungan formal tidak efektif.

J. ASAS-ASAS LAIN ORGANISASI

Masih ada asas-asas organisasi lainnya. Kita hanya akan memasukkannya ke dalam daftar, tanpa mengulasnya lebih mendalam. Asas-asas tersebut antara lain, yaitu:

- Sentralisasi dan Desentralisasi
- Organisasi Matriks
- Organisasi Proyek

- Organisasi Proyek Dalam Organisasi yang Ada
- Organisasi Daun Semanggi (di mana banyak ahli, tetapi sedikit tenaga rendah/teknisi)

K. ORGANISASI BEBAS BENTUK

Organisasi-organisasi formal yang kita singgung sebelumnya disebut juga organisasi *mekanistik*, yaitu organisasi yang cara kerjanya seperti mesin dan sangat terkait satu dengan yang lainnya. Ada juga situasi ketika cara mekanistik tidak diperlukan. Organisasi demikian disebut *organisasi bebas bentuk* atau *amubik*, mengikuti cara kerja hewan bersel tunggal, amuba. Ciri-ciri organisasi bebas bentuk, antara lain:

- struktur mengikuti tujuan;
- jika tujuan perusahaan berubah, bentuk organisasi juga berubah; dan
- jika perubahan tujuan terlalu cepat, struktur formal dapat ditinggalkan sama sekali.

Keuntungan dari Organisasi Bebas Bentuk, yaitu mampu memenuhi kebutuhan manusiawi dalam tujuan, mudah menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi, dan fleksibel terhadap perubahan. Adapun kerugian organisasi bebas, yaitu cenderung tidak stabil, tidak memiliki wewenang formal, dan tidak memiliki jalur komunikasi yang resmi sehingga sulit dikendalikan.

RANGKUMAN

- Menunjukkan contoh sikap yang antusias terhadap perubahan sangat penting dalam usaha supervisor membina iklim yang mau menerima perubahan.
- Perencanaan adalah penentuan sasaran, cara-cara mencapainya, sarana apa yang perlu, bahan apa yang perlu, hasil jasa jadi yang dikehendaki, dan berapa biayanya.
- Sasaran perorangan harus sejalan dengan sasaran kelompok. Sasaran kelompok harus sejalan dengan sasaran kelompok besar, yang akhirnya harus sama dengan tujuan organisasi.
- Rencana diubah ke dalam tindakan dengan mengadakan jadwal, target, standar prestasi kerja, dan anggaran biaya.
- Para karyawan bawahan supervisor harus mengetahui tujuan dan sasaran yang ingin dicapai.
- Pengorganisasian adalah mengatur kumpulan orang-orang yang diatur dalam kelompok-kelompok, bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama.
- Asas-asas umum dalam organisasi: (1) departementalisasi, (2) spesialisasi kerja, (3) rentang kendali, (4) skala/hierarki, (5) wewenang dan tanggung jawab, (6) mata rantai komando dan kesatuan komando, (7) wewenang fungsional dan staf.
- Dalam hal pelimpahan wewenang, seorang supervisor/manager tidak dapat melepaskan diri dari tanggung jawab atas baik atau buruknya pelaksanaan tugas oleh bawahan yang supervisor/manager limpahi wewenang.
- Organisasi bebas bentuk mampu memenuhi kebutuhan manusiawi dalam tujuan, mudah menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi, fleksibel terhadap perubahan, tetapi cenderung tidak stabil, tidak memiliki wewenang formal, dan tidak memiliki jalur komunikasi yang resmi sehingga sulit dikendalikan.[]

BAB III

BUDAYA PERUSAHAAN

A. APAKAH BUDAYA PERUSAHAAN ITU?

Mengapa budaya perusahaan perlu diperhatikan oleh setiap anggota perusahaan? Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan-perusahaan yang telah meraih sukses, baik secara pemasaran maupun finansial dalam jangka panjang adalah perusahaan-perusahaan yang memiliki hal-hal berikut.

1. **Falsafah** dengan arah yang jelas dan tegas bagaimana menjalankan bisnis mereka.
2. **Nilai-nilai** yang dimengerti dan dimiliki bersama oleh seluruh karyawan perusahaan.
3. **Pimpinan** yang secara sungguh-sungguh membentuk dan menerapkan nilai-nilai yang dikehendaki dalam menjalankan perusahaan.

Budaya atau kebudayaan dapat mempunyai arti yang berbeda bagi masing-masing orang. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kebudayaan adalah keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami lingkungan serta pengalamannya dan yang menjadi pedoman tingkah lakunya.

Budaya diartikan sebagai *norma acuan perilaku yang dimiliki bersama untuk mempersatukan suatu kelompok atau masyarakat*. Dapat pula dikatakan bahwa budaya adalah *rules of the game* atau

aturan permainan yang tidak tertulis, yang diterima oleh sebagian besar anggota organisasi guna menjamin persatuan.

Dalam setiap organisasi, baik sosial maupun komersial, ada hal-hal yang jarang sekali ditulis atau dibicarakan oleh para anggotanya. Akan tetapi, semua anggota menghayatinya. Hal-hal tersebut merupakan budaya organisasi yang terbentuk dari falsafah, ideologi, asumsi-asumsi, norma-norma, dan nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi (perusahaan) inilah yang akan menjadi acuan perilaku para anggotanya karena mereka merasa menjadi bagian dari organisasi tersebut.

Budaya perusahaan yang ditunjukkan oleh salah seorang karyawan adalah apabila kita mendengar komentar seorang karyawan perusahaan, "Ya, beginilah cara kami bekerja di sini."

Dalam dimensi kehidupan berorganisasi, yang perlu diingat adalah keberadaan dari *budaya perusahaan yang dikehendaki dan budaya perusahaan yang ada sekarang (die Sein und die Sollen)*. Budaya Perusahaan yang dikehendaki dapat dilihat dari apa yang sesungguhnya terjadi. Dengan demikian, Budaya Perusahaan yang ada sekarang sangat memengaruhi bagaimana para anggota menafsirkan pertanyaan-pertanyaan yang tertulis. Budaya perusahaan pun memberikan tambahan hal-hal yang tidak terdapat di dalam pertanyaan tertulis itu.

B. PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN

Tiga aspek pengaruh budaya perusahaan yang berperan terhadap efektivitas organisasi, yaitu arah, sifat menyebar, dan kekuatannya.

Arah

Arah dari pengaruh budaya perusahaan adalah alur budaya yang diikuti organisasi. Masalahnya, budaya perusahaan menyatakan "Jangan macam-macam, jadilah pengikut saja!" atau "Ikut arus saja," sedangkan perusahaan secara formal mencanangkan sifat

inovatif terhadap karyawannya. Dengan demikian, pengaruh budaya perusahaan tersebut menuju ke arah yang salah.

Sifat menyebar

Sifat menyebar dari budaya perusahaan menunjukkan sejauh mana nilai tertentu dimiliki oleh para anggota organisasi. Apakah budaya tersebut dimengerti oleh semua orang dengan tingkat pemahaman yang sama? Apabila para karyawan dari suatu kelompok terdorong untuk bertindak sendiri-sendiri, kelompok tersebut tentu tidak akan dapat bertindak sebagai satu unit.

Sifat Kekuatan

Segi kekuatan dari pengaruh budaya perusahaan menunjukkan tingkat tekanannya terhadap para anggota organisasi, yang dapat menjadi aset jika pengaruhnya positif, atau kewajiban jika pengaruhnya negatif.

Dalam suatu organisasi yang memiliki budaya perusahaan yang pengaruhnya lemah, dapat terjadi suatu suasana ketika orang bekerja ala kadarnya saja, sekadar memenuhi target minimum. Sebaliknya, organisasi yang memiliki budaya perusahaan yang kuat, mampu mempersatukan seluruh sumber daya dan daya imajinasi yang ada. Selain itu, budaya tersebut dapat membantu tercapainya tujuan organisasi. Dengan kata lain, pengaruh budaya perusahaan bisa lemah, atau sebaliknya bisa berpengaruh sangat kuat.

C. POLA BUDAYA PERUSAHAAN

Budaya Birokrasi

Budaya perusahaan yang birokrasi sangat memerhatikan hierarki dan pembagian kerja. Dalam budaya ini, ada garis yang jelas antara tanggung jawab dan wewenang. Pekerjaan yang dilakukan sangat terorganisasi dan sistematis.

Budaya seperti ini biasanya berdasarkan pengawasan/pengendalian dan kekuasaan. Perusahaan yang mempunyai budaya birokrasi biasanya merupakan perusahaan yang sudah mapan, stabil, sangat berhati-hati, dan sudah lama berdirinya.

Budaya Inovatif

Suatu perusahaan yang berbudaya inovatif memiliki suasana kerja yang menantang. Perusahaan tersebut juga merangsang para karyawannya untuk berkreasi atau menemukan cara-cara baru dalam mengerjakan tugasnya sehingga dapat memperoleh kualitas dan kuantitas yang lebih baik

Beberapa hal yang harus diingat mengenai budaya perusahaan adalah bahwa setiap organisasi memiliki budaya perusahaan yang unik, tetapi berada "di bawah kulitnya" (tidak terlihat jelas).

Budaya perusahaan tercipta dan terbentuk dari tujuh unsur, yaitu sebagai berikut.

- Jenis industri, seperti yang bergerak di industri non-migas.
- Norma-norma yang dipelihara, misalnya *safety*, *integrity*, dan *cost-saving*.
- Karyawan teladan yang merupakan pahlawan yang dapat dicontoh.
- Upacara-upacara yang dapat membantu menciptakan norma-norma yang dikehendaki.
- Jaringan komunikasi dalam perusahaan yang meliputi cerita-cerita, kisah nyata dan desas-desus, serta kepribadian-kepribadian dari karyawannya yang menjadi pencipta dan penghubung dalam mengedarkan informasi dari hari ke hari.
- Kuat atau lemahnya budaya perusahaan tergantung pada pemeliharaan.
- Budaya perusahaan yang berdampak dalam menentukan apakah suatu perusahaan dapat meraih sukses untuk jangka panjang atau tidak.

D. DAMPAK BUDAYA PERUSAHAAN

Budaya perusahaan merupakan suatu kekuatan yang tidak terlihat, yang memengaruhi, baik pemikiran, pembicaraan, maupun tindakan manusia yang bekerja dalam suatu organisasi.

Hampir segala hal mengenai keputusan yang diambil dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh budaya perusahaan. Hal tersebut meliputi: bagaimana cara mengambil keputusan; siapa yang mengambilnya; bagaimana melaksanakan keputusan itu; siapa yang melaksanakannya; bagaimana pelaksanaan keputusan itu diawasi; di mana, kapan, oleh siapa, dan sebagainya. Oleh karena itu, budaya perusahaan dan strategi perusahaan dapat digambarkan sebagai saudara kembar. Semakin mirip budaya perusahaan dengan strategi perusahaan, akan semakin baik hasil yang diharapkan.

Mengapa hal ini bisa terjadi?

Strategi perusahaan adalah cara yang dipilih oleh perusahaan untuk membedakan produk dan jasa perusahaannya dari produk dan jasa pesaingnya sehingga konsumen selalu memilih produk dan jasa perusahaan itu.

Strategi perusahaan adalah sebuah rencana yang terdiri dari beberapa kalimat dan angka di atas kertas. Strategi itu tidak akan menghasilkan apa pun sebelum budaya perusahaan mewujudkannya dalam pekerjaan karyawan sehari-hari. Manusia dalam kehidupannya, sikap terhadap pekerjaan dan produktivitasnya, sangat dipengaruhi oleh tempat dan suasana tempat mereka bekerja.

Para karyawan akan berusaha sekuat tenaga untuk menyelesaikan pekerjaan mereka demi menuju titik kesempurnaan atau sebaliknya. Dan hal ini sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka tentang tugas itu sendiri dan tentang perusahaan tempat mereka bekerja. Dengan kata lain, persepsi mereka akan memengaruhi tindakan mereka, baik dalam kuantitas maupun kualitas.

Berdasarkan penjabaran tersebut, produktivitas dapat diterjemahkan ke dalam rumus berikut.

$$P = f(\text{Man}) + f(\text{Machine}) + f(\text{Method}) + f(\text{Money})$$

”

Productivity is a function of the available manpower, machinery, technology and capital to do the job.

Semangat dari manusia yang melaksanakan tugas mempunyai pengaruh atau efek *multiplier* pada produktivitas perusahaan. *Semangat itu sebagian besar dipengaruhi oleh tempat dan suasana di mana manusia itu bekerja.* Oleh sebab itu, rumus tersebut dapat dimodifikasi menjadi:

$$P = [f(\text{Mr}) + f(\text{Me}) + f(\text{Md}) + f(\text{My})] \times \text{Semangat}$$

Misalnya, jika sebagian besar dari pasukan perusahaan tidak puas dengan pendapatan yang dirasa tidak seimbang dengan kerja yang mereka lakukan, wajar jika prestasi mereka menurun. Mereka telah menetapkan suatu norma yang negatif dalam hati. Bisa pula terjadi sebaliknya, jika mereka memiliki persepsi bahwa pimpinan perusahaan bertindak adil, akan lebih banyak yang dapat diharapkan dari mereka dalam perjuangan perusahaan. Budaya perusahaanlah yang memengaruhi persepsi tersebut.

”

Semakin banyak karyawan yang rela untuk bekerja keras demi suksesnya perusahaan, semakin tinggi produktivitas dari perusahaan secara menyeluruh.

Ada seorang penulis yang mengatakan bahwa tugas utama seorang pemimpin adalah menciptakan makna untuk pengikutnya, melalui pekerjaan yang mereka lakukan. Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang dapat menciptakan pengabdian dan komitmen terhadap tugas para pengikutnya. Dalam sejarah bisnis, tidak sedikit orang yang mencetak keberhasilan semacam itu. Hal yang diperlukan adalah kesadaran dari pimpinan itu sendiri.

Dalam perusahaan menengah dan besar, salah satu indikator dari budaya perusahaan yang lemah adalah jika karyawan mulai menganggap bagan atau struktur organisasi sebagai satu-satunya sumber dari makna keberadaan mereka. Mereka seolah-olah lebih mengutamakan kepentingan karier ketimbang kepentingan perusahaan.

Perilaku yang kaku dari anggota organisasi akan melemahkan kesanggupannya dalam menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang dituntut lingkungannya. Dalam situasi ekonomi dunia seperti sekarang dan yang akan datang, kekakuan tersebut dapat mematikan organisasi.

Dua hal yang dapat kita simpulkan mengenai dampak budaya perusahaan adalah sebagai berikut.

- Budaya perusahaan sangat menentukan dan mengarahkan bagaimana perilaku karyawan dalam pekerjaan mereka sehari-hari.
- Budaya perusahaan dapat membuat orang lebih senang menyelesaikan tugasnya dan tentu saja menjadi lebih produktif.

Dari penjelasan sebelumnya terlihat, betapa pentingnya pimpinan perusahaan mengerti dan menjalankan budaya perusahaan untuk menciptakan suasana kerja yang mendorong produktivitas.

E. PEMBENTUKAN BUDAYA PERUSAHAAN

Berdasarkan pengalaman maupun penelitian, ada enam langkah yang dapat ditempuh dalam membentuk dan memelihara budaya perusahaan. Perumusan pekerjaan tersebut lebih dikenal dengan istilah *proses pengembangan organisasi*.

Budaya perusahaan terbentuk pertama kali dengan usaha membaca atau menemukan, menyadari, dan menguraikan budaya perusahaan yang berada di bawah kulit organisasi.

Apa yang ditemukan pada usaha itu adalah hal-hal yang terdiri dari norma-norma positif dan norma-norma negatif, atau hal-hal yang hendak dipertahankan atau diperkuat, dan hal-hal yang merupakan pertentangan antara apa yang ditemukan dengan budaya perusahaan yang dikehendaki.

Beberapa contoh manifestasi budaya perusahaan yang cenderung negatif adalah sebagai berikut.

- Jangan mengemukakan pendapat kepada atasan Anda.
- Awas, jangan bikin ulah, terima saja apa adanya.
- Bekerja seperlunya saja untuk memenuhi target minimum.
- Jangan bergaul terlalu rapat dengan bosmu.
- Jangan hiraukan bagian lain.
- Kalau expense report bisa dimainkan, kenapa tidak?
- Pura-pura sibuk, walaupun sebenarnya tidak.
- Jangan percaya manajemen!
- Kenapa repot-repot pakai prosedur, selama ini, kan, tidak pernah ada masalah.

F. PENETAPAN SASARAN

Selanjutnya adalah usaha yang meliputi penetapan sasaran-sasaran yang jelas dan dapat diukur mengenai bagaimana cara mengurangi pertentangan dan mempertahankan norma-norma

positif. Penetapan sasaran tersebut sebaiknya dilakukan dalam tiga tingkatan, yaitu:

- sasaran prestasi,
- sasaran program, dan
- sasaran kultural.

G. PERENCANAAN DAN PENERAPAN TINDAKAN

Kegiatan itu disusul dengan perencanaan dan penerapan dari tindakan yang secara ideal akan mewujudkan perubahan pada empat dimensi, yaitu:

- pada setiap individu,
- pada tim-tim sekerja,
- pada pimpinan, dan
- pada organisasi secara struktural.

Cara bekerja sebuah perusahaan harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang terus berubah. Oleh karena itu, usaha membentuk budaya perusahaan sebaiknya ditinjau sebagai suatu sistem. Secara berkala harus diperoleh informasi mengenai kondisi dan situasi secara timbal balik dengan usaha membentuk budaya perusahaan. Hal ini berguna dalam meninjau kembali kecocokan dari asumsi-asumsi semula dan menyesuaikan tindakan selanjutnya.

Garis besar langkah-langkah yang dapat ditempuh dalam program pembentukan budaya perusahaan dapat diuraikan sebagai berikut.

- Kesungguhan dari usaha mengadakan perubahan harus diperlihatkan dengan jelas.
- Telitilah dan tetapkan norma apa saja yang memengaruhi tabiat atau perilaku karyawan.

- Berilah pengertian kepada setiap anggota organisasi tentang norma yang telah ditemukan.
- Tetapkanlah kawasan-kawasan kunci yang dapat memengaruhi persepsi karyawan (*key influence areas*).
- Usahakanlah mengaburkan norma yang negatif sekaligus menguatkan atau menempatkan norma yang positif pada kawasan kunci yang telah ditetapkan.
- Periksa dan buatlah evaluasi dari usaha pembentukan atau pemeliharaan budaya perusahaan.

H. BUDAYA PERUSAHAAN YANG DIKEHENDAKI

Pada umumnya, manajemen telah menggariskan nilai-nilai formal dalam menetapkan budaya perusahaan, yaitu sebagai berikut.

- Memorandum direktur utama tentang peraturan asas-asas usaha (*business principles and policy*) beserta peraturan perselisihan kepentingan.
- Memorandum ini menyampaikan nilai-nilai, norma-norma, dan pola perilaku yang dikehendaki manajemen. Dan apabila dilanggar, si pelanggar akan mendapat ganjaran.
- Peraturan perusahaan yang mengatur hak dan kewajiban karyawan.
- Surat-edaran lain, misalnya tentang keselamatan kerja dan *irregularity reporting procedures*.

Selain hal-hal tersebut, manajemen juga mengomunikasikan nilai-nilai, norma-norma, dan pola perilaku yang dikehendaki pada kesempatan-kesempatan tertentu, misalnya saat rapat atau tatap muka sehari-hari.

Pada saat ini, banyak perusahaan mencanangkan konsistensi sebagai nilai pokok dalam hal-hal berikut.

1. Operasi perusahaan yang meliputi aspek-aspek:
 - a. keselamatan kerja,
 - b. kepatuhan pada peraturan dan hukum yang berlaku,

- c. penghematan biaya,
 - d. integrasi karyawan terhadap perusahaan, dan
 - e. rasa kebersamaan dan kerja sama yang dilandasi pemahaman bahwa kita semua adalah satu.
2. Sistem manajemen perusahaan, misalnya dalam hal:
 - a. pengembangan karier karyawan,
 - b. evaluasi performa karyawan,
 - c. pemberian penghargaan berdasarkan prestasi dan teladan kerja.

Bertitik tolak pada pandangan bahwa setiap manusia pada dasarnya mempunyai potensi, kelebihan, dan keterbatasan, *pimpinan menghendaki agar perusahaan dapat menjadi suatu organisasi CSW (?) yang fleksibel. Ketika setiap karyawan datang pada atasannya dengan suatu pemecahan masalah, bukan masalah yang belum diapa-apakan. Sebaliknya, seorang atasan jangan duduk di belakang meja dan menutup kesempatan bagi anak buahnya untuk berbicara dengannya.*

Satu hal penting yang perlu dicatat mengenai konsep CSW adalah mengembangkan kerangka berpikir, mengkaji asumsi. Misalnya dengan mengemukakan pertanyaan, "Bagaimana jika alternatif yang ditawarkan meleset?" Dengan kata lain, orang dituntut untuk mengantisipasi yang tak terduga.

”

Pimpinan juga bercita-cita bahwa perusahaan mengembangkan situasi, sistem, dan *corporate policy*. Bukan semata-mata pada individu yang menentukan hasil dan penyelesaian masalah-masalah yang menyangkut masa depan karyawannya.

Norma-Norma Budaya yang Tidak Bermanfaat

Berikut ini adalah berapa contoh kawasan norma budaya negatif yang masih terjadi.

1. Sikap Perilaku Pimpinan
 - Meminta komisi pada vendor.
 - Bermain judi/perempuan/peminum.
 - Kesempatan balas dendam.
 - Mau menang dan benar sendiri.
 - Memimpin sesuai selera masing-masing.
 - Tidak mau mendelegasikan pekerjaan (*one man show*).
 - Selalu menyalahkan anak buah.
 - Penuh kuasa, seolah-olah nasib bawahan tergantung di tangannya.
 - Kurang berpendidikan.
 - Terlalu percaya diri sehingga tidak mau berubah.
 - Tidak menguasai permasalahan.
 - Kurang persiapan.
 - Jakarta, Palembang, Palopo harus berbeda. (?)
2. Pengalokasian Sumber Daya Perusahaan

Alokasi sumber daya yang dimiliki perusahaan kurang mempunyai kesadaran untuk menghemat biaya perusahaan.
3. Sistem Penilaian Prestasi Kerja
 - Bawahan yang memiliki perbedaan selera dengan bos mengakibatkan dia tak pernah naik gaji.
 - Pimpinan tidak menganggap penting wawancara dengan bawahan untuk membicarakan prestasi kerja.
 - Bila bawahan banyak memberi upeti, dia akan terjamin nilai prestasi kerjanya dan kariernya akan menanjak.
 - Mencela unjuk kerja anak buah, tetapi tidak memberikan bimbingan.

4. Sistem Penggajian dan Pengupahan

- Saya sendiri tidak naik gaji, apa anak lebih baik dari bosnya.
- Prestasi kerja baik, tetapi kenaikan gaji selalu paling rendah.

5. Hadiah dan Penghargaan

Yang dimaksudkan di sini adalah walaupun anak buah berprestasi sangat baik, pimpinan tidak pernah menghargai prestasi. Hal itu terjadi karena pimpinan berpikir bahwa itu memang sudah menjadi tugas anak buah.

6. Sistem Informasi

- Tidak pernah rapat atau berkumpul.
- Semua dianggap rahasia.
- Para karyawan harus mencari informasi masing-masing.
- Hanya ada arus komunikasi satu arah.
- Keselamatan dan bahaya pada orang lain tidak dihiraukan.
- Setiap pergantian pimpinan organisasi, peraturan selalu berubah menurut selera pimpinan.
- Tak pernah ada rahasia.

7. Komunikasi dan Hubungan Antarmanusia

- Sikap saling mencurigai.
- Pembentukan tim kerja tidak dilakukan.
- Tidak ada kerja sama. Masing-masing kerja sendiri, bila perlu mengorbankan teman.
- Tidak memedulikan bawahan.
- Pilih kasih berdasarkan suku, agama, saudara, bukan berdasarkan prestasi.
- Takut bertemu dengan atasan, petugas personalia, atau karyawan dari departemen lain yang pangkatnya lebih tinggi untuk membicarakan masalah pekerjaan atau mengemukakan masalah ketenagakerjaan.

8. Pelatihan

- Pimpinan tidak mengerti fungsi pelatihan kerja karena takut akan menggeser posisinya sebagai atasan.
- Atasan menganggap pengembangan karyawan adalah urusan personalia.
- Membuat pelatihan untuk memojokkan bawahan.
- Menggunakan pelatihan sebagai *reward*.

9. Seleksi, Pengangkatan, dan Orientasi Karyawan

- Berorientasi kepada suku, agama, hubungan saudara, almamater, tanpa memedulikan prestasi sesungguhnya.
- Hanya mementingkan pengalaman saja atau ijazah saja.

10. Standar Ganda

- Satu pekerjaan dengan dua macam standar, atasan yang satu mengatakan harus selesai dalam satu jam, sedangkan atasan yang lain mengatakan tunda dulu pekerjaan itu.
- Dalam peraturan perusahaan mengatakan jam kerja mulai pukul 07.30, tetapi sekelompok karyawan melanggar peraturan itu dengan datang pukul 08.30.

11. Kepemimpinan

- Pergantian pimpinan yang terlalu sering berpengaruh pada konsistensi sistem dan rencana, termasuk program pengembangan karyawan.
- Penyesuaian dengan pimpinan baru yang akan menjadi masalah.
- Pimpinan terlalu lama menduduki satu posisi tertentu yang bisa berpotensi masalah.

I. PERANAN ANDA

Pimpinan harus bertanggung jawab terhadap terbentuk dan terpeliharanya budaya perusahaan sesuai dengan ruang lingkup daripada otoritasnya dalam perusahaan.

Di sinilah diuraikan keberadaan dari kultur secara makro maupun kultur secara mikro dalam perusahaan. Hal tersebut tidak jauh berbeda dengan keberadaan dari *sub-culture* yang terdapat dalam setiap struktur sosial yang luas.

Seorang supervisor merupakan penerjemah budaya perusahaan, yaitu menjadi terjemahan dari makro kultur itu sendiri. Seorang supervisor memelihara sebuah mikro kultur melalui norma-norma positif atau negatif yang dia ciptakan menurut persepsi bawahannya terhadap organisasi, masa depan, pekerjaan, dan pimpinan perusahaan.

Penjabarannya itu tentu saja dipengaruhi dan apakah dia mengerti dan menerima secara jelas dan tegas makro kultur dari perusahaannya. Bila hal tersebut belum jelas, dia wajib mengetahuinya. Bila sudah jelas, dia wajib memelihara, menguatkan, dan mempertimbangkannya dalam setiap ketetapan dan kebijakan perusahaan yang diambil. Secara terinci, supervisor dapat berperan sebagai:

1. *Satpam*

Dalam merekrut dan menyeleksi karyawan baru, supervisor harus dapat memengaruhi pemilihan mutu dan ciri-ciri manusia yang bergabung dengan perusahaan.

2. *Sutradara*

Supervisor dapat menciptakan dan menyutradai peran dan berbagi pengalaman dengan karyawan sejak pertama kali mereka masuk kerja dan selama mereka bekerja sampai pemutusan hubungan kerja, yang dapat menguatkan nilai-nilai yang hendak dimiliki bersama dalam perusahaan.

Pengalaman-pengalaman itu dapat direncanakan secara teliti demi memengaruhi persepsi karyawan mengenai tempat mereka bekerja.

Sejak pertama kali karyawan menginjakkan kakinya di perusahaan hingga dia keluar, supervisor bersama bagian HRD

sebaiknya mengambil setiap kesempatan untuk berulang kali membuktikan kesungguhan usaha mewujudkan falsafah organisasi. Kesempatan itu terbuka dalam acara-acara, upacara-upacara, rapat-rapat, latihan-latihan, acara makan siang, kegiatan olahraga, sistem penilaian persentasi, serta cara memilih dan memberi penghargaan. Semuanya memberi kesempatan untuk memengaruhi budaya perusahaan ketika supervisor berada di belakang panggung.

3. *Bintang*

Seseorang selalu akan dijadikan contoh dan panutan oleh bawahannya. Seperti seorang bintang film yang selalu ditonton dan dijadikan idola. Seorang supervisor harus berhati-hati dengan perkataan dan perilakunya di depan bawahannya.

Barangkali Anda pernah mendengar seorang karyawan mengumpamakan manajernya jika peraturan mengenai absensi, cuti, atau keterlambatan dilanggar oleh bosnya sendiri.

4. *Pelatih (Coach)*

Akhirnya, supervisor mempunyai kesempatan untuk menjadi pelatih yang baik bagi bawahannya. Seperti pelatih olahraga, supervisor sebaiknya berusaha mengambil hati pasukannya dengan tetap ingat pada tujuan semula, yaitu untuk menang.

Untuk membangun semangat kerja dan produktivitas, gunakanlah *management by perception*, yaitu supervisor siap mengambil setiap kesempatan yang baik dan memilih momen yang tepat untuk mengembangkan karyawan. Selain itu, supervisor harus memengaruhi persepsi mereka terhadap nilai-nilai yang bisa menciptakan kesuksesan jangka panjang bagi perusahaan.

Seperti lingkaran yang selalu kembali ke titik awalnya, sejarah membuktikan bahwa manusialah yang menentukan sukses atau tidaknya sebuah perusahaan. Bukan semata-mata karena modal yang tinggi atau investasi besar dalam otomatisasi dan teknologi canggih. Bukan karena adanya permintaan pasar yang besar. Bukan pula disebabkan oleh adanya bahan baku yang murah dan melimpah. Faktor manusialah yang menentukan.

Memang kita akui, hal-hal tersebut membawa keuntungan bagi perusahaan. Akan tetapi, cepat atau lambat, persaingan atau perkembangan di luar jangkauan perusahaan akan menghapus keuntungan-keuntungan yang bersifat sementara itu.

Masalahnya akan kembali lagi pada faktor manusia. Di sinilah terletak kedudukan yang strategis bagi setiap supervisor untuk ikut serta dalam membentuk dan memelihara nilai-nilai yang telah membawa sukses pada perusahaan sejak didirikan.

Timbanglah baik-baik langkah-langkah yang akan Anda tempuh sehubungan dengan budaya perusahaan. Berperanlah sebagai satpam, sutradara, bintang, dan pelatih yang baik.

RANGKUMAN

- Budaya adalah suatu *rules of the game* atau aturan permainan yang tidak tertulis, yang diterima oleh sebagian besar anggota organisasi guna menjamin persatuan. Hal ini tampak jika kita mendengar komentar seorang karyawan perusahaan mengatakan, "Ya, beginilah cara kami.
- Budaya perusahaan tercipta dan terbentuk dari lima unsur, yaitu jenis dan situasi industri, nilai dan norma yang dipelihara, pahlawan-pahlawan yang diteladani, upacara-upacara, dan jaringan komunikasi dalam perusahaan.
- Tiga aspek pengaruh budaya perusahaan yang berperan terhadap efektivitas organisasi, yaitu arahnya, sifat menyebarkannya, dan sifat kekuatannya.
- Pada saat ini, manajemen mencanangkan konsistensi sebagai nilai pokok dalam rasa kebersamaan dan kerja sama yang dilandasi pemahaman bahwa kita semua adalah satu perusahaan, keselamatan kerja, dan kepatuhan integritas karyawan terhadap perusahaan.
- Kehidupan, sikap terhadap pekerjaannya, serta semangat dan produktivitas manusia sangat dipengaruhi oleh suasana tempat karyawan mereka bekerja.
- Semakin kuat budaya perusahaan yang positif, semakin banyak karyawan yang rela untuk bekerja keras demi suksesnya perusahaan secara menyeluruh.
- Budaya perusahaan sangat menentukan dan mengarahkan bagaimana kelakuan atau tabiat karyawan dalam pekerjaan mereka sehari-hari.
- Budaya perusahaan dapat membuat orang lebih senang menyelesaikan tugasnya. Dengan hati yang senang, orang dapat menjadi lebih produktif.
- Sasaran-sasaran dari proses pengembangan organisasi sebaiknya ditetapkan pada tiga tingkatan, yaitu sasaran prestasi, sasaran program, dan sasaran kultural.

- Perencanaan dan penerapan dari tindakan-tindakan secara ideal harus memperhitungkan empat dimensi, yaitu pada individu, tim kerja, pimpinan, dan organisasi secara struktural.
- Pimpinan menghendaki agar perusahaan menjadi suatu organisasi *Completed Staff Work* yang fleksibel, yang setiap karyawannya datang kepada atasannya dengan suatu pemecahan masalah, bukan masalah yang belum diapa-apakan.
- Pimpinan bercita-cita agar perusahaan mengembangkan situasi ketika sistem dan *corporate policy*, bukan semata-mata individu yang menentukan hasil dan penyelesaian dan masalah-masalah yang menyangkut masa depan karyawannya.
- Budaya birokrasi sangat memerhatikan hierarki dan pembagian kerja.
- Budaya inovatif memiliki suasana kerja yang menantang dan merangsang para karyawannya untuk berkreasi, menemukan cara-cara baru, atau mengembangkan metode yang sudah ada.
- Budaya perusahaan merupakan suatu kekuatan yang tidak terlihat, yang memengaruhi pemikiran, pembicaraan, dan tindakan manusia yang bekerja dalam suatu organisasi.
- Strategi perusahaan adalah cara yang dipilih oleh perusahaan untuk membedakan produk dan jasa perusahaannya dari kompetitor.
- Supervisor dapat berperan sebagai (1) satpam, (2) sutradara, (3) bintang, dan (4) pelatih.[]

“

Orang adalah aset terbesar perusahaan. Tidak ada bedanya apakah produk tersebut mobil atau kosmetik. Perusahaan dapat dikatakan baik bila mampu mengelola orang-orangnya.

-Mary Kay Ash-

BAB IV

SUPERVISOR YANG MANUSIAWI

Para supervisor yang baru diangkat biasanya akan segera menyadari bahwa tugas dan tanggung jawab supervisi menuntut pekerjaan dan keahlian yang sangat berbeda, dari pekerjaan karyawan biasa. Pada umumnya, seorang supervisor akan memiliki pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan aspek-aspek teknis pekerjaan penyeliaan.

Ujian utama yang menunjukkan kemampuan dan keberhasilan seorang supervisor dalam melaksanakan tugasnya adalah seberapa efektifnya dia berkomunikasi dengan orang-orang di lingkungan kerjanya. Banyak supervisor dengan keahlian teknis, kepandaian, keinginan, dan kemampuan untuk melaksanakan tugas dengan baik, tetapi prestasinya kurang optimal karena mereka tidak mempunyai pengetahuan dan keahlian dalam untuk mengarahkan, menggerakkan, dan mengawasi karyawan-karyawan.

Bagaimanakah seorang supervisor harus bertindak agar dia dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan hasil yang optimal? Perilaku seperti apa, yang harus dilakukan dan perilaku seperti apa yang dia harapkan dari anak buahnya?

A. PERILAKU

Seorang supervisor yang otoriter atau tidak berperasaan sekalipun dapat berhasil dalam menyelesaikan tugasnya. Akan tetapi, hasilnya hanya bersifat sementara saja. Pada lain kesempatan, ada probabilitas akan timbul kembali masalah yang sama.

Pengalaman menunjukkan bahwa pemecahan jangka panjang berasal dari perubahan perilaku. Pemecahan masalah terbaik dalam memperbaiki prestasi karyawan adalah dengan memusatkan perhatian langsung pada perubahan tingkah laku yang dikehendaki.

Dengan menggunakan pendekatan ini, seorang supervisor akan terbebas dari pekerjaan yang banyak memakan waktu dalam memperbaiki kesalahan yang sama dan berulang-kali terjadi. Kelompok kerja yang dipimpin oleh seorang supervisor yang manusiawi akan memiliki semangat dan tingkat prestasi yang tinggi.

Perhatikan contoh berikut.

1. ***Pusatkan perhatian pada permasalahannya atau tingkah lakunya, bukan kepada orangnya.***

Pendekatan pertama:

"Saudara Ardi, saya lihat Anda belum menunjukkan kepada saya bahwa Anda benar-benar berniat untuk mempertahankan pekerjaan Anda. Menurut pendapat saya, akhir-akhir ini Anda kurang bertanggung jawab."

Pendekatan kedua:

"Saudara Ardi, saya sedang berpikir mengapa Anda sering tidak masuk kerja. Hal ini menimbulkan masalah serius bagi tim kerja Anda. Kita perlu mencari suatu pemecahan."

2. ***Pupuk kepercayaan dan harga diri karyawan.***

Pendekatan pertama:

"Yanti, tugas memasukkan data ke komputer berbeda dengan tugas juru ketik yang biasa kamu lakukan. Terus terang,

beberapa orang tidak berhasil dalam peralihan ini. Saya harap, Yanti dapat berhasil.

Pendekatan kedua:

"Yanti, Anda sudah bekerja dengan sangat baik dalam bidang mengetik. Saya yakin dan percaya dalam tugas memasukkan data ke dalam komputer, Anda hanya akan menghadapi masalah yang kecil."

3. Bina hubungan yang saling menunjang antara supervisor dengan karyawan.

Pendekatan pertama:

"Saudara Budi, Anda bertanggung jawab dalam pengawasan mutu di bagian produksi. Tampaknya Anda tidak dapat menjaga mutu barang sesuai dengan standar. Anda kami bayar tinggi untuk melakukan pekerjaan yang sekarang tidak Anda laksanakan."

Pendekatan kedua:

"Saudara Budi, kita perlu bertemu minggu depan untuk membicarakan perbaikan dalam pengawasan mutu di bagian produksi. Apakah Anda bersedia memikirkan masalah ini dan memberikan usulan-usulan Anda Senin depan? Terima kasih."

4. Jadilah pendengar yang baik.

Pendekatan pertama:

Memotong penjelasan bawahan.

"Condro, saya sudah mendengar berulang kali penjelasan ini. Pasti yang akan kamu sampaikan sama dengan yang dulu juga, bukan? Coba saja cara saya ini. Lakukan saja seperti yang kita lakukan di pabrik sebulan yang lalu."

Pendekatan kedua:

Setelah Condro selesai menyampaikan laporannya.

"Jadi, menurut Anda, kita dapat mengatasi masalah *stockout* itu jika *recorder level* kita dinaikkan kira-kira 20%. Coba Anda

olah data pemakaian bahan-bahan kita selama tiga bulan terakhir. Kapan Anda dapat memberikan hasilnya?"

Pendekatan pertama adalah contoh pendekatan yang kurang baik. Pendekatan kedua adalah contoh pendekatan yang baik dan merupakan pendekatan seorang supervisor yang manusiawi.

Kedua pendekatan tetap akan membawa hasil. Pendekatan kedua dengan menggunakan tingkah laku yang manusiawi, akan terbukti lebih efektif hasilnya untuk jangka panjang.

Contoh perilaku tersebut bukan untuk memaksa kita melaksanakan suatu pola manajemen tertentu, tetapi agar supervisor mengingat pentingnya memperlakukan karyawan lain sebagai manusia yang patut dihargai, harus dipercaya, dan patut didengarkan tutur katanya.

B. ILMU PERILAKU MANUSIA DALAM ORGANISASI

Dalam organisasi perusahaan, manajer mememanajementi sumber daya dana (uang), material, mesin, dan manusia. Sumber daya manusia bukanlah sumber daya yang terpenting di antara sumber daya yang lain. Akan tetapi, uang material, dan mesin tidak akan menghasikan suatu produk tanpa adanya manusia.

Sebagai sumber daya, bukan hanya tubuh fisik manusia yang dimanfaatkan oleh organisasi, tetapi juga pikiran, perasan, dan batiniahnya. Bahkan, perwujudan dari apa yang perlu dimanajementi adalah perilakunya. Dengan kata lain, yang perlu seorang manajer pahami adalah karakteristik perilaku manusia agar dapat dengan optimal mememanajementi sumber daya manusia sehingga memiliki produktivitas yang tinggi, dengan rasa senang, bahagia, dan bangga. Untuk itu, supervisor perlu mempelajari, mengerti, memahami, dan melaksanakan ilmu mengenai perilaku manusia dalam berorganisasi (*human behavior in organizations*, disingkat HBO) atau sering juga disebut perilaku organisasi (*organizational behavior*, disingkat OB)

Human Behavior Organization atau Organizational Behavior

HBO atau OB adalah suatu bidang studi berdasarkan riset, pengamatan, dan teori yang memerhatikan, menganalisis, serta memahami sikap, perasaan, persepsi, motif, serta perilaku manusia di dalam konteks organisasi. Tujuan utama HBO adalah untuk dapat meningkatkan kinerja pribadi masing-masing anggota organisasi, kinerja kelompok maupun organisasi, serta meningkatkan kepuasan para anggota organisasi.

Bidang studi HBO adalah perilaku manusia setelah berada di dalam kelompok dalam konteks organisasi. Perilaku seorang individu tetaplah unik, bahkan setelah dia berada dalam organisasi. Perilaku ini akan berbeda lagi saat berada di organisasi yang berbeda, seperti lingkungan rumah tangga, kerja, sekolah, perkumpulan olahraga, dan sebagainya. Individu tersebut berperilaku berbeda-beda, sesuai dengan lingkungan organisasi masing-masing.

Ilmu HBO atau OB Didukung oleh Ilmu-Ilmu Psikologi, Sosiologi, dan Antropologi

Psikologi adalah ilmu pengetahuan mengenai perilaku manusia dan binatang di dalam konteks masing-masing. Psikologi berkembang sedemikian pesatnya sehingga melahirkan bermacam spesialisasi, seperti psikologi sosial yang memusatkan perhatian studinya pada perilaku manusia dari kelompok sosial tertentu. Kemudian, berkembang lagi bidang spesialisasi psikologi sosial yang lebih khusus, yaitu psikologi industri yang memusatkan perhatiannya pada perilaku manusia di dalam konteks kehidupan perusahaan.

Sosiologi adalah ilmu pengetahuan perilaku manusia setelah berada di dalam kelompok. Pusat perhatian sosiologi adalah studi mengenai hubungan antara manusia di dalam kelompok dengan produk dari hubungan-hubungan tersebut, seperti norma-norma sosial, peran, dan kelembagaan. Sosiologi juga mempelajari spesialisasi, antara lain sosiologi industri yang mengkhususkan perhatiannya pada pola atau struktur sosial kelompok kerja.

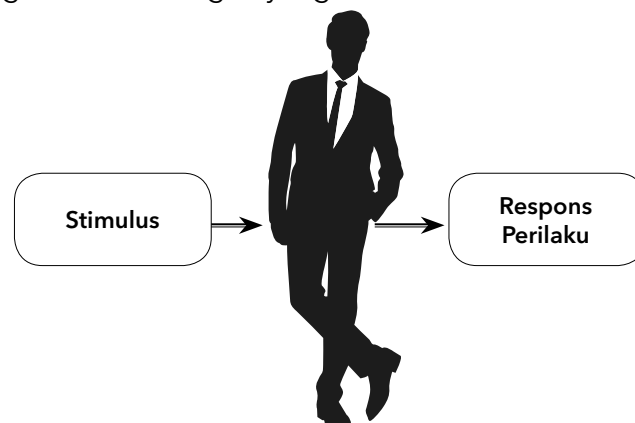
Antropologi memusatkan perhatian studinya pada manusia mengenai perkembangan peradabannya, budaya, adat istiadat, tata susila, tata nilai, kebiasaan, sikap, dan kelembagaan. Antropometri mempelajari ukuran tubuh manusia, antara lain digunakan untuk mendesain mesin, peralatan, dan sebagainya.

C. ORGANISASI PERUSAHAAN MERUPAKAN SISTEM SOSIAL

Jika kita memerhatikan suatu organisasi perusahaan, pabrik misalnya, selalu mempunyai *technical system*, yaitu sistem yang mengatur faktor-faktor teknis, seperti mesin, peralatan, atau mata uang. Di sisi lain, organisasi juga memiliki *social system*, yaitu suatu sistem yang mengatur jaringan kerja dan orang-orang dalam menjalankan peran masing-masing di dalam kelompok sosial tertentu. Oleh karena itu, kita harus dapat memahami pengertian dasar dari proses kehidupan sosial, seperti komunikasi, kepemimpinan, motivasi, moral, dinamika kelompok, konflik, atau menetapkan keputusan dan perubahan. Kesemuanya itu merupakan perilaku manusia dalam konteks organisasi.

D. KARAKTERISTIK PERILAKU MANUSIA

Perilaku manusia terjadi dan merupakan respons terhadap rangsangan atau dorongan yang diterima oleh seseorang.



Gambar 4.1 Perilaku Manusia
(Sumber: Faeni, 2017)

Perilaku manusia bersifat unik, hanya satu-satunya terdapat pada orang itu, seperti contoh berikut ini.

- Dengan stimulus sama yang diberikan kepada beberapa orang tertentu pada saat dan keadaan sama, kemungkinan akan menghasilkan respons perilaku yang berbeda-beda.
- Dengan stimulus yang berbeda-beda diberikan kepada beberapa orang tertentu pada saat dan keadaan yang sama kemungkinan akan menghasilkan respons perilaku yang sama.
- Dengan stimulus yang sama diberikan kepada satu orang, diberikan pada keadaan dan saat yang berbeda-beda kemungkinan akan menghasilkan respons yang berbeda-beda.

Perilaku manusia dibentuk antara lain oleh karakteristik bawaan sejak lahir dan pengalaman yang diperoleh dari lingkungan.

$$B = f(P,E)$$

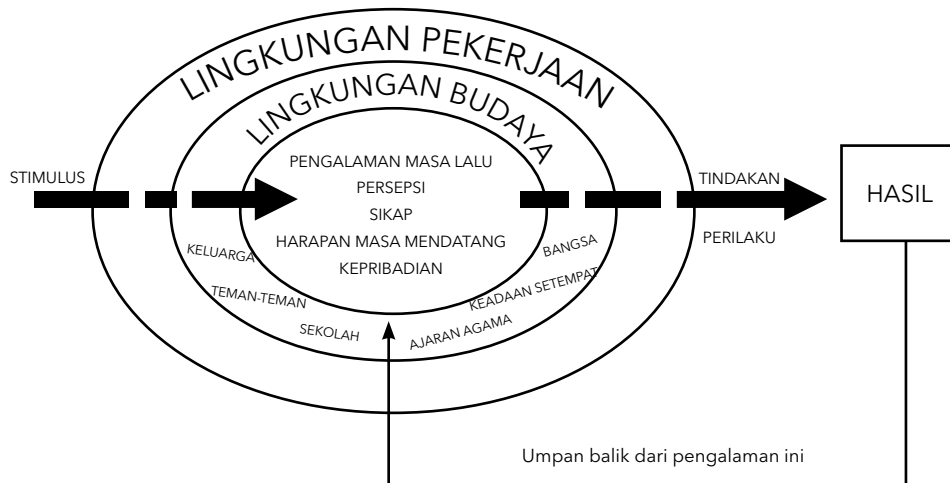
B = Behavior

f = Function

P = Hereditary Personal Characteristics

E = Environment

Perilaku merupakan fungsi dari interaksi antara karakteristik pribadi dengan lingkungannya. Perilaku seseorang akan berubah-ubah dan hasil perubahannya menjadi perwujudan perilaku yang sangat tergantung pada karakteristik dari pribadi dalam berinteraksi (atau setelah memperoleh pengaruh) dari lingkungan. Lebih jelas dan rinci dapat kita amati dari gambar mode berikut.



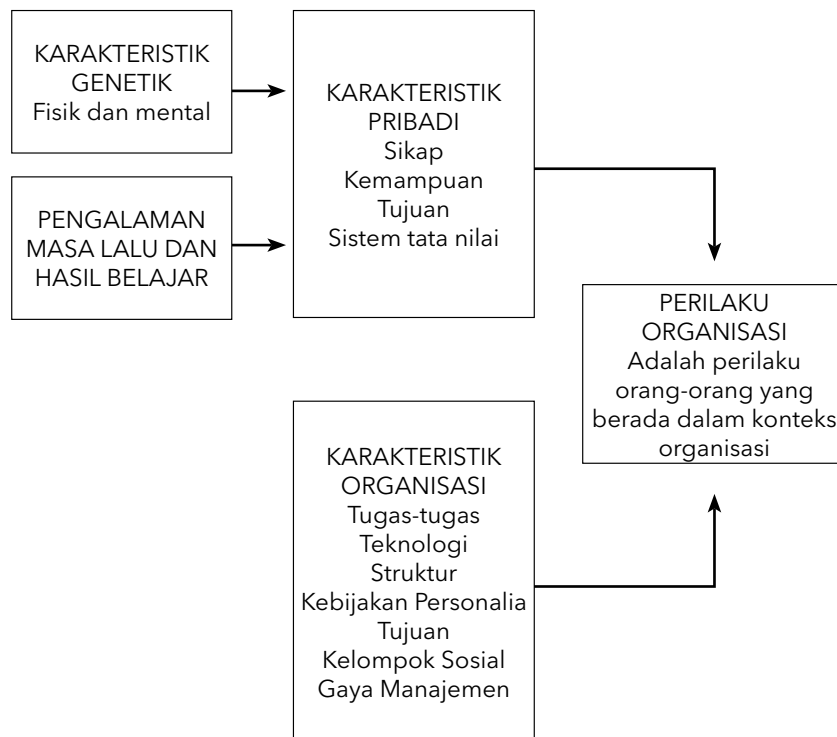
Gambar 4.2 Sistem Perilaku pribadi
(Sumber: Faeni, 2017)

Bujur telur paling tengah adalah **P** pada rumus, sedangkan dua bujur telur luar adalah **E**. Karakteristik perseorangan (P) dibentuk antara lain oleh pengaruh kepribadian, harapan masa mendatang, sikap, persepsi, dan pengalaman masa lalu.

Lingkungan dibentuk oleh lingkungan budaya (keluarga, teman-teman, sekolah, bangsa, keadaan setempat, dan pengaruh penghayatan ajaran agama) dan lingkungan pekerjaan. Secara umum, orang sering salah kaprah mengamati perilaku orang berdasarkan kelompoknya, misalnya perilaku pelaut atau tentara. Padahal sebetulnya tidak ada perilaku yang sama di antara beberapa orang pada suatu kelompok tertentu. Pandangan orang dari luar organisasi menganggap bahwa perilaku orang-orang dari suatu organisasi adalah sama. Padahal jika diamati seorang demi seorang, perilaku mereka berbeda-beda, walau memiliki kemiripan pada perilaku organisasi.

HBO adalah perilaku orang-orang yang berada di dalam konteks organisasi dan terbentuk dari proses pengaruh memengaruhi antara karakteristik pribadi dengan karakteristik organisasi. Karakteristik pribadi dibentuk oleh sikap, kemampuan,

kepercayaan, tujuan dan sistem tata nilai masing-masing pribadi anggota organisasi. Karakteristik organisasi terbentuk dan terlihat pada tugas-tugas organisasi, teknologi yang digunakan, struktur, kebijakan-kebijakan personalia, tujuan organisasi, kelompok sosial, dan gaya manajemen.

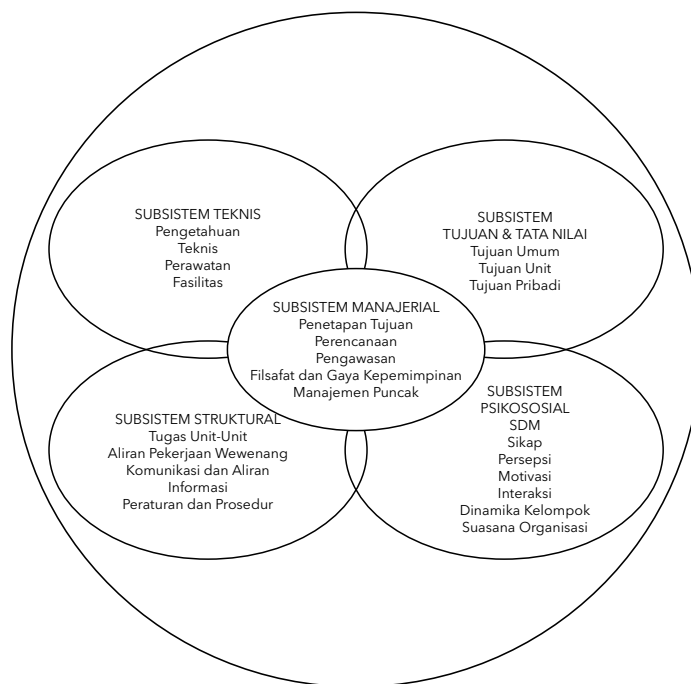


Gambar 4.3 Karakteristik Perilaku Manusia
(Sumber: Faeni, 2017)

E. SISTEM LINGKUNGAN ORGANISASI

Jika kita amati berbedanya perilaku antara organisasi yang satu dengan yang lain, berpijak pada model tadi dapat kita simpulkan disebabkan oleh adanya perbedaan-perbedaan pengaruh sistem lingkungan dari masing-masing organisasi. Dari sistem lingkungan, kita ketahui bahwa:

1. Organisasi merupakan suatu bagian sebagai subsistem dari sistem yang lebih luas, yaitu supra sistem masyarakat, negara, dan sebagainya.
2. Organisasi mempunyai lima subsistem, yaitu sebagai berikut.
 - Organisasi dibentuk dengan berorientasi pada tujuan tertentu dan tata nilai tertentu (subsistem tujuan dan tata nilai).
 - Subsistem teknis sebagai prasarana untuk mencapai tujuan.
 - Subsistem struktural yang mengatur orang-orang bekerja dengan aktivitas terpadu.
 - Subsistem psikososial yang mengatur hubungan lahir batin orang yang berada di dalam kelompok sosial tersebut.
 - Semuanya digerakkan, dikoordinasi, serta diawasi dengan subsistem manajerial.



Gambar 4.4 Subsistem Organisasi
(Sumber: Faeni, 2017)

F. SUBSISTEM KUNCI DALAM ORGANISASI

Dari pendekatan secara sistem, dapat kita ketahui bahwa sistem bersifat terbuka, artinya sistem dari organisasi tidak akan dapat terbebas dari pengaruh sistem di luar organisasi sehingga suprasistem akan selalu memengaruhi kehidupan dalam organisasi.

Kedua, perubahan salah satu subsistem akan memengaruhi subsistem yang lain. Yang langsung ada hubungannya dengan sumber daya manusia adalah subsistem psikososial sehingga perubahan-perubahan pada subsistem lain akan memengaruhi keadaan batiniah setiap anggota organisasi dan dampaknya terlihat pada hubungan antara para anggota serta produktivitas kerja masing-masing orang.

G. APA YANG HARUS DILAKUKAN SETELAH MENGETAHUI HBO?

Setelah mengetahui pokok-pokok HBO (perilaku organisasi) dapat kita simpulkan beberapa hal.

1. Memanajementi sumber daya manusia berarti memanajementi perilaku manusia. Dengan kemampuan memahami HBO, kita tidak hanya dapat manajementi anak buah, tetapi juga dapat memanajementi perilaku diri kita sendiri, rekan-rekan, atasan, istri atau suami, atau anak-anak kita.
2. Dengan memahami bahwa manusia bersifat unik, untuk mencapai kinerja yang efektif, kita tidak boleh memanajementi beberapa orang dengan cara yang sama. Kita harus memanajementi perilaku manusia dengan cara seorang demi seorang, dengan memperhitungkan keadaan demi keadaan.
3. Dengan memahami bahwa perilaku manusia bersifat unik, kita dapat memahami orang lain dapat berperilaku yang menurut kita aneh, tidak nalar, dan tidak objektif. Kita harus dapat berempati terhadap orang tersebut, yaitu bersedia memahami pendapat, jalan pikiran, maupun alasan serta perasaan orang lain.

4. Sebelum bertindak terhadap orang lain, kita harus dapat memperkirakan respons perilaku apa yang akan timbul pada orang tersebut. Jika tindakan kita akan menghasilkan respons perilaku negatif, sebaiknya jangan dilakukan. Jika harus melakukannya, sebaiknya tindakan tersebut kita lakukan dengan cara yang sedemikian rupa sehingga dirasakan tidak terlampau memberati beban batiniah orang tersebut.
5. Dengan memahami rumus $B = f(P,E)$, kita dapat mengetahui bahwa perilaku seseorang dapat kita gerakkan, ubah, dan pandu ke arah positif dan produktif dengan cara memamanajemeni lingkungan kerja, baik secara fisik (lingkungan kerja yang bersih, rapi, teratur) maupun mental (lingkungan budaya kerja yang disiplin, akrab, dan membina hubungan yang hangat).
6. Kesemuanya dapat kita lakukan dengan cara kepemimpinan yang tepat, dan membina moral yang baik. Menyelenggarakan komunikasi tidak hanya dengan cara yang baik, tetapi juga dimengerti dan berwawasan bahwa semua manusia di dalam organisasi adalah sama-sama makhluk Tuhan yang mempunyai perasaan dan pikiran. Semua manusia mempunyai harkat dan martabat yang sama sebagai ciptaan Tuhan Yang Mahakuasa.
7. Secara naluriah, manusia memerlukan hidup berkelompok. Manusia tidak dapat hidup sendiri tanpa adanya manusia lain, seperti *Robinson Crusoe* di dalam novel *Daniel Defoe*. Dari naluri hidup berkelompok ini, ternyata kelompok mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku masing-masing pribadi anggota kelompok, mulai dari cara dan semangat kerja. Inilah yang dinamakan dinamika kelompok, baik yang menuju ke arah positif maupun negatif.

Untuk dapat mengerakkan dan mengarahkan perilaku perorangan, kita harus membina dinamika kelompok ke arah yang positif produktif. Tanpa membina dinamika kelompok, kita tidak dapat menggerakkan dan mengarahkan perilaku pribadi anggota kelompok.

Contoh yang baik adalah pendidikan yang dilakukan pramuka maupun ABRI dengan sistem gerakan beregu. Gerakan ini dapat membentuk kelompok yang kompak, solid, dan meningkatkan perilaku positif masing-masing anggota kelompok.

H. KERJA SAMA KELOMPOK (TEAM WORK)

Sumber daya manusia adalah sumber daya yang paling rumit di antara semua sumber daya lainnya (fisik dan finansial). Organisasi disusun untuk diisi oleh sumber daya manusia, lama maupun baru. Uang jika tidak dibelanjakan, tidak akan mengeluh. Mesin jika tidak dijalankan pada kemampuan maksimalnya (*peak capacity*), tidak akan kecewa. Material yang disimpan dalam gudang atau diletakkan begitu saja di pelataran terbuka, tidak akan memprotes pengap atau panas.

Sangat berbeda dengan manusia. Manusia bisa bernalar, menilai, mengambil kesimpulan, menentukan sikap, setuju, menolak, bahkan bisa "semau gue". Manusia juga bisa bekerja sama dalam kelompok untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan, sudah diatur, dan sedang dilaksanakan (sambil diawasi/ dikendalikan oleh supervisor).

Dalam bagian perencanaan, sudah disinggung bahwa perencanaan yang baik meningkatkan kerja sama kelompok. Dengan rencana yang bagus, akan memudahkan pengaturan ketersediaan sumber daya yang diperlukan, termasuk sumber daya manusia.

Perencanaan membantu tiap karyawan melihat peranannya dalam perusahaan (operasi). Kerja sama yang memerlukan koordinasi dan rencana berfungsi sebagai katalisator untuk menyatukan kelompok-kelompok kerja. Semakin paham suatu kelompok tentang tugas orang lain, semakin mereka mau bekerja sama. Para supervisor sering terperangah tentang kurangnya pengetahuan yang ada di kalangan para karyawan

dalam organisasi yang sama. Manajemen menganggap bahwa tiap kelompok karyawan mengetahui apa yang dikerjakan oleh kelompok lain. Sering juga muncul koordinasi yang kurang baik karena kelompok kerja mencurigai satu sama lain dan tidak mempunyai bayangan, bagaimana mereka berhubungan satu sama yang lain. Kalau para karyawan mengerti saling terhubung, mereka dapat memperbaiki koordinasi dan bekerja sama untuk menyelesaikan masalah. Jadi, para karyawan menjadikan rencana itu bisa berjalan atau dengan ucapan indah, mengejawantahkan rencana menjadi karya.

I. KOMUNIKASI

Kerja sama yang baik dapat berjalan kalau didukung oleh hubungan yang baik. Hubungan di sini berarti komunikasi, yang secara khusus dibahas dalam hubungan kelompok kerja, antara supervisor dengan bawahan, antara sesama supervisor, dan antara supervisor dengan atasannya. Komunikasi itu harus efektif.

”

Komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih dengan cara yang tepat sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami.

Dalam kata dipahami secara implisit ada pengertian bahwa melakukan apa yang dikomunikasikan. Artinya, pengirim berita dan penerima berita senada dalam pengertian dan tujuan apa yang dikomunikasikan.

Komunikasi Sebagai Sistem

Sistem adalah suatu tatanan saat ada unsur yang berinteraksi satu sama lain. Unsur-unsur tersebut, antara lain:

- pengirim berita;
- penerima berita;
- media (saluran); dan
- berita.

Komunikasi Sebagai Proses

Sebagai proses, komunikasi bertujuan agar sumber, berita, saluran, dan penerima betul-betul berinteraksi dan tujuan berkomunikasi tercapai. Artinya pesan sampai, diterima, ditafsirkan, dan dilaksanakan dengan betul sesuai dengan maksud pengirim berita.

Unsur-Unsur Komunikasi

Dalam suasana kerja organisasi/bisnis, komunikasi adalah tukar-menukar ide, opini, informasi, instruksi, dan lain sebagainya secara terarah, disampaikan oleh orang atau benda melalui simbol dan isyarat untuk mencapai tujuan organisasi.

Komunikasi yang terjadi dalam kegiatan pekerjaan, antara lain:

- memberi perintah,
 - melapor,
 - menegur/menyapa,
 - memberi nasihat,
 - mengeluh, serta
 - menilai dan sebagainya.
1. Tugas pengirim, sebagai sumber berita
 - Menentukan perumusan berita
 - Memilih penerima berita
 - Memilih saluran (*channel*)
 - Mengirimkan berita
 - Memerlukan umpan-balik (*feedback*)

Hal-hal yang harus diketahui pengirim berita adalah sebagai berikut.

- Perhatian penerima.
- Perbedaan daya tangkap (persepsi).
- Umpan balik (*feedback*).

2. Tugas penerima, sebagai saran berita

- Menerima berita yang dikirimkan pengirim, mendengarkan, membaca dan melihat.
- Menginterpretasikan berita sesuai dengan maksud pengirim. Pada umumnya, tidak ada hasil interpretasi yang mampu memberi arti tepat seperti yang dikehendaki pengirim.
- Mengirimkan kembali umpan balik kepada sumber berita. Jika tidak mengirim umpan balik, komunikasinya hanya akan searah.
- Melakukan sesuatu sesuai dengan komunikasi.

Jenis berita ada lima, yaitu sebagai berikut.

- Primer, kumpulan informasi yang **akan** dikirimkan oleh pengirim.
- Sekunder, koleksi informasi yang akan dikirim bersama-sama dengan pengaruh konteks, tingkah laku, dan emosi (dalam bentuk).
- Pertanyaan.
- Informasi.
- Perintah atau instruksi.

Unsur-unsur komunikasi lainnya, antara lain:

1. Mode

Pengirim	Penerima
Berbicara, Menulis, Beraksi (mimik, isyarat)	Mendengar, Membaca, Melihat (Mengamati).

2. Media
Alat penyampai berita, misalnya telepon, televisi, film, video, buku, surat, dan gambar.
3. Saluran
Mencakup mode dan media. Misalnya, karena supervisor tidak ingin memanggil bawahannya ke kantornya, dia memakai media telepon untuk berbicara dengan bawahannya.

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam membangun komunikasi yang efektif.

1. **Konteks:** situasi dan kondisi, waktu, tempat, pengirim, dan penerima saling berhubungan, tujuan, dan faktor-faktor lain. Komunikasi akan efektif jika komunikator memerhatikan konteks saat komunikasi akan terjadi.
2. **Gangguan:** semua faktor (fisik dan psikologis) yang dapat merusak komunikasi setiap saat, termasuk tingkah laku pengirim yang menggoda.
3. **Empati:** keadaan mental yang membuat seseorang mengidentifikasi atau merasakan dirinya dalam keadaan perasaan atau pikiran yang sama dengan orang atau kelompok lain (KBBI). Hal ini dibutuhkan agar penerima dapat menginterpretasikan berita dengan baik. Empati biasanya sulit terbangun terutama karena pengirim takut terkena pengaruh dari luar atau malah terlalu membuka diri.

Hambatan Komunikasi

Komunikasi tidak akan atau kurang berjalan dengan efektif dikarenakan beberapa hambatan umum, seperti media komunikasi yang kurang sempurna, atau bahkan rusak; umpan balik dari penerima yang kurang jelas; dan adanya gangguan komunikasi, baik pada pengirim maupun penerima. Dalam dunia bisnis, hambatan komunikasi lebih dispesifikasikan menjadi:

- kurang adanya kebijakan komunikasi;
- kurang adanya pelatihan (*training*) komunikasi;

- sikap otoriter manajemen, termasuk terlalu banyak birokrasi dan berbelit-belit; dan
- otoritas tanggung jawab tidak dijelaskan dan dibatasi secara tegas.

RANGKUMAN

- Supervisor harus ingat akan pentingnya memperlakukan karyawan lain sebagai manusia yang patut dihargai, harus dipercaya, dan patut didengarkan tutur katanya.
- Manajer harus memahami karakteristik perilaku manusia agar dapat dengan optimal mememanajemeni sumber daya manusia sehingga memiliki produktivitas yang tinggi, dengan rasa senang, bahagia, dan bangga.
- *Human behavior organization* adalah suatu bidang studi berdasarkan riset, pengamatan, dan teori yang memerhatikan, menganalisis, serta memahami sikap, perasaan, persepsi, motif, serta perilaku manusia di dalam konteks organisasi.
- Perilaku manusia terjadi dan merupakan respons terhadap rangsangan atau dorongan yang diterima oleh seseorang.
- Perilaku merupakan fungsi dari interaksi antara karakteristik pribadi dengan lingkungannya.
- Semakin mengerti suatu kelompok tentang tugas orang lain, semakin mereka mau bekerja sama.
- Kerja sama yang baik dapat berjalan kalau didukung oleh hubungan/komunikasi yang baik.
- Komunikasi yang efektif akan terbangun jika (1) seseorang mampu mengutarakan idenya melalui kata-kata yang mudah dimengerti oleh dirinya sendiri dan oleh orang lain, (2) adanya empati, yakni memerhatikan dan memperhitungkan pikiran serta perasaan orang lain, (3) apa yang diutarakan itu bebas dari rasa mengancam.

- Komunikasi gagal karena (1) penerima sering gagal menjadi pendengar yang baik, yang penuh perhatian, yang menyebabkan tidak adanya titik-temu pemahaman tentang apa yang dikomunikasikan, (2) nada atau sikap mengancam dalam berkomunikasi menyebabkan orang jadi takut atau menentang sehingga tidak bersedia mengadakan hubungan ataupun kerja sama, yang pada akhirnya akan menghalangi pencapaian tujuan.

BAB V

ANALISIS TRANSAKSIONAL

Banyak orang berpendapat bahwa komunikasi itu terjadi hanya dengan menggunakan kata-kata dan kalimat-kalimat. Sementara pesan yang diterima oleh si penerima berita lebih banyak dipengaruhi oleh tindakan-tindakan yang tanpa kata, seperti ekspresi wajah, gerak-gerik badan, atau tekanan suara.

Jika dua orang bertemu dan berbincang-bincang atau mereka berkomunikasi, dalam berkomunikasi ini mereka dapat menggunakan status ego yang sama atau berbeda. Di mana dan kapan saja berkomunikasi atau berinteraksi dengan orang lain, kita sudah dianggap terlibat dalam suatu transaksi. Transaksi lebih luas dari komunikasi. Maksudnya, arti hubungan yang terjadi bukan hanya pemindahan berita, tetapi lebih sebagai bentuk-bentuk hubungan yang lain, seperti sosial, psikologis, materi, maupun non-materi.

Teknik analisis transaksional dikembangkan tahun 1950-an oleh DR. Eric Berne. Pada 1964, Berne menganalisis transaksi sehari-hari yang terjadi antara orang-orang. Kemudian, dia menuliskan teorinya dalam buku *Games People Play*. Teori ini terus berkembang hingga tahun 1969, Dr. T. A. Harris menerbitkan bukunya *I'm OK, You're OK*.



Analisis transaksional adalah pendekatan praktis yang menggunakan pengertian mengenai status ego dalam menelaah hubungan antarmanusia.

Sasaran analisis transaksional adalah pengukuhan dan emansipasi untuk memungkinkan kebebasan pilihan-pilihan baru. Analisis transaksional paling cocok dalam suasana kelompok. Makin banyak transaksi yang akan dianalisis, semakin baik hasilnya.

Berikut beberapa konsep dasar dari analisis transaksional.

- **Transaksi:** satu unit tunggal interaksi sosial dalam mata-rantai interaksi-interaksi-interaksi.
- **Belaian (*stroking*):** upacara, sikap, dan isyarat yang menyebabkan seseorang merasa "OK" (beres) atau "NOT OK" (tidak beres); bisa positif, negatif, atau artifisial (dibuat-buat).
- **Stimulus transaksional:** berbicara atau memberi indikasi lain yang mengakui kehadiran orang-orang lain.
- **Respons transaksional:** berkata atau melakukan sesuatu yang ada hubungannya dengan stimulus.
- **OK (beres):** perasaan seseorang jika *stroking* positif.
- **Not OK (tidak beres):** perasaan seseorang jika *stroking* negatif.
- **Kategori/status ego:** perilaku yang diamati selama transaksi, yaitu orangtua (*parent*), dewasa (*adult*), dan anak (*child*).
- **Parent:** perilaku sebagai orangtua terhadap orang lain; suatu koleksi catatan raksasa sejak masa kecil. Data itu diserap secara langsung tanpa diedit. Apakah data orangtua itu merupakan beban atau hikmah, tergantung pada ketetapanannya dewasa ini, apakah sudah disempurnakan atau tidak oleh perilaku dewasa.
- **Adult:** perilaku sebagai orang dewasa terhadap orang lain; terutama terlibat dalam mengubah stimuli ke dalam pecahan-pecahan informasi dan mengolah serta menyimpan informasi itu atas dasar pengalaman terdahulu. Kategori dewasa adalah suatu komputer pengolahan data yang menghasilkan keputusan setelah merekayasa informasi dari tiga sumber: Orangtua, anak, dan data yang telah dan sedang dikumpulkan oleh dewasa.

- **Child:** perilaku sebagai anak terhadap orang lain; ada pencatatan kejadian-kejadian internal, respons terhadap apa yang dilihat dan didengarnya. Hal ini muncul dalam bentuk apa yang telah dilihat, didengar, dirasakan, dan dipahami.

A. EMPAT POSISI KEHIDUPAN

Awal sekali, setiap manusia memutuskan bersikap "Saya Tidak Beres" (I'm Not OK), sekaligus mengambil keputusan tentang orangtuanya: "Anda Beres" (You're OK). Itulah sebabnya anak tergantung pada orangtuanya karena ada belaian dari orangtua. Hal ini adalah posisi *pertama*.

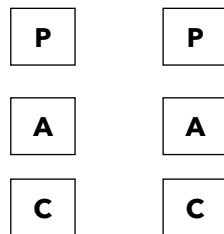
Pada tahun kedua, setelah disapih, mulai berjalan, sering terenyak, bahkan tunggang-langgang, dan tidak terbelai oleh orangtua, anak berkesan terhadap orangtuanya: "Anda Tidak Beres" (You're Not OK). Pada tahap ini, ada transaksi "Saya Tidak Beres-Anda Tidak Beres". Hal ini adalah posisi *kedua*.

Memasuki usia tahun ketiga, Anda mulai mendapat belaian dalam bentuk *disiplin* yang kadang-kadang sampai cubitan, pemukulan, bahkan secara ekstrem, bahkan sampai penyiksaan. Setiap melihat orangtua, anak itu gemetar, takut pemukulan akan terulang. Anak bersikap, jika tidak ada belaian memukul, dia merasa lebih baik. Maka, muncul posisi *ketiga*: "Saya Beres-Anda Tidak Beres" (I'm OK, You're Not OK).

Posisi *keempat* adalah "Saya Beres-Anda Beres" (I'm OK, You're OK). Ada perbedaan kualitatif antara transaksi yang keempat dengan ketiga transaksi sebelumnya. Ketiga posisi sebelumnya terjadi secara tidak sadar, dilakukan pada masa kanak-kanak. Transaksi keempat "Saya Beres-Anda Beres" menjadi harapan kita karena merupakan keputusan sadar dan lisan, dapat mencakup bukan saja lebih banyak informasi yang tidak terbatas mengenai individu dan orang-orang lain, tetapi dapat juga memasukkan kemungkinan-kemungkinan yang belum dialami,

yang terdapat dalam inti falsafah dan agama. Ketiga transaksi pertama didasarkan atas perasaan. Yang keempat didasarkan atas pemikiran, keyakinan, dan mempertaruhkan keputusan.

Ketika dua orang berhadapan, ada enam status ego yang terlibat. Kita menggunakan diagram berikut untuk menganalisis transaksi-transaksi berikut. Orang yang berinisiatif atau memulai transaksi selalu berada di sebelah kiri dan orang yang memberi tanggapan atau menjawab transaksi berada di sebelah kiri dan kanan. Panah-panah menunjukkan arah dari komunikasi. Selanjutnya, diagram itu akan disebut sebagai **transogram**.



Gambar 5.1 Transogram

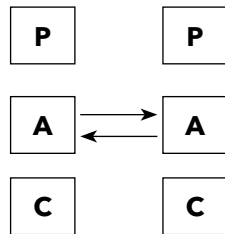
Biasanya, **P** memancing jawaban dari **C**, tetapi terkadang mendapatkan jawaban dari **P** juga. Kelakuan **C** memancing jawaban dari **P** atau sesama **C**. Kelakuan **A** memperbolehkan jawaban dari sesama **A**. Berikut ini jenis transaksi yang akan kita pelajari.

1. *Transaksi yang menyenangkan (complimentary transaction)*

Transaksi yang menyenangkan terjadi apabila satu berita yang dikirim oleh seseorang dari status ego tertentu mendapat tanggapan yang diharapkan dari status ego tertentu pada diri orang lain. Transaksi-transaksi seperti itu cenderung untuk berjalan lancar dan terus-menerus. Transogramnya menunjuk garis-garis yang paralel.

Contoh:

- A - A



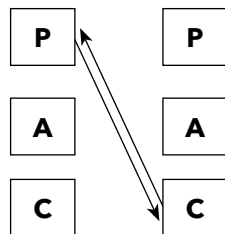
Superintendent : Hasil laboratorium itu perlu disampaikan pukul 11.30.

Supervisor : Kalau begitu, lebih baik kita pakai helikopter saja.

Superintendent : Pukul berapa datangnya?

Supervisor : Menurut radio, sekitar dua puluh menit lagi.

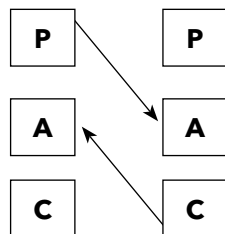
- P (critical) - C



Foreman : Sudah berapa kali saya menyuruh kamu untuk menempatkan pipa supaya tidak ada yang menonjol. Awas, ya!

Karyawan : Secepatnya, Pak.

- P (nurturing) - C

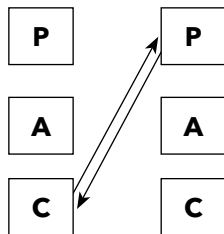


Head Supervisor : Kok, mukanya begitu? Enggak enak badan, ya?

Supervisor : Sakit kepala. Semalam kurang tidur. Anak sulung saya muntaber. Akhirnya, dibawa ke rumah sakit.

Head Supervisor : Habis makan siang, mau minta cuti setengah hari?

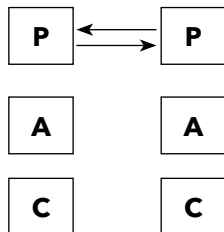
- C - P



Karyawan X : Bagaimana cara menggunakan alat ini, ya?

Karyawan Y : Ini manualnya. Mau apa, sih? Biar saya bantu.

- C - C



Karyawan F : Anak-anak itu benar-benar merasa kehilangan ayah mereka.

Karyawan V : Ya, benar, mari kita ajak mereka untuk bermain ke TMII.

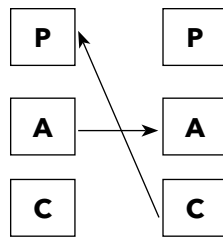
2. *Transaksi yang bersilang dan bersudut (crossed and angular transaction)*

Setiap transaksi tersebut merupakan komunikasi terbuka karena tanggapan-tanggapan yang diberikan adalah tanggapan yang diharapkan dan sesuai dengan stimuli atau pertanyaan yang diajukan. Hal seperti ini tidak selalu terjadi. Kadang-kadang, satu pertanyaan menerima satu jawaban atau tanggapan yang tidak diharapkan atau kurang tepat sehingga garis komunikasi menjadi bersilang.

Salah satu status ego yang tidak tepat terpancing sehingga transogram menunjukkan garis transaksi menjadi bersilang atau bersudut. Pada saat seperti ini, orang menjadi cenderung untuk mengundurkan diri dari percakapan, yang satu berbalik pergi meninggalkan yang lain, atau menggantikan bahan percakapan ke arah yang lain. Transaksi bersilang adalah sumber perselisihan antarmanusia, orangtua terhadap anak-anak, suami terhadap istri, atasan terhadap bawahan, guru terhadap murid.

Contoh:

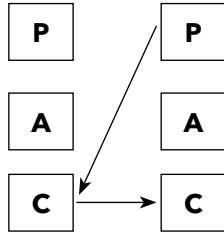
- A - A
C - P



Supervisor : Ada *emergency* di gudang A. Kita perlu *crew* yang mengatasi masalah yang sejenis.

Mandor : Saya lagi, saya lagi. Kan, ada *crew* lain, yang belum dapat tugas banyak.

- A - A
P - C



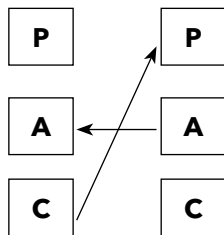
Karyawan Y

: Jam berapa, Mas?

Karyawan Z

: Pelit amat kamu enggak beli arloji sendiri.

- C - P
A - A



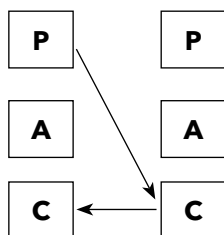
Sekretaris

: Hujan deras, bagaimana bisa pulang, nih? Naik bus lagi, pasti macet.

Superintendent

: Biasanya kalau hujan turun secara mendadak tidak lama, apalagi ini bukan musimnya.

- P - C
A - A

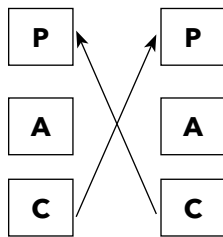


Supervisor

: Saya tidak peduli bagaimana kamu melakukannya. Saya terima semua beres pada hari Kamis, pukul 09:00, di meja saya.

Contractor : Dengan demikian, Anda memberikan saya dua belas jam untuk menyelesaikan itu.

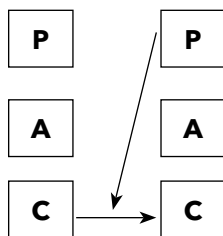
- C - P
C - P



Sekretaris L : Susah, deh pembantu saya belum pulang-pulang, padahal cuma minta cuti dua hari.

Sekretaris M : Itu belum apa-apa. Kita sudah sebulan tanpa pembantu. Mana air PAM mati lagi!

- C - C
P - C



Karyawan M : Apa itu satu-satunya jalan untuk melakukan pekerjaan itu? Saya punya ide baru, nih!

Karyawan S : Jangan macam-macam, perahu yang sudah mantap berlayar, jangan digoyah lagi.

Kita telah mempelajari dua belas contoh transogram yang paling umum sebagai dasar pengetahuan mengenai analisis transaksi berdasarkan status ego. Beberapa penulis berpendapat

bahwa seluruh transogram yang menggambarkan interaksi antara dua orang bisa mencapai ratusan kemungkinan. Yang penting, kita mencapai suatu pengertian mengenai jalan pemikirannya.

Analisis transaksional dirancang untuk merumuskan pikiran pada peranan yang kita mainkan ketika kita berinteraksi dengan orang lain serta kebutuhan dan kebiasaan yang memengaruhi cara berkomunikasi kita. Dengan kerangka yang nyata dan sederhana untuk menganalisis transaksi terhadap atasan, bawahan, maupun sesama rekan, kita akan menetapkan jawaban yang tepat sehingga kita mendapatkan hasil yang kita kehendaki dari setiap situasi.

Pimpinan perusahaan kita berharap adanya lebih banyak transaksi **A - A** antara para karyawan dalam mengelola operasi sehari-hari. Terutama bila orang harus menyelesaikan masalah dan mengambil keputusan bersama. Akhirnya, semua pelajaran mengenai hubungan antar manusia mendapatkan relevansinya bila dipakai untuk membudayakan nilai-nilai pokok perusahaan.

B. I'M OK, YOU'RE OK!

Sebelum mencapai usia delapan tahun, Anda sudah mulai mengembangkan suatu pemikiran mengenai harga diri Anda sendiri. Anda juga mulai mempunyai pemikiran mengenai apa dan bagaimana harga diri orang lain. Anda mulai memperoleh pengalaman-pengalaman dan menentukan apa yang menjadi maksud dari pengalaman itu, peranan bagaimana akan Anda lakonkan dalam hubungan yang ada dengan orang lain.

Kita akui bahwa keputusan-keputusan yang dibuat pada masa sedemikian muda memang tidak selalu realistis, bahkan tidak masuk akal karena kemampuan seorang anak untuk melihat dunia secara keseluruhan sangat terbatas. Pengalaman dari masa itu tetap mempunyai pengaruh yang sangat kuat dan tidak mudah dilupakan.

Contoh:

Wanita ini mengambil satu posisi psikologis yang sangat dini sekali dalam kehidupannya hanya berdasarkan pengalamannya ini.

“Saya tidak berharga!” (I’m not OK!)

“Semua laki-laki kasar, hanya mau menyakiti saya!” (You’re not OK!)

Selama hidupnya, dia telah membuat pilihan-pilihan mengenai apa yang harus dia lakukan berdasarkan pengalaman itu. Dia telah memilih orang yang akan memainkan peranan tertentu yang bisa sesuai dengan drama kehidupannya.

Contoh tersebut adalah kasus yang ekstrem. Kita akui bahwa pada setiap waktu kita juga membuat keputusan tertentu mengenai diri kita dan kita juga membuat keputusan mengenai orang lain. Kemudian, kita menjadi aktor di dalam drama kehidupan kita sesuai dengan posisi-posisi ini.

Posisi kehidupan yang kita tetapkan adalah sebagai berikut.

1. *Mengenal diri kita sendiri*

Ada beberapa posisi yang dapat diambil oleh seseorang mengenai dirinya sendiri, sesuai dua pola besar.

- Saya cerdas
- Saya bodoh
- Saya berkuasa
- Saya tidak bisa apa-apa
- Saya baik
- Saya menjijikkan
- Saya malaikat
- Saya setan
- Saya tak mungkin salah
- Saya selalu salah

2. *Mengenai orang lain*

Ada beberapa posisi dua pola dasar yang dapat diambil oleh seseorang mengenai orang lain.

- Orang akan memberikan apa saja yang saya kehendaki
- Tidak ada yang mau memberi apa pun kepada saya

- Orang itu memang baik sekali
- Seseorang akan menolong saya
- Semua orang menyukai saya
- Orang itu baik
- Lebih banyak orang yang tidak baik
- Orang hanya akan menyusahkan saya bila saya kesulitan
- Tidak ada orang yang menyukai saya
- Tidak ada orang yang dapat dipercaya

Di sini, kita dapat melihat bahwa setiap orang mempunyai empat pilihan untuk menetapkan posisi kehidupannya.

You're not OK	I'm Okay
3 I'm OK You're not OK	1 I'm OK You're OK
4 I'm not OK You're not OK	2 I'm not OK You're OK
I'm not OK!	You're OK

Gambar 5.2 Pilihan Posisi Kehidupan

Pada usia sangat muda, kita membentuk suatu pemikiran mengenai diri kita sendiri dalam hubungannya dengan orang lain dan dalam hubungannya dengan kita. Pemikiran ini atau posisi kehidupan yang asasi, pada umumnya berkembang sebagai hasil (akibat) dari cara kita dibesarkan. Terutama dalam cara kasih yang kita terima, baik dari orangtua atau siapa pun yang menghargai kita.

Ini adalah hal yang penting dalam upaya seseorang untuk menjadi supervisor yang manusiawi. Dia harus dapat mawas diri dan menetapkan posisi kehidupannya. Melatih diri untuk menetapkan posisi dalam berbagai situasi kerja, dilanjutkan dengan latihan dalam membaca letak posisi kehidupan orang lain dalam berbagai situasi kerja.

Anda akan dapat membaca posisi Anda maupun orang lain karena tiap posisi mempunyai pola perilaku yang jelas dan dapat dikenali.

1. *I'm OK-You're Ok (Positif)*

Ini adalah posisi yang sehat, optimis, dan meyakinkan. Dalam posisi ini, seseorang menerima orang lain tanpa memperhitungkan kekurangan-kekurangan mereka. Dia merasa oke mengenai dirinya, walaupun dia sendiri tidaklah sempurna. Dari posisi ini, seseorang sanggup dan berusaha untuk menyelesaikan atau mengerjakan apa pun.

2. *I'm not OK-You're OK (Saya merasa inferior)*

Posisi inilah yang paling umum. Posisi ini dapat dilihat dari sikap depresi, tidak bertenaga, dan merasa rendah diri. Orang seperti ini cenderung untuk memilih penghargaan yang negatif, lalu melarikan diri dari situasi.

3. *I'm OK-You're not OK (Saya merasa superior)*

Posisi ini menunjukkan seseorang yang selalu curiga terhadap orang lain, sombong, dan merasa lebih tinggi. Dia cenderung untuk tidak peduli kepada siapa pun, apalagi dengan kesulitan-kesulitan orang lain. Tingkah laku yang mau menyingkirkan orang lain, kalau dalam kasus yang ekstrem, bisa berakhir dengan pembunuhan.

4. *I'm not OK-You're not OK (Semua sia-sia)*

Ini menunjukkan suatu posisi yang sama sekali tanpa harapan dan putus asa. Tingkah lakunya akan tampak sama sekali apatis, dengan tidak ada lagi yang bisa dikerjakan. Dalam keadaan yang parah, orang seperti ini dapat mengambil keputusan untuk bunuh diri atau berakhir menjadi gila.

Kebanyakan orang mempunyai posisi favorit untuk dirinya, walaupun mereka selalu berubah-ubah dari satu posisi ke posisi yang lain. Hal ini disesuaikan dengan situasi atau sifat hubungannya terhadap orang lain.

Bagaimana Anda dapat memakai dan memanfaatkan pengetahuan tersebut dalam mengembangkan sikap yang manusiawi?

1. Anda dapat mengubah posisi kehidupan yang ternyata merugikan Anda atau orang lain. Sangat dibutuhkan usaha dan kesadaran penuh untuk memperoleh dan tetap berada dalam posisi I'm OK-You're OK. Posisi lainnya memancing kita masuk ke dalam tanpa sadar. Upaya melakukan perubahan itu dimulai dengan kesadaran dan pemahaman akan konsep-konsep tersebut.

2. Jika Anda sadar berusaha untuk selalu berada dalam posisi I'm OK-You're OK, suasana dan semangat kerja kelompok Anda akan terpengaruh secara positif. Banyak orang yang memandang hubungan antarmanusia sebagai suatu pertandingan. Ketika satu pihak berlomba melawan pihak yang lain. Kesan kita yang pertama adalah bahwa suatu pihak harus kalah dan pihak lain harus menang. Misalnya, atasan selalu berada di tempat yang benar dan bawahan selalu berada di tempat yang salah. Dengan posisi I'm OK-You're OK, semua pihak tidak ada yang kalah.

Perhatikan bagan berikut ini.

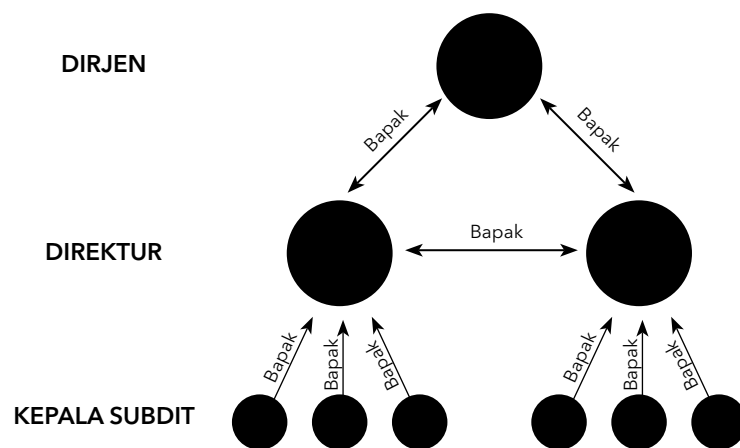
	YOU LOSE	I WIN!	
3	I WIN YOU LOSE	I WIN YOU WIN	
4	I LOSE YOU LOSE	I LOSE YOU WIN	
	I LOSE	YOU WIN	

Gambar 5.3 Posisi Kehidupan Ditentukan oleh Anda Sendiri
(Sumber: Faeni, 2017)

C. ANALISIS TRANSAKSI DALAM SUASANA KERJA

Transaksi-transaksi dalam empat posisi kehidupan yang disinggung di atas adalah gejala psikologis, bukan fisik. Posisi itu sangat memengaruhi sikap mental dan fisik dalam situasi kerja, khususnya di Indonesia. Berbeda sekali dengan dunia yang berbahasa Inggris dengan sapaan "you" kepada orang kedua.

Jika mengambil contoh di salah satu lembaga pemerintahan, kita akan melihat hal-hal itu dalam gambar berikut.



Gambar 5.4 Contoh Analisis Transaksional di Lembaga Pemerintahan (Sumber: Faeni, 2017)

Posisi yang sama (secara analisis transaksional) terdapat juga dalam organisasi Anda.

Tatanan "bapak-isme" dan "ibu-isme" di Indonesia sangat menonjolkan status ego anak-orangtua (*child-parent*) dan kurang mengedepankan status ego dewasa (*adult*).

Usianya memang terbilang muda, tetapi dia mempunyai posisi yang penting sehingga membuatnya dipanggil "Bapak/Pak" oleh orang lain, baik yang sebaya dengan ayah/ibu maupun kakek/nenek si pemilik jabatan penting itu.

RANGKUMAN

- Secara umum, seorang operator yang baru saja menjabat sebagai supervisor mengalami penyesuaian yang cukup sulit, yaitu dari bekerja dengan data dan benda tanpa bawahan ke pekerjaan yang menuntut kepandaian untuk bekerja dengan bawahan.
- Pengalaman dan penelitian menyatakan bahwa karyawan akan memberikan dukungan dan kerja sama yang menghasilkan pekerjaan dengan produktivitas dan mutu yang memuaskan bila mereka dipimpin oleh supervisor yang berhasil mengimbangi kedua orientasi tersebut.
- Peran yang Anda lakonkan dalam hubungan Anda dengan orang lain dipengaruhi oleh persepsi Anda mengenai harga diri Anda maupun harga diri orang lain.
- Posisi kehidupan yang paling sehat adalah posisi yang menciptakan situasi ketika setiap pihak dapat menang.
- Analisis transaksional adalah suatu pendekatan praktis yang menggunakan pengertian mengenai status ego dalam menelaah hubungan antarmanusia.
- Teknik analisis transaksional dikembangkan oleh DR. Eric Berne tahun 1950-an (*Games People Play*).
- Empat posisi kehidupan: (1) I'm not OK-You're OK; (2) I'm not OK-You're not OK; (3) I'm OK-You're not OK; (4) I'm OK-You're OK.
- Transaksi yang menyenangkan terjadi ketika berita yang dikirim oleh seseorang dari status ego tertentu, lalu mendapat tanggapan yang diharapkan dari status ego tertentu pada diri orang lain.
- Transaksi bersilang adalah ketika satu pertanyaan menerima satu jawaban atau tanggapan yang tidak diharapkan atau kurang tepat sehingga garis komunikasi menjadi bersilang

- Semua yang dibahas mengenai hubungan antarmanusia tidak bermaksud mengubah orang di sekeliling Anda, tetapi membawa pengertian yang selanjutnya dapat membimbing Anda dalam usaha menjadi supervisor yang manusiawi.
- Pimpinan perusahaan berharap adanya lebih banyak transaksi A-A antar-anggotanya dalam manajemen operasi sehari-hari, terutama bila orang harus memecahkan masalah dan mengambil keputusan bersama.
- Semua pelajaran mengenai hubungan antarmanusia mendapatkan relevansinya bila dipakai untuk membudayakan nilai-nilai pokok perusahaan.[]

“

Manajer yang baik adalah orang yang tidak khawatir tentang kariernya sendiri, melainkan karier mereka yang bekerja untuknya.

-H. S. Burns-

BAB VI STATUS EGO

Seorang supervisor dengan marah membentak seorang bawahannya yang terlambat membawa material yang dibutuhkan oleh kelompoknya untuk memulai pekerjaan mereka hari itu. Wajahnya merah padam dan cemberut, suaranya keras dan melengking, badannya tegang berguncang, dan matanya melotot. Tiba-tiba telepon berdering. Diangkatnya telepon itu dan dia mendengar suara seorang teman. Postur badannya menjadi relaks, suaranya lembut, dan wajahnya mulai cerah serta tersenyum. Supervisor ini telah mengubah status egonya.

A. TIGA STATUS EGO PADA DIRI SETIAP ORANG

Dalam diri setiap orang ada tiga status ego, atau tiga wajah atau tiga kacamata persepsi terhadap dunia ini dan segala sesuatu yang terjadi di dalamnya, yaitu sebagai berikut.

1. *Parent* (orangtua) : P
2. *Adult* (dewasa) : A
3. *Child* (anak) : C

Ketiga status ego tersebut normal. Masing-masing mempunyai tempat dan waktu yang tepat untuk diberi kebebasan memengaruhi perilaku setiap orang.

B. PARENT (ORANGTUA)

Status ego ini adalah hasil dari apa yang diajarkan kepada kita, yang akan memengaruhi kita dalam berpikir, berbicara, menilai, dan bertindak. Hal ini sebagaimana yang dilakukan oleh orangtua kita. Status ego ini mulai berkembang sejak kita dilahirkan dan sudah agak matang pada saat kita mencapai

usia delapan tahun. Status ego ini terbentuk oleh rekaman dari hal-hal yang kita lihat dan dari figur yang kita kenal (orangtua, kakak, guru, maupun kakek/nenek) pada masa kanak-kanak kita. Peraturan-peraturan, sanksi-sanksi, takhayul-takhayul, slogan-slogan, prasangka-prasangka, kesemuanya tersimpan dalam status ego **P** kita.

Status ego **P** berorientasi ke belakang atau ke masa lalu. Persepsinya terhadap kehidupan terdiri atas daftar-daftar yang menguraikan "bagaimana ini dan itu", "salah dan benar". Keinginan pokoknya adalah untuk menjadi benar, tidak keliru. Status ego ini merupakan sumber dari apa yang boleh dan apa yang tidak, apa yang harus dan apa yang seharusnya tidak dalam kehidupan ini.

Status ego **P** itu dibagi lagi menjadi *critical parent* (pengkritik) dan *nurturing parent* (pemelihara), karena itulah pola perilaku orangtua kita.

1. **Critical Parent**

Menilai, memberi kritik secara alamiah, menasihati, membatasi, dan menghakimi.

Gudang kata-katanya: harus, selalu, tidak pernah, saya yang paling tahu mengenai hal ini, mestinya, jangan sekali-kali, jangan lupa, tidak baik.

Tingkah laku yang ditunjukkan dapat berupa: memerintah, mendakwa dengan menudingkan jari, mengelengkan kepala, mengadili, menyalahkan, berdiri, atau duduk dengan melipat tangan, dan mengerutkan bibir.

Contoh: "Seharusnya Anda tidak mangkir dari pekerjaan. Ini, kan, baru pilek. Pura-pura sakit adalah perbuatan yang tidak jujur dan merugikan perusahaan Anda."

2. **Nurturing Parent**

Siap menggendong, mengayomi, mengusap, serta menyediakan makanan dan minuman.

Gudang kata-katanya: kasihan, semuanya akan beres, kerja keras, sayang, perlahan-lahan, baik-baik

Tingkah laku ditunjukkan dapat berupa: mengelus, mengusap-usap, mendukung, menepuk bahu, dan terharu.

Contoh: "Kasihan Anda bila pilek terus menjadi flu. Di rumah sajalah dan istirahat. Jangan khawatir, bos Anda akan mencari orang lain untuk meneruskan pekerjaan itu."

C. ADULT (DEWASA)

Status ego **A** mencari fakta-fakta, memproses data, memperhitungkan kemungkinan-kemungkinan dan pilihan-pilihan, serta memecahkan masalah berdasarkan akal sehat. Kita mengumpulkan dan menganalisis data secara objektif dan berdasarkan kenyataan jika status ego **A** yang sedang memengaruhi kelakuan kita. Status ego **A** berorientasi pada masa sekarang. Dia sadar bahwa usaha itu tidak ada yang pasti dalam kehidupan ini. Semuanya memiliki probabilitas untuk sukses atau gagal. Keinginan pokoknya adalah untuk dianggap dan dihormati sebagai orang yang cakap dan pengambil keputusan yang baik.

Gudang kata-katanya: fakta, alternatif, probabilitas, kepastian, meyakinkan, pastikan, rencana, pengendalian, standar.

Tingkah laku yang ditunjukkan dapat berupa: mendengarkan, memproses, mengambil tindakan yang objektif, merencanakan, mengorganisasi, sabar, tenang, memperhitungkan risiko, dan meneliti sebelum bertindak.

Contoh: "Bagaimana perasaan Anda sekarang ini? Sejak kapan Anda merasa seperti ini? Coba Anda tanya kepada dokter dulu, rekomendasinya apa?"

D. CHILD (KANAK-KANAK)

Status ego **C** adalah pusat emosi dan apa yang kita rasakan dalam kehidupan ini. Dari status ego **C**-lah datangnya intuisi, kreativitas, dorongan, spontanitas, keinginan untuk menuruti orangtua,

maupun dorongan untuk memberontak. Status ego **C** tidak ada hubungannya dengan usia. Bila kelakuan seseorang sedang dipengaruhi oleh status ego **C**, bukan berarti dia bertindak kekanak-kanakan atau tanpa sadar. Status ego **C** berorientasi ke masa yang akan datang. Dia menghendaki hasil secepatnya, kurang sabar, jaminan, kepastian, dan kepuasan dalam sekejap. Dia lebih bersedia menerima daripada memberi. Keinginan utamanya adalah untuk disukai orang.

Status ego **C** dapat dibagi lagi menjadi *adaptive child* (menyesuaikan) dan *free child* (bebas).

1. **Adaptive Child**

Adaptive child menunjukkan ketaatan kepada figur yang berkuasa, ikut-ikutan, menyesuaikan dengan apa yang diperintahkan atau dikehendaki oleh siapa saja yang berkuasa. *Gudang kata-katanya*: Saya harus, maaf, tidak terulang lagi, secepatnya, apa saja yang Anda katakan, beres, jangan tinggalkan aku, sayangilah aku, lindungilah aku, tunjukkan kepadaku.

Tingkah laku yang ditunjukkan dapat berupa: kurang yakin, amat berhati-hati, penakut, penurut, minta maaf, pendiam, mau menyenangkan hati orang lain, menunggu instruksi, dan membungkuk

Contoh: "Bos bisa jengkel bila Anda tidak masuk hari ini, padahal Anda cuma pilek. Makan obat sajalah."

2. **Free child (Bebas)**

Free child lebih mementingkan diri sendiri, ingin tahu, ingin mencoba hal-hal yang baru, walaupun melanggar keinginan dari figur yang berkuasa, bermimpi, kreatif, memberontak, suka hiburan, dan bermain.

Gudang kata-katanya: mau, ingin, aduh, bukan main, hebring, wow, sekiranya, bukan salah saya.

Tingkah laku yang ditunjukkan dapat berupa: tertawa, menangis, marah, mengeluh, merengek, mengomel, mendongkol, gembira, cepat bosan, menentang, cemberut, komat-kamit, menggerutu, dan mencoba-coba.

Contoh: "Wah, sakit kepala, nih! Habis begadang aku semalam. Bolos, ah! Aku akan beri tahu kantor kalau aku sakit"

Sering sekali status ego **P** dan **C** berbenturan atau bertentangan satu sama lain dan terjadilah ketegangan yang semakin meningkat. Dalam situasi seperti ini, status ego **A** akan mengatur dan bertindak sebagai wasit di antara kedua status ego lainnya.

Diagram berikut ini memperlihatkan hubungan antara ketiga status ego. Adalah menjadi tugas **A** menolong untuk memenuhi kebutuhan **C** tanpa mengalami perselisihan dengan **P**. Selama **P** melaksanakan tugasnya secara wajar dan tepat, akan menghasilkan kepribadian yang sehat dan seimbang. Terlalu banyak penekanan pada **P** dan **C** dapat mengarah ke problem emosional dan atau sosial.

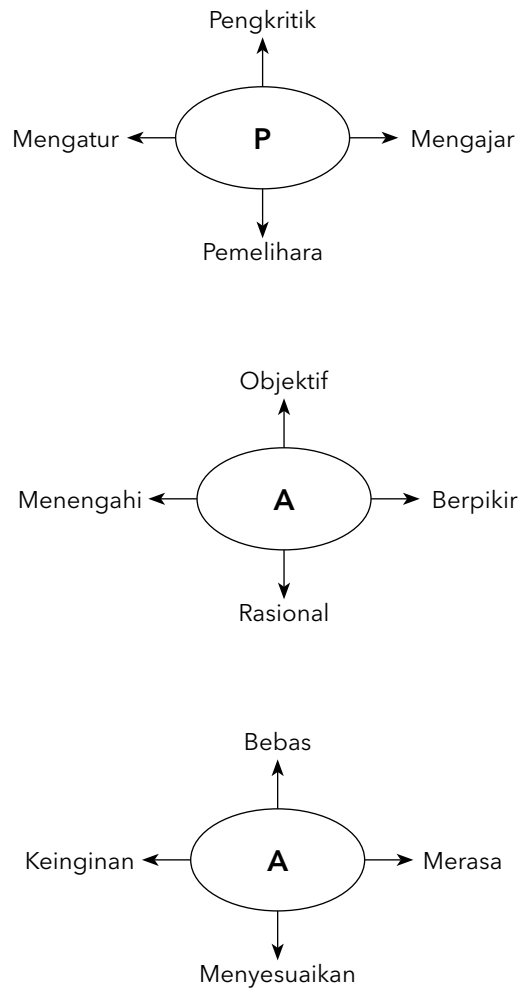
Siapa pun dapat memanfaatkan pengetahuan mengenai status ego dalam mengembangkan sikap manusiawi pada waktu:

1. Perlu mengendalikan diri dalam menghadapi situasi tertentu.

Secara sadar, kita dapat membiarkan status ego tertentu untuk menguasai perilaku kita ketika status ego lain tidaklah tepat untuk berkuasa.

Contoh:

Anda menghadapi karyawan yang dulu teladan, tetapi sekarang menjadi pusat perhatian karena prestasinya paling buruk dalam kelompok. Pada suatu hari, dia masuk kerja terlambat untuk hari kelima, secara berturut-turut. Anda menyadari pengaruh dari *critical parent* dan mengendalikan kelakuan Anda.



Gambar 6.1 Hubungan Ketiga Status Ego
(Sumber: Faeni, 2017)

2. Mencari penjelasan mengenai perilaku rekan kerja sekerja dan menciptakan jawaban yang tepat.

Contoh:

Terlihat ada beberapa gejala kejenuhan dalam perilaku para karyawan di sekitar Anda. Kemudian, Anda menciptakan kegiatan di dalam maupun di luar jam kerja, yang dapat menarik

perhatian status ego **C** mereka, sekaligus menghilangkan kejenuhan itu.

Perlu diperhatikan bahwa masing-masing status ego mempunyai waktu dan tempat sendiri-sendiri. Ada faktor tertentu yang menyebabkan ego tertentu menjadi dominan, antara lain sebagai berikut.

- Pengalaman hidup masa lalu.
- Keadaan atau situasi pada saat terjadinya transaksi.
- Keadaan ego orang lain.

Tujuan kita adalah menempatkan **A** untuk menguasai seluruh kegiatan kita. Tujuan ini bukan berarti bahwa **A** itulah yang paling baik untuk setiap situasi. Kadang-kadang, **P** atau **C** yang sebenarnya lebih tepat. Maksudnya, supaya **A** yang menguasai kepribadian kita sehingga dengan mudah dapat berubah jadi **P** atau **C** jika tiba saat yang tepat. Kata kuncinya adalah "tepat".

RANGKUMAN

- Dalam diri setiap orang ada tiga status ego atau tiga wajah, yaitu orangtua, dewasa, dan anak.
- Ketiga status ego adalah hal normal. Masing-masing mempunyai tempat waktu yang tepat untuk diberi kebebasan dalam memengaruhi perilaku dari setiap orang.
- Status ego orangtua (*parent*) adalah hasil dari apa yang diajarkan kepada kita, yang akan memengaruhi kita dalam berpikir, berbicara, menilai, dan bertindak. Sebagaimana yang dilakukan oleh orangtua kita.
- *Critical parent* adalah menilai, memberi kritik secara alamiah, menasihati, membatasi, dan menghakimi.
- *Nurturing parent* adalah siap menggendong, mengayomi, mengusap, serta menyediakan makanan dan minuman.
- Status ego dewasa (*adult*) mencari fakta-fakta, memproses data, memperhitungkan kemungkinan-kemungkinan dan pilihan-pilihan, serta memecahkan masalah berdasarkan akal sehat.
- Status ego kanak-kanak (*child*) adalah pusat emosi dan apa yang kita rasakan dalam kehidupan ini, sumber intuisi, kreativitas, dorongan, spontanitas, keinginan untuk menuruti orangtua, maupun dorongan untuk memberontak.
- *Adaptive child* menunjuk ketaatan pada figur yang berkuasa, ikut-ikutan, menyesuaikan dengan apa yang diperintahkan atau dikehendaki oleh siapa saja yang berkuasa.
- *Free child* lebih mementingkan diri sendiri, ingin tahu, ingin mencoba hal-hal yang baru, walaupun melanggar keinginan dari figur yang berkuasa, bermimpi, kreatif, memberontak, suka hiburan, dan bermain.
- Tujuan kita adalah menempatkan status ego dewasa untuk menguasai seluruh kegiatan kita sehingga dengan mudah dapat berubah dari status ego orangtua atau kanak-kanak jika sudah tiba saat yang tepat.

BAB VII

JENDELA JOHARI

A. PEMBUKAAN DIRI

Pembukaan diri adalah proses pencairan hubungan antar-anggota kelompok melalui pengalihan konsep diri berdasarkan sikap keterbukaan dan umpan kelompok. Proses ini bertujuan untuk:

1. Memberikan kesempatan untuk mengenal kekuatan dan kelemahan diri sendiri;
2. Melatih diri memberikan umpan balik terhadap kekuatan dan kelemahan sikap orang lain; dan
3. Melatih diri menerima umpan balik atas kekuatan dan kelemahan sikap diri sendiri.

Menurut Joseph Luft dan Harrigton Ingham, diri seorang individu dapat digambarkan sebagai bidang yang merupakan kombinasi antara pengamatan diri sendiri dan orang lain.

		DIRI SENDIRI	
		DIKENAL	TIDAK DIKENAL
ORANG LAIN	DIKENAL	DIRI KHALAYAK 1	DIRI KHALAYAK 3
	TIDAK DIKENAL	DIRI KHALAYAK 2	DIRI KHALAYAK 4
		DIRI KHALAYAK 1	DIRI TERLENA 3
		DIRI TERSEMBUNYI 2	DIRI TAK DIKENAL SIAPAPUN 4
		DIRI KHALAYAK 4	DIRI TERLENA 3
		DIRI TERSEMBUNYI 2	DIRI TAK DIKENAL SIAPAPUN 4

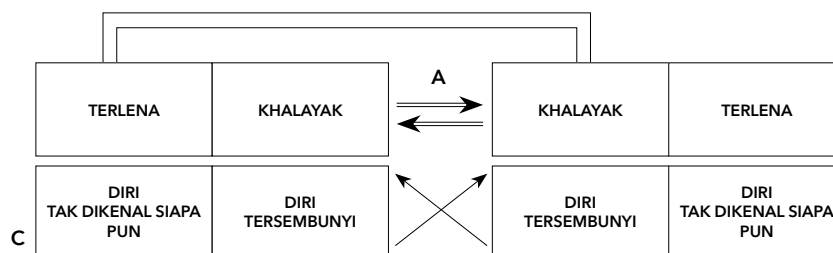
Gambar 7.1 Penggambaran Diri Seorang Individu

1. Bidang 1: Bidang Khayalak
Merupakan bagian diri yang diketahui oleh diri sendiri dan ditampilkan kepada orang lain atas kemauan diri sendiri. Misalnya, perasaan, pendapat, dan pikiran yang dipilih untuk disampaikan kepada orang lain. Juga termasuk hal-hal yang tidak dapat ditutupi, seperti paras wajah dan bentuk badan.
2. Bidang 2: Diri Tersembunyi
Merupakan bagian diri yang diketahui oleh diri sendiri, tetapi secara sadar disembunyikan terhadap orang lain. Ada probabilitas orang tersebut tidak mengetahui bagaimana

cara menyampaikannya. Misalnya, ketidakpastian perasaan dan keinginan yang dirahasiakan.

3. Bidang 3: Diri Terlenna
Merupakan bagian diri yang tanpa disadari tersampaikan kepada orang lain. Misalnya, kebiasaan, sifat, atau kemampuan tertentu, yang tidak diketahui ada pada diri sendiri.
4. Bidang 4: Diri Tak Dikenal Siapa Pun
Merupakan bagian diri yang tidak dikenal oleh diri sendiri maupun oleh orang lain. Misalnya, motif yang tidak disadari, terlupakan, atau didesak ke bawah sadar.

B. SITUASI KOMUNIKASI ANTARDIRI DUA ORANG



Gambar 7.2 Situasi Komunikasi Antara Dua Orang

- A = Komunikasi terbuka
 B = Tak sengaja terkomunikasikan
 C = Mempercayakan
 D = Penyampaian/penularan perasaan

C. JOHARI WINDOW BERDASARKAN JOE LUFT DAN HARRY INGHAM

1. Area Terbuka (Open Shared)

Saya dan orang lain mempunyai persepsi yang sama tentang diri saya. Misalnya, orang lain melihat saya sebagaimana saya melihat diri saya sendiri. Saya memiliki kepercayaan terhadap diri

sendiri dan orang lain melihat saya sebagai orang yang penuh percaya diri. Tidak takut, malu, atau grogi.

2. **Area Buta**

Terdapat faktor yang orang lain melihatnya di dalam diri saya, tetapi saya sendiri tidak melihatnya. Misalnya orang lain melihat bahwa rasa cemas saya mengurangi efektivitas kerja, tetapi saya tidak menyadari ataupun mengakui bahwa saya gemetar. Jadi, orang lain mengerti dengan pasti tentang saya, tetapi mereka tidak mengatakannya kepada saya. Meskipun, orang lain itu adalah sahabat saya.

3. **Area Tersembunyi**

Saya melihat faktor-faktor yang ada di dalam diri saya, tetapi saya rahasiakan/sembunyikan dari orang lain. Misalnya, saya merasa kurang yakin, tetapi saya berusaha memproyeksikan diri sebagai seorang yang penuh keyakinan. Jadi, orang lain melihat "palsunya saya" dan saya selalu waspada agar orang lain tidak melihat "sebenarnya saya". *Self image* yang semakin jauh dari *the real self* akan sangat menggusarkan.

4. **Area Belum Dikenal**

Terdapat faktor-faktor yang saya maupun orang lain tidak lihat dalam diri sendiri. Area ini perlu digali karena sering berisi inisiatif dan potensi. Apa yang harus kita lakukan? Kita harus memperluas area terbuka dan mengurangi area tersembunyi.

D. EXPOSURE

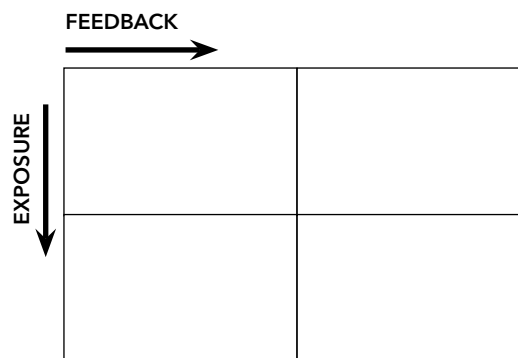
1. Saya memerlukan kepercayaan diri dan rasa keamanan batin agar saya mau membagi persepsi diri dengan orang lain.
2. Saya mau membuka diri apa adanya sehingga tidak merahasiakan atau menyembunyikan sesuatu.
3. Membuka topeng palsu artinya saya jujur terhadap diri dan terhadap orang lain. *Self image* semakin akur dengan *the real inner self*. *Self image* positif berarti hidup tenang.

	DIRI SENDIRI MENGETAHUI	DIRI SENDIRI TIDAK MENGETAHUI
ORANG LAIN MENGETAHUI	<p>I. Area terbuka</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saya dan orang lain mempunyai persepsi sama tentang diri saya. • Shared: open arena • Produktif- info lancar • Jujur, gembira 	<p>II. AREA BUTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orang lain melihat faktor-faktor di dalam diri saya, tetapi saya buta terhadap faktor tersebut • Hal yang diingkari.
ORANG LAIN TIDAK MENGETAHUI	<p>III. AREA TERSEMBUNYI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saya melihat faktor-faktor didalam diri saya, tetapi saya sembunyikan dari orang lain. • Unshared: Facade • Ketidakjujuran 	<p>IV. AREA BELUM DIKENAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saya dan orang lain tidak melihat faktor-faktor dalam diri saya • Unconscious

Gambar 7.3 Johari Window Berdasarkan Joe LUft dan Harry Ingham (Sumber: Faeni, 2017)

E. FEEDBACK

Untuk mempersempit daerah buta dan meluaskan daerah terbuka, saya memerlukan *feedback* dari orang lain sebagaimana mereka melihat saya. Saya menerima kritik dan mau mendengarkan orang lain. Di sini, rasa yakin dan batin sangat kritis atau terancam. Oleh karena itu, ketika orang lain akan memberikan *feedback*, saya berusaha sekuat tenaga agar tidak bereaksi defensif terhadap apa yang mereka katakan.



Gambar 7.4 Hubungan Feedback dan Exposure (Sumber: Faeni, 2017)

Dengan menyadari keadaan diri sendiri, kita perlu meluaskan Area I dengan menciutkan Area II dan III untuk memperbaiki jati diri kita. Dengan demikian, kita mampu menjadi supervisor yang baik dan memperoleh hal-hal berikut.

- Mengetahui banyak tentang diri kita sendiri dengan adanya *feedback* dari orang lain.
- Mendapatkan sinergi karena *feedback* dan *exposure* yang besar sehingga hasil yang didapat lebih dari sekadar penambahan produksi.

F. DISKUSI

Bagaimana hubungan antara atasan dan bawahan dikontrol?

RANGKUMAN

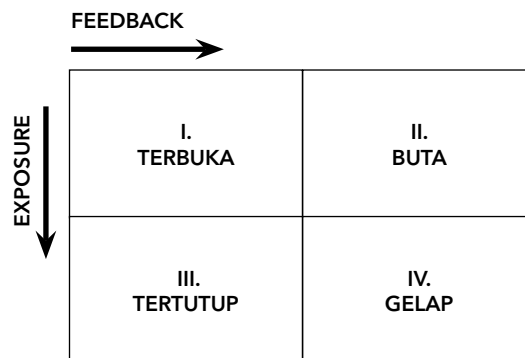
- Pembukaan diri adalah proses pencairan hubungan antar-anggota kelompok melalui pengalihan konsep diri berdasarkan sikap keterbukaan dan umpan kelompok.
- Bidang khalayak/area terbuka merupakan bagian diri yang diketahui oleh diri sendiri dan ditampilkan kepada orang lain atas kemauan diri sendiri.
- Diri tersembunyi/area tersembunyi merupakan bagian diri yang diketahui oleh diri sendiri, tetapi secara sadar disembunyikan dari orang lain.
- Diri terlena/area buta merupakan bagian diri yang tanpa disadari tersampaikan kepada orang lain.
- Diri tak dikenal siapa pun/area belum dikenal merupakan bagian diri yang tidak dikenal oleh diri sendiri maupun oleh orang lain.
- Untuk mempersempit area buta dan memperluas area terbuka, kita memerlukan *feedback* dari orang lain.

LEMBAR PENGENALAN DIRI

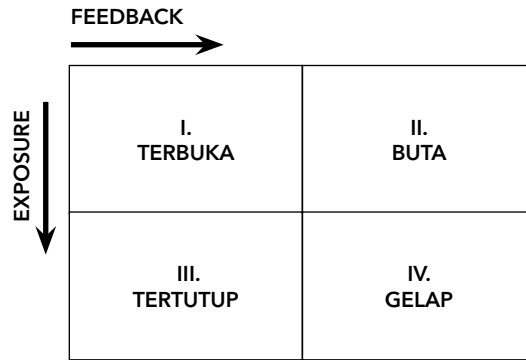
Johari Window

PENGAMATAN DIRI	PENGAMATAN ORANG LAIN
<p>ASSETS (MODAL, MILIK, SIFAT YANG BERNILAI)</p>	<p>ASSETS</p>
<p>LIABILITIES (SIFAT YANG MERUPAKAN KEKURANGAN DAN KELEMAHAN)</p>	<p>LIABILITIES</p>

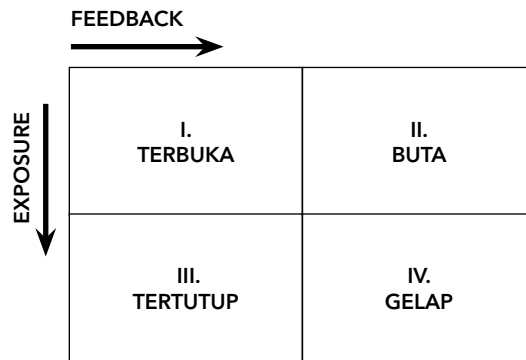
JOHARY WINDOW RAW SCORE



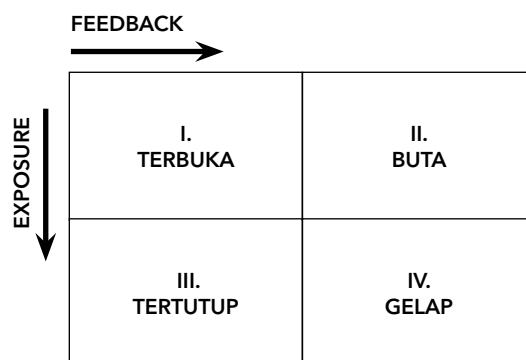
1. Window yang ideal



2. Pewawancara



3. Banteng Ditoko Pecah



4. Kura-Kura

“

Manajemen yang baik
adalah seni membuat
masalah menjadi menarik
dan solusinya konstruktif
sehingga semua orang
ingin bekerja dan
menyelesaikannya.

-Paul Hawken-

BAB VIII MOTIVASI

Motivasi berasal dari kata *motive*, artinya penggerak atau pendorong. Motivasi adalah sesuatu yang mendorong menggerakkan manusia untuk melakukan tingkah laku dan mengarahkannya. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, motivasi adalah (1) dorongan yang timbul pada diri seseorang sadar atau tidak sadar melakukan sesuatu tindakan dengan tujuan tertentu; (2) usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaki atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya.

Dalam lingkungan organisasi/pekerjaan, motivasi menjadi tugas pemimpin, atasan, atau supervisor untuk menciptakan iklim yang memberikan dorongan atau rangsangan agar para karyawan mau melaksanakan pekerjaan dengan senang hati untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Manusia tidak perlu didorong-dorong. Dorongan itu harus timbul pada diri karyawan sendiri. Sesuai dengan asas-asas pengadaan sumber daya manusia, para karyawan yang ada sekarang adalah hasil pilihan supervisor dibantu oleh bagian sumber daya manusia (personalia).

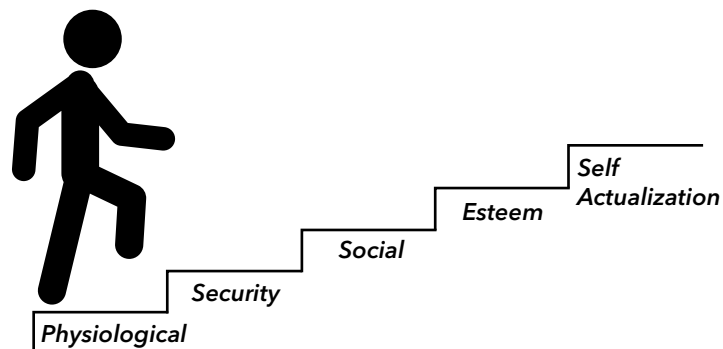
A. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI MOTIVASI

Ada dua faktor utama yang memengaruhi motivasi, yaitu (1) kebutuhan, keinginan, dan harapan yang ingin dicapai; dan (2) sifat manusia itu sendiri.

Kebutuhan Manusia

Menurut penyelidikan seorang ahli ilmu jiwa, A. B. Maslow, kebutuhan manusia itu terdiri dari hal-hal berikut ini.

- Kebutuhan fisik, seperti makan, minum, tidur, berpakaian, seks.
- Kebutuhan untuk memperoleh keselamatan, keamanan, jaminan, atau perlindungan dari ancaman-ancaman yang membahayakan kelangsungan hidupnya.
- Kebutuhan untuk bergaul, berkelompok, disukai dan menyukai, dicintai dan mencintai, bermasyarakat atau menjadi anggota suatu kelompok.
- kebutuhan untuk memperoleh pengakuan, pengormatan, penghargaan, dan pujian.
- Kebutuhan untuk memperoleh kebanggaan, keagungan, dan kemasyhuran.



Gambar 8.1 Hierarki Kebutuhan Versi Maslow
(Sumber: Faeni, 2017)

Manusia akan memenuhi kebutuhannya sesuai dengan urutan kebutuhan yang ada di gambar. Jika kebutuhan yang satu terpenuhi, timbul kebutuhan lain dan seterusnya. Atas dasar kebutuhan manusia tersebut, para karyawan dalam lingkungan pekerjaan mempunyai keinginan atau harapan akan hal berikut.

- Imbalan jasa atau gaji yang memadai, sesuai dengan kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.
- Adanya jaminan keamanan, keselamatan, kepastian dalam bekerja, seperti jaminan kesehatan, jaminan hari tua, jaminan tidak di-PHK sewenang-wenang.
- Adanya kesempatan untuk memperoleh kemajuan dan karier.
- Diberikan pekerjaan yang menarik perhatiannya
- Penghargaan dan perlakuan sebagai manusia yang masing-masing mempunyai masalah dan keinginan.
- Bekerja dalam kondisi serta fasilitas kerja yang menyenangkan/ layak.
- Diikutsertakan dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah-masalah dalam organisasi, pendapatnya dihargai, dan diberikan wewenang.
- Pimpinan yang baik, memerhatikan bawahan, sikap yang luwes dan jujur.
- Rekan/teman sekerja yang cocok, mau bekerja sama, tolong menolong dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.
- Adanya peraturan, kebijaksanaan yang dapat dilaksanakan dengan adil.

Sifat Manusia

Berdasarkan teori McGregor, manusia terbagi dalam dua kelompok.

1. Ada manusia yang:
 - tidak mau atau menghindari pekerjaan;
 - mau bekerja apabila diperintah, ditakut-takuti, dikontrol terus-menerus;
 - menghindari tanggung jawab, tetapi banyak menuntut.

2. Ada manusia yang:
 - suka dan rajin bekerja;
 - senang diberi kebebasan dalam bekerja, tidak didikte;
 - mau menerima tanggung jawab; dan
 - tidak senang pemimpin yang otoriter dan kaku.

B. BEBERAPA CARA MEMOTIVASI KARYAWAN

Bertolak dari faktor-faktor yang sebelumnya disebutkan, setiap pimpinan, terutama pimpinan langsung sebagai tenaga penggerak dan pendorong (motivator), dapat menyelenggarakan motivasi dengan beberapa cara.

1. Cara yang keras
 - Mengancam atau menakut-nakuti, seperti ancaman penurunan pangkat, pemecatan, dan lain-lain.
2. Cara yang baik (luwes)
 - Orientasi dan perhatian yang seimbang antara perhatian terhadap karyawan dan terhadap pekerjaan-pekerjaan produksi.
 - Supervisi yang tidak terlalu ketat/kaku karena akan mematikan inisiatif dari karyawan/bawahan.
 - Karyawan/bawahan diikutsertakan dalam menentukan keputusan-keputusan, terutama yang menyangkut pekerjaan mereka. Perlu diperhatikan batas-batas yang wajar karena supervisor tetap bertanggung jawab atas keputusan terakhir.
 - Komunikasi yang lancar. Karyawan diberitahukan tujuan organisasi, kebijaksanaan pimpinan, hasil pekerjaan, dan hal-hal lain, terutama yang erat hubungannya dengan pelaksanaan keputusan-keputusan yang menyangkut diri, pekerjaan, serta kepentingan mereka.
 - Pengakuan dan penghargaan terhadap kerja, seperti memberikan pujian, tanda penghargaan atau penghormatan, baik merupakan material maupun

non-material. Penghargaan dan pengakuan ini dapat menciptakan "rasa ikut memiliki", "rasa ikut berperan cukup penting", dan "rasa bagga telah berhasil".

- Delegasi wewenang. Dalam pelimpahan wewenang, perlu diperhatikan kemampuan serta kondisi bawahan.
- Kompetisi (persaingan) yang sehat dan jujur perlu dikembangkan.
- Pengintegrasian antara tujuan pribadi, kelompok, dan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi sehingga semua pihak mendapat kepuasan yang merata, adil, dan layak
- Motivasi ke bawah, ke atas, dan ke samping (rekan-rekan) atau motivasi silang.

Untuk dapat melakukan motivasi yang luwes, seorang supervisor perlu mengenal bawahannya, seperti sifat, keinginan, dan sebagainya. Selain itu, supervisor juga perlu mengembangkan rasa partisipasi dan kerja sama.

Ditinjau dari kekuatan yang dapat mendorong atau menggerakkan, motivasi digolongkan menjadi dua.

1. Motivasi intrinsik, yaitu dorongan yang timbul dari dalam diri manusia sendiri secara alami, memberikan kepuasan kepada seseorang.
2. Motivasi ekstrinsik, dorongan datangnya dari luar dirinya (terlihat), misalnya gaji, bonus, dan lain sebagainya.

Seorang pemimpin/supervisor harus berusaha agar para karyawan atau bawahannya termotivasi dengan baik, terutama dalam menumbuhkan motivasi intrinsik.

Untuk mampu memotivasi, terdapat beberapa prinsip dasar yang harus dikuasai oleh seorang supervisor.

1. Mengikutsertakan
Dalam bentuk konsultasi, hendaknya diberi kesempatan kepada para bawahan untuk ikut serta dalam keputusan-keputusan yang memengaruhi hasil-hasil pekerjaan mereka. Supervisor tetap bertanggung jawab atas keputusan-keputusan terakhir dan mengingat kepentingan umum yang harus diutamakan. Jagalah agar harapan-harapan ada dalam batas-batas yang wajar.
2. Komunikasi
Hendaknya para bawahan diberitahukan tentang hal-hal yang memengaruhi mereka dan hasil-hasil pekerjaan mereka.
3. Pengakuan
Hendaknya para bawahan diberikan pengakuan atas sumbangannya terhadap hasil yang dicapai perusahaan.
4. Wewenang yang didelegasikan
Hendaknya para bawahan diberi wewenang secukupnya untuk mengambil keputusan yang dianggap memengaruhi hasil-hasil pekerjaan mereka.
5. Perhatikan timbal-balik
Hendaknya Anda menaruh minat terhadap hasil yang diinginkan oleh para bawahan.

C. BAGAIMANA MEMENGARUHI MOTIVASI

Prinsip-prinsip motivasi yang telah dibicarakan merupakan dasar untuk motivasi yang lebih sempurna. Prinsip-prinsip itu pun berguna untuk hal-hal berikut.

1. Mengenali bawahan Anda.
2. Membantu dalam mengembangkan rasa partisipasi
3. Memberikan kompetisi yang bersahabat.
4. Memberikan motivasi ke bawah, ke atas, dan kepada rekan-rekan.

D. DISKUSI

Suatu survei mengenai keinginan-keinginan para karyawan menghasilkan daftar jawaban seperti yang tercantum berikut ini.

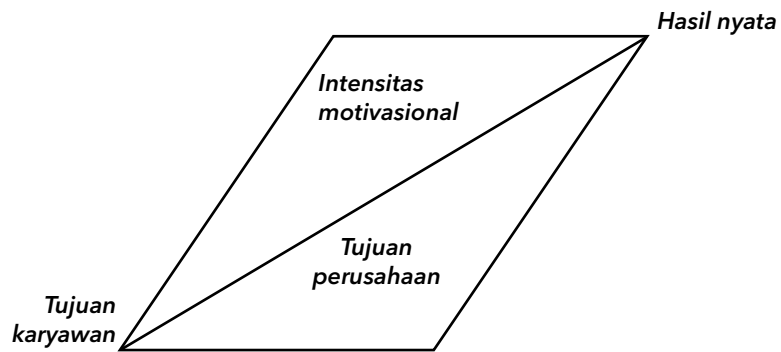
1. Kami menginginkan kepemimpinan yang baik. Kita semua pada suatu ketika bergantung pada kepemimpinan yang baik.
2. Kami ingin diberi tahu tujuan kita, bagaimana keadaan kita, dan faktor-faktor yang memengaruhinya.
3. Kami ingin diperlakukan dan dihargai sebagai manusia yang masing-masing mempunyai problem serta keinginan-keinginan.
4. Kami menginginkan perangsang dan kesempatan untuk berkembang dan maju.
5. Kami mengharapkan kebebasan bertindak.
6. Kami ingin merasa terjamin dan aman. Kami sadar bahwa ini dapat mengakibatkan kami menentang perubahan.
7. Kami berharap kondisi kerja serta fasilitas-fasilitas termasuk gaji yang cukup memuaskan.
8. Kami ingin melaksanakan pekerjaan yang bermanfaat.

Partisipasi membantu kami merasa turut menghasilkan tercapainya suatu tujuan. Sebagai supervisor, mana dari kedelapan hasil survei tersebut yang kurang tepat? Sebagai bawahan dari manajer/direktur, yang mana dari kedelapan hasil survei tersebut yang kurang Anda setujui.

E. SASARAN KARYAWAN, TUJUAN PERUSAHAAN, DAN INTESITAS MOTIVASI

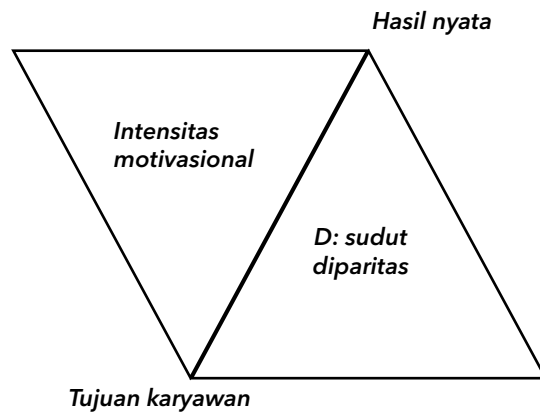
Ketika membahas perencanaan, ada tiga bagan sederhana tentang sasaran karyawan dan tujuan perusahaan. Dengan memakai teori ilmu gaya (mekanika) pada bagan itu, dapat

dikembangkan untuk memperlihatkan intensitas motivasi sebagai berikut.



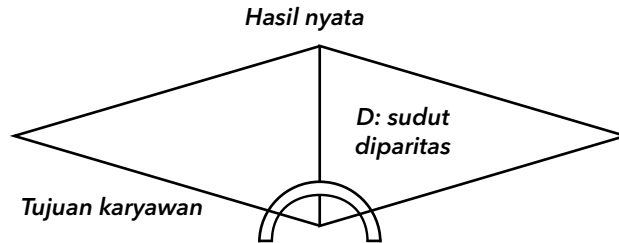
Gambar 8.2 Kasus I: Kesesuaian kuat, kinerja dan motivasi tinggi. (Sumber: Faeni, 2017)

Terdapat sinergi, hasil nyata besar.



Gambar 8.3 Kasus II: Kesesuaian lemah, motivasi sedang. (Sumber: Faeni, 2017)

Perbedaan tujuan agak besar, hasil nyata kurang.



Gambar 8.4 Kasus III: Kesesuaian sangat lemah, kinerja buruk, motivasi lemah.
(Sumber: Faeni, 2017)

Perbedaan tujuan besar sekali, hasil nyata minimum.

F. STANDAR PRESTASI KERJA (PERFORMANCE STANDARD)

Pada pembahasan pengadaan sumber daya manusia, kita sudah menyinggung soal analisis pekerjaan (*job analysis*), yaitu mengenali dan menetapkan kondisi serta lingkungan alamiah/fisik pekerjaan yang akan dilakukan. Hal ini dimaksudkan agar semua faktor yang memudahkan dan (tak terhindarkan) menyulitkan pekerjaan dapat ditetapkan untuk dapat menetapkan standar prestasi kerja. Hubungan itu dapat dilihat dalam bagan berikut.

Analisis Pekerjaan	Standar Prestasi Kerja	Penilaian Prestasi Kerja
Mendeskripsikan rekrutmen pekerjaan dan pribadi	Menerjemahkan rekrutmen kerja menjadi prestasi kerja yang diterima/tidak diterima.	Mendeskripsikan kekuatan dan kelemahan kerja yang relevandari setiap individu.

Tabel 8.1 Hubungan antara Standar Prestasi Kerja, dan Analisis Pekerjaan, dan Penilaian Prestasi Kerja

G. INFORMASI DASAR UNTUK ANALISIS PEKERJAAN

Standar prestasi kerja harus memuat dua informasi standar untuk keuntungan kedua belah pihak, baik karyawan maupun supervisor, yakni apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Standar prestasi kerja menitikberatkan pada bagaimana bagusnya tugas-tugas itu harus dilakukan. Standar harus ditulis guna melukiskan prestasi kerja yang memuaskan untuk tugas-tugas kritis maupun non-kritis. Standar prestasi kerja harus dipertimbangkan, baik aspek kuantitatif maupun kualitatif.

Contoh:

KUANTITATIF	KUALITATIF
Jumlah formulir yang diolah	Ketelitian, mutu pekerjaan
Banyak waktu yang dipakai	Kesanggupan mengoordinasikan
Jumlah kesalahan	Kesanggupan menganalisis (data dan kerusakan mesin)
Jumlah halaman yang diketik	Kesanggupan menilai (pengaduan langganan, riset pasar)

RANGKUMAN

- Motivasi adalah sesuatu yang mendorong menggerakkan manusia untuk melakukan tingkah laku dan mengarahkannya.
- Motivasi menjadi tugas pemimpin, atasan, atau supervisor untuk menciptakan iklim yang memberikan dorongan atau rangsangan agar para karyawan mau melaksanakan pekerjaan dengan senang hati untuk mencapai tujuan organisasi.
- Faktor utama yang memengaruhi motivasi, yaitu (1) kebutuhan, keinginan, dan harapan yang ingin dicapai; dan (2) sifat manusia itu sendiri.
- Motivasi intrinsik adalah dorongan yang timbul dari dalam diri manusia sendiri secara alami, dan memberikan kepuasan kepada seseorang.
- Motivasi ekstrinsik adalah dorongan datangnya dari luar dirinya (terlihat), misalnya gaji, bonus, dan lain sebagainya.

“

Manajemen adalah efesiensi dalam mendaki tangga kesuksesan; kepemimpinan menentukan apakah tangga tersebut bersandar di dinding yang benar.

-Stephen Covey-

BAB IX KEPEMIMPINAN

Kegiatan-kegiatan seorang supervisor, di samping perencanaan, pengorganisasian, dan penyediaan sumber daya manusia, adalah pelaksanaan tugasnya yang bersifat fungsional atau tugas staf.

Hal-hal yang menyangkut pelaksanaan akan dibahas berikut ini sebagai hal-hal yang tidak perlu menurut urutan, tetapi selamanya atau sering atau sesekali ada dan penting.

A. KEPEMIMPINAN

Banyak teori membuat bahasan tentang kepemimpinan. Semuanya sependapat bahwa kepemimpinan secara garis besar adalah suatu proses memengaruhi orang lain untuk bertindak demi mencapai tujuan pemimpin atau organisasi. Secara umum, pendekatan terhadap masalah kepemimpinan dapat dibagi menjadi tiga golongan.

Pendekatan Berdasarkan Ciri-Ciri Individual

Masalah ini timbul berdasarkan pengamatan bahwa para pemimpin besar memiliki ciri-ciri pribadi yang berbeda dari orang lain. Ciri-ciri individual yang dimaksud adalah ciri intelektual, emosional, fisik, dan ciri-ciri kepribadian lainnya.

1. Inteligensia

Dari sekian banyak studi, ditemukan bahwa umumnya terdapat kecenderungan yang menunjukkan bahwa para pemimpin memiliki taraf inteligensia berbeda yang

mencolok, kadang hal ini dapat berakibat negatif. Pemimpin demikian pada umumnya kurang dapat dipahami, karena dia mendapat kesulitan dalam mengomunikasikan gagasan dan kebijaksanaan-kebijaksanaannya

2. Kepribadian

Berdasarkan penelitian, ciri-ciri kepribadian, seperti kewaspadaan, orisinalitas, integritas pribadi, dan kepercayaan diri ada hubungannya dengan kepemimpinan yang efektif. Inisiatif dan kemampuan bertindak serta memprakarsai merupakan ciri-ciri kepribadian yang erat hubungannya dengan tingkat hierarki para pemimpin.

Pada umumnya, mereka merupakan peserta yang aktif dalam berbagai kegiatan, senang berinteraksi dengan berbagai jenis orang, dan bersedia bekerja sama. Kemahiran mereka dalam hubungan antarmanusia dihargai oleh kelompok, dan cenderung menciptakan keharmonisan, kepercayaan, dan hubungan yang kohesif (erat).

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang efektif pada umumnya memiliki ciri-ciri tersebut. Teori ini ternyata cukup konsisten apabila digunakan untuk menjelaskan kemunculan seorang pemimpin.

B. PENDEKATAN BERDASARKAN TINGKAH LAKU PEMIMPIN

Karena pendekatan berdasarkan ciri-ciri individual kurang memuaskan, penelitian kemudian mengarahkan perhatiannya pada tingkah laku para pemimpin dalam berbagai situasi. Dari penelitian ini, timbullah pengertian gaya atau corak kepemimpinan.

Gaya seperti apa yang akan membawa individu atau kelompok melaksanakan tugas sehingga tercapai tujuan dan tercipta moral yang tinggi?

Sejumlah gaya kepemimpinan telah dikembangkan. Istilah serta sebutannya berbeda-beda. Umumnya, gaya-gaya itu dapat dibagi menjadi dua segi atau variabel, yaitu orientasi pada tugas dan orientasi pada pengikut.

1. Orientasi pada Tugas

Dalam orientasi pada tugas, pemimpin menekankan pentingnya penyesuaian tugas dengan cara mengatur penugasan kerja, mengambil keputusan, dan menilai hasil kerja. Pengawasan dilakukan secara ketat. Pemimpin lebih menekankan penggunaan kekuasaan yang bersumber pada imbalan, paksaan, dan keabsahan dalam memengaruhi tingkah laku dan hasil karya para pengikutnya.

2. Orientasi pada Pengikut

Orientasi pada pengikut ditunjukkan oleh sikap keterbukaan dan keramahan, serta usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan para pengikutnya. Pemimpin yang bergaya demikian itu berusaha membantu para pengikutnya memuaskan kebutuhan mereka dengan cara menciptakan lingkungan yang bersifat suportif (menunjang).

Pemimpin semacam ini memerhatikan kemajuan serta prestasi para pengikut secara pribadi. Dari hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa gaya yang berorientasi pada pengikut pada umumnya lebih berhasil, meskipun tidak selalu demikian. Semuanya tergantung pada situasi dan para pengikutnya sendiri. Gaya-gaya yang dikenal pada waktu itu adalah yang didasarkan pada penelitian dari Ohio State University, Michigan State University, dan Blake dan Mouton dengan *Managerial Grid*-nya, serta masih banyak lagi yang lainnya.

C. PENDEKATAN BERDASARKAN SITUASI YANG DIHADAPI PARA PEMIMPIN

Berdasarkan hasil penelitian yang didasarkan pada pendekatan ciri-ciri individual dan tingkah laku pemimpin, ternyata pendekatan berdasarkan situasi memegang peranan yang cukup penting dalam menentukan efektivitas kepemimpinan seorang pemimpin. Ini berarti bahwa seorang pemimpin yang sudah memiliki ciri-ciri individual, disertai gaya kepemimpinan tertentu, baru akan efektif dalam usahanya memengaruhi individu, kelompok, atau organisasinya. Dalam tindakannya itu, dia harus memerhatikan situasi yang dihadapinya.

Diagnosis dan situasi memerlukan penelaahan terhadap empat daerah berikut.

Faktor-Faktor Manajerial

Tingkah laku pemimpin dalam situasi tertentu bergantung dari daya-daya atau ciri-ciri individu.

Faktor-faktor tersebut meliputi:

- ciri-ciri kepribadian,
- kebutuhan dan motif, serta
- pengalaman yang lalu.

Faktor-Faktor Bawahan

Sebelum memutuskan untuk menggunakan gaya tingkah laku tertentu, seorang pemimpin harus terlebih dahulu mempertimbangkan ciri-ciri individual dan pola tingkah laku bawahan. Bawahan memiliki faktor internal yang dapat memengaruhi tingkah laku mereka, beberapa di antaranya:

- ciri-ciri kepribadian,
- kebutuhan dan motif, dan
- pengalaman yang lalu.

Faktor-Faktor Kelompok

Ciri-ciri khusus dari kelompok yang dipimpin besar kemungkinan mempunyai pengaruh terhadap kemampuan pemimpin untuk memimpin para anggota kelompok. Beberapa faktor yang penting, yaitu:

- tahap perkembangan kelompok,
- struktur kelompok, dan
- tugas kelompok.

Faktor-Faktor Organisasi

Faktor-faktor organisasi yang perlu dipertimbangkan oleh seorang pemimpin, yaitu:

- landasan kekuasaan,
- peraturan dan prosedur,
- profesionalisme, dan
- waktu.

Jadi kepemimpinan adalah (1) suatu proses dan (2) penggolongan status. Di sini, akan dibahas aspek-aspek yang menyangkut proses karena sebagai suatu proses, kepemimpinan dipengaruhi oleh banyak faktor.

1. Sebagai salah satu bentuk komunikasi.
2. Sebagai salah satu gaya/perilaku.
3. Sebagai ukuran hubungan antara yang memimpin dan dipimpin.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sebagian dari:

1. merencanakan (*planning*),
2. mengatur (*organizing*),
3. mengadakan sumber daya manusia (*staffing*),
4. melaksanakan (*actuating*), dan
5. mengendalikan (*controlling*).

Bila fungsi-fungsi manajemen tersebut dijalankan tanpa kepemimpinan, semua akan berupa fungsi-fungsi statis, bahkan hanya merupakan kepompong yang sedang tidur. Pemimpinlah yang memberi kekuatan motivasi kepada orang-orang dan membawa mereka ke arah sasaran-sasaran yang ingin dicapai. Dalam hal ini, memang ada unsur pengaruh antara yang memengaruhi dan yang dipengaruhi, atau lebih tegas lagi, unsur pemimpin dan pengikut.

Unsur-unsur suatu situasi kepemimpinan adalah sebagai berikut.

1. Seorang pemimpin (gaya dan keahlian).
2. Pengikut (para pengikut).
3. Sasaran atau tujuan khusus.
4. Situasi (sifat pemimpin dan yang dipimpin).
5. Kontak antara pemimpin dan para pengikut.
6. Komunikasi tentang apa yang dikehendaki.
7. Umpan balik.

Semua unsur tersebut berinteraksi satu sama lain untuk menghasilkan kepemimpinan yang efektif (atau tidak efektif). Kepemimpinan adalah proses, sedang pemrosesnya adalah pemimpin formal (dan informal). Pemimpin formal adalah supervisor/manajer. Proses itu terjadi dalam situasi umum atau (yang penting dan tidak penting) khusus di tempat pekerjaan.

D. GAYA KEPEMIMPINAN

Salah satu pembawaan seorang supervisor adalah gaya. Banyak ahli menyelidiki gaya kepemimpinan ini. Sebagai gaya, kepemimpinan dipengaruhi oleh konsepsi pemimpin.

Teori X dan Teori Y, Douglas McGregor

1. Teori X
 - Pada dasarnya, pekerjaan itu tidak menyenangkan bagi manusia umumnya.
 - Kebanyakan manusia tidak mempunyai ambisi,

rasa tanggung jawab kecil, dan lebih senang untuk dikendalikan.

- Kebanyakan manusia itu tidak begitu kreatif dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi.
- Motivasi hanya berlangsung demi kebutuhan fisik dan keamanan.
- Orang harus diawasi dengan ketat, kadang-kadang harus dipaksa, untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Teori Y

- Pekerjaan itu menyenangkan jika kondisinya memenuhi persyaratan.
- Pengendalian diri (*self control*) tidak dapat dielakkan demi mencapai tujuan organisasi.
- Kemampuan untuk dapat mengatasi masalah organisasi disebarluaskan.
- Motivasi berlangsung demi kebutuhan ruhaniah dan badaniah.
- Orang mampu mengatur dirinya sendiri dan dapat menjadi kreatif jika motivasinya mengena.

Gaya Kepemimpinan Auren Uris

1. Otokratis

- Mengambil keputusan sendiri.
- Memusatkan kekuasaan dan pengambilan keputusan pada dirinya.
- Bawahan melakukan apa yang diperintahkan.
- Memegang tanggung jawab dan wewenang sepenuhnya.
- Bila wewenang menjadi opresif (menekan), bawahan takut.

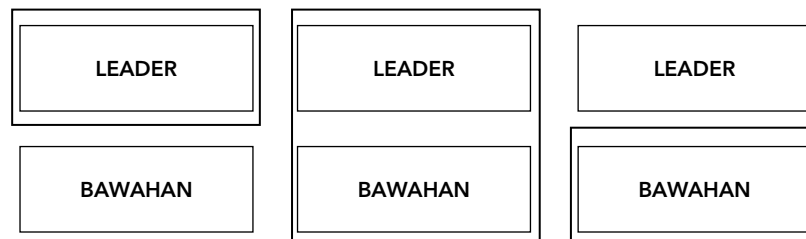
2. *Benevolent Autocrat* (Ramah dan Ringan Tangan)

- Percaya pada metode dan proses yang berlaku yang dibuat sendiri.
- Konsentrasi pada bagaimana memperoleh hasil produksi yang optimal.

- Keterampilannya yang utama adalah membuat orang mau melakukan apa yang diinginkan.
 - Pendekatan lebih luwes dan efektif dari pada autokrat.
 - Banyak terdapat di industri-industri sekarang.
 - Karakteristik manajer yang "BERHASIL BAIK" karena pengalaman dan mau belajar dari kesalahan-kesalahan.
 - Kelemahan: produktif, tetapi tidak tahu bagaimana mengembangkan anak buah.
3. Tiga Jenis *Benevolent Autocrat*
- Pemimpin yang hanya memberi perintah.
 - Pemimpin yang menggunakan pujian dan menuntut loyalitas.
 - Pemimpin yang membuat bawahan merasa benar-benar berpartisipasi dalam pengambilan keputusan walaupun sebenarnya mereka melakukan apa yang dikehendaki oleh sang pemimpin.
4. Demokratis (Partispatif)
- Membagi tanggung jawab pengambilan keputusan dengan kelompok.
 - Mengembangkan rasa tanggung jawab kelompok demi menyelesaikan tugas.
 - Menggunakan pujian dan kritik.
 - Meskipun pengambilan keputusan dilimpahkan, tanggung jawab tetap ada di pemimpin.
 - Anak buah berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan menentukan tujuan.
5. *Laissez-Faire* (Kepemimpinan Bebas)
- Pemimpin menghindari kekuasaan dengan jalan melimpahkannya kepada bawahan.
 - Pemimpin tergantung pada kelompok untuk menentukan tujuan dan menyelesaikan persoalan.
 - Kelompok cenderung tidak berpemimpin, kecuali kalau pemimpin melakukan kontak dengan orang luar dan

memberi informasi atau materi kelompok.

- Berjalan efektif di lingkungan profesional yang bermotivasi tinggi karena tidak menghalangi pikiran bebas.
- Sulit karena pemimpin harus memiliki pengertian yang dalam.



Gambar 9.1 Otokratis Demokratis Laissez-Faire
(Sumber: Faeni, 2017)

E. PENDEKATAN EKAMATRA

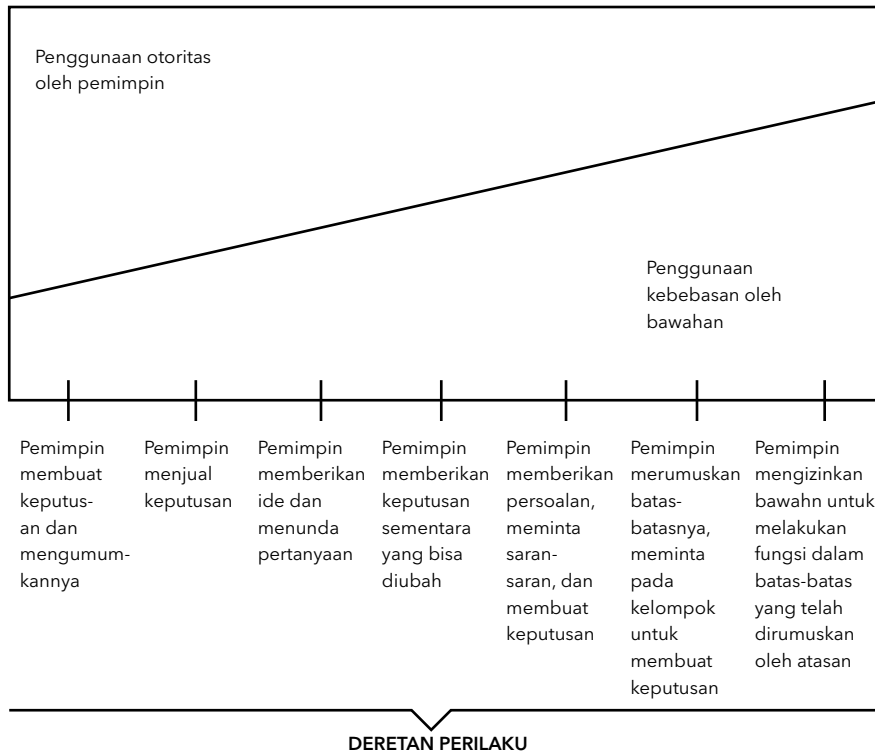
Gaya-gaya kepemimpinan berkisar dari yang memerintah dengan ancaman sampai pada membiarkan bawahan mengambil keputusan sendiri dalam batas-batas kebijaksanaan (*policy*) untuk mencapai sasaran tertentu. Model yang pertama (menggunakan ancaman) disebut otokratis dan yang kedua (membiarkan bawahan) disebut demokratis.

Ada peneliti yang membagi-bagi lagi beberapa tahap di antara kedua ekstrem itu dan menamakannya *Continuum of Leadership Behavior* (spektrum kelakuan kepemimpinan). Tokohnya adalah R. Tannenbaum dan W.H. Schmidt

F. GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI SUATU KONTINUUM

Gaya kepemimpinan sebagai suatu kontinum atau suatu dimensi diperkenalkan oleh R. Tannenbaum, digambarkan dengan dua bidang pengaruh yang ekstrem.

- Bidang pengaruh pimpinan.
- Bidang pengaruh kebebasan bawahan.



Gambar 9.2 Gaya Kepemimpinan menurut R. Tannebaum
(Sumber: Faeni, 2017)

Model Kepemimpinan Dua Dimensi

Model satu dimensi dikembangkan oleh E. A. Fleschman dari Ohio State University menjadi dua dimensi. Masing-masing dimensi mewakili perilaku tugas (p.t.) dan perilaku hubungan (p.h.) yang ditunjukkan oleh pemimpin.

1. Perilaku tugas (p.t.)

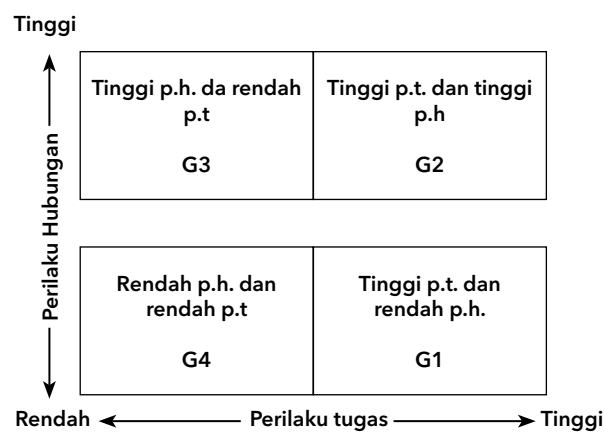
Dimensi ini menggambarkan seberapa detail pemimpin menguraikan kewajiban dan tanggung jawab dari seorang atau sekelompok pengikut. Pemimpin menunjukkan perilaku tugas ketika dia memerintahkan orang apa yang harus

dilakukan, bagaimana, kapan, di mana, dan siapa yang harus melakukan sesuatu.

2. Perilaku hubungan (p.h.)

Dimensi ini menggambarkan seberapa jauh pemimpin mengadakan komunikasi terbuka dengan orang. Pemimpin menunjukkan perilaku hubungan ketika dia mendengarkan orang, mendorong, memberi penjelasan, dan membuat hubungan antarmanusia yang baik menjadi kenyataan.

Jika dua dimensi tersebut digambar di atas sumbu X dan Y, hasilnya adalah empat gaya kepemimpinan seperti yang ditunjukkan pada gambar berikut.



Gambar 9.3 Perilaku Gaya Kepemimpinan Dua Dimensi dalam Pengambilan Keputusan.
(Sumber: Faeni, 2017)

Perilaku pemimpin yang tinggi perilaku tugas dan rendah perilaku hubungan (G1) dirujuk sebagai *Instruksi* karena gaya ini dicirikan sebagai komunikasi satu arah.

Perilaku pemimpin yang tinggi perilaku tugas dan tinggi perilaku hubungan (G2) dirujuk sebagai *Konsultasi* karena

pimpinan masih banyak memberikan penjarakan, tetapi meningkatkan komunikasi dua arah dengan mendengar saran dan ide mereka.

Perilaku pemimpin dengan perilaku hubungan tinggi dan perilaku tugas rendah (G3) dirujuk sebagai *Partisipasi* karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dipegang secara bergantian, saling mengisi, tukar-menukar ide, dan peningkatan komunikasi dua arah.

Perilaku pemimpin yang rendah perilaku tugas dan rendah perilaku hubungan (G4) dirujuk sebagai *Delegasi* karena pemimpin mendiskusikan permasalahan dengan bawahan hingga mencapai kesepakatan untuk kemudian pengambilan keputusan didelegasikan sepenuhnya kepada bawahan.

PARTISIPASI G3	KONSULTASI G2
DELEGASI G4	INSTRUKSI G1

Gambar 9.4 Rujukan Perilaku Pemimpin
(Sumber: Faeni, 2017)

Kepemimpinan Situasional

Di samping perilaku tugas dan perilaku hubungan, kepemimpinan situasional masih memperlihatkan tingkat kematangan bawahan. Yang dimaksudkan dengan tingkat kematangan bawahan dalam kepemimpinan situasional adalah tingkat kemampuan dan kemauan seseorang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri. Tingkat kematangan bawahan dalam model kepemimpinan, dapat dibagi dalam empat tingkatan, yaitu:

- Rendah (M1),

- Rendah ke sedang (M2),
- Sedang ke tinggi (M3), dan
- Tinggi (M4).

Setiap tingkat perkembangan kematangan menunjukkan kombinasi kemampuan dan kemauan yang berbeda, seperti terlihat pada ilustrasi berikut ini.

MAMPU DAN MAU	MAMPU, TETAPI TIDAK MAU	MAU, TETAPI TIDAK MAMPU	TIDAK MAMPU DAN TIDAK MAU
M4	M3	M2	M1

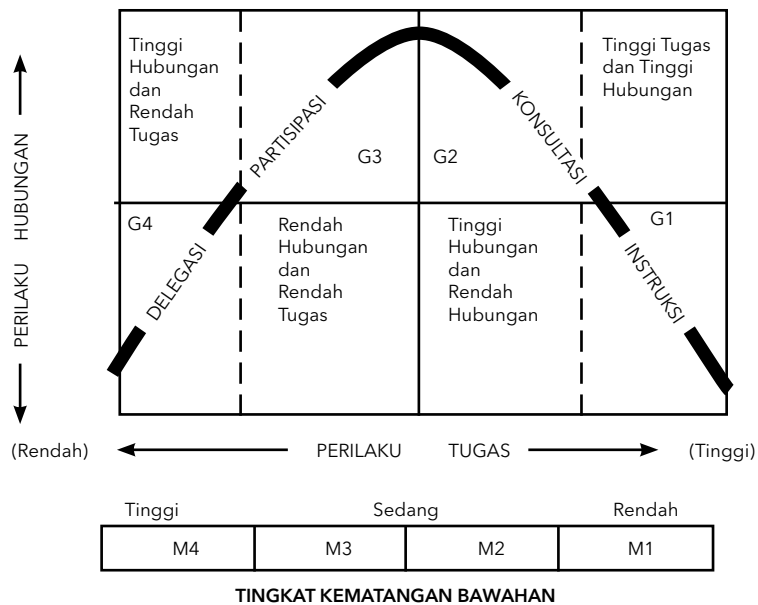
Gambar 9.5 Tingkat Kematangan Bawahan
(Sumber: Faeni, 2017)

Penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kematangan bawahan, adalah sebagai berikut.

- **Instruksi**, adalah untuk bawahan yang rendah kematangannya. Bawahan tidak mampu dan tidak mau (M1) memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu. (G1) memberikan pengarahan yang jelas dan spesifik.
- **Konsultasi**, adalah untuk tingkat kematangan sedang. Bawahan dalam hal ini tidak mampu, tetapi berkeinginan (M2) memikul tanggung jawab, memikul keyakinan, tetapi kurang memiliki keterampilan. (G2) memberi pengarahan untuk meningkatkan kemampuan bawahan dan dukungan untuk memperkuat kemauannya.
- **Partisipasi**, adalah untuk tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Bawahan pada tingkat kematangan ini memiliki kemampuan, tetapi tidak berkeinginan (M3) untuk melakukan tugas karena kurang yakin atau tidak mempunyai atau kehilangan motivasi tertentu. (G3) membangkitkan motivasi dan mengajak bawahan untuk ikut serta.

- **Delegasi**, adalah bagi tingkat kematangan yang tinggi. Bawahan pada tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, dan memiliki keyakinan untuk memikul tanggung jawab (M4). Mereka dapat dibiarkan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskan tentang apa, bagaimana, kapan dan di mana melakukan tindakan. Mereka telah matang sehingga tidak diperlukan banyak komunikasi dua arah dan perilaku mendukung. (G4) ini akan lebih efektif bila diterapkan.

Setelah mengetahui beberapa gaya kepemimpinan, adakah gaya kepemimpinan yang terbaik? Gaya kepemimpinan menurut kepemimpinan situasional harus disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan. Jadi, tidak ada gaya kepemimpinan tertentu yang dapat diperlakukan untuk semua situasi atau keadaan bawahan.



Gambar 9.6 Gaya Kepemimpinan
(Sumber: Faeni, 2017)

RANGKUMAN

- Kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk bertindak demi mencapai tujuan pemimpin atau organisasi.
- Ciri-ciri individual pemimpin adalah intelektual dan emosional.
- Tingkah laku pemimpin adalah orientasi pada tugas dan orientasi pada pengikut.
- Situasi yang memengaruhi pemimpin adalah faktor-faktor manajerial, bawahan, kelompok, dan organisasi.
- Gaya kepemimpinan di antaranya (1) teori x dan y Douglas McGregor; (2) Auren Uris-otokrasi dan demokratis; (3) kepemimpinan bebas Laissez-Faire.
- Model Kepemimpinan Dua Dimensi dikembangkan oleh E. A. Fleshman dari Ohio State University.
- Perilaku tugas menggambarkan seberapa detail pemimpin menguraikan kewajiban dan tanggung jawab dari seorang atau sekelompok pengikut.
- Perilaku hubungan menggambarkan seberapa jauh pemimpin mengadakan komunikasi terbuka dengan orang.
- Empat perilaku pemimpin adalah instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif.

“

Manajemen yang baik
adalah menunjukkan
pada orang-orang biasa
bagaimana melakukan
pekerjaan orang-orang yang
superior.

-John D. Rockefeller-

BAB X

MENILAI BAWAHAN

Menilai merupakan proses mengevaluasi hasil kerja dengan membandingkan hasil kerja karyawan/bawahan dengan standar kerja yang sudah ditetapkan atau diinginkan. Tujuan adanya penilaian atau evaluasi hasil kerja, antara lain:

- menentukan gaji dan kenaikannya,
- menentukan kenaikan golongan (atau penundaan),
- menentukan kebutuhan pelatihan, dan
- menilai prosedur seleksi, apakah sudah efektif atau belum.

Tanpa adanya penilaian hasil kerja, keempat tugas tersebut akan sangat sulit dilakukan. Selain itu, membahas hasil penilaian hasil kerja dengan bawahan yang bersangkutan juga dapat menjadi cara untuk memengaruhi motivasi bawahan.

Poin-poin yang dijadikan fokus dalam penilaian bawahan, antara lain sebagai berikut.

1. Watak

Sifat yang dimiliki oleh seseorang, seperti kejujuran, kemampuan bekerja sama, sosialisasi, kedewasaan, dan kesetiaan.

2. Tingkah laku

Tingkah laku dalam menyelesaikan tugas, misalnya wiraniaga mengatur dagangannya, bagaimana mendemonstrasikan alat-alat, dan seterusnya.

3. Hasil kerja

Faktor-faktor yang dinilai, seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, inisiatif, kerja sama, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, supervisi, dan lain sebagainya.

A. KESALAHAN YANG BIASA TERJADI

Dalam menilai bawahan, supervisor/manajer dapat melakukan kesalahan yang berimbas pada ketidakvalidan hasil penilaian.

B. KESALAHAN HALO

Penilaian pada satu faktor memengaruhi, merusak, dan membiaskan penilaian pada faktor-faktor lain.

Faktor	Yang Dilaporkan Supervisor				Nilai Sebenarnya			
	Oli		Robin		Oli		Robin	
	Dewi	Mar	Ani	Tomo	Dewi	Mar	Ani	Tomo
Kualitas kerja	3	4	5	5	4	3	4	3
Kuantitas kerja	3	4	5	5	4	3	4	3
Kerja sama	3	4	5	4	5	2	3	2
Kehadiran	2	5	4	5	2	5	2	4

- 1. Tidak memuaskan
- 2. Dapat diterima
- 3. Rata-rata
- 4. Di atas rata-rata
- 5. Out Standing

Tabel 10.1 Contoh Penilaian Karyawan
(Sumber: Faeni, 2017)

Supervisor Oli sangat menekankan pada kehadiran. Karyawan Dewi yang sebenarnya memiliki nilai 4-4-5-2 menjadi turun nilainya dan dilaporkan oleh supervisor 3-3-3-2 karena nilai 2 pada poin kehadiran.

Untuk mengurangi kesalahan HALO, fokuskan perhatian pada satu dimensi performa dan pada satu waktu. Hindari memiliki beberapa dimensi performa sekaligus agar tidak terpengaruh oleh hal yang ditekankan, misalnya kehadiran.

Kesalahan HALO menimbulkan kesulitan bila supervisor menilai hasil kerja seseorang lebih tinggi dari seharusnya. Poin yang seharusnya mendapatkan perhatian akan terlewat dan begitu pula sebaliknya. Misalnya, karyawan Mar sebenarnya perlu ditingkatkan kerja samanya karena mendapatkan nilai 2, tetapi dilaporkan 4.

C. KESALAHAN KONSTAN

Kesalahan konstan terjadi jika penilaian supervisor tidak mencerminkan perbedaan yang nyata mengenai performa bawahannya.

Leniency (Supervisor Not Severe)

Supervisor menilai karyawan secara seragam alih-alih menelaah keadaan yang sebenarnya. Misalnya, di antara karyawan ada yang mencapai *outstanding*, beberapa memiliki nilai rata-rata, dan beberapa di bawah rata-rata. Jika supervisor menilai rata-rata menjadi *outstanding* dan di bawah rata-rata menjadi rata-rata, supervisor telah melakukan kesalahan *leniency*, seperti yang terlihat dari penilaian supervisor Robi terhadap karyawan Ani. Nilai kehadiran 2 menjadi 4 dan kerja sama 3 menjadi 5.

Central Tendency

Kesalahan ini terjadi ketika supervisor menilai performa karyawan sebagai rata-rata, yang sebenarnya ada beberapa karyawan yang

di bawah rata-rata atau di atas rata-rata. Seperti pada *leniency*, kesalahan ini terjadi ketika supervisor tidak secara akurat menilai perbedaan performa bawahannya.

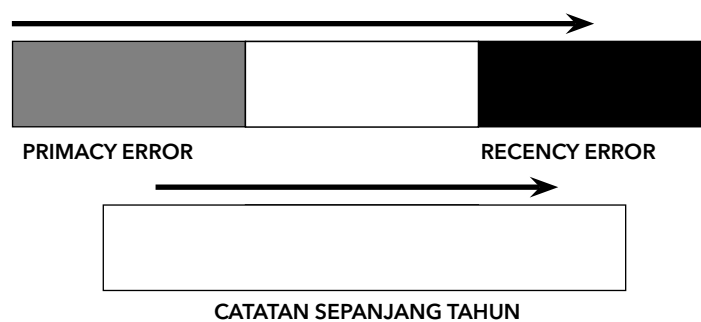
Toughness

Kesalahan terjadi ketika supervisor menilai performa karyawan lebih rendah dari semestinya. Misalnya, karyawan dengan performa *outstanding* dinilai dengan rata-rata atau karyawan rata-rata di nilai dibawah rata-rata.

Dari ketiga bentuk *leniency* yang bisa terjadi, masalah timbul ketika supervisor tidak menilai secara teliti dan jujur. Dengan demikian, perusahaan tidak mendapatkan informasi yang diperlukan dalam menentukan kenaikan golongan, gaji, dan lain sebagainya. Bila bawahan tidak menyaksikan bahwa performa di atas rata-rata, motivasi mereka bisa anjlok

D. KESALAHAN DIMENSI WAKTU

Dalam menilai bawahan, kadang-kadang supervisor terpaksa atau hanya melihat berdasarkan performa pada waktu-waktu tertentu. Misalnya pada dua bulan terakhir (*recency error*) atau pada bulan-bulan awal tahun (*primacy error*).



Gambar 10.1 Waktu Pencatatan Penilaian
(Sumber: Faeni, 2017)

Hal ini dapat diatasi supervisor dengan cara membuat catatan-catatan tentang tingkah laku bawahan sepanjang tahun.

E. TEKNIK MENILAI

Metode Esai

Supervisor menulis esai tentang performa setiap bawahan. Kekurangan dari metode ini adalah hasil penilaian sulit sekali dibandingkan dengan hasil penilaian supervisor lain. Selain itu, hasil kinerja karyawan yang memberi mereka kesempatan promosi dan berbagai *reward* lainnya tergantung dari keterampilan supervisor menulis esai.

Ranking

Cara ini mudah dilakukan dibandingkan cara-cara lainnya. Teknik ini memasukkan nama-nama karyawan ke dalam peringkat; siapa yang terbaik, cukup, atau kurang. Kelebihan dari teknik ini adalah supervisor terpaksa harus menentukan perbedaan di antara mereka yang dinilai.

Adapun kekurangan dari teknik ini, antara lain sebagai berikut.

- Memakan waktu jika supervisor harus menilai performa banyak karyawan dalam beberapa macam pekerjaan.
- Karyawan saling bersaing tidak dengan standar. Tentu akan ada karyawan yang harus menjadi "kurang" dalam kelompok. Padahal jika, dibandingkan dengan standar luar, karyawan tersebut bisa jadi sudah cukup bagus.
- Orang dapat menaikkan statusnya di kelompok hanya karena ada orang yang menjadi korban. Pendekatan *win-lose* dalam penilaian hanya menyebabkan timbulnya persaingan sengit kelompok, alih-alih membangkitkan kerja sama.
- Dengan ranking, berarti tidak ada jalan lain kecuali membandingkan performa orang-orang dalam kelompok-kelompok kerja yang berbeda. Oleh karena itu, cara ini mustahil dipakai di organisasi yang besar.

Graphic Rating Scale/Rating Scale

Cara ini digunakan oleh sekitar 40% organisasi di dunia dan sangat mudah diimplementasikan pada organisasi/perusahaan besar serta tidak memakan waktu yang banyak. Poin-poin penilaian (seperti sifat-sifat pribadi atau faktor-faktor performa) dibuat menjadi daftar dan diberi skala penilaian (umumnya 1 untuk buruk dan 5 untuk luar biasa). Supervisor diminta untuk memberi nilai

Nama dan Nomor Karyawan	Laporan Penilaian Karyawan				
	Bagian Jabatan	Penilai			
	Supervisor	Di atas rata-rata	Rata-rata	Di bawah rata-rata	Buruk
Kualitas pekerjaan					
Kuantitas pekerjaan					
Pengetahuan pekerjaan					
Kerja sama					
Penyesuaian diri					
Attitude mental					
Kehadiran					
Keselamatan					
Inisiatif					
Komentar Penilai					
Diusulkan untuk naik golongan <input type="checkbox"/> YA <input type="checkbox"/> TIDAK					

Tabel 10.2 Contoh Tabel Penilaian
(Sumber: Faeni, 2017)

untuk setiap karyawan sesuai dengan daftar penilaian performa yang sudah disusun.

Kekurangan dari teknik ini adalah mudah sekali terjadi kesalahan penilaian, terutama kesalahan HALO dan *leniency*.

Perhatian!

Lembar penilaian ini rahasia. Jadi, jagalah kerahasiaannya. Jujurlah terhadap bawahan, terhadap diri sendiri, dan terhadap

perusahaan dengan cara sangat hati-hati dalam menilai. Mengevaluasi bawahan adalah suatu tes terhadap kemampuan supervisor dalam mengambil keputusan. Semua keputusan didasarkan atas observasi Anda terhadap bawahan yang langsung bekerja di bawah pengawasan Anda.

1. Jangan berunding dengan orang lain. Terapkan keputusan Anda sendiri.
2. Jangan berprasangka.
3. Nilai bawahan sesuai dengan klasifikasi jabatan.
4. Penilaian harus mencakup performa selama periode penilaian.
5. Tulislah komentar Anda.

Behaviorally Anchored Rating Scale

Skala Penilaian untuk Skala Tingkah Laku

BARS adalah metode penilaian performa yang banyak diperhatikan akhir-akhir ini. Berbeda dengan *graphic rating scale*, teknik ini hanya dipakai untuk menilai *job behaviors* dan bukan sifat-sifat pribadi.

Keuntungannya adalah contoh-contoh *behavior* ditempatkan sejajar di sepanjang skala nilai, yang menerangkan arti atau definisi performa yang dinilai oleh supervisor. Dengan menyebutkan contoh konkret dari *job behavior*, BARS menolong supervisor untuk mampu menilai lebih akurat daripada dengan istilah-istilah *outstanding* dan rata-rata yang dipakai di *rating scale*. Kesalahan HALO dan *leniency* lebih kecil kemungkinannya terjadi di BARS dibandingkan *rating scale*. Apalagi BARS dilengkapi dengan informasi untuk supervisor yang dapat dipakai selama konseling dan *coaching* dengan bawahan.

- Verifikasi tugas seorang kasir di toko swalayan. Perhatikan urutan tingkah laku dan nilainya.
- Kerja kasir yang paling jelek, yaitu bila tidak menutup *cash register* padahal pelanggan masih antre untuk membayar.

BEHAVIORALLY ANCHORED RATING SCALE (BARS)		
Performa sangat baik	7	Karena hafal harga barang-barang kasir ini akan segera tahu bila harga barang salah.
Performa baik	6	Anda mengharapkan kasir ini mengetahui barang-barang yang selalu naik.
Performa agak baik	5	Anda berharap kasir ini mengetahui bermacam ukuran kaleng No. 303, No. 2, No. 2 1/2
		Bila ragu-ragu kasir akan bertanya kepada klerk Lain, apakah barang ini di didiskon atau tidak.
		Kasir bertanya kepada rekan tentang adanya perbedaan harga barang yang di rak dengan yang ditulis di barang itu, sebelum dia memencet <i>cash register</i> .
Performa tidak baik dan tidak jelek	4	Ketika menjalankan <i>cash register</i> dengan cepat, tanda sinar berkedip. Kasir ini telah melayani seorang pelanggan dengan 15 item.
Performa agak jelek	3	Anda melihat kasir menanyakan kepada pelanggan harga barang yang tidak dia ketahui.
Performa jelek	2	Dalam pekerjaan sehari-hari, kasir ngobrol panjang dengan pelanggan atau rekan.
Performa sangat jelek	1	Agar dapat beristirahat, kasir meninggalkan <i>cash register</i> , padahal pelanggan masih antre dulu.

Tabel 10.3 Contoh Penilaian dengan Menggunakan BARS
(Sumber: Faeni, 2017)

- Kerja kasir paling baik, yaitu mampu menemukan kesalahan harga. Jika harga kemahalan, dia menjaga kepentingan pelanggan, dan jika harga kemurahan, dia ikut menjaga kepentingan perusahaan.

Evaluasi Hasil

Bagi para supervisor yang praktis, hal yang dapat mereka pegang dan percaya adalah HASIL. Evaluasi berdasarkan hasil terfokus pada catatan untung-rugi, sedangkan evaluasi berdasar *job behavior* terfokus pada bagaimana Anda menerapkan ketentuan-ketentuan.

Sebagian besar supervisor memiliki metode tertentu untuk menilai hasil.

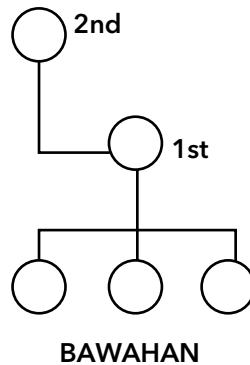
1. MBO adalah metode terkebal untuk penilaian berdasarkan hasil.
2. MBO diciptakan untuk mengatasi problem penilaian tradisional, ketika supervisor bertindak sebagai "Tuhan" yang menilai "harga" bawahan. Hal ini dapat menjauhkan hubungan supervisor dan bawahan.
3. MBO mencakup hal-hal berikut.
 - Setiap karyawan menentukan tujuan kerja jangka pendek yang disetujui atasannya.
 - Setiap karyawan memiliki satu set perencanaan yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan.
 - Setiap karyawan menilai sendiri hasil kerja.
 - *Self-appraisal* didiskusikan dengan atasan, disertai nasihat untuk perbaikan-perbaikan performa mencapai tujuan.

Kelebihan dari MBO:

- Menggusur teknik penilaian terhadap kelebihan dan kelemahan seseorang menjadi penilaian berdasarkan HASIL.
- Adanya *self-evaluation* menghilangkan rasa "tidak enak" pada karyawan dalam menerima hasil penilaian. Hal ini karena sejak awal, dia sudah terlibat dan ikut menentukan tujuan kerja. Hasil ini penting juga untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan. Jadi, secara ideal, *self-evaluation* dapat berakhir pada kelebihan dan kekurangan karyawan.
- Membina hubungan atasan-bawahan yang lebih realistis.

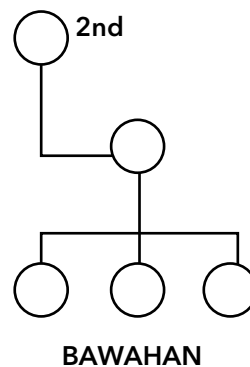
MBO Bisa Dipakai oleh Dua Level Manajer

Supervisor level pertama menjadi bawahan dan supervisor level kedua menjadi atasan.



Gambar 10.2 Penilaian dengan Metode MBO
(Sumber: Faeni, 2017)

Pendekatan ini dapat pula dipakai dengan hasil baik oleh supervisor level pertama dalam menilai bawahan. Caranya adalah dengan mengarahkan bawahan bagaimana memilih tujuan dan menentukan cara terbaik untuk menyelesaikan tugas, dan dengan sedikit berpartisipasi.



Dari semua teknik penilaian hasil kerja bawahan, apakah ada teknik yang terbaik? Sebaiknya, jangan memilih satu teknik dan

melupakan teknik yang lain karena masing-masing teknik memiliki kelebihan dan kekurangan.

1. Evaluasi hasil
 - Relatif objektif karena terfokus pada pencapaian tujuan. Semua organisasi tentu memerhatikan pencapaian tujuan.
 - Karyawan mempunyai tujuan yang jelas dan pasti.
2. BARS
 - Terfokus pada apa yang dilakukan orang di pekerjaan.
 - Dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.

Untuk *performance appraisal*, akan lebih efektif jika Anda menggunakan pendekatan kombinasi antara MBO dan BARS.

MENILAI PERFORMANCE DENGAN MENGGUNAKAN BARS & EVALUASI HASIL

	BEHAVIOR TIDAK TEPAT	BEHAVIOR TEPAT
HASIL BAIK	B	A
HASIL BURUK	C	D

CELL A : *Job behavior* karyawan memuaskan dan hasil baik.

CELL B : Hasil baik, tetapi dengan *behavior* yang tidak tepat. Misalnya, menjual SDSB di sekolahan. Jika

dinilai hanya demi hasil, baik karena laku banyak, tetapi *attitude*-nya kurang menarik.

CELL C : *Behavior* tidak tepat dan hasil buruk.

CELL D : Hasil buruk, tetapi *behavior* tepat.

Gambar 10.3 BARS APPRAISAL TERHADAP JOB BEHAVIORS

Cara supervisor membantu mereka berbeda-beda. Di cell D, ada faktor-faktor di luar kontrol bawahan yang menghambat karyawan mencapai tujuan. Tujuan dapat dimodifikasi. Di cell C, supervisor harus mengubah *behavior* agar tujuan tercapai.

Teknik Appraisal Harus Diterjemahkan ke Dalam Format Tertentu
Meskipun kombinasi MBO dan BARS baik dan tepat, supervisor tidak mempunyai hak untuk menentukan teknik *performance appraisal*. Sebagian besar organisasi memilih *rating scale* dan digunakan secara paralel dengan BARS karena yang dinilai adalah *job behaviors*. Dalam hal ini, disarankan bagi supervisor untuk mengingat/mencatat tujuan/sasaran bawahan.

Jika bawahan berada di situasi cell B, supervisor berusaha mengubah *job behavior*. Jika berada di situasi cell C dan cell D, supervisor tahu apa yang harus dikerjakan. Hal yang perlu diketahui adalah apakah masalah itu mengenai *job behavior* atau ada faktor-faktor situasional di luar kontrol bawahan.

F. SIAPA YANG MELAKUKAN PENILAIAN

Pihak yang bertugas dan berwenang melakukan penilaian, 98% adalah supervisor/atasan langsung. Selain itu, penilaian juga dapat dilakukan dengan membentuk komite panel yang terdiri dari atasan langsung dan kepala bagian. Kelemahan dari bentuk komite panel adalah akan ada satu atau dua pihak yang mendominasi penilaian.

Cara penilaian bawahan yang tidak tradisional lainnya, yang juga dapat digunakan berdasarkan pelaku penilaian adalah sebagai berikut.

1. Penilaian oleh rekan sekerja. Cara ini digunakan dalam militer. Kelemahannya, popularitas dan karisma dapat membiaskan penilaian.
2. Penilaian oleh bawahan. Poin yang dinilai adalah *leadership* (kepemimpinan) dan komunikasi. Kelemahannya, ada kemungkinan penilaian yang cenderung "asal bapak senang".
3. *Self-evaluation*. Penilaian cenderung kurang jujur. Jika berhasil dilakukan dengan objektif, sesuai dengan standar, *self-appraisal* dapat berjalan dengan baik.

G. APAKAH KARYAWAN PERLU DIBERI TAHU HASIL EVALUASI?

Karyawan sebaiknya mengetahui hasil evaluasi kinerjanya karena 97% karyawan membutuhkan *feedback*. Jika seorang karyawan berhasil dengan baik, dia layak dan butuh mendapat pujian agar merasa kerjanya dihargai. Dengan demikian, motivasinya bisa ditingkatkan. Jika seorang karyawan gagal, hasil evaluasi akan dapat membantunya memperbaiki kekurangan-kekurangan yang dimilikinya untuk mencapai tujuan yang diharapkan/disepakati.

Jika karyawan tidak mengetahui apakah hasil kerjanya sudah cukup baik, atau rata-rata, atau di bawah standar, karyawan seiring dengan waktu dapat kehilangan motivasi. Dia akan bekerja sesuai dengan standar minimal, dan tidak mampu mengoptimalkan potensi yang dimilikinya.

Penilaian hasil kerja umumnya dilakukan satu tahun sekali (74%). Sebagian kecil organisasi (26%) melakukan *performance appraisal* setiap enam bulan. Evaluasi kedua dapat menentukan kenaikan-kenaikan yang berhasil dicapai oleh seorang karyawan.

H. BAGAIMANA SUPERVISOR MELAKUKAN PERFORMANCE APPRAISAL?

1. Tell-and-Sell Approach

Supervisor menilai dan bawahan tidak diberi kesempatan untuk menerangkan sesuatu. Pendekatan ini dapat menjurus pada perdebatan. Bawahan cenderung menolak saran-saran perbaikan, menolak penilaian, bahkan tidak mau menandatangani lembar penilaian.

2. Tell-and-Listen-Approach

Supervisor menilai, bawahan diberi kesempatan untuk menjelaskan pendapat yang dapat mengurangi perasaan-perasaan agresif. Bawahan lebih reseptif terhadap hasil penilaian dan terhadap saran-saran perbaikan. Dalam hal ini, supervisor dapat menambah informasi yang dapat memengaruhi penilaian semula.

3. Problem Solving Approach

Dalam wawancara *problem solving*, atasan berperan sebagai *coach*/penolong. Tujuannya untuk menganalisis *self-evaluation* bawahan ketika ditemui kekurangan. Keuntungannya, bawahan lebih bersedia melaksanakan keputusan-keputusan yang dicapai selama wawancara karena terlibat dalam *decision making*.

Pertanyaan-pertanyaan yang diperlukan dalam wawancara *problem solving*:

1. **Pemanasan:** "Apa yang terjadi dengan pekerjaan Anda akhir-akhir ini?"
2. **Cari poin baik:** "Apa yang telah Anda kerjakan dengan hasil baik?"
3. **Cari poin lemah:** "Aspek pekerjaan apa sekiranya yang masih perlu diperbaiki?"

- 4. Diskusikan sebab-sebab dan solusinya:** Sesudah bawahan mengatakan hal-hal yang memerlukan peningkatan, diskusikan penyebab dan solusinya.
- “Mengapa Anda merasa mempunyai masalah dalam melakukan pekerjaan itu?”
 - “Apa sekiranya yang dapat dilakukan untuk memperbaiki aspek pekerjaan ini dalam *job performance* Anda?”

RANGKUMAN

- Menilai merupakan proses mengevaluasi hasil kerja dengan membandingkan hasil kerja karyawan/bawahan dengan standar kerja yang sudah ditetapkan atau diinginkan.
- Fokuskan pada *job behavior*, *job result*, atau keduanya. Jangan terfokus pada karakter/ sifat orang itu. Menilai karakter berarti mengancam ego seseorang. Orang dapat menjadi defensif, tidak mau menerima hasil penilaian, dan tidak mau memperbaiki kekurangan.
- Tahu pasti sejak awal penilaian bahwa bawahan mengetahui standar yang akan dipakai untuk menilainya. Hasil riset menunjukkan bahwa performa orang cenderung baik jika memiliki tujuan yang jelas dan pasti.
- Dalam wawancara, diskusikan tugas dan tanggung jawab karyawan. Usahakan untuk mencapai titik temu dengan bawahan.
- Orang lebih mau menerima hasil *self-appraisal* yang sudah didiskusikan dengan atasan dari pada hasil evaluasi atasan.
- Mendengarkan secara efektif dalam wawancara tidaklah mudah akan wawancara. Anda harus bersabar.
- Kesalahan dalam menilai bawahan adalah kesalahan HALO, kesalahan konstan (*Leniency*, *Central Tendency*, *Toughness*), dan kesalahan dimensi waktu.
- Teknik menilai bawahan dengan metode esai, ranking, *graphic rating scale/rating scale*, *behaviorally anchored rating scale* (BARS), dan evaluasi hasil.

BAB XI

PENILAIAN HASIL KERJA

Penilaian hasil kerja adalah gambaran sistematis tentang kelebihan dan kekurangan seorang karyawan dalam melakukan tugasnya, diperbandingkan dengan standar prestasi kerja. Maksud dan tujuan membuat konduite adalah menata sistem penghargaan dan hukuman organisasi secara resmi.

Tujuan utama konduite adalah sebagai berikut.

- Sebagai catatan mengenai kemampuan, keunggulan, dan kelemahan saat ini dan yang diharapkan dari karyawan. Ringkasnya, merangkum penilaian prestasi kerja, kepribadian, dan potesinya.
- Menentukan gaji karyawan dan merencanakan perkembangan gaji dan kariernya.
- Sebagai sumber dalam penilaian, perkiraan, dan penetapan secara komprehensif potensi tenaga kerja perusahaan. Selanjutnya, akan berkaitan dengan perencanaan penerimaan dan/atau pendidikan/ latihan karyawan.
- Sebagai bahan pemberitahuan kepada karyawan yang bersangkutan bagaimana perusahaan menilai pekerjaannya,. Nantinya perusahaan dapat memberikan nasihat kepadanya tentang cara memperbaiki kelemahan-kelemahannya. Atau bahkan, bisa menjadi bahan pertimbangan mengenai kemungkinan si karyawan untuk tetap lanjut atau tidak berkarier di perusahaan.

Hal-hal yang harus tercakup dalam konduite, di antaranya sebagai berikut.

- Penilaian prestasi kerja karyawan yang bersangkutan dalam jabatannya yang sekarang.
- Penilaian kepribadiannya (*personality*).
- Penilaian kemampuan untuk menjabat pekerjaan-pekerjaan yang lebih bertanggung jawab dan lebih tinggi klasifikasinya (potensi).
- Pertimbangan pemindahan-pemindahan dan penempatan-penempatan di kemudian hari.
- Saran-saran dan anjuran-anjuran untuk perkembangan kariernya atau pendidikan/latihan.

A. MENULIS KONDUITE

Menulis konduite yang layak dan tepat tidaklah mudah. Selain kerumitan bahasa yang digunakan, sering kali orang enggan menuliskan hal-hal yang kurang menguntungkan bagi karyawan yang dinilai. Misalnya, menuliskan kelemahan dan kekurangan, terutama jika kekurangan-kekurangan tersebut dianggap tidak memengaruhi pekerjaannya. Orang dapat berpikir pendapatnya bisa mengakibatkan banyak kekecewaan, baik di pihak karyawan yang bersangkutan maupun di pihak perusahaan. Oleh sebab itu, supervisor/manajer harus menuliskan semua hasil pengamatan dan penilaiannya, baik keunggulan maupun kekurangan karyawan yang dinilai demi kelengkapan konduite.

1. Objektivitas

Konduite tidak berat sebelah dan tidak boleh didasarkan atas pilih kasih (*personal likes and dislikes*). Masalahnya, tidaklah mudah untuk seorang atasan dapat sungguh-sungguh objektif dalam menilai bawahan. Bahkan, pada hakikatnya sama sekali mustahil. Alasannya adalah penilaian yang dibuat adalah pendapatnya sendiri. Oleh karena itu, sedikit banyak akan memiliki subjektivitas.

Meski demikian, para atasan harus berusaha untuk berlaku dengan objektif dan memakai ukuran yang sama terhadap semua bawahannya. Tentu disadari pula bahwa ukuran yang digunakan oleh para atasan tidak semuanya sama. Inilah yang menjadi tugas bagian personalia untuk menjaga agar penilaian kerja karyawan dilakukan secara seragam, baik mengenai cara maupun alatnya.

2. Konduite harus terang dan jelas

Konduite harus ditulis sedemikian rupa sehingga tidak ada kemungkinan salah interpretasi. Hindari penggunaan kata "umumnya" atau "kira-kira". Ingatlah, konduite ditulis bukan untuk dibaca oleh si penulis, melainkan oleh orang-orang lain.

Oleh karena itu, sangat penting bahwa pembaca konduite tersebut memperoleh pandangan dan kesimpulan yang sama mengenai diri yang dinilai itu, seperti yang hendak diberikan penulisnya. Sebagai contoh, jika kita menggunakan kata "lamban", apakah yang kita maksudkan lamban dalam pekerjaannya, dalam gerak-geriknya, atau barangkali kita maksudkan "malas"? Keraguan yang serupa dapat pula diakibatkan oleh perkataan-perkataan, seperti "tidak rapi", "acuh tak acuh", "sembrono", dan lain-lain sebagainya.

Selain ada perbedaan-perbedaan kecil dalam arti kata-kata ini, perlu pula disebut dengan jelas terhadap hal-hal apa suatu sifat tertentu berlaku. Oleh sebab itu, penulis konduite harus memerhatikan untuk menggunakan kata-kata yang tepat dalam mengemukakan pendapatnya. Dia tidak boleh lupa bahwa pembaca konduite tidak mengenal karyawan yang dinilai atau tidak mengenal dia sebaik penulis konduite mengenalnya. Satu lagi, pembaca hanya bergantung pada kata-kata yang digunakan dalam konduite itu untuk memperoleh pandang mengenai orang yang sedang dinilai.

B. PERBEDAAN ANTARA PENILAIAN PRESTASI KERJA DAN PENILAIAN KEPERIBADIAN

Ada perbedaan antara penilaian prestasi kerja dan penilaian kepribadian.

1. **Penilaian prestasi kerja** adalah penilaian yang langsung dan berdasarkan fakta-fakta tentang bagaimana karyawan yang bersangkutan telah melakukan pekerjaannya dalam jabatan yang dipegangnya selama masa penilaian. Penilaian harus diseragamkan dalam kode penilaian yang sudah ditentukan (akan dibahas selanjutnya).
2. **Penilaian kepribadian** adalah usaha untuk menjawab pertanyaan "MENGAPA prestasi kerjanya seperti yang dilaporkan dan dengan cara bagaimana sifat-sifatnya akan memengaruhi perkembangannya?"

Apa yang diperlukan dalam penilaian kepribadian adalah suatu penilaian dari faktor-faktor yang mengakibatkan atau membantu karyawan yang bersangkutan mencapai prestasi kerjanya itu dan akan memengaruhi perkembangan selanjutnya. Di antara faktor-faktor ini dapat dimasukkan kemampuan teknis/ administratif, pengetahuan intelektual, kepribadian, watak, dan kepemimpinannya.

C. POTENSI

Untuk keperluan perencanaan karyawan, dianggap perlu bahwa perusahaan mempunyai indikasi tentang apa yang dapat dicapai oleh karyawan selama kariernya di perusahaan. Indikasi tersebut tidak cukup hanya dinyatakan dengan golongan jabatan saja. Untuk peninjauan yang saksama, hendaknya diterapkan pula ke arah mana karier karyawan harus dikembangkan, misalnya pengolahan atau *advising technology*, teknik sipil atau teknik perencanaan, dan seterusnya.

Kita menyadari bahwa terkadang seorang karyawan mengalami kesulitan, terutama pada tahun-tahun pertama setelah

karyawan memulai kariernya di perusahaan. Dengan demikian, agak sulit untuk melihat potensi dan posisinya yang terbaik pada masa sekarang dan masa depan bagi perkembangan kariernya. Semakin cepat kita mempunyai indikasi tersebut, semakin baik.

Potensi jangka pendek biasanya memberi indikasi dalam jangka berapa tahun seorang karyawan akan siap memangku jabatan yang klasifikasinya golongan lebih tinggi daripada yang dipegangnya sekarang. Perlu diperhatikan bahwa indikasi potensi ini tidak memakan waktu lebih lama dari lima tahun.

Memperkirakan potensi seorang karyawan harus dilakukan tanpa melihat kemungkinan-kemungkinan jabatan setempat. Hal ini dikarenakan perencanaan dan pembinaan karyawan yang berpotensi tinggi harus dilakukan secara *company-wide*.

D. MEMBICARAKAN KONDUITE DENGAN KARYAWAN YANG BERSANGKUTAN

Setelah konduite selesai ditulis, ada baiknya penilaian dibicarakan langsung dengan karyawan yang bersangkutan oleh si penulis konduite.

Adapun tujuannya adalah sebagai berikut.

1. *Untuk karyawan yang bersangkutan*: mengetahui bagaimana atasannya menilai dan menghargai pekerjaannya sehingga dia dapat memperbaiki kinerjanya.
2. *Untuk penilai*: senantiasa membuat konduite dengan saksama dan memerhatikan prestasi dan perkembangan karyawan bawahannya dengan cermat.
3. *Untuk perusahaan*: mengetahui reaksi karyawan yang bersangkutan, yang dianggap penting dalam perencanaan perkembangan selanjutnya. Demi keperluan ini, disediakan lajur khusus dalam formulir konduite.

Selain itu, membicarakan konduite dengan karyawan yang bersangkutan juga bisa memupuk dan menambah pengertian

antara atasan dan bawahan. Seperti kita ketahui, hanya dengan pengertian yang baiklah, segala usaha akan dapat dikerjakan dengan berhasil.

E. MEMBERIKAN NILAI HASIL KERJA (*PERFORMANCE RATING*)

Berikut ini beberapa faktor yang dinilai mengenai seorang karyawan.

1. Kualitas (mutu) hasil kerja
 - Ketelitian
 - Kerapian
 - Kelengkapan
 - Kesempurnaan
2. Kuantitas (banyaknya) hasil kerja
 - Jumlah
 - Kecepatan menyelesaikan sesuatu
3. Kebiasaan dalam pekerjaan
 - Ketepatan akan waktu
 - Kehadiran dalam pekerjaan (sering/tidaknya absen)
 - Kesadaran akan keselamatan
 - Perhatian terhadap pemeliharaan milik perusahaan (mesin, bahan, barang)
4. Minat terhadap pekerjaan
 - Sikap
 - Pengertian dan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan dan tugasnya
 - Kesiediaan untuk menerima pekerjaan baru
 - Daya penyesuaian
 - Inisiatif/akal
5. Hubungan dengan orang lain
 - Siasat/taktik
 - Kesopanan
 - Kesanggupan menguasai diri sendiri

- Kesabaran
 - Kesetiaan (terhadap perusahaan) dan kebijaksanaan dalam menghadapi: (1) masyarakat; (2) penderita, langganan, dan rekan; dan (3) karyawan-karyawan lainnya
6. Keterampilan (*skill*) mengawas (jika seorang supervisor)
- Bagaimana merencanakan dan membagi-bagi tugas
 - Bagaimana mengambil keputusan
 - Bagaimana mendidik dan memberi instruksi kepada bawahannya
 - Bagaimana menilai bawahannya
 - Bagaimana memerhatikan bawahannya
 - Bagaimana bersikap adil terhadap bawahannya
 - Bagaimana pengaruhnya terhadap bawahannya

F. TINGKATAN NILAI DAN SANDI NILAI YANG UMUM DIPAKAI

Tingkatan nilai hasil kerja dan nilai yang lazim dipakai adalah sebagai berikut.

Tingkat	Kriteria	Sandi	
		Angka	Huruf
Unggulan	Prestasi jauh melampaui batas yang dapat diterima. Berprestasi melampaui tujuan yang ditentukan dan banyak sumbangannya melampaui jabatan sekarang, memerlukan sedikit sekali pengarahan dan pengawasan (sedikit yang begini).	1	A
Baik sekali	Di atas rata-rata. Biasanya melebihi tujuan yang ditentukan, dan sewaktu-waktu menyumbang melampaui jabatan sekarang. Membutuhkan sedikit pengarahan dan pengawasan.	2	B

Tingkat	Kriteria	Sandi	
		Angka	Huruf
Baik	Memenuhi semua persyaratan tanggung jawab jabatan. Terus-menerus memenuhi tujuan yang telah ditetapkan dengan memuaskan dan memindai. Membutuhkan pengawasan dan pengarahan biasa (tingkat hasil kerja ini berlaku untuk mayoritas karyawan).	3	C
Kurang	Di bawah karyawan rata-rata, tidak dapat diterima sepenuhnya. Pada umumnya memenuhi tujuan, tetapi ada bidang-bidang tertentu di bawah standar. Memerlukan pengarahan dan pengawasan lebih dari biasa.	4	D
Kurang sekali	Jauh di bawah rata-rata. Umumnya sumbangannya pada kelompok seadanya. Memerlukan banyak pengawasan (hanya dapat diterima kalau karyawan itu baru dipekerjakan).	5	E

Tabel 11.1 Tingkatan Nilai Hasil Kerja

G. PERANAN BAGIAN SUMBER DAYA MANUSIA (PERSONALIA)

Biasanya, formulir penilaian disusun, diperbanyak, dan dibagikan oleh bagian personalia kepada para supervisor. Formulir yang sudah dibicarakan dengan karyawan yang dinilai, dikumpulkan, dan dibicarakan dengan manajer, sebelum dikembalikan ke bagian personalia.

H. TINDAK LANJUT PENILAIAN HASIL KERJA

Selain kenaikan berkala dan/atau promosi, masih ada hal-hal lain yang memerlukan tindak lanjut, apalagi jika sudah diusulkan, diketahui karyawan yang bersangkutan, dan disetujui manajer, antara lain mengikuti pelatihan dalam atau luar perusahaan, serta alih tugas atau alih wilayah. Tindak lanjut untuk hal tersebut diperlukan agar karyawan tidak kecewa.

I. DIREKSI DAN NILAI HASIL KERJA

Sebuah kebanggaan seorang supervisor jika semua bawahannya menjadi karyawan unggul. Di pihak lain, supervisor sebagai manusia, tidak terlepas dari subjektivitas. Oleh karena itu, direksi yang sadar-nilai (*rating-minded*) memberikan patokan dengan memakai apa yang dinamakan metode kurva normal (*normal curve method*).

Dalam gambar terlihat bahwa **(MANA GAMBARNYA?)**

- Yang unggul (nilai 1 = A) hanya boleh 3%
- Yang unggul (nilai 2 = B) hanya boleh 13%
- Yang unggul (nilai 3 = C) boleh 68%
- Yang unggul (nilai 4 = D) hanya boleh 13%
- Yang unggul (nilai 5 = E) hanya boleh 3%

Kebaikan cara ini adalah para supervisor dipaksa betul-betul selektif untuk memberi nilai 2 atau B, apalagi 1 atau A. Kekurangan cara ini adalah, karena disediakan jatah, supervisor bisa mengisi jatah dengan “anak mas yang dikarbit”.

J. PENILAIAN UNJUK KERJA DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN

Harus diakui secara objektif, ada manusia yang unggul. Ada juga manusia yang anggal (tidak berprestasi banyak). Kedua jenis pengunjuk kerja ini sama-sama mendapat perhatian yang khusus dari pengunjuk kerja biasa (3 atau C).

Yang anggal harus dirangsang, dibina, dan dikembangkan agar masuk kelompok biasa (3 atau C). Karena kalau tidak, mereka berpotensi menjadi penghambat kelompok.

Di lain pihak, mereka yang unggul, harus ditandai khusus untuk pengembangan dan mengisi lowongan yang lebih tinggi.

RANGKUMAN

- Penilaian hasil kerja adalah gambaran sistematis tentang kelebihan dan kekurangan seorang karyawan dalam melakukan tugas pekerjaannya dibandingkan dengan standar prestasi kerja.
- Menulis konduite harus objektif serta terang dan jelas.
- Penilaian prestasi kerja adalah penilaian yang langsung dan berdasarkan fakta-fakta tentang bagaimana karyawan yang bersangkutan telah melakukan pekerjaannya dalam jabatan yang dipegangnya selama masa penilaian.
- Penilaian kepribadian adalah usaha untuk mencari alasan prestasi kerja karyawan seperti yang dilaporkan dan bagaimana sifat-sifat karyawan dapat memengaruhi perkembangannya.

“

Manajemen yang efektif
adalah mengajukan
pertanyaan yang tepat .

-Robert Heller-

BAB XII

PENGAWASAN (CONTROLLING)

Fungsi *controlling* mencakup semua *skill* yang menjamin bahwa rencana kerja dapat menjadi kenyataan. Untuk melaksanakan fungsi *controlling*, manajer dan supervisor perlu menentukan hasil kerja mana yang dapat diterima dan mana yang tidak. Agar hasil kerja sesuai dengan tujuan, hal-hal yang menyebabkan kekurangan harus diketahui. Selanjutnya, perlu diambil tindakan untuk meluruskan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

Keterampilan lainya sebagai bagian dari fungsi *controlling* adalah:

- mendisplinkan,
- mengukur hasil kerja,
- mengidentifikasi masalah,
- membetulkan kesalahan, dan
- pengawasan.

Controlling dalam arti *skill* adalah satu tugas ketika supervisor menilai dan mengatur pekerjaan. Tugas tersebut membandingkan dan mengoreksi hasil kerja anak buah untuk menjamin agar tujuan dan rencana yang dilaksanakan benar-benar tercapai. Sistem pengawasan ini akan selalu mengukur dan menilai kerja operasional dan memberitahukan kepada supervisor kapan tindakan pembetulan harus dilakukan.

A. MENGAPA MENGADAKAN PENGAWASAN

Pekerjaan pengawasan yang rumit adalah mengawasi biaya karena semakin jauh pelaksanaan pekerjaan berjalan di luar rel, semakin mahal untuk kembali ke jalan semula. Tanpa adanya pengawasan terhadap pekerjaan dan kegiatan di dalam bagian, seorang supervisor tidak mempunyai cara lain untuk mengetahui apakah bawahan mampu mencapai target. Bagi supervisor yang efektif, kontrol digunakan untuk mengecek apakah kegiatan-kegiatan sesuai dengan rencana atau tidak.

B. KAPAN MENGADAKAN PENGAWASAN

Karena sistem *control* yang baik harus mampu menangkap kesalahan dan mendeteksi masalah kritis sebelum telanjur, sistem itu harus dipasang pada setiap masa kritis dan pada setiap kegiatan berikut ini.

- Pada awal operasi.
- Sebelum hasil kerja dikirim ke luar bagian.
- Sesudah prosedur mengalami perubahan.
- Sebelum menentukan tambahan jumlah uang.
- Pada tahap-tahap lain yang dianggap perlu dan tidak terhambat bila dipasang sistem.

C. BAGAIMANA MELAKSANAKAN PENGAWASAN

Untuk dapat membedakan hasil kerja mana yang dapat/tidak dapat diterima, supervisor memiliki tolok ukur atau yang disebut *standard performance*. Informasi sangat diperlukan oleh supervisor untuk mengetahui apakah standar terpenuhi atau tidak. *Feedback* ini harus dapat dipercaya, karena akan memberitahukan kemungkinan adanya penyimpangan-penyimpangan. Adapaun cara mendapatkan informasi adalah sebagai berikut.

1. Mengadakan Observasi Pribadi

Pengawasan yang dilakukan oleh supervisor itu sendiri sangat berharga, terutama pada saat *emergency*. Inilah momen ketika

waktu untuk melapor sangat sedikit atau bahkan tidak ada. Hasil inspeksi tersebut merupakan suatu pengetahuan dari keadaan kerja yang sebenarnya, dan ketika laporan tertulis tidak mampu untuk memaparkannya.

2. Laporan Periodik

Untuk mengawasi kegiatan-kegiatan yang meluas, biasanya supervisor menggantungkan diri pada lapoan yang tepat diterimanya dan didesain secara mantap. Dengan demikian, dia dengan cepat bisa melihat hasil kerja dan mengambil tindakan bila terjadi penyimpangan, tepat pada waktunya. Laporan periodik dapat dibuat lebih komprehensif dari metode-metode lain sehingga proyek yang berjalan pada waktu yang sama dapat dikontrol, tanpa supervisor itu harus membagi-bagi dirinya.

3. Dengan Persetujuan

Supervisor boleh me-review seluruh proses suatu tahap di dalam rencana. Karena bila terjadi penyimpangan dan hal itu dibiarkan berlarut-larut, akan memakan biaya yang besar.

4. Dengan *Sample*

Bila supervisor mempunyai bawahan yang jenis produk atau jasanya sama, akan lebih praktis jika supervisor mengambil *sample* hasil kerja dari beberapa orang bawahan yang terpilih saja.

5. *Feedback* dari Bawahan (atau Langganan) Anda

Harus diciptakan suasana yang membuat orang bebas dan nyaman dalam berkomunikasi dengan Anda. Dengan demikian, jika terjadi sesuatu yang merugikan, mereka dapat melapor dengan cepat dan tepat.

Cara lain adalah dengan menyusun dan membuat *checklist* sehingga orang dapat memonitor pekerjaannya sendiri. Dengan demikian, supervisor akan lebih fokus mengerjakan tugas lain yang lebih membutuhkan perhatiannya.

Tahap terakhir dalam pengawasan adalah membetulkan atau meluruskan penyimpangan-penyimpangan. Kekurangan ini akan terlihat bila sudah diadakan perbandingan antara hasil kerja dan standar kerja. Begitu lampu merah menyala, tindakan koreksi harus segera dimulai.

D. MASALAH YANG HARUS DIHINDARI SAAT SEDANG MENGADAKAN PENGAWASAN

1. Gagal berkomunikasi dengan karyawan tentang apa yang harus dicapai
Agar orang mengetahui proses yang mereka capai, dia harus mengetahui standar apa yang harus dipilih.
2. Kurang pandai menerapkan kontrol
Kontrol kadang-kadang menimbulkan rasa tidak nyaman hanya karena cara menerapkannya yang tidak tepat. Kontrol akan membatasi kebebasan dan tingkah laku seseorang. Jika pendekatan Anda kurang luwes, kontrol dapat menimbulkan rasa rendah diri, frustrasi, dan perasaan kacau di antara anak buah.
3. Terlalu banyak *checkpoint*
Checkpoint seharusnya tidak mengganggu jalannya pekerjaan jika dilaksanakan dalam proporsi yang wajar. Terlalu banyak inspeksi tanpa pertimbangan sehat serta persiapan dari pihak karyawan dapat menimbulkan sikap negatif. Karyawan dapat bersikap defensif, menantang, atau malah agresif.
4. Terlalu sedikit *checkpoint*
Supervisor yang hanya sedikit memiliki *checkpoint*, biasanya merasa kurang atau bersalah. Hal ini karena memang perencanaannya kurang baik, atau takut menimbulkan perasaan tidak enak di hati karyawan karena mereka kerap dikontrol.

E. KATEGORI PENGAWASAN

Ada tiga jenis/kategori pengawasan.

1. *Feed-back control* (pengawasan umpan-balik).
2. *In process control* (pengawasan dalam proses).
3. *Feed-forward control* (pengawasan umpan-lalu).

Feed-Back Control

Umpan balik terjadi setelah proses selesai. Ini merupakan bentuk pengawasan yang paling umum dipakai, tetapi juga yang paling tidak diinginkan karena dilaksanakan setelah masalah terjadi. Pengawasan dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan-penyimpangan yang akan datang.

Contoh jenis F-B *Control*, yaitu

- laporan akunting (*accounting reports*),
- penilaian hasil kerja (*performance appraisals*),
- pengawasan kualitas (*quality control*), dan
- laporan bulanan (*monthly reports*).

Data dan informasi penting mengenai unit kerjanya harus dapat diterima. *Feed-back* mengenai performa biasanya akan memperbaiki performa itu. Biasanya data dan informasi tidak diteruskan pada karyawan.

In-Process Control

Gagasannya adalah lebih baik melaksanakan pengawasan dengan cara yang efisien pada saat proses berjalan daripada menunggu sampai keluar hasilnya.

Contoh jenis I-P *Control*, yaitu:

- sistem komputer waktu nyata (*real-time computer system*),
- penghitung numerik (*numerical counters*), dan
- *switch* otomatis (*automatic switches*).

Ciri-ciri I-P Control adalah tidak menduga akan timbul masalah, tetapi memonitor performa selagi berlangsung dan merupakan pengawasan efektif yang perlu.

Feed-Forward Control

Konsepnya adalah kerusakan/kerugian sudah akan terjadi. Apabila keputusan pengawasan dibuat sesudah tujuan, dan standar serta kegiatan selesai dilaksanakan. **Harus belajar menduga timbulnya masalah dan jangan sekadar bereaksi terhadap??**

Contoh jenis F-F Control, yaitu:

- kebijakan (*policies*),
- tanda atau sinyal peringatan (*warning signs or signals*),
- daftar simak (*checklists*), dan
- pra-penyaringan (*prescreening*).

Tujuan dari pengawasan umpan-lalu adalah mengantisipasi dan mencegah (*anticipate and prevent*).

F. DISIPLIN KERJA

Disiplin adalah perilaku yang mematuhi aturan dan peraturan yang disepakati bersama (dalam peraturan perusahaan, baik yang sudah maupun yang belum disahkan oleh Depnaker). Jika ada bagian tugas supervisor (baru atau lama) yang menjadi masalah besar, rata-rata supervisor sepakat bahwa yang masalah besar itu adalah memelihara ketertiban dan menegakkan disiplin. Ketertiban dan disiplin disinggung di sini sepintas lalu karena kedua hal itu termasuk iklim kerja yang harus dikendalikan dan diawasi.

Ada dua jenis disiplin, yaitu sebagai berikut.

1. Disiplin pereventif (mencegah)

Dirancang untuk membantu karyawan menyadari perlunya mengikuti aturan-aturan dan mencegah kerugian/kecelakaan karyawan lain. Tujuannya ialah mengembangkan satu sikap swadisiplin.

2. Disiplin Punitif (menghukum)

Menyangkut ganjaran terbuka untuk pelanggaran-pelanggaran. Supervisor harus bersedia memakai kedua jenis itu demi memelihara ketertiban dan disiplin dalam lingkungan kerjanya. Sebagai contoh, dimuat ikhtisar jenis pelanggaran dan tingkat-tingkat tindakan yang diambil, yang umumnya ada dalam setiap peraturan perusahaan.

PELANGGARAN	PERTAMA	KEDUA	KETIGA	KEEMPAT
Mencuri	Skorsing	PHK		
Berjudi	Peringatan tertulis	Skorsing	PHK	
Minum di tempat kerja atau mabuk di tempat kerja	Peringatan tertulis dan konseling	Skorsing	PHK	
Berkelahi	Skorsing	PHK		
Menolak perintah	Skorsing	PHK		
Sabotase	PHK			
Mangkir kronis	Peringatan lisan	Peringatan tertulis	Skorsing	PHK
Kelambanan kronis	Peringatan lisan	Peringatan tertulis	Skorsing	PHK

**Tabel 12.1 Jenis pelanggaran dan tindakan disiplin
(Sumber: Faeni, 2017)**

RANGKUMAN

- Fungsi *controlling* mencakup semua *skill* yang menjamin bahwa rencana kerja dapat menjadi kenyataan.
- Untuk dapat membedakan hasil kerja mana yang dapat/ tidak dapat diterima, supervisor memiliki tolok ukur atau yang disebut *standard performance*.
- Cara mendapatkan informasi untuk fungsi pengawasan, yaitu: (1) mengadakan observasi pribadi, (2) laporan periodik, (3) dengan persetujuan, (4) dengan *sample*, dan (5) masukan dari bawahan (atau langganan).
- Masalah saat pengawasan antara lain: (1) gagal berkomunikasi dengan karyawan tentang apa yang harus dicapai, (2) kurang pandai menerapkan kontrol, dan (3) terlalu banyak atau terlalu sedikit *checkpoint*.
- Kategori pengawasan, yaitu: (1) *feed-back control*, (2) *in process control*, dan (3) *feed-forward control*.
- Disiplin adalah perilaku yang mematuhi aturan dan peraturan yang disepakati bersama.

BAB XIII

MENYUSUN LAPORAN

Seorang supervisor harus mengandalkan/mengawasi perencanaan dan pelaksanaan tugas para anak buahnya. Dirinya sendiri diawasi lagi oleh atasannya, yang sewaktu-waktu atau berkala, meminta laporan (lisan atau tertulis). Laporan lisan berhubungan erat dengan komunikasi yang efektif. Dalam bab ini akan dibahas “laporan tertulis” dan bagaimana menuliskannya.

Laporan adalah suatu pembukuan atau uraian kejadian-kejadian, pengalaman-pengalaman, dan catatan dunia usaha, yang disusun untuk memberikan informasi kepada orang-orang yang memerlukannya (*Oxford Advanced Learner's Dictionary*). Masalah yang akan dibahas di sini adalah yang berhubungan dengan dunia usaha/bisnis, tempat laporan sebagai sarana pengawasan diperlukan.

A. TUJUAN LAPORAN

Pengendalian menyangkut kegiatan membandingkan rencana dan standar presentasi kerja dengan hasil kerja yang sebenarnya. Para supervisor memerlukan informasi yang lengkap dan cepat tentang hasil kerja sebenarnya dalam departemennya. Selanjutnya, para supervisor, baik sewaktu-waktu atau berkala, diminta melaporkan hasil kerja departemennya kepada atasannya, manajer, untuk selanjutnya kepada direksi.

B. JENIS, BENTUK, KEBERKALAAN, DAN GAYA LAPORAN

Berdasarkan *keperluan*, laporan terbagi atas beberapa hal.

- Operasional, yang dipakai dalam manajemen sehari-hari.
- Pengaturan (*regulating*), yang diminta oleh yang berwajib.
- Analitis, untuk intern perusahaan, untuk riset, tetapi lebih jarang kebutuhannya.

Berdasarkan *fungsi*, laporan terbagi menjadi:

- laporan keuangan,
- laporan logistik,
- laporan produksi,
- laporan pemasaran, dan sebagainya.

Berdasarkan *bentuk*, laporan terbagi atas:

- mengisi formulir yang sudah ditetapkan dan
- narasi (deskriptif), sesuai dengan urutan bab, pasal, dan ayat yang sudah ditentukan.

Berdasarkan *keberkalaan*, laporan terbagi atas:

- berkala, bisa per regu (*shift*), harian, mingguan, bulanan, triwulan, semester, atau tahunan dan
- tak berkala, diminta sewaktu-waktu, menurut keadaan pada waktu tertentu yang tidak bertepatan dengan batas waktu laporan berkala. Laporan ini lazim disebut *status report*.

Gaya laporan adalah membedakan gaya bahasa yang dipakai oleh pelapor yang bersangkutan karena fungsi. Misalnya laporan supervisor kepada manajer, laporan manajer kepada direksi, laporan direksi kepada dewan komisaris dan pemegang saham.

Dari semua faktor tersebut, dapat disusun laporan yang memenuhi jenis, bentuk, berkala (tak berkala), dan gaya yang telah diuraikan.

Contoh:

Laporan Operasional Deskriptif Logistik Triwulanan

1. Menulis laporan

Sebagai satu sarana komunikasi, laporan harus efektif. Artinya, isi laporan harus dapat langsung ditangkap dan dicerna oleh pembaca laporan.

Penulisan laporan deskriptif harus memenuhi asas-asas dari penulisan notulen (rapat efektif) dan komunikasi tertulis efektif, yaitu sebagai berikut.

- Tonjolkan yang penting-penting.
- Menghemat kata-kata tanpa mengurangi konteks.
- Menghindari kata-kata bersayap, tersirat, akronim, sinonim dalam kurung, kira-kira, mungkin, semoga, diharapkan, apalagi, barangkali.
- Menghindari kalimat yang panjang-panjang.
- Menggunakan empati.
- Mematuhi tata bahasa.

2. Format laporan

Format laporan sebaiknya standar dalam satu perusahaan demi memudahkan pengarsipan (*filing*) dan menghemat tempat. Kertas ukuran A4 atau kwarto biasa untuk memuat laporan tertulis. Kertas ukuran A3 biasa untuk memuat gambar, denah, bagan arus (*flow chart*), peta situasi, atau tabel karena dapat dilipat sejajar dengan 29 cm (panjang kertas A4).

3. Cetakan laporan

Menurut perlengkapan/sarana cetak yang ada (atau tidak ada), cetakan laporan dapat dibuat dengan:

- tulisan tangan saja,
- mesin tik, atau
- cetakan komputer (*computer print out*).

4. Tampilan laporan

Laporan yang Anda susun harus memenuhi syarat-syarat dan menarik perhatian yang menerimanya. Untuk itu, jangan melupakan penampilan laporan Anda. Hal ini menyangkut segi estetika. Barang yang indah, termasuk wajah laporan, selalu menarik, apalagi kalau (dan selalu demikian) isinya penting.

C. RAPAT YANG EFEKTIF

Acara yang sering memakan banyak waktu dalam rapat adalah diskusi. Untuk melaksanakan rapat yang efektif, pemimpin rapat harus menerapkan teknik rapat yang baik.

1. Ketua/pimpinan rapat mengungkapkan (menyatakan) inti persoalan kepada peserta rapat sebagai penyaji dan perencana yang baik.
2. Ketua/pemimpin rapat menyatakan waktu (berapa lama) yang tersedia sebagai seorang perencana yang baik, khususnya waktu diskusi/pembahasan. Setelah mengungkapkan inti topik dan waktu yang tersedia, ketua membuka babak pembahasan/diskusi.

Diskusi/pembahasan yang dibahas pada bagian ini adalah sebagai cara untuk memimpin suatu rapat yang efektif (dan dicapai dengan cara yang efisien). Sebagai sarana yang memakai sumber daya lain, yaitu waktu, acara diskusi menentukan efektivitas suatu rapat. Sebagian besar waktu yang tersedia terpakai dalam acara ini (bagian besar lainnya terpakai dalam acara menyusun kesimpulan).

Rapat terbagi dalam dua jenis, yaitu rapat dengan para bawahan dan rapat dengan para rekan setingkat. Keduanya berakhir pada pencapaian kesimpulan berikut.

1. Tata letak tempat duduk
Tata letak tempat duduk ada beberapa, tergantung dari bentuk meja rapat yang tersedia. Umumnya, dipakai tata

letak persegi, lingkaran, atau lonjong. Bentuk seperti ini menghemat suara karena letaknya berdekatan, mengingat bahwa dalam rapat/diskusi sejenis ini tidak dipergunakan alat penguat suara.

2. Pernyataan, pertanyaan, ikhtisar

Dalam diskusi, ucapan-ucapan para peserta dapat berbentuk pernyataan, pertanyaan, dan ikhtisar. Ada kalanya seorang peserta diskusi berusaha mengikhtisarkan pernyataan peserta diskusi lainnya. Sejuah itu jelas dan terarah pada percepatan pencapaian kesimpulan, hal itu sangat membantu ketua rapat.

3. Sarana dan bahan bantu

Baik untuk memperlancar diskusi maupun untuk memperlancar perumusan kesimpulan, ada kalanya diperlukan sarana bantu. Sarana bantu bisa berupa papan tulis (dengan alat tulis dan penghapus papan), OHP, atau alat peraga. Bahan bisa berupa gambar, daftar, grafik, tulisan, atau benda yang dipermasalahkan.

4. Bentuk rapat/pertemuan

Sebelumnya, kita telah membahas tentang apa yang lazim dikenal dengan rapat kerja. Dan sebagai pelengkap akan dibahas juga bentuk-bentuk lain yang ada secara singkat.

(a) *Rapat resmi panitia*

Panitia adalah kelompok orang yang ditunjuk untuk (mempertimbangkan atau) mengurus hal-hal yang ditugaskan kepadanya. Penunjukkan dilakukan oleh orang yang lebih senior dalam kelompok/organisasi/direktorat/departemen tersebut. Pemilihan memerlukan rapat tersendiri lebih dahulu. Setelah terpilih, panitia mengadakan rapat pada waktu dan tempat yang disepakati, sebanyak yang diperlukan sampai masalah yang ditugaskan selesai.

Persiapan dimulai dari penyusunan naskah undangan, pencetakan undangan dan sampul, pengetikan nama dan

alamat pada sampul, pengiriman undangan, persiapan akomodasi, persiapan tempat rapat, acara dan panduan rapat (konsep, final, percetakan, penjilidan, alat-alat tulis, buku-buku catatan, tas, dan lain sebagainya), penyambutan para undangan, serta konsumsi selama rapat.

Selesai rapat, panitia harus mengadakan rapat untuk membuat laporan (dari persiapan sampai pelaksanaan dan hasil rapat), untuk diperbanyak, dijilid, membuat surat pengantar, dan sebagainya, untuk disebarluaskan kepada pihak-pihak yang terkait.

(b) *Brainstroming*

Brainstroming adalah teknik untuk mengumpulkan pemecahan masalah secara inovatif. Kelompok dikumpulkan dalam satu ruangan dengan waktu (lama) tertentu, semata-mata untuk mengerjakan suatu masalah khusus. Masalah disajikan kepada kelompok, baik oleh seorang anggota kelompok atau oleh orang dari luar yang mengetahui masalah itu. Semua parameter masalah disajikan, bersama-sama dengan kesulitan-kesulitan dan kendala-kendala (termasuk faktor waktu, uang, pasar, sosial atau politik). Kalau perlu, suatu bagian mesin atau situasi diperlihatkan untuk diperiksa oleh peserta.

Setelah mengetahui secara mendalam dan menyeluruh, *brainstorming* dimulai. Anggota kelompok dirangsang untuk mengatakan apa saja yang terlintas dalam benaknya tentang masalah itu dan kemungkinan penyelesaiannya. Semua komentar saran atau gagasan yang timbul, direkam. Aturan pokok *brainstorming* adalah tidak seorang pun diizinkan mengecam atau menanggapi saran atau komentar anggota lain. Seusai acara, komentar-komentar atau saran yang terekam dialihtuliskan dan dibagikan kepada peserta untuk disimak. Setiap saran

diberi nilai. Realistik? Apakah dulu sudah dilakukan tetapi tidak berhasil? Apakah mengulangi saran orang lain? Analisis menghasilkan rangkaian alternatif yang tersedia, yang menjadi masukan yang baik bagi para pengambil keputusan atau supervisor.

(c) *Briefing (pengarahan)*

Briefing adalah petunjuk lisan untuk pelaksanaan suatu tugas/pekerjaan yang harus dijadikan panduan. Walau tidak ada acara diskusi, ini pun merupakan satu bentuk pertemuan.

Keuntungan-keuntungan suatu pengarahan, antara lain:

- terarah;
- singkat-ringkas;
- tidak ada diskusi; dan
- ada hal baru.

(d) *Konsultasi*

Konsultasi adalah pertukaran pikiran untuk mendapatkan kesimpulan (nasihat atau saran) yang sebaik-baiknya. Yang terlibat dalam konsultasi paling sedikit dua orang (rapat/pertemuan), agar antara mereka bisa saling bertukar pikiran. Bisa juga satu kelompok berkonsultasi dengan satu kelompok lainnya. Misalnya, rapat konsultasi antara seorang menteri/dirjen/staf ahli dengan suatu komisi di DPR.

(e) *Negosiasi*

Negosiasi adalah penyelesaian sengketa secara damai melalui perundingan (rapat/pertemuan) antara pihak-pihak yang bersengketa. Dalam suasana kerja, sengketa berarti pertentangan arah tindakan antara satu kelompok dengan satu kelompok lainnya.

5. Perangai Orang Dalam Rapat/Diskusi

Perangai adalah cara khas bagi seseorang individu dalam bereaksi terhadap berbagai macam fenomena. Selama latihan/lokakarya diskusi, ada beberapa perangai pribadi peserta yang menghambat jalan diskusi. Dalam suasana kerja sehari-hari, ada pula yang *tidak menghambat, tetapi tidak pula melancarkan jalannya diskusi*. Beberapa perangai yang umumnya ada diuraikan berikut ini serta cara mengendalikan, mengarahkan, dan memotivasinya.

- *Tipe Argumentasi (Suka Berdebat)*
Tenang, jangan mendebat, gunakan metode konperensi, dengan bijaksana, tetapi cegah dia memonopoli percakapan.
- *Tipe Positif*
Tipe ini sangat menguntungkan. Biarkan dia memberikan kontribusi/sumbangan pikiran dan mengembangkan diskusi. Manfaatkan dia secara teratur.
- *Tipe "Serba Tahu"*
Biarkan kelompok yang menangani teori-teorinya.
- *Tipe Banyak Bicara*
Perlu turun tangan dengan bijaksana dan membatasi waktu bicaranya.
- *Tipe Pemalu*
Tangani dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang mudah untuk meningkatkan rasa percaya dirinya.
- *Tipe Tidak Mau Bekerja Sama atau Melawan*
Manfaatkan ambisinya. Usahakan mendapatkan pengetahuan dan pengalamannya dan gunakan kelebihan yang dia miliki.
- *Tipe Pasif atau Tanpa Minat*
Tanya tentang pekerjaannya. Minatlah kepadanya untuk memberikan contoh-contoh tugas yang diminatinya.

- Tipe Sok (Angkuh)
Jangan mengkritiknya. Gunakan teknik/seni menjawab, "Ya, tetapi"
 - Tipe Ingin Tahu
Dia selalu mencoba menyulitkan pemimpin/ketua diskusi. Lemparkan pertanyaan-pertanyaannya kepada kelompok.
6. Situasi Sebagai Akibat dari Tipe-Tipe Peserta Diskusi
- Kesembilan tipe perangai tersebut dapat menimbulkan beberapa situasi yang harus dikendalikan (dirangsang dan/ atau diatasi) oleh pimpinan/ketua rapat.
- *Partisipasi*
Partisipasi adalah hal turut berperan serta dalam suatu kegiatan. Di sini hendaknya diingat bahwa turut berperan berarti *turut memberikan masukan untuk menghasilkan produk yang direncanakan akan dicapai.*
(Yang mana dari kesembilan perangai di atas yang dapat dianggap sebagai pendukung proses partisipasi?)
 - *Konflik*
Konflik adalah percekcoakan, perselisihan, pertentangan. Konflik disebabkan oleh adanya dua atau lebih gagasan atau keinginan antara dua atau lebih orang/pihak. Dalam suasana-suasana diskusi, penyebabnya adalah perbedaan gagasan dan wawasan. Dalam rapat (melalui diskusi), konflik timbul karena pertentangan kepentingan jika kelak hasil rapat akan dilaksanakan di pekerjaan.
(Yang mana dari ke sembilan perangai di atas, yang dapat menimbulkan konflik jika ketua rapat keliru menanganinya?)
 - *Emosi*
Emosi adalah luapan perasaan yang berkembang dan surut dalam waktu singkat selama diskusi, jadi temporer situasional. Emosi terangsang oleh pertanyaan, sikap, dan mimik salah seorang peserta diskusi, termasuk ketua rapat sendiri. Tipe orang emosional bisa disebabkan oleh

pembawaan atau situasi sebelum dan selama diskusi (dalam rapat).

(Yang mana dari kesembilan perangai di atas yang dapat menimbulkan emosi?)

- *Orang dan Situasi yang (Selalu) Menimbulkan Masalah*
Dari kesembilan perangai yang diperkenalkan di atas, dapat dikenali peserta rapat yang sering, atau bahkan selalu menimbulkan masalah. Sadar atau tidak, sengaja atau tidak, orang demikian akan mengalaminya jika sekali kelak harus sendiri memimpin rapat. Situasi yang ditimbulkan oleh orang yang demikian dapat menjadi situasi yang sering menimbulkan masalah.

7. Komunikasi yang Efektif

Komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih dengan cara yang tepat sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami. Efektif adalah sifat yang dapat membawa hasil, berhasil guna (tentang usaha, tindakan). Pada dasarnya, ada dua kelompok komunikasi, yaitu verbal (diucapkan dengan kata-kata) dan non-verbal (disampaikan melalui kode, mimik, gestur, atau tulisan).

Komunikasi verbal dapat berbentuk halus sampai kasar, berbisik sampai berteriak, persuasif sampai otoriter. Bentuk non-verbal bisa terlihat dalam bentuk senyum, tertawa, mengangguk, menggeleng, muka merah, mencibir, melototkan mata, kerutan hidung, menuding, sampai menggebrak meja rapat (selama diskusi), dan sebagainya.

8. Menyusun Notula Rapat

Notula adalah catatan singkat mengenai jalannya rapat (persidangan) serta hal-hal yang dibicarakan dan diputuskan. Notula merupakan pegangan bagi peserta rapat, informasi bagi rekan kerja setingkat dan laporan oleh ketua rapat,

informasi bagi rekan kerja setingkat dan laporan oleh ketua rapat, informasi bagi rekan kerja setingkat dan laporan oleh ketua rapat kepada atasannya.

Setelah melampaui masa diskusi dengan segala aspeknya, waktu, orang, situasi, dan masalah, tahap terakhir suatu diskusi dalam rapat, adalah menyusun notula. Langkah-langkah yang perlu diperhatikan dalam menyusun notula dibahas di bawah mengikuti pola teknik menulis laporan.

- *Tonjolkan yang penting-penting*

Sebelumnya, disebut tentang Rapat Resmi Panitia. Notula rapat nasional bisa sangat tebal dan bisa beberapa jilid. Meski demikian, lazimnya ada satu jilid tipis yang berjudul "Ikhtisar untuk Direksi" (*Executive Summary*). Dalam IUD inilah ditonjolkan hal yang penting-penting saja untuk mengikuti seluruh detail jalan rapat, diskusi, dan pengambilan keputusan.

Yang mereka perlukan adalah "apa" yang dijadikan topik rapat, yang berasal dari salah satu *briefing* mereka sendiri, kalau bukan sebagai akibat dari *briefing*-nya, hendaknya dijelaskan "mengapa" topik itu dirapatkan. Dan terakhir, rencana tindakan (*action plan*) yang dirapatkan, jika ada kendala untuk melaksanakan rencana tindakan (AP), jika ada kendala uang, sarana, atau apa saja dan mengapa. (*Ingatlah pemeo: Bos tidak mau terlibat dalam soal tetek bengkek. Tetek bengkek untuk bawahan, selebihnya untuk bos*).

- *Mencapai kesimpulan*

Sebelumnya, telah disinggung bahwa seorang ketua rapat hendaknya seorang perencana yang baik, koordinator informasi, dan sudah mempunyai konsep kerangka penyelesaian.

Dari pertanyaan-pertanyaan, jawaban-jawaban atas pertanyaan-pertanyaan, dan ikhtisar-ikhtisar yang disumbangkan peserta rapat, Ketua menyusun

"kesimpulan." Adakalanya kesimpulan terpaksa dicapai dengan cara konsensus. Konsensus adalah kesepakatan atau pemufakatan bersama (mengenai pendapat, pendirian, dsb.) yang dicapai melalui kebulatan suara (KBBI).

Dalam topik yang sulit, perlu membuat rencana kesimpulan terlebih dahulu. Adakalanya, akibat dari kesimpulan bisa membawa dampak tertentu sehingga perlu diadakan pemungutan suara (*voting*). Pemungutan suara sendiri sebagai suatu tahap sebelum kesimpulan bisa menimbulkan suatu kondisi, ketika rencana kesimpulan terpaksa diubah agar ada semacam kompromi (persetujuan dengan jalan damai atau saling mengurangi tuntutan).

Terlepas dari rapat/diskusi, ketua rapat harus menghasilkan satu kesimpulan rapat melalui diskusi. Rapat itu harus efektif. Kesimpulan-kesimpulan itu dirangkum, yang terlepas-lepas dikaitkan, agar logis dan jelas rangkaiannya. Tujuannya ialah agar jelas siapa yang bertanggung jawab atas apa dalam pelaksanaan kesimpulan-kesimpulan hasil rapat.

- Ikhtisar "Siapa" Mengambil Tindakan "Apa"
Dari kesimpulan-kesimpulan yang sudah dirangkum, dirangkai secara logis, dan sudah dikonsensuskan, jelas ada pembagian tugas, siapa yang akan melakukan apa, kapan mulai, untuk berapa lama, di mana, dan bagaimana. Ketua rapat atau salah seorang peserta yang ditunjuk sebagai notulis, membacakan sekali lagi notula rapat. Pada tahap ini, tidak ada lagi sanggahan, usul perubahan kesimpulan, atau penarikan kembali apa-apa yang telah disanggupi sebelumnya. Pada tahap ini, yang perlu hanya tata dan gaya bahasa, tanpa mengubah konsensus. Notula disahkan oleh rapat.
- Penutupan Rapat

Sebelum mengakhiri rapat, jika diputuskan bahwa akan ada rapat susulan atau rapat evaluasi, ketua mengumumkan kapan rapat berikut akan diadakan.

Ketua rapat mengucapkan terima kasih secara umum atas kehadiran, peranan, dan masukan semua peserta. Ketua melihat jamnya dan menilai apakah rapat selesai sebelum waktu yang direncanakan, tepat pada waktunya, atau melebihi waktu yang direncanakan itu.

D. DISKUSI

Perangai ABS termasuk dalam kategori jenis perangai mana dalam konteks diskusi? Apa baik dan buruknya perangai ABS ini? Masih adakah jenis perangai selain yang disebutkan di atas? Kalau ya, apa saja?

E. COMPLETED STAFF WORK

1. CSW merupakan suatu ajaran yang dianjurkan untuk dipakai pedoman.
2. CSW adalah cara kerja seorang asisten dalam membahas suatu persoalan dan mengajukannya kepada atasan dalam bentuk sedemikian rupa sehingga atasan tinggal setuju/tidak setuju untuk melaksanakannya.
3. Anda sebagai seorang asisten harus mengerjakan detail-detailnya. Janganlah meminta pertimbangan atasan dalam hal ini. Anda boleh dan sebaiknya meminta pertimbangan dari rekan-rekan asisten yang lain. Hasilnya, apakah bertalian dengan kebijakan baru atau kebijakan yang berlaku, waktu diajukan kepada atasan harus dalam bentuk selesai.
4. Makin sulit suatu persoalan, makin sering timbul dorongan untuk bertanya kepada atasan. Ini terutama dirasakan oleh para asisten yang kurang pengalaman. Memang mudah saja untuk menjawabnya. Dorongan ini harus dilawan. Anda membantu atasan dalam pekerjaannya, dan bukan meminta bantuan.

Atasan memerlukan jawaban dan bukan pertanyaan. Tugas Anda adalah membantu, mencatat, membahas, mencatat kembali, sampai Anda mendapatkan suatu usul tindakan yang lengkap, yang menurut pertimbangan Anda adalah *action* yang terbaik. Atasan Anda tinggal menyetujui atau tidak.

5. Jangan menyusahkan atasan Anda dengan penjelasan dan memo yang panjang lebar. Menulis memo kepada atasan bukan merupakan suatu CSW, tetapi menulis memo kepada orang lain untuk atasan. Dalam banyak hal, hasil suatu CSW merupakan suatu dokumen yang siap untuk ditanda-tangani oleh atasan tanpa membacanya langsung. Jika atasan masih memerlukan penjelasan, dia akan memintanya.
6. CSW tidak bermaksud melarang mengajukan konsep, tetapi sebaiknya konsep yang diajukan sudah lengkap, bukan berkas yang masih perlu ditulis rapi dan ditambahkan dokumen pelengkap lagi. Janganlah suatu konsep dipergunakan untuk melepaskan tanggung jawab Anda atas penyusunan serta penjelasan selanjutnya dari konsep tersebut.
7. Teori CSW menambah pekerjaan asisten, tetapi memberikan lebih banyak kebebasan kepada atasan. Dengan CSW yang efektif, atasan akan terhindar dari gagasan-gagasan yang kurang masak, memo-memo yang tebal, dan lain-lain hal yang diajukan tanpa pemikiran yang mendalam; atasan akan lebih bersedia menerima gagasan seorang asisten yang tahu menggunakan cara yang baik untuk mengajukannya.
8. Sebelum mengajukan suatu CSW yang telah Anda siapkan kepada atasan, ujilah dahulu dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut.
 - Beranikah Anda mempertahankan reputasi Anda atas kebenaran/ketepatan CSW yang telah Anda siapkan itu?
 - Bersediakah Anda menandatangani CSW yang telah Anda siapkan itu jika Anda adalah atasan?

Bila salah satu jawaban Anda negatif, coba kerjakan sekali lagi karena yang telah Anda siapkan sebenarnya belum merupakan CSW.

9. Apa yang tertera di atas berlaku bagi setiap orang dalam tugasnya masing-masing. Jika memang perlu, didiskusikan tugas yang diberikan kepada Anda dengan atasan. Janganlah kesempatan ini disalahgunakan untuk menghindarkan diri dari tanggung jawab memikirkan suatu rancangan tugas sebaik-baiknya dalam tiap-tiap tahapnya.

F. DISKUSI

1. Bawahan yang bagaimana yang Anda anggap baik?
 - Yang menghendaki agar instruksi-instruksi selalu diberikan secara jelas dan mendetail.
 - Yang dalam menyelesaikan persoalan-persoalannya berusaha sendiri, dengan campur tangan minimal dari Anda dan, bila perlu, meminta bantuan rekan-rekannya alih-alih memintanya dari Anda.
 - Yang Anda mintakan penjelasan perkembangan pekerjaan secara kontinu.
 - Yang menginginkan agar pendapat-pendapatnya selalu diperhatikan dalam keputusan-keputusan yang Anda ambil.
 - Yang menghendaki agar diberi petunjuk-petunjuk dan bimbingan serta dikontrol terus-menerus.
 - Yang mengharapkan Anda membiarkan dia mengatur pekerjaannya sendiri.
2. Jika Anda diperbolehkan memilih, atasan bagaimana yang Anda inginkan?
 - Yang selalu mengambil keputusan dengan memerhatikan saran-saran Anda.
 - Yang mengawasi Anda secara ketat dengan memberikan bimbingan-bimbingan.

- Yang membiarkan Anda mengatur pekerjaan Anda menurut kebijaksanaan dan cara Anda sendiri.
- Yang memberikan semua tugas-tugas kepada Anda dengan jelas dan terperinci.
- Yang meminta Anda agar membebaskannya dari persoalan-persoalan/kesulitan-kesulitan yang Anda hadapi, dan agar mengusahakan sendiri cara-cara penyelesaiannya.
- Yang setiap kali memintakan laporan-laporan tentang pekerjaan.

G. DISKUSI

Hubungan Bawahan dan Atasan

1. *Pandangan atasan mengenai bawahan*

- Cerita seorang kepala pelabuhan
"Bagaimana pendapat Anda mengenai pembantu saya, Mardi. Misalnya, kalau sebuah kapal datang, dia melapor dengan mengatakan, 'Ada kapal datang, Pak.' Kalau saya bertanya mengenai namanya kapal tadi, dia perlu ke luar kantor untuk melihat, lalu masuk kembali untuk memberikan jawabannya. Keluar-masuk ini berulang-ulang nantinya sebab saya memerlukan informasi mengenai jenis kapal, bendera, tonase, atau jenis muatan."
- Cerita seorang kepala bagian administrasi
"Samsuri, asisten 1 saya, seorang karyawan yang dapat berdiri sendiri dan dapat mengatur pekerjaan sendiri. Begitu menyendiri, dia bekerja, sampai kadang-kadang saya tidak tahu apa kemajuan pekerjaannya untuk laporan saya kepada kepala perusahaan."
- Cerita seorang kepala bagian pengangkutan

“Hasan selalu medapat memikirkan pemecahan kesukaran pengiriman barang ke pulau-pulau yang terpencil. Suatu hal yang ingin saya tanyakan, perlukah dia meminta konfirmasi saya setiap kali dalam pelaksanaannya?”

2. *Pandangan bawahan mengenai atasan*

- Cerita seorang foreman bagian las
“Apa gunanya lagi saya bertanggung jawab atas baik-buruknya pekerjaan las kalau saya tidak diperbolehkan mengebon barang. Untuk bon sikat saja, harus minta tanda tangan supervisor.”
- Cerita seorang *salesman*
“Sudah setahun saya tidak dikontrol *sales manager*. Dia rupanya tahu keinginan saya: bebas bekerja!”
- Cerita seorang *section head engineering*
“Prinsip saya, tidak maulah saya bertanya kepada *department head*. Pekerjaan memang harus saya selesaikan sendiri. Mengapa pula dia mau turut campur tugas saya?”

RANGKUMAN

- Laporan adalah suatu pembukuan atau uraian kejadian, pengalaman, catatan dunia usaha yang disusun untuk memberikan informasi kepada orang-orang yang memerlukannya.
- Berdasarkan keperluan, laporan terbagi atas (1) laporan operasional, (2) laporan pengaturan, dan (3) laporan analitis.
- Sebagai satu sarana komunikasi, laporan harus efektif, dapat langsung ditangkap dan dicerna oleh pembaca laporan.
- Perangai peserta diskusi, yaitu: (1) tipe argumentasi, (2) tipe positif, (3) tipe serba tahu, (4) tipe banyak bicara, (5) tipe pemalu, (6) tipe tidak mau bekerja sama atau melawan, (7) tipe pasif atau tanpa minat, (8) tipe sok (angkuh), dan (9) tipe ingin tahu.
- Notula adalah catatan singkat mengenai jalannya rapat (persidangan) serta hal-hal yang dibicarakan dan diputuskan.
- *Completed staff work* adalah cara kerja seorang asisten dalam membahas suatu persoalan dan mengajukannya kepada atasan dalam bentuk sedemikian rupa sehingga atasan setuju/tidak setuju untuk melaksanakannya.

BAB XIV

MEMECAHKAN MASALAH DAN MEMBUAT KEPUTUSAN

A. MEMECAHKAN MASALAH

Dalam kehidupan sehari-hari, kita menemui banyak masalah. Memecahkan masalah merupakan bagian dari tugas kita. Memecahkan masalah adalah proses (upaya) berpikir untuk menyelesaikan penyimpangan negatif yang mengganggu suatu kepentingan.

Ada pemecahan masalah makro maupun mikro yang secara sederhana dibedakan sebagai berikut.

- Apabila seorang supervisor memecahkan masalah dan juga membuat keputusan, dia melakukan pemecahan masalah secara makro.
- Apabila seorang supervisor hanya memecahkan masalah tanpa membuat keputusan, dia melakukan pemecahan masalah secara mikro.

Keduanya adalah memecahkan masalah yang dikenal dengan istilah *problem solving*. Masalahnya pribadi atau masalah kelompok atau masalah organisasi, yang dapat diselesaikan juga secara perseorangan, kelompok, atau oleh suatu organisasi.

B. MEMBUAT KEPUTUSAN

Membuat keputusan tidak saja merupakan bagian dari kehidupan sehari-hari seseorang, tetapi juga merupakan syarat bagi kemungkinan hidup suatu organisasi. Pembuatan keputusan adalah usaha untuk menjamin bahwa hal-hal yang terjadi dalam organisasi adalah disengaja dan diharapkan terjadi demikian, bukan terjadi secara kebetulan. Pembuatan keputusan tidak terjadi dalam suasana vakum, tetapi dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan kata lain, ada kekuatan-keuatan yang memengaruhi setiap keputusan yang dibuat.



Pembuatan keputusan melibatkan proses memilih suatu tindakan tertentu antara sejumlah tindakan alternatif yang memungkinkan.

Misalnya, apakah kita akan pergi ke tempat kerja dengan berjalan kaki atau dengan menaiki kendaraan sendiri. Didasari dengan informasi tentang ramalan cuaca, tempat parkir, kesehatan, waktu, dan ekonomi, dibuatlah suatu keputusan. Tidak selalu jelas pertimbangan mana yang membawa kita pada keputusan itu. Jelas pilihan harus dibuat tentang bagaimana pergi ke tempat bekerja itu. Pertimbangan ekonomi dapat menjadi alasan mengapa orang memilih untuk berjalan kaki.

Berlawanan dengan pembuatan keputusan pribadi, keputusan dalam situasi organisasi bisa cukup kompleks karena melibatkan sejumlah orang. Memerlukan pendidikan, pengetahuan, dan masukan yang bersifat fakta. Misalnya, seorang dokter harus sering membuat keputusan mengenai pengobatan pasien. Jelas pembuat keputusan di bidang ini mensyaratkan pendidikan dan pengetahuan yang tidak sedikit di pihak dokter. Selain



itu, sebelum keputusan bisa dibuat, pemeriksaan sinar X dan pemeriksaan laboratorium diperlukan. Jadi, suatu jaringan aparat dan bantuan teknis diperlukan untuk membantu dokter dalam membuat keputusan. Untunglah, banyak keputusan suatu organisasi dapat dicapai dengan relatif mudah. Apakah keputusan dibuat oleh individu atau oleh kelompok, sifat dari keputusan itu sering ditentukan oleh peraturan-peraturan, kebijaksanaan-kebijaksanaan yang telah ditetapkan, instruksi-instruksi yang diturunkan, atau praktik yang berlaku. Sudah tentu kebiasaan ini semua adalah hasil dari keputusan-keputusan yang terdahulu. Akan tetapi, sering pula keputusan harus dibuat tanpa tersedianya pedoman yang dapat segera dipakai. Kadang-kadang, terjadi kebijaksanaan operasional dan prosedur yang berlaku itu sendiri perlu ditinjau kembali untuk menentukan apakah keputusan-keputusan terdahulu itu masih relevan atau perlu diperbaiki.

Keputusan yang dibuat dengan mempertimbangkan semua fakta yang relevan itu, biasanya lebih baik dari pada keputusan yang dibuat atas dasar dugaan atau kecenderungan pribadi semata-mata. Adakalanya suatu keputusan harus dibuat sebelum semua fakta yang diperlukan tersedia, tetapi perlu disadari informasi apa yang tidak ada untuk mempertimbangkan risiko yang bisa muncul karenanya. Keputusan yang baik ditandai oleh perbuatan yang bertujuan dan rasional.

Perbuatan adalah bertujuan sejauh perbuatan itu dibimbing oleh tujuan-tujuan dan maksud-maksud umum. Perbuatan adalah rasional sejauh perbuatan itu memilih alternatif yang membantu tercapainya tujuan-tujuan yang telah dipilih sebelumnya. Semua keputusan rasional dibuat dengan mempertimbangkan penuh nilai-nilai dan maksud-maksud yang dicari serta kekuatan dan kondisi yang hadir. Keputusan tidak dapat dibuat dengan cerdas kecuali jika informasi yang berhubungan langsung dengan masalah yang akan dipecahkan itu tersedia. Ini berarti bahwa harus ada arus informasi yang diperlukan, yang bebas kepada orang atau



kelompok yang akan membuat keputusan itu, entah menteri, direktur jenderal, direktur utama perusahaan, superintenden, atau karyawan lainnya.

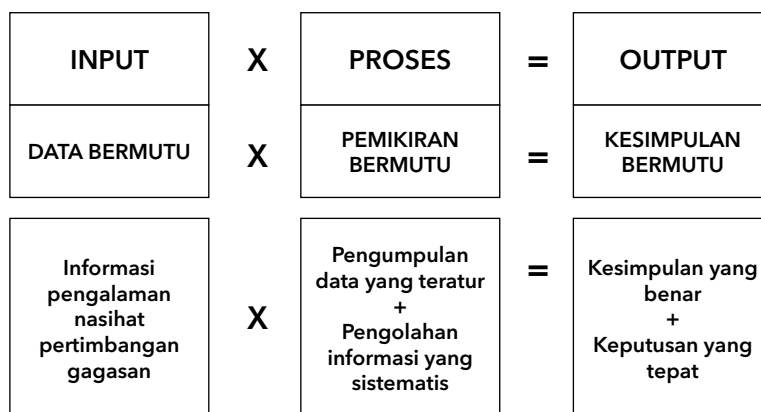
C. PROSES RASIONAL

Proses adalah kegiatan yang diatur untuk menimbulkan perubahan. Kegiatan dalam suatu proses mengubah masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*).



Pada bidang industri, bahan baku (*input*) diolah (*proses*) untuk menjadi suatu produk (*output*). Untuk mendapatkan suatu produk yang bermutu tinggi, bahan baku serta pengolahannya juga harus bermutu tinggi. Dalam bidang manajemen, konsep yang sama juga berlaku.

Bagan berikut ini menunjukkan bahwa proses bermutu dalam bidang manajemen adalah proses berpikir yang benar. Ini berarti bahwa untuk mengambil kesimpulan serta keputusan yang baik, hendaknya kita tidak disesatkan oleh emosi dan asumsi tergesa.



Gambar 14.1 Proses Pengambilan Keputusan
(Sumber: Faeni, 2017)



Tujuan memecahkan masalah (*problem solving*) adalah mengatasi dan mengendalikan masalah yang timbul. Dalam mencapai tujuan ini, proses rasional merupakan sarana untuk mengumpulkan informasi, menata informasi, dan menyesuaikan pengalaman dan pertimbangan dengan situasi masalah.

D. EMPAT POLA DASAR BERPIKIR

Proses rasional merupakan penggunaan dari empat pola dasar berpikir yang telah digunakan secara tidak sadar oleh manusia sejak zaman dahulu dalam mempertahankan hidup.

1. Apa yang terjadi?
2. Mengapa ini terjadi?
3. Tindakan apa yang diambil?
4. Apa yang dihadapi?

Menjawab *apa yang terjadi* memungkinkan manusia untuk menilai, menjelaskan, memilah, dan menertibkan situasi yang kacau. Pertanyaan juga memungkinkan kita untuk menetapkan prioritas dan memutuskan kapan dan bagaimana mengambil tindakan yang bermanfaat dan memberikan hasil yang baik.

Menjawab *mengapa hal ini terjadi* mendorong kita berpikir atas dasar sebab-akibat. Pertanyaan ini membantu kita untuk melangkah dari pengamatan akibat dari suatu masalah menuju ke pemahaman sebabnya. Dengan pola berpikir dasar ini, manusia berusaha memberi arti kepada apa yang diamatinya.

Menjawab *tindakan apa yang harus diambil* secara tidak langsung berarti perlunya ada pilihan untuk memutuskan tindakan yang paling memungkinkan untuk mencapai suatu sasaran tertentu. Pola berpikir dasar ini menurunkan tiga kegiatan, yaitu menentukan sasaran, mempertimbangkan pilihan yang tersedia, dan menilai risiko relatif dari pilihan yang tersedia.

Menjawab *apa yang kita hadapi* berarti berusaha menilai hal-hal yang dapat terjadi, yang baik maupun yang buruk, dan keputusan yang diperlukan dalam masa yang akan datang.

E. DEFINISI DAN TEKNIK MENGANALISIS MASALAH

Seperti telah dinyatakan sebelumnya, masalah merupakan suatu penyimpangan negatif dari suatu prestasi atau standar yang seharusnya, yang mengganggu suatu kepentingan. Pemecahan masalah memerlukan cara berpikir dan didasarkan atas sebab dan akibat, yaitu salah satu dari empat pola pikir tersebut di atas: Mengapa ini terjadi?

Definisi masalah seperti yang dilukiskan di atas digunakan dalam proses Kepner-Tregoe untuk memecahkan masalah operasional. Oleh karena proses ini juga didasarkan atas empat pola berpikir tersebut di atas, proses Kepner-Tregoe dapat diterapkan secara universal tanpa dipengaruhi lingkungan budaya.

Teknik menganalisis masalah dibagi dalam lima langkah utama.

- Definisi masalah.
- Menguraikan masalah: identitas, tempat terjadi, waktu, dan luas lingkungan.
- Menganalisis informasi: yang didapat dari hasil penguraian masalah untuk menyusun sebab-sebab yang mungkin.
- Menyimpulkan sumber masalah.
- Menguji sumber masalah.

Saat menyelesaikan masalah, kita selalu dihadapkan pada kendala-kendala. Beberapa di antaranya adalah kendala yang sesungguhnya, sedangkan yang lain adalah yang kita imajinasikan. Mereka yang dapat menyelesaikan masalah dengan efektif akan dapat menangani kendala yang sesungguhnya atau kendala yang diimajinasikan sendiri.

Beberapa kendala yang biasa mengganggu penyelesaian masalah adalah:

1. Kendala kebudayaan: prasangka terhadap diagnosis perubahan, metode ilmiah.
2. Kendala organisasi: prasangka terjadinya dampak pada organisasi sudah stabil.
3. Kendala manajerial: apakah ada gaya kepemimpinan yang paling baik?
4. Kendala pribadi: berpikir stereotipe, takut pada kegagalan fungsional, kendala yang dibebankan sendiri, kendala memori, kendala bahasa.

RANGKUMAN

- Memecahkan masalah adalah proses (upaya) berpikir untuk menyelesaikan penyimpangan negatif yang mengganggu suatu kepentingan.
- Pembuatan keputusan adalah usaha untuk menjamin bahwa hal-hal yang terjadi dalam organisasi adalah disengaja dan diharapkan terjadi demikian, bukan terjadi secara kebetulan.
- Keputusan tidak dapat dibuat dengan cerdas kecuali jika informasi yang berhubungan langsung dengan masalah yang akan dipecahkan itu tersedia.
- Proses rasional merupakan sarana untuk mengumpulkan informasi, menata informasi, dan menyesuaikan pengalaman dan pertimbangan dengan situasi masalah.
- Empat pola dasar berpikir, yaitu: (1) apa yang terjadi?, (2) mengapa ini terjadi?, (3) tindakan apa yang diambil?, dan (4) apa yang dihadapi?
- Teknik menganalisis masalah terbagi dalam (1) definisi masalah, (2) menguraikan masalah, (3) menganalisis informasi, (4) menyimpulkan sumber masalah, dan (5) menguji sumber masalah.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. 1965. "Injustice in Social Exchange." Dalam L. Berkowitz (Ed.). *Advances in Experimental Psychology*. Academic Press: New York.
- Alderfer, C. 1972. *Existence, Relatedness and Growth*. The Free Press: New York.
- Allport, G. 1954. "The Historical Background of Modern Social Psychology." Dalam G. Lindzey (Ed.). *Theoretical Models and Personality*. Addison-Wesley, Cambridge: MA
- Armstrong, M. 2006 *Performance Management*. 3rd ed. Kogan Page: London.
- 2007. *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. 2nd ed. Kogan Page: Philadelphia.
- Armstrong, M., dan A. Baron. 2004. *Managing Performance: Performance management in Action*. CIPD: London.
- 1995. *The job evaluation handbook*. The Cromwell Press: United Kingdom.
- Armstrong, M., dan H. Murlis. 1998. *Reward Management*. 4th ed. Kogan Page: London.
- Armstrong, M. dan T. Stephens. 2005. *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. Kogan Page Limited: United Kingdom.
- Arnold, J., I. T. Robertson, dan C. L. Cooper. 1991. *Work Psychology*. Pitman: London.
- Bandura, A. 1986. *Social Boundaries of Thought and Action*. Prentice Hall, Englewood Cliffs; New Jersey.
- 1977. *Social Learning Theory*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs: NJ.

- Baron, J. N. dan W. T. Bielby. 1984. "The Organization of Work in A Segmented Economy." *American Sociological Review*. Google Scholar.
- Berger, C. J., C. A. Olson, dan J. W. Boudreau. 1983. "Effects of Unions on Job Satisfaction: The Role of Work-Related Values and Perceived Rewards." *Organizational Behavior and Human Performance*. Google Scholar.
- Blauner, R. 1964. *Alienation and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bloch, F. E., dan M. S. Kuskin. 1978. "Wage Determination in the Union and Nonunion Sectors." *Industrial and Labor Relations Review*. Google Scholar.
- Borjas, G. J. 1979. "Job Satisfaction, Wages and Unions." *Journal of Human Resources*. Google Scholar.
- Boxall, P., J. Purcell, dan P. Wright. 2007. *Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press: Oxford.
- Brooks, Ian. 2009. *Organisational Behaviour*. 4th ed. Pearson Education Limited: Essex England.
- Buchanan, D. A., dan A. A. Huczynski. 2010. *Organizational Behaviour*. 7th ed. Pearson Education LTD: Lombardy, Italy.
- Cornfield, D. B. 1987. "Decline and Diversification: Causes and Consequences for Organizational Governance." Dalam S. B. Bacharach (Ed.) *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 5). Greenwich, CT: JAI.
- Davis, Keith. 1972. *Human Behavior at Work : Human Relations and Organizational Behavior*. 4th ed. McGraw-Hill: New York.
- Deci, E. L., dan R. M. Ryan. 1985. *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behaviour*. Plenum: New York.
- Dweck, C. S. 1975. "The Role of Expectations and Attributions in the Alleviation of Learned Helplessness in A Problem-Solving Situation." *Journal of Personality and Social Psychology*. Google Scholar.

- Edwards, R. C. 1979. *Contested Terrain: the Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. New York: Basic Books.
- Farber, H. S., dan D. H. Saks. 1980. "Why Workers Want Unions: The Role of Relative Wages and Job Characteristics." *Journal of Political Economy*. Google Scholar.
- Fiorito, J., D. C. Gallagher dan C. V. Fukami. 1988. "Satisfaction With Union Representation." *Industrial and Labor Relations Review*. Google Scholar
- Freeman, R. B. 1978. "Job Satisfaction As An Economic Variable." *American Economic Review*. Google Scholar.
- 1982. "Union Wage Practices and Wage Dispersion within Establishments." *Industrial and Labor Relations Review*. Google Scholar.
- Freeman, R. B. dan J. L. Medoff. 1979. "The Two Faces of Unionism." *Public Interest*. Google Scholar
- 1984. *What Do Unions Do?* New York: Basic Books.
- Getman, J. G., S. B. Goldberg dan J. B. Herman. 1976. *Union Representation Elections: Law and Reality*. New York: Russell Sage.
- Griffin, L. J., M. E. Wallace dan B. A. Rubin. 1986. "Capitalist Resistance to the Organization of Labor Before the New Deal: Why? How? Success?" *American Sociological Review*. Google Scholar.
- Guest, D. E. 1992. "Motivation after Herzberg." Unpublished paper delivered at the Compensation Forum, London.
- Hackman, J. R., dan G. R. Oldham. 1975. "Development of the Job Diagnostic Survey." *Journal of Applied Psychology*.
- Hammer, T. H. 1978. "Relationships Between Local Union Characteristics and Worker Behavior and Attitudes." *Academy of Management Journal*. Google Scholar.
- Handy, C. 1989. *The Age of Unreason*. Business Books: London.

- Handy, L., M. Devine, dan L. Heath. 1996. *360-Degree Feedback: Unguided Missile or Powerful Weapon?* Ashridge Management Group: Berkhamstead.
- Herzberg, F. 1966. *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company: Cleveland.
- Herzberg, F., et al. 2010. *The Motivation to Work*. 12th ed. Transaction Publishers: New Brunswick.
- Herzberg, F. W., B. Mausner, dan B. Snyderman. 1957. *The Motivation to Work*. Wiley: New York
- Hirsch, B. T. 1982. "The Interindustry Structure of Unionism, Earnings and Earnings Dispersion." *Industrial and Labor Relations Review*. Google Scholar.
- Hopkins, A. H. 1983. *Work and Job Satisfaction in the Public Sector*. Totowa, NJ: Rowman & Allanheld.
- Hughes, J. 1976. *An Exit-Voice Model of the Labor Union: Some Implications for the Individual Worker*. Honors Thesis: Harvard University.
- Hull, C. 1951. *Essentials of Behaviour*. Yale University Press, New Haven: CT.
- Hunter, J. E., F. L. Schmidt, dan M. K. Judiesch. 1990. "Individual Differences in Output Variability As A Function of Job Complexity." *Journal of Applied Psychology*.
- Jackson, R. M. 1984. *The Formation of Craft Labor Markets*. New York: Academic Press.
- Jaques, E. 1961. *Equitable Payment*. Heinemann: Oxford.
- Johnson, G. E., dan K. C. Youmans. 1971. "Union Relative Wage Effects by Age and Education." *Industrial and Labor Relations Review*. Google Scholar.
- Johnston, J. 1972. *Econometric Methods*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.

- Judge, T. A., dan R. J. Lanen. 2001. "Dispositional Affect and Job Satisfaction: A Review and Theoretical Extension". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Kanter, R. M. 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Katz, D. 1964. "The Motivational Basis of Organizational Behaviour." *Behavioural Science*.
- Kelly, P., dan G. A. Cole. 2011. *Management Theory and Practice*. 7th ed. Cengage Learning EMEA : Hampshire, United Kingdom.
- Kerr, S. 1995. "An Academy Classic. On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B." *The Academy of Management Executive*. [E-journal]. 9(1), 7-14. Tersedia pada: <http://www.executivemanagementskills.com/pdf/folly.pdf>. Diakses pada 5 Maret 2014.
- Kochan, T. A., dan D. E. Helfman. 1981. "The Effects of Collective Bargaining on Economic and Behavioral Job Outcomes." Dalam R. G. Ehrenberg (Ed.) *Research in Labor Economics* (Vol. 4). Greenwich, CT: JAI.
- Kohn, A. 1993. "Why Incentive Plans Cannot Work." *Harvard Business Review*.
- Latham, G. 1993. *Increasing productivity through performance appraisal*. Addison-Wesley.
- Latham, G., dan R. Locke. 1979. "Goal Setting - A Motivational Technique that Works." *Organizational Dynamics*.
- Lewis, H. G. 1963. *Unionism and Relative Wages in the United States*. Chicago: University of Chicago Press.
- Locke, E. A. 1976. "The Nature and Causes of Job Satisfaction." In Dunnette, M.P. (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally: Chicago.
- Lu, H., et al. 2005. "Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review." *International Journal of Nursing Studies*.
- Luthans, F. 1992. *Organisational Behaviour*. 6th Edition. McGraw-Hill: New York.

- Maher, E. "Overcoming Controllable and Uncontrollable Work Difficulties: Change Environment or Self?" [PhD Thesis]. Victoria: School of Psychology, Deakin University, 2002. Tersedia pada <http://www.jstor.org>. Diakses pada 2 Maret 2013.
- Maslow, A. 1995. *Motivation and Personality*. Harper: New York.
- McCarthy, J. D., dan M. N. Zald. 1987. "The Trend of Social Movements in America: Professionalization and Resource Mobilization." Dalam M. N. Zald dan J. D. McCarthy (Eds.) *Social Movements in an Organizational Society*. New Brunswick, NJ: Transaction.
- McClelland, D. C. 1973. "Testing for Competence Rather Than Intelligence." *American Psychologist*.
- McDonald, P., dan S. Charlesworth. 17 April 2015. "Workplace Sexual Harassment at the Margins". *Work, Employment and Society*.
- McGregor, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill: New York.
- Mitchell, T. R. 1982. "Motivation: New Directions for Theory, Research and Practice." *The Academy of Management Review*. [E-journal]. Tersedia pada: <http://www.jstor.org>. Diakses pada 1 Maret 2014.
- Muchinsky, P. M. 2012. *Psychology Applied to Work*. Hypergraphic Press: Summerfield, NC.
- Murlis, M. A., dan Helen 2004. *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. 5th ed. Kogan Page: London.
- Murphy, Kevin R. 1995. *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based*. Sage Publications.
- Neff, Walter S. 1985. *Work and Human Behavior*. 3rd ed. Aldine Pub. Co.: New York.

- Opsahl, R. C., dan M. D. Dunnette. 1966. "The Role of Financial Compensation in Individual Motivation." *Psychological Bulletin*.
- O'Reilly, C. A., G. N. Parlette dan J. R. Bloom. 1980. "Perceptual Measures of Task Characteristics: The Biasing Effects of Differing Frames of Reference and Job Attitudes." *Academy of Management Journal*. Google Scholar.
- Pfeffer, J. 1998. "Six Dangerous Myths About Pay." *Harvard Business Review*.
- Pfeffer, J., dan J. Ross. 1980. "Union-Nonunion Effects on Wage and Status Attainment." *Industrial Relations*. Google Scholar.
- Porter, L. W., dan E. E. Lawler. 1968. *Managerial Attitudes and Performance*. Irwin-Dorsey, Homewood: IL.
- Price, J. L. 1977. *The Study of Turnover*. Ames: Iowa State University Press.
- Robertson, I. T., dan C. L. Cooper. 1983. *Human Behaviour in Organizations*. Macdonald & Evans: Plymouth.
- Salancik, G. R. 1977. "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief." Dalam B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.) *New Directions in Organizational Behavior*. Chicago: St. Clair.
- Salancik, G. R., dan M. Conway. 1975. "Attitude Inferences from Salient and Relevant Cognitive Content About Behavior." *Journal of Personality and Social Psychology*. Google Scholar.
- Schriesheim, C. A. 1978. "Job Satisfaction, Attitudes Toward Unions, and Voting in A Union Representation Election." *Journal of Applied Psychology*. Google Scholar.
- Schwochau, S. 1987. "Union Effects on Job Attitudes." *Industrial and Labor Relations Review*. Google Scholar.
- Silver, M. L. 1986. *Under Construction: Work and Alienation in the Building Trades*. Albany: State University of New York Press.
- Skinner, B. F. 1974. *About Behaviourism*. Cape: London.

- Spector, P. E. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage: London.
- Stredwick, John. 2005. *Introduction to Human Resource Management*. 1st ed. Elsevier Butterworth-Heinemann: Oxford, United Kingdom.
- Taber, T. D., dan G. M. Alliger. 1995. "A Task-Level Assessment of Job Satisfaction." *Journal of Organisational Behaviour*.
- Taylor, F. W. 1911. *Principles of Scientific Management*. Harper: New York.
- U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. 1977. "Characteristics of Collective Bargaining Agreements." *Bureau of Labor Statistics Bulletin No. 1957*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Vroom, V. 1964. *Work and Motivation*. Wiley: New York.
- Wahba, M. A., dan L. G. Bridwell. 1979. "Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory." Dalam R. M. Sters dan L. W. Porter (Eds.). *Motivation and Work Behaviour*. McGraw Hill: New York.
- Watson, Stephen. 2003. "Building a Better Employment Deal". *Workspan*.
- Weiss, T. B., dan F. Hartle. 1997. *Re-Engineering Performance Management, Breakthroughs in Achieving Strategy Through People*. St Lucie Press, Boca Raton: Florida.

Tentang Penulis

Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, MBA., MHT.



Lahir di Jakarta, 10 Maret 1964, pengarang buku-buku *self help books* ini telah menyelesaikan buku-buku referensi bertemakan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Melalui buku-buku berjudul *HypnoParenting*, *HypnoBeauty*, *HypnoMarriage*, *HypnoHealth* dan *HypnoTeaching*, ia mencoba untuk mengubah paradigma berpikir masyarakat dengan menciptakan pola pikir yang konstruktif. Dalam pengabdianya sebagai dosen sejak 1987, ia

aktif melakukan pengabdian kepada masyarakat, aktif menulis, aktif meneliti, dan memproduksi beberapa buku ajar seperti halnya *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar*, *Manajemen Sumber Daya Manusia Terapan*, *Etika Bisnis dan Profesi*, dan *Perilaku Organisasi*. Sejak mendapatkan gelar Doktor di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia pada tahun 1999 dari Universitas Padjadjaran-Bandung, ia aktif menulis untuk beberapa media cetak dan sering dihadirkan sebagai narasumber di beberapa media elektronik sebagai pakar perilaku. Kepedulianya terhadap kaum marjinal yang mendorongnya sebagai pekerja sosial di bidang *hypnotherapy*. Bersama sahabat dan sanak keluarganya membentuk sebuah komunitas bernama CHS yang secara rutin melakukan bakti sosial secara aktif ke pelosok-pelosok dari Sabang sampai Merauke, khususnya untuk penanggulangan pasca bencana dalam kegiatan-kegiatan *Trauma Healing*, serta aktif memberikan santunan beasiswa bagi mahasiswa yang berprestasi.

