

# **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**SEBAGAI SEBUAH SISTEM  
DAN STRATEGI MANAJEMEN  
DALAM ORGANISASI**



**DRA. RINI WIJAYANINGSIH, MM**

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA :**  
**Sebagai Sebuah Sistem Dan Strategi Manajemen**  
**Dalam Organisasi**

Oleh :

**Dra. Rini Wijayaningsih, MM**

**BAGIAN SATU  
MENGORGANISASI TINDAKAN DALAM MANAJEMEN**

**BAGIAN DUA  
SOSOK PERILAKU ORGANISASI**

**BAGIAN TIGA  
DASAR PEMBENTUKAN ORGANISASI**

**BAGIAN EMPAT  
MOTIVASI : DARI KONSEP KE PENERAPAN**

**BAGIAN LIMA  
PERILAKU ORGANISASI**

**BAGIAN ENAM  
PERILAKU ORGANISASI : SEBUAH UPAYA MANAJEMEN**

**BAGIAN TUJUH  
DASAR PERILAKU INDIVIDU**

**BAGIAN DELAPAN  
MANAJEMEN STRATEGI**

**BAGIAN SEMBILAN  
PLANNING DAN STRATEGI**

**BAGIAN SEPULUH  
PERILAKU ORGANISASI DALAM KOMUNIKASI**

**BAGIAN SEBELAS  
KAJIAN STRATEGIK GAYA KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI DAN  
MOTIVASI**

**BAGIAN DUABELAS  
KAJIAN HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI KERJA, KOMUNIKASI  
DAN KEPEMIMPINAN**

**BAGIAN KETIGABELAS  
SIKAP DAN KEPUASAN KERJA**

**BAGIAN SATU**

**MENGORGANISASI TINDAKAN DALAM MANAJEMEN**

**BAB 1**

**PENDAHULUAN**

**A. Latar Belakang**

Manajemen Strategis sebagai sebuah disiplin ilmu mulai mengemuka pada era tahun 1950 hingga 1960 dan salah satu diantara kontributor literatur yang paling berpengaruh dalam manajemen strategis ini adalah Alfred D. Chandler, Jr. yang dikenal dengan strategi pentingnya yaitu mengkoordinasi berbagai aspek manajemen dalam satu rangkuman strategi. Pada tahun 1962, Chandler merupakan peletak dasar pertama istilah strategi dan struktur (*Strategy and Structure*) yang istilahnya di kenal dengan struktur mengikuti strategi (*Structure follows strategy*).<sup>1</sup>

Manajemen strategis merupakan sebuah kombinasi dari tiga proses utama yaitu formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Kemudian dalam proses pembentukannya dalam setiap proses, dilakukan melalui tahapan demi tahapan, misalnya pada proses formulasi strategi, dimulai dengan tahapan melihat dimana posisi sekarang, kemana akan mengarah dan bagaimana untuk sampai ke tujuan. Setelah strategi diformulasikan, proses selanjutnya adalah implementasi dari strategi tersebut yang juga dilakukan melalui tahapan demi tahapan yaitu pengembangan program, pembuatan anggaran, dan pengembangan prosedur.

Namun dalam proses implementasi strategi inilah masalah sering muncul, seperti tergambar dari hasil sebuah survey yang dilakukan oleh *Fortune 500* terhadap 93 perusahaan menunjukkan hal sebagai berikut :

1. Implementasi berjalan lebih lambat dari perencanaan awalnya.

---

<sup>1</sup> Chandler, Alfred *Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise*, Doubleday, New York, 1962.

2. Munculnya masalah-masalah utama yang tidak terduga.
3. Koordinasi kegiatan yang tidak efektif.
4. Perhatian terhadap aktivitas persaingan dan penanganan krisis yang berlebihan sehingga mengalihkan perhatian terhadap implementasi yang harus dijalankan.
5. Kurangnya kemampuan para karyawan yang terlibat dalam implementasi strategi.
6. Tidak memadainya pendidikan dan pelatihan karyawan tingkat bawah.
7. Tidak terkendalinya faktor-faktor lingkungan eksternal.
8. Tidak memadainya kepemimpinan dan pengarahan dari para manajer departemen.
9. Tidak jelasnya implementasi pada tugas dan aktivitas kunci.
10. Tidak memadainya pemantauan aktivitas oleh sistem informasi yang dimiliki.<sup>2</sup>

Dengan latar belakang inilah, mengorganisasi tindakan dalam proses implementasi strategi menjadi kajian pendalaman materi ini.

## **B. Ruang Lingkup Pembahasan**

Untuk lebih fokus dalam pendalaman materi, lingkup pembahasan dibatasi hanya pada Implementasi Strategi : Mengorganisasi tindakan (*Strategy Implementation: Organizing for Action*) dikaitkan dengan tahapan pada proses manajemen strategis.

## **C. Tujuan Pembelajaran**

---

<sup>2</sup> L. D. Alexander, "Strategy Implementation: Nature of the Problem" *International Review of Strategic Management*, Vol. 2, No.1, edited by D. E. Hussey (New York: John Wiley & Sons, 1991), hal. 73-113

Dengan melakukan pendalaman materi, diharapkan agar mahasiswa mampu memahami hal-hal berikut:

1. Proses pengembangan berbagai program, anggaran, dan prosedur untuk mengimplementasikan perubahan.
2. Pentingnya pencapaian sinergi selama implementasi strategi.
3. Tahapan pengembangan perusahaan dan karakteristik struktur pada setiap tahapan pengembangan.
4. Halangan perubahan dari satu tahap ke tahapan lainnya.
5. Struktur matriks dan struktur jaringan untuk mendukung strategi organisasi yang lentur dan gesit.
6. Program seperti rekayasa ulang, “Six Sigma”, dan mendesain ulang pekerjaan sebagai upaya mencari metode yang cocok dalam implementasi strategi.
7. Isu sentralisasi dan desentralisasi pada perusahaan multinasional.

## Bab II

### PEM BAHASAN

#### A. Implementasi Strategi

Agar sebuah kebijakan yang telah ditetapkan berjalan sesuai dengan yang diharapkan, harus ada konsistensi dari setiap orang dalam sebuah organisasi, termasuk manajemen.

Implementasi strategi adalah sejumlah total aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan sebuah perencanaan strategis. Implementasi strategi merupakan proses berbagai strategi dan kebijakan berubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Walaupun implementasi biasanya baru dipertimbangkan setelah strategi disusun, implementasi merupakan kunci sukses manajemen strategis. Perumusan strategi dan implementasinya haruslah dilihat sebagai dua sisi sebuah mata uang (*Implementation is a key part of Strategie management, strategy formulation and strategy implementation should thus be considered as two side of the same coin*).<sup>3</sup>

Proses implementasi strategi dimulai dengan menjawab tiga pertanyaan berikut:

- Siapa yang akan melaksanakan?
- Apa yang harus dilakukan?
- Bagaimana semua orang melakukannya?

Sebelum merencanakan implementasi, manajemen dalam setiap kesempatan harus benar-benar memusatkan perhatian pada pertanyaan-pertanyaan tersebut dan mempertimbangkan masak-masak, karena ketika tidak mampu menjawab ketiga pertanyaan tersebut dengan memuaskan, maka sulit bagi strategi yang telah disusun dan ditetapkan akan mencapai hasil yang sempurna seperti yang

---

<sup>3</sup> Thomas L. Whelen and J. David Hunger, *Strategie Management and Business Policy: Organizing for Action*, Pearson, Prentice Hall, 2006.

diinginkan. Ketika menganalisa pihak-pihak yang pro dan kontra terhadap alternatif strategi yang ditawarkan, jawaban terhadap ketiga pertanyaan tersebut sangat berpengaruh.

Karena pelaksana dari strategi adalah setiap orang yang berada dalam organisasi, maka formula strategi yang biasanya berupa bahasa konseptual level tinggi perlu diterjemahkan kedalam kebijakan yang lebih rinci agar dapat dimengerti dan efektif dalam pelaksanaannya.

### **Mengembangkan Program**

Agar strategi dapat dilaksanakan dalam tindakan (*action-oriented*) perlu dibuatkan program, misalnya ketika perusahaan Ajax Continental membuat strategi pertumbuhan, memutuskan untuk melakukan strategi integrasi vertikal ke hilir dengan program membeli toko eceran (*retail outlet*) perusahaan lain (Jones Surplus) dari pada mengembangkan toko eceran sendiri. Untuk mengintegrasikan toko-toko baru tersebut kedalam perusahaan, berbagai program baru dikembangkan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Program Restrukturisasi untuk mengalihkan toko-toko Jones Surplus kedalam rantai komando pemasaran Ajax Continental agar para manajer toko melapor kepada para manajer wilayah, manajer wilayah melapor kepada manajer barang dagangan, dan manajer barang dagangan melapor kepada wakil presiden yang mengepalai pemasaran.
2. Program Periklanan, dengan mengiklankan bahwa Jones Surplus kini merupakan bagian dari Ajax Continental, sehingga harga-harga akan lebih murah, pilihan lebih banyak.
3. Program pelatihan untuk para manajer toko yang baru disewa dan untuk pelatihan ini tetap dipilih kerjasama dengan para manajer Jones Surplus.
4. Program untuk mengembangkan prosedur pelaporan akan mengintegrasikan toko-toko Jones Surplus dalam system akuntansi Ajax Continental.



5. Program modernisasi toko-toko Jones Surplus dan mempersiapkan untuk pembukaan mereka secara resmi.

### **Perencanaan Anggaran**

Ketika semua program yang dibutuhkan selesai disusun, barulah dibuat perencanaan anggaran. Dengan adanya perencanaan anggaran ini, dapat diketahui perkiraan biaya yang harus dikeluarkan untuk mengimplementasikan sebuah program dan sekaligus merupakan pengecekan akhir terhadap kelayakan strategi yang dipilih, sehingga sering terjadi bahwa strategi yang tampaknya ideal, ternyata betul-betul tidak dapat dijalankan karena biaya untuk menjalankan strategi tersebut terlalu mahal.

### **Pembuatan Prosedur**

Setelah program dan anggaran disetujui, maka tibalah saatnya untuk menjabarkan program tersebut menjadi prosedur atau biasa juga di istilahkan dengan Prosedur Standar Operasi (*Standard Operation Procedure/SOP*) yaitu berupa rincian aktivitas yang diperlukan untuk menyelesaikan sebuah program. Prosedur ini akan senantiasa diperbaharui sesuai dengan perkembangan dan perubahan misalnya teknologi.

Dalam kasus akuisisi Ajax Continental terhadap toko-toko eceran Jones Surplus, prosedur-prosedur operasi baru dibangun seperti:

- Toko-toko promosi,
- Pemesanan persediaan,
- Pemilihan barang dagangan,
- Hubungan pelanggan,
- Fasilitas belanja kredit
- Distribusi gudang penyimpanan
- Harga

- Batas pembayaran melalui cek giro
- Penanganan keluhan pelanggan
- Promosi dan kenaikan berkala jabatan karyawan

Prosedur-prosedur ini akan memastikan bahwa operasional harian toko akan selalu tetap dan stabil sepanjang waktu (yaitu aktifitas minggu yang akan datang akan sama dengan aktifitas minggu ini dan konsisten diantara toko-toko yang lainnya karena tiap toko akan beroperasi pada standar pelayanan yang sama.

### **Mencapai Sinergi**

Dengan terstandarisasinya prosedur operasi, maka terciptanya sinergi diantara fungsi-fungsi dan unit bisnis yang ada, merupakan salah satu tujuan yang harus dicapai dalam implementasi strategi. Pada perusahaan yang melakukan akuisisi, suatu divisi perusahaan dikatakan mencapai sinergi bila tingkat pengembalian investasi (ROI) setiap divisi, lebih besar daripada ROI yang diperoleh divisi-divisi tersebut ketika terpisah sebagai unit bisnis yang mandiri. Dan menurut Igor Ansof, ada empat jenis sinergi yang seringkali mempengaruhi keberhasilan implementasi strategi yaitu:

- Sinergi Pemasaran, yang tercipta melalui kerjasama antara saluran distribusi, wiraniaga, dan atau gudang penyimpanan.
- Sinergi Operasional, yang diperoleh melalui penggunaan tenaga kerja dan fasilitas bersama.
- Sinergi Investasi, yang tercipta melalui penggunaan bersama fasilitas produksi, pembelian persediaan bahan baku bersama, penggunaan bersama peralatan dan mesin-mesin pengolah.
- Sinergi Manajemen, yang tercipta melalui penggunaan knowledge management resource bersama.

Untuk mencapai sinergi tersebut, perusahaan harus mendorong berkembangnya budaya yang mendukung dan mengembangkan implementasi program reorganisasi serta memadukan keseluruhan operasi perusahaan yang ada.

## **B. Mengorganisasi Tindakan**

Program, anggaran dan prosedur yang disusun secara mendetail baru merupakan sebuah rencana, pada saat implementasinya diperlukan aktivitas pengorganisasian, penyusunan staff, pengarahan, dan pengawasan. Manajemen puncak perlu memastikan bahwa perusahaan telah diorganisasi dengan baik, program-program telah mendapatkan staff yang memadai, dan kegiatan-kegiatan diarahkan kepada hasil-hasil yang diinginkan.

Pada pembahasan bagian ini, kami hanya memfokuskan kepada beberapa kegiatan pengorganisasian, sedangkan aktifitas penyusunan staff, pengarahan dan pengawasan akan menjadi bahan kajian group berikutnya.

Agar semua pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik, maka perlu ditetapkan struktur organisasi untuk mengorganisasi berbagai aktivitas dan sumber daya manusia yang tersedia. Perubahan strategi perusahaan mungkin akan membutuhkan beberapa perubahan dalam struktur organisasi dan keahlian yang dibutuhkan pada posisi-posisi tertentu. Perubahan dalam lingkungan akan mempengaruhi struktur organisasi, khususnya melalui perubahan-perubahan dalam strategi perusahaan dan atau tingkat unit bisnis.<sup>4</sup> Strategi, struktur, dan lingkungan, harus terpadu dalam satu kesatuan, atau jika tidak, kinerja perusahaan akan hancur.<sup>5</sup>

Para manajer strategis karena itu harus memperhatikan cara perusahaan mereka distruktur untuk memutuskan perubahan apa yang harus mereka buat, jika ada, supaya pekerjaan dapat dilakukan dengan baik, apakah perlu dilakukan pengelompokan atau perlu pembagian kewenangan atau malah dipusatkan,

---

<sup>4</sup> D. Miller, "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implication" *Academy of Management Journal* (Juni 1988) hal. 280-308

<sup>5</sup> R. E. Miles and C. C. Snow, "Fit, Failure and the Hall of Fame", *Strategy and Organization*, A west Coast Perspective, di edit oleh G. Carroll dan D. Vogel (Boston: Pitman, 1984), hal. 1-19.

haruskah perusahaan dikelola dengan ketat atau malah longgar dengan sedikit peraturan dan pengawasan?, haruskah diorganisasi dengan berjenjang yang tinggi dengan banyak tingkatan manajer yang memiliki rentang pengawasan yang sempit atau dalam struktur yang lebih mendatar dengan sedikit tingkatan manajer, yang memiliki rentang pengawasan yang lebih luas.

Untuk mengetahui apakah struktur mekanistik yang menekankan pada sentralisasi pengambilan keputusan, prosedur dan peraturan birokrasinya atau struktur organik yang menekankan pada desentralisasi pengambilan keputusan dengan prosedur yang lebih fleksibel, maka T. Burns dan G. M. Stalker melakukan penelitian yang kesimpulannya bahwa struktur mekanistik akan cocok pada organisasi yang beroperasi pada kondisi lingkungan yang cenderung stabil dan sebaliknya bahwa perusahaan-perusahaan yang sukses dalam lingkungan yang terus menerus berubah akan menggunakan struktur organik, dengan desentralisasi pengambilan keputusan dan prosedur yang lebih fleksibel.<sup>6</sup>

### **Struktur Mengikuti Strategi**

Menurut Alfred Chandler bahwa perubahan yang terjadi dalam strategi perusahaan akan mengarahkan kepada perubahan struktur organisasi, yang berkembang dari satu jenis penyusunan struktur ke berbagai jenis lainnya dan hal tersebut terjadi bisa karena inefisiensi yang ditimbulkan oleh struktur lama. Skema urutan prosesnya sebagai berikut:

1. Diciptakan sebuah strategi baru.
2. Masalah-masalah baru tentang administrasi muncul.
3. Penurunan kinerja ekonomi.
4. Struktur baru yang lebih sesuai ditemukan.
5. Keuntungan kembali pada tingkatan sebelumnya

---

<sup>6</sup> T. Burns dan G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, (London: Tavistock, 1961)

Perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan cenderung mengarahkan perubahan strategi perusahaan dan akhirnya akan membawa kepada perubahan struktur organisasi. Akan tetapi, perubahan strategi tidak selalu memberikan hasil yang sepadan dengan perubahan dalam struktur organisasi jika perusahaan hanya memiliki sedikit saingan karena memiliki kebebasan menentukan tariff untuk menutupi inefisiensi dalam administrasi internalnya. Pada umumnya, perusahaan-perusahaan yang menjalankan strategi yang sama dalam satu industri yang sama cenderung akan mengadopsi struktur yang sama pula. Oleh karena itu, strategi, struktur dan lingkungan harus terkait erat satu sama lain, jika tidak, kinerja organisasi akan hancur.

### **Tahapan Perkembangan Perusahaan**

Perusahaan-perusahaan yang berhasil cenderung mengikuti suatu pola perkembangan struktural ketika tumbuh dan berkembang, biasanya diawali dengan struktur perusahaan yang erat sekali hubungannya dengan pengusahanya (*structure of entrepreneurial firm*) dan jika sukses berkembang lebih besar lagi sehingga diperlukan pengaturan ke lini fungsional, kemudian berlanjut dengan menambah lini produk baru pada industri yang berbeda.

C. H. Thain, B. R. Scott, dan R. V. Tuason menggambarkan tiga tahap struktural perkembangan perusahaan:

- Tahap I: Struktur Sederhana.
- Tahap II: Struktur Fungsional.
- Tahap III: Struktur Divisional (M-Form/Bentuk-M).

Transisi dari satu tahap ke tahap berikutnya dibedakan dari proses pembentukan dan tujuan atau sasaran dari masing-masing tahap tersebut,<sup>7</sup> mulai dari bertahan dan tumbuh kembang, kemudian ekspansi dan akhirnya melepaskan diri.

---

<sup>7</sup> F. Hoy, B. C. Vaught, dan W. W. Buchanan, "Managing Managers of Firms in transition from stage I to stage II, ( November-1982), ha. 152-153

## **Tahap I: Struktur Sederhana**

Kebanyakan perusahaan dimulai dengan struktur sederhana ini. Mereka mempekerjakan hanya sedikit orang-orang dan secara khas menawarkan hanya satu produk atau jasa. Struktur sederhana adalah fleksibel, namun mereka pada umumnya tergantung pada pengawasan pemilik langsung yang mengkoordinir aktivitas pekerjaan. Sebagai konsekwensinya, struktur ini sangat sulit untuk beroperasi di bawah kondisi- kondisi yang kompleks.

Pengambilan keputusan pada dasarnya adalah informal, semua keputusan yang penting disentralisasi pada tangan eksekutif senior yang karena rendah kompleksitasnya, lebih mudah untuk mendapatkan informasi yang penting dan bertindak secara cepat jika dibutuhkan.

Kekuatan terbesar pada struktur sederhana ini adalah fleksibilitas dan sifat dinamis, keinginan dan semangat besar pengusahanya memberi energi kepada organisasi dalam usaha untuk pertumbuhan. Sedangkan kelemahan terbesarnya adalah ketergantungan yang besar pada pengusahanya dalam membentuk seluruh organisasi dan prosedur rinci pelaksanaannya. Jika usahawan gagal untuk mengelola dengan baik maka perusahaan biasanya akan mengambang dalam kegelapan. Hal ini berhubungan dengan krisis kepemimpinan.

## **Tahap II: Struktur Fungsional**

Dalam struktur fungsional, karyawan diorganisir berdasarkan pengetahuan spesifik yang dimiliki atau sumber daya lain. Karyawan dengan keahlian pemasaran dikelompokkan ke dalam suatu unit pemasaran, mereka yang mempunyai keterampilan produksi ditempatkan bagian produksi, dan lain-lain. Hal ini diperlukan untuk efektivitas koordinasi dan pengembangan Organisasi. Pada tahap ini, sebuah tim manajer yang memiliki spesialisasi fungsional dapat menggantikan peran fungsional pengusahanya. Namun transisi untuk menuju tahap ini membutuhkan sebuah perubahan secara substansi dalam gaya manajerial pimpinan perusahaan, pengusahanya harus belajar mendelegasikan, agar penambahan jumlah staf dapat memberikan manfaat kepada organisasi.

### **Tahap III: Struktur Divisonal**

Pengelompokkan suatu struktur divisional dapat terjadi karena area geographic, klien, atau *outputs (product/services)*. Struktur divisional kadang-kadang dapat menjadi *strategic business unit (SBUs)*, karena struktur divisional lebih memiliki otonomi dibandingkan dengan divisi fungsional dan boleh beroperasi seperti cabang dan bukan hanya sekedar departemen perusahaan tersebut.

Struktur divisional geographic mengorganisir tenaga kerja yang tersebar pada area yang berbeda negeri atau wilayah. *Product/service* struktur mengorganisir pekerjaan pada output yang berbeda. Struktur Klien menghadirkan format yang ketiga dari struktur divisional, di mana karyawan dirorganisir di sekitar kelompok pelanggan spesifik.

Sebuah survei terbaru menunjukkan bahwa kebanyakan perusahaan kini merestrukturisasi usahanya lebih dekat ke pelanggan, dibandingkan ke sekitar geografi atau produk. Salah satu alasan berkurangnya pendivisian berdasarkan wilayah adalah bahwa teknologi informasi mengurangi kebutuhan akan penyajian lokal. Klien dapat membeli online dan berkomunikasi dengan bisnis di manapun di dunia ini.

Struktur geografis juga berkurang sebab migrasi perdagangan telah mengurangi intervensi pemerintah dalam beberapa produk, dan konsumen memiliki kemungkinan pilihan yang sama di seluruh dunia.

Pada tahap ini, perusahaan memfokuskan perhatiannya pada pengelolaan berbagai lini produk di berbagai industri yang dimilikinya dan mendesentralisasikan otoritas pengambilan keputusan. Organisasi ini tumbuh melalui berbagai lini produk dan ekspansi untuk melindungi wilayah geografi yang lebih luas. Mereka mengubah struktur divisional menjadi satu kantor pusat dan mendesentralisasikan divisi-divisi operasi. Setiap divisi atau unit bisnis merupakan sebuah perusahaan yang diorganisir secara fungsional. Kemudian menggunakan struktur konglomerat ketika manajemen puncak memilih untuk melepaskan unit-

unit tambahan yang dimilikinya pada struktur fungsional dengan melakukan operasi secara otonom.

Divisi-divisi baru mengembangkan unit bisnis strategic (SBUs) untuk memikirkan pertimbangan pasar produk yang lebih baik dan kantor pusat berupaya untuk mengorganisasikan aktivitas-aktivitas divisinya atau SBUs melalui kinerja dan sistem pelaporan dan pengawasan berorientasi hasil. Unit-unit ini tidak dikontrol secara ketat tetapi memperoleh tanggung jawab untuk hasil kinerja mereka sendiri. Agar menjadi efektif maka perusahaan harus memiliki sebuah proses keputusan yang terdesentralisasi.

Kekuatan utama dari struktur divisional adalah memiliki sumber daya yang tidak terbatas. Sementara kelemahan utamanya adalah terletak pada ukuran perusahaan yang terlalu besar dan kompleks yang cenderung membuat perusahaan menjadi lamban dan tidak fleksibel.

Namun timbulnya kendala-kendala dalam mengubah dari satu tahapan ke tahapan berikutnya lebih disebabkan kondisi pendiri perusahaan yang merupakan orang yang jarang menciptakan struktur baru yang sesuai dengan strategi baru yang sedang dikembangkan, karena itu proses transisi dari satu tahap ke tahap berikutnya sering merupakan proses yang sulit.

Struktur divisional bukanlah akhir dari suatu desain organisasi, masih ada struktur lanjutan yang muncul dalam kondisi-kondisi berikut:

1. Meningkatnya ketidakpastian lingkungan,
2. Berkembangnya pemakaian metode produksi yang berteknologi tinggi,
3. Meningkatnya ukuran dan lingkup jaringan bisnis perusahaan,
4. Lebih besarnya penekanan strategi kompetitif perusahaan pada multi industri,
5. Lebih terdidiknya karyawan dan manajer.

### **Pendekatan Daur Hidup Organisasi**



Dengan pendekatan daur hidup organisasi, perubahan yang terjadi ditekankan pada isu-isu dominan yang dihadapi perusahaan dengan menggambarkan bagaimana organisasi tumbuh, berkembang, dan pada akhirnya menurun.

Daur hidup organisasi ini hampir mirip dengan daur hidup produk dalam pemasaran yang terdiri dari tahapan:

- Kelahiran (tahap I),
- Pertumbuhan (tahap II),
- Kedewasaan (tahap III),
- Penurunan (tahap IV), dan
- Kematian (tahap V).

Meskipun perusahaan mampu memecahkan isu-isu kritis yang dihadapi pada tahap penurunan, sepertinya perusahaan akan berpindah menuju pada tahap V, yaitu perusahaan mengalami kematian, yang juga dikenal sebagai kebangkrutan. Ini merupakan apa yang terjadi pada Pan Am American Airlines, Macys Departement store, Baldwin-United, Eastren Airlines, Colts manufacturing, Orion Pictures, Wheeling-Pittsburg Steel, dan juga pada beberapa perusahaan yang lainnya. Seperti pada kasus John-Manville, International Harvester, dan Macys semuanya telah bangkrut.

Sebuah korporasi mungkin tidak pernah muncul seperti burung phoenix dari pohonnya sendiri yang hidup kembali dengan nama yang sama atau berbeda. Sayang sekali, kurang lebih ada 20 % perusahaan yang masuk dalam kategori bangkrut di Amerika Serikat kelihatannya berjalan secara memprihatinkan dan pemberhentiannya dilakukan dengan likuidasi. Sedikit sekali perusahaan yang bergerak melalui tahap V ini. Misalnya beberapa perusahaan mungkin tidak bergerak melewati tahap II. Dan yang lainnya, seperti General Motors mungkin perjalanannya langsung dari tahap I ke tahap III. Sebahagian besar usaha kongsi wirausahawan melompat dari tahap I atau tahap II langsung menuju tahap IV atau

V. Misalnya, Hayes Microcomputer Products berangkat dari tahap pertumbuhan ke tahap penurunan dibawah kepemimpinan Dennis Hayes. Kuncinya adalah kemampuan untuk mengidentifikasi indikasi-indikasi bahwa perusahaan dalam proses tahap perubahan dan membuat penyesuaian struktur dan strategik yang tepat untuk memastikan bahwa kinerja perusahaan dipelihara atau telah diperbaiki. Hanya waktu yang menerangkan jika investor baru Hayes Microcomputer Products akan mampu untuk bekerja dengan Dennis Hayes untuk mengambil alih perusahaan melalui tahap kebangkitan kembali (revival)- dan dengan berhasil mengubah kembali perusahaan menuju pada suatu pertumbuhan, dengan mengelola perusahaan secara professional.

### **Tipe Struktur Organisasi Lebih Lanjut**

Setelah itu, beberapa teori terus dikembangkan diantaranya:

- Teori Ekologi Populasi
- Teori Ketergantungan Sumber Daya
- Teori Institusi

Dan sebagaimana layaknya sebuah proses dan daur hidup, maka tahapan kemunduran organisasi pun dimulai dari kondisi kebutaan, berdiam diri, tindakan yang salah, krisis, kemudian pembubaran.

Kemudian beberapa pendekatan baru diperkenalkan dalam implementasi strategi ini diantaranya, rekayasa ulang yaitu desain ulang yang radikal terhadap proses bisnis untuk mencapai keunggulan. Dan dalam melakukan rekayasa ulang, Michael Hammer menyarankan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- Mengorganisir berdasarkan hasil, bukan tugas.
- Memiliki sumber daya yang akan menggunakan keluaran dari proses untuk membentuk proses selanjutnya.
- Memasukkan pekerjaan pemrosesan informasi ke dalam pekerjaan riil yang dapat menghasilkan informasi.

- Membagi sumber daya berdasarkan wilayah geografis walaupun sumber daya tersebut tersentralisasi.
- Menghubungkan berbagai aktivitas yang parallel dari pada mengintegrasikan hasil aktivitas-aktivitas tersebut.
- Menaruh titik pengambilan keputusan pada tempat pekerjaan tersebut dilakukan, dan membangun pengendalian ke dalam prosesnya.
- Memberdayakan informasi semaksimal mungkin dari sumbernya.

Untuk mengimplementasikan strategi bukan hanya mendesain ulang keseluruhan struktur tetapi juga melibatkan mendesain ulang cara seluruh pekerjaan dilaksanakan diantaranya melalui perluasan kerja, rotasi kerja, dan pengayaan. Dalam mendesain ulang pekerjaan, perlu mengikuti langkah-langkah berikut:

- Mengkombinasikan tugas-tugas.
- Membentuk Unit kerja.
- Membangun hubungan yang saling membutuhkan.
- Membagi beban kerja secara vertikal.
- Membuka saluran umpan balik.<sup>8</sup>

### **Struktur Matriks**

Dalam struktur matriks, bentuk fungsional dan produk dikombinasikan secara bersamaan (simultan) pada tingkat organisasi yang sama, karyawan memiliki dua atasan (pimpinan), yaitu seorang manajer proyek atau produk dan seorang manajer fungsional.. Struktur matriks dikembangkan untuk mengkombinasikan stabilitas struktur fungsional dengan fleksibilitas struktur produk. Struktur matriks sangat berguna bila lingkungan eksternal (terutama aspek

---

<sup>8</sup> J. R. Hackman dan G. R. Oldham, *Work Redesign* (Reading, Mass: Addison-Wesley,1980), hal. 135-141

teknologi dan pasar) sangat kompleks dan berubah-ubah. Akan tetapi struktur matriks menimbulkan konflik disekitar tugas-tugas, kewenangan dan alokasi sumber daya . Jika tujuan yang ingin dicapai tidak jelas (samar-samar) dan teknologi yang digunakan kurang dipahami dengan baik, maka mungkin sekali timbul konflik demi kekuasaan antara manajer produk dan fungsional. Struktur matriks sering ditemukan dalam suatu organisasi atau dalam suatu SBU bila terdapat tiga kondisi berikut ini:

1. Bila dibutuhkan proses saling menyuburkan ide-ide lintas proyek atau unit produk.
2. Bila sumber daya yang tersedia langka.
3. Bila munculnya kebutuhan untuk meningkatkan proses informasi dan kemandirian pengambilan keputusan.

Kemudian, Davis dan Lawrence, dua orang pakar dibidang bentuk organisasi matriks, mengemukakan bahwa ada tiga tahap yang berbeda dalam pengembangan struktur matriks:

1. Melibatkan digunakannya kelompok-kelompok tugas lintas fungsi yang bersifat sementara.
2. Pengintegrasian produk atau merek yang bersifat semi permanen.
3. Struktur otoritas ganda

### **Struktur Jaringan (*Network Structure*)**

Perkembangan terbaru dan paling radikal dalam desain organisasi adalah struktur jaringan, yang disebut “non-struktur” karena eliminasi mayanya (*virtual elimination*) terhadap fungsi-fungsi bisnis *in-house*.

Sebuah perusahaan yang diorganisir dalam bentuk ini sering disebut sebagai sebuah organisasi maya yang sebenarnya (*a virtual organization*) sebab terdiri dari seperangkat kelompok proyek atau kerjasama (*collaboration*) yang berkaitan dan

melakukan perubahan non-hirarki secara konstan, membentuk jaringan seperti laba-laba (*cobweb-like network*).

Struktur jaringan menjadi sangat bermanfaat ketika lingkungan sebuah perusahaan tidak stabil dan diperkirakan akan tetap berubah-ubah. Pada kondisi seperti itu, biasanya dibutuhkan inovasi yang kuat dan respon yang cepat. Pengadaan karyawan dilakukan dengan mengontrak orang untuk proyek tertentu atau jangka panjang. Demikian pula dengan pemasok, dilakukan kontrak jangka panjang sebagai pengganti layanan yang disediakan perusahaan sendiri melalui integrasi vertikal, atau dilakukan secara elektronik dengan sistem informasi yang canggih, sehingga mengurangi biaya transaksi di pasar dan memudahkan dalam penyesuaian keputusan ketika harus membeli atau membuat sendiri.

Saat ini fungsi-fungsi organisasi bisnis tidak lagi terpusat pada satu gedung atau di satu wilayah geografi, melainkan tersebar di seluruh wilayah penjuru dunia. Akibatnya, perusahaan hanya merupakan sebuah kerangka dengan kantor pusat yang kecil yang bertindak sebagai “pialang (*broker*)”, yang secara elektronik terhubung ke seluruh divisi yang dimiliki secara sempurna, sebagian cabang merupakan perusahaan yang dimiliki sendiri, dan sebagian lainnya merupakan perusahaan-perusahaan independent.

Struktur organisasi jaringan memberikan peningkatan fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi dalam mengatasi perubahan teknologi yang sangat cepat dan pergeseran bentuk-bentuk persaingan dan perdagangan internasional. Struktur organisasi jaringan juga memungkinkan perusahaan untuk berkonsentrasi pada kemampuan khususnya, sementara itu organisasi memperoleh efisiensi dari perusahaan lainnya yang juga sedang mengkonsentrasikan usahanya pada bidang keahliannya.

### **Isu Internasional dalam implementasi strategi**

Perusahaan yang beroperasi secara internasional, mengkombinasikan segala aktifitasnya mulai dari kegiatan ekspor/impor hingga beroperasi secara penuh di negara luar. Bagi sebuah perusahaan multi nasional (MNC), seluruh perusahaannya

dari berbagai belahan dunia terhubung satu dengan lainnya dan dimanaje secara global.

Desain struktur organisasinya sangat dipengaruhi oleh tahapan perkembangan aktifitas internasionalnya dan tipe industri yang digelutinya, Aliansi strategis mungkin bisa jadi pelengkap atau malah menjadi pengganti bagi sebuah aktifitas fungsi internal, isu sentralisasi atau desentralisasi menjadi penting bagi sebuah perusahaan multi nasional yang beroperasi baik di multi domestik maupun industri global.

### **Aliansi Strategis Internasional**

Aliansi strategis seperti usaha patungan dan kerjasama lisensi antara sebuah MNC dengan partner lokal menjadi sangat populer dimana perusahaan dapat masuk kedalam sebuah negara, terutama sekali pada negara yang belum berkembang.

Kunci sukses dalam implementasi strategi ini adalah dalam pemilihan partner lokal, masing-masing pihak membutuhkan pengkajian bukan hanya kesesuaian strategi akan tetapi juga kesesuaian sumberdaya. Sebuah usaha patungan yang sukses mungkin membutuhkan waktu dua tahun.

Beberapa hal kunci bagi tercapainya kesesuaian strategi antara pihak yang beraliansi adalah:

- Pasangan kerjasama harus setuju dalam nilai-nilai fundamental dan memiliki sebuah visi untuk berbagi, sehingga memungkinkan terbentuknya nilai-nilai bersama
- Aliansi strategis harus dibangun dari bisnis, perusahaan, dan fungsional
- Aliansi harus menjadi bagian terpenting bagi keduanya, terutama bagi manajemen puncaknya
- Pasangan kerjasama harus ada saling ketergantungan dalam pencapaian tujuan yang jelas dan realistik

- Aktifitas bersama harus memiliki nilai tambah bagi pelanggan dan pasangan kerjasama
- Aliansi harus diterima oleh seluruh stakeholder
- Masing-masing pasangan kerjasama harus saling berkontribusi dalam penguatan akan tetapi saling melindungi bagi kompetensi inti masing-masing

### **Tahapan pengembangan Internasional**

Perusahaan yang beroperasi secara internasional dalam evolusi perkembangannya secara umum akan mengalami lima tahapan, baik dalam struktur maupun program dan operasinya, yaitu:

- **Tahap 1 (Perusahaan Domestik).** Perusahaan domestik yang melakukan aktifitas ekspor beberapa produknya melalui dealer atau distributor lokal di negara-negara luar. Pada tahap ini, dampak struktur organisasi bagi perusahaan sangat kecil sekali karena segala sesuatu yang berhubungan dengan ekspor ditangani oleh sebuah departemen ekspor di kantor pusat perusahaan.
- **Tahap 2 (Perusahaan Domestik dengan membentuk Divisi Ekspor).** Sukses pada tahap pertama memastikan perusahaan untuk membentuk perusahaan penjualan (*sales company*) sendiri dengan membentuk kantor lain untuk menggantikan perantara dan melakukan pengendalian pemasaran yang lebih baik lagi.
- **Tahap 3 (Perusahaan Domestik dengan membentuk Divisi Internasional).** Sukses pada tahap-tahap sebelumnya memastikan perusahaan untuk membuat fasilitas pengolahan untuk meningkatkan penjualan dan kantor-kantor pelayanan di negara-negara yang dianggap penting.
- **Tahap 4 (Perusahaan Multinasional dengan Tekanan Multidomestik).** Sekarang sebuah perusahaan multinasional yang penuh pengalaman

meningkatkan investasinya di negara-negara lain. Perusahaan membentuk sebuah divisi atau perusahaan yang dipersiapkan secara lokal di negara lain.

- **Tahap 5 (Perusahaan Multinasional dengan Tekanan Global).** Memiliki karyawan, R&D, dan strategi keuangan di seluruh cabangnya yang mendunia. Mengoperasikan industrinya secara global, mendesain produknya dengan mempertimbangkan pengolahan dan pemasaran yang mencakup seluruh dunia.

### **Sentralisasi versus Desentralisasi**

Sebuah dilema mendasar yang dihadapi oleh perusahaan multinasional adalah bagaimana mengorganisir wewenang (*authority*) secara sentral sehingga operasinya seperti sebuah sistem keanggotaan yang saling berkaitan satu dengan yang lainnya untuk mencapai sinergi, dan pada waktu yang sama mendesentralisasi wewenang sehingga manajer lokal dapat membuat keputusan yang diperlukan untuk memenuhi permintaan pasar lokal atau pemerintah setempat. Berkaitan dengan masalah ini, perusahaan multinasional cenderung merestruktur diri mereka sendiri berdasarkan kelompok produk atau berdasarkan daerah geografi. Struktur kelompok produk (*product-group structure*) dari American Cyanamid memungkinkan perusahaan untuk memasukkan dan mengelola suatu lini produk yang serupa ke seluruh dunia. Struktur ini memungkinkan perusahaan untuk membuat keputusan secara terpusat (*centralize*) bagi lini produk dan pengurangan biaya.

Struktur daerah geografik (*geographic-area structure*) dari Nestle, membolehkan perusahaan untuk membuat produk pada regional yang berbeda-beda dan melakukan koordinasi secara regional. Struktur ini mendesentralisasikan pembuatan keputusan untuk cabang lokal. Sebagai industri yang bergerak dari multidomestik ke yang lebih terintegrasi secara global, perusahaan-perusahaan multinasional akan segera berpindah dari struktur daerah-geografis ke struktur kelompok-produk.



### **Bab III**

#### **PENUTUP**

Dalam Implementasi strategi, pengamatan lingkungan dan formulasi strategi adalah hal yang krusial terhadap manajemen strategis walaupun hal itu hanyalah sebuah permulaan proses.

Kegagalan membawa sebuah rencana strategis kedalam operasi harian pada lingkungan kerja adalah alasan utama mengapa perencanaan strategis sering gagal dalam meraih tujuannya.

Menurut sebuah studi, 70% dari perencanaan strategis tidak pernah sukses dalam implementasinya.<sup>9</sup>

Agar sebuah strategi dapat berhasil diimplementasikan, harus dibuat dengan orientasi pada tindakan, hal ini dilakukan melalui serangkaian program yang dibiayai melalui anggaran khusus dan berisi prosedur baru yang detail.

Untuk mendukung sebuah perubahan yang ditetapkan dalam strategi, aktifitas dalam menentukan bagaimana mendesain pekerjaan dan unit organisasi agar selaras dengan strategi menjadi bagian terpenting.

Perubahan dalam struktur organisasi terkadang dibutuhkan untuk mengakomodir perubahan signifikan dari sebuah strategi.

Daur hidup organisasi adalah salah satu teori yang berusaha menjelaskan mengapa organisasi berkembang dan berubah sepanjang waktu.

Rekayasa ulang merupakan pendekatan baru dalam implementasi strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan operasi perusahaan.

Model karakteristik kerja di dalam desain pekerjaan menyediakan cara untuk mengkaji ulang bagaimana sebuah tugas dikerjakan.

---

J. Sterling, "Translating Strategy into Effective Implementation: Dispelling the Myths and Highlighting What Works," *Strategy & Leadership*, Vol. 31, No. 3(2003), Hal. 27-34

## DAFTAR PUSTAKA

- Chandler, Alfred, 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise*, Doubleday, New York.
- D. Miller, 1988. "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implication" *Academy of Management Journal*.
- F. Hoy, B. C. Vaught, dan W. W. Buchanan, 1982. "Managing Managers of Firms in transition from stage I to stage II."
- J. R. Hackman dan G. R. Oldham, 1980. *Work Redesign* (Reading, Mass: Addison-Wesley)
- J. Sterling, 2003. "Translating Strategy into Effective Implementation: Dispelling the Myths and Highlighting What Works," *Strategy & Leadership*, Vol. 31, No. 3.
- L. D. Alexander, 1991. "Strategy Implementation: Nature of the Problem" *International Review of Strategic Management*, Vol. 2, No.1, edited by D. E. Hussey, New York: John Wiley & Sons
- R. E. Miles and C. C. Snow, 1984. "Fit, Failure and the Hall of Fame", *Strategy and Organization*, A west Coast Perspective, edited by G. carroll and D. Vogel .Boston: Pitman
- T. Burns dan G. M. Stalker, 1961. *The Management of Innovation*, London: Tavistock.
- Thomas L. Whelen and J. David Hunger, 2006. *Strategic Management and Business Policy: Organizing for Action*, Pearson, Prentice Hall

## BAGIAN DUA

### MENGORGANISASI TINDAKAN DALAM MANAJEMEN

#### PENDAHULUAN

Organisasi ( *Organization* ) adalah unit sosial yang dengan sengaja diatur, terdiri atas 2 orang atau lebih, yang berfungsi secara relatif terus menerus untuk mencapai sasaran atau serangkaian sasaran bersama. (Robbins). Bidang studi yang mempelajari dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan tujuan mengaplikasikan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki efektivitas organisasi disebut perilaku organisasi.

Setiap organisasi pasti memiliki manajer, manajer adalah orang yang berada dalam organisasi, ia menyelesaikan pekerjaannya melalui orang lain. “ Tahukah Anda tugas atau pekerjaan manajer pada umumnya?” Jawaban yang paling populer mungkin adalah POAC (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*). Maka tidak heran apabila Anda juga menjawab demikian. Hal ini dapat dimengerti karena dalam kurun waktu yang cukup lama - sejak Henri Fayol mengemukakan pemikirannya yang sangat terkenal ‘*The five Fayolian functions of management (Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, dan Controlling)*’ - para manajer sejagad meyakini (atau diyakinkan) bahwa tugas atau pekerjaan manajer hanya melakukan kelima fungsi manajemen tersebut. Namun berdasarkan penelitian beberapa pakar manajemen, di antaranya Henry Mintzberg, John Kotter dan Fred Luthans diperoleh gambaran yang lebih komprehensif bahwa tugas manajer sebenarnya tidak hanya melakukan kelima fungsi manajemen seperti yang dikemukakan oleh Fayol tersebut.

Mintzberg mengatakan bahwa pekerjaan manajer terdiri dari banyak pekerjaan pendek (*brief*) yang tidak selalu berkesinambungan (*disconnected*) dan mereka sering terlibat dalam hubungan dengan banyak orang, baik di dalam maupun di luar organisasi. Lebih jauh dikatakan pula bahwa manajer mempunyai banyak peran dan mereka melakukan pekerjaan sesuai dengan peran yang

dimainkan. Dalam hal hubungan interpersonal, manajer berperan sebagai figur kepala, pemimpin dan penghubung. Dalam hal informasional mereka berperan sebagai pengawas, penyebar informasi dan juru bicara. Kemudian sebagai pengambil keputusan mereka berperan sebagai wirausaha, pemecah masalah, pengalokasi sumber daya, dan negosiator.

Pengertian perilaku organisasi menjadi sangat penting dalam menjalankan atau memimpin suatu organisasi baik perusahaan maupun sekolah, dan didalam suatu organisasi (perusahaan dan sekolah) pasti ada seorang manajer didalamnya. Mengingat peran manajer sangat penting, maka pada kesempatan ini penulis menjelaskan tentang pengertian PERILAKU ORGANISASI dan peranan seorang manajer didalam suatu perusahaan atau sekolah. Tulisan ini juga dibuat untuk memenuhi tugas akhir semester 2 mata kuliah PERILAKU ORGANISASI, Dosen DR.ADRIE FRANS ASA, SE,MM.

Terima kasih kepada Bapak DR.ADRIE FRANS ASA, SE,MM yang telah membimbing selama masa perkuliahan dan juga teman-teman Magister Manajemen konsentrasi Peersekolahan yang telah memberi dukungan sehingga tersusunnya tulisan ini. Besar harapan tulisan ini berguna bagi siapa saja yang membacanya, Tuhan memberkati.

## **1. MEMAHAMI MANAJEMEN**

Perilaku organisasi adalah salah satu bagian terpenting dalam manajemen oleh karena lebih dahulu melihat atau memahami masyarakat itu sendiri. Kita semua telah mengetahui bahwa yang dimaksud dengan manajer itu adalah orang yang mencapai tujuan tertentu melalui usaha orang-orang lain. Para manajer ini bekerja dalam suatu organisasi, yaitu satu unit sosial yang terdiri dari dua orang atau lebih yang sengaja dikoordinasikan untuk berfungsi secara berkesinambungan dalam mencapai sejumlah tujuan bersama.

Kita semua juga telah mengetahui bahwa fungsi-fungsi manajemen seperti merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengarahkan, serta melakukan kontrol harus bisa dilaksanakan dengan baik karena organisasi memiliki tujuan bersama yang harus dicapai secara efisien. Oleh karena itu, tujuan

organisasi tersebut harus ditetapkan secara jelas lebih dahulu, termasuk bagaimana cara-cara mencapainya agar fungsi-fungsi manajemen seperti tersebut diatas bisa memadai, tetapi juga tidak kedodoran.

Secara umum dapat dikatakan disini bahwa peranan manajer dalam organisasi yang modern sedikitnya meliputi beberapa peranan berikut ini. Peranan dalam hubungan antar manusia seperti figur ketua dalam berbagai upacara, kepemimpinan, dan kegiatan- kegiatan kerja sama. Peranan dalam sistem informasi seperti monitoring, penyebaran informasi, dan kegiatan-kegiatan kehumasan lainnya.

Peranan dalam pengambilan keputusan seperti kewiraswastaan (pengambilan inisiatif dan meramalkan proyek-proyek baru), mengatasi permasalahan atau gangguan dalam organisasi, mengaplikasikan sumber daya, dan berbagai “negosiator”. Disamping berperan seperti tersebut diatas, manajer juga harus memiliki keterampilan manajemen seperti keterampilan teknis, keterampilan manusiawi, dan keterampilan konsepsi. Keterampilan teknis berarti memiliki kemampuan untuk mengaplikasikan pengetahuan atau keahlian khusus. Keterampilan manusiawi berarti memiliki kemampuan untuk bekerja dengan orang-orang lain, mengerti orang-orang lain, dan memotivasi orang-orang lain, baik secara perseorangan maupun dalam kelompok.

Yang dimaksud dengan keterampilan konsepsi tidak lain berupa kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi-situasi yang kompleks. Menurut Fred Luthans dan asosiasinya memandang manajer yang efektif apabila manajer melaksanakan aktivitas manajemen dalam pengembangan organisasi secara cepat dan tepat.

Empat aktivitas manajemen yang dimaksud adalah:

Manajemen tradisional meliputi : pengambilan keputusan, perencanaan, dan pengawasan. Komunikasi meliputi: penukaran informasi secara rutin, dan proses kertas kerja. Manajemen sumber daya manusia meliputi: motivasi, disiplin, manajemen konflik, penyusunan staf dan kebutuhan pelatihan. Jaringan kerja meliputi: sosial, politik, dan interaksi dengan pihak luar.

Selanjutnya mengenai manajer yang sukses, dikatakan sukses apabila masa percepatan promosi atau peningkatan organisasi dapat tercapai. Jadi manajemen yang efektif dan manajemen yang sukses mempunyai perbedaan penekanan dalam melaksanakan keempat kegiatan tersebut.

Jika dicari masalah pokok antara fungsi, peranan, keterampilan dan aktivitas manajemen seperti tersebut diatas, akhirnya kita sama-sama mengetahui betapa pentingnya seni memanejemeni orang itu. Apapun namanya, persoalan ini menjadi jelas bahwa semua manajer yang menginginkan keberhasilan harus mampu mengembangkan diri dibidang keterampilan atau seni memanejemeni orang, yang sekarang ini bisa dicapai melalui pendekatan perilaku organisasi (organizational behavior - OB).

Mengapa perilaku organisasi dalam manajemen modern sekarang dan yang akan datang menjadi sangat penting untuk memenangkan kompetisi lokal, nasional, dan global? Kita akan menghadapi pasar yang keras, sehingga perlu dicari cara yang bisa mengungguli para kompetitor. Harus kita sadari sekarang bahwa kemampuan mereka, produk atau jasa yang mereka jual, cara-cara yang mereka lakukan, dan para customer yang mereka jadikan sasaran semuanya sama atau hampir sama dengan kita atau Anda. Lalu bagaimana Anda akan membuat organisasi atau perusahaan Anda akan berbeda dengan organisasi atau perusahaan mereka? Bagaimana kalau inovasi produk atau jasa yang Anda siapkan segera ditiru mereka dengan begitu cepatnya melalui inteligen bisnis, sehingga mereka bisa lebih dahulu membanjiri pasar dengan produk atau jasa tersebut? Bagaimana dalam pasar global yang keras, Anda membangun dan mempertahankan nilai yang cukup berbeda untuk menghindari kompetisi harga yang brutal? Sejak kurang lebih 25 tahun yang lalu, para konsultan telah membantu perusahaan-perusahaan atau rumah sakit-rumah sakit modern mengembangkan strategi kompetitif, memperbaiki sistem dan keterampilan pengembangan bisnis, dan menciptakan berbagai proposal dan presentasi agar memperoleh persetujuan. Akan tetapi, adanya globalisasi pasar, meningkatnya kompetisi dengan pihak asing, perkembangan teknologi yang sangat cepat, dan pertumbuhan internet telah membuat persaingan menjadi semakin keras, terutama jika Anda menjual produk

atau jasa dengan nilai tambah, tetapi dengan harga yang lebih tinggi. Kecuali Anda dapat menawarkan sesuatu yang begitu unik yang tidak bisa ditiru oleh orang atau perusahaan lain, Anda akan menghadapi sederetan kompetitor yang juga memiliki seni menawarkan, para customer yang menuntut lebih banyak dan negosiasi yang lebih berat.

Informasi, teknologi, pengetahuan, dan orang-orang begitu mengalir diantara perusahaan-perusahaan dan menembus lintas batas begitu cepatnya. Untuk mempertahankan keuntungan kompetitif yang nyata, tidak mungkin untuk mempertahankan batas waktu teknologi dan pelayanan yang digunakan begitu lama. Jadi, akan menjadi lebih sulit buat membedakan dirinya dengan para pesaing, setidaknya dengan menggunakan bentuk-bentuk diferensial tradisional.

Meskipun begitu, beberapa perusahaan dapat secara konsisten mengungguli para kompetitornya karena perusahaan-perusahaan ini memiliki model-model bisnis yang sempurna. Perbedaan pokok yang ditemukan bukannya pada aspek-aspek keterampilan manajemen, melainkan pada perilaku yang lebih unggul dari perusahaan-perusahaan lain. Dengan demikian, guna memenangkan bisnis, penggunaan diferensial perilaku (*behavioral differentiation, BD*) menjadi lebih diutamakan (Bacon & Pugh, 2003).

Dengan menggunakan diferensi perilaku, yang sekarang menjadi pilihan untuk strategi kompetitif, Anda masih dapat mencapai dan mempertahankan keuntungan-keuntungan yang signifikan. Lebih tegasnya, cara ini bukanlah pengganti dari kualitas produk, kompetisi harga, atau kepuasan customer. Anda akan menemukan bagaimana diferensiasi perilaku dapat bekerja untuk Anda atau melawan Anda. Diferensiator perilaku yang positif bisa terbentuk jika Anda melampaui harapan-harapan perilaku customer. Seperti magnet, diferensiasi perilaku yang positif ini akan menarik para customer kepada Anda. Jika Anda merupakan pilihan yang bisa diterima dalam cara-cara yang lain, para customer ini lebih menyukai bekerja dengan Anda. Andapun akan memenangkan bisnis lebih banyak lagi. Sebaliknya, diferensiator perilaku yang negatif akan menjauhkan para customer. Mereka membuat batas antara Anda dan mereka. Bahkan, diferensiator perilaku yang negatif ini dapat menyebabkan mereka secara aktif melawan Anda.

Tidak ada cara lain yang lebih cepat untuk kehilangan bisnis daripada menjauhkan para customer Anda. Hal ini, adanya para diferensiator perilaku yang negatif, masih banyak terjadi. Dapat dibuat hipotesis bahwa diferensiasi perilaku dapat diaplikasikan untuk profesi.

Perusahaan dan penelitian juga telah mengkonfirmasi hal tersebut (Bacon & Pugh, 2003). Diferensiasi perilaku ternyata bisa mengungguli “customer service”, tetapi untuk mempertahankannya, harus dikembangkan dalam organisasi. Dimulai dengan kepemimpinan dari perusahaan Anda, diarahkan oleh budaya dan nilai-nilai dari organisasi. Dipertahankan oleh proses keseharian supaya pekerjaan bisa diselesaikan, dan merefleksikan keterampilan organisasi dan keterampilan orang-orangnya. Hasilnya akan mencengangkan Anda sendiri, jika Anda dan semua orang dalam organisasi berperilaku seperti yang telah digariskan, Anda akan mengerti mengapa Anda akan menang atau kalah dalam bisnis, lebih banyak dari yang diharapkan. Untuk mengajak semua orang dalam organisasi melaksanakan melalui pengertian, penghayatan, dan pengamalan perilaku organisasi.

Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa kekurangan pokok para lulusan Program Administrasi Bisnis dan Manajemen bukannya terletak pada ketidakmampuan dalam menuliskan dan melaksanakan analisis bisnis atau mengambil beberapa keputusan, melainkan dalam keterampilan tentang manusia dan hubungan antar manusia. Diketahui program-program Administrasi Bisnis dan Manajemen memang bisa merupakan bagian penyiapan para manajer dimasa depan. Akan tetapi, para manajer sekarang sering mengalami kesulitan karena keterampilan mereka dalam hubungan antar manusia kurang ketimbang keterampilan dalam masalah-masalah teknis. Padahal para manajer sekarang juga harus mampu memimpin, memotivasi, berkomunikasi, bekerja sebagai bagian dari sebuah tim, menyelesaikan berbagai konflik, dan aktif dalam kegiatan-kegiatan yang mengakrabkan hubungan antar manusia. Sayangnya, sampai beberapa tahun lalu, kursus-kursus tentang perilaku organisasi, proses-proses hubungan antar manusia, hubungan masyarakat, dan psikologi terapan masih dikebelakangkan daripada kursus keuangan, akuntansi, dan teknik-teknik kuantitatif.



Namun, sekarang telah timbul kesadaran bahwa kelemahan dalam mempersiapkan mahasiswa-mahasiswa Administrasi Bisnis dan Manajemen ini telah dapat diidentifikasi dan tindakan-tindakan korektif telah direncanakan untuk mengatasi masalah ini. Beberapa akademi atau sekolah tinggi akan mengembangkan kurikulumnya dengan ilmu pengetahuan perilaku, khususnya yang bermanfaat dalam efisiensi manajemen, sebagai inti. Demikian juga dikalangan bisnis, kecenderungan serupa itu telah tampak. Para manajer dan calon manajer yang potensial mendapatkan latihan-latihan meningkatkan keterampilan dalam hubungan antar manusia. Beberapa perusahaan mengirimkan karyawan-karyawannya untuk berpartisipasi dalam lokakarya-lokakarya yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi atau lembaga sumber daya manusia, sedangkan yang lainnya cukup mengadakan latihan-latihan serupa itu dalam perusahaan sendiri.

Jadi, dalam menghadapi perubahan sistem kerja dalam perkembangan yang terus berubah, tantangan yang akan terus dihadapi oleh para manajer pada masa depan juga akan terus bertambah sesuai dengan perubahan dan tuntutan para karyawannya. Para karyawan, sebagai sumber daya manusia yang akan makin berkualitas, bisa menjadi faktor resiko sering terjadinya konflik dalam organisasi bila manajer tidak menanganinya melalui pendekatan perilaku organisasi yang tepat.

Situasi konflik yang sama bisa memerlukan pendekatan penyelesaian yang berbeda. Secara ekstrim, penyelesaian konflik tersebut bisa sangat berbeda. Jika konflik tersebut dipandang sebagai akibat perbedaan atau pertentangan motivasi dan kepribadian dari pihak yang terlibat, penyelesaiannya bisa ditempuh dengan mengganti atau memindahkan mereka. Sebaliknya, jika konflik tersebut dipandang sebagai kurang tepatnya peranan mereka dalam struktur organisasi tertentu yang bisa mengganggu hubungan baik antara mereka, penyelesaiannya tentu harus dengan mengubah sistem agar suasana yang baik bisa tercapai. Oleh karena itu, mempelajari perilaku karyawan dan pimpinan dalam organisasi itu menjadi sangat penting, khususnya dalam meramalkan perilaku mereka untuk membantu pengambilan keputusan organisasi, meskipun ramalan ini tidak selalu benar. Ilmu

pengetahuan tentang perilaku organisasi ini sudah banyak mengalami kemajuan, tetapi tentu saja masih jauh dari sempurna. Masih banyak pertanyaan-pertanyaan tentang perilaku organisasi yang belum terjawab. Harus diingat bahwa pengertian kita tentang perilaku manusia ini selamanya tidak akan lengkap karena manusia merupakan makhluk yang unik, dinamis, kreatif, dan mudah berubah. Disisi lain, hal ini merupakan wahana penelitian yang maha luas, yang akan menambah khazanah ilmu perilaku organisasi secara berkesinambungan.

## **2. PENGERTIAN PERILAKU ORGANISASI**

Pengertian perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mengamati tentang pengaruh perilaku individu, kelompok dan perilaku dalam struktur organisasi dengan maksud untuk mendapatkan pengetahuan guna memperbaiki keefektifan organisasi.

Dari pengertian tersebut diatas berdasarkan thesis bahwa pengertian manajemen ialah pencapaian tujuan dengan bantuan orang lain, maka manajemen harus memusatkan pada hubungan antar orang. Hal ini kadang-kadang juga disebut penelahaan “human relation”, “leadership” atau “behavioral sciences approach”. Pada perilaku keorganisasian dikembangkan teori-teori baru, metode dan teknik ilmu pengetahuan sosial dalam peristiwa- peristiwa antara perorangan dan dalam hubungan perorangan sampai pada hubungan kebudayaan. Dengan kata lain hubungan ini menekankan pada aspek kemanusiaan didalam manajemen, dengan prinsip apabila orang-orang bekerjasama untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu, maka sudah seharusnya apabila orang sudah mengerti orang lain yang menjadi teman/kelompok kerjanya.

Perilaku organisasi konsern dengan situasi hubungan manusia, sebab hal ini erat kaitannya dengan: pekerjaan, absensi, pergantian karyawan, produktivitas, prestasi seseorang dan manajemen. Perilaku keorganisasian juga meliputi: motivasi, perilaku dan kekuatan/tenaga kepemimpinan, komunikasi antar personal, struktur kelompok dan proses, konflik, desain pekerjaan, dan stres.

Dari keterangan tersebut diatas dapat diilustrasikan statemen yang berkaitan dengan manfaat perilaku keorganisasian sebagai berikut:

Tingkat kegembiraan atau keserasian karyawan menjadikan karyawan tersebut menjadi produktif. Semua individu karyawan produktif, bila pimpinan bersahabat, menaruh kepercayaan dan mengadakan pendekatan. Kebenaran dan keadaan statemen atau pernyataan tersebut sepenuhnya adalah teruji oleh kepentingan waktu sehingga sistematik pendekatan dalam studi perilaku keorganisasian dapat memberikan improvisasi yang bersifat menjelaskan dan prediksi kecakapan/ketrampilan, bakat/kemampuan. Kemampuan berhubungan dengan sifat yang dibawa sejak lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang menyelesaikan pekerjaan, sedangkan kecakapan/ketrampilan berhubungan dengan menyelesaikan pekerjaan tugas yang dimiliki dan dipergunakan oleh seseorang pada waktu yang tepat.

### **3. PENGERTIAN DAN UNSUR-UNSUR ORGANISASI**

Telah banyak pengertian tentang organisasi yang dikemukakan oleh para ahli, namun secara ringkas dapat dikatakan bahwa:

Organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari pola aktivitas kerja sama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan. Dari pengertian diatas menunjukkan bahwa organisasi memiliki empat unsur yaitu sistem, pola aktifitas, sekelompok orang dan tujuan.

#### **Organisasi merupakan suatu sistem**

Organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri dari sub-subsistem atau bagian-bagian yang saling berkaitan satu sama lainnya dalam melakukan aktivitasnya. Organisasi sebagai suatu sistem adalah sistem terbuka, dimana batas organisasi adalah lentur dan menganggap bahwa faktor lingkungan sebagai input. Organisasi selalu peka dan berupaya untuk selalu beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi pada faktor lingkungan eksternal. Faktor lingkungan eksternal seperti: selera konsumen, teknologi, sosiopolitik, penduduk, sosial budaya, dan lain sebagainya selalu berubah. Organisasi yang bersifat terbuka akan selalu berupaya untuk mengikuti perubahan-perubahan tersebut. Namun masing-masing organisasi memiliki kemampuan yang berbeda-beda dalam beradaptasi dengan perubahan-perubahan dari faktor lingkungan. Ada kecenderungan bahwa

semakin kuat dan besar suatu organisasi semakin mampu untuk beradaptasi dengan faktor lingkungan.

### **Pola aktivitas**

Aktivitas yang dilakukan oleh orang-orang di dalam organisasi dalam pola tertentu. Urut-urutan pola aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dilaksanakan secara relatif teratur dan berulang ulang. Misalnya saja fakultas, setiap awal semester melakukan kegiatan herregretasi, melakukan pembimbingan KRS, perkuliahan, ujian tengah maupun akhir semester, yudicium, wisuda dan lain sebagainya. Pola kegiatan tersebut dilakukan secara teratur dan berulang-ulang. Sedangkan aktivitas yang dilakukan secara temporer atau bersifat sementara bukan merupakan organisasi, sekalipun aktivitas tersebut dilakukan oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Misalnya sekelompok mahasiswa melakukan demonstrasi, kegiatan mahasiswa yang melakukan demonstrasi tersebut bukan merupakan organisasi. Karena aktivitas yang dilakukan oleh sekelompok mahasiswa tersebut sifatnya sementara dan tidak dilakukan secara teratur dan berulang-ulang.

Sekalipun aktivitas para mahasiswa tersebut dilakukan oleh sekelompok orang yang mempunyai tujuan tertentu, tetapi tidak dapat dikatakan sebagai organisasi karena aktivitas yang dilakukan sifatnya sementara dan hanya sesaat saja dan bukan dilakukan secara teratur dan berulang-ulang.

### **Sekelompok orang**

Organisasi pada dasarnya merupakan kumpulan orang-orang. Adanya keterbatasan- keterbatasan pada manusia mendorongnya untuk membentuk organisasi. Kemampuan manusia baik fisik maupun daya pikirnya terbatas, demikian juga waktu yang ada terbatas, sementara aktivitas yang harus dilakukan selalu meningkat maka mendorong manusia untuk membentuk organisasi. Jadi dalam setiap organisasi akan terdiri dari sekelompok orang. Orang-orang yang ada dalam organisasi berinteraksi dan bekerjasama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.

## **Tujuan organisasi**

Organisasi didirikan untuk mencapai suatu tujuan. Tidak mungkin orang mendirikan organisasi tanpa ada tujuan yang ingin dicapainya melalui organisasi tersebut. Tujuan organisasi pada dasarnya dibedakan menjadi dua yaitu tujuan yang sifatnya abstrak dan berdimensi jangka panjang, yang menjadi landasan dan nilai-nilai yang melandasi organisasi itu didirikan. Tujuan organisasi seperti itu disebut dengan “misi organisasi”. Jenis tujuan yang lain disebut dengan “tujuan operasional” atau sering juga disebut dengan objective. Jenis tujuan ini sifatnya lebih operasional, yang menunjukkan apa yang akan diraih oleh organisasi. Tujuan operasional atau objective biasanya merupakan tujuan jangka pendek yang lebih spesifik dan dapat diukur secara kuantitatif seperti, pangsa pasar, pertumbuhan, profitabilitas, produktivitas, dan lain sebagainya. Misalnya perusahaan yang bergerak dibidang bisnis eceran menetapkan misinya adalah menyediakan barang yang berkualitas dengan harga yang wajar. Tujuan operasionalnya akan bersifat lebih spesifik dimana perusahaan eceran tadi menginginkan atau menetapkan kenaikan penjualan sebesar 20% dalam tahun ini dengan menjual berbagai macam produk.

## **4. KARAKTERISTIK-KARAKTERISTIK PERILAKU ORGANISASI**

Dalam mempelajari perilaku organisasi dipusatkan pada tiga karakteristik yaitu perilaku, struktur dan proses. Perilaku Karakteristik yang pertama dalam mempelajari perilaku keorganisasian adalah perilaku. Fokus dari perilaku keorganisasian adalah perilaku individu dalam organisasi. Untuk dapat memahami perilaku keorganisasian maka harus mampu memahami perilaku berbagai individu dalam organisasi.

Struktur Karakteristik yang kedua dalam mempelajari perilaku keorganisasian adalah struktur dari organisasi dan kelompok. Struktur berkaitan dengan hubungan yang bersifat tetap dalam organisasi, bagaimana pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi dirancang, bagaimana pekerjaan itu diatur dalam bagan organisasi. Struktur organisasi berpengaruh besar terhadap perilaku individu atau orang-orang dalam organisasi serta efektivitas dari organisasi tersebut.

Proses Karakteristik yang ketiga dari perilaku keorganisasian adalah proses organisasi. Proses organisasi berkaitan dengan interaksi yang terjadi antara anggota organisasi.

Proses organisasi antara lain meliputi komunikasi, kepemimpinan, proses pengambilan keputusan dan kekuasaan. Salah satu pertimbangan utama dalam merancang struktur organisasi yang efektif adalah agar berbagai “proses” diatas dapat dilakukan dengan efisien dan efektif.

## **5. TANTANGAN DAN PELUANG MENGGUNAKAN PERILAKU ORGANISASI**

Pengertian/pengetahuan tentang perilaku keorganisasian mempunyai arti yang sangat penting bagi manajer, ia akan lebih cepat melihat/menangkap perubahan yang dramatik didalam organisasi.

Dalam jangka pendek sebagian perubahan dan kesempatan/peluang yang dihadapi dimasa yang datang, manajer dapat menggunakan konsep perilaku keorganisasian. Hal inilah akan lebih memudahkan para manajer dalam melihat/mengamati tantangan dan kesempatan dalam berbagai penyelesaian.

### **Perbaikan kualitas dan produktivitas**

Dalam usaha perbaikan kualitas dan produktivitas. Tom Rossi menerapkan program total kualiti manajemen (TQM). TQM adalah suatu filosofi manajemen yang menggerakkan/mencapai hasil secara konstan yang dicapai dari pengembangan/ perbaikan kepuasan konsumen untuk proses organisasi secara keseluruhan.

Pendekatan yang dipakai dalam TQM yaitu reengineering, dimaksud dengan reengineering adalah mempertimbangkan kembali bagaimana pekerjaan menjadi lebih dapat dilaksanakan/dikerjakan dan jika struktur organisasi dikreasi/dibangun dari kondisi awal mulanya.

### **Perbaikan keterampilan orang/manusia.**

Didalam usaha perbaikan ketrampilan manusia/orang tidak lepas dari teori dan konsep yang relevan sehingga dapat membantu memprediksi perilaku manusia dan menerapkan/ menempatkan manusia pada posisi pekerjaan yang sesuai. Untuk itu perlu ada usaha peningkatan/perbaikan antar personal.

### **Aneka ragam manajemen tenaga kerja.**

Didalam aneka ragam manajemen tenaga kerja, diartikan organisasi menjadi sangat heterogen, termasuk perbedaan: jenis kelamin, ras, suku, dan kelompok sehingga dalam hal ini organisasi harus adaptif terhadap perbedaan-perbedaan yang ada.

### **Tanggapan terhadap Globalisasi.**

Didalam menanggapi globalisasi, supaya dapat bekerja secara efektif dengan berbagai individu, kelompok. Hal ini membutuhkan pengertian tentang kultur, bagaimana beradaptasi dengan style atau gaya manajemen yang berbeda-beda sehingga dengan perbedaan tersebut dapat memodifikasi secara praktis.

### **Menguasakan atau memberi kuasa kepada seseorang/karyawan/tenaga kerja.**

Didalam pelaksanaan pemberian kuasa, ialah dengan memilih gaya kepemimpinan, hubungan kekuasaan, desain kerja, dan struktur organisasi, hal-hal tersebut sesuai dengan siklus dan perkembangan organisasinya.

### **Pemilihan stimulan dan pengembangan.**

Organisasi ketenagakerjaan dapat memilih blok penghalang yang menjadi daya dorong pengembangan. Tantangan bagi manajemen adalah kreativitas dalam memberikan stimulan dan toleransi tantangan kepada tenaga kerja sehingga ide perilaku dan teknis realitis dengan tujuan. Tantangan dan peluang dalam menggunakan organisasi dapat digambarkan sebagai berikut :

## **6. DISIPLIN ILMU-ILMU PENDUKUNG ILMU PERILAKU ORGANISASI**

Perilaku organisasi adalah ilmu perilaku terapan yang terbina melalui kontribusi dari sejumlah disiplin ilmu diluar bidang perilaku. Disiplin-disiplin

ilmu yang dominan adalah psikologi, sosiologi, psikologi sosial, antropologi, dan ilmu politik. Psikologi disini berkontribusi terutama dalam analisis individual atau analisis tingkat mikro. Kontribusi keempat disiplin lainnya terletak pada pengertian konsep-konsep makro seperti proses-proses kelompok dan organisasi.

### Psikologi

Mereka telah memberikan kontribusi dan terus menambah pengetahuan dibidang perilaku organisasi adalah ahli-ahli teori belajar, teori kepribadian, psikologi dibidang konseling, dan yang lebih penting lagi adalah para psikolog industri dan organisasi. Awalnya, para psikologi industri atau organisasi ini terlibat dalam masalah-masalah kelelahan, kebosanan, dan faktor-faktor lain yang relevan dengan kondisi kerja yang bisa mengganggu efisiensi kerja. Akhir-akhir ini, kontribusi mereka lebih meluas lagi, yang meliputi proses belajar, persepsi, kepribadian, latihan, efektivitas kepemimpinan, pemenuhan kebutuhan dan motivasi, kepuasan kerja, proses-proses pengambilan keputusan, penilaian prestasi kerja, pengukuran sikap, tehnik pemilihan karyawan, desain kerja dan stres ditempat kerja.

### Sosiologi

Kalau atensi psikologi pada masalah-masalah individual, para sosiologi mempelajari sistem sosial dimana individu dapat berperan didalamnya. Oleh karena sosiologi itu mempelajari manusia dalam hubungannya dengan manusia lain. Secara khusus, sosiologi telah memberikan kontribusi yang terbesar untuk perilaku kelompok dalam organisasi, terutama organisasi-organisasi yang formal dan kompleks. Beberapa area dalam perilaku organisasi yang telah menerima masukan dari sosiologi adalah dinamika kelompok, teknologi organisasi, birokrasi, komunikasi, kekuatan, konflik, dan perilaku antar kelompok.

### Psikologi Sosial

Psikologi sosial itu adalah area dalam psikologi, tetapi menggabungkan konsep-konsep dari psikologi dengan sosiologi, yang fokus pada saling pengaruh antar manusia. Salah satu diinvestigasi oleh ahli-ahli psikologi sosial dalam



perilaku organisasi adalah “perubahan”, bagaimana implementasinya dan bagaimana cara mengurangi hambatan-hambatan dalam menerima perubahan tersebut. Sumbangan mereka terutama dalam pengukuran, pengertian dan perubahan sikap, corak-corak komunikasi, cara-cara untuk memberikan keputusan individual dalam aktivitas kelompok, dan proses- proses pengambilan keputusan individual dalam aktivitas kelompok, dan proses-proses pengambilan keputusan oleh kelompok.

### **Antropologi**

Para ahli antropologi mempelajari masyarakat yang mendalami manusia dan segala aktivitasnya dalam pengaruh kultur dan lingkungan. Umpamanya, untuk mengerti perbedaan-perbedaan yang didasarkan oleh nilai, sikap, dan perilaku antara orang-orang dari negara-negara yang berbeda dalam organisasi-organisasi yang berbeda pula. Banyak dari pengertian kita sekarang tentang kultur organisasi, lingkungan organisasi, dan perbedaan kultur setempat dalam lingkup nasional adalah hasil kerja para ahli antropologi ini.

### **Ilmu Politik**

Kontribusi para ahli ilmu politik untuk mengerti perilaku dalam organisasi juga cukup signifikan. Mereka mempelajari perilaku individual dan kelompok didalam suatu lingkungan politik. Beberapa topik yang dapat disebutkan disini termasuk strukturisasi konflik, alokasi kekuatan dan bagaimana orang-orang bisa memanipulasi kekuatan untuk kepentingan pribadi. Kita sekarang telah menyadari bahwa organisasi juga dapat berperan sebagai kesatuan politik. Jika ingin dapat menerangkan secara tepat dan meramalkan perilaku seseorang dalam organisasi, kita memerlukan tinjauan perspektif politik dalam analisis kita.

## **7. TUJUAN MEMPELAJARI PERILAKU ORGANISASI**

Perilaku organisasi merupakan aplikasi ilmu perilaku yang dapat memberikan kontribusi perilaku disiplin individu, kelompok, dan organisasi. Sumbangan ilmu lain yang dapat memberikan/kontribusi meliputi: Psikologi, Sosiologi, Psikologi Sosial, Antropologi, dan ilmu Politik. Masing-masing disiplin

ilmu tersebut mempunyai sumbangan yang berbeda-beda terhadap unit analisa dalam melaksanakan studi perilaku keorganisasian.

Tujuan pertama dari mempelajari perilaku keorganisasian adalah untuk dapat memahami dan menjelaskan kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi. Dengan demikian, kita dapat mengembangkan cara berpikir tentang kejadian-kejadian didalam lingkungan organisasi. Memahami perilaku yang terjadi didalam organisasi saja belum cukup, oleh karenanya tujuan yang kedua mempelajari perilaku organisasi adalah agar kita dapat meramalkan kejadian-kejadian tersebut.

### **Meramalkan Kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi**

Setelah kita memahami perilaku-perilaku yang terjadi dalam organisasi, maka selanjutnya kita harus mampu untuk meramalkan dan menjelaskan kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi. Jika kita menjumpai pola kejadian yang berulang-ulang didalam organisasi, kita tentu ingin mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan faktor-faktor kelemahan yang menyebabkan perilaku tertentu terjadi. Hal ini penting karena dengan demikian kita akan dapat meramalkan apa yang akan terjadi dikemudian hari jika kondisi yang sama muncul. Dengan demikian membuat lingkungan kita menjadi lebih stabil.

### **Mengendalikan perilaku**

Tujuan yang ketiga dan paling penting dalam mempelajari perilaku organisasi adalah mengendalikan perilaku-perilaku dalam organisasi. Jika manajer/pimpinan organisasi dapat memahami dan menjelaskan secara seksama perilaku-perilaku yang terjadi dalam organisasi, maka ia akan dapat menciptakan situasi yang menghasilkan perilaku-perilaku yang diinginkan dan mengurangi perilaku-perilaku yang tidak diinginkan. Kemampuan kita untuk mengendalikan moralitas dan perilaku dari anggota organisasi menjadi isu yang sangat penting dewasa ini.

## **8. PENGEMBANGAN MODEL DALAM PERILAKU ORGANISASI**

Setelah kita membicarakan berbagai model dalam perilaku organisasi, sesuai dengan tuntutan modernisasi manajemen dimasa depan, masih terbuka kemungkinan untuk mengembangkan model-model yang telah ada. Untuk maksud tersebut, kita batasi dahulu pengertian model. Disini model dimaksudkan sebagai abstraksi dari realitas, yaitu penyederhanaan representasi dari beberapa fenomena dunia nyata. Analisis perilaku organisasi terdiri dari tiga tingkatan analisis, yang dimulai dari tingkatan individu bergerak menuju ketinggian sistem organisasi yang selalu ditambahkan dengan pengertian perilaku organisasi kedalam analisis tersebut. Ketiga tingkatan tersebut tersusun seperti sebuah bangunan, setiap tingkat dibangun diatas tingkat sebelumnya.

Pengembangan model ini melibatkan tiga variabel penting dalam perilaku organisasi:

- Variabel Tergantung (*Dependent Variable*)

Sebuah respons yang dipengaruhi oleh variabel bebas

- Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Sebuah variabel yang dianggap sebagai penyebab timbulnya perubahan pada variabel tergantung.

- Variabel Antara (*Moderating Variable*)

Sebuah variabel yang mengurangi atau mempengaruhi efek dari variabel bebas terhadap variabel tergantung.

- Variabel Tergantung

Yang penting dalam pengembangan model perilaku organisasi adalah produktivitas (prestasi kerja yang efektif dan efisien), absen kerja, pindah kerja, atau pemutusan kerja dan kepuasan kerja. Namun, stres ditempat kerja kadang dimasukkan pula disini.

## **Produktivitas**

Organisasi atau perusahaan dikatakan produktif kalau mencapai sasarnya secara efektif dan efisien (memenuhi kebutuhan organisasi dengan biaya yang rendah). Karena pentingnya produktivitas dalam perilaku organisasi ini, kita ingin mengetahui faktor-faktor apa saja yang akan mempengaruhi efektivitas dan efisiensi individu, kelompok, ataupun organisasi secara keseluruhan.

#### **a. Absen Kerja**

Biaya tahunan yang diderita oleh perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat dan Kanada karena masalah absen kerja ini masing-masing diperkirakan 40 dan 12 milyar dolar (\$US). Satu hari absen dari seorang tenaga administrasi atau produksi rata-rata bisa merugikan perusahaan sampai 100 dolar karena menurunnya efisiensi dan meningkatkan pekerjaan atasan/pengawas (The Wall Street Journal, 1986). Oleh karena itu, menurunnya angka absen kerja serendah mungkin menjadi sangat penting untuk setiap perusahaan disana. Akan menjadi sulit bagi perusahaan untuk beroperasi dengan lancar kalau banyak karyawan tidak masuk kerja, bahkan pengambilan keputusan bisa tertunda karena hal itu. Pada perusahaan-perusahaan dengan teknologi ban berjalan, absen kerja tidak hanya akan mengganggu kelancaran produksi, bahkan lebih drastis lagi, menurunnya kualitas produk yang bisa berakhir dengan ditutupnya fasilitas produksi. Tetapi, apakah semua absen kerja berakibat buruk? Ternyata, beberapa pengecualian berlaku disini, bahkan ada perusahaan yang bisa diuntungkan kalau ada karyawan memilih untuk tidak masuk kerja daripada dipaksakan masuk. Umpamanya, karyawan yang menderita kelelahan atau stres yang berat yang jelas akan menurunkan produktivitasnya.

Pengecualian juga berlaku pada pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan kewaspadaan seperti ahli bedah atau pilot, akan lebih baik menguntungkan buat perusahaan jika mereka tidak masuk kerja daripada menunjukkan penampilan kerja yang jelek bila dipaksakan masuk. Biaya besar, yang mungkin terjadi karena kecelakaan, akan dapat dicegah. Demikian juga dikalangan manajer, lebih baik mereka absen daripada kerja, tetapi membuat keputusan yang jelek karena stres berat.

#### **b. Pindah Kerja**

Tingginya angka pindah kerja (pengunduran diri dari pekerjaan) pada sebuah perusahaan berarti meningkatnya program rekrutmen, seleksi, dan biaya pelatihan. Perpindahan kerja juga berarti terputusnya aktivitas perusahaan yang sudah berjalan efisien karena perginya karyawan yang telah menguasai dan mempunyai pengalaman dibidang itu dan karena persiapan untuk mencari gantinya yang sesuai. Sekalipun begitu, semua organisasi atau perusahaan yang pernah mengalami hal ini. Bahkan, kadang-kadang perpindahan kerja menguntungkan bila yang mengundurkan diri itu tenaga-tenaga yang marjinal, yang tidak bisa dikembangkan lagi. Hal ini malah bisa membuka kesempatan bagi perusahaan untuk mengganti mereka dengan tenaga-tenaga yang lebih berkualitas, baik dari segi keterampilan maupun motivasi, sehingga bisa menambah ide-ide yang baru dan segar untuk organisasi. Sayangnya, yang mengundurkan diri itu kebanyakan justru orang-orang yang berkualitas, dimana perusahaan tidak ingin kehilangan mereka.

### **c. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja dalam pengertian perilaku organisasi dapat didefinisikan sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya yang berupa perbedaan antara penghargaan yang diterima dengan penghargaan yang seharusnya diterima menurut perhitungannya sendiri. Kepercayaan bahwa karyawan yang puas itu lebih produktif daripada karyawan yang tidak puas telah menjadi pegangan para manajer bertahun-tahun. Para peneliti dibidang kemanusiaan lalu mengusulkan agar kepuasan ini justru menjadi tujuan resmi sebuah organisasi. Tidak hanya kepuasan itu menurunkan angka absen kerja dan pindah kerja, tetapi perusahaan juga harus bertanggungjawab untuk memberikan kepuasan intristik. Oleh karena itu, meskipun kepuasan itu adalah sikap, bukan perilaku, kepuasan penting untuk dijadikan variabel tergantung dalam perilaku organisasi ini.

### **Variabel Bebas**

Untuk mengetahui faktor-faktor yang sangat berpengaruh terhadap produktivitas, absen kerja, pindah kerja, dan kepuasan kerja, tentu saja kita akan berpaling pada variabel bebas ini. Telah lama dipercaya oleh para ahli bahwa

perilaku organisasi paling mudah dipelajari sebagai model bangunan yang bertingkat, yang fondasinya adalah pengertian kita tentang perilaku individual.

#### **a. Variabel-variabel pada tingkat individual**

Sering dikatakan bahwa manajer itu, tidak seperti orangtua, harus bekerja dengan orang-orang yang telah berumur, bukan sejak kecil. Artinya orang ini telah mendapatkan didikan dan pengalaman dari orang-orang lain yang berhubungan dengannya sebelumnya. Hal ini untuk menegaskan bahwa orang tersebut masuk kedalam organisasi/perusahaan masing-masing dengan karakteristik tertentu yang akan mempengaruhi perilaku ditempat kerja. Lebih jelas disebutkan disini, karakter- karakter tersebut diantaranya adalah karakteristik pribadi atau biografik seperti umur, jenis kelamin, status perkawinan, ciri kepribadian, nilai-nilai dan sikapnya, dan tingkat kemampuannya. Karakteristik ini akan berpengaruh sewaktu seseorang masuk dalam lingkungan kerja. Yang terpenting harus diingat adalah bahwa manajemen hanya sedikit dapat mengubahnya meskipun kenyataannya karakteristik ini akan punya dampak pada perilaku karyawan. Masih ada lagi yang perlu disebutkan disini yaitu persepsi, pembuatan keputusan individual, proses belajar dan motivasi.

#### **b. Variabel-variabel pada tingkat kelompok**

Perilaku orang-orang dalam sebuah kelompok itu berbeda atau lebih dari sekedar menjumlahkan perilaku perseorangan dalam caranya masing-masing. Kompleksitas dari model yang akan kita kembangkan lebih terasa lagi karena perilaku orang-orang didalam kelompok itu berbeda dengan perilaku mereka pada saat mereka sedang sendiri atau sedang diluar kelompoknya. Oleh karena itu, langkah berikutnya untuk lebih mengerti tentang perilaku organisasi adalah mempelajari perilaku kelompok, dimana orang-orang dalam kelompok itu dipengaruhi oleh corak perilaku yang diharapkan atau menjadi standar komunikasi, proses pembuatan keputusan kelompok, tipe-tipe kepemimpinan, kekuatan dan politik, hubungan antar kelompok, dan tingkatan konflik yang semuanya akan mempengaruhi perilaku kelompok.

#### **c. Variabel-variabel pada tingkat organisasi**

Perilaku organisasi mencapai kompleksitas tertinggi jika kita menambahkan pengaruh struktur formal kedalam pengertian sebelumnya tentang perilaku individual dan perilaku kelompok. Sama dengan pengertian bahwa kelompok itu lebih dari sekedar menjumlahkan perilaku anggota-anggotanya, organisasi juga lebih dari sekedar menjumlahkan perilaku kelompoknya. Desain struktur organisasi formal, kebijakan dan praktik-praktik sumber daya manusia dalam organisasi, tingkatan stres ditempat kerja, kultur nasional tempat organisasi itu beroperasi dan kultur internal dalam organisasi, semuanya akan berdampak pada produktivitas, absen kerja, pindah kerja, dan kepuasan kerja.

## **9. BERBAGAI KEMUNGKINAN MODEL DALAM PERILAKU ORGANISASI**

Model-model dalam perilaku organisasi memiliki berbagai kemungkinan, tergantung pada variabel-variabel bebas yang diidentifikasi, variabel-variabel perantara yang diisolasi atau dikontrol, yang semuanya bisa mempengaruhi variabel-variabel tergantung produktivitas, absen kerja, pindah kerja dan kepuasan kerja. Penting pula untuk menerangkan mengapa situasi A dapat menyebabkan B, tetapi pada saat lain dapat menyebabkan C. ini berarti bahwa para manajer juga harus mengerti atau mempelajari konsep perubahan dan pengembangan dalam organisasi, yang menunjukkan adanya dinamika perilaku. Oleh karena itu, perlu dipelajari juga teknik-teknik untuk mengubah sikap karyawan, memperbaiki proses komunikasi, dan memodifikasi struktur organisasi.

Akhirnya, penting juga untuk dimengerti hubungan-hubungan antara tiga tingkat analisis, yaitu tingkat individual, tingkat kelompok, dan tingkat organisasi. Misalnya, struktur organisasi dihubungkan dengan kepemimpinan yang mempunyai pengertian bahwa kewenangan dan kepemimpinan itu berkolerasi, yaitu manajemen berusaha mempengaruhi perilaku kelompok melalui kepemimpinan. Demikian juga, komunikasi ialah cara dimana orang-orang meneruskan atau menyampaikan informasi, jadi ada hubungan antara perilaku individual dengan perilaku kelompok.

## KESIMPULAN

Para manajer perlu mengembangkan keterampilan antar pribadi atau penanganan- orang mereka agar mereka efektif dalam pekerjaan mereka. Perilaku keorganisasian (t)B merupakan suatu bidang studi yang menyelidiki dampak individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku didalam organisasi, kemudian menerapkan pengetahuan tersebut agar organisasi tersebut bekerja dengan lebih efektif. Khususnya, OB memfokuskan pada bagaimana memperbaiki produktivitas, mengurangi kemengkirian dan tingkat keluarnya karyawan, dan meningkatkan kepuasan kerja.

Kita semua meyakini sejumlah generalisasi mengenai perilaku orang. Sementara beberapa generalisasi ini memberikan wawasan yang sah [valid] ke dalam perilaku manusia, banyak generalisasi lain sering keliru. OB menggunakan studi sistematis untuk memperbaiki ramalan perilaku yang akan dirumuskan berdasarkan instuisi semata. Tetapi karena orang- orang itu berbeda-beda, kita perlu memandang OB dalam suatu kerangka kontingensi, dengan menggunakan variabel-variabel situasional untuk melunakkan hubungan sebab-akibat. Perilaku keorganisasian memberikan sejumlah tantangan dan peluang bagi para manajer. Itu dapat membantu memperbaiki kualitas dan produktivitas karyawan dengan menunjukkan kepada para manajer bagaimana memberi tanggung jawab orang-orangnya maupun merancang dan melaksanakan program perubahan. OB menawarkan wawasan-wawasan spesifik untuk memperbaiki keterampilan seorang manajer dalam menangani orang. OB mengenali perbedaan-perbedaan dan membantu para manajer melihat nilai keanekaragaman dan praktik angkatan kerja yang mungkin perlu dibuat ketika mengelola di negara yang berbeda. Dalam masa-masa perubahan yang cepat dan berkelanjutan, OB dapat membantu para manajer untuk belajar mengatasi dunia “kesementaraan” dan mengelola angkatan kerja yang mengalami trauma karena penciutan organisasi. Akhirnya, OB memberikan panduan untuk menciptakan suatu iklim kerja yang secara etis sehat kepada para manajer.



## DAFTAR PUSTAKA

[ROBS] Robbins, Stephen P, Perilaku Organisasi ed 10, Indeks Kelompok Gramedia, 2003.

[GIBS] Gibson, Ivancevich, & Donnelly, Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses

Jilid I, Gelora Aksara Pratama, 1996 . Cunningham, J. B. & Eberle, T. (1990). "A Guide to Job Enrichment and Redesign," *Personnel*, Feb 1990, p.57 in Newstrom, J. & Davis, K. (1993). *Organization Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill.

Koch, C. (2006). The New Science of Change. CIO Magazine, Sep 15, 2006 (pp 54- 56). Also available on the web: <http://www.cio.com/archive/091506/change.html>

## **BAGIAN TIGA**

### **DASAR PEMBENTUKAN ORGANISASI**

Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.<sup>10</sup> Pola interaksi orang di dalam sebuah organisasi tidak begitu saja timbul, akan tetapi telah dipikirkan sebelum memasuki atau sebagai anggota organisasi.

Pengertian organisasi ditinjau dari segi dinamikanya merupakan proses kerjasama yang serasi antara orang-orang di dalam perwadhahan yang sistematis, formal dan hirarki yang berpikir dan bertindak seirama demi tercapai tujuan yang telah ditentukan dengan efisien, efektif, produktif dan ekonomis yang pada gilirannya memungkinkan terjadinya pertumbuhan baik dalam arti kuantitatif maupun kualitatif.<sup>11</sup>

Organisasi yang dinamis mempunyai ciri-ciri:

1. Organisasi akan terus mempertahankan eksistensinya.
2. Organisasi akan berusaha untuk tumbuh/berkembang.
3. Organisasi sebagai organisme yang hidup akan dihadapkan pada ancaman untuk tutup/bubarnya organisasi, dimana ancaman dapat berasal dari internal maupun eksternal organisasi
4. Sarana dan prasarana organisasi perlu dikelola dengan baik oleh sumberdaya manusia yang ada pada suatu organisasi.

---

<sup>10</sup> Stephen P. Robbins, *Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi* (alih Bahasa Jusuf Udaya), (Jakarta: Arcan, 1994), p.4

<sup>11</sup> Sondang P. Siagian, *Organisasi Kepemimpinan dan Prilaku Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1983), p.11

Sebuah organisasi mempunyai batasan yang relatif dapat diidentifikasi. Batasan tersebut dapat berubah dalam kurun waktu tertentu, hal ini akan dapat membedakan antara anggota dan bukan anggota. Batasan tersebut dicapai melalui perjanjian yang eksplisit maupun implisit antara para anggota dan organisasinya.

Orang-orang di dalam sebuah organisasi mempunyai suatu keterikatan yang terus menerus. Rasa keterikatannya ini, bukan berarti anggota seumur hidup. Akan tetapi sebaliknya, organisasi akan menghadapi perubahan yang konstan di dalam keanggotaan.

Di dalam suatu organisasi, tujuan organisasi harus dapat menampung tujuan-tujuan pribadi dari setiap dan semua anggota organisasi. Artinya harus terjadi harmonisasi antara tujuan-tujuan pribadi dari setiap anggota dengan tujuan organisasi sebagai keseluruhan.

Dasar pembentukan organisasi adalah untuk mencapai tujuan, dimana tujuan tersebut biasanya tidak dapat dicapai oleh individu-individu yang bekerja sendiri, hal tersebut dicapai secara lebih efisien melalui usaha kelompok. Tidak perlu semua anggota mendukung tujuan organisasi secara penuh, namun perlu adanya kesepakatan umum mengenai misi organisasi.

Dalam pembentukan/mendesain sebuah organisasi, perlu memperhatikan empat elemen dasar dari organisasi<sup>12</sup>, yaitu :

- 1) Spesialisasi. Elemen ini merupakan proses untuk mengidentifikasi tugas dan menunjuk staf untuk diberikan pelatihan secara individu atau kelompok secara khusus. Dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang amat pesat, timbullah tingkat spesialisasi yang semakin lama semakin tinggi. Untuk itu sebuah organisasi harus memperhatikan adanya spesialisasi ini untuk lebih dapat bekerja secara efektif dan efisien.
- 2) Standarisasi, merupakan suatu proses pengembangan prosedur dengan meningkatkan keseragaman dan kinerja yang konsisten. Hal ini diperlukan dalam suatu organisasi, agar para anggotanya mempunyai standar/aturan yang

---

<sup>12</sup> Hell Riegel and Jackson Snack, *Management A competency Based Approach*, p..23

baku dalam menjalankan tugas sesuai dengan tufoksi masing-masing. Dan dengan adanya standarisasi dapat mendorong terjadinya koordinasi.

### 3) Koordinasi.

Koordinasi adalah proses pengintegrasian tugas dengan memisahkan individu-individu dan kelompok-kelompok dalam suatu organisasi. Organisasi akan dapat bertahan apabila para anggotanya mau dan rela bekerjasama satu sama lain. Dimana pencapaian tujuan organisasi akan lebih terjamin apabila para anggota organisasi dengan sadar dan atas dasar kemauannya bahwa tujuan pribadi akan tercapai melalui jalur pencapaian tujuan organisasi<sup>13</sup>. Koordinasi pada organisasi mutlak diperlukan demi untuk pencapaian tujuan dan terselenggaranya kegiatan-kegiatan operasional dengan berdaya guna dan berhasil guna. Dengan kata lain, masalah-masalah yang menyangkut koordinasi sesungguhnya tidak dapat dilihat hanya sebagai sesuatu hal yang bersifat teknis, akan tetapi lebih banyak bersifat persepsi, sikap mental dan berperilaku.

### 4) Kewenangan, merupakan hak untuk membuat suatu keputusan dan penentuan aksi.

Desain/pembentukan organisasi lebih menekankan sisi manajemen dari teori organisasi<sup>14</sup>. Dalam desain organisasi, perlu mempertimbangkan konstruksi dan mengubah struktur organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, bagaimana suatu organisasi dapat di desain/dirancang/dibentuk untuk membantu tujuan organisasi, yang akhirnya akan dapat memenuhi tujuan dari semua anggota organisasi. Walaupun dalam kenyataannya akan sulit bagi suatu organisasi untuk dapat memenuhi semua tujuan yang menguntungkan (memuaskan) bagi semua anggotanya.

Kompleksitas suatu organisasi serta adanya perkembangan teknologi yang sedemikian pesat, menuntut berkembangnya spesialisasi dalam pembagian tugas

---

<sup>13</sup> Sondang, op.cit, p.72

<sup>14</sup> Stephen P.Robbins, op.cit, p.7

dalam organisasi. Dengan adanya berbagai jenis spesialisasi mengharuskan adanya departementalisasi. Ada empat tipe dalam pembagian departementalisasi, yaitu<sup>15</sup>:

1) Departementalisasi fungsional.

Pada departemen ini, staf/anggota organisasi dibagi berdasarkan tugas yang telah ditunjuk/ditentukan oleh pimpinan organisasi.

2) Departementalisasi penempatan. Staf bekerja berdasarkan lokasi geografi/tempat. Penempatan ini bertujuan untuk dapat mengembangkan suatu organisasi yang lebih besar. Dengan kata lain, dengan banyaknya penempatan di berbagai lokasi/tempat, menunjukkan adanya perkembangan dari organisasi tersebut, dengan asumsi efektifitas dan efisiensi serta tujuan dari organisasi berjalan sesuai dengan visi dan misi organisasi.

3) Departementalisasi produk (barang atau jasa).

Departemen ini merupakan kelompok staf pada unit masing-masing dan masing-masing bertanggungjawab atas barang dan jasa yang dihasilkan dari suatu perusahaan/organisasi

4) Departementalisasi konsumen

Departemen ini terdiri dari kelompok staf yang bertanggungjawab atas keperluan konsumen.

Menurut Adam Smith, pembagian departementalisasi akan dapat menambah hasil kerja dengan cara membuat para pekerja lebih efisien.<sup>16</sup>

Ada tiga prinsip yang dapat digunakan untuk mencapai koordinasi kegiatan dalam dan antar departemen, yaitu<sup>17</sup>: (1) Prinsip kesatuan komando, yaitu setiap staf harus memberikan laporan kepada hanya satu manajer; (2) Prinsip skalar, yaitu adanya rantai yang jelas mengenai perintah yang seharusnya terkait kepada setiap

---

<sup>15</sup> Hell Riegel, Op.cit.p..272

<sup>16</sup> Adam Smith, An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nation, (Newyork : Modern Library)

<sup>17</sup> Hell Riegel, op.cit.p.281

orang dalam organisasi yang disupervisi; (3) Rentang/jangka waktu dari prinsip pengawasan, yaitu setiap bawahan melaporkan dengan segera kepada manager atas pengawasan yang telah dilakukan dengan secepatnya.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan tentang konsep kewenangan, yaitu<sup>18</sup>: (a) tanggungjawab, yaitu merupakan kewajiban dalam melaksanakan tugas; (b) akuntabilitas, adalah harapan dimana masing-masing staf (atau tim) akan menerima hasil atau kesalahan atas hasil kinerjanya; (c) delegasi, yaitu proses dalam memberikan kewenangan kepada seseorang (atau) kelompok untuk membuat keputusan dan tindakan dalam situasi tertentu. Kewenangan dalam organisasi hendaknya disusun secara rasional dalam arti bukan saja sesuai dengan kebutuhan organisasi, akan tetapi dapat mendukung proses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.

Kewenangan dalam satu unit pada suatu organisasi bervariasi, yaitu berdasarkan perbedaan bidang dan staf. Garis kewenangan secara normal mengarah ke bawah melalui rantai utama perintah, sesuai dengan prinsip skalar, dan dilaksanakan oleh manajer untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam pengelolaan organisasi, perlu memperhatikan tingkat sentralisasi dan desentralisasi kewenangan pada berbagai tingkatan, unit dan posisi dalam organisasi.

Sentralisasi adalah sejauh mana kekuasaan formal dapat membuat kebijaksanaan-kebijaksanaan yang dikonsentrasikan pada satu individu, suatu tingkat (biasanya pada tingkat yang tinggi dalam organisasi), sehingga anggota yang lebih rendah kedudukannya dalam organisasi hanya memperoleh masukan yang minim dalam pekerjaan mereka. Ada lima hal yang perlu diperhatikan untuk dapat menerapkan sentralisasi dalam suatu organisasi, yaitu<sup>19</sup>:

1. Mengumpulkan informasi untuk diteruskan kepada pengambil keputusan mengenai apa yang dapat dilakukan

---

<sup>18</sup> Hell Riegel, op.cit.p.283

<sup>19</sup> Stephen, op.cit.p.127

2. Memproses dan menginterpretasikan informasi tersebut untuk memberi saran kepada pembuat keputusan mengenai apa yang harus dilakukan
3. Membuat pilihan tentang apa yang hendak dilakukan
4. Memberi wewenang kepada orang lain tentang apa yang hendak dilakukan
5. Melaksanakannya

Pada penerapan sentralisasi pada suatu organisasi akan dapat menambah suatu perspektif yang menyeluruh terhadap keputusan-keputusan dan dapat memberikan efisiensi.

Sedangkan penerapan desentralisasi oleh seorang pemimpin dalam suatu organisasi akan mengurangi kemungkinan terjadinya beban informasi yang berlebihan, memberikan tanggapan yang cepat terhadap informasi yang baru, memberikan masukan yang lebih banyak bagi suatu keputusan serta mendorong terjadinya motivasi. Desentralisasi merupakan suatu alat yang potensial untuk melatih para manager dalam mengembangkan suatu pertimbangan yang baik.

Lima faktor yang mempengaruhi keputusan kewenangan, yaitu<sup>20</sup>: (i) biaya, (ii) kebijakan yang sama; (iii) ketersediaan staf dan manager yang kompeten; (iv) mekanisme pengawasan, dan (v) lingkungan. Organisasi perlu berinteraksi dengan lingkungannya agar dapat mempertahankan atau meningkatkan keefektifannya. Dalam sistem organisasi terbuka, organisasi sebagai pengembang mekanisme pemantauan dan umpan balik untuk mengidentifikasi dan mengikuti lingkungan mereka, mengindera perubahan dalam lingkungan tersebut, dan membuat penyesuaian yang tepat jika dibutuhkan.

Untuk mencapai tujuan suatu organisasi, tidak mungkin dapat melepaskan diri dari pengaruh lingkungan. Dapat dikatakan bahwa kemampuan untuk memperhitungkan dampak lingkungan akan menentukan keberhasilan organisasi untuk mempertahankan eksistensi yang merupakan modal yang amat penting dalam pertumbuhan dan perkembangan organisasi selanjutnya.

---

<sup>20</sup> Hell Riegel, op.cit.p.283

**DAFTAR PUSTAKA**

- Anonym, *Administrasi Manajemen dan Organisasi*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 1998
- Adam Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nation*, Newyork : Modern Library
- Stephen P.Robbins, *Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi* (alih Bahasa Jusuf Udaya), Jakarta: Arcan, 1994
- Sondang P.Siagian, *Organisasi Kepemimpinan dan Prilaku Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung, 1983
- Hell Riegel and Jackson Snack, *Management A competency Based Approach*
- Pembentukan Organisasi Teknologi Informasi(<http://www.organisasiti.com>)
- Miftah Thoha, *Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Raj; Grafindo Persada, 2003



## BAGIAN EMPAT

### MOTIVASI: DARI KONSEP KE PENERAPAN

#### PENGERTIAN MOTIVASI

Motivasi berasal dari akar kata *motive* yang berarti "a moving cause" yang berhubungan dengan "inner drive, impulse, intension". Kata *motive* ini yang berkembang menjadi motivasi. Motif merupakan pikiran-pikiran atau perasaan-perasaan yang menjadi penyebab seseorang melakukan suatu tindakan.<sup>21</sup> Beck mengartikan motif sebagai tenaga penggerak yang mempengaruhi kesiapan untuk memulai melakukan rangkaian kegiatan dalam suatu perilaku.<sup>22</sup> Sedangkan Suryabrata memberikan definisi motif sebagai keadaan dalam pribadi orang yang mendorong individu untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu untuk mencapai sesuatu tujuan.<sup>23</sup> Jadi, motif bukanlah sesuatu yang dapat diamati, melainkan sesuatu yang dapat disimpulkan adanya karena sesuatu yang dapat dilihat dari aktivitas-aktivitasnya. Setiap aktivitas-aktivitas yang dilakukan seseorang didorong oleh kekuatan yang ada dalam dirinya dan kekuatan yang mendorong tersebut merupakan motif.

Kast dan Rosenzweig menyatakan bahwa motif merupakan apa yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu atau sekurang-kurangnya mengembangkan suatu kecenderungan perilaku tertentu. Dorongan untuk bertindak ini dapat dipacu oleh rangsangan yang berasal dari dalam atau luar individu itu sendiri dalam proses fisiologis dan pemikirannya.<sup>24</sup> Adi menyatakan bahwa motif tidak dapat diamati secara langsung namun dapat diinterpretasikan

---

<sup>21</sup> Yakop Tomatala. Motivasi. Diakses dari <http://lead.sabda.org/?title=motivasi>

<sup>22</sup> Robert C. Beck. 1990. *Motivasi Theories and Principle*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs. H. 21.

<sup>23</sup> Sumadi Suryabrata. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. H. 70.

<sup>24</sup> Freemont E. Kast and James E. Rosenzweig. 1995. *Organization and Management*, terjemahan Hasyimi Ali. Jakarta: Bumi Aksara, h. 399.

dalam tingkah lakunya berupa rangsangan, dorongan atau pembangkit tenaga munculnya suatu tingkah laku tertentu.<sup>25</sup>

Woodworth dan Marquis membedakan motif menjadi tiga macam, yaitu: (1) Kebutuhan-kebutuhan organik, yang meliputi kebutuhan untuk makan, minum, bernafas, seksual, untuk berbuat dan sebagainya. (2) Motif-motif darurat, yang meliputi: dorongan untuk menyelamatkan diri, dorongan untuk membalas, dorongan untuk berusaha dan sebagainya. Dorongan ini muncul karena adanya rangsangan dari luar yang tidak ada sejak lahir, namun bentuk-bentuknya tertentu yang sesuai dengan perangsang tertentu berkembang karena dipelajari. (3) Motif-motif obyektif, yang meliputi kebutuhan-kebutuhan untuk melakukan eksplorasi, kebutuhan untuk melakukan manipulasi, kebutuhan untuk menaruh minat dan sebagainya.<sup>26</sup> Sedangkan menurut Teevan dan Smith dalam Asnawi bahwa ada dua macam motif dalam diri manusia, yaitu: (1) motif yang tidak dipelajari atau yang disebut sebagai motif primer, dan (2) motif yang dipelajari melalui pengalaman yang disebut dengan motif sekunder. Motif ini juga disebut sebagai motif sosial.<sup>27</sup> Motif primer juga disebut sebagai motif bawaan yang keberadaannya sudah ada sejak seseorang dilahirkan sehingga tidak perlu untuk dipelajari, misalnya makan, minum, seksual dan sebagainya. Sedangkan Motif sekunder keberadaannya dipengaruhi oleh lingkungan sosial. Keberadaan seseorang dalam lingkungannya menyebabkan dirinya memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi yang diwujudkan melalui suatu perilaku tertentu. Misalnya, seseorang memiliki minat untuk melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi oleh karena orang-orang dilingkungan sekitarnya memiliki pendidikan yang tinggi sehingga ketika menjalin hubungan dan komunikasi dalam kesehariannya munculnya minat setelah melihat manfaatnya.

---

<sup>25</sup> Isbandi Rukminto Adi. 1994. *Psikologi, Pekerjaan Sosial dan Ilmu Kesejahteraan Sosial: Dasar-dasar Pemikiran*. Jakarta: Grafindo Perkasa, h. 154.

<sup>26</sup> R. S. Woodworth and D. G. Marquis. 1955. *Psychology*. London: Methuen. h. 301-303.

<sup>27</sup> Sahlan Asnawi. 2002. *Teori Motivasi: Dalam Pendekatan Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Studia Press. h. 85.

Motif muncul karena adanya kebutuhan, sedangkan kebutuhan dipengaruhi karena adanya keinginan. Kuat lemahnya keinginan mempengaruhi kuat lemahnya munculnya motif. Oleh karena adanya keinginan untuk memenuhi kebutuhan dalam diri seseorang yang menyebabkan adanya tingkah laku atau suatu tindakan tertentu. Tingkah laku atau aktifitas seseorang ditentukan oleh kekuatan motifnya. Semakin kuat motif seseorang, maka semakin kuat pula aktivitas untuk mencapai kepuasan.

Motivasi tidak dapat diamati secara langsung tetapi dapat diinterperestasikan dalam tingkah lakunya. Motivasi dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling*, dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan.<sup>28</sup> Djaali menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu kondisi fisiologis yang terdapat dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan aktivitas tertentu guna mencapai suatu tujuan.<sup>29</sup> Kontz dan Wehrich menyatakan bahwa motivasi sebagai suatu daya yang menyebabkan seseorang berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan.<sup>30</sup>

Dalam kehidupan manusia adanya suatu tujuan yang harus dicapai. Tujuan itu yang menyebabkan adanya kebutuhan untuk memenuhinya. Untuk memenuhi kebutuhan itu maka diperlukan suatu tenaga penggerak atau pendorong yang menyebabkan seseorang melakukan aktivitas-aktivitas tertentu. Tanpa adanya tenaga penggerak atau energi tersebut maka tidak ada kebutuhan yang dipenuhi dan tujuan yang dicapai. Motivasi sebagai tenaga penggerak sangat besar kontribusinya dalam diri seseorang guna mencapai tujuan-tujuan tertentu yang diinginkan atau ditetapkan.

Menurut Barelson dan Steiner seperti dikutip oleh Wahjosumidjo *memberikan pengertian motivasi* “a motive is an inner state that energizes, activities or move (hence motivation), and that directs or channels behavior to

---

<sup>28</sup> Sardiman A.M., 1986. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Radjawali. H. 73.

<sup>29</sup> Djaali. 2000. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Kartika Jaya Offset & Universitas Negei Jakarta h. 131.

<sup>30</sup> Harold Koontz & Hainz Wehrich. 1997. *Managemen*. Ninth Edition. New York McGraw-Hill Books Company, h. 411.

*ward goals*".<sup>31</sup> Porter dan Miles dalam Wahjosumidjo juga menjelaskan adanya tiga faktor utama yang berpengaruh pada motivasi yakni: (1) Ciri-ciri pribadi seseorang (*individual characteristic*),<sup>32</sup> (2) Tingkat dan jenis pekerjaan (*job characteristic*), (3) Lingkungan kerja (*work situation characteristic*). Sedangkan Wahjosumidjo menyatakan bahwa motivasi merupakan dorongan dan kekuatan dalam diri seseorang untuk melakukan tujuan tertentu yang ingin dicapainya.<sup>33</sup> Karakteristik seseorang mempengaruhi tinggi rendahnya motivasi seseorang.

Seseorang yang memiliki karakteristik pemalas cenderung memiliki motivasi yang rendah terhadap segala sesuatu. Meskipun memiliki keinginan atau cita-cita tertentu, dirinya kurang atau tidak menunjukkan aktivitas untuk mencapainya, sehingga keinginannya tinggallah keinginan yang tidak akan pernah tercapai. Sedangkan untuk seseorang yang dalam dirinya memiliki keinginan untuk berprestasi dalam pekerjaan, maka kondisi seperti apapun tidak menjadi halangan bagi dirinya untuk mencapainya yang ditunjukkan melalui sikap kerja yang baik dan hasil pekerjaan yang berkualitas.

Tidak dapat dipungkiri bahwa situasi lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Kondisi lingkungan kerja yang tidak kondusif akan berdampak pada menurunnya minat seseorang dalam bekerja yang berpengaruh pada menurunnya produktifitasnya. Iklim kerja yang kondusif, hubungan antara pegawai dan pegawai dengan pimpinan yang harmonis akan dapat menjadi dorongan bagi seseorang dalam bekerja. Pujian yang diberikan pemimpin maupun rekan kerja dapat menumbuhkan motivasi yang kuat bagi seseorang untuk berprestasi dalam pekerjaannya.

---

<sup>31</sup> Wahjosumidjo. 1992. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Gahlia Indonesia, h. 177.

<sup>32</sup> *Ibid.*, h. 178.

<sup>33</sup> *Ibid.*, h. 177.

## **MANAJEMEN BERDASARKAN TUJUAN (MBO)**

Manajemen berdasarkan tujuan menekankan penetapan sasaran secara partisipatif yang berwujud, dapat diperiksa kebenarannya, dan dapat diukur. Daya tarik MBO terletak pada tekanannya untuk mengubah tujuan organisasi secara keseluruhan menjadi tujuan khusus unit-unit organisasi dan para individu yang menjadi anggotanya. MBO menjalankan konsep tujuan dengan merancang suatu proses, dimana dengan proses tersebut sasaran-sasaran secara bertingkat diturunkan ke sepanjang organisasi itu.

Ada empat unsur umum dalam program MBO yakni spesifikasi sasaran, pengambilan keputusan partisipatif, jangka waktu yang eksplisit, serta umpan balik kerja. Tujuan MBO hendaknya merupakan pernyataan ringkas mengenai pencapaian tujuan yang diharapkan, dan tidak ditentukan secara sepihak oleh atasan dan kemudian ditugaskan ke bawahan. MBO menggantikan sasaran yang dipaksakan dengan sasaran yang ditentukan secara partisipatif. Atasan dan bawahan bergabung untuk memilih sasaran dan sepakat mengenai cara mengukur sasaran itu. Tiap tujuan mempunyai kurun waktu lazimnya tiga bulan, enam bulan atau setahun.

Unsur terakhir dalam program MBO adalah umpan balik yang terus menerus terhadap kinerja mengenai pencapaian sasaran. Idealnya ini dicapai untuk memberikan umpan balik berkelanjutan ke individu sehingga mereka dapat memantau dan mengoreksi tindakan mereka sendiri. Ini dilengkapi dengan evaluasi manajerial secara berkala, ketika kemajuan itu ditinjau ulang.

## **HUBUNGAN MBO DENGAN TEORI PENETAPAN – SASARAN**

Teori penetapan sasaran menunjukkan bahwa sasaran yang sulit menghasilkan tingkat kinerja individual yang lebih tinggi daripada sasaran yang mudah. Selain itu, sasaran sulit yang spesifik menghasilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada tanpa sasaran sama sekali atau sasaran yang bersifat umum seperti “berusaha sebaik-baiknya”. Juga, umpan balik terhadap kinerja seseorang akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Bandingkan penemuan-penemuan ini dengan MBO. MBO secara langsung mendukung sasaran spesifik dan umpan balik.

MBO menyiratkan, bukannya menyatakan secara eksplisit, bahwa sasaran harus dipersepsikan sebagai hal yang dapat dilaksanakan (*feasible*). Konsisten dengan penetapan sasaran, MBO akan sangat efektif bila sasaran itu cukup sulit agar dapat menuntut orang itu memaksa diri bekerja. Sasaran akan memberitahukan karyawan apa yang perlu dikerjakan dan berapa banyak upaya yang harus dilakukan. Teori menyatakan bahwa sasaran yang khusus dan sulit akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Dengan adanya sasaran yang spesifik akan membuat karyawan memfokuskan tugas pekerjaannya pada sasaran tersebut. Hal ini yang akan membuat dirinya dapat mencapai kinerja yang lebih baik

### **PROGRAM PENGAKUAN KARYAWAN**

Program pengakuan karyawan terdiri dari perhatian pribadi, pengungkapan minat, persetujuan dan apresiasi atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik. Program ini dapat beragam bentuknya. Salah satu pengakuan yang digunakan luas adalah penggunaan sistem usulan untuk memperbaiki proses atau memotong biaya dan diberikan pengakuan berupa hadiah sejumlah uang tunai.

Program ini konsisten dengan teori Penguatan, yang memberikan imbalan atas perilaku tertentu dengan pengakuan sesudah perilaku tersebut mendorong tercapainya prestasi lain.

### **PROGRAM PELIBATAN KARYAWAN**

Pelibatan itu mencakup gagasan-gagasan populer seperti partisipasi karyawan atau manajemen partisipatif, demokrasi ditempat kerja, pemberdayaan, dan kepemilikan karyawan. Pelibatan karyawan merupakan proses partisipasi yang menggunakan seluruh kapasitas karyawan dan yang dirancang untuk mendorong peningkatan komitmen demi kesuksesan organisasi. Logika yang mendasari adalah bahwa dengan melibatkan para pekerja ke dalam keputusan- keputusan mengenai mereka, dan dengan meningkatkan otonomi serta kendali mengenai kehidupan kerja mereka, para karyawan akan menjadi lebih termotivasi, lebih komitmen terhadap organisasi, lebih produktif dan lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Sudomo menyatakan bahwa pelibatan karyawan merupakan salah satu cara untuk memotivasi anggota kelompok atau bawahan dengan melibatkannya dalam proses pengambilan keputusan.<sup>34</sup> Dengan demikian, bawahan akan merasa turut memiliki dan bertanggung jawab terhadap tujuan organisasi yang telah ditetapkan untuk dicapainya. Hal ini dikarenakan keputusan yang diambil bukan menjadi keputusan pemimpin semata-mata melainkan keputusan bersama yang harus dipertanggungjawabkan dan diwujudkan.

Likert seperti yang dikutip Thoha, yang merancang 4 sistem kepemimpinan, meliputi: (a) sistem 1, pemimpin bergaya otokrasi dan memiliki sedikit kepercayaan kepada bawahan, (b) sistem 2, pemimpin bergaya otokrasi yang berhati baik, (c) sistem 3, gaya kepemimpinan manajer *konsultatif*, dan (d) sistem 4, pemimpin yang bergaya kelompok partisipatif. Pada sistem 4, pemimpin mempunyai kepercayaan yang penuh terhadap bawahannya. Dalam setiap persoalan, dirinya mengandalkan bawahan untuk mendapatkan gagasan-gagasan, pendapat-pendapat serta mempunyai niat untuk menggunakan pendapat bawahan secara konstruktif. Pemimpin memberikan penghargaan yang bersifat ekonomis berdasarkan partisipasi bawahannya dan keterlibatannya pada setiap urusan, terutama dalam penentuan tujuan bersama dan penilaian kemajuan pencapaian tujuan tersebut.<sup>35</sup>

Menurut Likert bahwa pemimpin yang termasuk dalam sistem 4 ini, mempunyai kesempatan lebih sukses sebagai pemimpin.<sup>36</sup> Hal ini dikarenakan pemimpin memberikan dorongan kepada bawahan untuk ikut bertanggung jawab membuat keputusan dan melaksanakan keputusan tersebut dengan penuh tanggung jawab. Dengan pemberian kesempatan kepada bawahan dalam keterlibatannya, maka pemimpin tipe ini juga memberikan kebebasan bagi bawahan dalam menyampaikan ide-ide yang bertalian dengan pekerjaan bersamanya. Keterlibatan,

---

<sup>34</sup> Sudomo. 2005. *Ciri Utama Kepemimpinan Sejati*. Yogyakarta: Andi Offset dan Universitas Pelita Harapan Tangerang, h. 46.

<sup>35</sup> Miftah Thoha. 1994. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: CV. Rajawali, h. 60.

<sup>36</sup> *Ibid.*, h.60.

kebebasan dan kesempatan yang diberikan pimpinan membuat dirinya memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tujuan atau pekerjaan yang dilakukannya.

### **Contoh-Contoh Pelibatan Karyawan**

Ada empat ragam pelibatan karyawan:

1. **Manajemen partisipatif** adalah proses dimana bawahan berbagi kekuasaan dalam pengambilan keputusan sampai derajat tertentu atasan langsungnya atau pengambilan keputusan secara bersama-sama. Manajemen ini tidak tepat untuk semua organisasi atau semua unit kerja. Agar berhasil, harus ada waktu yang memadai untuk berpartisipasi, isu-isu dimana para karyawan harus mempunyai kemampuan untuk berpartisipasi, dan budaya organisasi harus mendukung pelibatan karyawan. Partisipasi memberikan ganjaran interistik ke karyawan. Partisipasi dapat membuat pekerjaan mereka lebih menarik dan bermakna.
2. **Partisipasi Representatif** artinya karyawan tidak berpartisipasi langsung ke dalam keputusan-keputusan, namun mereka diwakili oleh kelompok- kelompok kecil karyawan yang benar-benar berpartisipasi. Sasarannya adalah untuk mendistribusi ulang kekuasaan organisasi, dengan menempatkan buruh ke kedudukan yang lebih sejajar dengan pihak manajemen dan pemegang saham. Dua bentuk yang paling lazim dari partisipasi representatif adalah dewan kerja dan wakil-wakil dewan.
3. **Lingkaran Mutu** adalah kelompok kerja yang terdiri dari delapan sampai sepuluh karyawan dan penyelia yang mempunyai tanggung jawab bersama. Mereka bertemu secara teratur lazimnya sekali sepekan, pada jam kerja dan tempat perusahaan-perusahaan untuk membahas masalah kualitas mereka, menyelidiki sebab-sebab masalah itu, merekomendasikan penyelesaian, dan mengambil tindakan korektif. Mengambil alih tanggung jawab untuk memecahkan masalah kualitas dan mengevaluasi umpan balik. Tetapi lazimnya manajemen memegang kendali mengenai keputusan terakhir yang menyangkut pelaksanaan dari solusi yang di rekomendasikan. Tentu saja tidak diasumsikan secara inheren karyawan mempunyai kemampuan menganalisis dan memecahkan masalah mutu. Oleh karena itu, bagian dari konsep lingkaran



kualitas itu mencakup mengajar karyawan yang berpartisipasi itu keterampilan komunikasi kelompok, berbagi strategi mutu, teknik pengukuran serta analisis masalah.

4. **Rencana kepemilikan saham karyawan (ESOP)** ini berarti sejumlah hal mulai dari karyawan memiliki saham perusahaan dimana mereka bekerja itu sebagai individu-individu yang bekerja di perusahaan itu memiliki dan secara pribadi menjalankan perusahaan. Rencana kepemilikan saham karyawan merupakan rencana tunjangan yang dicanangkan oleh perusahaan dimana karyawan memperoleh saham sebagai bagian dari tunjangannya. ESOP ini mempunyai potensi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan motivasi kerja. Tetapi agar potensi ini terealisasi, para karyawan secara psikologis perlu merasakan kepemilikan itu. Artinya, di samping sekedar mempunyai kepentingan keuangan dalam perusahaan, karyawan perlu diberitahu secara teratur mengenai status bisnis dan juga mempunyai kesempatan untuk mempengaruhi bisnis.

### **Mengaitkan Program Pelibatan Karyawan dan Teori Motivasi**

Pelibatan karyawan mengilustrasikan sejumlah teori motivasi, misalnya, teori Y konsisten dengan manajemen partisipatif dan teori X segaris dengan gaya otokratis yang lebih tradisional dalam hal mengelola karyawan. Dalam teori dua factor, program pelibatan karyawan dapat memberikan kepada para karyawan motivasi intrinsik dengan meningkatkan kesempatan untuk berkembang, tanggung jawab, dan pelibatan ke dalam kerja itu sendiri. Pelibatan karyawan ini sesuai teori ERG, yaitu (1) kebutuhan akan eksistensi (*existence*), (2) kebutuhan akan persaudaraan (*relatedness*), dan (3) kebutuhan akan pertumbuhan (*growth*).<sup>37</sup> Kebutuhan akan eksistensi berhubungan dengan kebutuhan yang lebih rendah dari teori Maslow, yang dapat dipenuhi dengan pembayaran, tunjangan dan kondisi kerja yang aman dan nyaman. Kebutuhan akan persaudaraan berhubungan dengan kebutuhan memiliki dan dapat memenuhi dengan mengadakan hubungan sosial dan keanggotaan kelompok yang melibatkan keluarga, teman, orang-orang

---

<sup>37</sup> Sahlan Asnawi. *Op.Cit.*, h. 63.

kantor dan sebagainya. Sedangkan kebutuhan akan pertumbuhan berkaitan dengan penghargaan diri dan aktualisasi yang dapat dipenuhi melalui pencarian pengembangan personal dan karier serta melalui pekerjaan yang kreatif dan aktivitas non-kerja, misalnya berorganisasi.

Melibatkan karyawan dapat merangsang kebutuhan untuk berprestasi. Hal ini dikarenakan Program tersebut memiliki potensi untuk meningkatkan motivasi instrinsik karyawan dalam tugas dan menciptakan pengalaman menjalani dengan energi penuh.

### **PROGRAM UPAH VARIABEL**

Program upah variable adalah bagian upah seorang karyawan yang didasarkan pada ukuran kinerja individu dan atau organisasi. Rancangan upah per unit yang dihasilkan karyawan, intensif upah, pembagian laba, bonus, dan bagi hasil adalah ragam dari program ini. Selain itu program ini juga mengubah sebagian biaya tenaga kerja tetap organisasi menjadi biaya variable. Jadi bisa mengurangi pengeluaran ketika kinerja sedang merosot.

Empat program upah variable yang lebih luas digunakan adalah: **upah per unit** yaitu para pekerja diupah dengan jumlah tetap menurut tiap satuan produksi yang diselesaikan. **Bonus** yaitu, upah yang dibayar secara eksklusif kepada para eksekutif atau kesemua karyawan. Rencana bonus makin banyak mencakup jaringan yang lebih besar dalam organisasi bahkan mencakup karyawan peringkat rendah. **Bagi laba** yaitu, program organisasi yang luas yang membagikan kompensasi berdasarkan rumus yang telah ditetapkan yang dirancang berdasarkan profitabilitas perusahaan. Ini merupakan pembayaran tunai langsung, atau khusus bagi manajer puncak, dialokasikan sebagai opsi saham (*stock options*). **Bagi hasil** yaitu, rencana insentif dimana perbaikan produktivitas kelompok menentukan banyaknya total uang yang dialokasikan. Dari penjelasan diatas kelihatannya bagi laba dengan bagi hasil mirip tapi tidak sama. Dengan menekankan pada perolehan produktivitas bukannya laba, bagi hasil memberikan ganjaran kepada perilaku-perilaku khusus yang tidak begitu terpengaruh faktor- faktor eksternal. Karyawan

dalam perencanaan bagi hasil dapat menerima imbalan intensif bahkan bila organisasi itu menghasilkan laba.

### **Mengaitkan Program Upah Variabel dan Teori Motivasi**

Upah variable sejalan dengan teori Maslow, yaitu 5 hirarki kebutuhan manusia, yang meliputi: 1) *physiological needs* (kebutuhan fisiologia), 2) *safety needs* (kebutuhan akan rasa aman), 3) *belongingness and love needs* (kebutuhan akan cinta kasih dan kebutuhan sosial), 4) *esteem needs* (kebutuhan akan penghargaan), dan 5) *self actualization* (kebutuhan aktualisasi). Maslow menyatakan bahwa setiap individu memiliki kebutuhan-kebutuhan dasar yang diupayakan untuk dipenuhinya. Kebutuhan-kebutuhan tersebut oleh Maslow dirumuskan secara hierarkis dari mulai yang terendah sampai yang tertinggi atau pada kebutuhan psikologis sampai pada kebutuhan aktualisasi diri.<sup>38</sup> Apabila kebutuhan paling rendah terpenuhi akan membuat seseorang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Dengan upah variabel akan dapat membuat kebutuhan dasar karyawan terpenuhi. Hal ini yang akan mendorong dirinya berusaha memenuhi kebutuhan lainnya yang lebih tinggi dengan menampilkan kinerja yang baik dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

Upah variable paling sesuai dengan prediksi-prediksi teori harapan. Teori ini menyatakan bahwa kekuatan dari kecenderungan bertindak dengan cara tertentu bergantung pada kekuatan pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh output tertentu dan tergantung pada daya tarik output itu bagi individu tersebut. Terpenuhinya suatu harapan bagi karyawan akan dapat meningkatkan motivasinya untuk memenuhi harapan-harapan lainnya. Hal ini yang akan berdampak pada peningkatan kinerjanya.

---

<sup>38</sup> Maslow. A. H., 1984. *A Theology of Human Motivation*. Psychological Review, h. 50

## **RENCANA UPAH BERDASARKAN KETERAMPILAN**

Upah berdasarkan keterampilan merupakan alternatif dari upah berdasarkan pekerjaan. Hal ini mendorong karyawan untuk memperoleh ketrampilan yang lebih luas, mempermudah komunikasi seluruh bagian organisasi karena orang-orang memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai pekerjaan orang lain, juga membantu memenuhi kebutuhan karyawan ambisius yang menghadapi peluang yang minimal untuk maju sehingga meningkatkan penghasilan dan pengetahuan mereka tanpa promosi untuk posisi pekerjaan tertentu. Akhirnya upah berdasarkan keterampilan tampaknya menghasilkan perbaikan kinerja.

### **Mengaitkan Rencana Upah Berdasarkan Keterampilan dengan Teori-Teori Motivasi**

Rencana upah berdasarkan keterampilan konsisten dengan beberapa teori motivasi. Karena rencana ini mendorong para karyawan untuk mempelajari, memperluas keterampilan mereka, dan tumbuh, maka rencana ini konsisten dengan teori ERG. Di antara karyawan yang kebutuhan rendahnya terpuaskan, kesempatan untuk mengalami pertumbuhan dapat menjadi motivator.

Mengupah orang-orang untuk memperluas keterampilan mereka juga konsisten dengan teori motivasi berprestasi. Menurut McClelland motivasi berprestasi adalah dorongan untuk mengerjakan sesuatu untuk jadi lebih baik atau lebih efisien dari sebelumnya. Motivasi berprestasi tercermin dari perilaku seseorang yang selalu mengarahkan pada standar keunggulan (*standard of excellence*).<sup>39</sup>

McClelland *et.al.*, menyatakan bahwa ciri-ciri orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi adalah 1) adanya keinginan untuk menang yang lebih baik dari yang lain, apabila dihadapkan pada aktifitas kompetitif, 2) adanya keinginan untuk mencapai standar kualitas hasil, 3) adanya kepuasan yang unik dalam mencapai hasil, dan 4) lebih menyukai pencapaian hasil yang mempunyai makna lebih bagi

---

<sup>39</sup> David McClelland. *Need for Achievement.*, Diakses dari <http://www.businessballs.com/david-mcclelland.htm>.

dirinya, meskipun proses pencapaiannya memerlukan waktu yang lama.<sup>40</sup> Sedangkan Spence dan Helmreich yang dikutip Beck menyatakan bahwa motivasi berprestasi memiliki tiga dimensi, yaitu 1) memiliki kepuasan dalam bekerja apabila pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik, 2) memiliki kepuasan dalam menyelesaikan tugas secara tuntas, dan 3) memiliki kepuasan dapat berhasil dalam persaingan dengan lainnya.<sup>41</sup>

Seseorang yang memiliki motivasi berprestasi, memiliki tanggung jawab tinggi yang diwujudkan dengan menyukai tugas-tugas menantang, berinisiatif, bekerja bukan sekedar mendapatkan uang dan kekuasaan, memiliki semangat kerja, ingin dipandang sebagai orang yang berhasil karena unggul dari yang lainnya. Apabila dalam mengerjakan suatu pekerjaan dirinya membutuhkan orang lain, maka cenderung akan memilih orang yang berkompeten dari pada rekannya.

Peraih prestasi tinggi mempunyai dorongan yang memaksanya untuk melakukan hal-hal dengan lebih baik atau lebih efisien. Upah berdasarkan keterampilan mendorong para karyawan untuk mengembangkan keluwesan mereka, untuk belajar, melatih diri dengan keahlian bagian lain, menjadi generalis bukannya spesialis, dan bekerjasama dengan orang lain dalam organisasi. Selain itu upah berdasarkan keterampilan dapat mempunyai implikasi kesetaraan. Bila karyawan melakukan perbandingan input-output, keterampilan dapat memberikan kriteria input yang lebih setara untuk menetapkan upah daripada faktor-faktor senioritas atau pendidikan. Sampai pada tingkat dimana karyawan mempersepsikan keterampilan sebagai variable penentu keberhasilan kinerja pekerjaan, penggunaan upah berdasarkan keterampilan dapat meningkatkan persepsi atas kesetaraan dan membantu mengoptimalkan motivasi karyawan.

---

<sup>40</sup> David McClelland, John W. Atkinson, Russel A. Clark and Edgar L. Lowell. 1976. *The Achievement Motive*. New York : Irington Publisher, Inc., h. 111-112.

<sup>41</sup> Robert C. Beck. 1990. *Motivation: Theories and Principles*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc. h. 304.

## TUNJANGAN FLEKSIBEL

Tunjangan fleksibel memungkinkan para karyawan untuk memilih dan mengambil kebutuhan yang paling mereka butuhkan. Gagasannya adalah memungkinkan tiap karyawan untuk memilih paket tunjangan yang masing-masing disesuaikan dengan kebutuhan dan situasinya. Tunjangan-tunjangan itu dapat disesuaikan secara unik sehingga mencerminkan perbedaan kebutuhan karyawan berdasarkan usia, status perkawinan, status tunjangan pasangan hidup, jumlah dan usia si tertanggung dan semacamnya. Ada tiga jenis tunjangan yang paling populer yaitu **rencana modular** merupakan paket tunjangan yang dirancang sebelumnya, dengan masing-masing modul digabungkan agar memenuhi kebutuhan kelompok khusus karyawan. **Rencana inti-plus** terdiri dari inti tunjangan pokok dan pilihan yang menyerupai menu pada opsi tunjangan lain dimana darinya karyawan dapat memilih dan menambah ke inti tadi. Umumnya, setiap karyawan diberikan kredit manfaat yang memungkinkan adanya pembelian manfaat tambahan atas kebutuhan khususnya. **Rencana pengeluaran fleksibel** memungkinkan karyawan menyisihkan beberapa rupiah yang ditawarkan dalam rencana untuk membayar layanan khusus.

Tunjangan fleksibel konsisten dengan teori pengharapan bahwa imbalan organisasi seharusnya ditautkan dengan sasaran masing-masing karyawan, maka tunjangan fleksibel memperlakukan imbalan secara lebih personal yaitu memungkinkan tiap karyawan memilih paket kompensasi yang paling baik dalam memenuhi kebutuhannya saat ini. Bagi karyawan keluwesan (fleksibilitas) menarik karena mereka menyesuaikan tunjangan mereka dan tingkat cakupan kebutuhan mereka sendiri. Kekurangan utama dari sudut pandang karyawan adalah bahwa biaya tunjangan opsional sering meningkat, jadi lebih sedikit tunjangan total yang dapat di beli. Dari sudut pandang organisasi berita baiknya adalah bahwa sering tunjangan fleksibel menghasilkan tabungan. Banyak organisasi menggunakan pengenalan tunjangan fleksibel untuk meningkatkan pemotongan dan premi. Berita buruk untuk organisasi adalah bahwa rencana ini lebih rumit dan pengawasannya oleh manajemen, dan penerapan program ini mahal.

## MEMOTIVASI PARA PROFESIONAL

Para profesional biasanya berbeda dari non professional. Mereka mempunyai komitmen jangka panjang yang kuat dibidang keahliannya. Lebih sering kesetiaan mereka adalah pada profesinya bukan majikannya. Untuk tetap menguasai perkembangan dibidang mereka, mereka perlu secara teratur memutakhirkan pengetahuan mereka. Dan komitmen mereka pada profesi jarang menetapkan jam kerjanya dalam bentuk pukul 8 sampai 5 dan lima hari sepekan. Uang dan promosi terletak di urutan bawah dari daftar prioritas mereka karena mereka cenderung di gaji dengan baik dan menikmati apa yang mereka kerjakan. Selain itu tantangan pekerjaan diberi peringkat tertinggi. Imbalan utama mereka dalam pekerjaan adalah kerja itu sendiri. Para professional juga menghargai dukungan. Mereka ingin agar yang lain menganggap apa yang mereka kerjakan adalah penting. Para non professional lazimnya mempunyai kepentingan-kepentingan lain diluar kerja yang dapat mengkompensasi kebutuhan-kebutuhan yang tidak terpuaskan. Tapi para professional memprioritaskan pentingnya mendapatkan peluang untuk mengembangkan ketrampilan.

### **MEMOTIVASI PEKERJA SEMENTARA**

Tidak ada solusi yang sederhana untuk memotivasi karyawan tidak tetap. Bagi sekelompok kecil pekerja sementara tersebut yang lebih menyukai kebebasan dari statusnya yang sementara. Apa yang memotivasi karyawan yang secara terpaksa menjadi karyawan sementara? Jawabannya yang jelas adalah kesempatan untuk memiliki status yang permanen, dan ini harus dilakukan dengan kerja keras.

### **MEMOTIVASI TENAGA KERJA YANG BERAGAM**

Tidak semua orang termotivasi dengan uang, juga tidak semua orang menginginkan pekerjaan yang menantang, misalnya karyawan yang bekerja sambil kuliah lazimnya sangat menghargai jadwal kerja yang fleksibel, pembagian pekerjaan, atau penugasan-penugasan sementara. Jika anda akan memaksimalkan motivasi karyawan anda haruslah memahami dan menangani keanekaragaman ini, dan cara satu-satunya adalah keluwesan (fleksibilitas). Bersiaplah untuk

merancang jadwal kerja, rencana kompensasi, tunjangan, menetapkan fisik pekerjaan, dan semacamnya yang mencerminkan kebutuhan karyawan anda yang beragam.



## PENUTUP

Salah satu masalah motivasi yang paling menantang dalam industri dan makan siap saji adalah: bagaimana memotivasi individu yang mendapat gaji rendah dan sedikit peluang untuk benar-benar meningkatkan upah mereka, entah dalam pekerjaan maupun promosi jabatan?. Hal ini bisa dilakukan dengan, memotivasi orang-orang untuk lebih berfokus pada pekerjaan yang lebih luwes dan mengisi pekerjaan-pekerjaan ini dengan para remaja dan pensiunan yang kebutuhan keuangannya tidak terlalu banyak. Memberikan tanggung jawab yang lebih luas dalam hal inventori dan kemudian diimbangi dengan perluasan jaringan perekrutan yang membuat pekerjaan lebih menarik dan menaikkan upah.

Kategori akhir kita memperhatikan karyawan-karyawan yang melakukan pekerjaan-pekerjaan baku yang terus-menerus berulang, hal seperti menimbulkan rasa bosan dan stres pekerja. Memotivasi para individu dalam pekerjaan ini dapat dipermudah melalui seleksi yang hati-hati. Setiap orang berbeda dalam toleransi mereka terhadap ambiguitas. Banyak orang lebih suka pekerjaan yang memiliki jumlah keragaman dan variasi yang minimal. Orang-orang tersebut lebih cocok dengan pekerjaan-pekerjaan baku daripada orang-orang yang memiliki kebutuhan yang kuat akan pertumbuhan dan otonomi. Pekerjaan baku hendaknya menjadi yang pertama-tama dipikirkan pada otomatisasi.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Adi, Isbandi Rukminto. 1994. *Psikologi, Pekerjaan Sosial dan Ilmu Kesejahteraan Sosial: Dasar-dasar Pemikiran*. Jakarta: Grafindo Perkasa.
- Asnawi, Sahlan. 2002. *Teori Motivasi: Dalam Pendekatan Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Studia Press.
- Beck, Robert C., 1990. *Motivation Theories and Principle*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Djaali. 2000. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Kartika Jaya Offset & Universitas Negeri Jakarta.
- Kast, Freemont E., and James E. Rosenzweig. 1995. *Organization and Management*, terjemahan Hasyimi Ali. Jakarta: Bumi Aksara.
- Koontz, Harold & Hainz Weihrich. 1997. *Managemen*. Ninth Edition. New York: McGraw-Hill Books Company.
- Maslow. A. H., 1984. *A Theology of Human Motivation*. Psychological Review.
- McClelland, David, John W. Atkinson, Russel A. Clark and Edgar L. Lowell. 1976. *The Achievment Motive*. New York: Irlington Publisher, Inc.
- McClelland, David. *Need for Achievement*., Diakses dari [http://www.businessballs.com/david\\_mcclelland.htm](http://www.businessballs.com/david_mcclelland.htm).
- Sardinian A. M., 1986. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Radjawali.
- Sudomo. 2005. *Ciri Utama Kepemimpinan Sejati*. Yogyakarta: Andi Offset dan Universitas Pelita Harapan Tangerang.
- Suryabrata, Sumadi. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Thoha, Miftah. 1994. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Tomatala, Yakob. *Motivasi*. Diakses dari <http://lead.sabda.org/?title-motivasi>
- Wahjosumidjo. 19992. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Woodworth, R. S., and D. G. Marquis. 1955. *Psychology*. London: Methuen.

## **BAGIAN LIMA**

### **PERILAKU ORGANISASI**

#### ***PERSONALITY (KEPRIBADIAN)***

Personalities / Kepribadian membentuk perilaku setiap individu. Dalam suatu organisasi, perilaku setiap individu didalamnya sangat berpengaruh dalam kesuksesan organisasi tersebut. Selanjutnya kita akan melihat bagaimana hubungan kepribadian dengan perilaku dan bagaimana nilai membentuk banyak perilaku kita dalam di lingkungan kerja.

Apakah Kepribadian itu ?

Para Psikolog cenderung mengartikan kepribadian sebagai suatu konsep dinamis yang mendeskripsikan pertumbuhan dan perkembangan seluruh sistem psikologis seseorang.

Tetapi definisi kepribadian yang paling sering digunakan adalah definisi kepribadian menurut Gordon Allport (dibuat hampir 70 tahun yang lalu). Dikatakan bahwa kepribadian adalah “Organisasi dinamis dalam sistem psikofisiologis individu yang menentukan caranya untuk menyesuaikan diri secara unik terhadap lingkungannya.” Sehingga dalam hubungannya dengan Perilaku Organisasi, dapat disimpulkan bahwa kepribadian merupakan keseluruhan cara dimana seorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan individu lain.

#### **Teori Kepribadian H.J.Eysenck**

Eysenck melihat suatu kepribadian sebagai sesuatu yang hierarkis. Atau type-type( types), pada tingkat berikutnya adalah sifat-sifat (traits). pada tingkat type, Eysenck menganalisa kepribadian menurut tiga dimensi yang luas, yakni; Neurotikisme, ekstrasversi-introversi, dan psikotikisme. Karya penelitian empirisnya yang paling luas dan berkenan dengan dua yang pertama dari tiga faktor ini. Tentang ini Eysenck berpandangan sama, namun berpendapat bahwa tingkat

analisisnya secara teoritis lebih berbobot dan secara empiris lebih dapat diandalkan (Eysenck, 1956).

### **Teori Kepribadian J.F. Guilford**

Kepribadian sudah dimulai sekurang-kurangnya pada awal tahun 1930-an, ketika ia menerbitkan sebuah makalah yang menunjukkan bahwa item-item yang dimaksudkan untuk mengukur sifat tunggal introversi-ekstroversi sesungguhnya mencakup beberapa faktor kepribadian yang berbeda (Guilford, 1934) salah satu hasil dari penelitian ini adalah inventori kepribadian yang di namakan Guilford Zimmerman Temperament Survey (Guilford dan Zimmerman, 1949), yang mengukur 10 sifat yang dirumuskan sebagai faktor-aktivitas umum, rasa terkekang versus ratimia (kecenderungan untuk takenal susah), sifat subyek berkuasa, sifat suka bergaul, stabilitas emosi, objektivitas, keramah-tamahan, sifat hati-hati, hubungan-hubungan pribadi, dan kejantanan tampak, ada sedikit persamaan antara daftar ini dan daftar Cattell. Rupanya sampai taraf tertentu, hal ini disebabkan karena Guilford lebih suka menggunakan faktor-faktor ortogonal, sedangkan Cattell membiarkan faktor-faktornya bersifat oblik satu sama lain.

Guilford melihat kepribadian sebagai suatu struktur sifat yang tersusun secara hirarkis, mulai dari tipe-tipe yang luas pada puncaknya. Kemudian sifat-sifat primer, kemudian hexes (yakni, diposisi-diposisi agak khusus seperti kebiasaan-kebiasaan.) Guilford juga mengakui adanya sejumlah sub-area utama dalam kepribadian serta sifat-sifat abilitas, temperamen dan dinamik. Jadi, dalam ranah temperamen, dimensi “positif-negatif” melahirkan faktor” percaya dari versus *interior*” dalam bidang tingkah laku umum dan faktor” sifat periang versus sifat pemalu” dalam bidang emosi.

### **Teori Kepribadian Taylor Hartman**

Kepribadian setiap orang dapat digolongkan menurut motif dasar, kebutuhan dan keinginan yang cenderung stabil sepanjang hayat. Taylor Hartman (2004) membagi tipe kepribadian menurut empat aspek dominant didalam alam,

api, tanah, air dan udara. Atas dasar ini kemudian ia membedakan empat tipe kepribadian orang menurut kode warna, yaitu tipe kepribadian merah, biru, putih dan kuning. Kepribadian merah merepresentasikan sifat-sifat api memiliki semangat yang membara dalam kehidupan; kepribadian biru merepresentasikan sifat-sifat tanah kuat dan teguh dalam pendirian; kepribadian putih merepresentasikan sifat-sifat dasar air mengalir dan mengikuti arus; kepribadian kuning merepresentasikan sifat-sifat angin bertiup kesana kemari. Masing-masing tipe kepribadian memiliki keunikan sendiri yang merupakan gabungan antara kekuatan dan kelemahan.

### **Teori Kepribadian Erikson**

Delapan tahap/fase perkembangan kepribadian menurut Erikson memiliki ciri utama setiap tahapnya adalah di satu pihak bersifat biologis dan di lain pihak bersifat sosial, yang berjalan melalui krisis diantara dua polaritas. Adapun tingkatan dalam delapan tahap perkembangan yang dilalui oleh setiap manusia menurut Erikson adalah sebagai berikut:

#### **Trust vs Mistrust (Kepercayaan vs Kecurigaan)**

Tahap ini berlangsung pada masa oral, kira-kira terjadi pada umur 0-1 atau 1 ½ tahun. Tugas yang harus dijalani pada tahap ini adalah menumbuhkan dan mengembangkan kepercayaan tanpa harus menekan kemampuan untuk hadirnya suatu ketidakpercayaan. Kepercayaan ini akan terbina dengan baik apabila dorongan oralis pada bayi terpuaskan, misalnya untuk tidur dengan tenang, menyantap makanan dengan nyaman dan tepat waktu, serta dapat membuang kotoran (eliminasi) dengan sepuasnya. Oleh sebab itu, pada tahap ini ibu memiliki peranan yang secara kualitatif sangat menentukan perkembangan kepribadian anaknya yang masih kecil. Apabila seorang ibu bisa memberikan rasa hangat dan dekat, konsistensi dan kontinuitas kepada bayi mereka, maka bayi itu akan mengembangkan perasaan dengan menganggap dunia khususnya dunia sosial sebagai suatu tempat yang aman untuk didiami, bahwa orang-orang yang ada didalamnya dapat dipercaya dan saling menyayangi. Hasil dari adanya kepercayaan berupa kemampuan mempercayai lingkungan dan dirinya serta juga mempercayai

kapasitas tubuhnya dalam berespon secara tepat terhadap lingkungannya. Sebaliknya, jika seorang ibu tidak dapat memberikan kepuasan kepada bayinya, dan tidak dapat memberikan rasa hangat dan nyaman atau jika ada hal-hal lain yang membuat ibunya berpaling dari kebutuhan-kebutuhannya demi memenuhi keinginan mereka sendiri, maka bayi akan lebih mengembangkan rasa tidak percaya, dan dia akan selalu curiga kepada orang lain. Mereka akan berkembang pada arah kecurigaan dan merasa terancam terus menerus. Hal ini ditandai dengan munculnya frustrasi, marah, sinis, maupun depresi.

### **Otonomi vs Perasaan Malu dan Ragu-ragu**

Pada tahap kedua adalah tahap anus-otot (anal-mascular stages), masa ini biasanya disebut masa balita yang berlangsung mulai dari usia 18 bulan sampai 3 atau 4 tahun. Tugas yang harus diselesaikan pada masa ini adalah kemandirian (otonomi) sekaligus dapat memperkecil perasaan malu dan ragu-ragu. Apabila dalam menjalin suatu relasi antara anak dan orangtuanya terdapat suatu sikap/tindakan yang baik, maka dapat menghasilkan suatu kemandirian. Namun, sebaliknya jika orang tua dalam mengasuh anaknya bersikap salah, maka anak dalam perkembangannya akan mengalami sikap malu dan ragu-ragu. Melalui tahap ini anak sudah dapat mengembangkan pemahamannya untuk dapat menilai mana yang salah dan mana yang benar dari setiap gerak atau perilaku orang lain yang disebut sebagai sifat bijaksana. Sedangkan, apabila dalam pola pengasuhan terdapat penyimpangan maka anak akan memiliki sikap legalisme yakni merasa puas apabila orang lain dapat dikalahkan dan dirinya berada pada pihak yang menang sehingga anak akan merasa tidak malu dan ragu-ragu walaupun pada penerapannya menurut Alwisol mengarah pada suatu sifat yang negatif yaitu tanpa ampun, dan tanpa rasa belas kasih.

### **Inisiatif vs Kesalahan**

Tahap ketiga adalah tahap kelamin-lokomotor (genital-locomotor stage) atau yang biasa disebut tahap bermain. Tahap ini pada suatu periode tertentu saat anak menginjak usia 3 sampai 5 atau 6 tahun, dan tugas yang harus diemban seorang anak pada masa ini ialah untuk belajar punya gagasan (inisiatif) tanpa

banyak terlalu melakukan kesalahan. Masa-masa bermain merupakan masa di mana seorang anak ingin belajar dan mampu belajar terhadap tantangan dunia luar, serta mempelajari kemampuan-kemampuan baru juga merasa memiliki tujuan. Dikarenakan sikap inisiatif merupakan usaha untuk menjadikan sesuatu yang belum nyata menjadi nyata, sehingga pada usia ini orang tua dapat mengasuh anaknya dengan cara mendorong anak untuk mewujudkan gagasan dan ide-idenya. Akan tetapi, semuanya akan terbalik apabila tujuan dari anak pada masa genital ini mengalami hambatan karena dapat mengembangkan suatu sifat yang berdampak kurang baik bagi dirinya yaitu merasa berdosa dan pada klimaksnya mereka seringkali akan merasa bersalah atau malah akan mengembangkan sikap menyalahkan diri sendiri atas apa yang mereka rasakan dan lakukan.

### **Kerajinan vs Inferioritas**

Tahap keempat adalah tahap laten yang terjadi pada usia sekolah dasar antara umur 6 sampai 12 tahun. Salah satu tugas yang diperlukan dalam tahap ini ialah adalah dengan mengembangkan kemampuan bekerja keras dan menghindari perasaan rasa rendah diri. Saat anak-anak berada tingkatan ini area sosialnya bertambah luas dari lingkungan keluarga merambah sampai ke sekolah, sehingga semua aspek memiliki peran, misalnya orang tua harus selalu mendorong, guru harus memberi perhatian, teman harus menerima kehadirannya, dan lain sebagainya.

### **Identitas vs Kekacauan Identitas**

Tahap kelima merupakan tahap adolesen (remaja), yang dimulai pada saat masa puber dan berakhir pada usia 18 atau 20 tahun. Pencapaian identitas pribadi dan menghindari peran ganda merupakan bagian dari tugas yang harus dilakukan dalam tahap ini. Menurut Erikson masa ini merupakan masa yang mempunyai peranan penting, karena melalui tahap ini orang harus mencapai tingkat identitas ego, dalam pengertiannya identitas pribadi berarti mengetahui siapa dirinya dan bagaimana cara seseorang terjun ke tengah masyarakat. Lingkungan dalam tahap ini semakin luas tidak hanya berada dalam area keluarga, sekolah namun dengan masyarakat yang ada dalam lingkungannya.

### **Keintiman vs Isolasi**

Tahap pertama hingga tahap kelima sudah dilalui, maka setiap individu akan memasuki jenjang berikutnya yaitu pada masa dewasa awal yang berusia sekitar 20- 30 tahun. Jenjang ini menurut Erikson adalah ingin mencapai kedekatan dengan orang lain dan berusaha menghindari sikap menyendiri. Ritualisasi yang terjadi pada tahap ini yaitu adanya afiliasi dan elitisme. Afiliasi menunjukkan suatu sikap yang baik dengan mencerminkan sikap untuk mempertahankan cinta yang dibangun dengan sahabat, kekasih, dan lain-lain. Sedangkan elitisme menunjukkan sikap yang kurang terbuka dan selalu menaruh curiga terhadap orang lain.

### **Generativitas vs Stagnasi**

Masa dewasa (dewasa tengah) berada pada posisi ke tujuh, dan ditempati oleh orang-orang yang berusia sekitar 30 sampai 60 tahun. Apabila pada tahap pertama sampai dengan tahap ke enam terdapat tugas untuk dicapai, demikian pula pada masa ini dan salah satu tugas untuk dicapai ialah dapat mengabdikan diri guna keseimbangan antara sifat melahirkan sesuatu (generativitas) dengan tidak berbuat apa-apa (Stagnasi). Generativitas adalah perluasan cinta ke masa depan. Sifat ini adalah kepedulian terhadap generasi yang akan datang. Melalui generativitas akan dapat dicerminkan sikap memperdulikan orang lain. Pemahaman ini sangat jauh berbeda dengan arti kata stagnasi yaitu pemujaan terhadap diri sendiri dan sikap yang dapat digambarkan dalam stagnasi ini adalah tidak peduli terhadap siapapun.

### **Integritas vs Keputusasaan**

Tahap terakhir dalam teorinya Erikson disebut tahap usia senja yang diduduki oleh orang-orang yang berusia sekitar 60 atau 65 ke atas. Dalam teori Erikson, orang yang sampai pada tahap ini berarti sudah cukup berhasil melewati tahap-tahap sebelumnya dan yang menjadi tugas pada usia senja ini adalah integritas dan berupaya menghilangkan putus asa dan kekecewaan. Tahap ini merupakan tahap yang sulit dilewati menurut pandangan sebagian orang



dikarenakan mereka sudah merasa terasing dari lingkungan kehidupannya, karena orang pada usia senja dianggap tidak dapat berbuat apa-apa lagi atau tidak berguna. Kesulitan tersebut dapat diatasi jika di dalam diri orang yang berada pada tahap paling tinggi dalam teori Erikson terdapat integritas yang memiliki arti tersendiri yakni menerima hidup dan oleh karena itu juga berarti menerima akhir dari hidup itu sendiri. Namun, sikap ini akan bertolak belakang jika didalam diri mereka tidak terdapat integritas yang mana sikap terhadap datangnya kecemasan akan terlihat. Kecenderungan terjadinya integritas lebih kuat dibandingkan dengan kecemasan dapat menyebabkan maladaptif yang biasa disebut Erikson berandai-andai, sementara mereka tidak mau menghadapi kesulitan dan kenyataan di masa tua. Sebaliknya, jika kecenderungan kecemasan lebih kuat dibandingkan dengan integritas maupun secara malignansi yang disebut dengan sikap menggerutu, yang diartikan Erikson sebagai sikap sumpah serapah dan menyesali kehidupan sendiri. Oleh karena itu, keseimbangan antara integritas dan kecemasan itulah yang ingin dicapai dalam masa usia senja guna memperoleh suatu sikap kebijaksanaan.

## **2 Cara / Metode untuk menilai kepribadian :**

### 1) *Self-report Survey* ( survei mandiri)

Diisi sendiri oleh individu, sehingga kekurangan dari metode ini adalah individu mungkin berbohong atau sekedar ingin memberikan kesan yang baik. Selain itu, survey jenis ini bisa dikatakan kurang akurat.

### 2) *Observer-ratings Survey* (survei peringkat oleh pengamat)

Dapat dilakukan oleh rekan kerja (dengan sepengetahuan ataupun tanpa sepengetahuan individu yang dinilai), dengan bertujuan untuk memberikan suatu penilaian bebas mengenai kepribadian.

Survei mandiri maupun survei peringkat oleh pengamat berguna untuk memberitahu kita sesuatu yang unik mengenai perilaku seorang individu ditempat kerja.

## **FAKTOR-FAKTOR PENENTU KEPRIBADIAN**

### ➤ **Faktor Keturunan (Heredity)**

Keturunan merujuk pada faktor genetis seorang individu, (tinggi badan, bentuk wajah, gender, temperamen, dsb) Pendekatan keturunan berpendapat bahwa kepribadian seseorang berkaitan erat dengan struktur molekul dari gen yang terdapat dalam kromosomnya.

Dasar Penelitian :

#### 1. Penyokong genetis dari perilaku dan temperamen anak-anak.

Bukti menunjukkan bahwa sifat-sifat seperti perasaan malu, rasa takut, dan agresif dapat dikaitkan dengan karakteristik genetik bawaan. Beberapa sifat kepribadian mungkin dihasilkan dari kode genetis sama yang mempengaruhi faktor-faktor seperti tinggi badan atau warna rambut, dsb

#### 2. Anak-anak kembar yang dipisahkan sejak lahir.

Para peneliti menemukan banyak kesamaan antara keduanya meskipun mereka dipisahkan sejak lahir. Untuk hampir setiap cirri perilaku, bagian variasi yang signifikan di antara anak-anak kembar ternyata terkait dengan faktor genetis. Para peneliti menemukan bahwa faktor genetika berperan sekitar 50 % dalam menentukan perbedaan kepribadian seseorang dengan kembarannya dan 30 % dalam hal perbedaan lapangan pekerjaan dan hobi yang diminati.

#### 3. Konsistensi kepuasan kerja.

Kepuasan kerja individual ternyata relatif stabil dari waktu ke waktu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa anak kembar identik yang dibesarkan secara terpisah memiliki tingkat kepuasan kerja yang sama, meskipun pekerjaan mereka sama sekali berbeda. Hal ini semakin mendukung teori pendekatan keturunan karena dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan ditentukan oleh sesuatu yang menjadi bawaan dalam diri seseorang dibandingkan dengan faktor lingkungan.

### ➤ Faktor Lingkungan

Lingkungan dimana seseorang tumbuh dan dibesarkan, meliputi norma dalam keluarga, teman-teman, kelompok sosial, dan pengaruh-pengaruh lain yang dialami adalah faktor lain yang memiliki pengaruh cukup besar terhadap pembentukan karakter dan kepribadian seseorang.

Sebagai contoh, orang-orang Amerika Utara yang dikenal memiliki semangat ketekunan, keberhasilan, kompetisi, kebebasan, dan etika kerja Protestan yang ditanamkan melalui buku, sistem sekolah, keluarga, dan teman, cenderung ambisius dan agresif bila dibandingkan dengan individu yang dibesarkan dalam kultur yang menekankan hidup bersama individu lain, kerjasama, serta memprioritaskan keluarga daripada pekerjaan dan karier. Dari argumen-argumen diatas, dapat disimpulkan bahwa faktor keturunan maupun lingkungan adalah penentu utama dari kepribadian seseorang. Faktor keturunan membekali seseorang dengan sifat dan kemampuan bawaan, tetapi potensi penuhnya ditentukan oleh seberapa baik dia menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

### **SIFAT - SIFAT KEPRIBADIAN ( *PERSONALITY TRAITS* )**

Adalah karakteristik yang sering muncul dan mendeskripsikan perilaku seorang individu. Karakteristik yang umumnya melekat dalam diri seorang individu antara lain malu, agresif, patuh, malas, ambisius, setia, dan takut. Sifat-sifat kepribadian dapat digunakan untuk membantu :

- *Proses* seleksi karyawan
- Menyesuaikan bidang pekerjaan dengan individu, *dan*
- Membantu keputusan pengembangan karier.

Terdapat dua metode untuk mengidentifikasi sifat-sifat utama yang mengatur perilaku, yaitu :

#### ❖ Myers - Briggs Type Indicator (MBTI)

Yaitu tes kepribadian yang menggunakan empat (4) karakteristik dan mengklasifikasikan individu kedalam salah satu dari 16 tipe kepribadian. Metode ini adalah yang paling sering digunakan. Instrumen penilaian kepribadian ini berisi 100 pertanyaan mengenai bagaimana individu *akan* merasa atau bertindak dalam situasi tertentu. Berdasarkan jawaban yang diberikan, maka individu diklasifikasikan kedalam karakteristik :

a) ***Extraverted vs Introverted*** (ekstraver atau introvert)

*Extraverted* : individu yang ramah, suka bergaul, dan tegas.

*Introverted* : individu yang pendiam dan pemalu.

b) ***Sensing vs Intuitive*** (sensitive atau intuitif)

Sensitif : individu yang praktis, menyukai rutinitas dan urutan, focus pada detail.

Intuitive : mengandalkan proses-proses tidak sadar, melihat gambar umum.

c) ***Thinking vs Feeling*** (pemikir atau perasa)

*Thinking* : menggunakan alasan dan logika untuk menangani berbagai masalah.

*Feeling* : mengandalkan nilai-nilai dan emosi pribadi.

d) ***Judging vs Perceiving*** (memahami atau menilai)

*Judging* : cenderung menginginkan memegang kendali, lebih suka 'dunia' mereka teratur dan terstruktur.

*Perceiving* : lebih fleksibel dan spontan.

Sebagai contoh, orang-orang dalam kelompok ESTJ adalah organisator. Mereka cenderung realistis, logis, analitis, dan tegas, serta memiliki jiwa pebisnis atau mekanik alami. Mereka suka mengatur dan menjalankan berbagai aktivitas. Sedangkan tipe ENTP adalah konseptor. Mereka cenderung inovatif, individualistis, cakap, dan tertarik dengan ide-ide wirausaha. Orang-orang tipe ini memiliki banyak akal dalam menyelesaikan berbagai masalah yang menantang tetapi mungkin mengabaikan tugas-tugas rutin. Walaupun MBTI telah dipakai secara luas di dunia, tetapi tidak ada bukti yang jelas apakah MBTI merupakan ukuran kepribadian yang valid - dan sebagian besar bukti menunjukkan bahwa ukuran ini kurang valid. Hal tersebut dikarenakan indikator ini memaksakan seseorang untuk dikategorikan sebagai satu jenis atau jenis yang lain (apakah anda introvert atau ekstrovert). Tidak ada yang ditengah-tengah, meskipun individu bisa jadi ekstrover dan introvert pada tingkat tertentu. Terlepas dari hal tersebut, MBTI dapat menjadi sebuah alat yang berharga untuk meningkatkan kesadaran diri dan membangun karier. MBTI sebaiknya tidak digunakan sebagai tes seleksi untuk memilih calon karyawan karena hasil-hasilnya cenderung tidak berhubungan dengan prestasi kerja.

#### ❖ *The Big Five Personality Model (Model Lima Besar)*

Sejumlah besar penelitian mendukung bahwa lima dimensi dasar saling mendasari dan mencakup sebagian besar variasi yang signifikan dalam kepribadian manusia. Faktor-faktor tersebut meliputi:

##### 1) *Ekstraversi* (Ekstraversi)

Dimensi ini mengungkapkan tingkat kenyamanan seseorang dalam berhubungan dengan individu lain.

Ekstraversi → suka hidup berkelompok, tegas, mudah bersosialisasi

Introver → suka menyendiri, penakut, pendiam.

##### 2) *Agreeableness* (mudah bersepakat)

Dimensi ini merujuk pada kecenderungan individu untuk patuh terhadap individu lainnya.

*Highly agreeableness people* → senang bekerjasama, hangat, penuh kepercayaan.

*Low on agreeableness* → bersikap dingin, tidak ramah, suka menantang.

### 3) **Conscientiousness** (sifat berhati-hati)

Dimensi ini merupakan ukuran kepercayaan.

*Highly conscientious people* → bertanggung jawab, teratur, dapat diandalkan, gigih.

*Low on conscientiousness* → mudah bingung, tidak teratur, tidak bisa diandalkan.

### 4) **Emotional Stability** (stabilitas emosi)

Dimensi ini menilai kemampuan seseorang untuk menahan stress.

Stabilitas emosi positif → tenang, percaya diri, berpendirian teguh.

Stabilitas emosi negatif → mudah gugup, khawatir, depresi, tidak berpendirian teguh.

### 5) **Openness to Experience** (terbuka terhadap hal-hal baru) Dimensi yang mengelompokkan individu berdasarkan lingkup minat, dan ketertarikannya terhadap hal-hal baru.

Individu yang sangat terbuka → kreatif, ingin tahu, sensitif terhadap hal-hal yang bersifat seni.

Individu yang tidak terbuka → memiliki sifat konvensional, merasa nyaman dengan hal-hal yang telah ada (*comfort zone*).

- \* Hubungan dimensi-dimensi kepribadian dengan prestasi kerja individu :
  - Individu yang dapat dipercaya, dapat diandalkan, bertanggung jawab, mampu membuat rencana, terorganisasi, pekerja keras, gigih, dan berorientasi pada prestasi cenderung memiliki prestasi kerja yang lebih tinggi dalam sebagian besar pekerjaan.
  - Individu dengan sikap berhati-hati yang tinggi cenderung memiliki pengetahuan kerja yang juga tinggi yang pada akhirnya berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja.
- \* *Implikasi The Big Five model* (model lima besar) terhadap pekerjaan dan kehidupan:
  - Individu ekstravert cenderung lebih bahagia dalam pekerjaan dan kehidupan mereka secara keseluruhan termasuk dalam hubungan bersosialisasi.
  - Stabilitas emosi memiliki kaitan yang sangat erat dengan kenyamanan hidup, kepuasan kerja, dan tingkat stress yang rendah.
  - Individu yang memiliki tingkat keterbukaan yang tinggi terhadap hal-hal baru cenderung lebih kreatif dan dapat menyesuaikan diri dalam konteks-konteks dinamis sehingga sangat berpotensi untuk menjadi pemimpin yang baik.

## **SIFAT KEPRIBADIAN LAIN YANG MEMPENGARUHI PERILAKU ORGANISASI**

### 1. *Core Self - Evaluation* (evaluasi inti diri)

Adalah tingkat dimana individu menyukai atau tidak menyukai diri mereka sendiri dan apakah mereka menganggap diri mereka sendiri cakap dan

efektif. Individu dengan evaluasi inti diri positif, melihat lebih banyak tantangan dalam pekerjaan, cenderung mendapatkan pekerjaan yang lebih rumit dan menantang dan juga bekerja lebih baik karena mereka menentukan tujuan yang lebih ambisius, berkomitmen, dan bertahan lebih lama dalam berusaha mencapai tujuannya tersebut.

## 2. *Machiavellianism (Mach)*

Adalah tingkat dimana seorang individu pragmatis, mempertahankan jarak emosional, dan yakin bahwa hasil lebih penting daripada proses.

Individu dengan karakteristik *Mach* yang tinggi melakukan lebih banyak manipulasi, lebih banyak memperoleh kemenangan, tidak mudah terbujuk, melainkan lebih banyak membujuk.

## 3. *Narcissism (narsisme)*

Kecenderungan menjadi arogan, mempunyai rasa kepentingan diri yang berlebihan, membutuhkan pengakuan berlebih, dan mengutamakan diri sendiri. Individu dengan karakter ini, selalu ingin mendapatkan pengakuan dari individu lain dan penguatan atas keunggulan mereka, cenderung memandang rendah / memperlakukan individu lain seolah-olah mereka adalah bawahan. Individu narsis juga cenderung egois dan eksploitatif. Tetapi penelitian menunjukkan bahwa individu narsis dinilai oleh atasan mereka sebagai individu yang kurang efektif, terutama ketika harus membantu individu lain.

## 4. *Self monitoring (pemantauan diri)*

Adalah kemampuan seorang individu untuk menyesuaikan perilakunya dengan faktor-faktor situasional eksternal.



Individu dengan tingkat pemantauan diri yang tinggi cenderung lebih memperhatikan perilaku individu lain, pandai menyesuaikan diri, menerima penilaian prestasi kerja yang lebih baik, dan berkemungkinan besar menjadi seorang pemimpin.

5. *Risk Taking* (pengambilan resiko)

Adalah kesediaan untuk mengambil resiko. Individu memiliki keberanian yang berbeda-beda untuk mengambil kesempatan. Seorang individu yang berani mengambil resiko cenderung mengambil keputusan walaupun hanya dengan sedikit informasi.

6. *Type A Personality* (kepribadian tipe A)

Seseorang dengan kepribadian tipe A “terlibat secara agresif dalam perjuangan terus menerus untuk mencapai lebih banyak dalam waktu yang lebih sedikit, dan bila perlu, melawan upaya-upaya yang menentang dari individu atau *hal lain*”. Karakteristiknya adalah :

- Selalu bergerak, berjalan, dan makan dengan cepat;
- Merasa tidak sabaran;
- Berusaha keras untuk memikirkan atau melakukan dua hal atau lebih pada saat bersamaan;
- Tidak dapat menikmati waktu luang;
- Terobsesi dengan angka-angka, mengukur keberhasilan dalam bentuk jumlah hal yang bisa mereka peroleh.

7. *Proactive Personality* (Kepribadian proaktif)

Sikap yang cenderung oportunistis, berinisiatif, berani bertindak, dan tekun hingga berhasil mencapai perubahan yang berarti. Individu proaktif

cenderung mencari informasi pekerjaan mengenai organisasi, mengembangkan kontak posisi yang tinggi, terlibat dalam perencanaan karier, dan tekun ketika menghadapi rintangan-rintangan karier. Individu ini cenderung dapat dijadikan pemimpin.

## **VALUES (NILAI)**

Menunjukkan alasan dasar bahwa “cara pelaksanaan atau keadaan akhir tertentu lebih disukai secara pribadi atau sosial dibandingkan cara pelaksanaan atau keadaan akhir yang berlawanan.

- Nilai memuat elemen-elemen pertimbangan yang membawa ide-ide seorang individu mengenai hal-hal yang benar, baik, atau diinginkan.
- Nilai memiliki sifat isi dan intensitas.

Sifat isi menyampaikan bahwa cara pelaksanaan atau keadaan akhir dari kehidupan adalah *penting*.

Sifat intensitas menjelaskan *betapa pentingnya* hal tersebut.

- Nilai cenderung relative stabil dan berlangsung lama.

Ketika menggolongkan nilai seorang individu menurut intensitasnya, kita mendapatkan SISTEM NILAI (*Value System*) orang tersebut.

## **PENTINGNYA NILAI**

- Adalah sebagai dasar pemahaman sikap, perilaku, dan motivasi individu.
- Berpengaruh terhadap persepsi kita.
- Memuat interpretasi-interpretasi mengenai apa yang benar dan yang salah.
- Menimbulkan implikasi bahwa perilaku atau hasil-hasil tertentu lebih disukai dari yang lain.

## **PENDEKATAN UNTUK MENGEMBANGKAN TIPOLOGI-TIPOLOGI NILAI**

### 1) Rokeach Value Survey (RVS)

Diciptakan oleh Milton Rokeach.

RVS terdiri atas dua kumpulan nilai (nilai terminal dan nilai instrumental), dengan setiap kumpulan memuat 18 pokok *nilai individual*.

#### ❖ *Terminal Values* (Nilai Terminal)

Adalah keadaan akhir kehidupan yang diinginkan. Ini adalah tujuan yang ingin dicapai seseorang selama masa hidupnya.

#### ❖ *Instrumental Values* (Nilai Instrumental)

Adalah perilaku atau cara-cara yang lebih disukai untuk mencapai nilai-nilai terminal seseorang.

- Individu dengan pekerjaan atau kategori yang sama cenderung memiliki nilai- nilai yang serupa.
- Nilai berbeda-beda antar kelompok-kelompok
- Perbedaan nilai menimbulkan kesulitan bagi kelompok-kelompok untuk bernegosiasi / bersepakat, juga berpeluang menimbulkan konflik.

### 2) Generation Values

- *Veterans* (generasi veteran)
- *The Greatest Generation*
- *Boomers (Baby Boomers)* / (generasi boomers-baby boomers)
- *Xers Generation*
- *Nexters*

### 3) 10 TIPE NILAI SCHWARTZ

Penelitian Schwartz mengenai nilai salah satunya bertujuan untuk memecahkan masalah apakah nilai-nilai yang dianut oleh manusia dapat

dikelompokkan menjadi beberapa tipe nilai (value type). Lalu masing-masing tipe tersebut terdiri pula dari sejumlah nilai yang lebih khusus. Setiap tipe nilai merupakan wilayah motivasi tersendiri yang berperan memotivasi seseorang dalam bertingkah laku. Karena itu, Schwartz juga menyebut tipe nilai ini sebagai motivational type of value.

Dari hasil penelitiannya di 44 negara, Schwartz (1992,1994) mengemukakan adanya 10 tipe nilai (value types) yang dianut oleh manusia, yaitu :

### **1. Power**

Tipe nilai ini merupakan dasar pada lebih dari satu tipe kebutuhan yang universal, yaitu transformasi kebutuhan individual akan dominasi dan kontrol yang diidentifikasi melalui analisa terhadap motif sosial. Tujuan utama dari tipe nilai ini adalah pencapaian status sosial dan *prestise*, serta kontrol atau dominasi terhadap orang lain atau sumberdaya tertentu. Nilai khusus (*specific values*) tipe nilai ini adalah : *social power, authority, wealth, preserving my public image* dan *social recognition*.

### **2. Achievement**

Tujuan dari tipe nilai ini adalah keberhasilan pribadi dengan menunjukkan kompetensi sesuai standar sosial. Unjuk kerja yang kompeten menjadi kebutuhan bila seseorang merasa perlu untuk mengembangkan dirinya, serta jika interaksi sosial dan institusi menuntutnya. Nilai khusus yang terdapat pada tipe nilai ini adalah : *successful, capable, ambitious, influential*.

### **3. Hedonism**

Tipe nilai ini bersumber dari kebutuhan organismik dan kenikmatan yang diasosiasikan dengan pemuasan kebutuhan tersebut. Tipe nilai ini

mengutamakan kesenangan dan kepuasan untuk diri sendiri. Nilai khusus yang termasuk tipe nilai ini adalah : *pleasure, enjoying life*.

#### 4. *Stimulation*

Tipe nilai ini bersumber dari kebutuhan organismik akan variasi dan rangsangan untuk menjaga agar aktivitas seseorang tetap pada tingkat yang optimal. Unsur biologis mempengaruhi variasi dari kebutuhan ini, dan ditambah pengaruh pengalaman sosial, akan menghasilkan perbedaan individual tentang pentingnya nilai ini. Tujuan motivasional dari tipe nilai ini adalah kegairahan, tantangan dalam hidup. Nilai khusus yang termasuk tipe nilai ini adalah : *daring, varied life, exciting life*.

#### 5. *Self-direction*

Tujuan utama dari tipe nilai ini adalah pikiran dan tindakan yang tidak terikat (*independent*), seperti memilih, mencipta, menyelidiki. *Self-direction* bersumber dari kebutuhan organismik akan kontrol dan penguasaan (*mastery*), serta interaksi dari tuntutan otonomi dan ketidakterikatan. Nilai khusus yang termasuk tipe nilai ini adalah: *creativity, curious, freedom, choosing own goals, independent*.

#### 6. *Universalism*

Tipe nilai ini termasuk nilai-nilai kematangan dan tindakan prososial. Tipe nilai ini mengutamakan penghargaan, toleransi, memahami orang lain, dan perlindungan terhadap kesejahteraan umat manusia. Contoh nilai khusus yang termasuk tipe nilai ini adalah : **broad-minded, social justice, equality, wisdom, inner harmony**.

#### 7. *Benevolence*

Tipe nilai ini lebih mendekati definisi sebelumnya tentang konsep prososial. Bila prososial lebih pada kesejahteraan semua orang pada semua kondisi, tipe nilai benevolence lebih kepada orang lain yang dekat dari interaksi sehari-hari. Tipe ini dapat berasal dari dua macam kebutuhan, yaitu

kebutuhan interaksi yang positif untuk mengembangkan kelompok, dan kebutuhan organismik akan afiliasi. Tujuan motivasional dari tipe nilai ini adalah peningkatan kesejahteraan individu yang terlibat dalam kontak personal yang intim. Nilai khusus yang termasuk tipe nilai ini adalah : *helpful, honest, forgiving, responsible, loyal, true friendship, mature love.*

#### **8. Tradition**

Kelompok dimana-mana mengembangkan simbol-simbol dan tingkah laku yang merepresentasikan pengalaman dan nasib mereka bersama. Tradisi sebagian besar diambil dari ritus agama, keyakinan, dan norma bertingkah laku. Tujuan motivasional dari tipe nilai ini adalah penghargaan, komitmen, dan penerimaan terhadap kebiasaan, tradisi, adat istiadat, atau agama. Nilai khusus yang termasuk tipe nilai ini adalah : *humble, devout, accepting my portion in life, moderate, respect for tradition.*

#### **9. Conformity**

Tujuan dari tipe nilai ini adalah pembatasan terhadap tingkah laku, dorongan- dorongan individu yang dipandang tidak sejalan dengan harapan atau norma sosial. Ini diambil dari kebutuhan individu untuk mengurangi perpecahan sosial saat interaksi dan fungsi kelompok tidak berjalan dengan baik. Nilai khusus yang termasuk tipe nilai ini adalah : *politeness, obedient, honoring parents and elders, self discipline.*

#### **10. Security**

Tujuan motivasional tipe nilai ini adalah mengutamakan keamanan, harmoni, dan stabilitas masyarakat, hubungan antar manusia, dan diri sendiri. Ini berasal dari kebutuhan dasar individu dan kelompok. Tipe nilai ini merupakan pencapaian dari dua minat, yaitu individual dan kolektif. Nilai khusus yang termasuk tipe nilai ini adalah : *national security, social order, clean, healthy, reciprocation of favors, family security, sense of belonging.*

## HUBUNGAN PERSONALITY AND VALUES DALAM LINGKUNGAN KERJA

Manajer lebih tertarik pada fleksibilitas seseorang dari pada kemampuan seseorang melakukan suatu pekerjaan yang spesifik.

- *Person-Job Fit:*
  - John Holland's Personality-Job Fit Theory
    - Terdapat perbedaan intrinsic dalam kepribadian tiap individu.
    - Ada berbagai jenis / tipe pekerjaan.
    - Individu dengan pekerjaan yang sejalan dengan kepribadiannya seharusnya lebih puas dan sedikit terjadi angka perputaran tenaga kerja (*turnover*).
  
- *Person-Organization Fit:*
  - Kepribadian pegawai harus sesuai dengan budaya organisasi.
  - Individu tertarik pada organisasi yang sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka.
  - Individu yang sesuai adalah yang akan dipilih.
  - Ketidaksesuaian akan mengakibatkan turnover.
  - Dapat menggunakan Big Five personality types untuk memenuhi budaya organisasi.

## IMPLIKASI GLOBAL

- *Personality*

- Penerapan Big Five teori berbeda dalam tiap-tiap budaya di berbagai negara.
- Values
  - Nilai berbeda-beda di setiap kultur dan berguna dalam menjelaskan dan memprediksi perilaku karyawan dari Negara-negara yang berbeda.

### **Hofstede's Framework for assessing culture - five value dimensions:**

#### ➤ *Power Distance (Low distance & High Distance)*

Sifat kultur nasional yang mendeskripsikan tingkatan dimana suatu masyarakat menerima kekuatan dalam institusi dan organisasi didistribusikan secara tidak sama.

#### ➤ *Individualism vs. Collectivism*

Sifat kultur nasional yang mendeskripsikan tingkatan dimana orang lebih suka bertindak sebagai individu daripada sebagai individu daripada sebagai anggota suatu kelompok.

#### ➤ *Masculinity vs. Femininity*

Tingkatan dimana kultur lebih menyukai peran-peran maskulin tradisional seperti pencapaian, kekuatan, dan pengendalian versus kultur yang memandang pria dan wanita memiliki kedudukan yang sejajar.

#### ➤ *Uncertainty Avoidance*

Sifat kultur nasional yang mendeskripsikan tingkat sampai mana suatu masyarakat merasa terancam oleh situasi-situasi yang tidak pasti dan ambigu, serta berusaha untuk menghindarinya.

#### ➤ *Long-term vs. Short-term Orientation*

Berfokus pada tingkat ketaatan jangka panjang masyarakat terhadap nilai- nilai tradisional.



**The Globe Framework for Assessing Cultures - nine dimensions:**

- Serupa dengan Hofstede's framework dengan dimensi tambahan :

- *Humane Orientation:*

Tingkatan sampai mana suatu masyarakat mendorong dan menghargai individu untuk bersikap adil, altruistik (mendahulukan kepentingan individu lain), murah hati, perhatian, dan baik terhadap individu lain.

- *Performance Orientation:*

Merujuk pada tingkatan sampai mana suatu masyarakat mendorong dan menghargai anggotanya atas peningkatan prestasi dan keunggulan.

## **RINGKASAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL**

### **❖ PERSONALITY (KEPRIBADIAN)**

Terkait dengan upaya di tempat kerja, terdapat bukti yang impresif bahwa individu yang mendapat nilai tinggi dalam sikap hati-hati, ekstraversi, dan stabilitas emosi cenderung merupakan karyawan yang bermotivasi tinggi. Faktor-faktor *situasional* juga *perlu* dipertimbangkan, seperti *tuntutan* pekerjaan, dan kultur organisasi. Jadi sebagai seorang manajer adalah suatu keharusan untuk mengevaluasi pekerjaan, kelompok kerja, dan organisasi untuk menentukan kesesuaian kepribadian yang optimal.

### **❖ VALUES (NILAI)**

Pengetahuan mengenai sistem nilai seorang individu bisa memberi pandangan tentang apa “yang memotivasi seseorang”. Untuk itulah sangat penting bagi seorang manajer untuk berusaha keras selama proses seleksi karyawan guna mencari kandidat yang tidak hanya memiliki kemampuan, pengalaman, dan motivasi untuk bekerja, tetapi juga sistem nilai yang sesuai dengan sistem nilai organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

### **Buku**

Schwartz, S. H. 1994. Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values ? *Journal of Social Issues*, 50, 19-46

Schwartz, S. H.; Bilsky, W. 1987. Toward A Universal Psychological Structure of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550 - 562

Schwartz, S. H.; Inbar-Saban, N. 1988. Value Self-Confrontation as a Method to Aid in Weight Loss. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 396 - 404

Alwilsol. Psikologi Kepribadian. UMM, Malang, 2004, 111-139.

Boeree, C. George, Personality Theories. Primasophie, Yogyakarta, 2005, 76- 110.

Hall, C.S dan Lindzey, G. Theories of Personality. Terjemahan, editor Supratiknya. Kanisius, Yogyakarta, 1978, 137-169.

Monks, F.J . Psikologi Perkembangan. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 2002, 14-16.

Pervin, L.A dan Jhon, O.P. Personality Theory and Research. New York. 2001, 59-91.

### **Internet**

<http://www.theoryofpsychosocial.com>

<http://www.theoryofpsychosocialdevelopment.com>

## **BAGIAN ENAM**

### **PERILAKU ORGANISASI : SEBUAH UPAYA MANAJEMEN**

#### **PERILAKU ORGANISASI**

Perilaku manusia sangat berbeda antara satu dengan lainnya. Perilaku itu sendiri adalah suatu fungsi dari interaksi antara seseorang individu dengan lingkungannya. Ditinjau dari sifatnya, perbedaan perilaku manusia itu disebabkan karena kemampuan, kebutuhan, cara berpikir untuk menentukan pilihan perilaku, pengalaman, dan reaksi affektifnya berbeda satu sama lain. Pendekatan yang sering dipergunakan untuk memahami perilaku manusia adalah; pendekatan kognitif, reinforcement, dan psikoanalitis. Berikut penjelasan ketiga pendekatan tersebut dilihat dari; penekanannya, penyebab timbulnya perilaku, prosesnya, kepentingan masa lalu di dalam menentukan perilaku, tingkat kesadaran, dan data yang dipergunakan.

##### **1. Penekanan.**

Pendekatan kognitif menekankan mental internal seperti berpikir dan menimbang. Penafsiran individu tentang lingkungan dipertimbangkan lebih penting dari lingkungan itu sendiri. Pendekatan penguatan (reinforcement) menekankan pada peranan lingkungan dalam perilaku manusia. Lingkungan dipandang sebagai suatu sumber stimuli yang dapat menghasilkan dan memperkuat respon perilaku. Pendekatan psikoanalitis menekankan peranan sistem personalitas di dalam menentukan sesuatu perilaku. Lingkungan dipertimbangkan sepanjang hanya sebagai ego yang berinteraksi dengannya untuk memuaskan keinginan.

##### **2. Penyebab Timbulnya Perilaku**

Pendekatan kognitif, perilaku dikatakan timbul dari ketidakseimbangan atau ketidaksesuaian pada struktur kognitif, yang dapat dihasilkan dari persepsi tentang lingkungan. Pendekatan reinforcement menyatakan bahwa perilaku itu ditentukan oleh stimuli lingkungan baik sebelum terjadinya perilaku maupun sebagai hasil

dari perilaku. Menurut pendekatan psikoanalitis, perilaku itu ditimbulkan oleh tegangan (tensions) yang dihasilkan oleh tidak tercapainya keinginan.

### **3. Proses.**

Pendekatan kognitif menyatakan bahwa kognisi (pengetahuan dan pengalaman) adalah proses mental, yang saling menyempurnakan dengan struktur kognisi yang ada. Dan akibat ketidak sesuaian (*inconsistency*) dalam struktur menghasilkan perilaku yang dapat mengurangi ketidak sesuaian tersebut. Pendekatan reinforcement, lingkungan yang beraksi dalam diri individu mengundang respon yang ditentukan oleh sejarah. Sifat dari reaksi lingkungan pada respon tersebut menentukan kecenderungan perilaku masa mendatang. Dalam pendekatan psikoanalitis, keinginan dan harapan dihasilkan dalam Id kemudian diproses oleh Ego di bawah pengamatan Superego.

### **4. Kepentingan Masa lalu dalam menentukan Perilaku.**

Pendekatan kognitif tidak memperhitungkan masa lalu (*ahistoric*). Pengalaman masa lalu hanya menentukan pada struktur kognitif, dan perilaku adalah suatu fungsi dari pernyataan masa sekarang dari sistem kognitif seseorang, tanpa memperhatikan proses masuknya dalam sistem. Teori *reinforcement* bersifat *historic*. Suatu respon seseorang pada suatu stimulus tertentu adalah menjadi suatu fungsi dari sejarah lingkungannya. Menurut pendekatan psikoanalitis, masa lalu seseorang dapat menjadikan suatu penentu yang relatif penting bagi perilakunya. Kekuatan yang relatif dari Id, Ego dan Superego ditentukan oleh interaksi dan pengembangannya dimasa lalu.

### **5. Tingkat dari Kesadaran.**

Dalam pendekatan kognitif memang ada aneka ragam tingkatan kesadaran, tetapi dalam kegiatan mental yang sadar seperti mengetahui, berpikir dan memahami, dipertimbangkan sangat penting. Dalam teori reinforcement, tidak ada perbedaan antara sadar dan tidak. Biasanya aktifitas mental dipertimbangkan menjadi bentuk lain dari perilaku dan tidak dihubungkan dengan kasus kekuasaan apapun. Aktifitas mental seperti berpikir dan berperasaan dapat saja diikuti dengan

perilaku yang terbuka, tetapi bukan berarti bahwa berpikir dan berperasaan dapat menyebabkan terjadinya perilaku terbuka. Pendekatan psikoanalitis hampir sebagian besar aktifitas mental adalah tidak sadar. Aktifitas tidak sadar dari Id dan Superego secara luas menentukan perilaku.

## **6. Data**

Dalam pendekatan kognitif, data atas sikap, nilai, pengertian dan pengharapan pada dasarnya dikumpulkan lewat survey dan kuestioner. Pendekatan *reinforcement* mengukur stimuli lingkungan dan respon materi atau fisik yang dapat diamati, lewat observasi langsung atau dengan pertolongan sarana teknologi.

Pendekatan psikoanalitis menggunakan data ekspresi dari keinginan, harapan, dan bukti penekanan dan bloking dari keinginan tersebut lewat analisa mimpi, asosiasi bebas, teknik proyektif, dan hipnotis.

## **APA YANG DILAKUKAN MANAJER**

Kata Manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Mary Parker Follet, misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (goals) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal. Manajer adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka guna mencapai sasaran organisasi.

## **Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Fungsi manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Perancis bernama Henry Fayol pada awal abad ke-20. Ketika itu, ia menyebutkan lima fungsi manajemen, yaitu merancang, mengorganisir, memerintah, mengordinasi, dan mengendalikan. Namun saat ini, kelima fungsi tersebut telah diringkas menjadi empat, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Perencanaan adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki.

Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu. Manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum mengambil tindakan dan kemudian melihat apakah rencana yang dipilih cocok dan dapat digunakan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsilainnya tak dapat berjalan.

Fungsi kedua adalah pengorganisasian atau organizing. Pengorganisasian dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, pada tingkatan mana keputusan harus diambil.

Pengarahan atau directing adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Jadi actuating artinya adalah menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif. Dalam hal ini yang dibutuhkan adalah kepemimpinan (*leadership*).

Pengevaluasian atau *evaluating* adalah proses pengawasan dan pengendalian performa perusahaan untuk memastikan bahwa jalannya perusahaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Seorang manajer dituntut untuk menemukan masalah yang ada dalam operasional perusahaan, kemudian memecahkannya sebelum masalah itu menjadi semakin besar.

### **Peran peran Manajemen**

Manajemen yang baik haruslah berperan sesuai dengan situasi dan kondisi pada perusahaan atau organisasi. Manajemen yang tidak bisa menjalankan peran sesuai tuntutan perusahaan dapat membawa kegagalan.

Berikut ini adalah Peranan Manajemen yang harus diperankan para Manajer :

#### 1. Peran Interpersonal

Yaitu hubungan antara manajer dengan orang yang ada di sekelilingnya, meliputi;

- *Figurehead* / Pemimpin Simbol : Sebagai simbol dalam acara-acara perusahaan.
- *Leader* / Pemimpin : Menjadi pemimpin yang memberi motivasi para karyawan / bawahan serta mengatasi permasalahan yang muncul.
- *Liaison* / Penghubung : Menjadi penghubung dengan pihak internal maupun eksternal.

#### 2. Peran Informasi

Adalah peran dalam mengatur informasi yang dimiliki baik yang berasal dari dalam maupun luar organisasi, meliputi :

- *Monitor* / Pemantau : Mengawasi, memantau, mengikuti, mengumpulkan dan merekam kejadian atau peristiwa yang terjadi baik didapat secara langsung maupun tidak langsung.



- *Disseminator* / Penyebar : Menyebar informasi yang didapat kepada para orang-orang dalam organisasi.
- *Spoke person* / Juru Bicara : Mewakili unit yang dipimpinnya kepada pihak luar.

### 3. Peran Pengambil Keputusan

Adalah peran dalam membuat keputusan baik yang ditentukan sendiri maupun yang dihasilkan bersama pihak lain, meliputi ;

- *Entrepreneur* / Kewirausahaan : Membuat ide dan kreasi yang kreatif dan inovatif untuk meningkatkan kinerja unit kerja.
- *Disturbance Handler* / Penyelesai Permasalahan : Mencari jalan keluar dan solusi terbaik dari setiap persoalan yang timbul.
- *Resource Allocator* / Pengalokasi Sumber Daya : Menentukan siapa yang menerima sumber daya serta besar sumber dayanya.
- *Negotiator* / *Negotiator* : Melakukan negosiasi dengan pihak dalam dan luar untuk kepentingan unit kerja atau perusahaan.

## **KETRAMPILAN MANAJEMEN**

Robert L. Katz pada tahun 1970-an mengemukakan bahwa setiap manajer membutuhkan minimal tiga keterampilan dasar. Keterampilan pertama adalah keterampilan konseptual (*conceptional skill*). Manajer tingkat atas (*top manager*) harus memiliki keterampilan untuk membuat konsep, ide, dan gagasan demi kemajuan organisasi. Gagasan atau ide serta konsep tersebut kemudian haruslah dijabarkan menjadi suatu rencana kegiatan untuk mewujudkan gagasan atau konsepnya itu. Proses penjabaran ide menjadi suatu rencana kerja yang kongkret itu biasanya disebut sebagai proses perencanaan atau *planning*. Oleh karena itu, keterampilan konseptual juga merupakan keterampilan untuk membuat rencana kerja. Selain kemampuan konseptual, manajer juga perlu dilengkapi dengan keterampilan berkomunikasi atau keterampilan berhubungan dengan orang lain, yang disebut juga keterampilan kemanusiaan (*humanity skill*). Komunikasi yang

persuasif harus selalu diciptakan oleh manajer terhadap bawahan yang dipimpinnya. Dengan komunikasi yang persuasif, bersahabat, dan kebabakan akan membuat karyawan merasa dihargai dan kemudian mereka akan bersikap terbuka kepada atasan. Keterampilan berkomunikasi diperlukan, baik pada tingkatan manajemen atas, menengah, maupun bawah. Keterampilan ketiga adalah keterampilan teknis yang pada umumnya merupakan bekal bagi manajer pada tingkat yang lebih rendah. Keterampilan teknis ini merupakan kemampuan untuk menjalankan suatu pekerjaan tertentu, misalnya menggunakan program komputer, memperbaiki mesin, membuat kursi, akuntansi dan lain-lain.

Selain tiga keterampilan dasar di atas, Rieky W. Griffin dalam bukunya *Business 8th Edition* menambahkan dua keterampilan dasar yang perlu dimiliki manajer, yaitu keterampilan manajemen waktu dan keterampilan membuat keputusan. Kemampuan manajemen waktu merujuk pada kemampuan seorang manajer untuk menggunakan waktu yang dimilikinya secara bijaksana. Griffin mengajukan contoh kasus Lew Frankfort dari Coach. Pada tahun 2004, sebagai manajer, Frankfort digaji \$2.000.000 per tahun. Jika diasumsikan bahwa ia bekerja selama 50 jam per minggu dengan waktu cuti 2 minggu, maka gaji Frankfort setiap jamnya adalah \$800 per jam—sekitar \$13 per menit. Dari sana dapat kita lihat bahwa setiap menit yang terbuang akan sangat merugikan perusahaan. Kebanyakan manajer, tentu saja, memiliki gaji yang jauh lebih kecil dari Frankfort. Namun demikian, waktu yang mereka miliki tetap merupakan aset berharga, dan menyia-nyaiakannya berarti membuang-buang uang dan mengurangi produktivitas perusahaan.

Keterampilan kedua, yaitu keterampilan membuat keputusan, adalah kemampuan untuk mendefinisikan masalah dan menentukan cara terbaik dalam memecahkannya. Kemampuan membuat keputusan adalah yang paling utama bagi seorang manajer, terutama bagi kelompok manajer atas (*top manager*). Griffin mengajukan tiga langkah dalam pembuatan keputusan. Pertama, seorang manajer harus mendefinisikan masalah dan mencari berbagai alternatif yang dapat diambil untuk menyelesaikannya. Kedua, manajer harus mengevaluasi setiap alternatif yang ada dan memilih sebuah alternatif yang dianggap paling baik. Dan terakhir,

manajer harus mengimplementasikan alternatif yang telah ia pilih serta mengawasi dan mengevaluasinya agar tetap berada di jalur yang benar. (Griffin:2006)

### **MANAJER EFEKTIF VERSUS MANAJER SUKSES**

Dari penelitian oleh Fred Luthans dari *University of Nebraska, Lincoln*. Luthans mengelompokkan pekerjaan manajer dalam empat aktivitas manajerial sebagai berikut:

- ***Komunikasi***, yaitu aktivitas yang meliputi pertukaran informasi secara rutin dan pemrosesan pekerjaan tulis-menulis.
- ***Manajemen tradisional***, yaitu aktivitas yang terdiri dari perencanaan, pengambilan keputusan dan pengendalian.
- ***Manajemen sumber daya manusia***, yaitu aktivitas yang berkaitan dengan aspek perilaku, misalnya motivasi/pemberian dukungan, pendisiplinan/penghukuman, manajemen konflik, *staffing*, dan pelatihan/pengembangan.
- ***Jejaring (networking)***, yaitu aktivitas yang meliputi sosialisasi/berpolitik, berinteraksi dengan pihak luar, serta hal-hal '*chit chit*' lainnya yang tidak berkaitan dengan pekerjaan.

Luthans dapat dikatakan menampilkan uraian tentang pekerjaan manajer yang paling lengkap dibanding Fayol, Mintzberg dan Kotter. Diskripsinya mencakup pendapat klasik dari Fayol (aktivitas manajemen tradisional), aktivitas komunikasi dari Mintzberg dan aktivitas jejaring dari Kotter. Tambahan dari Luthans yang cukup penting dan melengkapi adalah aktivitas manajer pada manajemen sumber daya manusia. Untuk mengetahui kegiatan apa saja yang dilakukan oleh para manajer sukses dan manajer efektif. Luthans melakukan penelitian terhadap 248 manajer. Hasilnya menunjukkan bahwa hampir sepertiga waktu dan tenaga mereka digunakan pada aktivitas komunikasi, sekitar sepertiga pada aktivitas manajemen tradisional, seperlima pada manajemen sumber daya manusia dan kurang-lebih seperlima pada aktivitas jejaring.

Selain melakukan penelitian secara umum tentang aktivitas manajer, Luthans juga melakukan penelitian secara khusus untuk mengamati apa yang dilakukan oleh kelompok manajer sukses dan juga apa yang dilakukan oleh kelompok manajer efektif. Hasilnya menunjukkan bahwa kedua kelompok tersebut mempunyai pola aktivitas manajerial yang berbeda. Pada kelompok manajer sukses, terlihat nyata bahwa mereka mengalokasikan waktu dan tenaga paling banyak pada aktivitas jejaring (48%). Selanjutnya aktivitas komunikasi berada di urutan kedua (28%), manajemen tradisional di urutan ketiga (13%) dan sumber daya manusia adalah aktivitas yang alokasi waktunya paling sedikit (11%). Hal ini menunjukkan bahwa - dengan menggunakan kecepatan promosi sebagai ukuran sukses - manajer sukses lebih banyak menggunakan sebagian besar waktu dan tenaga mereka untuk bersosialisasi, berpolitik, dan berinteraksi dengan pihak luar dibandingkan dengan rekannya yang kurang sukses. Lebih jauh lagi dapat dikatakan bahwa manajer sukses tidak banyak menggunakan waktu dan tenaganya pada aktivitas manajemen tradisional atau pada manajemen sumber daya manusia.

Pada kelompok manajer efektif, aktivitas yang mendapat perhatian paling besar adalah komunikasi (44%). kemudian manajemen sumber daya manusia (26%). selanjutnya manajemen tradisional (19%), dan yang terakhir jejaring (11%). Dari hasil penelitian tersebut diperoleh gambaran bahwa kontribusi relatif terbesar bagi manajer efektif berasal dari aktivitas yang berorientasi pada aspek manusia, yaitu komunikasi dan manajemen sumber daya manusia. Dengan sendirinya berarti pula bahwa bagi manajer efektif, aktivitas yang berkaitan dengan pembinaan jejaring kurang diprioritaskan, sangat berbeda dengan apa yang dilakukan oleh manajer sukses.

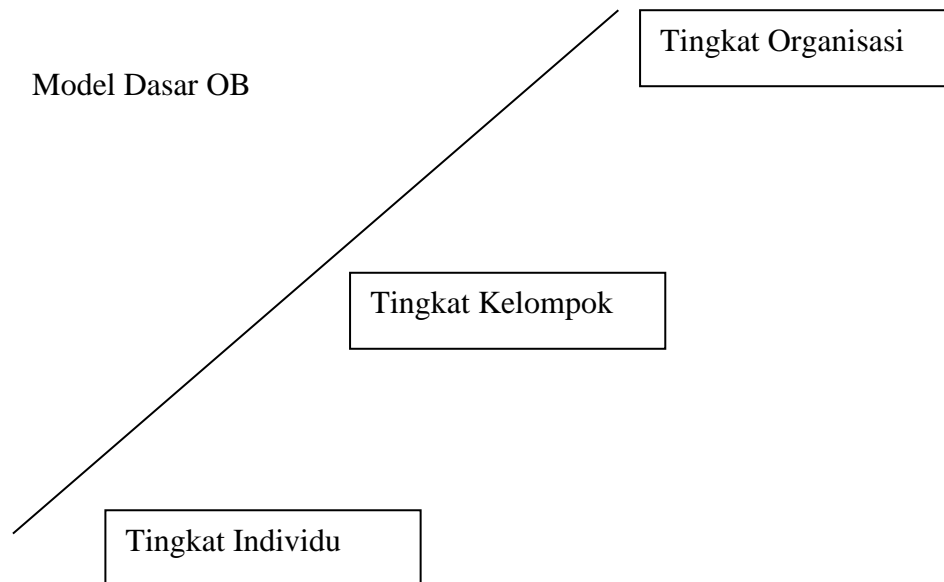
### **Definisi Model OB**

- Model

Abstraksi realitas. Resenpresentasi yang disederhanakan atas sejumlah fenomena dunia nyata.

- Perilaku Organisasi

Bidang Study yang mempelajari dampak perseorangan , kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi, dengan tujuan mengaplikasikan pengetahuan dan memperbaiki aktivitas organisasi



Variabel dependen dan Independen

Variabel dependen Faktor-faktor kunci yang diperkirakan mempengaruhi faktor lain.

Termasuk dalam variabel dependen adalah :

1. Produktivitas

Organisasi dikatakan produktif jika ia mencapai sasarannya dan melakukan dengan mentransfer input ke output dengan biaya terendah. Ukuran kinerja yang mencakup efektifitas dan efesien Efektif (pencapaian sasaran) dan Efesien (rasio output efektif terhadap input yang diperlukan untuk mencapainya)

2. Keabsenan

tidak melapor untuk bekerja

3. Pengunduran diri

pengunduran diri sukarela maupun tidak

4. Kepuasan kerja

sikap umum individu terhadap pekerjaannya

Variabel Independen : Dugaan penyebab atau sejumlah perubahan variable dependen

1. Variabel-variabel tingkat individu

- Ciri biografis
- Kepribadian dan Emosi
- Nilai
- Sikap
- Kemampuan
- Persepsi
- Motivasi

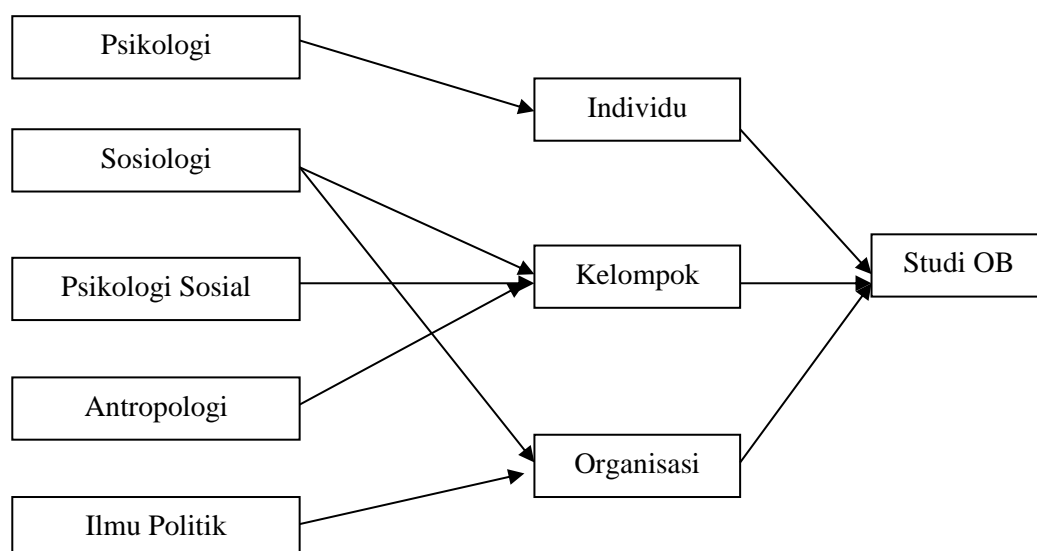
## 2. Variabel-variabel tingkat kelompok

- Komunikasi . Konflik
- Kekuasaan dan Politik
- Tim-tim kerja
- Struktur kelompok Pengambilan keputusan kelompok
- Kepemimpinan dan kepercayaan

## 3. Variabel-variabel level sistem organisasi

- Struktur dan design organisasi
- Desain kerja dan teknologi
- Budaya organisasi
- Kebijakan dan praktek Sumber Daya Manusia

Perilaku organisasi merupakan ilmu perilaku terapan yang dibangun dengan dukungan sejumlah disiplin perilaku. Bidang-bidang yang menonjol adalah psikologi, sosiologi, psikologi social, antropologi dan ilmu politik. Bagan berikut menunjukkan kontribusi-kontribusi utama terhadap studi perilaku organisasi



- Psikologi : Ilmu yang berusaha menilai, menjelaskan dan seringkali mengubah perilaku manusia
- Sosiologi : Studi tentang manusia dan hubungan sesamanya
- Psikologi Sosial: Suatu bidang dalam psikologi yang mencampur adukan konsep psikologi dan sosiologi yang berfokus pada pengaruh seseorang terhadap orang lainnya.
- Antropologi : Ilmu tentang manusia yang mempelajari manusia dan aktifitasnya.
- Ilmu Politik : Studi tentang perilaku individu dan kelompok dalam lingkungan politik.

Terdapat banyak tantangan dan peluang bagi para manajer untuk menggunakan konsep Organization Behavior (OB), beberapa isu yang sering dijumpai antara lain :

- Globalisasi
- Keragaman tenaga kerja
- Peningkatan kualitas dan produktivitas
- Kelangkaan tenaga kerja
- Peningkatan layanan pelanggan
- Memberdayakan orang
- Menyikapi “Kesementaraan”
- Merangkan inovasi dan perubahan
- Meningkatkan perilaku etis



**DAFTAR PUSTAKA**

Robbins Stephen P, *Perilaku Organisasi edisi 10* , indeks kelompok Gramedia ,2003

Drs. Miftah Thoha, MPA. *Perilaku ORGANISASI Konsep Dasar dan Aplikasinya* , CV. Rajawali 1986. 366 Halaman 979-421-015-3

*Simon. Herbert A. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations ed. ke-4 The Free Press (1997*

Gibson. Ivancevichh. & Donnelly, *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*, Gelora Aksara Pratama 1996

[http.V/lilisulastri.wordpress.com/2009/02/09/perilaku-organisasi/](http://lilisulastri.wordpress.com/2009/02/09/perilaku-organisasi/) [www.uns.ac.id/files/2009/02/pengantar-perilaku-organisasi](http://www.uns.ac.id/files/2009/02/pengantar-perilaku-organisasi)

## **BAGIAN TUJUH**

### **DASAR PERILAKU INDIVIDU**

#### **I. Tujuan / *Learning Objective***

Sesudah mempelajari bab ini, maka seseorang seharusnya bisa:

- Mengidentifikasi dua tipe kemampuan
- Membentuk perilaku orang lain
- Mengetahui perbedaan individu: Kepribadian, sikap, kemampuan, dan emosi
- Mengidentifikasi karakteristik-karakteristik biografis utama dan menjelaskan relevansinya pada perilaku organisasi
- Menjelaskan tentang proses belajar dan menegaskan prinsip-prinsip dari tiga teori pembelajaran
- Menjelaskan peran hukuman dalam pembelajaran
- Menunjukkan bagaimana budaya mempengaruhi kemampuan intelektual, karakteristik biografis dan proses belajar

## II. Dasar Perilaku Individu / *Foundations of Individual Behavior*

### 1. Kemampuan / Kecerdasan (*Ability*)

Apakah yang dimaksud dengan kemampuan/ kecerdasan (*ability*)? Kemampuan/ kecerdasan (*ability*) maksudnya adalah kapasitas seseorang untuk melakukan berbagai macam tugas dalam pekerjaan. Secara keseluruhan kapasitas seseorang intinya terdiri dari dua faktor yaitu kemampuan / kecerdasan **intelektual dan kemampuan physical**.

#### a. Kemampuan/ kecerdasan Intelektual

- 1) kecerdasan kognitif
- 2) kecerdasan sosial
- 3) kecerdasan emosional
- 4) kecerdasan budaya

#### 1) Kecerdasan Kognitif

Kapasitas melakukan aktifitas mental-berpikir, reasoning/akal budi, menyelesaikan masalah. Umumnya di masyarakat memberikan penghargaan tinggi pada kemampuan intelektual dan memberikan label bahwa orang itu pintar. Dan orang pintar juga umumnya muncul menjadi pemimpin dari kelompoknya.

Untuk masuk sekolah atau mencari pekerjaan salah satu persyaratan yang dipergunakan adalah test IQ. Hasil dari test IQ ini dipakai sebagai acuan dalam menentukan penerimaan di sekolah atau ditempat kerja. Apakah orang ini memiliki kapasitas tertentu untuk melakukan pekerjaan khusus? Bagi sekolah perlu juga memiliki hasil tes IQ untuk membuat program apa yang sebaiknya diberikan oleh sekolah. Ketika sekolah tahu kapasitas dari anak didik yang ada disekolahnya maka program yang dibuat juga mengarah pada apa yang bisa mengembangkan anak didik secara maksimal.

Menurut Carl Jung, psikoanalisis Swiss pada tahun 1920, ada empat gaya kognitif yang berbeda, gagasannya tidak sampai ke Amerika Serikat hingga tahun 1940. Saat ini adalah pada saat tim ibu-anak perempuan yaitu Katharine C. Briggs dan Isabel Briggs Myers mengembangkan Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), sebuah alat untuk mengukur gaya kognitif Jung. Hari ini, MBTI adalah suatu alat untuk menumbuhkan dan mengembangkan pribadi yang digunakan secara luas (dan sering pula disalahgunakan) di sekolah dan tempat usaha. Dua dimensi mempengaruhi persepsi dan dua yang lainnya mempengaruhi penilaian individu. Persepsi didasarkan pada sensasi, dengan menggunakan pemahaman fisik seseorang untuk menginterpretasikan situasi, atau intuisi, bersandar pada pengalaman masa lalu. Selanjutnya, beberapa penilaian dibuat, baik dengan berpikir ataupun dengan merasakan. Akhirnya, Jung mengusulkan bahwa suatu gaya kognitif seorang individu ditentukan dengan saling memasangkan kecenderungan persepsi dan penilaian seseorang. Empat gaya kognitif yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

Sensasi / pikiran (SP)

Intuisi / pikiran (IP)

Sensasi / perasaan (SR)

Intuisi / perasaan (IR)

### Gaya Keputusan

	SP	IP	SR	IR
Fokus Perhatian	Fakta	Kemungkinan	Fakta	Kemungkinan
Metode Penanganan	Analisis Impersonal	Analisis Impersonal	Kehangatan personal	Kehangatan personal
Kecendrungan Menjadi	Praktis dan sesuai kenyataan	Logis dan cerdas	Simpatik dan bersahabat	Antusias dan penuh pemahaman
Ekspresi Kemampuan	Kemampuan teknis dgn fakta dan objek	Pengembangan teoritis dan teknis	Bantuan dan pelayanan praktis bagi orang lain	Pemahaman dengan orang lain
	Teknisi	Perencana	Pengajar	Seniman

#### 2) Kecerdasan Sosial

Ini termasuk didalamnya juga kecerdasan spiritual yaitu hidup rohani yang takwa dan bertingkah laku yang sopan sesuai dengan ajaran agama. Individu yang memiliki kecerdasan sosial akan sangat mudah bergaul, bersosialisasi dengan anggota masyarakat lain, berteman serta kehidupan rohani mereka juga baik.

#### 3) Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional ini sangat berperan penting didalam kita menjalani hidup setiap hari baik dirumah, dikantor dan hidup dengan masyarakat umum lainnya. Kecerdasan ini juga dibutuhkan ketika individu mau

sukses dalam hidup. Karena emosinya bisa di kontrol dan diatur dengan baik. Tidak gampang emosional dan stress.

Emosi adalah reaksi manusia yang kompleks terhadap keberhasilan dan kegagalan personal yang mungkin dirasakan dan diungkapkan.

Richard S. Lazarus mendefinisikan emosi sebagai “reaksi-reaksi organisme yang rumit dan terpola mengenai bagaimana kita berpikir, mengenai apa yang kita lakukan sepanjang hidup untuk bertahan hidup dan memeriahkan hidup serta untuk mencapai apa yang kita inginkan untuk diri kita sendiri. Kata organisme sesuai karena emosi melibatkan orang secara keseluruhan - biologis, psikologis, dan sosial. Yang penting emosi yang dirasakan dengan yang ditunjukkan. Sebagai contoh: seseorang dengan kecerdasan emosional yang tinggi mungkin merasa marah (merasakan emosi) pada seorang rekan kerja yang kasar tetapi tidak membuat suatu pembalasan yang sama kerasnya sebagai balasan (emosi yang ditampilkan). Definisi Lazarus mengenai emosi berpusat pada setiap tujuan seseorang. Dengan demikian, pemisahannya antara emosi yang positif dan negatifpun berorientasi tujuan. Beberapa emosi dipicu oleh keputusan dan kegagalan pada saat mengejar tujuan.

Emosi Negatif	Emosi Positif
(Tidak searah dengan tujuan)	(Searah dengan tujuan)
Rasa marah, takut/gelisah, bersalah, sedih, iri/cemburu, muak	Rasa bahagia / senang bangga, lega, cinta/kasih

#### 4) Kecerdasan Budaya

Kalau seorang individu memiliki kecerdasan budaya pasti pengetahuan budayanya luas yang sangat bermanfaat untuk belajar mengambil hal positif dari budaya tertentu yang baik yang bisa dicontoh.

Kombinasi keempat kecerdasan intelektual ini diperlukan di sekolah dan juga dalam pekerjaan.

Ada hal yang sangat menarik ketika kecerdasan intelektual memberikan kontribusi besar dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik tetapi tidak

membuat orang lebih bahagia dan puas akan pekerjaan tersebut. Jadi korelasi antara kecerdasan intelektual dan kepuasan bekerja adalah 0, Mengapa ? Tentu ada faktor yang lain lagi.

Dibawah kami sajikan peraga Dimensi kemampuan / kecerdasan (*ability*) intelektual yang terdiri dari, dimensi, deskripsi dan contoh pekerjaan yang cocok bagi kecerdasan yang dimiliki:

#### **b. Kemampuan physical**

Kemampuan untuk melakukan tugas membutuhkan physical stamina, kekuatan, keterampilan. Memang pekerjaan tertentu membutuhkan kondisi tubuh yang sehat dan prima. Dalam pekerjaan yang membutuhkan lebih banyak kekuatan tubuh ada sembilan faktor kemampuan tubuh yang dibutuhkan yaitu:

##### **Faktor-faktor kekuatan:**

1. Kekuatan Dinamik: Kemampuan memanfaatkan kekuatan otot secara berulang-ulang atau terus menerus dalam waktu tertentu
2. Kekuatan Otot Bawah: Kemampuan memanfaatkan kekuatan otot bagian bawah tubuh (terutama otot perut)
3. Kekuatan Statis: Kekuatan memanfaatkan kekuatan untuk membendung objek-objek eksternal
4. Kekuatan Eksplosif: Kemampuan memanfaatkan energi maksimum dalam satu atau serangkaian kegiatan eksplosif

##### **Faktor - faktor Fleksibilitas:**

- Fleksibilitas Jangkauan: Kemampuan menggerakkan otot bawah atau belakang sejauh mungkin
- Fleksibilitas Dinamik: Kemampuan melakukan gerakan-gerakan meregang cepat dan berulang-ulang

##### **Faktor - faktor Lain :**

- Koordinasi Tubuh: Kemampuan mengkoordinasikan tindakan- tindakan simultan anggota-anggota tubuh berbeda
- Keseimbangan: Kemampuan menjaga keseimbangan meski terdapat kekuatan yang berupaya menggoyahkan
- Stamina: Kemampuan mengerahkan upaya maksimum yang mensyaratkan upaya terus-menerus

## **2. Karakteristik Biografis / *Biographical Characteristic***

Sesuai dengan pembahasan di Bab I, bahwa dalam buku perilaku organisasi pokok bahasan difokuskan dalam menganalisa dan menemukan bermacam hal yang mempengaruhi produktifitas karyawan, mangkir, perpindahan kerja, dan kepuasan bekerja dll. Daftarnya bisa lebih panjang dan bisa kompleks permasalahannya. Dari beberapa permasalahan yang mengakitbatkan hal-hal diatas antara lain: motivasi, budaya organisasi, politik dan kekuasaan. Masalah mengenai karyawan biasanya ada disimpan di arsip karyawan yang bisa dibaca, dipelajari dan di analisis. Dari hasil kajian data-data yang ada di arsip ditemukan beberapa faktor yang mempengaruhi yang antara lain adalah riwayat hidup dari orang tersebut seperti usia, jenis kelamin, suku dan lama bekerja dalam satu organisasi. Dari penelitian dan kajian yang dilakukan ditemukan bahwa faktor karakteristik biografis yang mempengaruhinya.

### **USIA**

Hubungan antara usia seseorang dan kinerja menjadi isu penting untuk beberapa dekade yang akan datang dengan sekurang-kurangnya tiga alasan dibawah :

1. Ada pendapat bahwa kinerja menurun ketika usai bertambah
2. Dalam bab 1 dikatakan juga bahwa tenaga kerja sudah tua



3. Dicantumkan dalam UU bahwa ada batas usia pensiun. Memang di masing-masing negara berbeda. Seperti di Indonesia 55 tahun dan di US 70 tahun

Apa persepsi dari pekerja dengan usia lebih tua? Nyatanya ada beberapa kualitas yang positif pada pekerja usia lebih tua antara lain pengalaman, pertimbangan yang lebih matang, etika kerja yang tinggi dan komitmen yang tinggi. Tetapi ada pendapat juga bahwa usia pekerja yang lebih tua cenderung kurang flexible dan alergi pada teknologi baru.

Contoh: gambaran dari satu organisasi yang ingin memberikan pekerjaan pada pekerja usia muda supaya mudah beradaptasi dan tanggap pada perubahan, yang mana bertentangan dengan kondisi dimana jika pekerja usia lebih tua yang diterima akan sukar menghadapi perubahan dan penyesuaian. Muncul pertanyaan: Pengaruh umur terhadap keluar masuknya pekerja dari satu organisasi, mangkir, produktifitas, dan kepuasan pekerja?

Situasi yang ada umumnya terjadi dimana pekerja dengan usia lebih tua kecendrungan mereka untuk keluar dari pekerjaan sangat kecil. Sulit pindah kalau usia sudah lebih tua. Karena faktor usia sudah lebih tua, lapangan pekerjaan juga berkurang. Disamping itu lama bekerja bagi pekerja usia lebih tua sudah pasti mereka memiliki tingkat gaji yang sudah tinggi, benefit liburan yang panjang dan paket pensiun yang menarik.

### **Gender (Jenis Kelamin)**

Ada beberapa isu, perdebatan dan pendapat yang tidak mendukung apakah kinerja perempuan sebaik kinerja laki-laki? Berikutnya akan diuraikan beberapa hasil penelitian mengenai pendapat diatas. Antara perempuan dan laki-laki memiliki kemampuan yang sama dalam hal pemecahan masalah, kemampuan analisa, dorongan untuk bersaing, motivasi, bersosial, kecerdasan dalam belajar. Tidak ada perbedaan produktifitas antara perempuan dan laki-laki kecuali dalam hal jadwal kerja bagi perempuan yang memiliki anak usia sekolah mereka memilih untuk bekerja paruh waktu.

### **Race ( suku / ethnic)**

Masalah race/suku/ethnic adalah masalah yang kontroversi. Gambaran lengkap mengenai perilaku individu perlu dibicarakan sebelum meningkat ke perilaku organisasi.

Race itu apa? Definisi sederhana dari race adalah warisan biologi yang dipakai orang untuk mengenali dirinya. Race ini sudah dipelajari sedikit didalam perilaku organisasi. Khususnya yang berhubungan dengan keputusan dalam pemilihan karyawan, evaluasi kinerja, penggajian dlln. Karena permasalahan race ini sangat luas kita akan memberikan contoh sebagian kecil saja dibawah ini:

- a) Dalam hal kenaikan gaji, penerimaan karyawan baru tentu seseorang akan memilih orang yang dari race yang sama.
- b) Seperti contoh di US bagi warga African American dalam hal kesempatan bekerja yang lebih terbatas, akan menerima gaji yang lebih rendah, dan promosi yang lebih jarang dari pada warga kulit putih.

### **Lamanya Masa Jabatan**

Pengaruh dari pada senioritas dan kepuasan kerja sangat positif hubungannya. Karena semakin lama seseorang bekerja di satu tempat akan semakin jarang mereka mau keluar dari tempatnya bekerja.

### **3) Teori Belajar / Learning**

Perubahan perilaku yang relatif permanent sebagai hasil dari pengalaman. Jadi kalau mau terjadi perubahan perilaku secara terus menerus kita harus belajar terus. Definisi ini memiliki beberapa komponen yang memerlukan penjelasan, a) Belajar menyangkut perubahan. Perubahan bisa bagus maupun jelek kalau dilihat dari sisi perilaku organisasi, b) Perubahan itu harus meresap. Kalau perubahan hanya sejenak itu hanya pengeluaran energi yang tidak permanen dan tidak mewakili perubahan yang permanen, c) Pengalaman dibutuhkan dalam belajar. Bisa berupa pengamatan langsung

berupa latihan atau tidak langsung seperti hasil dari membaca. Ini memerlukan tes dengan melihat hasil apakah terjadi perubahan perilaku yang relatif permanen? Kalau jawaban ya berarti belajar itu bermakna.

### **Teori pembelajaran:**

1. *Classical conditioning* (Pengkondisian Klasik)
2. *Operant conditioning* (Pengkondisian Operant)
3. *Sosial learning* (Pembelajaran Sosial)

#### **1. Pengkondisian Klasik**

Pengkondisian Klasik tipe pengkondisian yang didalamnya individu menanggapi sejumlah perangsang yang tidak secara biasa menghasilkan tanggapan semacam itu. Contoh : mengajari anjing mengeluarkan air liur sebagai respon dari berderingnya bel yang dilakukan oleh seorang psycholog Rusia, Ivan Pavlov. Bel dipakai sebagai rangsangan buatan atau rangsangan terkondisi. Kalau anjing melihat tulang pasti langsung air liur keluar (rangsangan tak terkondisi). Kombinasi penggunaan rangsangan terkondisi dengan rangsangan tak terkondisi, satu memaksa dan yang lain netral, rangsangan yang netral menjadi rangsangan terkondisi dan, kemudian meneruskan sifat-sifat rangsangan tak terkondisi.

Pengkondisian klasik bersifat pasif. Karena kalau ada rangsangan maka terjadi respon khusus dan dapat dikenali.

#### **2. Pengkondisian Operant**

Pengkondisian Operant adalah tipe pengkondisian yang didalamnya perilaku sukarela yang diharapkan membuahkan hadiah atau mencegah hukuman. Perilaku yang sudah dijalankan dengan sukarela perlu penguatan secara positif supaya bisa diulang-ulang.

Menurut pendapat Skinner juga demikian yaitu dengan menciptakan konsekuensi-konsekuensi yang menyenangkan untuk mengikuti ragam-ragam perilaku yang khusus, frekuensi perilaku tersebut akan meningkat. Orang paling suka terlibat dalam perilaku yang diinginkan jika mereka dikuatkan secara

positif untuk melakukan hal itu. Disamping itu perilaku yang diberi penghargaan akan bisa berulang tetapi perilaku yang dihukum akan tidak diulang. Lingkungan juga membentuk perilaku.

Contoh: Ketika atasan meminta bawahan (karyawannya) untuk bekerja lembur dengan imbalan yang akan diberikan pada penilaian kinerja berikutnya. Apa yang terjadi pada penilaian kinerja tiba, ternyata karyawan ini tidak menerima imbalan yang artinya tidak ada penguatan positif atas kerja lembur itu. Lain kali kalau atasannya meminta karyawan itu bekerja lembur pasti karyawan yang diminta ini akan menolak.

### **3. Pembelajaran Sosial**

Manusia dapat belajar dari pengalaman dan pengamatan langsung. Misalnya: apa yang kita pelajari berasal dari menonton model-model - orang tua, teman, guru, atasan, bapak rohani dan seterusnya. Pengaruh model merupakan inti pandangan pembelajaran sosial. Telah ditemukan empat proses yang menentukan pengaruh model pada individu:

- a. Proses perhatian. Orang belajar dari model tertentu hanya ketika mereka mengenali dan menaruh perhatian pada fitur penting yang menentukan. Kita cenderung sangat terpengaruh oleh model yang menarik, muncul berulang-ulang penting bagi kita.
- b. Proses retensi. Pengaruh model tertentu akan bergantung pada betapa baik individu mengingat tindakan model itu setelah model itu tidak ada lagi.
- c. Proses reproduksi motor. Setelah seseorang melihat perilaku baru dengan mengamati model itu, pengamatan itu akan berubah menjadi perbuatan. Maka proses itu memperlihatkan bahwa individu tersebut dapat melakukan kegiatan model itu.
- d. Proses penguatan. Individu-individu akan termotivasi untuk memperlihatkan perilaku bermodel tertentu kita disediakan rangsangan positif atau hadiah.

### **III. Metode Pembentukan Perilaku / Shaping Behavior Method**

Membentuk perilaku secara sistematis menguatkan setiap langkah yang berurutan yang menggerakkan individu lebih dekat ke respon yang diharapkan.

Terdapat empat cara untuk membentuk perilaku:

1. Penegasan positif
2. Penegasan negatif
3. Hukuman
4. Pemusnahan

### **1. Penegasan Positif**

Memberikan respon sesuatu yang menyenangkan disebut penguatan positif. Misalnya: Siswa mampu mencapai hasil yang memuaskan dalam ujian. Guru memberikan pujian dan semangat sehingga siswa menjadi sangat senang. Dan seterusnya siswa tersebut akan melakukan hal sama yaitu mengulangi perilaku dalam menyiapkan ujian, supaya jika ada ujian lagi dia ingin mencapai hasil yang maksimal.

### **2. Penegasan Negatif**

Tanggapan yang diberikan tidak menyenangkan adalah penguatan negatif. Misalnya: Dosen memberikan pertanyaan dan mahasiswa tidak tahu jawaban lalu melihat catatan sehingga terhindar dari pertanyaan itu. Jadi dosen tidak bisa bertanya.

### **3. Hukuman**

Memberikan suatu konsekuensi atas tindakan negatif berupa physical maupun mental. Misalnya: karyawan diskor 7 hari tanpa dibayar gaji karena membocorkan rahasia perusahaan.

### **4. Pemusnahan**

Menghapuskan penguatan apa saja yang mempertahankan perilaku tertentu. Ketika perilaku tidak dikuatkan akan pudar dan punah.

Ada penemuan dari suatu penelitian mengenai dampak penguatan pada perilaku dalam organisasi menyimpulkan:

- a. Sejumlah tipe penguatan diperlukan untuk menghasilkan perubahan perilaku
- b. Sejumlah tipe hadiah akan lebih efektif digunakan dalam organisasi dari pada cara lain
- c. Kecepatan berlangsungnya proses pembelajaran dan dampaknya yang permanen akan ditentukan oleh pengaturan waktu penguatan. Perubahan perilaku yang terbentuk setelah diberikan penguatan akan membentuk konsep diri dari seseorang yang bekerja dalam organisasi.

#### IV. Konsep Diri

*I and me* dalam Perilaku Organisasi. Diri adalah inti dari keberadaan seseorang dengan sadar. Kewaspadaan diri diartikan sebagai konsep diri seseorang. Sosiolog Viktor Gecas mendefinisikan konsep diri (self concept), sebagai konsep yang dimiliki oleh individu atas dirinya sendiri sebagai makhluk fisik, sosial, dan spiritual atau moral. Dengan demikian maka anda mengenali diri anda sendiri sebagai manusia yang berbeda. Konsep diri tak mungkin ada tanpa kapasitas berpikir. Ini membawa kita pada peran kognisi. Kognisi mewakili setiap pengetahuan, pendapat, atau keyakinan mengenai lingkungan, mengenai diri sendiri, atau mengenai perilaku orang lain. Kognisi memainkan peran penting dalam persepsi sosial. Manajemen diri yang berhasil, memerlukan dukungan kognisi. Gagasan mengenai diri dan konsep diri bervariasi dari suatu era sejarah ke era sejarah yang lain, dari suatu kelas sosial ekonomi ke kelas sosial ekonomi yang lain, dan dari satu kebudayaan ke kebudayaan yang lain. Sejauh apakah seseorang yang mendeteksi dan menyesuaikan diri dengan gagasan diri yang berkaitan dengan budaya yang berbeda dapat menentukan perbedaan antara keberhasilan dan kegagalan dalam menangani pekerjaan internasional.

Sebagai contoh, sebagaimana dirinci dalam Perilaku Organisasi Internasional, komunikasi pemahaman Jepang dan AS sering kali tertutup oleh derajat keterbukaan diri yang secara signifikan berbeda. Dengan publik yang secara komparatif luas, orang Amerika bangga akan dirinya sendiri karena menjadi orang yang terbuka, jujur, bebas, dan terus-terang. Sementara orang Jepang yang secara budaya tidak mendukung keterbukaan diri, biasanya memandang orang Amerika sebagai orang yang kasar, mencampuri, dan tidak peka terhadap hal-hal yang formal. Sebaliknya orang Amerika cenderung melihat orang Jepang sebagai mengambil jarak, dingin, dan mengelak. Suatu kebudayaan tidak benar dan yang lainnya keliru. Mereka hanya berbeda, dan suatu perbedaan kunci melibatkan konsep diri dan keterbukaan diri yang berakar secara budaya.

Tiga topik dari konsep diri:

Ciri kepribadian	Bentuk ekspresi diri
a. <i>Self esteem</i>	Sikap
b. <i>Self efficacy</i>	Kemampuan
c. <i>Self-monitoring</i>	Emosi

### ***Self Esteem***

*Self-esteem* adalah suatu keyakinan nilai diri sendiri yang berdasarkan evaluasi diri secara keseluruhan. *Self-esteem* diukur dengan menanyakan kepada para responden yang survei untuk menentukan kesepakatan atau ketidaksepakatan baik dengan pernyataan positif maupun negatif. Pernyataan positif pada survey *self-esteem* adalah “Saya merasa bahwa saya adalah seseorang yang berarti, seperti orang lainnya”. Sedangkan pernyataan yang negatif adalah: Saya merasa bahwa saya tidak memiliki banyak hal untuk dibanggakan. Orang yang sepakat dengan pernyataan positif dan tidak sepakat dengan pernyataan negatif memiliki *Self-esteem* yang tinggi. Mereka melihat diri mereka sendiri berharga, mampu, dan dapat diterima. Orang *self esteem* yang rendah memandang diri mereka sendiri dalam pemahaman negatif. Mereka tidak merasa baik dengan diri mereka sendiri dan dipenuhi dengan rasa sangsi dengan dirinya sendiri (*self-doubt*).

Perasaan *Self-esteem*, pada kenyataannya terbentuk oleh keadaan kita dan bagaimana orang lain memperlakukan kita. Para peneliti yang melacak 654 orang dewasa (192 pria, 462 wanita) selama delapan tahun menemukan *Self-esteem* yang lebih tinggi pada orang-orang pada saat di sekolah atau bekerja penuh daripada yang bekerja paruh waktu atau menganggur.

Ada satu penelitian bahwa orang yang *Self-esteem* tinggi mengatasi kegagalan dengan lebih baik daripada orang-orang yang memiliki *Self-esteem* rendah. Ada juga penelitian bahwa *Self-esteem* yang tinggi dapat bersifat antisosial dan merusak. Jadi yang terpenting adalah bahwa *Self-esteem* yang



tinggi menjadi suatu hal baik, hanya jika - seperti halnya ciri-ciri manusia lainnya kreativitas, kecerdasan, dan ketekunan - *Self-esteem* dijaga dan disalurkan dalam cara yang membangun dan etis.

*Self-esteem* antar kebudayaan. . Dalam sebuah survey yang terdiri dari 13.118 orang siswa dari 31 negara di seluruh dunia, suatu korelasi positif yang ditemukan antara *Self-esteem* dengan kepuasan hidup. Tetapi hubungan tersebut lebih kuat dalam kebudayaan individualis (misalnya, AS, Canada Selandia Baru, Belanda) daripada dalam kebudayaan kolektifis (misalnya, Korea, Kenya, Jepang). Para peneliti menyimpulkan bahwa kebudayaan individualis mensosialisasikan orang untuk lebih terfokus pada diri mereka sendiri, sementara orang dalam kebudayaan kolektifis “tersosialisasi untuk cocok ke dalam komunitas dalam mengerjakan tugas mereka. Jadi, bagaimana seorang kolektifis merasakan mengenai dirinya sendiri kurang begitu relevan dengan ... kepuasan hidup.”

*Self-esteem* umum dapat disempurnakan. Suatu penelitian mengarah pada *Self-esteem* rendah dapat ditingkatkan lebih banyak lagi dengan membuat orang tersebut berpikir mengenai karakteristik yang diinginkan dan dimiliki daripada memikirkan mengenai karakteristik yang tidak dimiliki. Pendekatan ini dapat membantu menetralkan pemikiran negatif (LSE) yang mengalahkannya.

Tips-tips praktis untuk membangun *Self-esteem* dalam pekerjaan:

1. Mendukung dengan menunjukkan kepedulian persoalan pribadi, kepentingan, status dan kontribusi.
2. Menawarkan pekerjaan yang ditentukan oleh variasi, otonomi, dan tantangan sesuai dengan nilai-nilai, keterampilan, dan kemampuan individu.
3. Berjuang untuk membangun ikatan antara karyawan dan manajemen dan membangun kepercayaan.(Kepercayaan sebuah elemen tim kerja yang penting)

4. Keyakinan terhadap kemampuan mengendalikan diri masing-masing karyawan. Memberikan penghargaan kepada keberhasilan.

*Self - esteem* bisa diperkaya dengan keajaiban kata-kata yang positif dan bisa mengubah hidup kita menurut Yvonne Oswald: “Carilah ke kedalaman diri untuk menemukan kekayaan harta karun dan bakat yang sudah menjadi milik anda. Kemudian dengarkan; itu adalah suara kegembiraan yang dinyanyikan oleh hati anda”.

Harga diri anda 100% bergantung pada dialog di dalam diri anda (kata-kata dan pikiran anda). Hanya ada dua jenis pikiran: Pikiran yang memberdayakan dan pikiran yang tidak memberdayakan! Jadi bagaimana anda berbicara dengan diri sendiri, tentang diri sendiri, di dalam benak? Apakah percakapan diri anda mendukung dan mendorong?

Atau apakah anda terus sibuk mengulang berbagai kata atau kalimat negatif yang kita semua sudah dengar bahkan sejak kita berusia tujuh tahun?

Pernahkah anda memerhatikan bagaimana anda tertarik kepada orang-orang yang memiliki kualitas elusif yang kita sebut karisma? Apa yang membuat orang-orang yang menunjukkan kepercayaan diri dan kesuksesan begitu menarik? Itu adalah perasaan bahwa mereka akan mampu menangani setiap proyek dengan keyakinan. Mereka tampak menikmati siapa dirinya, dan mereka juga membuat orang lain merasa penting dan menarik. Secara naluriah anda tahu bahwa mereka jujur kepada dirinya sendiri dan merasa berharga.

Harga diri yang sesungguhnya adalah perasaan bebas yang utuh untuk menjadi diri sendiri yang menakjubkan: mempercayai kekuatan karakter dan penilaian anda sendiri. Mengapa harga diri ini begitu penting? Karena ketika anda nyaman dengan diri anda sendiri, anda tetap tenang dan dengan mudah bergerak maju menuju sukses, dengan semangat dan berani, membuat keputusan-keputusan yang jelas, percaya diri akan hasil. Anda menjadi lebih lentur, mengandalkan diri, dan swadaya. Harga diri adalah cara anda mengukur kekuatan di dalam diri anda.

## **Sikap versus Nilai**

Sikap didefinisikan sebagai kecenderungan merespons sesuatu secara konsisten untuk mendukung atau tidak mendukung dengan memperhatikan suatu objek tertentu. Sikap mempengaruhi perilaku pada suatu tingkat yang berbeda dengan nilai.

Sementara Nilai mewakili keyakinan yang mempengaruhi perilaku pada seluruh situasi, sikap hanya berkaitan dengan perilaku yang diarahkan pada objek, orang, atau situasi tertentu.

## **Stabilkah suatu Sikap?**

Sikap kerja yang positif stabil tetap positif; yang negatif stabil tetap negatif. Bahkan orang-orang yang beralih pekerjaan cenderung mempertahankan sikap kerja mereka sebelumnya.

Tiga faktor yang perlu diperhitungkan tentang stabilitas sikap tengah baya:

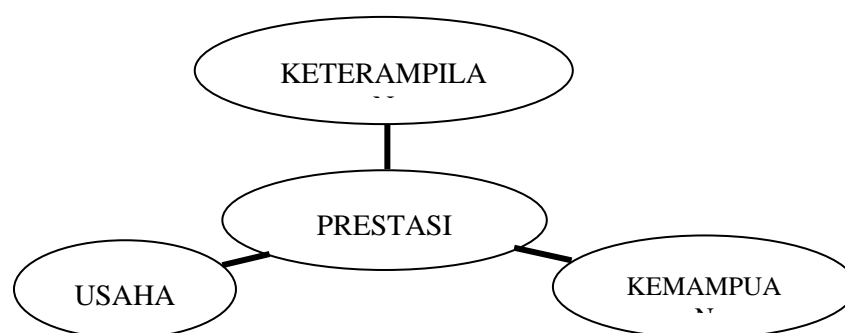
1. kepastian kepribadian yang lebih besar
2. merasa cukup pengalaman
3. kebutuhan akan sikap yang kuat

Jadi pandangan konvensional tentang sikap umumnya yang cenderung tidak berubah bersamaan dengan usia seseorang dapat ditolak. Karena latar belakang kebudayaan dan pengalaman kita bervariasi, sikap dan perilaku kita bervariasi pula. Sikap diterjemahkan ke dalam perilaku melalui tujuan-tujuan dari perilaku.

Keyakinan mempengaruhi sikap. Sistem keyakinan seseorang merupakan representasi mental lingkungan yang relevan, lengkap dengan hubungan sebab dan akibat yang mungkin ada. Keyakinan merupakan hasil dari

pengamatan langsung dan kesimpulan dari hubungan yang dipelajari sebelumnya.

Keyakinan mempengaruhi norma-norma subjektif. Norma-norma subjektif pengertiannya adalah tekanan sosial yang dirasakan untuk menampilkan suatu perilaku tertentu. Norma-norma yang subjektif juga merupakan suatu fungsi dari keyakinan, tetapi keyakinan dari suatu jenis yang berbeda, katakanlah keyakinan bahwa individu atau kelompok tertentu berpikir bahwa ia seharusnya atau seharusnya tidak menampilkan perilaku tersebut. Walaupun sikap sering kali bertahan terhadap perubahan, tetapi sikap dapat dipengaruhi secara tidak langsung melalui pengalaman pendidikan dan pelatihan yang merubah keyakinan yang melandasi. Suatu kasus dalam hal ini penelitian mutakhir ini yang mendokumentasikan bahwa keyakinan pria mengenai perbedaan gender dapat dikurangi dengan mempelajari penelitian wanita. Cara lain yang melibatkan pengarahannya ulang norma-norma subjektif melalui komunikasi yang jelas dan dapat dipercaya, nilai-nilai kebudayaan organisasional, dan model peran. Akhirnya survei sikap karyawan yang teratur dapat menentukan apakah gagasan dan perubahan yang dibuat para manajer dapat berjalan atau berlawanan dengan sentimen yang ada dalam perusahaan.



Keterampilan: Kapasitas khusus untuk memanipulasi objek.

Kemampuan : Karakteristik stabil yang berkaitan dengan kemampuan maksimum fisik dan mental seseorang.

Prestasi: Prestasi tergantung pada kombinasi yang tepat dari usaha, keterampilan, dan kemampuan

### ***Self-efficacy***

*Self-efficacy* adalah keyakinan seseorang mengenai peluangnya untuk berhasil mencapai tugas tertentu. Ini muncul secara lambat laun melalui pengalaman kemampuan-kemampuan kognitif, sosial, bahasa dan atau fisik yang rumit. Hubungan antara *Self-efficacy* dan prestasi merupakan siklus. Siklus *self-efficacy*, siklus prestasi dapat berputar ke arah atas menuju keberhasilan atau ke arah bawah menuju kegagalan. Ada ikatan kuat antara *Self-efficacy* yang tinggi dengan keberhasilan dalam tugas fisik dan mental yang sangat beragam, seperti penurunan kegelisahan yang berkurang, pengendalian kecanduan, toleransi rasa sakit. Sebaliknya, orang-orang dengan *Self-efficacy* yang rendah berhubungan dengan sebuah kondisi yang disebut *learned helplessness*, keyakinan yang drastis melemah sehingga seseorang tidak memiliki kendali atas lingkungannya.

Dari hasil penelitian ada hubungan positif yang signifikan antara *Self-efficacy* dengan prestasi kerja. *Self - efficacy* memerlukan tindakan yang konstruktif dalam setiap bidang manajerial berikut ini:

- Perekrutan / seleksi / penugasan kerja.
- Rancangan pekerjaan
- Pelatihan pekerjaan
- Pelatihan dan pengembangan
- Manajemen diri
- Penetapan tujuan dan penyempurnaan kualitas
- Bimbingan
- Kepemimpinan
- Penghargaan

### ***Self - monitoring***

*Self monitoring* adalah lingkup di mana seseorang mengamati perilaku ekspresifnya dan menyesuaikan nya dengan situasi. Dalam kehidupan berorganisasi, *Self monitoring* yang tinggi maupun rendah dihadapkan pada kritik. Orang dengan self-monitoring tinggi kadang-kadang disebut sebagai bunglon yang dengan mudah dan siap menyesuaikan penampilan diri mereka dengan lingkungan mereka. Dimana orang dengan *self-monitoring* yang rendah, di sisi lain, seringkali dikritik karena hidup yang kurang menyadari dan tidak peka terhadap orang lain. Yang penting, di dalam suatu konteks Perilaku Organisasi, *self-monitoring* adalah seperti halnya perbedaan invidiau lainnya - bukan merupakan suatu hal yang benar atau salah atau baik versus buruk, tetapi lebih merupakan suatu sumber keragaman yang perlu untuk dipahami secara mendalam oleh semua orang yang bekerja dalam organisasi bersangkutan.

## **V. Implikasi Global / Global Implications**

Bagaimana perilaku individu dipraktekkan pada era globalisasi? Faktor budaya juga mempengaruhi perilaku individu yang pada akhirnya akan berdampak pada perilaku organisasi. Kecerdasan intelektual masing-masing individu tidak banyak berbeda dari negara yang berbeda (misalnya kecerdasan intelektual seseorang dari Jepang dibandingkan dengan seseorang dari Sudan tidak banyak berbeda)

Karakteristik biografis seperti gender, usia, race di negara yang berbeda memiliki perbedaan karena faktor budaya. Dari hasil satu penelitian di delapan negara Asia oleh seorang manager America hasilnya sangat mengagetkan karena didapatkan satu penemuan bahwa menurut manager perempuan di Philipina, dia percaya bahwa dinegaranya pemimpin perempuan mendapatkan dukungan yang kuat dibandingkan dengan negara Asia lainnya. Ini bisa terjadi karena pengaruh agama, kepercayaan, usia, atau race tertentu.

Penelitian ditemukan bagaimana teori belajar pada organisasi dan karyawan di aplikasikan. Perubahan perilaku yang bisa dilihat pada individu nyata karena bukti dari proses belajar. Penguatan positif juga alat yang sangat ampuh untuk memperbaiki perilaku. Dengan mengidentifikasi dan memberikan penghargaan pada kinerja yang baik maka perilaku yang baik akan di ulang. Jadi dengan demikian perilaku yang secara terus menerus dilakukan akan menjadi sikap. Jadi pengetahuan mengenai teori belajar menyatakan bahwa penguatan lebih efektif dari pada hukuman. Disamping itu yang dihukum akan membenci yang menghukum. Jadi bagi pemimpin dianjurkan untuk mengaplikasikan penguatan dari pada hukuman.

## **VI. Daftar Pustaka**

Organization Behavior by Stephen P. Robbins Organizational Behavior, Book I,

The McGraw - Hill Education - 2000 By Robert Kreitner Angelo Kinicki

Keajaiban kata-kata.

Ubahlah hidup anda dengan kata-kata yang positif Yvonne Oswald Copyright @  
2008,PT Gramedia Pustaka Utama

Change, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2006 by Rhenald Kasali,  
Ph.D.



## **BAGIAN DELAPAN**

### **MANAJEMEN STRATEGI**

#### **PENERAPAN STRATEGI (Menyusun Tindakan Aksi)**

##### **1. Implementasi Strategi**

Implementasi Strategi atau penerapan strategi adalah seluruh tindakan dan pilihan yang diperlukan untuk melaksanakan sebuah perencanaan strategis, yaitu proses dimana tujuan, strategi, dan kebijakan dilaksanakan melalui pengembangan program, penyusunan anggaran dan pelaksanaan prosedur-prosedur. Walaupun implementasi strategi biasanya dilaksanakan setelah strategi dirumuskan, namun implementasi tetap menjadi kunci manajemen strategi.

Untuk memulai suatu proses implementasi, pembuat strategi harus mempertimbangkan pertanyaan-pertanyaan berikut:

- a. Siapa yang akan menyelenggarakan rencana strategis tersebut ?
- b. Apa yang harus dikerjakan untuk menyesuaikan operasi perusahaan dengan arah yang diinginkan ?
- c. Bagaimana setiap orang akan bekerja sama untuk mengerjakan apa yang dibutuhkan ?

Menurut survey yang dilakukan oleh majalah Fortune 500 diperoleh hasil bahwa lebih dari separoh perusahaan mengalami 10 masalah ketika berusaha untuk mengimplementasikan perubahan strategi. Masalah-masalah tersebut berdasarkan frekuensi tersusun sebagai berikut:

1. Implementasi memerlukan waktu lebih lama dari yang direncanakan.
2. Munculnya masalah-masalah besar yang tidak dapat terantisipasi.
3. Kegiatan-kegiatan tidak terkoordinasi dengan efektif.

4. Persaingan dan krisis mengalihkan perhatian dari implementasi.
5. Karyawan yang terlibat tidak mempunyai kemampuan yang cukup untuk melakukan pekerjaan mereka.
6. Karyawan pada level bawah tidak dilatih dengan memadai.
7. Faktor lingkungan luar yang tidak terkendali menciptakan masalah.
8. Manager Departemen memberikan tidak cukup pengarahan dan kepemimpinan.
9. Tugas dan aktifitas sebagai kunci dari implementasi tidak didefinisikan dengan baik.
10. Sistem informasi tidak cukup memadai untuk memonitor kegiatan.

## **2. Siapa yang menerapkan strategi ?**

Siapa yang akan mengimplementasikan strategi tergantung dari bagaimana bentuk organisasi dan susunan personalia dari suatu perusahaan. Pada perusahaan besar dengan multi industri, implementasi strategi dilaksanakan oleh setiap orang dalam perusahaan tersebut. Banyak orang dalam perusahaan yang mempunyai peran penting untuk keberhasilan implementasi strategi hanya terkait sedikit dengan perkembangan perusahaan atau bahkan dengan strategi bisnis. Oleh karena itu mereka tidak peduli dengan jumlah data yang besar dan pekerjaan yang diperlukan dalam proses perumusan strategi. Kecuali perubahan dalam misi, tujuan, strategi dan kebijakan dan pentingnya masalah-masalah tersebut bagi perusahaan dikomunikasikan dengan jelas kepada seluruh manajer operasional, kemungkinan akan ada banyak terjadi perlawanan dan pertentangan.

Mungkin saja manajer mempengaruhi top manajemen untuk menghentikan rencana barunya dan kembali dengan cara-cara lama. Inilah alasan mengapa melibatkan semua orang pada semua tingkatan dalam organisasi dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi cenderung menghasilkan kinerja organisasi lebih baik.

### 3. Apa yang harus dikerjakan ?

Para manajer divisi dan manajer fungsional bekerja dengan para manajer lainnya untuk mengembangkan program-program, menyusun anggaran, dan prosedur-prosedur untuk mengimplementasikan strategi. Mereka juga bekerja untuk mencapai sinergi antar semua bagian agar mampu membangun dan mempertahankan kemampuan khusus perusahaan.

#### a. Mengembangkan Program, Menyusun Anggaran, dan Prosedur

Implementasi strategi menyangkut penyusunan program untuk menciptakan sejumlah aktifitas organisasi, menyusun anggaran dengan mengalokasikan sejumlah dana untuk kegiatan baru, dan prosedur-prosedur untuk menangani kegiatan hari perhari secara terinci.

##### 1) Program

Tujuan dari sebuah program adalah untuk membuat agar aksi strategi lebih terarah. Salah satu cara untuk menguji apakah program baru akan mempunyai dampak terhadap kondisi organisasi saat ini adalah dengan membandingkan program dan kegiatan yang diusulkan dengan program dan kegiatan saat ini. Sejumlah ahli mengusulkan sebuah matriks perubahan guna membantu manajer untuk memutuskan berapa cepat perubahan akan berlangsung dan bagaimana urutannya, apakah akan memulai ditempat yang baru dan apakah sistem yang di usulkan stabil dan saling berkaitan. Langkah-langkah untuk membuat matriks perubahan:

- a) Bandingkan program baru dengan target kegiatan, lihat apakah saling melengkapi (+) atau saling mempengaruhi (-) atau tidak saling mempengaruhi (biarkan kosong).
- b) Nilai hubungan interaksi antara kegiatan atau praktek saat ini, gunakan simbol seperti pada langkah pertama

- c) Bandingkan setiap program atau target kegiatan baru dengan yang ada saat ini guna melihat dampak interaksinya. Tempatkan simbol pada sel-sel dibagian kanan bawah pada matriks.
- d) Evaluasi setiap program atau kegiatan, untuk melihat apakah cukup penting untuk mencapai strategi atau menyelesaikan pekerjaan.
- e) Uji apakah seluruh matriks dapat mengenali area-area masalah dimana program yang diusulkan berhubungan dengan masalah tersebut atau berhubungan dengan praktek yang ada saat ini.

Matriks perubahan dapat digunakan untuk menjawab tipe-tipe pertanyaan berikut:

- a. *Feasibility* (Kelayakan) ?
- b. Urutan pelaksanaan ?
- c. Lokasi ?
- d. Cepat atau lambatnya perubahan ?
- e. Evaluasi stakeholder ?

Matriks perubahan memberikan acuan yang berguna untuk menentukan kapan, dimana dan berapa cepat mengimplementasikan perubahan.

## 2) Anggaran

Setelah program dikembangkan lalu proses penyusunan anggaran dimulai. Merencanakan suatu anggaran adalah pemeriksaan paling akhir bagi sebuah perusahaan untuk melihat apakah perusahaan telah mempunyai strategi yang tepat. Sebuah strategi yang ideal ternyata tidak praktis setelah program yang di implementasikan secara spesifik biayanya dihitung secara mendetail.

## 3) Prosedur

Setelah anggaran program, anggaran perdivisi dan anggaran perusahaan disetujui, prosedur-prosedur harus disusun. Penyusunan anggaran ini sering disebut dengan SOP (*Standard Operating Procedures*). SOP tersebut berisi bermacam kegiatan yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program perusahaan, biasanya dikenal dengan kegiatan rutin perusahaan.

## **b. Mencapai sinergi**

Salah satu tujuan yang harus dicapai dalam menerapkan strategi adalah sinergi antara fungsi-fungsi dan unit-unit bisnis. Ini alasan mengapa perusahaan-perusahaan umumnya melakukan reorganisasi setelah sebuah akuisisi. Sinergi dikatakan ada dalam perusahaan yang mempunyai banyak divisi jika ROI masing-masing divisi lebih besar dibandingkan dengan bila divisi tersebut berdiri sendiri.

Menurut Goold dan Campbell, sinergi dapat terjadi dalam 6 bentuk:

- 1) *Shared Know-How* (berbagi pengetahuan dan keterampilan).
- 2) *Coordination Strategies* (Koordinasi strategi).
- 3) *Shared Tangible Recourses* (berbagi sumber-sumber).
- 4) *Economic of scale or scoope* ( Penghematan skala atau ruang lingkup).
- 5) *Pooled Negotiating Power* (Menyatukan kekuatan negosiasi).
- 6) *New Business Creation* (Menciptakan bisnis baru).

## **4. Bagaimana Strategi diimplementasikan ?**

### **Menyusun Program Aksi**

Sebelum rencana diwujudkan kedalam bentuk kinerja sesungguhnya, sebuah perusahaan harus diorganisir secara memadai, program-program harus diberi staf yang memadai, dan kegiatan-kegiatan harus diarahkan kearah pencapaian tujuan yang diharapkan.

### **a. Struktur Mengikuti Strategi**

Dalam sebuah studi klasik di perusahaan-perusahaan besar Amerika, Alfred Chandler menyimpulkan bahwa struktur yang mengikuti strategi adalah perubahan dalam strategi perusahaan yang mengarah kepada perubahan dalam struktur perusahaan. Dia juga menyimpulkan bahwa organisasi mengikuti pola

pengembangan dari satu jenis struktur pengaturan ke satu jenis pengaturan lainnya sesuai dengan pengembangannya.

Menurut Chandler, perubahan-perubahan struktural ini terjadi karena struktur yang lama telah didorong terlalu jauh dan menyebabkan pemborosan yang menjadi sangat jelas mengganggu untuk dipertahankan. Oleh karena itu Chandler mengusulkan urutan kegiatan sebagai berikut:

- 1) Menciptakan strategi baru
- 2) Masalah administrasi baru yang baru muncul.
- 3) Kinerja ekonomi menurun.
- 4) Struktur baru yang memadai di ciptakan.
- 5) Tingkat keuntungan kembali ke level sebelumnya.

#### **b. Tahap - Tahap Perkembangan Perusahaan.**

Perusahaan yang berhasil cenderung mengikuti pola struktur pengembangan ketika mereka tumbuh dan berkembang. Dimulai dengan struktur perusahaan yang sederhana (setiap orang mengerjakan apa saja), perusahaan yang berhasil biasanya menjadi besar dan menerapkan organisasi garis lurus, bagian pemasaran, produksi dan keuangan. Dengan berlanjutnya keberhasilan perusahaan menambah garis produksi dalam beberapa produksi yang berbeda dan mengorganisasikannya kedalam bagian-bagian yang terhubung. Perbedaan antara tiga tahap struktur organisasi perkembangan perusahaan dalam istilah masalah-masalah khusus, tujuan, strategi, sistem imbalan dan ciri-ciri lainnya dijelaskan secara mendetail pada tabel di bawah ini.

#### **Tahap I: Struktur sederhana**

Tahap I ini ditandai oleh pengusaha yang mendirikan perusahaan menyampaikan idenya (Barang Atau Jasa). Pengusaha cenderung membuat sendiri semua keputusan penting dan terlibat dalam setiap detail dan aktivitas

organisasi. Pada tahap 1 ini mempunyai struktur formal yang kecil yang memungkinkan perusahaan tersebut secara langsung mengawasi aktivitas karyawan.

### **Tahap II: Struktur Fungsional**

Tahap II ini adalah titik mula dimana pengusaha di gantikan oleh tim manajer yang mempunyai fungsi spesialisasi. Transisi pada tahap ini memerlukan perubahan sistem manajemen yang mendasar. Khususnya bagi pimpinan perusahaan, terlebih lagi apa bila dia berasal dari pengusaha pada tahap pertama.

### **Tahap III: Struktur Devisional/Pembagian**

Tahap ketiga ini ditandai oleh diversifikasi garis produksi dalam sejumlah pruduksi, otoritas pengambilan keputusan tidak terpusat lagi. Perusahaan yang berada pada tahap ke III tumbuh dengan cara diversifikasi produk dan berkembang lebih luas secara geografis.

### **Tahap IV: SBU**

Penggunaan SBU mungkin menyebabkan krisis peta merah dimana perusahaan tumbuh besar dan rumit untuk dikelola melalui program formal dan sistem yang kaku dan prosedur-prosedur yang diperlukan untuk memecahkan masalah. Hal ini terjadi jika :

- 1) Meningkatnya ketidakpastian lingkungan.
- 2) Penggunaan yang besar atas metode teknologi produksi yang canggih dan sistem informasi.
- 3) Meningkatnya ukuran dan wilayah perusahaan.
- 4) Tekanan yang makin besar pada strategi bersaing perusahaan multi industri.
- 5) Kader manajer dan karyawan makin lebih mendidik.

6) Bentuk dan struktur organisasi yang baru muncul.

### **c. Penghambat Tahap - Tahap Perubahan**

Perusahaan sering menghadapi kesulitan karena terhambat untuk pindah dari satu tahap ke tahap berikutnya. Hambatan tersebut bisa dari dalam internal ( kurang sumber daya, kurang kemampuan, atau penolakan pimpinan untuk mendelegasikan pengambilan keputusan kepada yang lain)/faktor eksternal (kondisi ekonomi, kekurangan tenaga kerja, dan lemahnya pertumbuhan pasar.)

Pengusaha yang memulai usahanya biasanya mempunyai empat kecenderungan yang berjalan sangat baik untuk perusahaan kecil tetapi menjadi tidak cocok ketika mereka mulai mengelola perusahaan yang lebih besar dengan kebutuhan yang berbeda, banyaknya bagian-bagian, adanya prioritas-prioritas dan munculnya :

- 1) Loyalitas kesetiaan kepada teman.
- 2) Orientasi pada tugas.
- 3) Memperhatikan pada satu arah.
- 4) Bekerja secara terisolasi.

Kesulitan untuk bergerak ke tahap yang baru diperparah oleh kecenderungan campur tangan pendiri terhadap pendelegasian, penyewaan, pelatihan dan mementingkan kelompok dari tim manajernya sendiri. Tim tersebut cenderung memelihara pengaruh pendiri dalam perusahaan lama setelah pendiri pergi.

### **d. Siklus Kehidupan Organisasi**

Siklus kehidupan organisasi menggambarkan bagaimana organisasi tumbuh berkembang dan akhirnya turun. Ini sama halnya dengan siklus produk dalam marketing. Tahapan- tahapannya adalah Lahir ( Tahap I ), Tumbuh ( Tahap II ), Mapan ( Tahap III ), Menurun ( Tahap IV ), dan Mati/Tutup ( Tahap V ).



## **e. Macam - Macam Struktur Organisasi**

### **1) Struktur Matriks**

Kebanyakan organisasi menemukan bahwa mengatur fungsi (Struktur Fungsional) atau produk dan geografi (Struktur Divisi ) menyediakan struktur organisasi yang layak. Struktur matriks sebaliknya mungkin sangat cocok bila organisasi menyimpulkan bahwa baik bentuk fungsional atau divisi atau gabungan keduanya seperti pada mekanik SBU untuk situasi tersebut. Dalam struktur matriks bentuk fungsional dan produk digabungkan secara bersamaan pada level yang sama dalam organisasi.

Struktur matriks sangat berguna bila lingkungan eksternal sangat kompleks dan berubah-ubah. Namun demikian, struktur ini menimbulkan konflik dalam pembagian tugas otoritas dan alokasi sumber-sumber. Lebih jauh tujuan yang akan dicapai menjadi tidak jelas dan teknologi yang digunakan kurang dikuasai, perebutan kekuasaan antara manajer produksi dan manajer fungsional nampaknya terus berlanjut. Matriks SBU sering ditemukan dalam organisasi atau SBU, ketika tiga kondisi berikut terjadi:

- a) Ide - ide perlu untuk dibandingkan antara projek dan produk.
- b) Kekurangan sumber - sumber.
- c) Kemampuan untuk memproses informasi dan pengambilan keputusan perlu di tingkatkan.
- d) Davis dan Lawrence, otoritas pada bentuk matriks dari organisasi, mengusulkan tiga fase yang jelas harus ada dalam pengembangan struktur matriks.
- e) Tim kerja sementara antar fungsi.
- f) Manajemen Produksi / merek.
- g) Matriks yang mapan.

### **2) Struktur Jaringan - Organisasi Virtual**

Desain organisasi yang terbaru dan agak radikal adalah struktur jaringan yang disebut juga sebagai non struktur karena penghilangan fungsi-fungsi bisnis didalam kantor. Hampir semua kegiatan dikerjakan oleh pihak luar. Perusahaan yang dikelola dengan cara ini sering disebut organisasi virtual karena hanya tersusun atas serangkaian kelompok proyek atau kerja sama yang berhubungan dan terus menerus berubah secara non hirarki, seperti jaringan pada web elektronik.

Struktur organisasi jaringan menyediakan organisasi dengan kemampuan adaptasi dan fleksibilitas yang terus meningkat sehingga mampu mengikuti perubahan teknologi, perubahan pasar internasional dan persaingan. Struktur ini memungkinkan perusahaan untuk berkonsentrasi pada kompetensi / keunggulannya sementara mengumpulkan efisiensi dari perusahaan lain yang mengkonsentrasikan usaha mereka pada bidang keahliannya. Meskipun demikian, struktur ini mempunyai kelemahan. Banyak orang meyakini bahwa jaringan hanya semata-mata struktur transisi karena struktur ini tidak stabil dan mudah mendapatkan tekanan. Keberadaan mitra potensial yang banyak bisa menjadi sumber kesulitan. Mengontrak kegiatan secara perorangan yang terpisah dari suplayer atau distributor mungkin menyebabkan kesulitan bagi perusahaan untuk mensinergikannya.

### **3) Organisasi Seluler : Organisasi Tipe Baru ?**

Menurut Miles dan Snow organisasi seluler terdiri dari sel-sel (team manajemen independen, bisnis unit yang otonomi, dsb.) yang dapat berjalan sendiri tetapi juga dapat saling berkaitan dengan sel yang lain guna menghasilkan mekanisme bisnis yang lebih kuat dan kompeten. Gabungan antara sel yang independen dan dependen memungkinkan organisasi tipe seluler untuk membangkitkan dan membagi ilmu pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk berinovasi terus-menerus. Bentuk seluler termasuk penghilangan struktur divisi entrepreneurship, matriks kemampuan pelanggan, ilmu pengetahuan yang dikelola sendiri, dan pembagian aset jaringan. Struktur seluler sama halnya dengan trend dalam bidang industri

saat ini yang menggunakan bentuk *join venture* sementara guna menggabungkan keahlian dan ketrampilan khusus dalam sebuah perusahaan guna menyelesaikan suatu tugas yang tidak dapat diselesaikan sendiri.

Selain penemuan dan pembagian ilmu pengetahuan, bentuk seluler juga menambah nilai dengan tetap menjadikan seluruh aset pengetahuan perusahaan untuk digunakan sepenuhnya bila dibandingkan dengan bentuk struktur lainnya.

#### **f. Reengineering dan Implementasi Strategi**

Reengineering adalah penyusunan kembali yang radikal dari proses bisnis guna mencapai perolehan yang optimal dalam pembiayaan, jasa dan waktu. Reengineering bukan jenis struktur tetapi suatu cara yang efektif untuk mengimplementasikan strategi putar haluan (*turnaround*).

Proses bisnis reengineering berusaha sekuat tenaga untuk menghilangkan aturan dan prosedur lama yang telah berkembang dan mendarah daging selama bertahun-tahun. Hal ini bisa dalam bentuk kebijakan, peraturan, dan prosedur-prosedur yang tidak pernah dipertanyakan karena telah ditetapkan sejak bertahun-tahun sebelumnya. Kunci dari Reengineering adalah dimulai dengan pertanyaan “Jika ini perusahaan baru, maka bagaimana kita akan mengelolanya?”. Michael Hammer yang mempopulerkan konsep reengineering menyarankan prinsip-prinsip sebagai berikut :

- 1) Fokus pada *outcome* bukan pada tugas.
- 2) Siapa yang menggunakan output dari proses mengerjakan prosesnya.
- 3) Kelompokkan pekerjaan proses informasi ke dalam pekerjaan yang sesungguhnya yang menghasilkan informasi tersebut.
- 4) Perlakukan sumber-sumber yang terpisah secara geografis seolah-olah tersentralisasi.
- 5) Hubungkan kegiatan yang paralel dari pada menggabungkan hasilnya.

- 6) Tempatkan titik keputusan dimana pekerjaan itu dilakukan dan buat pengawasan prosesnya.
- 7) Dapatlah informasi langsung dari sumbernya.

#### **g. Six Sigma**

Six sigma pada awalnya disusun oleh Motorola sebagai program peningkatan kualitas pada pertengahan tahun 1980an. Six Sigma telah menjadi program penghematan biaya untuk semua jenis pabrikan. Secara sederhana Six Sigma adalah metode analisa untuk mencapai hasil yang mendekati sempurna pada garis produksi. Proses Six Sigma meliputi lima langkah:

- 1) Mendefinisikan sebuah proses dimana hasil berada dibawah rata-rata.
- 2) Mengukur proses untuk menentukan kineija sesungguhnya saat ini.
- 3) Analisa informasi untuk menunjukkan dimana terjadi kesalahan.
- 4) Meningkatkan proses dan menghilangkan kesalahan.
- 5) Melaksanakan pengendalian untuk menghindari kegagalan atau kesalahan diwaktu yang akan datang.

Sebuah program yang disebut Lean Six Sigma menjadi sangat populer di perusahaan- perusahaan. Program ini memadukan pendekatan statistik Six Sigma dengan lean manufaktur yang pada awalnya dikembangkan oleh Toyota.

#### **Merancang Pekerjaan Untuk Mengimplementasikan Strategi**

Mengatur orang-orang dan kegiatan perusahaan untuk mengimplementasikan strategi melibatkan lebih dari sekedar menata kembali seluruh struktur organisasi, hal ini juga melibatkan penataan ulang bagaimana pekerjaan-pekerjaan harus dikerjakan. Perancangan kerja berhubungan dengan studi mengenai tugas masing-masing individu dalam suatu usaha untuk membuatnya menjadi lebih relevan dengan perusahaan dan karyawan. Guna

meminimalkan akibat yang merugikan dari tugas spesialisasi, perusahaan telah mengubah teknik perancangan pekerjaan baru yang meliputi;

- a. perluasan pekerjaan (*job enlargement*)
- b. rotasi pekerjaan (*job rotation*)
- c. pengayaan pekerjaan (*job enrichment*)

Model pekerjaan yang mempunyai kekhasan adalah salah satu contoh dari pengayaan pekerjaan. Walaupun tiap-tiap metode ini ada pengikutnya, tidak ada satupun metode yang cocok atau tepat di semua situasi.

### **Isu-isu internasional dalam Implementasi Strategi**

Sebuah perusahaan international adalah perusahaan yang terlibat dalam kombinasi kegiatan dari ekspor/impor hingga manufaktur dalam skala besar/lengkap di negara asing. Sedangkan sebuah perusahaan multi nasional (MNC) sebaliknya adalah perusahaan yang berkembang secara internasional yang keterlibatannya hampir di seluruh dunia, ditambah dengan perspektifnya diseluruh dunia dalam bidang manajemen dan pengambilan keputusan. Karena MNC dianggap mengglobal, maka MNC harus mengelola operasinya diseluruh dunia seolah-olah mereka terhubung secara keseluruhan (*totally interconnected*).

Rancangan sebuah struktur organisasi sangat dipengaruhi oleh tahap perkembangan perusahaan dalam kegiatan internasional dan jenis industri dimana perusahaan tersebut terlibat. Aliansi strategis mungkin saling melengkapi atau bahkan sebagai pengganti bagi fungsi kegiatan internal. Isu sentralisasi versus desentralisasi menjadi sangat penting bagi operasional MNC baik di multidomestik dan industri global.

### **Aliansi Strategis Internasional**

Aliansi-aliansi strategis seperti join venture, persetujuan lisensi antara MNC dan mitra lokal di *host country* menjadi semakin populer sebagai alat bagi sebuah perusahaan asing untuk masuk ke negara-negara lain khususnya ke

negara-negara yang belum berkembang atau kurang maju. Kunci sukses penerapan strategi ini adalah memilih mitra lokal yang tepat. Setiap pihak perlu untuk menilai bukan saja strategi yang tepat dari perusahaan tetapi juga kesesuaian masing-masing sumber daya yang dimiliki. Kunci pendorong untuk strategi yang tepat antara pihak-pihak aliansi adalah sebagai berikut:

- a. Mitra harus menyetujui nilai-nilai fundamental dan mempunyai kesamaan visi tentang potensi dari kemitraan tersebut.
- b. Aliansi strategis harus diperoleh dari kegiatan bisnis, korporasi, dan strategi fungsional.
- c. Aliansi harus dianggap penting oleh kedua belah pihak khususnya pimpinan perusahaan.
- d. Masing-masing pihak harus saling ketergantungan untuk mencapai tujuan yang jelas dan realistis.
- e. Kegiatan bersama harus memberikan nilai tambah bagi pelanggan dan mitra.
- f. Aliansi harus diterima oleh para stakeholder kunci.
- g. Mitra memberikan kontribusi terhadap penguatan dan melindungi kompetensi utama.

### **Tahap-tahap Perkembangan Internasional**

Perusahaan yang beroperasi secara internasional biasanya berkembang melalui lima tahapan umum, baik dalam hubungannya dengan perluasan wilayah pasar, maupun dalam strukturisasi program dan operasinya.

Tahap-tahap perkembangan tersebut adalah :

- a. Tahap 1 :Perusahaan lokal

- b. Tahap 2 :Perusahaan lokal dengan divisi ekspor
- c. Tahap 3 :Utamanya perusahaan lokal tetapi mempunyai divisi international
- d. Tahap 4 :Perusahaan multinasional dengan menekankan kegiatan operasional secara multidomestik.
- e. Tahap 5 :Perusahaan multinasional dengan menekankan kegiatan operasional secara global.

### **Sentralisasi VS Desentralisasi**

Dilema mendasar yang dihadapi oleh MNC adalah bagaimana mengatur otoritas secara terpusat sehingga operasinya sebagai sistem besar yang saling terkait dan bersinergi selain itu juga disaat bersamaan otoritas desentralisasi yang memungkinkan manajer lokal untuk membuat keputusan diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pasar lokal atau pemerintah setempat.

Karena industri bergerak dari multi domestik ke global yang terintegrasi, MNC terus berubah dari area geografis ke struktur kelompok produk.

Pada saat yang bersamaan tekanan terhadap desentralisasi ditanggapi secara lokal dan sentralisasi dianggap sangat efisien. Hal ini telah menyebabkan penyesuaian struktur yang menarik pada hampir semua perusahaan besar. Inilah yang dimaksud dengan ungkapan 'Berpikir secara global tetapi bertindak secara lokal'.

Perusahaan-perusahaan cenderung untuk beroperasi secara sentralisasi yang berorientasi pada budaya setempat dan mendekati diri pada pelanggan, pabrik, pasar dan sumberdaya manusia. Pada saat yang bersamaan perusahaan melakukan konsolidasi fungsi internal yang kurang terlihat seperti riset dan pengembangan, keuangan, sistem informasi dimana terdapat sekala penghematan yang sangat signifikan.

## KESIMPULAN

Implementasi strategi diibaratkan ban yang baru berputar (*The rubber hits the road*) Mengamati lingkungan dan merumuskan strategi sangat penting dalam manajemen strategi tetapi, kesemuanya adalah hanya proses awal. Kegagalan untuk melaksanakan rencana strategis kedalam kegiatan sehari-hari dan di tempat kerja, menjadi alasan utama mengapa perencanaan strategis sering gagal mencapai tujuannya.

Bagi strategi yang berhasil diimplementasikan harus dibuat orientasi kegiatannya. Hal ini dikerjakan melalui sarengkaian program yang dibiayai melalui anggaran khusus dan berisi prosedur rinci.



**DAFTAR PUSTAKA**

Fred R. David. *Strategic Management (Concepts and cases)*. New Jersey : Pearson Prentise Hall, 2005

Thomas L. Wheelen, J. David Hunger. *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey : Pearson Prentise Hall, 2005

*John M. Bryson*. Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations.

San Francisco : Josse Bass A Wiley Imprint, 2004

George Eckes. *Six Sigma Revolution*. New York : John Wiley and Sons, 2001

## BAGIAN SEMBILAN

### PLANNING DAN STRATEGI

#### I. Pendahuluan

Dalam Manajemen terdapat fungsi-fungsi manajemen yang terkait erat di dalamnya. Pada umumnya ada empat (4) fungsi manajemen yang banyak dikenal masyarakat yaitu fungsi perencanaan (*planning*), fungsi pengorganisasian (*organizing*), fungsi pengarahan (*directing*) dan fungsi pengendalian (*controlling*). Untuk fungsi pengorganisasian terdapat pula fungsi *staffing* (pembentukan staf). Para manajer dalam organisasi perusahaan bisnis diharapkan mampu menguasai semua fungsi manajemen yang ada untuk mendapatkan hasil manajemen yang maksimal.

Di bawah ini akan dijelaskan arti definisi atau pengertian masing-masing fungsi manajemen - POLC :

a. Fungsi Perencanaan / *Planning*

Fungsi perencanaan adalah suatu kegiatan membuat tujuan perusahaan dan diikuti dengan membuat berbagai rencana untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan tersebut.

b. Fungsi Pengorganisasian / *Organizing*

Fungsi pengorganisasian adalah suatu kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia dan sumberdaya fisik lain yang dimiliki perusahaan untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan serta menggapai tujuan perusahaan.

c. Fungsi Pengarahan / *Directing / Leading*

Fungsi pengarahan adalah suatu fungsi kepemimpinan manajer untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja secara maksimal serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat, dinamis, dan lain sebagainya.

#### d. Fungsi Pengendalian / Controlling

Fungsi pengendalian adalah suatu aktivitas menilai kinerja berdasarkan standar yang telah dibuat untuk kemudian dibuat perubahan atau perbaikan jika diperlukan.

Fungsi management diatas merupakan dasar pada setiap perusahaan untuk dapat memperoleh keuntungan dan keberhasilan dalam usahannya, untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan adanya strategi dan perencanaan yang baik dan matang. Pencapaian suatu tujuan pada perusahaan diperlukan adanya manajemen strategi dan perencanaan agar dapat menjawab tantangan yang dihadapi.

## II. Landasan Teori

### 2.1 Strategi

- Manajemen strategis (*strategic management*) dapat dipahami sebagai proses pemilihan dan penerapan strategi-strategi. Sedangkan strategi adalah pola alokasi sumber daya yang memungkinkan organisasi-organisasi dapat mempertahankan kinerjanya.(Barney, 1997:27). Strategi juga dapat diartikan sebagai keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumber daya-sumber daya untuk menciptakan suatu posisi menguntungkan. (Grant, 1995:10). Dengan kata lain, manajemen strategis terlibat dengan pengembangan dan implementasi strategi- strategi dalam kerangka pengembangan keunggulan bersaing.

Manajemen strategis sektor bisnis telah berkembang melalui dua paradigma utama berupa *Market-based View* (MBV) dan *Efficiency-based View* yang lebih sering dikenal sebagai *Resource-based View* (RBV). Dialektika dari dua paradigma ini telah berproses melalui fase tesis (MBV) dan anti tesis (RBV). Perkembangan ini telah melahirkan fragmentasi dalam pendekatan-pendekatan, namun terdapat juga potensipotensi dan kecenderungan ke arah integrasi atau sintesis.

- Manajemen strategis berbasis kompetensi (*Competence-based perspective*) merupakan salah satu pendekatan yang potensial bagi integrasi atau sintesis di antara paradigma-paradigma dan aneka pendekatan dalam manajemen strategis. (Volberda & Elfring, 2001)

Pada manajemen strategi suatu perusahaan diperlukan adanya Perencanaan strategis untuk mendukung keberhasilan perusahaan. Pengertian perencanaan strategis adalah proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai strategi ini. Berbagai teknik analisis bisnis dapat digunakan dalam proses ini, termasuk analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), PEST (*Political, Economic, Social, Technological*), atau STEER (*Socio-cultural, Technological, Economic, Ecological, Regulatory*).

- Hamel dan Prahalad (1995): “Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa datang. Dengan demikian strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*).Perusahaan perlu mencari kompetensi ini didalam bisnis yang dilakukan.

Dalam konteks bisnis, strategi menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman dalam mengalokasikan sumber daya dan usaha suatu organisasi.

- *Stoner dan Freeman* (1992) mengidentifikasi konsep strategi berdasarkan dua perspektif yang berbeda, yakni:
  - **Dari perspektif apa yang ingin dilakukan oleh suatu organisasi (*intend to do*).**

Strategi didefinisikan sebagai suatu program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Strategi dalam hal ini mengandung makna bahwa manajer memainkan peran yang aktif dan secara sadar dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi. Pandangan ini lebih banyak diterapkan dalam lingkungan yang selalu berubah.

- **Dari perspektif apa yang akhirnya dilakukan (*eventually does*) oleh perusahaan.**

Strategi dalam pandangan ini didefinisikan sebagai suatu pola respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Dengan definisi ini, organisasi memiliki strategi, tetapi tidak pernah dirumuskan secara eksplisit. Manajer reaktif tepat menerapkan pandangan ini. Manajer seperti ini biasanya hanya menanggapi dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan secara pasif apabila diperlukan.

Berpikir stratejik sangat penting dan berguna dalam pengambilan keputusan untuk mengatasi masalah-masalah yang muncul dalam suatu perusahaan.

Beberapa tahap dalam proses berpikir stratejik, yaitu :

**a. Identifikasi Masalah (*Problem Identification*)**

Pada tahapan awal ini, kita diharapkan dapat untuk mengidentifikasi masalah-masalah dengan cara melihat gejala-gejala yang ada.

**b. Pengelompokan Masalah (*Problem Classification*)**

Pada tahap ini, kita diharapkan bisa mengelompokkan masalah-masalah sesuai dengan sifatnya agar kemudahan pemecahannya.

**c. Proses Abstraksi (*Abstraction Process*)**

Pada tahap ini, kita diharapkan mampu menganalisis masalah-masalah dengan mencari faktor-faktor penyebabnya. Oleh karena itu, kemudian kita dituntut lebih teliti untuk dapat menyusun metode pemecahannya.

#### **d. Penentuan Metode (*Method Determination*)**

Pada tahap ini, kita diharapkan mampu menentukan metode yang paling tepat untuk penyelesaian masalah.

#### **e. Perencanaan Implementasi (*Implementation Planning*)**

Pada tahap yang paling akhir ini, kita dituntut untuk bisa menerapkan metode yang telah ditetapkan.

Strategi adalah juga termasuk rencana. Karena akan menentukan tindakan. Tindakan pada masa datang untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pada dasarnya merupakan penentuan cara yang harus dilakukan agar memungkinkan memperoleh hasil yang optimal, efektif dan dalam jangka waktu yang relative singkat serta tepat menuju tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Faktor - faktor penting dalam menentukan strategi:

- Memperhitungkan keunggulan dan kelemahan pihak pesaing
- Memanfaatkan keunggulan dan kelemahan pihak pesaing
- Memperhitungkan keadaan lingkungan intern maupun ekstern yang dapat mempengaruhi perusahaan
- Memperhitungkan faktor - faktor ekonomis, social, dan psikologis
- Memperhatikan faktor - faktor sosio cultural dan hukum
- Memperhitungkan faktor ekologis dan geografis
- Menganalisis dengan cermat rencana pihak - pihak saingan

Dengan memperhatikan dan memperhitungkan semua faktor diatas maka disusunlah rencana strategi berdasarkan skala urutan prioritas tindakan dengan penyelesaian secara bertahap. Tahap - tahap pelaksanaan yang ditetapkan dalam urutan prioritas, harus saling berkaitan, saling menunjang dan tidak terpisahkan satu sama lainnya.

## 2.2 Perencanaan

Perencanaan didefinisikan sebagai suatu proses menetapkan tujuan dan memutuskan bagaimana hal tersebut dapat dicapai. Rencana meliputi sumber-sumber yang dibutuhkan, tugas yang diselesaikan, tindakan yang diambil dan jadwal yang diikuti. Para manajer mungkin membuat rencana untuk stabilitas (*plan for stability*), rencana untuk mampu beradaptasi (*plan for adaptability*) atau para manajer mungkin juga membuat rencana untuk situasi yang berbeda (*plan for contingency*).

- NEWMAN : Perencanaan adalah penentuan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan
- LOUIS A ALLEN : Perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
- CHARLES BETREHEIM : Rencana mengandung 2 tindakan : Tujuan dan alat untuk mencapai tujuan itu.

### III. Perencanaan Strategi

Perencanaan Strategi : Kebutuhan jangka panjang dan menentukan komprehensif yang telah diarahkan. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan langkah-langkah kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tahap perencanaan strategi yaitu :

- Identifikasi tujuan dan sasaran
- Penilaian kinerja berdasar tujuan dan sasaran yang ditetapkan Penentuan perencanaan strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran Implementasi perencanaan strategi
- Evaluasi hasil dan perbaikan proses perencanaan strategi Tujuan perencanaan strategi: mendapatkan keuntungan kompetitif (*competitive advantage*).

Selain itu juga perlu diketahui faktor - faktor apa yang dapat mempengaruhi semakin pentingnya perencanaan strategis :

- Peningkatan perubahan teknologi
- Semakin rumitnya tugas manajemen
- Lingkungan luas perusahaan, perencanaan strategis sangat bermanfaat untuk menghadapi pengaruh lingkungan di luar perusahaan yang semakin rumit, sehingga perusahaan akan dapat mengambil posisi yang tepat
- Semakin panjangnya jangka waktu antara keputusan yang dibuat dengan dampaknya di masa yang akan datang sehingga memerlukan suatu perencanaan yang masak untuk pengambilan keputusan.

Pada perencanaan diperlukan adanya strategi untuk mencapai tujuan, adapun strategi perencanaan tersebut adalah :

a. Mengetahui lingkungan organisasi baik secara internal dan eksternal

Para manager dan lainnya harus dapat melakukan pendekatan untuk memperbesar organisasi atau divisi dalam proses strategi perencanaan. Dengan fokus pada strategi pengembangan yang efektif dengan peluang , ancaman terkait dengan pengembangan organisasi dan kelemahan.

b. Menentukan visi dan misi

Visi dan misi merupakan dasar utama dalam pengembangan organisasi dalam rangka pencapaian tujuan.

Visi menggambarkan peta ke mana anda ingin berada masa yang akan datang.

Contoh Visi dari 3 organisasi/perusahaan :

- Lucent Technologies : *Building the next generation of communications networks now.*



- Cisco System : *Leading the internet economy and helping change the way we work, live, play and learn.*
- Dell Computer : *There is a difference at dell. It's the way we do business, It's the way we interact with community, It's the way we interpret the world around us - our customers needs, the future of technology, and the global business climate. Whatever changes the future may bring, our vision-dell vision-will be our guiding force.*

Beberapa organisasi tidak mempunyai pernyataan dalam visinya. Mereka hanya memiliki pernyataan dalam misinya.

Misi merinci apa yang anda mau lakukan sekarang untuk mencapai tujuan anda.

Beberapa contoh Misi organisasi perusahaan :

- Lucent Technologies : *To Provide customer with the world's best and most innovative communications systems, product, technologies and customers support and to deliver superior, sustained shareowner value.*
- Cisco System : *To shape the future of the internet by creating unprecedented value and opportunity for our customers, employees, investors and ecosystem.*
- Dell Computer : *To be the most successful computer company in the world at delivering the best customer experience in market we serve, In doing so, dell will meet customer expectations of height quality, leading technology, competitive pricing, individual and company accountability, best ini class service and support, flexible customization capability, superior corporate citizenship and financial stability.*

c. Mengembangkan tujuan organisasi

Merupakan hasil dari seleksi dan komitmen manager dan stafnya dalam pencapaian kelangsungan dan perkembangan perusahaan dalam jangka panjang

d. Menciptakan dan menseleksi strategi umum

Strategi adalah langkah penting untuk seleksi dan pelaksanaan kegiatan dalam rangka untuk mencapai satu atau lebih tujuan.

e. Menyediakan sumber untuk pencapaian sasaran organisasi.

Terkait dengan pendanaan, masyarakat, fasilitas dan keseimbangan, tamah, proyek dan

Langkah - langkah penyusunan perencanaan strategis :

- 1) Menentukan sasaran organisasi
- 2) Mengadakan pemahaman terhadap sasaran dan strategi yang telah ada
- 3) Melakukan analisis sumber daya (menyusun profil sumber daya, menentukan syarat kunci tentang sumber daya yang ditentukan, membandingkan profil sumber daya dan syarat kunci)
- 4) Mengadakan analisis lingkungan; tahap ini dilakukan untuk 'memahami dan menganalisis faktor - faktor lingkungan manakah yang benar - benar mempengaruhi pencapaian sasaran organisasi
- 5) Mengenali kesempatan dan ancaman strategis
- 6) Menentukan sejauh mana strategi yang sudah ada dan perlu diubah
- 7) Melakukan pengambilan keputusan strategis yang meliputi
  - a) Penyusunan alternative strategis
  - b) Penilaian alternative strategis
  - c) Pemilihan alternative strategis

- 8) Pelaksanaan rencana strategis
- 9) Evaluasi penerapan rencana strategis

**DAFTAR PUSTAKA**

Barney, Jay B. & Mark Hansen (1994). “*Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage*”, *Strategic Management Journal*, Vol. 15 (1994), *Special Issue*, him. 175- 190.

Choo, Chun Wei & Nick Bontis (eds., 2002). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. New York: Oxford University Press.

*Competition: Theoretical Foundations and Strategic Implications*. “ Dalam Heene, Aime & Ron Sanchez (editors), *Competence-based Strategic Management*. New York: John Wiley & Sons, him. 287-312.

Conner, Kathleen R. & C.K. Prahalad (2002). “*J Resource-based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism*”. “ Dalam Choo, Chun Wei & Nick Bontis (eds.),

Heene & Ron Sanchez (editors), *Competence-based Strategic Management*. New York: John Wiley & Sons, him. 313-329. 35

*Strategic Change*. “ Dalam Heene, Aime & Ron Sanchez (editors), *Competencebased Strategic Management*. New York: John Wiley & Sons, him. 127-150.

## BAGIAN SEPULUH

### PERILAKU ORGANISASI DALAM KOMUNIKASI

#### Pengantar

Manusia adalah makhluk dimensional, paradoksal dan dinamis. Maka tidak mengherankan bahwa pandangan atas manusia pun beraneka ragam. Aristoteles mengatakan: “manusia adalah *animal rationale*”. Filsuf lain mengatakan bahwa manusia adalah “a *symbolic animai*. Karl Marx justru melihat manusia sebagai *homo laborens* (makhluk yang bekerja) Tapi pada filsafat dewasa ini lebih tertarik pada manusia sebagai *animal loquens* (makhluk yang berbicara). Keunggulan manusia sangat nyata dalam hal bahasa. Manusia harus belajar berbicara/komunikasi. Komunikasi pun menjadikan sesamanya sebagai bagian dirinya. Komunikasi dengan sesama semakin mempertegas bahwa manusia adalah *homo socius*. Manusia adalah makhluk sosial, Ia hanya dapat hidup dan berkembang dan berperan sebagai manusia dengan berhubungan dan bekerja sama dengan manusia lain.

Komunikasi merupakan sarana yang sangat penting di dalam hidup manusia. Baik sebagai pribadi maupun di dalam kelompok hidupnya. Dalam komunikasi manusia ingin menyampaikan ide atau gagasannya kepada sesamanya. Melalui komunikasi itu pula manusia bisa bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Komunikasi itu bisa berupa bahasa verbal. Dapat pula melalui bahasa non verbal. Berkat kemajuan zaman pula media komunikasi menjadikan manusia yang satu dekat dengan yang lain. Dunia seolah menjadi kampung besar. Tapi dalam kenyataannya komunikasi antara manusia yang satu dengan yang lain mengalami hambatan karena berbagai latar belakang hidupnya. Dalam paper ini saya akan membahas pentingnya peran komunikasi dalam sebuah organisasi.

## Pengertian Komunikasi

### 1. Makna leksikal

Kata komunikasi berasal dari kata latin *cum* yaitu kata depan yang berarti dengan, bersama dengan dan kata *unus* (kata bilangan) yang berarti satu. Dari dua kata itu terbentuk kata benda *communio* yang berarti kebersamaan, persatuan, persekutuan, gabungan, dan pergaulan. Kemudian kata itu diubah dalam kata kerja menjadi kata *communicare* yang berarti membagi sesuatu dengan orang lain, memberikan sebgaiian keada seseorang, tukar menukar, membicarakan sesuatu dengan seseorang, memberitahukan sesuatu kepada seseorang, memberitahukan sesuatu keada seseorang, bercaka-cakap, bertukar pikiran, berhubungan, berteman. Kata kerja ini kemudian berkembang menjadi kata kerja benda *communicatio* atau *communication* atau dalam bahasa indonesia yang berarti komunikasi. Berdasarkan berbagai arti kata *communicare* maka kata komunikasi secara harafiah berarti pemberitahuan, pembicaraan, percakapan, bertukarpikiran atau berhubungan dengan orang lain.

### 2. Makna gramatikal

- Dari proses terjadinya komunikasi. Komunikasi dapat dirumuskan sebagai kegiatan dimana seseorang menyampaikan pesan melalui media tertentu kepada orang lain dan sesudah menerima pesan serta memahami sejauh mana kemampuannya, penerima pesan menyampaikan tanggapan melalui media tertentu pula kepada orang yang menyampaikan pesan itu kepadanya.
- Dari sudut pandang pertukaran makna. Komunikasi dapat didefinisikan sebagai “proses penyampaian makna dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain melalui media tertentu”. Pertukaran makna merupakan inti yang terdalam dari kegiatan komunikasi karena yang disampaikan orang dalam komunikasi bukan kata-kata, tetapi makna dari kata-kata. Selama komunikasi berlangsung baik pada pengirim maupun pada penerima, terus menerus saling memberi dan menerima pengaruh dan dampak dari komunikasi tersebut.

### 3. Menurut para ahli:

- Menurut **Frank E.X. Dance**. Komunikasi adalah suatu proses melalui mana seseorang (komunikator) menyampaikan stimulus (biasanya dalam bentuk kata-kata) dengan tujuan mengubah atau membentuk perilaku orang-orang lainnya.
- Menurut **Hovland**. Komunikasi adalah proses penyampaian informasi, gagasan, emosi, keahlian dan lain-lain. Melalui penggunaan simbol-simbol seperti kata-kata, gambar-gambar, angka-angka dan lain-lain.
- **Berelson dan Stainer**. Komunikasi pada dasarnya merupakan suatu proses yang menjelaskan siapa, mengatakan apa, dengan saluran apa, kepada siapa? Dengan akibat apa atau hasil apa? (*Who? Says what? In which channel? To whom? With what effect?*)

### Arah Komunikasi

Organisasi merupakan satu kumpulan atau sistem individual yang melalui satu hirarki jenjang dan pembagian kerja, berupaya mencapai tujuan yang ditetapkan. Artinya dalam suatu organisasi mensyaratkan adanya suatu jenjang jabatan ataupun kedudukan yang memungkinkan semua individu dalam organisasi tersebut memiliki perbedaan posisi yang sangat jelas, seperti pimpinan, staf pimpinan dan karyawan. Maka konsekuensi logisnya kita dapat memberi batasan tentang komunikasi organisasi secara sederhana, yaitu komunikasi antarmanusia yang terjadi dalam konteks organisasi. Arus komunikasi dalam organisasi meliputi komunikasi vertikal dan komunikasi horisontal. **Ronald Adler dan George Rodman**, mencoba menguraikan fungsi dari kedua arus komunikasi tersebut.

Pertama adalah *downward communication*. Komunikasi ini berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya. Fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah ini adalah:

- 1) pemberian atau penyampaian instruksi kerja (*Job instruction*)

- 2) penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan (*job rationale*);
- 3) penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (*procedures and practices*);
- 4) pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.

Sedangkan *upward communication* terjadi ketika bawahan (*subordinate*) mengirim pesan kepada atasannya. Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas adalah:

- 1) penyampaian informasi tentang pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan;
- 2) penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan atau pun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan;
- 3) penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan;
- 4) penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya;
- 5) memberikan umpan balik ke atasan, menginformasikan mereka mengenai kemajuan kesasaran, dan menyampaikan masalah-masalah yang dihadapi.
- 6) Komunikasi ke atas menyebabkan para manajer menyadari perasaan para karyawan terhadap pekerjaannya, rekan sekerjanya, dan organisasi secara umum.

Arus komunikasi berikutnya adalah *horizontal communication*. Tindak komunikasi ini berlangsung di antara para karyawan atau pun bagian yang memiliki kedudukan yang setara. Fungsi arus komunikasi horisontal ini adalah:

- 1) Memperbaiki koordinasi tugas;
- 2) Upaya pemecahan masalah;
- 3) Saling berbagi informasi;



- 4) Upaya memecahkan konflik;
- 5) Membina hubungan melalui kegiatan bersama.

### **Fungsi Komunikasi dalam Organisasi**

Dalam suatu organisasi baik yang berorientasi komersial maupun sosial, tidak komunikasi dalam organisasi atau lembaga tersebut akan melibatkan empat fungsi, yaitu: fungsi informatif, regulatif, persuasif dan integratif. Kita akan membahas fungsi-fungsi di atas secara terperinci.

#### **1) Fungsi informatif**

Organisasi dapat dipandang sebagai atau suatu sistem pemrosesan informasi (*information-processing system*). Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. Informasi pada dasarnya dibutuhkan pada semua orang yang mempunyai perbedaan kedudukan dalam suatu organisasi. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi didalam organisasi. Sedangkan karyawan (bawahan) membutuhkan informasi untuk melaksanakan pekerjaan, disamping itu juga informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti dan sebagainya.

#### **2) Fungsi regulatif**

Fungsi regulatif berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Pada semua lembaga/organisasi, ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif ini. *Pertama*, atasan atau orang-orang yang berada dalam tataran manajemen yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Mereka juga mempunyai kewenangan untuk menyampaikan instruksi kepada bawahannya. Namun demikian, sikap bawahan untuk menjalankan perintah banyak tergantung pada:

- keabsahan pimpinan dalam menyampaikan perintah;
- kekuatan pimpinan dalam memberi sanksi;
- kepercayaan bawahan terhadap atasan sebagai seorang pimpinan sekaligus sebagai pribadi;
- tingkat kredibilitas pesan yang diterima bawahan.

*Kedua*, berkaitan dengan pesan. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

### **3. Fungsi persuasif**

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

### **4. Fungsi integratif**

Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut, yaitu saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut dan laporan kemajuan organisasi; juga saluran komunikasi informal seperti perbincangan antarpribadi selama masa istirahat kerja. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

### **Gaya Komunikasi dalam Organisasi**

Gaya komunikasi atau *communication style* akan memberikan pengetahuan kepada kita tentang bagaimana perilaku orang-orang dalam suatu organisasi ketika

mereka melaksanakan tindak berbagai informasi dan gagasan. Ada enam gaya komunikasi dalam organisasi:

**a. *The controlling style***

Gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini, ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa dan mengatur perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain.

**b. *The equalitarian style***

Aspek penting dari gaya komunikasi seperti ini adalah landasan kesamaan. Artinya setiap anggota organisasi dapat mengungkapkan gagasan ataupun pendapat dalam suasana yang rileks, santai dan informal. Dalam suasana yang demikian, memungkinkan setiap anggota organisasi mencapai kesepakatan dan pengertian bersama.

**c. *The structuring style***

Gaya komunikasi yang terstruktur ini, memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan guna memantapkan perintah yang harus dilaksanakan, penjadwalan tugas dan pekerjaan serta struktur organisasi. Pengirim pesan lebih memberi perhatian kepada keinginan untuk mempengaruhi orang lain dengan jalan berbagi informasi tentang tujuan organisasi, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut.

**d. *The dynamic style***

Gaya komunikasi yang dinamis ini memiliki kecenderungan agresif, karena pengirim pesan memahami bahwa lingkungan pekerjaannya berorientasi pada tindakan. Tujuan utama gaya komunikasi ini adalah merangsang karyawan untuk bekerja dengan lebih cepat dan lebih baik.

**e. *The relinquishing style***

Gaya komunikasi ini mencerminkan kesediaan untuk menerima saran, pendapat atau pun gagasan orang lain, daripada keinginan untuk memberi perintah,

meskipun pengirim pesan mempunyai hak untuk memberi perintah dan mengontrol orang lain. Gaya seperti ini sangat penting untuk mengetahui sejauh mana tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang dibebankan kepadanya.

**f. *The withdrawal style***

Akibat yang muncul jika gaya ini digunakan adalah melemahnya tindak komunikasi, artinya tidak ada keinginan dari orang-orang yang memakai gaya ini untuk berkomunikasi dengan orang lain, karena ada beberapa persoalan atau pun kesulitan antarpribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut.

**Komponen dalam Komunikasi**

Komponen komunikasi adalah hal-hal yang harus ada agar komunikasi bisa berlangsung dengan baik. Menurut Laswell komponen-komponen komunikasi adalah:

- Pengirim atau komunikator (*sender*) adalah pihak yang mengirimkan pesan kepada pihak lain.
- Pesan (*message*) adalah isi atau maksud yang akan disampaikan oleh satu pihak kepada pihak lain.
- Saluran (*channel*) adalah media dimana pesan disampaikan kepada komunikan, dalam komunikasi antar-pribadi (tatap muka) saluran dapat berupa udara yang mengalirkan getaran nada/suara.
- Penerima atau komunike (*receiver*) adalah pihak yang menerima pesan dari pihak lain
- Umpan balik (*feedback*) adalah tanggapan dari penerimaan pesan atas isi pesan yang disampaikannya.

**Proses Komunikasi**

Sebelum komunikasi berlangsung, kita menentukan tujuan, yang dinyatakan sebagai pesan yang harus disampaikan. Pesan itu disampaikan dari pengirim (*sender*) ke penerima. Pesan itu dikodekan (diubah ke dalam bentuk simbolik) dan

diteruskan melalui sejumlah medium ke penerima, yang menerjemahkan ulang yang dimulai oleh pengirim. Hasilnya adalah pentransferan makna dari satu orang ke orang lain. Secara ringkas, proses berlangsungnya komunikasi bisa digambarkan seperti berikut.

1. Komunikator (*sender*) yang mempunyai maksud berkomunikasi dengan orang lain mengirimkan suatu pesan kepada orang yang dimaksud. Pesan yang disampaikan itu bisa berupa informasi dalam bentuk bahasa ataupun lewat simbol-simbol yang bisa dimengerti kedua pihak.
2. Pesan (*message*) itu disampaikan atau dibawa melalui suatu media atau saluran baik secara langsung maupun tidak langsung. Contohnya berbicara langsung melalui telepon, surat, e-mail, atau media lainnya.
3. Komunikan (*receiver*) menerima pesan yang disampaikan dan menerjemahkan isi pesan yang diterimanya ke dalam bahasa yang dimengerti oleh komunikan itu sendiri.
4. Komunikan (*receiver*) memberikan umpan balik (*feedback*) atau tanggapan atas pesan yang dikirimkan kepadanya, apakah dia mengerti atau memahami pesan yang dimaksud oleh si pengirim.

### **Komunikasi Antarpribadi**

Dalam menyampaikan pesan dari sender ke receiver biasanya menggunakan dua metode dasar. Kedua metode tersebut yakni komunikasi verbal dan non-verbal.

#### **a) Komunikasi Verbal:**

- Bahasa lisan (Vokal):

Sarana utama untuk menyampaikan pesan adalah komunikasi lisan. Misalnya pidato, percakapan dua orang, diskusi kelompok dan lain-lain. Keuntungan dari komunikasi verbal ini adalah kecepatan dan umpan balik yang dihasilkannya. Jika penerima yakin atau tidak yakin dengan pesan yang disampaikan maka dalam waktu singkat umpan baliknya dapat dideteksi atau dikoreksi jika salah. Sedangkan kerugiannya adalah jika pesan itu

disampaikan dalam sejumlah orang maka kemungkinan terjadi distorsi atau salah tafsir atas pesan yang disampaikan.

- Bahasa tertulis (nonvokal):

Yang termasuk dalam komunikasi tertulis adalah memo, surat, email, faksimili, laporan berkala organisasi atau alat lain yang dikirim melalui kata-kata atau simbol tertulis. Keuntungan dari komunikasi tertulis adalah berwujud dan dapat dibuktikan - baik pengirim maupun penerima memiliki catatan komunikasi, pesan dapat disimpan dalam waktu yang tak terbatas, dan komunikasi yang tertulis lebih mungkin untuk dipikirkan dengan baik, logis dan jelas. Kekurangannya adalah memakan waktu yang cukup lama dan dalam dirinya tidak dapat membangun komunikasi umpan balik dalam dirinya.

#### **b) Komunikasi nonverbal**

- Nada suara (vokal):

Yang termasuk dalam komunikasi vokal adalah nada suara, desah, jeritan dan kualitas vokal.

- Isyarat (nonvokal)

Yang termasuk dalam komunikasi nonvokal adalah isyarat, gerakan (tubuh), penampilan (fisik), ekspresi wajah, dan sebagainya.

### Tipe-tipe komunikasi

	Komunikasi Vokal	Komunikasi nonvokal
Komunikasi verbal	Bahasa lisan ( <i>spoken words</i> )	Bahasa tertulis ( <i>written words</i> )
Komunikasi nonverbal	Nada suara	Isyarat ( <i>gesture</i> )
	Desah, jeritan	penampilan
	Kualitas vokal	Ekspresi wajah

### Perbedaan antara komunikasi verbal dan nonverbal

- ✚ Kesengajaan (*intentionality*). Dalam komunikasi verbal pesan dikirim oleh sumber dengan sengaja dan diterima pula oleh penerima dengan sengaja pula. Sedangkan dalam komunikasi nonverbal cenderung kurang dilakukan dengan sengaja dan halus.
- ✚ Perbedaan-perbedaan simbolik (*symbolic differences*). Dalam komunikasi verbal kita mencoba mengambil kesimpulan terhadap makna apa yang diterapkan pada suatu pilihan kata. Sedangkan pada komunikasi nonverbal lebih beroperasi sebagai norma dan perilaku yang didasarkan pada norma.
- ✚ Mekanisme pemrosesan. Komunikasi verbal sangat menekankan aspek-aspek tata bahasa dan sintaksis. Sedangkan komunikasi nonverbal kurang terstruktur.

### Komunikasi Organisasi

Di atas dijelaskan mengenai komunikasi antar pribadi, pada poin ini dijelaskan tentang komunikasi organisasi. Beberapa hal yang akan dijelaskan yakni jaringan kelompok kecil formal, selentingan dan media elektronik sebagai media terpopuler dalam komunikasi saat ini.

- 1) **Jaringan kelompok kecil formal:** jaringan organisasi formal sangat banyak dan terkadang rumit. Dalam bagian ini akan dibahas tiga bentuk jaringan kelompok kecil formal.
  - Rantai: jaringan ini mengikuti rantai komando yang formal. Jaringan ini kita akan temukan dalam tingkat organisasi yang sangat kaku.
  - Roda: dalam bentuk roda sangat mengandalkan tokoh sentral yang bertindak sebagai saluran pusat untuk semua komunikasi kelompok. Jaringan ini merangsang yang akan ditemukan dalam tim dengan pemimpin yang kuat.
  - Semua saluran: dalam saluran ini memungkinkan semua anggota kelompok untuk secara aktif saling berkomunikasi. Jaringan semua saluran ini paling sering dicirikan dalam praktek yang dilakukan oleh tim swa-kelola, dimana semua anggota kelompok bebas memberikan kontribusi dan tidak ada satu orang yang mengambil peran pemimpin.
- 2) **Selentingan (informal):** komunikasi dalam organisasi tidak hanya melibatkan komunikasi formal tapi juga selentingan. Ada tiga karakter dalam selentingan:
  - Selentingan tidak dikendalikan oleh manajemen.
  - Selentingan dipersepsikan oleh kebanyakan karyawan sebagai yang paling dapat dipercaya dan andal daripada komunikasi formal yang diumumkan oleh manajemen puncak.
  - Sebagian besar selentingan digunakan untuk melayani kepentingan sendiri dari orang-orang di dalamnya.
- 3) **Dengan bantuan komputer:** internet, email, telekonferensi dan Face book. Di tengah zaman dengan arus informasi yang pesat, komunikasi melalui komputer memberikan wajah baru dalam organisasi. Keunggulannya, karyawan tidak perlu lagi berada di kantor mereka untuk tetap bisa dihubungi. Handphone dan jenis komunikasi pribadi lainnya memungkinkan karyawan dapat dijangkau ketika sedang tidur, saat makan malam, dan sebagainya.



Tapi kelemahannya, sulit lagi dipertegas antara waktu kerja dan non kerja, bahkan karyawan siap bekerja selama 24 jam.

### **Hambatan Komunikasi Efektif**

Sejumlah hambatan dapat mengganggu atau memperlambat komunikasi yang efektif. Tapi pada sisi tertentu hambatan-hambatan tersebut sangat penting untuk diketahui. Hambatan-hambatan yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. **Penyaringan:** penyaringan mengacu ke pengiriman yang memanipulasi informasi sedemikian rupa sehingga akan tampak lebih menguntungkan di mata si penerima. Misalnya, bila manajer memberi tahu atasannya apa yang dia rasa ingin didengar atasannya, berarti dia sedang menyaring informasi.
2. **Persepsi selektif:** artinya dalam proses komunikasi yang selektif melihat dan mendengar berdasarkan kebutuhan, motivasi, pengalaman, latar belakang, dan karakteristik personal lainnya. Para penerima juga menjelaskan minat dan harapan mereka ke dalam komunikasi ketika mereka mendekodekannya. Pewawancara calon karyawan yang memperkirakan bahwa wanita pelamar akan lebih mementingkan keluarganya daripada karirnya kemungkinan besar akan melihat hal itu pada pelamar itu, tidak peduli apakah pelamar itu merasa demikian atau tidak.
3. **Informasi berlebih:** akibat dari informasi yang banyak, cenderung orang menyeleksi, mengabaikan, melewati atau melupakan informasi. Tapi pada satu sisi tidak memikirkan akibat dari kehilangan informasi dan komunikasi yang baik.
4. **Emosi:** perasaan penerima pada saat menerima komunikasi akan mempengaruhi cara dia menginterpretasikannya
5. **Bahasa:** kata-kata bisa memiliki arti yang berbeda bagi orang yang berbeda pula. Hal ini sangat dipengaruhi oleh faktor usia, pendidikan dan latar belakang budaya.

6. **Kegelisahan komunikasi** : orang yang menderita kegelisahan komunikasi mengalami ketegangan dan kecemasan yang tidak pada tempatnya dalam komunikasi lisan, tulisan atau keduanya misalnya, orang yang cemas dengan kemampuan lisan merasa luar biasa sulit untuk bicara dengan orang lain secara tatap muka atau menggunakan telepon.

### **Pedoman dalam komunikasi yang baik**

- Teliti tujuan sebenarnya dalam setiap berkomunikasi
- Pertimbangkan keadaan fisik dan psikis orang lain dalam berkomunikasi
- Konsultasikan dengan berbagai pihak setiap proses manajemen mulai dari merencanakan sampai evaluasi.
- Perhatikan tekanan nada dan ekspresi wajah sesuai dengan isi pesan yang disampaikan.
- Perhatikan konsistensi dalam berkomunikasi
- Jadilah pendengar yang baik dalam berkomunikasi.

### **Isu-isu Terbaru dalam Komunikasi**

Isu terbaru yang berkaitan dengan komunikasi dalam organisasi adalah:

- Penghalang komunikasi antara pria dan wanita: hasil riset menggambarkan bahwa pria dan wanita menggunakan pembicaraan secara berbeda. Wanita menggunakan bahasa untuk menciptakan hubungan. Sebaliknya pria menggunakan bahasa untuk menekankan status dan kekuasaan. Pria lebih berbicara terus terang daripada wanita.
- Diam sebagai komunikasi: diam didefinisikan sebagai tiadanya suara atau tiadanya perilaku. Tapi diam merupakan suatu tindakan dan komunikasi yang kuat. Diam bisa menggambarkan sedang berpikir, atau sedang cemas dan takut untuk bicara atau mengisyaratkan kesepakatan, menolak, kecewa atau marah. Kegagalan dalam memberikan perhatian terhadap bagian ini dapat berakibat pada kehilangan bagian penting dari pesan.

- Komunikasi yang “benar secara politis”: kita harus menggunakan kata-kata yang sesuai dengan perasaan orang. Kata-kata tertentu dapat membuat stereotipe, mengancam, dan menghina individu.
- Komunikasi lintas budaya: faktor budaya jelas menciptakan potensi meningkatnya masalah komunikasi.
- Hambatan komunikasi dalam organisasi
  - **Hambatan yang bersifat teknis.** Hambatan teknis lebih disebabkan oleh: 1) kurangnya sarana dan peranan yang diperlukan dalam proses komunikasi, 2) penguasaan teknik dan metode komunikasi yang tidak sesuai, 3) kondisi fisik yang tidak memungkinkan terjadinya proses komunikasi.
  - **Hambatan karena faktor budaya.** Seorang penulis mengidentifikasi empat masalah spesifik yang dikaitkan dengan kesulitan bahasa dalam komunikasi lintas budaya. *Pertama*, hambatan yang disebabkan oleh semantik (tidak bisa diterjemahkan ke dalam bahasa lain karena bisa berubah makna). *Kedua*, hambatan yang disebabkan oleh konotasi kata (kata menyiratkan hal-hal yang berlainan dalam bahasa yang berlainan). *Ketiga*, Hambatan yang disebabkan oleh perbedaan nada. Dalam beberapa budaya bahasa itu dipakai bergantung pada konteksnya. *Keempat*, hambatan yang disebabkan oleh beda persepsi.
  - **Hambatan perilaku.** Hambatan perilaku disebut juga hambatan kemanusiaan, adalah hambatan yang disebabkan berbagai bentuk sikap baik dari komunikator maupun komunikan. Hambatan perilaku tampak dalam berbagai bentuk, seperti: 1) pandangan yang bersifat apriori, 2) prasangka yang didasarkan pada emosi, 3) suasana otoriter, 4) ketidakmauan untuk berubah dan, 5) sifat yang egosentris.
- Latar belakang budaya merupakan salah satu hambatan dalam menciptakan komunikasi yang efektif. Perbedaan ini dapat meliputi perbedaan budaya

Barat-Timur, budaya *konteks tinggi* (high-context) yang sangat menekankan isyarat situasional yang halus dan non verbal dalam berkomunikasi, dan *konteks rendah* (low-context) sangat mengandalkan kata-kata untuk menyampaikan makna dalam berkomunikasi. Contohnya, orang dari budaya Oriental cenderung menghindari kontak mata langsung, sedangkan orang Timur Tengah, India dan Amerika Serikat biasanya menganggap kontak mata penting untuk menunjukkan keterpercayaan, dan orang yang menghindari kontak mata dianggap tidak dapat dipercaya.

- Panduan budaya: ada beberapa panduan yang dapat digunakan bila orang berkomunikasi lintas budaya:
  - Asumsikan ada perbedaan sampai terbukti ada persamaan
  - Tekankan penjelasan bukannya penafsiran atau evaluasi.
  - Tunjukkan sikap empati. Tempatkan diri Anda dalam situasi penerima
  - Perlakukan penafsiran Anda sebagai hipotesis kerja.

**DAFTAR PUSTAKA**

A. Sneider, OFM Cap., *Manusia: Paradoks dan Seruan*, (Yogyakarta: Kanisius, 2007).

Ig. Wursanto, *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*, (Yogyakarta: Andi, 2005).

John M. Ivancevich (dkk.), *Perilaku dan Budaya Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2006).

S. Djuarsa Sendjaja (dkk.), *Teori Komunikasi*, (Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka, 2002).

Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Indeks, 2006).

[www.komunikasi.com](http://www.komunikasi.com)

[www.komunikasi.dalam.organisasi.com](http://www.komunikasi.dalam.organisasi.com)

## BAGIAN SEBELAS

### KAJIAN STRATEGIK GAYA KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI DAN MOTIVASI

#### A. Deskripsi Teoretik

##### 1. Hakikat Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata “motif, yang dapat diartikan sebagai berikut:

*“By a motive we mean something that incites the organism to action or that sustains and gives direction once the organism has been aroused”*

Jadi motivasi merupakan dorongan organisme yang dapat menimbulkan suatu tindakan atau mengarahkan kepada tindakan tertentu.

Menurut A.A. Machrany: “Motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberi energi, mendorong kegiatan atau gerakan (*moves*), dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan”. Motivasi menumbuhkan tindakan dengan membawa hasil untuk memberikan kepuasan. Agar motivasi dapat tumbuh terus menerus, perlu ada rangsangan (*stimulus*) yang dapat menumbuhkan harapan (*expectancy*) serta dapat mempermudah untuk mencapai suatu tujuan.

Rangsangan dapat muncul dari lingkungan, dan dapat pula ditimbulkan dari pihak-pihak yang berkompeten. Rangsangan dapat berwujud peluang, penghargaan, atau hal-hal lain yang bersifat akan memberikan keuntungan atau kepuasan. Dalam kaitannya dengan produktivitas, motivasi dapat tumbuh karena adanya penghargaan, adanya tantangan, ingin mencapai prestasi, dan karena rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diemban.

Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi manajer, karena menurut definisi manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Manajer perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Motivasi adalah juga subyek membingungkan, karena motif tidak dapat diamati atau diukur secara langsung, tetapi harus disimpulkan dari peristiwa yang tampak. Motivasi setiap orang tidak sama, berbeda-beda satu dengan lainnya.

Model-model dan teori-teori motivasi berbeda-beda mengikuti perkembangan teori manajemen. Frederick Taylor dari aliran ilmiah mengungkapkan model tradisional, yang mengisyaratkan bahwa manajer menentukan bagaimana pekerjaan yang harus dilakukan dan digunakannya sistem pengupahan insentif untuk memotivasi para pekerja, lebih banyak memproduksi banyak pula menerima penghasilan.

Dalam model hubungan manusiawi, Elton Mayo dan para peneliti hubungan manusiawi lainnya menemukan bahwa kontak - kontak sosial karyawan pada pekerjaannya adalah penting dan bahwa kebosanan dan tugas-tugas yang bersifat pengulangan adalah faktor- faktor pengurang motivasi. Mayo dan lainnya juga percaya bahwa manajer dapat memotivasi bawahan melalui pemenuhan kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting.

McGregor dan Maslow, Argyrys dan Likert, mengemukakan pendekatan yang lebih *sophisticated* untuk memanfaatkan karyawan, yaitu model sumber daya manusia, yang menyatakan bahwa para karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti. Mereka beralasan bahwa kebanyakan orang telah dimotivasi untuk melakukan pekerjaan secara baik dan bahwa mereka tidak secara otomatis melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang tidak dapat menyenangkan. Para karyawan lebih menyukai pemenuhan kepuasan

dari suatu prestasi kerja yang baik. Jadi, para karyawan dapat diberi tanggung jawab yang lebih besar untuk pembuatan keputusan-keputusan dan pelaksanaan tugas-tugas.

Tabel 1. Pola Umum Pendekatan-pendekatan Manajerial Terhadap Motivasi

<b>Model Tradisional</b>	<b>Model Hubungan Manusiawi</b>	<b>Model Sumber Daya manusia</b>
<b>Anggapan (Asumsi)</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bekerja pada dasarnya tidak disenangi banyak orang.</li> <li>2. Apa yang mereka kerjakan adalah kurang penting dibanding apa yang mereka peroleh dari kegiatan tersebut</li> <li>3. Jarang yang ingin atau dapat menangani pekerjaan yang memerlukan kreatifitas, disiplin diri atau pengendalian diri.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orang ingin merasa berguna dan penting</li> <li>2. Orang ingin memiliki dan diakui sebagai individu.</li> <li>3. Kebutuhan tersebut lebih penting dari uang dalam memotivasi orang untuk bekerja.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bekerja pada dasarnya bukan tidak menyenangkan. Orang ingin menyumbang pada tujuan yang bermanfaat.</li> <li>2. Sebagian besar orang dapat mengerjakan lebih kreatif, disiplin diri dan pengendalian diri dibanding dengan permintaan jabatan sekarang.</li> </ol>
<b>Kebijaksanaan</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manager harus mengawasi dan mengendalikan bawahan</li> <li>2. Dia harus memerinci tugas-tugas menjadi sederhana, bersifat pengulangan, dan operasi mudah dipelajari.</li> <li>3. Dia harus menetapkan prosedur dan rutinisasi pekerjaan secara</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manager harus membuat setiap karyawan merasa berguna dan penting.</li> <li>2. Dia harus senantiasa memberi informasi pada bawahan dan mendengar keberatan- keberatan atas rencana- rencananya.</li> <li>3. Manager harus memperbolehkan bawahan untuk melakukan disiplin</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manager harus memanfaatkan potensi sumber daya manusia.</li> <li>2. Dia harus menciptakan lingkungan dimana seluruh anggota dapat menyumbangkan kemampuan mereka.</li> <li>3. Dia harus mendorong partisipasi penuh,</li> </ol>



terperinci, dan menjalankan dengan adil tetapi ketat.	diri dan pengendalian diri atas kegiatan-kegiatan rutin.	peningkatan disiplin diri dan pengendalian diri.
<b>Harapan</b>		
1. Orang bersedia bekerja apabila balas jasanya memadai dan atasan adil.	1. Pembagian informasi kepada bawahan dan keterlibatan keputusan-keputusan rutin akan memuaskan kebutuhan untuk memiliki dan merasa penting.	1. Perluasan pengaruh, disiplin diri dan pengendalian diri akan mengarahkan pencapaian peningkatan efisiensi operasi.
2. Bila tugas-tugas cukup sederhana dan orang-orang dikendalikan dengan ketat mereka akan memproduksi memenuhi standar.	2. Pemuasan kebutuhan - kebutuhan tersebut akan meningkatkan semangat kerja dan mengurangi penolakan terhadap wewenang formal, sehingga bawahan akan bekerja sama.	2. Kepuasan kerja akan meningkat sejalan dengan pemanfaatan sumber daya mereka secara penuh.

Sumber : Diambil dari Richard M, Steers dan Lyman W. Porter, eds. *Motivation and Work Behaviour*, edisi kedua, Mc Graw-Hill, New York, 1979.

Teori-teori motivasi dapat diklasifikasikan menjadi tiga kelompok, yaitu:

- a. *Teori-teori petunjuk (prescriptive theories)*, yang mengemukakan bagaimana memotivasi para karyawan
- b. *Teori-teori isi (content theories)* atau *teori kebutuhan (need theories)*, memusatkan perhatiannya pada pertanyaan: apa penyebab-penyebab perilaku terjadi dan berhenti? Teori ini diantaranya adalah 1) teori hirarki kebutuhan dari Abraham H. Maslow, 2) teori motivasi pemeliharaan dari Frederick Herzberg, dan 3) teori prestasi dari David McClelland.
- c. *Teori-teori proses (process theories)*, berkenaan dengan bagaimana perilaku dimulai dan dilaksanakan atau menjelaskan aspek “*bagaimana*” dari motivasi. Teori-teori yang termasuk klasifikasi ini adalah teori pengharapan, teori pembentukan perilaku, teori Porter-Lawler, dan teori keadilan.

*Teori-teori isi (content theories)* atau *teori kebutuhan (need theories)*, memusatkan perhatiannya pada pertanyaan: apa penyebab-penyebab perilaku terjadi dan berhenti? Jawabannya terpusat pada 1) kebutuhan-kebutuhan, motif-motif atau dorongan-dorongan yang mendorong, menekan, memacu, dan menguatkan karyawan untuk melakukan kegiatan dan 2) hubungan-hubungan para karyawan dengan faktor-faktor eksternal (insentif) yang menyarankan, menyebabkan, mendorong, dan mempengaruhi mereka untuk melaksanakan suatu kegiatan. Teori isi menekankan pentingnya pengertian akan faktor-faktor internal individu, kebutuhan atau motif, yang menyebabkan mereka memilih kegiatan, cara dan perilaku tertentu untuk memuaskan kebutuhan yang dirasakan. Faktor-faktor eksternal, seperti gaji, kondisi kerja, hubungan kerja, dan kebijaksanaan perusahaan tentang kenaikan pangkat, delegasi wewenang, dan sebagainya, memberikan nilai atau kegunaan untuk mendapatkan perilaku karyawan yang positif dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Pendekatan ini banyak dihubungkan dengan nama-nama seperti Maslow, Mc Gregor, Herzberg, Askinson dan Mc Clelland.

Maslow mendasarkan konsep hirarki kebutuhan pada dua prinsip: 1) kebutuhan-kebutuhan manusia dapat disusun dalam suatu hirarki dari kebutuhan terendah sampai yang tertinggi, dan 2) suatu kebutuhan yang telah terpuaskan berhenti menjadi motivator utama dari perilaku.

Hirarki kebutuhan-kebutuhan manusia dimulai dari: (a) kebutuhan fisiologis (*physiological needs*) seperti makan, minum, perumahan, seks, balas jasa, dan istirahat (b) kebutuhan keamanan dan rasa aman (*safety and security needs*) berupa perlindungan dan stabilitas.; (c) kebutuhan sosial (*social needs*) berupa cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima dalam kelompok, kekeluargaan, asosiasi; (d) kebutuhan harga diri (*esteem needs*) berupa status atau kedudukan, kepercayaan diri, pengakuan, reputasi dan prestasi, apresiasi, kehormatan diri, penghargaan; dan (e) kebutuhan aktualisasi diri dan pemenuhan diri (*self actualization needs*) yaitu penggunaan potensi diri, pertumbuhan, dan pengembangan diri.

Menurut Maslow, manusia akan didorong untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat sesuai waktu, keadaan dan pengalaman yang bersangkutan mengikuti suatu hirarki. Dalam tingkatan ini, kebutuhan pertama yang harus dipenuhi terlebih dahulu adalah kebutuhan fisiologis seperti makan, minum, perumahan, seks, balas jasa, dan istirahat. Setelah kebutuhan pertama dipenuhi, kebutuhan yang lebih tinggi berikutnya akan menjadi kebutuhan utama, yaitu kebutuhan akan keamanan dan rasa aman. Kebutuhan ketiga akan muncul setelah kebutuhan kedua terpenuhi. Proses ini berjalan terus sampai terpenuhinya kebutuhan aktualisasi diri, dimana manajemen dapat memberikan insentif untuk memotivasi hubungan kerjasama, kewibawaan pribadi serta rasa tanggung jawab untuk mencapai hasil prestasi yang tinggi dari karyawan.

Proses tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan-kebutuhan saling tergantung dan saling menopang. Kebutuhan yang telah terpenuhi akan berhenti menjadi motivasi utama dari perilaku, digantikan kebutuhan-kebutuhan selanjutnya yang mendominasi. Tetapi meskipun suatu kebutuhan telah terpenuhi, kebutuhan itu masih mempengaruhi perilaku dan tidak hilang, hanya intensitasnya lebih kecil.

Dalam teori motivasi - pemeliharaan dari Herzberg, diungkapkan bahwa pada umumnya para karyawan baru cenderung memusatkan perhatiannya pada pemuasan tingkat kebutuhan lebih rendah dalam pekerjaan pertama mereka, terutama keamanan. Tetapi setelah hal itu terpenuhi, mereka akan berusaha untuk memenuhi tingkatan-tingkatan kebutuhan yang lebih tinggi, seperti kebutuhan inisiatif, kreatifitas dan tanggung jawab. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Frederick Herzberg dengan kelompok risetnya "Psychological Service Pittsburgh", ditemukan dua kelompok faktor-faktor yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi, Faktor-faktor penyebab kepuasan kerja (*job satisfaction*) mempunyai pengaruh pendorong bagi prestasi dan semangat kerja, dan faktor-faktor penyebab ketidak-puasan kerja (*job dissatisfaction*) mempunyai pengaruh negatif. Menurut penemuannya, para peneliti

membedakan antara apa yang disebut dengan “motivator” atau pemuas (*satisfiers*) dan “faktor-faktor pemeliharaan” atau disebut *hygienic factors* atau *dissatisfiers*. Motivator mempunyai pengaruh meningkatkan prestasi atau kepuasan kerja. Faktor-faktor pemeliharaan mencegah merosotnya semangat kerja atau efisiensi, dan meskipun faktor-faktor ini tidak dapat memotivasi, tetapi dapat menimbulkan ketidak-puasan kerja ataupun menurunnya produktifitas. Perbaikan terhadap faktor-faktor pemeliharaan akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan kerja, tetapi tidak dapat digunakan sebagai sumber kepuasan kerja. Faktor-faktor ini dapat diperbandingkan dengan pasta gigi; penyikatan gigi secara teratur tidak akan memperbaikinya, tetapi membantu pencegahan kerusakan lebih lanjut.

Teori motivasi pemeliharaan atau teori motivasi higienis atau teori dua faktor, sebenarnya parallel dengan teori hirarki kebutuhannya Maslow. Motivator-motivator berhubungan dengan kebutuhan aktualisasi diri dan penghargaan, dan faktor-faktor pemeliharaan berhubungan dengan kebutuhan-kebutuhan lebih rendah, terutama kebutuhan keamanan dan rasa aman. Faktor-faktor pemeliharaan sebagai faktor negatif dapat mengurangi dan menghilangkan ketidakpuasan kerja dan menghindari masalah, tetapi tidak akan dapat digunakan untuk memotivasi bawahan. Faktor-faktor positif atau *motivators* yang dapat memotivasi para karyawan untuk melaksanakan keinginan para manajer.

Teori Prestasi dari McClelland mengemukakan bahwa ada korelasi positif antara kebutuhan berprestasi dengan prestasi dan sukses pelaksanaan. McClelland menemukan bahwa para usahawan, ilmuwan dan profesional mempunyai tingkat motivasi prestasi di atas rata-rata. Motivasi seorang pengusaha tidak semata-mata ingin mencapai keuntungan demi keuntungan itu sendiri, tetapi karena mempunyai keinginan yang kuat untuk berprestasi. Keuntungan (laba) hanyalah suatu ukuran sederhana yang menunjukkan seberapa baik pekerjaan telah dilakukan.

Menurut McClelland, orang-orang yang berorientasi prestasi mempunyai karakteristik tertentu yang dapat dikembangkan, yaitu:

- 1) Menyukai pengambilan risiko yang layak sebagai fungsi ketrampilan, bukan kesempatan; menyukai suatu tantangan; dan menginginkan tanggung jawab pribadi bagi hasil-hasil yang dicapai.
- 2) Mempunyai kecenderungan untuk menetapkan tujuan-tujuan prestasi yang layak dan menghadapi risiko yang sudah diperhitungkan.
- 3) Mempunyai kebutuhan yang kuat akan umpan balik tentang apa yang telah dikerjakannya.
- 4) Mempunyai ketrampilan dalam perencanaan jangka panjang dan memiliki kemampuan-kemampuan organisasional.

Melalui program-program pengembangan manajemen, para manajer dapat mendasarkan pada teori prestasi dari McClelland untuk meningkatkan prestasi kerja karyawannya, karena motivasi berprestasi dapat diajarkan melalui berbagai bentuk latihan.

Teori pengharapan (*expectancy theory*) menurut Victor Vroom, menyatakan bahwa orang dimotivasi untuk bekerja bila mereka (1) mengharapkan usaha-usaha yang ditingkatkan akan mengarahkan ke balas jasa tertentu, dan (2) menilai balas jasa sebagai hasil usaha-usaha mereka.

B.F. Skinner mengemukakan teori pembentukan perilaku (*opérant conditioning atau behaviour modification atau positive reinforcement, atau Skinnerian conditioning*) yang didasarkan terutama atas hukum pengaruh (*law of effect*), menyatakan bahwa perilaku yang diikuti dengan konsekuensi-konsekuensi hukuman cenderung tidak diulang, sehingga perilaku individu di waktu yang akan datang dapat diperkirakan atau dipelajari dari pengalaman di waktu yang lalu. Jadi perilaku individu terhadap suatu situasi atau kejadian adalah penyebab konsekuensi tertentu. Bila konsekuensi itu positif, individu akan memberikan tanggapan sama terhadap situasi yang sama, tetapi bila konsekuensi tidak menyenangkan maka individu akan cenderung merubah perilakunya untuk menghindar dari konsekuensi tersebut.

W. Clay Hammer mengidentifikasi 6 (enam) pedoman penggunaan teknik-teknik pembentukan perilaku atau disebut teori belajar (*learning theory*), yaitu: (1) jangan memberikan penghargaan yang sama kepada semua orang, (2) perhatikan bahwa kegagalan untuk memberikan tanggapan dapat juga merubah perilaku, (3) beritahu karyawan tentang apa yang harus dilakukan untuk mendapatkan penghargaan, (4) beritahu karyawan tentang apa yang dilakukan secara salah, (5) jangan memberi hukuman di depan karyawan lain, (6) bertindaklah adil.

Teori Porter-Lawler adalah teori pengharapan dari motivasi dengan versi orientasi masa mendatang, dan juga menekankan antisipasi tanggapan-tanggapan atau hasil-hasil. Para manajer tergantung terutama pada pengharapan di masa yang akan datang, bukan pengalaman biasa yang lalu. Atas dasar probabilitas usaha- pengharapan yang dirasakan, usaha dijalankan, prestasi dicapai, penghargaan diterima, kepuasan terjadi, dan ini diarahkan ke usaha yang akan datang.

Teori Keadilan mengemukakan bahwa orang akan selalu cenderung membandingkan antara: (1) masukan-masukan yang mereka berikan kepada pekerjaannya dalam bentuk pendidikan, pengalaman, latihan dan usaha, dengan (2) hasil-hasil (penghargaan-penghargaan) yang mereka terima, seperti juga mereka membandingkan balas jasa yang diterima karyawan lain dengan yang diterima dirinya untuk pekerjaan yang sama.

Dari teori-teori motivasi tersebut, dapat dikemukakan bahwa manajer dapat membeli waktu karyawan, manajer dapat membeli kemampuan fisik karyawan, tetapi manajer tidak dapat membeli antusiasme, inisiatif, kesetiaan, penyerahan hati, jiwa dan akal budinya, dan manajer harus memperoleh hal-hal tersebut. Pernyataan ini menggambarkan bahwa motivasi adalah lebih inklusif dari sekedar aplikasi berbagai peralatan atau cara tertentu untuk mendorong peningkatan keluaran, motivasi juga merupakan pandangan hidup yang dibentuk berdasar kebutuhan dan keinginan karyawan. Jadi adalah penting bagi para manajer atau pimpinan untuk menggunakan teori motivasi secara bijaksana.

## 2. Hakikat Gaya Kepemimpinan

Pengertian kepemimpinan menurut asal kata/kamus, yaitu berasal dari kata leader, yang berarti pemimpin (menyangkut orangnya), dan ship, yang berarti tugas idealnya. Jadi kepemimpinan adalah Pemimpin yang dapat melakukan tugasnya sebagai Pemimpin.

Kepemimpinan (*leadership*) telah didefinisikan dengan berbagai cara yang berbeda oleh berbagai orang yang berbeda pula. Menurut James A. F. Stoner, kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Ada tiga implikasi penting dari definisi tersebut, yaitu:

*Pertama*, kepemimpinan menyangkut orang lain, yaitu bawahan atau pengikut. Kesiediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota kelompok membantu menentukan status/kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan, semua kualitas kepemimpinan seorang manajer akan menjadi tidak relevan.

*Kedua*, kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan.

Berbagai kegiatan *para* anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui sejumlah cara secara tidak langsung.

*Ketiga*, selain dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan atau pengikut, pemimpin juga dapat mempergunakan pengaruh. Dengan perkataan lain, para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan tentang apa yang harus dilakukan tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Sebagai contoh, seorang pemimpin dapat mengarahkan seorang bawahan untuk melaksanakan suatu

tugas tertentu, tetapi juga dapat mempengaruhi bawahan dalam menentukan cara bagaimana tugas itu dilaksanakan dengan tepat.

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

Menurut Stephen P. Robbins dalam buku *Perilaku Organisasi* dikemukakan bahwa kepemimpinan mencakup hal memotivasi bawahan, mengarahkan orang lain, menyeleksi saluran-saluran komunikasi yang paling efektif, dan memecahkan konflik-konflik.

Para teoritis kesifatan yang merupakan kelompok pertama yang bermaksud menjelaskan tentang aspek kepemimpinan, percaya bahwa para pemimpin memiliki ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang menyebabkan mereka dapat memimpin para pengikutnya. Sifat-sifat itu cenderung mencakup energi, pandangan, pengetahuan dan kecerdasan, imajinasi, kepercayaan diri, integritas, kepandaian berbicara, pengendalian dan keseimbangan mental maupun emosional, bentuk fisik, pergaulan sosial dan persahabatan, dorongan, antusiasme, berani dan sebagainya. Seorang peneliti, Edwin Ghiselli, dalam penelitian ilmiahnya telah menunjukkan sifat-sifat tertentu yang tampaknya penting untuk kepemimpinan efektif, diantaranya:

1. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
3. Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.
4. Ketegasan (*decisiveness*), atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.



5. Kepercayaan diri atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
6. Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.

Sedangkan Keith Davis mengikhtisarkan 4 (empat) ciri/sifat utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan organisasi, yaitu: (1) kecerdasan, (2) kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, (3) motivasi diri dan dorongan berprestasi, dan (4) sikap-sikap hubungan manusiawi.

Pendekatan perilaku kepemimpinan memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu fungsi-fungsi dan gaya-gaya kepemimpinan. Terdapat teori-teori dan penelitian-penelitian yang paling terkenal seperti 1) Teori X dan teori Y dari Douglas Mc Gregor, 2) Studi Michigan oleh Rensis Likert, 3) Kisi-kisi Manajerial dari Manajerial dari Blake dan Mouton, dan 4) Studi Ohio State.

Dalam aspek pendekatan perilaku kepemimpinan yang menekankan pada fungsi-fungsi, dikemukakan bahwa agar kelompok berjalan dengan efektif, seseorang harus menjalankan dua fungsi utama: (1) fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (task related) atau pemecahan masalah, dan (2) fungsi pemeliharaan kelompok (*group-maintenance*) atau sosial.

Fungsi pertama menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat. Fungsi kedua mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan dengan lancar - persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat, dan sebagainya.

Pendekatan perilaku kepemimpinan yang memusatkan pada gaya kepemimpinan mengidentifikasi pada 2 gaya kepemimpinan, yaitu *gaya kepemimpinan dengan orientasi tugas (task oriented)* dan *gaya dengan orientasi karyawan (employee oriented)*. Pemimpin berorientasi pada tugas

akan mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai dengan yang diinginkan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan dari pada pengembangan dan pertumbuhan karyawan. Pemimpin yang berorientasi karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka. Mereka mendorong para anggotanya untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggotanya.

Menurut Douglas McGregor, strategi kepemimpinan banyak dipengaruhi oleh anggapan-anggapan seorang pemimpin tentang sifat dasar manusia. Gaya kepemimpinan otokratik banyak dimiliki oleh pemimpin yang menganut anggapan-anggapan teori X, dan sebaliknya pemimpin yang mengikuti teori Y akan lebih menyukai gaya kepemimpinan partisipatif atau demokratik. Anggapan-anggapan mengenai teori X dan teori Y tersebut adalah sebagai berikut:

#### 1. Teori X:

- Rata-rata pembawaan manusia malas atau tidak menyukai pekerjaan dan akan menghindarinya bila mungkin; oleh karenanya manusia harus dipaksa, diawasi, diarahkan, atau *diancam* dengan hukuman agar mereka menjalankan tugas untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi;
- Rata-rata manusia lebih menyukai untuk diarahkan, ingin menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi relatif kecil, dan menginginkan keamanan/jaminan hidup di atas segalanya.

#### 2. Teori Y:

- Penggunaan usaha fisik dan mental dalam bekerja adalah kodrat manusia, seperti bermain dan istirahat;

- Pengawasan dan ancaman hukuman eksternal bukanlah satu-satunya *cara* untuk mengarahkan usaha pencapaian tujuan organisasi. Orang akan melakukan pengendalian diri dan pengarahan diri untuk mencapai tujuan yang telah disetujuinya. Keterikatan pada tujuan merupakan fungsi dari penghargaan yang berhubungan dengan prestasi mereka;
- Rata-rata manusia dalam kondisi yang layak, akan belajar *tidak* hanya untuk menerima tetapi juga mencari tanggung jawab;
- Ada kapasitas besar untuk melakukan imajinasi, kecerdikan dan kreatifitas dalam penyelesaian masalah-masalah organisasi yang secara luas tersebar pada seluruh karyawan;
- Potensi intelektual rata-rata manusia hanya digunakan sebagian saja dalam kondisi kehidupan industri modern.

Rensis Likert dan kawan-kawan, menggunakan dua kategori gaya kepemimpinan yang berorientasi karyawan dan berorientasi tugas. Dari kedua kategori tersebut, disusun suatu model empat tingkatan efektifitas manajemen, yaitu:

- Sistem 1, manajer membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja memerintah dan para bawahan untuk melaksanakannya. Standar dan metode pelaksanaan juga secara kaku ditetapkan oleh manajer.
- Sistem 2, manajer tetap menentukan perintah-perintah, tetapi memberi bawahan kebebasan untuk memberikan komentar terhadap perintah-perintah tersebut. Bawahan juga diberi berbagai fleksibilitas untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dalam batas-batas dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan.
- Sistem 3, manajer menetapkan tujuan-tujuan dan memberikan perintah-perintah setelah hal-hal itu didiskusikan terlebih dahulu dengan bawahan. Bawahan dapat membuat keputusan-keputusan

mereka sendiri tentang cara pelaksanaan tugas. Perhargaan lebih digunakan untuk memotivasi bawahan daripada ancaman hukuman.

- Sistem 4. tujuan-tujuan ditetapkan dan keputusan-keputusan kerja dibuat oleh kelompok. Bila manajer secara formal yang membuat keputusan, itu dilakukan setelah mempertimbangkan saran-saran dan pendapat-pendapat dari anggota kelompoknya. Untuk memotivasi bawahan, manajer tidak hanya mempergunakan penghargaan-penghargaan ekonomis tetapi juga mencoba memberikan kepada bawahan perasaan yang dibutuhkan dan penting. Menurut Likert, sistem inilah yang paling ideal tentang cara bagaimana organisasi seharusnya berjalan.

Robert Blake dan Jane Mouton mengembangkan kisi-kisi manajerial (*manajerial grid*) yang juga berkenaan dengan orientasi- orientasi manajer pada tugas (produksi) dan karyawan (orang), serta kombinasi antara keduanya. Menurut mereka, terdapat lima gaya kepemimpinan dasar, yaitu:

- Manajemen jatuh miskin, digambarkan sebagai seorang manajer yang “turun tahta” - perhatian rendah terhadap karyawan maupun terhadap produksi atau tugas. Ini adalah bentuk ekstrim dari gaya manajemen *laissez-faire*.
- Manajemen santai atau kepemimpinan santai, serba mengijinkan, dengan tekanan pada pemeliharaan keuangan dan kepuasan karyawan, cenderung menghindari ketegangan dalam pelaksanaan pekerjaan, dengan perhatian terhadap karyawan tinggi tetapi terhadap produksi rendah.
- Manajemen manusia organisasi atau disebut gaya *middle of-the-road management/organization* management, memperhatikan baik terhadap produksi maupun terhadap karyawan. Kadang-kadang manajer tipe ini menggunakan pendekatan tawar-menawar implisit untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

- Manajer digambarkan sebagai seorang otokrat, pemegang tugas yang keras, dengan berbagai karakteristik pengawasan tertutup. Manajemen tugas atau otoriter ini perhatiannya tinggi terhadap produksi dan efisiensi, tetapi terhadap karyawan rendah. Tekanannya pada penyelesaian pekerjaan, bila perlu dengan penerapan ketegangan tertentu.

Manajemen tim atau demokratik, memberikan perhatian penuh baik terhadap produksi maupun semangat kerja dan kepuasan karyawan, melalui pendekatan partisipatif atau tim dalam pelaksanaan pekerjaan. Blake dan Mouton mengemukakan bahwa gaya ini adalah tipe gaya kepemimpinan yang paling efektif.

Studi Ohio State mengidentifikasi dua kelompok perilaku yang mempengaruhi efektifitas kepemimpinan, yaitu struktur pemrakarsaan (*initiating structure*) dan pertimbangan (*consideration*). Faktor *initiating structure* menjelaskan bahwa seorang pemimpin itu mengatur dan menentukan organisasi, saluran komunikasi, struktur peran dalam pencapaian tujuan organisasi dan cara pelaksanaannya, sedangkan *factor consideration* menggambarkan hubungan yang hangat antara seorang atasan dan bawahan, adanya saling percaya, kekeluargaan dan penghargaan terhadap gagasan bawahan.

### **3. Hakikat Komunikasi Atasan Bawahan**

Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Perpindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, dan sebagainya.

Komunikasi yang efektif adalah penting bagi para manajer baik itu lembaga pendidikan atau organisasi lainnya, paling tidak untuk dua alasan, yaitu: a) komunikasi adalah proses melalui mana fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dapat

dicapai, dan b) komunikasi adalah kegiatan dalam mana para manajer mencurahkan sebagian besar proporsi waktu mereka.

Komunikasi yang efektif dimana saja menyangkut penyampaian informasi kepada orang lain secara akurat.

Proses komunikasi memungkinkan manajer untuk melaksanakan tugas-tugas mereka. Informasi harus dikomunikasikan agar mempunyai dasar perencanaan, rencana-rencana harus dikomunikasikan kepada pihak lain agar dilaksanakan. Pengorganisasian memerlukan komunikasi dengan bawahan agar tujuan kelompok dapat dicapai. Komunikasi tertulis dan lisan adalah bagian esensi pengawasan. Jadi manajer dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen mereka hanya melalui interaksi dan komunikasi dengan pihak lain.

Komunikasi yang baik sangat penting bagi keefektifan suatu organisasi. Sebuah riset menyatakan bahwa komunikasi yang buruk agaknya paling sering disebut sebagai sumber konflik antar pribadi. Karena individu menghabiskan hampir 70% dari jam meleknnya untuk berkomunikasi dalam bentuk menulis, membaca, berbicara, dan mendengarkan. Tampaknya wajar untuk menyimpulkan bahwa salah satu kekuatan yang paling menghambat kinerja kelompok yang sukses adalah kekurangan komunikasi yang efektif.

Tidak ada kelompok yang dapat eksis tanpa komunikasi, pentransferan makna di antara anggota-anggotanya. Hanya lewat pentransferan makna dari satu orang ke seorang lain informasi dan gagasan dapat dihantarkan. Tetapi komunikasi lebih dari sekedar menanamkan makna, melainkan komunikasi juga harus dipahami. Komunikasi harus mencakup baik pentransferan maupun pemahaman makna.

Suatu gagasan tidak peduli betapa besarnya, tidak akan berguna sebelum diteruskan kepada dan dipahami oleh orang-orang lain. Komunikasi yang sempurna, akan eksis bila suatu pikiran atau suatu ide diteruskan sehingga gambaran mental yang dipersepsikan penerima, persis sama dengan yang dibayangkan oleh pengirim.

Komunikasi menjalankan empat fungsi utama di dalam suatu kelompok atau organisasi, yaitu: kendali (kontrol, pengawasan), motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi.

Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota dalam beberapa cara. Setiap organisasi mempunyai hirarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh para karyawan. Bila para karyawan, misalnya, diminta untuk terlebih dahulu untuk mengkomunikasikan setiap keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan kepada atasan langsungnya sesuai dengan uraian tugasnya, atau sesuai dengan kebijakan perusahaan, komunikasi itu menjalankan suatu fungsi kontrol. Tetapi komunikasi informal juga mengendalikan perilaku. Bila kelompok-kelompok kerja menggoda atau melecehkan seorang anggota yang memproduksi terlalu banyak (dan menyebabkan yang lain-lain tampak buruk), mereka secara informal berkomunikasi dengan, dan mengendalikan perilaku anggota itu.

Komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana mereka bekerja baik, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika itu di bawah standar. Pembentukan tujuan yang spesifik, umpan balik mengenai kemajuan ke arah tujuan, dan dorongan dari perilaku yang diinginkan, semuanya merangsang motivasi dan menuntut komunikasi.

Bagi banyak karyawan, kelompok kerja mereka merupakan sumber pertama untuk interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok itu merupakan mekanisme fundamental dengan mana anggota-anggota menunjukkan kekecewaan dan rasa puas mereka. Oleh karena itu, komunikasi menyiarkan ungkapan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.

Fungsi terakhir yang dilakukan oleh komunikasi berhubungan dengan perannya dalam mempermudah pengambilan keputusan. Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk

mengambil keputusan dengan meneruskan data guna mengenali dan menilai pilihan-pilihan alternatif.

Tidak satupun dari keempat fungsi ini seharusnya dilihat sebagai lebih penting dari pada yang lain. Agar berkinerja efektif, kelompok itu perlu mempertahankan beberapa ragam kontrol terhadap anggotanya, merangsang para anggota untuk berkinerja, menyediakan sarana untuk pengungkapan emosi, dan mengambil pilihan keputusan.

Komunikasi dapat mengalir secara vertikal atau lateral (menyisi). Dimensi vertikal dapat dibagi lebih lanjut menjadi ke bawah dan ke atas. Kebawah, komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam suatu kelompok atau organisasi ke suatu tingkat yang lebih bawah merupakan komunikasi ke bawah. Bila para manajer yang berkomunikasi dengan bawahannya, pola ke bawah merupakan pola yang biasanya kita bayangkan. Pola yang digunakan oleh pemimpin kelompok dan manajer untuk menetapkan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur kepada bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian, dan mengemukakan umpan balik tentang kinerja. Namun komunikasi kebawah tidak harus merupakan kontak lisan atau tatap-muka. Bila manajemen mengirim surat ke rumah-rumah karyawan untuk memberitahu mereka mengenai kebijakan cuti-sakit yang baru dari organisasi, maka manajemen itu sedang menggunakan komunikasi ke bawah.

Komunikasi ke atas mengalir ke suatu tingkat yang lebih tinggi dalam kelompok atau organisasi itu, digunakan untuk memberikan umpan balik kepada atasan, menginformasikan mereka mengenai kemajuan ke arah tujuan, dan meneruskan masalah-masalah yang ada. Komunikasi ke atas menyebabkan para manajer menyadari perasaan para karyawan terhadap pekerjaannya, rekan sekerjanya, dan organisasi secara umum. Manajer juga mengandalkan komunikasi ke atas untuk mendapatkan gagasan-gagasan mengenai bagaimana urusan-urusan dapat diperbaiki.



## B. Kerangka Berfikir

### 1. Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai.

Pemimpin adalah orang yang dapat mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Makin besar pengaruh seorang pemimpin makin besar pula pengikutnya, dan makin sukses tujuan yang dicapai, makin terbukti kemampuannya.

Kepemimpinan pada hakikatnya berhubungan dengan tenaga manusia atau pegawai yang terdapat pada suatu kelompok yang terorganisir. Kepemimpinan berpotensi untuk mendorong seseorang untuk melakukan tindakan atau kegiatan dalam organisasi. Kepemimpinan atasan harus mampu membimbing, mempertahankan dan meningkatkan kualitas kerja pegawai serta menyatukan seluruh kegiatan dalam upaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan atasan memegang peranan penting bagi pegawai, tetapi mereka memiliki gaya tersendiri dalam kepemimpinannya. Terlepas dari gaya apakah yang dimiliki oleh pemimpin, otokratik atau demokratik, gaya *laissez-faire*, kepemimpinan santai, *middle of the road management*, dan sebagainya, pegawai yang mempunyai penilaian positif terhadap pimpinan akan berpengaruh positif pula terhadap motivasi kerjanya, sehingga kinerja pegawai tersebut akan meningkat, pegawai tersebut akan mampu berkreasi dan berinovasi, menjadikan pegawai lebih kreatif atau mampu mengembangkan dirinya untuk berprestasi. Dengan demikian kepemimpinan atasan akan menjadi motivator bagi pegawai untuk melakukan kegiatan yang menjadi tugasnya. Perilaku kepemimpinan tercermin dari gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan seseorang akan memberikan motivasi kepada pegawainya untuk bekerja dengan baik, dengan demikian diduga ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan seseorang dengan motivasi kerja pegawai. Makin bijaksana gaya kepemimpinan seorang pemimpin, makin tinggi motivasi pegawai untuk

bekerja dengan baik. Artinya makin demokratis gaya kepemimpinan atasan makin kuat motivasi kerja pegawai.

## 2. Hubungan antara Komunikasi Atasan Bawahan dengan Motivasi kerja.

Pemimpin puncak memberikan gambaran kemana perusahaan akan diarahkan, para penyelia menautkan gambaran tersebut kepada kelompok kerja mereka dan kepada para pegawai. Semua manajer mempunyai tanggung jawab dalam memastikan bahwa semua pegawai terinformasi, dengan implikasi perubahan akan menjadi lebih spesifik ketika implikasi itu mengalir ke bawah menyusuri hirarki organisasi.

Orang akan lebih suka mendengar tentang informasi yang menyangkut diri mereka dari atasan, dan bukan dari rekan sekerja atau dari selentingan. Ini menuntut manajemen puncak untuk memperhatikan agar manajemen menengah dan bawah sepenuhnya diberi tahu mengenai rencana dan perubahan yang direncanakan, dan itu berarti bahwa manajer menengah dan bawah harus cepat pula berbagi informasi dengan kelompok kerja mereka agar bisa meminimalkan ambiguitas.

Masalah yang kemungkinan dihadapi oleh manajer adalah informasi yang disampaikan menyimpang. Komunikasi dua arah memungkinkan proses komunikasi berjalan lebih efektif. Cara pemimpin berkomunikasi dengan para bawahannya sangat mencerminkan sejauh mana manajer dapat memperhatikan bawahannya secara mental psikologis, dan dapat menentukan jumlah umpan balik yang akan mereka terima.

Dalam proses komunikasi atasan bawahan, secara tidak disengaja terdapat suatu proses yang merangsang atau mendukung, atau menjadi stimulan bagi para bawahan untuk melakukan sesuatu. Komunikasi positif akan mengarahkan pegawai pada pemikiran positif. Pemikiran positif dari para bawahan akan menumbuhkan motivasi positif pula sehingga mereka akan bekerja dengan lebih baik. Dengan demikian, semakin baik komunikasi dilakukan diantara atasan bawahan, semakin termotivasi bawahan untuk bekerja dengan baik.

3. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Atasan Bawahan terhadap Motivasi Kerja Pegawai.

Gaya kepemimpinan atasan memegang peranan penting bagi pegawai, dimana pegawai yang mempunyai penilaian positif terhadap gaya kepemimpinan akan berpengaruh positif pula terhadap motivasi kerjanya yang akan menghasilkan kinerja yang baik, kreatif dan inovatif, serta lebih mengembangkan dirinya untuk berprestasi.

Motivasi pada dasarnya timbul karena adanya kebutuhan. Motivasi kerja merupakan sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Komunikasi yang terjalin baik antara atasan bawahan akan memberikan rasa nyaman diantara bawahan. Rasa nyaman menumbuhkan motivasi diantara bawahan untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

Dari kerangka berfikir tersebut, *diduga* terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja, dan terdapat hubungan positif antara komunikasi atasan bawahan dengan motivasi kerja. Diduga pula terdapat hubungan positif diantara antara gaya kepemimpinan dan komunikasi atasan bawahan dengan motivasi kerja pegawai.

## BAGIAN DUABELAS

### KAJIAN HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI KERJA, KOMUNIKASI DAN KEPEMIMPINAN

#### A. Kajian Teoritis

##### 1. Motivasi Kerja

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai sebagian besar bergantung kepada motivasi karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya. Dengan motivasi kerja yang tinggi, seorang karyawan akan selalu berusaha dengan seluruh kemampuannya agar selalu mendapatkan hasil yang terbaik.

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari perkataan bahwa latin yaitu *movere* yang berarti menggerakkan.<sup>42</sup> Kata motivasi berarti dorongan, sebab, atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan.<sup>43</sup>

Motivasi diartikan sebagai kesediaan mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Tingkat motivasi beraneka, baik antara individu-individu maupun di dalam diri seseorang individu, pada waktu-waktu yang berlainan karena motivasi adalah akibat dari interaksi individu dengan situasi.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> J. Winardi. *Motivasi & Pemasalahan Dalam Manajemen*. (Jakarta. Raja Grafindo PERSADA. 2001). hal. 1.

<sup>43</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta. Gadjah Mada University Press. 2001). hal. 351.

<sup>44</sup> Stephen p. Robbins. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. (Jakarta, Prehnhalindo, 1996), jilid 1 hal. 198.

Motivasi bergantung pada kekuatan motif-motif seseorang yang kadang-kadang dinyatakan sebagai kebutuhan, keinginan, ataupun dorongan yang muncul dalam diri seseorang individu. Motif-motif diarahkan ke tujuan-tujuan, yang dapat muncul dalam kondisi sadar, atau dalam kondisi di bawah sadar.<sup>45</sup>

Tingkat motivasi yang kuat akan sangat menentukan terhadap kinerja. Manajer lebih menyukai karyawan yang termotivasi karena karyawan tersebut akan selalu berusaha untuk menemukan jalan terbaik dalam melakukan pekerjaan-pekerjaan mereka. Karyawan termotivasi akan sangat senang sekali untuk mengerjakan produk-produk atau pelayanan yang berkualitas tinggi. Mereka akan lebih produktif; senang bekerja dan menjadi bagian dalam kelompok kerja; tertarik untuk menolong, mendukung, atau memberi semangat rekan sekerja; percaya diri dan yakin dalam bekerja.<sup>46</sup>

#### **a. Teori Kepuasan (*Content Theory*)**

Teori kepuasan disebut juga sebagai Teori Isi berdasarkan pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga mereka mau melakukan aktivitasnya. Teori ini mengacu pada diri seseorang dan mencoba mencari tahu tentang kebutuhan apa yang dapat memuaskan dan yang dapat mendorong semangat kerja seseorang. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, maka semakin giat seseorang untuk bekerja.<sup>47</sup>

Teori kepuasan ini berfokus “apa” yang mendorong manusia melakukan sesuatu. Dengan demikian, teori ini membahas tentang sesuatu yang mendorong (motivator) seseorang dalam melakukan suatu kegiatan.<sup>48</sup>

Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor internal, seperti misalnya kebutuhan-kebutuhan yang tidak terpenuhi, yang dianggap secara

---

<sup>45</sup> Winardi. *Op. Cit.*, hal 33

<sup>46</sup> James L. Gibson. John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr. *Organization: Behavior, Structure, Processes*. (Chicago, Richard D. Irwin, 1997), hal. 127.

<sup>47</sup> Husein Umar. *Reiset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. (Jakarta. Granicdia Pustaka Utama. 2000), hal 37.

<sup>48</sup> Nawawi. *Op Cit.*, hal 355

tidak sadar memberi energi atau memotivasi perilaku.<sup>49</sup> Teori kepuasan ini yang dikenal antara lain :

### 1) Teori Motivasi Klasik dari Taylor

Menurut teori ini, motivasi karyawan hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja, yaitu hanya untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup.<sup>50</sup>

### 2) Teori Hirarki Kebutuhan (*Need Hierarchy*) dari Abraham Maslow

Menurut teori ini kebutuhan dan kepuasan karyawan identik dengan kebutuhan biologis dan psikologis, yaitu berupa materil dan non materil. Dasar teori ini adalah bahwa manusia mempunyai keinginan yang tak terbatas dan tanpa henti, alat motivasinya adalah kepuasan yang belum terpenuhi serta kebutuhannya berjenjang.<sup>51</sup> Jenjang tersebut dapat dinyatakan dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi sebagai berikut:

- a) **Fisiologis** : antara lain rasa lapar, haus, pakaian, perumahan, seks dan kebutuhan ragawi lain.
- b) **Keamanan** : antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c) **Sosial** : mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik, dan persahabatan.
- d) **Penghargaan** : mencakup faktor rasahormat internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; dan faktor hormat eksternal seperti misalnya status, pengakuan, dan perhatian.

---

<sup>49</sup> Winardi. *Op. Cit.*, hal 93

<sup>50</sup> Umar. *Loc. Cit.*

<sup>51</sup> *Ibid*

- e) **Aktualisasi diri** : dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi; mencakup pertumbuhan, mencapai potensinya, dan pemenuhan diri.

Meskipun tidak ada kebutuhan yang pernah dipenuhi secara lengkap, suatu kebutuhan yang dipuaskan secara cukup banyak tidak lagi memotivasi dan kebutuhan berikutnya yang akan menjadi dominan.<sup>52</sup>

### 3) Teori Dua Faktor (*Two Factors*) dari Frederick Herzberg

Teori Dua faktor ini juga dikenal sebagai teori motivasi Higiene yang mengemukakan bahwa seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor utama yang merupakan kebutuhan, yaitu :

- a. Faktor-faktor yang dapat memotivasi (*Motivation Factors*) yang mencakup faktor prestasi, pengakuan / penghargaan, kerja itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan.
- b. Faktor-faktor yang dibutuhkan untuk kesehatan lingkungan kerja (*Hygiene Factors*) atau disebut juga faktor-faktor pemeliharaan (*Maintenance Factors*) yang mencakup faktor kebijakan dan proses administrasi perusahaan, penyeliaan, hubungan dengan penyelia, kondisi kerja, gaji / upah, hubungan dengan rekan sekerja, hubungan dengan bawahan, dan keamanan.

Herzberg menyimpulkan bahwa *motivation factors* dapat mengantarkan kepada kepuasan kerja sedangkan *hygiene factors* akan mengantarkan kepada ketidakpuasan kerja. Tetapi, menghilangkan karakteristik yang tidak memuaskan dari dalam suatu pekerjaan tidak harus menyebabkan pekerjaan itu memuaskan.

### 4) Teori Motivasi Prestasi (*Achievement Motivation*) dari McClelland

---

<sup>52</sup> Robbins. *Op. cit.* jilid I hal 200

Teori ini disebut juga teori kebutuhan McClelland yang menyatakan bahwa seorang karyawan memiliki energi potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi, situasi, dan peluang yang ada. Kebutuhan karyawan yang dapat memotivasi gairah kerja adalah :

a. **Kebutuhan akan prestasi (*nAch - Achievement need*)**

Dorongan untuk mengungguli, berprestasi, dan mencapai keberhasilan.<sup>53</sup> Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki karakteristik umum karyawan yang tinggi kebutuhan prestasinya adalah bekerja pada pekerjaan dengan tingkat kesulitan menengah, menyukai situasi yang memungkinkan menyelesaikan pekerjaan karena usahanya sendiri sehingga bisa bertanggung jawab secara pribadi, serta mengharapkan umpan balik bagi keberhasilan ataupun kegagalan.<sup>54</sup>

Sedangkan menurut Fred Luthans seorang yang mempunyai kebutuhan akan prestasi akan melakukan sesuatu lebih baik dari yang lain, mencapai dan melebihi tujuan yang cukup sulit, memecahkan masalah yang kompleks, menyelesaikan penugasan yang menantang dengan baik, dan membuat cara terbaik untuk mengerjakan sesuatu.<sup>55</sup>

b. **Kebutuhan akan kekuasaan (*nPow - need for Power*)**

Kebutuhan untuk membuat orang-orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu, kalau tidak dipaksa, tidak akan berperilaku demikian. Dorongan untuk mempunyai dampak, berpengaruh, dan mengendalikan orang lain.<sup>56</sup>

Menurut Fred Luthans seorang yang mempunyai kebutuhan akan kekuasaan akan mempengaruhi orang lain untuk mengubah sikap atau perilaku, mengontrol orang dan aktivitas, mengoposisikan diri sebagai penguasa bagi yang lain, mendapatkan kontrol atas informasi dan

---

<sup>53</sup> *Ibid*, jilid I hal 205

<sup>54</sup> Robert Kreitner & Angelo Kinicki. *Organizational Behavior*. (USA. Richard D. Irwin. 1995). hal 150.

<sup>55</sup> Fred Luthans. *Organization Behavior*. (New York : McGraw-Hill. 2001). hal 252

<sup>56</sup> *Robbins*. Loc. Cit.



sumber-sumber yang tersedia, serta mengalahkan yang berseberangan ataupun yang dianggap musuh.<sup>57</sup>

c. **Kebutuhan akan afiliasi (*nAff - needfor affiliation*)**

Dorongan untuk mendapatkan hubungan antar pribadi yang ramah dan karib (persahabatan). Lebih menyukai situasi kooperatif daripada kompetitif.<sup>58</sup>

Menurut Fred Luthans seorang yang mempunyai kebutuhan akan afiliasi akan berusaha untuk disenangi oleh semua orang, menjadi seseorang yang bisa diterima sebagai bagian dari kelompok, bekerja dengan orang yang bersahabat dan bekerja sama, memelihara hubungan yang harmonis dan menjauhi konflik, serta berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan sosial.<sup>59</sup>

**5. Teori ERG (*Existence, Relatedness, and Growth*) dari Clayton Alderfer**

Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori yang dikemukakan Abraham Maslow dan dianggap lebih mendekati keadaan yang sebenarnya menurut data empiris. Teori ini mengemukakan bahwa ada 3 kelompok kebutuhan yang utama, yaitu :

a. **Kebutuhan akan Keberadaan (*Existence*)**

Kelompok keberadaan memperdulikan pemberian persyaratan eksistensi materiil dasar. Itu mencakup butir-butir yang oleh Maslow dianggap sebagai kebutuhan fisik dan keamanan.

b. **Kebutuhan akan afiliasi (*Relatedness*)**

---

<sup>57</sup> Luthans. *Loc. Cit.*

<sup>58</sup> Robbins. *Op Cit.*, jilid I hal 206

<sup>59</sup> Luthans. *Loc. Cit.*

Kelompok kebutuhan afiliasi yaitu dorongan untuk memelihara hubungan antar pribadi yang penting. Ini sesuai dengan kebutuhan sosial dan penghargaan dari Maslow.

**c. Kebutuhan akan pertumbuhan (*Growth*)**

Kelompok kebutuhan pertumbuhan adalah suatu dorongan intrinsik untuk perkembangan pribadi. Ini mencakup kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri dari Maslow.

Berbeda dengan teori hierarki kebutuhan, teori ERG memperlihatkan bahwa (1) dapat beroperasi sekaligus lebih dari satu kebutuhan, dan (2) jika kepuasan dari suatu kebutuhan tingkat lebih tinggi tertahan, dorongan untuk memenuhi kebutuhan tingkat lebih rendah meningkat.<sup>60</sup>

Hierarki kebutuhan Maslow merupakan kemajuan berjenjang yang tegas. Teori ERG tidak mengandaikan suatu hierarki yang tegas dimana kebutuhan yang lebih rendah harus dipuaskan cukup banyak lebih dahulu sebelum orang dapat maju terus. Misalnya, seorang dapat mengusahakan pertumbuhan meskipun kebutuhan eksistensi dan keterhubungan belum dipuaskan; atau ketiga kategori kebutuhan dapat beroperasi sekaligus.<sup>61</sup>

## **2. Teori Motivasi Proses**

Teori Motivasi Proses berusaha agar setiap karyawan mau bekerja giat sesuai harapan. Daya penggerak yang memotivasi semangat kerja terkandung dari harapan yang akan diperolehnya. Jika harapan menjadi kenyataan maka karyawan cenderung akan meningkatkan kualitas kerjanya, begitu pula sebaliknya.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Robbins. *Op. Cit.*, jilid I hal 204

<sup>61</sup> Ibid.

<sup>62</sup> Umar. *Op. Cit.*, hal 40.

Teori Motivasi ini berfokus pada “bagaimana” mendorong manusia agar berbuat sesuatu. Dengan demikian, teori ini membahas cara-cara dan langkah-langkah dalam memberikan dorongan.<sup>63</sup>

Teori ini menerangkan motivasi kerja sehubungan dengan bagaimana orang-orang mempersepsi dan secara sadar bereaksi atas lingkungan mereka.<sup>64</sup> Beberapa teori motivasi proses adalah :

#### 1. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Victor H. Room yang mengatakan bahwa seseorang bekerja untuk merealisasikan harapan-harapannya dari pekerjaan itu.<sup>65</sup> Teori ini mengatakan seorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya itu akan mengantarkan ke suatu penilaian kinerja yang baik; suatu penilaian yang baik akan mendorong ganjaran-ganjaran organisasional seperti suatu bonus, kenaikan gaji, atau suatu promosi; dan ganjaran-ganjaran itu akan memuaskan tujuan-tujuan pribadi karyawan itu.<sup>66</sup> Teori harapan memfokuskan pada tiga hubungan sebagai berikut:

- a. Hubungan upaya dan kinerja : Probabilitas yang dipersiapkan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kerja.
- b. Hubungan kinerja dan ganjaran : derajat sejauh mana individu itu meyakini bahwa berkinerja pada suatu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya suatu keluaran yang diinginkan.
- c. Hubungan ganjaran dan tujuan pribadi : derajat sejauh mana ganjaran-ganjaran organisasional memenuhi tujuan-tujuan atau kebutuhan pribadi

---

<sup>63</sup>Nawavvi. *Op. Cit.*, hal 352

<sup>64</sup> Winardi. *Loc. Cit.*

<sup>65</sup> Umar. *Loc. Cit.*

<sup>66</sup> Ropbbins. *Op. Cit.*, jilid I hal 215

seorang individu dan daya tarik ganjaran-ganjaran potensial tersebut untuk individu itu.<sup>67</sup>

## 2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya serta obyektif. Jika prinsip ini diterapkan dengan baik maka semangat kerja para karyawan cenderung akan meningkat.<sup>68</sup>

Para karyawan membandingkan masukan dan keluaran pekerjaan mereka dengan memasukkan dan keluaran orang lain kemudian beraksi untuk menghapuskan setiap ketidakadilan. Teori keadilan mengenali bahwa individu-individu tidak hanya peduli akan jumlah mutlak ganjaran yang mereka terima untuk upaya mereka, tetapi juga akan hubungan jumlah ini dengan apa yang diterima orang lain.<sup>69</sup>

Dalam membandingkan, seorang karyawan akan mengacu pada empat acuan berikut ini :

- a. Sendiri - di dalam : Pengalaman seorang karyawan dalam suatu posisi yang lain di dalam organisasinya sekarang ini.
- b. Sendiri - di luar : pengalaman seorang karyawan dalam suatu situasi atau posisi di luar organisasinya sekarang in.
- c. Orang lain - di dalam : seorang individu lain atau kelompok individu di dalam organisasi karyawan itu.
- d. Orang lain - di luar : seorang individu lain atau kelompok individu di luar organisasi karyawan itu.<sup>70</sup>

---

<sup>67</sup> Ibid.

<sup>68</sup> Umar. *Op. C id.*, hal 41.

<sup>69</sup> Robbins. *Op. Cit.*, jilid I lial 213

<sup>70</sup> *Ibid*, jilid I hal 212

Apabila seorang karyawan mempersiapkan suatu ketidakadilan, maka dapat diperkirakan akan mengambil salah satu dari enam pilihan :

- a. Mengubah masukan seperti mengurangi upaya.
- b. Mengubah keluaran seperti menurunkan kualitas kerja.
- c. Mengubah persepsi mengenai diri karyawan tersebut seperti munculnya perasaan bahwa karyawan tersebut bekerja terlalu keras dibandingkan karyawan lain.
- d. Mengubah persepsi mengenai orang lain seperti menganggap pekerjaan orang lain ternyata lebih menyenangkan daripada pekerjaan karyawan tersebut.
- e. Memilih suatu acuan yang berlainan untuk mengurangi rasa ketidakadilan tersebut.
- f. Meninggalkan pekerjaan atau berhenti bekerja.<sup>71</sup>

### 3. Teori Penguatan (*Reinforcement Theorxj*)

Teori penguatan ini didasarkan atas hubungan sebab akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi atau ganjaran.<sup>72</sup> Teori ini mengabaikan keadaan dalam diri individu dan memusatkan semata-mata pada sesuatu tindakan. Apa yang mengendalikan perilaku adalah pemerkuat - pemerkuat (*reinforces*) yang mampu meningkatkan kemungkinan suatu perilaku itu akan diulang.<sup>73</sup>

Tipe penguatan dapat dibagi menjadi beberapa kelompok sebagai berikut:

- a. Penguatan interval - pasti

Ganjaran-ganjaran ditebarkan pada selang waktu yang seragam.

---

<sup>71</sup> *Ibid.*, jilid I hal 213

<sup>11</sup> Umar LocCit.,

<sup>73</sup> Robbins. *Op. Cit.*, jilid 1 hal 211

b. Penguatan interval - variabel

Ganjaran dibagikan menurut waktu sedemikian sehingga penguatan-penguatan itu tidak dapat diramalkan.

c. Penguatan rasio - pasti

Ganjaran dilakukan setelah sejumlah respon yang jumlahnya pasti dan konsisten.

d. Penguatan rasio - variabel

Ganjaran beraneka relatif terhadap perilaku individu.<sup>74</sup>

4. Teori Penentuan Tujuan (*Goal Setting*)

Teori penentuan tujuan menyatakan bahwa tujuan setiap karyawan yang memenuhi dan menerima tujuan organisasi / perusahaan atau unit kerjanya, dan merasa sesuai dengan dirinya, akan merasa ikut bertanggung jawab dalam berfungsi sebagai motivasi dalam bekerja, yang mendorong para karyawan memilih alternatif cara bekerja yang terbaik atau yang paling efektif dan efisien.<sup>75</sup> Setiap karyawan yang memahami dan menerima tujuan organisasi, perusahaan atau unit kerjanya, dan merasa sesuai dengan dirinya, akan merasa ikut bertanggung jawab dalam mewujudkannya. Dalam keadaan seperti ini tujuan akan para karyawan memilih alternatif cara bekerja yang terbaik atau yang paling efektif dan efisien.<sup>76</sup>

Tujuan dapat memotivasi karena :

a. Tujuan mengarahkan perhatian.

---

<sup>74</sup> Robbins. *Op. Cit.*, jilid I hal 105

<sup>75</sup> Robbins. *Op. Cit.*, jilid I hal 209

<sup>76</sup> Nawawi. *Loc. Cit.*

Tujuan yang dapat dimengerti secara pribadi akan mengarahkan perhatian seseorang pada hal-hal yang relevan dan penting.

b. Tujuan mengatur upaya.

Tujuan bukan hanya membuat seseorang mengerti apa yang harus dilakukan, tetapi juga memotivasi untuk bertindak.

c. Tujuan menaikkan kegigihan

Seorang yang gigih akan melihat rintangan lebih sebagai tantangan yang harus dihadapi daripada alasan untuk menyerah. Tujuan yang sulit akan menjadi penting bagi seseorang karena berfungsi sebagai pengingat untuk tetap berusaha sekuat-kuatnya dalam arah yang benar.

d. Tujuan membantu mengembangkan strategi dan rencana aksi (*Action Plans*) sehingga tujuan tersebut tercapai.<sup>77</sup>

Beberapa hal yang harus diperhatikan pada penetapan tujuan adalah :

- a. Tujuan yang sulit akan menuntun pada kinerja yang tinggi. Tingkat kesulitan suatu tujuan (*goal difficulty*) ditentukan oleh banyaknya upaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan yang terlampau sulit atau yang tidak mungkin dicapai tidak akan membuat kinerja yang tinggi tetapi akan membuat seseorang menjadi putus asa.
- b. Tujuan harus jelas (*goal specificity*) dan dapat diukur.
- c. Umpan balik diperlukan untuk menyesuaikan kembali arah, upaya, dan strategi dalam mencapai tujuan.

---

<sup>77</sup> Kreitner & Kinicki. *Op Cit.*, hal 185

- d. Tujuan dapat ditentukan secara partisipatif [*participative goals*), ditentukan sendiri (*self-set goals*), ataupun dapat meningkatkan kinerja tetapi *participative goals* dapat mengurangi penolakan dari karyawan.
- e. Komitmen terhadap tujuan (*goal commitments*) akan sangat menentukan terhadap keberhasilan.<sup>78</sup>

Dalam bekerja tujuan bukan harapan. Harapan bersifat subyektif dan berbeda-beda antara setiap karyawan meskipun bekerja pada unit yang sama. Tujuan bersifat obyektif dan sama pada satu perusahaan.

Berdasarkan pembahasan teori-teori di atas maka yang dimaksud motivasi pada penelitian ini adalah dorongan atau keinginan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Dimensi yang digunakan sebagai instrumen penelitian untuk mengukur variabel motivasi kerja adalah :

- Harapan akan keberhasilan
- Kerja keras
- Tanggung jawab

## 2. Komunikasi

### 2.1. Arti Komunikasi

Istilah komunikasi berasal dari kata latin, yaitu *communication*, yang bersumber dari kata *communicatio* yang berarti bermakna sama. Misalnya, jika dua orang bercakap-cakap, maka percakapan mereka dikatakan komunikatif bila keduanya, selain mengerti bahas ayang digunakan, juga mengerti makna dari bahan yang dipercakapkan.<sup>79</sup>

Istilah komunikasi didefinisikan sebagai proses penyampaian informasi dan pemahaman dari seseorang kepada orang lain. dengan berkomunikasi seseorang menginginkan orang lain mengerti dan memahami pesan / informasi

---

<sup>78</sup> *Ibid*, hal 186

<sup>79</sup> Husein Umar. *Metode Riset Komunikasi Organisasi*. (Jakarta. Gramedia Pustaka Ulama. 2002) hal 2.



yang disampaikan. Pengertian dan persepsi yang sama terhadap suatu pesan / informasi yang disampaikan, merupakan tujuan pengiriman. Komunikasi antara atasan dengan bawahan maupun antar karyawan merupakan suatu proses yang terus menerus dan melibatkan ketrampilan dalam mengirim dan menerima pesan.<sup>80</sup>

Komunikasi adalah aktivitas yang dilakukan oleh seseorang atau lebih, berupa aktivitas menyampaikan dan menerima pesan, yang mengalami distorsi karena adanya gangguan, dalam suatu konteks, yang menimbulkan efek dan kesempatan untuk arus balik.<sup>81</sup>

Komunikasi dapat didefinisikan sebagai penyampaian informasi antara dua orang atau lebih yang juga meliputi pertukaran informasi antara manusia dan mesin. Komunikasi dalam organisasi dapat dilihat dari sisi komunikasi antar pribadi yang terjadi dalam organisasi karena adanya komponen-komponen komunikasi.<sup>82</sup>

## 2.2. Fungsi Komunikasi

Komunikasi yang dilakukan sehari-hari memiliki fungsi yang bermacam-macam yaitu :

- Menyampaikan informasi (*to inform*)
- *Mendidik* (to entertain)
- Mempengaruhi (*to influence*)<sup>83</sup>

Menurut pendapat lain, komunikasi memiliki fungsi untuk :

- Menyebarkan informasi tentang segala hal untuk memperlancar pelaksanaan tugas sehari-hari.

---

<sup>80</sup> LMPPM, *Supen'icorv Management : Komunikasi Efektif*. (Jakarta. Garuda Indonesia. 2001). hal 1.

<sup>81</sup> Umar. *Op. Cit.*, hal 3

<sup>82</sup> Umar. *Op. Cit.*, hal 26

<sup>83</sup> Umar. *Op. Cit.*, hal 7.

- Menyampaikan instruksi untuk mengarahkan serta membimbing bawahan atau pihak lain.
- Menyampaikan suatu keinginan yang mampu menggerakkan ataupun memberikan motivasi.
- Membantu dalam proses integrasi beragam aktivitas yang dilakukan untuk mencapai sasaran.<sup>84</sup>

Komunikasi menjalankan empat fungsi utama di dalam suatu kelompok atau organisasi :

- Kendali (kontrol, pengawasan)
- Motivasi
- Pengungkapan emosional
- Informasi.<sup>85</sup>

### 2.3. Tujuan Komunikasi

Secara sederhana boleh dikatakan tujuan komunikasi adalah agar penerima mengerti dengan tepat apa yang diinginkan oleh pengirim, kemudian melakukan apa yang diinginkan oleh pengirim.<sup>86</sup> Selanjutnya pengirim akan melihat yang dilakukan oleh penerima dan bertindak lebih lanjut dengan mengirim pesan berikutnya.

Tujuan komunikasi adalah untuk terciptanya :

- Perubahan sikap (*attitude change*)
- Perubahan pendapat (*opinion change*)
- Perubahan perilaku (*behavior change*)

---

<sup>84</sup> LMPPM. *Op. Cit.*, hal 3.

<sup>85</sup> Robbins. *Op. Cit.*, jilid II hal 5.

<sup>86</sup> GM Susetyo. *Human Factors Jn Aircraft Maintenance*. (Jakarta Ganida Avialion Training. 2001). hal” 52.

- Perubahan sosial (*social change*)<sup>87</sup>

## 2.4. Proses Komunikasi

Komunikasi dapat dianggap sebagai suatu proses atau aliran yang bisa terganggu. Komponen-komponen yang ada dalam proses komunikasi adalah sebagai berikut:

- Pengirim (*sender*), yaitu pihak yang mengirim pesan.
- Pesan / informasi (*message*), merupakan gagasan / ide yang disampaikan pengirim kepada penerima untuk tujuan tertentu.
- Penerima (*receiver*), yaitu pihak yang menerima pesan.
- Media, yaitu sarana bagi komunikator untuk menyampaikan pesan kepada sasaran yang dituju. Disebut juga sebagai saluran (*channel*) komunikasi.
- Pengkodean (*encoding*), yaitu proses untuk menjabarkan penulisan, isyarat, dan lainnya ke dalam media.
- Penerjemah (*decoding*), yaitu proses yang dilakukan oleh penerima untuk menerjemahkan arti simbol yang dikirim sender.
- Tanggapan (*response*) yaitu reaksi penerima setelah menerima pesan.
- Umpan balik (*feed back*), yaitu bagian dari reaksi yang dikomunikasikan kembali kepada pengiriman pesan.
- Gangguan (*noises*), yaitu gangguan yang tak terduga selama proses komunikasi yang dapat mengakibatkan penerima pesan memperoleh pesan yang berbeda dari yang dikirimkan.

## 2.5. Bentuk Komunikasi

---

<sup>87</sup> Umar. *Loc. Cit.*

Menurut Fred Luthans komunikasi dalam organisasi secara garis besar dapat dibedakan menjadi komunikasi yang menggunakan media dan teknologi, komunikasi non verbal, dan komunikasi antar personal (*interpersonal communication*).<sup>88</sup>

Memilih media yang tepat menjadi penting dalam komunikasi yang menggunakan media dan teknologi karena media ini akan digunakan untuk menyampaikan informasi. Media yang digunakan bisa berbentuk :

- Audio (suara / lisan ) seperti telepon, *voice mail*, atau *pager*.
- Visual yang bisa berbentuk tulisan ataupun gambar seperti email, bulletin, laporan tertulis, surat, *interoffice mail*, atau faks.
- Kombinasi Audio dan Visual.

Sesuai dengan Husein Umar, maka satu media yang dipilih seharusnya mempunyai daya tarik untuk dibaca/didengar, cocok atau sesuai dengan kondisi organisasi, efisien, dan dapat diandalkan dalam menyampaikan informasi.<sup>89</sup>

Komunikasi non verbal adalah komunikasi yang tidak diucapkan tetapi bisa dilihat dari gerak tubuh, ekspresi wajah, ataupun gerakan lainnya seperti mata, kaki, tangan, atau badan. Komunikasi ini bisa terlihat juga dari perilaku yang ditampilkan seperti tersenyum, tertawa, menangis, intonasi kata, datang terlambat/lebih awal, duduk berjauhan/ berdekatan, dan lain-lain. agar dapat efektif dalam komunikasi, maka komunikasi non verbal ini pun harus diperhatikan karena banyak orang yang menggunakan komunikasi non verbal untuk menyampaikan keinginan atau perasaannya.

Komunikasi antar personal sering dilakukan untuk mengirim dan menerima informasi dari satu orang ke orang lain. Dalam komunikasi seperti ini, maka keterampilan untuk berbicara dengan orang lain ataupun mendengarkan orang lain menjadi sangat penting.

---

<sup>88</sup> Luthans. *Op. Cit.*, hal 334

<sup>89</sup> Umar. *Op. Cit.*, hal 9.

## 2.6. Arah Komunikasi

Komunikasi di dalam suatu organisasi memiliki beberapa arah, yaitu ke bawah, ke atas, ke samping, dan keluar.<sup>90</sup>

### a. Komunikasi ke bawah

Yaitu komunikasi dari atasan ke bawahan. Ia dapat berupa pengaruh, perintah, indoktrinasi, inspirasi, maupun evaluasi. Mediana bermacam-macam, seperti memo, rapat pengarahan, telepon, surat, dan buku-buku pedoman kerja.

Pola itu digunakan oleh pemimpin kelompok dan manajer untuk menetapkan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur kepada bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian, dan mengemukakan umpan balik tentang kinerja.<sup>91</sup>

Untuk komunikasi ke bawah hal-hal pokok yang perlu dikuasai oleh atasan adalah :

- Memberikan perhatian penuh pada bawahan
- Menggunakan pertanyaan-pertanyaan terbuka
- Mendengarkan dengan umpan balik
- Memberikan waktu yang cukup
- Menghindari kesan memberikan persetujuan maupun penolakan.<sup>92</sup>

### b. Komunikasi ke atas

Fungsi utama komunikasi ke atas biasanya untuk mencari dan mendapatkan informasi tentang aktivitas- aktivitas dan keputusan-keputusan yang meliputi laporan pelaksanaan kerja, saran serta

---

<sup>90</sup> Umar. *Op. Cit.*, hal 27

<sup>91</sup> Robbins. *Op. Cit.*, jilid II hal 8

<sup>92</sup> Umar. *Op Cit.*, hal 30

rekomendasi, usulan anggaran, pendapat-pendapat, keluhan-keluhan, serta permintaan bantuan. Mediana biasanya pertemuan tatap muka, laporan, dan memo tertulis.

Komunikasi ke atas digunakan untuk memberikan umpan balik kepada atasan, menginformasikan mengenai kemajuan ke arah tujuan, dan meneruskan masalah- masalah yang ada. Komunikasi ke atas menyebabkan para manajer menyadari perasaan para karyawan terhadap pekerjaannya, rekan sekerjanya, dan organisasi secara umum. Manajer juga mengandalkan komunikasi ke atas untuk mendapatkan gagasan-gagasan mengenai bagaimana urusan-urusan dapat diperbaiki.<sup>93</sup>

Untuk komunikasi ke atas, bawahan dapat melakukan cara-cara berkomunikasi seperti berikut ini :

- Melaporkan dengan segera setiap perubahan pada pekerjaan yang sedang dilakukan.
- Menyusun informasi sebelum dilaporkan
- Memberikan keterangan selengkapnya jika atasan memiliki waktu.
- Mengajukan fakta bukan perkiraan.
- Melaporkan juga perihal sikap, produktivitas, moral kerja, atau persoalan khusus para karyawan.
- Menghindari penyebaran informasi yang salah.
- Meminta nasehat atasan mengenai cara-cara menangani masalah yang sulit diatasi sendiri.<sup>94</sup>

Menurut Fred Luthans untuk meningkatkan efektifitas komunikasi ke atas dapat dilakukan beberapa hal berikut:

---

<sup>93</sup> Robbins. *Loc. Cit.*

<sup>94</sup> Umar, *Op.Cit.*, hal 31

- Membuat prosedur penanganan keluhan karyawan yang memungkinkan seorang karyawan mendapatkan pertimbangan dari atasan dari atasannya langsung ataupun dari suatu badan pertimbangan.
- Membuat kebijakan “pintu terbuka” sehingga karyawan setiap saat bisa berbicara langsung dengan atasannya.
- Menggunakan surat elektronik (*e-mail*) sehingga setiap karyawan bisa secara langsung mengirim atau menerima informasi ke atau dari siapa pun juga.
- Melakukan penyuluhan secara partisipatif baik secara formal maupun informal.
- Menerapkan pemberdayaan secara menyeluruh.<sup>95</sup>

### c. Komunikasi ke samping (*lateral*)

Fungsi utama komunikasi ke samping adalah untuk melakukan kerjasama dan proaktif pada tingkat mereka sendiri, di dalam bagian atau antar bagian lain yang bertujuan untuk memecahkan berbagai masalah maupun menceritakan pengalaman mereka dalam melaksanakan pekerjaannya. Sarana seperti klinik persoalan maupun gugus kendali dapat digunakan untuk komunikasi ke samping horizontal ini.

Komunikasi lateral sering perlu untuk menghemat waktu dan memudahkan koordinasi. Dalam beberapa kasus, hubungan lateral ini didukung secara formal. Sering hubungan itu diciptakan secara informal untuk memotong hierarki vertikal dan mempercepat tindakan. Dari segi manajemen komunikasi lateral bisa dianggap baik ataupun buruk. Karena kepatuhan yang ketat terhadap struktur vertikal yang formal untuk semua komunikasi dapat menghambat transfer informasi yang efisien dan cermat, komunikasi lateral dapat bermanfaat. Dalam kasus semacam itu, komunikasi itu terjadi dengan pengetahuan dan dukungan atasan. Tetapi komunikasi ke

---

<sup>95</sup> Luthans, *Op.Cit.*, hal 349

samping dapat menciptakan konflik yang mengganggu bila saluran vertikal yang formal diterobos, bila anggota memotong atasan mereka untuk menyelesaikan urusan, atau bila para atasan menemukan bahwa tindakan-tindakan telah diambil atau keputusan telah diambil tanpa sepengetahuan mereka.<sup>96</sup>

#### **d. Komunikasi ke luar**

Fungsi utama komunikasi ke luar adalah untuk memberitahukan kondisi dan aktivitas ke pihak luar seperti pemerintah, pelanggan dan masyarakat pada umumnya. Organisasi berkomunikasi dengan pihak luar dapat melalui bagian *Public Relations* atau media iklan lain.

### **2.7. Komunikasi Efektif**

Beberapa hal yang perlu diperhatikan agar komunikasi bisa dilaksanakan secara efektif ialah :

- Menggunakan umpan balik : observasi, mendengarkan, menyesuaikan.
- Menggunakan beberapa saluran komunikasi
- Menggunakan komunikasi tatap muka
- Menyadari arti-arti simbolik
- Menggunakan bahasa yang lugas
- Memperkuat perkataan dan perbuatan.<sup>97</sup>

Dalam komunikasi antar personal yang efektif harus diperhatikan aspek-aspek sebagai berikut:

- Keterbukaan

---

<sup>96</sup> Robbins. *Op.Cit.*, jilid II hal 9

<sup>97</sup> LMPPM. *Op. Cit.*, hal 4.



Yaitu keinginan untuk terbuka serta mau menanggapi secara jujur dari lawan bicara.

- Empati

Mencoba merasakan perasaan yang sama dengan lawan bicara

- Dukungan

Mencoba untuk tidak mengkritik atau menyerang pembicaraan, akan tetapi mendukung isi pembicaraan walau hanya dengan tepukan atau sekedar mengangguk- anggukkan kepala.

- Kepositifan

Maksudnya jika seseorang mempunyai perasaan negatif kepada orang lain dan dikomunikasikan kepada orang lain lagi maka akan terjadi mata rantai perasaan negatif kepada orang tersebut, akibatnya komunikasi akan terganggu. Jadi hidupakanlah perasaan positif kepada orang lain.

- Kesamaan

Karena kenyataannya tidak ada manusia yang sama, sekalipun mereka kembar, maka komunikasi antar pribadi akan lebih efektif jika terjadi dalam suasana kesamaan. Dengan cara ini diharapkan terdapat pengenalan tak terucapkan sehingga terjadi rasa saling hormat dan saling menghargai.<sup>98</sup>

Seorang pemimpin yang ingin berkomunikasi dengan efektif harus menjadi encoder dan decoder yang baik sekaligus. Beberapa hal berikut bisa memperbaiki komunikasi yang terjadi:

- Melihat kembali pesan yang diterima
- Mengatur aliran informasi sehingga tidak terlalu banyak informasi yang mengalir dan juga dapat mengurangi gangguan yang terjadi.

---

<sup>98</sup> Umar. *Op. Cit.* hal 36

- Memanfaatkan umpan balik untuk melihat apakah pesan yang diterima sudah seperti yang dimaksud.
- Empati
- Mengulangi terus informasi sampai diterima seperti yang dimaksud.
- Saling percaya di antara atasan, bawahan, ataupun rekan sekerja.
- Pemilihan waktu yang tepat dalam menyampaikan informasi
- Menggunakan bahasa sederhana
- Mendengarkan dengan baik pada saat ada yang akan menyampaikan informasi.

## **2.8. Hambatan Komunikasi**

Beberapa hambatan utama komunikasi yang efektif adalah sebagai berikut:

### **1. Penyaringan (*filtering*)**

Penyaringan mengacu pada pengirim yang memanipulasikan informasi sedemikian rupa sehingga akan tampak lebih menguntungkan di mata si penerima. Penentu utama dari penyaringan adalah banyaknya tingkat dalam suatu struktur organisasi. Makin banyak tingkat vertikal dalam hierarki organisasi itu, makin banyak kesempatan untuk penyaringan.

### **2. Perspektif Selektif**

Persepsi selektif muncul karena penerima dalam proses komunikasi secara selektif melihat dan mendengar berdasarkan kebutuhan, motivasi, pengalaman, latar belakang, dan karakteristik pribadi mereka yang lain. Penerima juga memproyeksikan minat dan harapan mereka ke dalam komunikasi ketika mereka mendekodekan komunikasi itu.

### **3. Emosi**

Bagaimana perasaan si penerima ketika menerima suatu pesan komunikasi akan mempengaruhi bagaimana ia menafsirkan pesan itu. Pesan yang sama yang diterima saat anda marah atau bingung kemungkinan besar akan ditafsirkan secara lain daripada ketika anda berada dalam suatu suasana netral. Emosi yang ekstrim, seperti riang gembira atau murung, paling mungkin sekali mengabaikan proses pemikiran rasional serta objektif dan menggantikan dengan penilaian yang emosional.

#### **4. Bahasa**

Kata-kata tidak sama artinya pada orang yang berlainan. Usia, pendidikan, dan latar belakang budaya merupakan tiga variabel yang jelas mempengaruhi bahasa yang digunakan seseorang dan definisi yang ia berikan kepada kata-kata itu. Dalam suatu organisasi, biasanya karyawan berasal dari latar belakang yang beraneka, oleh karena itu, mempunyai pola bicara yang berlainan. Di samping itu, pengelompokan karyawan dalam departemen- departemen menciptakan spesialis-spesialis yang mengembangkan jargon atau bahasa teknis mereka sendiri. Dalam organisasi besar, anggota-anggota juga sering tersebar luas secara geografis, bahkan beroperasi dalam negara-negara yang berlainan, dan individu dalam tiap tempat akan menggunakan istilah dan ungkapan yang unik di kawasannya.<sup>99</sup>

Menurut pendapat lain, hambatan-hambatan yang biasanya terjadi di dalam komunikasi ialah :

1. Pengiriman dan penerima berbeda persepsi
2. Penerima menilai sumber berita tidak memperhatikan bahasa non verbal
3. istilah/kata penerima sedang emosi atau tidak stabil

---

<sup>99</sup> Robbins. *Loc. Cit*

4. Media Komunikasi tidak tepat
5. Penerima tidak menghiarukan informasi yang bertentangan
6. Pembicara menggunakan kata-kata tidak mengena<sup>100</sup>

Proses pengkodean, pengiriman, dan penterjemahan bahkan sampai proses umpan balik masih mungkin terjadi kesalahpahaman karena beberapa hambatan sebagai berikut:

### 1. Fisik

Hambatan ini muncul karena kondisi fisik pendengar atau pembicara seperti kelelahan, lapar, haus, kurang tidur, sakit, atau kondisi tubuh yang tidak fit.

### 2. Kondisi Lingkungan

Hambatan seperti ini misalnya berupa bising, hubungan radio terganggu gelombang lain, sinar dengan intensitas tinggi, atau berdekatan dengan orang lain yang sedang bicara masalah lain. dalam komunikasi tertulis, hambatan ini dapat juga berupa tulisan yang tidak jelas, format baru yang belum familiar, atau warna-warni yang mengganggu penglihatan (illusi).

### 3. Psikologis

Hambatan ini dapat muncul dari kondisi psikologis kedua pihak yang sedang berkomunikasi. Antara lain :

- a. ***Prejudice (kecurigaan)*** : seseorang yang terlanjur kurang percaya pada lawan bicaranya cenderung kurang memperhatikan apa yang sedang dibicarakan lawan bicaranya tetapi sibuk dengan pikiran kecurigaannya.
- b. ***Stereotype*** : yaitu gambaran atau kesimpulan umum tentang sekelompok orang (ras, suku, agama, ataupun pengelompokan lain)

---

<sup>100</sup> LMPPM. *Loc. Cit.*

yang pada umumnya salah dan cenderung dibesar-besarkan. Penilaian ini cenderung negatif dan sangat mengganggu objektivitas seseorang. Dalam proses komunikasi. Orang yang sudah menilai seseorang atas stereotipnya ini cenderung mencari pembenaran atas penilaiannya.

- c. **Predisposisi Pemikiran** : yaitu kondisi psikologis seperti kekecewaan, kegembiraan yang berlebihan, harapan atau keinginan, ketakutan, kecemasan, dorongan kemarahan, cinta dan kondisi perasaan pada umumnya. Karna perasaannya sedang dipenuhi oleh cinta atau marah atau hal-hal tersebut di atas, seseorang akan sulit mendengar atau berkomunikasi secara jelas, faktual dan objektif, sehingga memungkinkan terjadinya salah pengertian.
- d. **Pola-pola komunikasi** : yaitu pola hubungan yang bisa mengganggu proses komunikasi. Seseorang yang tidak bisa bersikap tegas, cenderung berputar-putar sehingga sulit dimengerti apa sebenarnya yang dimaksudkan, cenderung menunda sehingga menimbulkan keengganan untuk berkomunikasi. Pola lain adalah seseorang dengan kebiasaan suka mengkritik, mencari kesalahan, suka menasehati walaupun tidak diminta, suka memotong pembicaraan, mau menang sendiri dan memaksakan pikirannya sendiri cenderung kurang didengarkan dengan sungguh-sungguh dan menimbulkan antipati bagi si pendengarnya.
- e. **Perhatian** : kurangnya perhatian pada saat berkomunikasi yang disebabkan antara lain oleh kurangnya rasa ingin tahu, menganggap sepele, merasa sudah biasa, atau merasa sudah tugas rutinnnya. Perhatian juga merupakan komunikasi antara seseorang dengan dirinya sendiri.

#### 4. Semantik

Hambatan ini diakibatkan karena peristilahan yang digunakan. Istilah-istilah yang terlalu asing bagi pendengar atau pembaca kadang menyebabkan kurangnya perhatian.<sup>101</sup>

Hambatan-hambatan tersebut kerap kali terjadi bersamaan sekaligus. Oleh karena itu, setiap pembicaraan yang penting harus dibarengi dengan usaha mengurangi setiap kemungkinan terjadinya hambatan, sehingga pembicara dan pendengar; antara penulis dan pembaca diharapkan dapat saling mengerti secara penuh.

Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara yang satu dan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Tujuan komunikasi dalam organisasi antara lain untuk memberikan informasi baik kepada pihak luar maupun pihak dalam, memanfaatkan umpan balik dalam rangka proses manajemen, mendapatkan pengaruh, alat untuk memecahkan persoalan, untuk pengambilan keputusan, mempermudah perubahan-perubahan yang akan dilakukan, mempermudah pembentukan kelompok-kelompok kerja serta dapat dijadikan untuk menjaga pintu keluar masuk dengan pihak-pihak luar organisasi.<sup>102</sup>

Berdasarkan pembahasan teori-teori di atas maka yang dimaksud dengan komunikasi pada penelitian ini adalah komunikasi yang terjadi dalam organisasi. Dimensi yang digunakan sebagai instrumen penelitian untuk mengukur variabel komunikasi adalah :

- a. Suasana komunikasi
- b. Kualitas media
- c. Kemudahan mendapatkan informasi
- d. Penyebaran informasi

---

<sup>101</sup> GM Suselvo. *Op. Cit.*, hal 53

<sup>102</sup> Umar. *Op. Cit.*, hal 27

- e. Kemurnian pesan / informasi
- f. Hambatan komunikasi

Komunikasi terjadi jika seseorang ingin menyampaikan informasi kepada orang lain, dan komunikasi tersebut dapat berjalan baik dan tepat jika penyampaian informasi tadi menyampaikannya dengan baik dan penerimaan informasi menerimanya tidak dalam bentuk distorsi.

Komunikasi dalam organisasi dihadapkan kepada berbagai masalah, antara lain : adanya perbedaan pola jaringan komunikasi, hambatan komunikasi, efektifitas komunikasi, tingkat situasi dan kondisi yang mempengaruhi komunikasi, dampak hasil komunikasi penyelesaian permasalahan dan dampak perasaan bagi yang terlibat dalam komunikasi.

Komunikasi terjadi antara dua orang lain lebih. Satu orang berbicara, yang lainnya mendengarkan, yang seorang menulis memo, yang lainnya membacanya, seseorang menepuk pundak orang lain mengangguk tanda mengerti. Informasi mengalir dari seseorang kepada orang lain.<sup>103</sup>

Proses dalam komunikasi terjadi bila terdapat unsur-unsur : komunikator, pesan/amanat, saluran dan komunikan. Komunikator menyampaikan pesan / amanat kepada komunikan, dan komunikan menangkap atau menerima pesan melalui saluran (penglihatan, pendengaran, peraba, penciuman dan perasaan).

Dampak dan hambatan dalam komunikasi bisa terjadi karena : adanya persepsi yang berbeda, perbedaan nilai-nilai budaya dalam masyarakat, perbedaan lingkungan hidup yang menimbulkan perbedaan pola penilaian atas fakta, kehidupan pribadi seseorang, perubahan tafsiran terhadap suatu fakta, umpan balik dan perhatian yang kurang

---

<sup>103</sup> Balenian and Zcithaml. *op.cit.*, p. 550

baik dan proses hubungan fakta dengan pengalaman yang tidak terpolai secara sistematis.

Dalam kehidupan organisasi pencapaian tujuan dengan segala proses membutuhkan komunikasi yang efektif, sehingga seorang pemimpin menyampaikan informasi berupa perintah atau bawahan menyampaikan laporan baik secara lisan maupun tertulis akan mencapai sasaran dengan persepsi yang sama.<sup>104</sup>

Kemampuan berkomunikasi seorang pemimpin memegang peranan penting karena seorang pemimpin berhadapan dengan bermacam pribadi yang berbeda watak maupun latar belakangnya. Hal ini perlu disadari oleh seorang pemimpin sehingga pemimpin akan berusaha memahami pribadi serta watak yang dimiliki oleh bawahan. Komunikasi yang dilakukan oleh seorang pemimpin dapat berbentuk instruksi atau perintah, saran, bimbingan, petunjuk, nasehat, maupun kritikan yang bersifat membangun. Di samping komunikasi dari atas yang dilakukan oleh pimpinan, maka komunikasi dari bawah juga penting untuk diperhatikan. Komunikasi dari bawah dapat berupa laporan, keluhan, harapan-harapan, serta penyampaian ide-ide yang perlu mendapat perhatian, karena hal-hal semacam ini sering lepas dari perhatian pimpinan.

Berdasarkan arah tujuannya, komunikasi dapat dikelompokkan berbagai macam, antara lain : komunikasi sejarah, dan komunikasi silang. Terjalannya komunikasi, dua arah antara pimpinan dengan bawahan akan terdapat keserasian antara pimpinan dan bawahan dalam pencapaian tujuan organisasi. Seorang pemimpin harus mengetahui keinginan-keinginan para bawahan sehingga dapat diselaraskan dengan tujuan organisasi. Serta dapat menjelaskan kepada pegawai mengenai kesalahan, kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan.

---

<sup>104</sup> *Ibid*



### 3. Kepemimpinan

Menurut James A.F. Stoner kepemimpinan didefinisikan sebagai proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok.<sup>105</sup> Kepemimpinan merupakan sebuah proses membujuk (*inducing*) orang-orang lain untuk mengambil langkah tertentu menuju suatu sasaran bersama.<sup>106</sup> Definisi ini mengkategorikan tiga elemen :

- Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*). Kepemimpinan hanya ada dalam relasi dengan orang-orang lain (pengikut). Jika tidak ada pengikut, maka tidak ada pemimpin. Pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berelasi dengan para pengikut mereka.
- Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin mesti melakukan sesuatu. Kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu posisi otoritas. Kendati posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, tapi sekedar menduduki posisi itu tidak memadai untuk membuat seseorang menjadi pemimpin.
- Kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk para pengikutnya lewat berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan visi.<sup>107</sup>

Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Sumber dari pengaruh ini bisa formal, seperti misalnya yang disediakan oleh organisasi / perusahaan melalui jabatan struktural yang berfungsi menjalankan manajerial dalam suatu organisasi. Karena posisi struktural / manajemen muncul bersama suatu tingkat wewenang yang ditunjuk secara formal, seorang dapat menjalankan suatu peran

---

<sup>105</sup> *Ibid*, hal 31

<sup>106</sup> Edwin A. Locke. *Esensi Kepemimpinan*. (Jakarta. Milra Utama. 1997). hal 3

<sup>107</sup> *lh.d.*, hal 4

kepemimpinan semata-mata karena kedudukannya dalam organisasi itu. Tetapi tidak semua pemimpin itu manajer, dan sebaliknya, tidak semua manajer itu pemimpin. Hanya karena suatu organisasi memberikan manajernya hak formal tertentu tidak merupakan jaminan bahwa mereka akan mampu untuk memimpin dengan efektif. Dalam banyak organisasi akan banyak dijumpai kepemimpinan non - formal, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi apa yang timbul di luar struktural formal organisasi itu, sama atau lebih penting daripada pengaruh formal. Dengan kata lain, kepemimpinan dapat muncul dari dalam suatu kelompok di luar jalur formal organisasi.<sup>108</sup>

Berbicara tentang kepemimpinan tidak akan lepas dari siapa yang memimpin yang sering disebut dengan pemimpin. Mengutip Dale Timiple, pemimpin merupakan orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin, dan produktivitas jika bekerjasama dengan orang, tugas, dan situasi agar dapat mencapai sasaran perusahaan.<sup>109</sup>

Selanjutnya, seorang pemimpin dapat diketahui melalui ciri-cirinya. Untuk ciri yang umum menurut Rodger D. Collons seperti dikutip Dale Timpe adalah sebagai berikut:

- Kelancaran berbahasa
- Kemampuan untuk memecahkan masalah
- Kesadaran akan kebutuhan
- Keluwesan
- Kecerdasan
- Kesiediaan menerima tanggung jawab
- Keterampilan sosial

---

<sup>108</sup> Robbins. *Op.Cit.*, jilid II hal 39

<sup>109</sup> Husein Umar. *Loc. Cit.*

- Kesadaran akan diri dan lingkungan.<sup>110</sup>

Untuk menjalankan peran-peran seperti yang diuraikan di atas, seorang pemimpin harus mempunyai sarana :

- Kewenangan formal
- Pengetahuan dan pengalaman yang dapat ditambah
- Ganjaran dan hukuman untuk karyawan bawahannya
- Komunikasi dengan bawahannya
- Perintah untuk bawahannya.<sup>111</sup>

Beberapa aktifitas dan perilaku seorang pemimpin adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan / Koordinasi
  - a. *Exchanging information*
  - b. *Handling paperwork's*
2. *Traditional Management*
  - a. Perencanaan
  - b. Pengambilan keputusan
  - c. *Controlling*
3. *Networking*
  - a. *Interacting with outsiders*
  - b. *Socializing / politicking*
4. *Human Resource Management*

---

<sup>110</sup> Ibid., hal 32

<sup>111</sup> Ibid

- a. *Motivating / reinforcing*
- b. *Disciplining / punishing*
- c. Mengelola konflik
- d. Pengaturan staf (*staffing*)
- e. Pelatihan / pengembangan.<sup>112</sup>

### **3.1. Bakat dan Perilaku Kepemimpinan (*Traits and Behavioral of Leadership*)**

Enam ciri yang cenderung membedakan pemimpin dari buku pemimpin adalah ambisi dan energi, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas, percaya diri, kecerdasan, dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan. Di samping itu, orang-orang yang mempunyai sifat sangat luwes dalam menyesuaikan perilaku mereka dalam situasi yang berlainan jauh lebih besar kemungkinannya untuk muncul sebagai pemimpin dalam kelompok-kelompok.<sup>113</sup>

Menurut Edwin A. Locke bakat yang ada dari seorang pemimpin yang efektif adalah :

- Penuh inisiatif, energi, dan ambisi
- Tekun dan proaktif dalam mengejar sasaran mereka
- Punya keinginan memimpin, mereka tidak mengharapkan kekuasaan untuk maksud mendominasi orang-orang lain melainkan untuk meraih sasaran tertinggi.
- Jujur dan punya integritas, mereka tidak hanya bisa dipercayai, tapi juga bisa mempercayai orang lain.

---

<sup>112</sup> Lutlians. *Op. Cit.*, hal 622

<sup>113</sup> Robbins. *Op. Cit.*, jilid II hal 40

- Mempunyai rasa percaya diri yang tebal, yang tidak hanya memberi kesanggupan pada mereka untuk memikul tanggung jawab dan membangkitkan rasa percaya diri orang lain tapi juga mengatasi segala situasi yang menekan dengan hati tenang.
- Kreatif
- Fleksibel ketika situasi mengharuskan bertindak seperti itu.<sup>114</sup>

Teori perilaku yang dilakukan pada Universitas Negeri Ohio menyatakan bahwa terdapat dua dimensi kepemimpinan yaitu dimensi struktur awal (*initiating structure*) dan dimensi pertimbangan (*consideration*). Struktur awal mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan menetapkan dan menstruktur perannya dan peran bawahannya dalam mengusahakan tercapainya tujuan. Struktur ini mencakup perilaku yang berupaya mengorganisasi kerja, hubungan kerja, dan tujuan.

Pertimbangan diartikan sebagai sejauh mana seseorang berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan oleh saling percaya, menghargai gagasan bawahan, dan memperhatikan perasaan mereka. Ia menunjukkan kepedulian akan kenikmatan, kesejahteraan, status, dan kepuasan pengikut-pengikutnya. Seorang pemimpin yang tinggi dalam pertimbangan dapat diartikan sebagai seorang yang membantu bawahan dalam menyelesaikan masalah pribadi, ramah dan dapat dihampiri, dan dapat memperlakukan semua bawahan sebagai sama.

Penelitian yang dilakukan oleh Universitas Michigan juga menyimpulkan adanya dua dimensi kepemimpinan yang disebut kepemimpinan yang berorientasi karyawan dan yang berorientasi menekankan hubungan antar pribadi, mereka berminat secara pribadi pada kebutuhan bawahan mereka dan menerima baik beda individual di antara anggota-anggota. Sebaiknya pemimpin yang berorientasi produksi, cenderung menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan. Perhatian utama mereka adalah pada penyelesaian tugas kelompok

---

<sup>114</sup> Locke. *Op. C/f.*, hal 10

mereka, dan anggota-anggota kelompok adalah suatu alat untuk tujuan akhir itu.

Penelitian yang dilakukan oleh Universitas Ohio maupun Michigan menggunakan pendekatan dunia yang tetap atau dapat diramalkan. Untuk dunia yang dinamis dan cepat berubah, pemimpin yang efektif akan perlu dimensi ketiga yaitu pemimpin yang berorientasi pada pengembangan. Pemimpin yang seperti ini akan menghargai percobaan, mengusahakan gagasan baru, serta menimbulkan dan melaksanakan perubahan.

### **3.2. Kepemimpinan Situasi (*Situational Leadership*)**

Pendekatan kepemimpinan dari bakat atau perilaku tidak mengenal perubahan situasi. Tidak ada pertimbangan dari faktor-faktor situasional yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan kepemimpinan. Beberapa faktor penting situasional yang mempengaruhi keefektifan kepemimpinan adalah struktur tugas yang akan dikerjakan, kualitas hubungan pemimpin, anggota, kekuasaan jabatan pemimpin, kejelasan peran bawahan, norma kelompok, ketersediaan informasi, penerimaan bawahan akan keputusan pemimpin, dan kematangan bawahan.<sup>115</sup>

#### **1. Model Kemungkinan Fielder (*Fielder's Contingency Model*)**

Model kemungkinan fielder mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada padanan yang tepat antara gaya interaksi dari si pemimpin dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali pengaruh kepada si pemimpin. Menurut Fielder faktor utama dalam sukses kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan dasar individu itu yang kemudian dibandingkan dengan situasi.

Fielder telah mengidentifikasi tiga dimensi kemungkinan yang mendefinisikan faktor situasional utama yang menentukan keefektifan kepemimpinan sebagai berikut:

---

<sup>115</sup> *Ibid.*, jilid II hal 46

- a. Hubungan pemimpin - anggota : tingkat keyakinan, kepercayaan, dan respek bawahan terhadap pemimpin mereka.
- b. Struktur tugas : sampai tingkat mana penugasan pekerjaan diprosedurkan (terstruktur atau tidak terstruktur).
- c. Kekuasaan posisi : tingkat pengaruh yang dimiliki seorang pemimpin seperti mempekerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan, dan menaikkan gaji.

Ada dua cara untuk memperbaiki keefektifan pemimpin yaitu mengganti pemimpin itu untuk menyesuaikan dengan situasi atau mengubah situasi agar cocok untuk si pemimpin.

Model Fiedler ini kemudian disempurnakan oleh Joe Gracia, khususnya, untuk mencoba menjelaskan proses yang ditempuh seorang pemimpin agar memperoleh kinerja kelompok yang efektif. Pendapat mereka adalah :

- a. Pengarahan akan menghasilkan kinerja yang baik hanya jika dikaitkan dengan kecerdasan pemimpin yang tinggi dalam suatu lingkungan kepemimpinan tanpa stress yang mendukung.
- b. Dalam situasi penuh stress, ada suatu hubungan positif antara pengalaman pekerjaan dan kinerja.
- c. Kemampuan intelektual dari para pemimpin berkorelasi dengan kinerja kelompok dalam situasi- situasi yang dipersepsikan oleh pemimpin sebagai tindak penuh stress.

## **2. Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard (*Situational Leadership*)**

Kepemimpinan situasional memfokuskan pada para pengikut. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, yang menurut argumen Hersey dan Blanchard bergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya. Istilah kesiapan

didefinisikan sebagai sejauh mana orang mempunyai kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu.

a. **Mengatakan (*telling*)**

Pemimpin itu mendefinisikan peran dan memerintahkan kepada orang-orangnya apa, bagaimana, kapan, dan dimana melakukan berbagai tugas. Perilaku ini menekankan pada perilaku pengarahan (direktif). Kepemimpinan berorientasi tugas tinggi dengan hubungan rendah.

b. **Menjual (*selling*)**

Pemimpin memberikan baik perilaku pengarah maupun perilaku pendukung. Kepemimpinan berorientasi tugas tinggi dengan hubungan tinggi.

c. **Berperan serta (*participating*)**

Pemimpin dan pengikut bersama-sama mengambil keputusan, dengan peran utama dari pemimpin adalah mempermudah dan berkomunikasi. Kepemimpinan berorientasi tugas rendah dengan hubungan tinggi.

d. **Mendelegasikan (*delegating*)**

Pemimpin memberikan sedikit pengarahan dan dukungan. Kepemimpinan berorientasi tugas rendah dengan hubungan rendah.

Sedangkan kesiapan pengikut didefinisikan dalam empat tahap sebagai berikut:

- a. Tahap RI : Orang-orang baik yang tidak mampu maupun tidak bersedia mengambil tanggung jawab untuk melakukan sesuatu. Mereka tidak kompeten atau tidak yakin.



- b. Tahap R2 : orang-orang yang tidak mampu tetapi bersedia melakukan tugas pekerjaan yang perlu. Mereka termotivasi tetapi kekurangan keterampilan yang memadai.
- c. Tahap R3 : orang-orang yang mampu tetapi tidak bersedia melakukan apa yang diinginkan oleh pemimpin.
- d. Tahap R4 : orang-orang yang mampu dan bersedia melakukan apa yang diminta pada mereka.

Pada tahap R1, para pengikut memerlukan pengarahan yang jelas dan spesifik. Pada tahap R2, diperlukan baik perilaku tugas tinggi maupun hubungan tinggi. Perilaku tugas tinggi mengkompensasi kurangnya kemampuan pengikut, dan perilaku hubungan tinggi mencoba menyuruh para pengikut agar secara psikologis mau mengikuti keinginan pemimpin. R3 menciptakan masalah motivasional yang paling baik dipecahkan oleh suatu gaya mendukung, tidak mengarahkan, dan partisipatif. Akhirnya, pada tahap R4, pemimpin tidak harus berbuat banyak karena pengikut bersedia dan mampu memikul tanggung jawab. Dengan para pengikut mencapai tingkat kesiapan yang tinggi, pemimpin menanggapi dengan tidak hanya meneruskan mengurangi kontrol terhadap kegiatan, tetapi juga dengan melanjutkan mengurangi perilaku hubungan juga.

### **3. Teori Pertukaran Pemimpin - Anggota (*Leader - Member Exchange - LMX*)**

Teori-teori kepemimpinan yang telah dibahas sebagian besar mengandaikan bahwa para pemimpin memperlakukan semua bawahan mereka dengan cara yang sama. Teori pertukaran pemimpin-anggota (*LMX, leader-member exchange*) berpendapat bahwa karena tekanan waktu, para pemimpin membangun suatu hubungan yang istimewa dengan suatu kelompok kecil bawahan mereka. Individu-individu ini menyusun kelompok-dalam yang dipercaya, mendapat sejumlah perhatian yang tidak proporsional dari pemimpin, dan kemungkinan lebih besar untuk mendapat hak istimewa. Bawahan yang lain berada dalam kelompok luar yang

memperoleh lebih sedikit waktu pemimpin, lebih sedikit ganjaran yang disukai yang dikendalikan oleh si pemimpin, dan mendapatkan hubungan atasan-bawahan yang didasarkan pada interaksi otoritas formal.

Pemimpin cenderung memilih anggota kelompok- dalam karena mereka mempunyai karakteristik pribadi (misalnya usia, jenis kelamin, sikap) yang serupa dengan pemimpin, tingkat kompetensi yang lebih tinggi daripada anggota kelompok-luar, dan/atau suatu kepribadian yang mirip. Bawahan dengan status kelompok-dalam akan mempunyai penilaian yang lebih tinggi, tingkat keluar karyawan yang lebih rendah, dan kepuasan yang lebih besar bersama atasan mereka. Status kelompok-dalam atau kelompok-luar akan berhubungan dengan kinerja dan kepuasan karyawan.

### **3.3. Model Jalur - Tujuan House (*House's Path-Goal Model*)**

Teori jalur-tujuan, yang dikembangkan oleh Robert House, merupakan suatu model kemungkinan dari kepemimpinan yang mengambil unsur-unsur utama dari riset kepemimpinan Ohio mengenai struktur awal dan pertimbangan serta teori pengharapan dari motivasi. Teori ini menyatakan bahwa pemimpin mempunyai tugas untuk membantu pengikutnya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberikan penghargaan yang perlu dan/atau dukungan guna memastikan tujuan mereka sesuatu dengan sasaran keseluruhan dari kelompok atau organisasi. Istilah jalur-tujuan diturunkan dari keyakinan bahwa pemimpin yang efektif menjelaskan jalur (*path*) untuk membantu kepengikut mereka berangkat dari mana mereka berada menuju pencapaian tujuan kerja mereka dan melakukan perjalanan sepanjang jalur secara lebih mudah dengan mengurangi hambatan yang ada.

Menurut teori jalur-tujuan, perilaku seorang pemimpin dapat diterima baik oleh para bawahan sejauh itu mereka pandang sebagai suatu sumber kepuasan yang segera atau sebagai suatu sarana bagi kepuasan masa depan. Perilaku seorang pemimpin bersifat motivasional sejauh itu (1) membuat bawahan memerlukan kepuasan yang bergantung pada kinerja yang efektif, dan

(2) memberikan latihan (*coaching*), bimbingan, dukungan, dan ganjaran yang perlu untuk kinerja yang efektif.

House mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Pemimpin direktif : membiarkan bawahan tahu apa yang diharapkan dari pemimpin, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas. Ini erat sejajar dengan dimensi struktur awal Ohio.
- b. Pemimpin pendukung : bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan. Pada hakekatnya ini sama dengan dimensi perimbangan Ohio.
- c. Pemimpin partisipatif : berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan.
- d. Pemimpin berorientasi-prestasi ; menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

House berpendapat bahwa para pemimpin adalah luwes (fleksibel). Teori jalur-tujuan mengatakan bahwa pemimpin yang sama dapat menampakkan setiap atau semua perilaku ini yang bergantung pada situasi.

Teori jalur-tujuan mengemukakan dua variabel situasional atau kemungkinan yang mempengaruhi hubungan perilaku kepemimpinan dengan hasil (kinerja kepuasan) :

- a. Variabel dalam lingkungan yang berada di luar kendali bawahan seperti struktur tugas, sistem otoritas formal, dan kelompok kerja.
- b. Variabel yang merupakan bagian dari karakteristik pribadi bawahan seperti kepribadian, pengalaman, dan kemampuan.

Perilaku pemimpin merupakan pelengkap terhadap faktor- faktor lingkungan yang sudah ada sementara karakteristik pribadi bawahan akan menentukan bagaimana lingkungan dan perilaku pemimpin itu ditafsirkan.

Perilaku pemimpin akan tidak efektif bila sama atau berlebih (redundan) dengan sumber-sumber struktur lingkungan serta tidak sesuai karakteristik bawahan. Berikut ini berbeda pendapat yang bisa diambil dari teori jalur tujuan :

- a. Kepemimpinan direktif membawa kepuasan yang lebih besar bila tugas-tugas itu dwiarti atau penuh-stress dibandingkan bila tugas itu sangat terstruktur dan ditata baik.
- b. Kepemimpinan suportif menghasilkan kinerja dan kepuasan karyawan yang tinggi bila bawahan mengerjakan tugas yang terstruktur.
- c. Kemungkinan besar kepemimpinan direktif dipersepsikan sebagai redundan di antara bawahan dengan kemampuan pemahaman yang tinggi atau dengan pengalaman yang cukup banyak.
- d. Semakin jelas dan birokratis hubungan-hubungan otoritas formal, pemimpin harus semakin menampilkan perilaku yang mendukung dan mengurangi tekanan pada perilaku direktif.
- e. Kepemimpinan direktif akan membawa kepuasan karyawan yang lebih tinggi bila ada konflik di dalam kelompok kerja.
- f. Kepemimpinan yang berorientasi-prestasi akan meningkatkan pengharapan bawahan upaya akan mendorong kinerja yang tinggi bila tugas-tugas itu terstruktur secara dwiarti.

Kemungkinan besar kinerja dan kepuasan karyawan dipengaruhi secara positif bila pemimpin itu mengkompensasi hal-hal yang dalam diri karyawan atau dalam aturan/struktur kerja.

### **3.4 Model Partisipasi-Pemimpin Vroom-Yetton-Jago**

Model partisipasi-pemimpin menghubungkan perilaku kepemimpinan dan partisipasi dengan pengambilan keputusan. Model itu mengandaikan bahwa setiap dari lima perilaku bisa dipakai dalam suatu situasi tertentu:

- a. Otokratik I (A1). Pemimpin memecahkan masalah itu atau mengambil keputusan sendiri dengan menggunakan informasi yang tersedia pada pemimpin saat itu.
- b. Otokratik II (A2). Pemimpin memperoleh informasi yang perlu dari bawahan dan kemudian memutuskan sendiri pemecahan masalah itu. Peran yang dimainkan oleh bawahan dalam mengambil keputusan adalah hanya peran memberikan informasi yang perlu kepada pemimpin bukannya menghasilkan atau mengevaluasi pemecahan alternatif.
- c. Konsultatif I (C1). Pemimpin berbagai masalah dengan bawahan yang relevan secara individual, dengan mendapatkan gagasan dan saran mereka tanpa membentuk mereka menjadi suatu kelompok. Kemudian pemimpin mengambil keputusan, yang bisa atau bisa tidak mencerminkan pengaruh bawahan.
- d. Konsultatif II (C2). Pemimpin berbagai masalah dengan bawahan sebagai suatu kelompok dengan secara kolektif memperoleh gagasan dan saran mereka. Kemudian pemimpin mengambil keputusan yang bisa atau bisa tidak mencerminkan pengaruh bawahan.
- e. Kelompok II (G2). Pimpinan berbagai masalah dengan bawahan sebagai suatu kelompok. Pemimpin dan bawahan secara bersama-sama melahirkan dan mengevaluasi alternatif-alternatif serta berupaya mencapai kesepakatan (konsensus) mengenai suatu pemecahan.

### **3.5 Kepemimpinan Karismatik (*Charismatic Leadership*)**

Para pengikut/bawahan membuat atribusi (penghubungan) dari kemampuan kepemimpinan yang luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu. Menurut J.A. Conger dan R.N. Kanungo, karakteristik utama pemimpin kharismatik adalah :

- a. Percaya diri. Mereka benar-benar percaya akan penilaian dan kemampuan mereka.

- b. Memiliki visi. Ini merupakan tujuan ideal yang mengajukan suatu masa depan yang lebih baik daripada
- c. sekarang. Makin besar penyimpangan antar atujuan ideal dan kenyataan, makin besar kemungkinan bahwa pengikut akan menghubungkan visi yang luar biasa itu pada si pemimpin.
- d. Kemampuan untuk mengungkapkan visi dengan gamblang. Mereka mampu memperjelas dan menyatakan visi dalam kata-kata yang dapat dipahami. Artikulasi ini menunjukkan suatu pemahaman akan kebutuhan para pengikut dan, karenanya, bertindak sebagai suatu kekuatan motivasi.
- e. Keyakinan kuat mengenai visi itu. Pemimpin kharismatik berkomitmen kuat, dan bersedia mengambil resiko pribadi yang tinggi, mengeluarkan biaya yang tinggi, dan melibatkan diri dalam pengorbanan untuk mencapai visi itu.
- f. Perilaku yang di luar aturan. Mereka dengan karisma ikut serta dalam perilaku yang dipahami sebagai baru, tidak konvensional, dan berlawanan dengan norma- norma. Bila berhasil, perilaku ini menimbulkan kejutan dan kekaguman para pengikut.
- g. Dipahami sebagai seorang agen perubahan. Pemimpin kharismatik dipahami sebagai agen perubahan yang radikal dan bukannya sebagai pendukung status quo.
- h. Kepekaan lingkungan. Pemimpin ini mampu membuat penilaian yang realistis terhadap kendala lingkungan dan sumber daya yang diperlukan untuk menghasilkan perubahan.<sup>116</sup>

### **3.6. Kepemimpinan Transaksional (*Transactional Leadership*)**

Pemimpin transaksional memandu atau memotivasi pengikut mereka mengarah ke arah tujuan-tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan

---

<sup>116</sup> *Ibid.*, jilid II hal. 60

tuntutan tugas. Menurut B. M. Bass, karakteristik utama Pemimpin Transaksional adalah sebagai berikut:

- a. Imbalan tergantung : Mengontrakkan pertukaran imbalan dengan upaya, menjanjikan imbalan untuk kinerja yang baik, dan mengakui prestasi.
- b. Manajemen dengan pengecualian (aktif) : Menjaga dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, dan mengambil tindakan koreksi.
- c. Manajemen dengan pengecualian (pasif) : Hanya ikut campur jika standar tidak terpenuhi.
- d. *Laissez-Faire* : melepaskan tanggung jawab dan menghindari pengambilan keputusan.<sup>117</sup>

### **3.7 Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)**

Tipe pemimpin ini mengilhami para pengikut dan lebih mementingkan kepentingan pengikut demi kebaikan organisasi, serta mampu memberikan efek yang luar biasa pada pengikut demi kebaikan organisasi. Menurut B.M. Bass, karakteristik utama Pemimpin Transformasional adalah sebagai berikut:

- a. karisma : memberikan visi dan rasa misi, menanamkan kebanggaan, serta memperoleh respek dan kepercayaan.
- b. Inspirasi : mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan
- c. upaya, dan mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara yang sederhana.
- d. Rangsangan intelektual : menggalakkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang teliti.

---

<sup>117</sup> *Ibid.*, jilid II hal 62

- e. Pertimbangan yang diindividualkan : Memberikan perhatian pribadi, memperlakukan tiap karyawan secara individual, serta melatih dan menasehati.<sup>118</sup>

Berdasarkan pembahasan teori-teori di atas maka yang dimaksud dengan kepemimpinan pada penelitian ini adalah kepemimpinan formal yang ada dalam organisasi. Dimensi yang digunakan sebagai instrumen penelitian untuk mengukur variabel kepemimpinan adalah :

- a. Bakat dan perilaku
- b. Kesiapan bawahan
- c. Organisasi

Tipe kepemimpinan yang pokok untuk mudah dipahami yaitu : (1) otoriter, (2) *Laissez faire*, dan (3) demokratis.<sup>119</sup>

### **1) Tipe Kepemimpinan Otoriter**

Tipe ini menunjukkan perilaku yang dominan berupa perilaku kepemimpinan otokrasi dan otokrasi yang disempurnakan. Tipe kepemimpinan ini merupakan tipe yang paling tua dikenal manusia. Oleh karena itu tipe ini merupakan juga tipe yang paling banyak dikenal. Oleh karena itu tipe ini juga merupakan tipe paling banyak dikenal. Kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang diantara mereka tetap ada seseorang yang paling berkuasa. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Orang-orang yang dipimpin yang jumlahnya lebih banyak, merupakan pihak yang dikuasai, yang disebut bawahan atau anak buah. Kedudukan dan tugas anak buah (bawahan) semata-mata sebagai pelaksana keputusan, perintah dan bahkan kehendak pimpinan. Pimpinan memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu

---

<sup>118</sup> *Ibid*

<sup>119</sup> Burby, Raymond, J.. *Leadership* (Terjemahan M. Manulang : *Prinsip-prinsip Pokok Kepemimpinan*) Penerbit Liberty : Yogyakarta. P. 62.



dipandang rendah, sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah. Perintah pemimpin sebagai atasan tidak boleh dibantah, karena dipandang sebagai satu-satunya yang paling benar. Pemimpin sebagai penguasa merupakan penentu, bukan saja dalam melaksanakan kegiatan, tetapi juga penentu nasib bawahannya. Oleh karena itu tidak ada pilihan lain, selain harus tunduk dan patuh di bawah kekuasaan sang pemimpin. Kekuasaan pimpinan digunakan untuk menekan bawahan, dengan mempergunakan sanksi atau hukuman sebagai alat utama. Pemimpin menilai kesuksesan dari segi timbulnya rasa takut dan kepatuhan yang bersifat kaku.

Kepemimpinan dengan tipe otoriter berlangsung dalam bentuk “*working on his group*” karena pemimpin menempatkan dirinya di luar anggota kelompoknya. Pemimpin merasa dirinya mempunyai hak istimewa, dan harus diistimewakan oleh bawahannya. Pemimpin merupakan pihak yang memiliki wewenang, sedang bawahan merupakan pihak yang hanya memiliki tugas, kewajiban dan tanggung jawab. Kondisi ini tidak sekedar berlangsung dalam bekerja, tetapi juga diwujudkan dalam kehidupan, dengan perilaku yang tidak manusiawi pada bawahannya.

Akibat negatif yang dapat ditimbulkan kepemimpinan antara lain adalah :

- a) Anggota kelompok/organisasi menjadi manusia penurut, yang tidak berani mengambil keputusan, sehingga sangat tergantung pada pimpinan. Anggota kelompok/organisasi tidak mau dan tidak mampu berinisiatif dan bersifat menunggu perintah, tidak aktif dan tidak mampu menciptakan kerja sendiri. Kepemimpinan otoriter kreativitas, sehingga kehidupan kelompok berlangsung statis dan rutin atau tidak berkembang secara dinamis. Kepemimpinan otoriter tidak menumbuhkan dan tidak membina sifat kepemimpinan para anggotanya, sehingga menjadi manusia yang lebih senang tergantung pada orang lain.
- b) Kesiediaan anggota bekerja keras bersifat terpaksa dan berpura-pura, karena hanya dilakukan bila diawasi. Disiplin dan kepatuhan bersifat palsu, karena didasari rasa tertekan, takut dan ketegangan bahwa apabila

terjadi kekeliruan akan mendapat sanksi atau hukuman menghantui suasana kerja, sehingga sering 1 menimbulkan sikap nervous yang mengakibatkan semakin besar kemungkinan berbuat kekeliruan. Sehubungan dengan itu tampak kecenderungan berupa sikap sabar dan patuh dihadapan pemimpin, namun sebenarnya berkembang sikap membangkang dan melawan secara diam. Bawahan aktif dan giat bekerja pada saat diawasi, sambil menunggu kesempatan untuk menyabot dan mencelakakan pimpinan. Bawahan bukan saja menggunakan waktu untuk bersantai secara tidak wajar dan berlebih-lebihan jika pimpinan tidak di tempat, tetapi juga berbohong, menentang dan mogok kerja. Sikap seperti itu merupakan usaha untuk menuntut perlakuan secara manusiawi, khususnya untuk mendapatkan hak-haknya secara wajar.

- c) Organisasi menjadi bersifat statis, karena pemimpin sering kehabisan kreativitas dan inisiatif, sedang bawahan tidak diberi kesempatan untuk itu. Rapat dan musyawarah untuk memperoleh berbagai masukan dipandang tidak perlu dan membuang-buang waktu. Segala sesuatu dipikirkan dan diputuskan sendiri oleh pemimpin, dengan maksud menghemat waktu dan kegiatannya dapat dilaksanakan secepatnya, dengan memerintahkan keputusan yang telah ditetapkan sendiri tersebut. Jika rapat diselenggarakan juga, sifatnya tidak lebih daripada pertemuan untuk menyampaikan perintah/instruksi atau kehendak pertemuan untuk menyampaikan perintah/instruksi atau kehendak pimpinan sebagai atasan.

Kepemimpinan dengan tipe otoriter seperti diuraikan di atas, banyak ditemui dalam pemerintahan Kerajaan Absolut, sehingga ucapan raja berlaku sebagai undang-undang atau ketentuan hukum yang mengikat. Di samping itu sering pula terlihat tipe ini dalam kepemimpinan pemerintah diktator, sebagaimana terjadi di masa Nazi Jerman dengan Hitler sebagai pemimpin yang otoriter.

## 2) **Kepemimpinan Bebas (*Laizzer Faire*)**

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Dilihat dari segi perilaku ternyata tipe kepemimpinan ini cenderung didominasi oleh perilaku kepemimpinan kompromi (*compromiser*) dan perilaku kepemimpinan pembelot (*deserter*).<sup>120</sup> Dalam prosesnya ternyata sebenarnya tidak dilaksanakan kepemimpinan dalam arti sebagai rangkaian kegiatan menggerakkan dan memotivasi anggota kelompok/organisasinya, dengan cara apapun juga. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan (berbuat) menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perseorangan maupun berupa kelompok-kelompok kecil.

Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasehat, yang dilakukan dengan memberi kesempatan untuk berkompromi atau bertanya bagi anggota kelompok yang memerlukannya. Kesempatan itu diberikan, baik sebelum maupun sesudah anggota yang bersangkutan menetapkan keputusan atau melaksanakan suatu kegiatan.

Kepemimpinan dijalankan tanpa berbuat sesuatu pun, karena untuk bertanya atau tidak (kompromi) tentang sesuatu rencana keputusan atau kegiatan, tergantung sepenuhnya pada orang-orang yang dipimpin. Dalam keadaan seperti itu setiap terjadi kekeliruan atau kesalahan, maka pemimpin selalu berlepas tangan karena tidak ikut serta menetapkannya menjadi keputusan atau kegiatan yang dilaksanakan kelompok/organisasinya. Pemimpin melepaskan diri dari tanggung jawab (*deserter*), dengan menuding bahwa yang salah adalah anggota kelompok/organisasinya yang menetapkan atau melaksanakan keputusan dan kegiatan tersebut. Oleh karena itu bukan dirinya yang harus dan perlu dimintai pertanggungjawaban telah berbuat kekeliruan atau kesalahan.

Sehubungan dengan itu apabila tidak seorang pun orang-orang yang dipimpin atau bawahan yang mengambil inisiatif untuk menetapkan suatu

---

<sup>120</sup> Cheppv Hari CAhyono. *Psikologi Kepemimpinan* (Usaha Nasional. Surabaya. 1984). p 53

kegiatan, maka kepemimpinan dan keseluruhan kelompok/organisasi menjadi tidak berfungsi. Kebebasan dalam menetapkan suatu keputusan atau melakukan suatu kegiatan dalam tipe kepemimpinan ini diserahkan sepenuhnya pada orang-orang yang dipimpin. Oleh karena setiap manusia mempunyai kemauan dan kehendak sendiri, maka akan berakibat suasana kebersamaan tidak tercipta, kegiatan menjadi tidak terarah dan bersimpang-siur. Wewenang tidak jelas dan tanggung jawab menjadi kacau, setiap anggota saling menunggu dan bahkan saling salah-menyalahkan atau lempar-melempar jika diminta pertanggung-jawaban.

### 3) Tipe Kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/ organisasi. Tipe ini diwujudkan dengan dominasi perilaku sebagai pelindung dan penyelamat dan perilaku cenderung memajukan dan mengembangkan organisasi/ kelompok. Di samping itu diwujudkan juga melalui perilaku kepemimpinan sebagai pelaksana (eksekutif).

Dengan didominasi oleh ketiga perilaku kepemimpinan tersebut berarti tipe ini diwarnai dengan usaha mewujudkan dan mengembangkan hubungan manusiawi (*Human relationship*) yang efektif, berdasarkan prinsip saling menghormati dan menghargai antara yang satu dengan yang lain. pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subyek, yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya juga. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, minat/perhatian, kreativitas, inisiatif dan lain-lain yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain selalu dihargai dan disalurkan secara wajar.<sup>121</sup>

Berdasarkan prinsip tersebut di atas, dalam tipe kepemimpinan ini selalu terlihat usaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin.

---

<sup>121</sup> Dahi. Roberl A. *Dilema Demokrasi Pluralis : Antara Otonomi dan Kontrol* (Terjemah. Sahat Simamora. Jakarta : Rajawali Pers. 1985). P. 82.

Proses kepemimpinan diwujudkan dengan cara memberikan kesempatan yang luas bagi anggota kelompok/organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Partisipasi itu disesuaikan dengan posisi / jabatan masing-masing, disamping memperhatikan pula tingkat dan jenis kemampuan setiap anggota kelompok/ organisasi. Para pemimpin pelaksana sebagai pembantu pucuk pimpinan, memperoleh pelimpahan wewenang dan tanggung jawab, yang sama atau seimbang pentingnya bagi pencapaian tujuannya. Sedang bagi para anggota kesempatan berpartisipasi dilaksanakan dan dikembangkan dalam berbagai kegiatan di lingkungan unit masing-masing, dengan mendorong terwujudnya kerja sama, baik antara anggota dalam satu maupun unit yang berbeda. Dengan demikian berarti setiap anggota tidak saja diberi kesempatan untuk aktif, tetapi juga dibantu dalam mengembangkan sikap dan kemampuannya memimpin. Kondisi itu memungkinkan setiap orang siap untuk dipromosikan menduduki posisi/jabatan pemimpin secara berjenjang, bilamana terjadi kekosongan karena pensiun, pindah, meninggal dunia atau sebab-sebab lain.

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas-tugas yang disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif. Dengan kata lain setiap anggota mengetahui secara pasti sumbangan yang dapat diberikannya untuk mencapai tujuan kelompok/ organisasinya. Di samping itu mengetahui pula bagaimana melaksanakannya secara efektif dan efisien.<sup>122</sup>

Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan-keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing. Dengan demikian dalam pelaksanaan setiap keputusan tidak dirasakan sebagai kegiatan yang dipaksakan, justru

---

<sup>122</sup> Dahl. Robert A. *Dilema Demokrasi dan Para Pengkritik Jilid I*, (Terjemah. A. Rahman Zainuddin. Jakarta : Yayasan Obor Indonesia. 1992). P. 60.

sebaliknya semua merasa terdorong mensukseskannya sebagai tanggung jawab bersama.

Pemimpin dengan tipe demokratis menaruh perhatian penuh pada setiap gagasan anggota kelompok/ organisasinya. Dengan demikian akan selalu terjadi pertemuan gagasan, yang dapat menghasilkan keputusan terbaik untuk dilaksanakan. Keputusan seperti itu tidak saja efektif untuk memotivasi agar bekerja, tetapi berguna juga dalam menumbuhkan rasa kebersamaan. Dalam kebersamaan itu akan terwujud kesediaan bekerja sama secara efektif dan efisien, yang berpengaruh langsung pada peningkatan produktivitas kerja.

## **B. Kerangka Pemikiran Penelitian**

### **1. Hubungan Komunikasi dengan Motivasi Kerja**

Karyawan yang berprestasi tinggi menyukai informasi sebagai umpan balik karena selalu terdorong untuk memperbaiki dan meningkatkan kegiatannya dalam bekerja. Dengan demikian peluangnya untuk meningkatkan prestasi kerja akan lebih besar.<sup>123</sup>

Komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana mereka bekerja dengan baik, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika itu di bawah standar. Pembentukan tujuan spesifik, umpan balik mengenai kemajuan ke arah tujuan, dan dorongan dari sisi perilaku yang diinginkan semuanya merangsang motivasi dan menuntut komunikasi.<sup>124</sup>

Sesuai teori harapan bahwa derajat upaya yang dikenakan oleh seseorang individu bergantung pada persepsinya tentang hubungan upaya kinerja, kinerja ganjaran, dan ganjaran kepuasan tujuan. Jika individu-individu tidak diberi data yang diperlukan untuk meninggikan probabilitas yang dirasakan dari hubungan- hubungan ini, motivasi akan menurun. Jika

---

<sup>123</sup> Nawawi. *Op. Cit.*, hal 355

<sup>124</sup> Robbins. *Op. Cit.*, jilid II hal 5.

ganjaran tidak dinyatakan dengan jelas, jika kriteria untuk menentukan dan mengukur kinerja itu juga membingungkan, atau jika individu-individu tidak yakni bahwa upaya mereka akan menghasilkan kinerja yang memuaskan, maka upaya itu akan dikurangi. Jadi komunikasi sangat berperan dalam menentukan tingkat motivasi karyawan.<sup>125</sup>

## 2. Hubungan Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja

Meskipun tidak ada kebutuhan yang pernah dipenuhi secara lengkap, suatu kebutuhan yang dipenuhi secara cukup banyak tidak lagi memotivasi dan kebutuhan berikutnya yang akan menjadi dominan. Jadi seorang pemimpin perlu memahami sedang berada pada anak-tangga manakah orang itu atau kebutuhan di atas tingkat itu.

Berdasarkan teori dua faktor (motivasi-higiene) seorang manajer (pemimpin) yang berusaha menghilangkan faktor-faktor yang menciptakan ketidakpuasan kerja dapat membawa ketenteraman, tetapi belum tentu memotivasi. Mereka akan mencantumkan karyawan bukannya memotivasi mereka. Akibatnya, karakteristik seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, penyelia, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan gaji telah dicirikan oleh Herzberg sebagai faktor-faktor hygiene. Jika memadai, orang-orang tidak akan tak terpuaskan, tetapi mereka juga tidak akan puas. Jika ingin memotivasi orang pada pekerjaannya, Herzberg menyarankan untuk menekankan prestasi, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggung jawab dan pertumbuhan. Inilah karakteristik yang dianggap orang-orang sebagai mengganjar secara intrinsik.<sup>126</sup>

Dalam bekerja yang memiliki resiko kerja, para karyawan menyukai pekerjaan yang beresiko sedang (moderat). Pekerjaan yang beresiko tinggi dapat mengecewakannya, karena jika gagal berarti tidak atau kurang

---

<sup>125</sup> *Ibid*, jilid II hal 26.

<sup>126</sup> *Ibid*, jilid 1 hal 203

berprestasi. Sebaliknya juga kurang menyukai pekerjaan yang beresiko rendah, yang dapat mengakibatkan pekerjaan tersebut diklasifikasikan tidak/ kurang berprestasi, baik berhasil maupun gagal melaksanakannya.<sup>127</sup> Adalah tugas seorang pemimpin untuk menentukan dan memilih pekerjaan yang dapat memotivasi seorang karyawan.

Individu-individu dengan kebutuhan tinggi untuk berprestasi lebih menyukai situasi pekerjaan dengan tanggung jawab pribadi, umpan balik, dan suatu resiko dengan derajat menengah. Bila karakteristik-karakteristik ini berlaku, peraih prestasi tinggi akan sangat termotivasi.<sup>128</sup> Seorang pemimpin diharapkan mampu mendeteksi karyawan tipe ini dan memberikan pekerjaan yang sesuai sehingga dapat meningkatkan motivasinya.

Berdasarkan teori harapan maka implementasi di lingkungan pekerjaan dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a. Pemimpin perlu membantu para karyawan memahami pekerjaannya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan tersebut.
- b. Pemimpin membantu karyawan agar memiliki harapan yang realistis, yang tidak berlebih-lebihan. Harapannya tidak melampaui usaha yang dapat dilakukannya sesuai dengan kemampuannya.
- c. Pemimpin perlu membantu karyawan dalam meningkatkan ketrampilan/keahliannya dalam bekerja, yang dapat meningkatkan harapannya, dan akan meningkatkan pula usahanya melalui pelaksanaan pekerjaan yang semakin efektif dan efisien.<sup>129</sup>

Berdasarkan teori penguatan maka seorang pemimpin harus mampu mengatur cara pemberian ganjaran dalam memotivasi para karyawan agar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien.

---

<sup>127</sup> Nawawi. *Loc. Cit.*

<sup>128</sup> Robbins. *Op. Cit.*, jilid I hal 207

<sup>129</sup> Nawawi. *Op. Cit.*, hal 356



Ganjaran yang diberikan harus diupayakan mampu mewujudkan penguatan bagi kegiatan pelaksanaan pekerjaan. Untuk itu ganjaran, agar menghasilkan respon pelaksanaan pekerjaan yang diulang atau bersifat penguatan, harus diberikan dengan persyaratan operasional antara lain berupa persyaratan kreativitas, produktivitas, dan prestasi.<sup>130</sup>

Berdasarkan teori tujuan maka :

- a. Tujuan unit kerja atau tujuan organisasi / perusahaan merupakan fokus utama dalam bekerja. Oleh karena itu, para pemimpin perlu memiliki kemampuan merumuskannya secara jelas dan terinci agar mudah dipahami para karyawan. Pemimpin harus membantu karyawan yang kesulitan memahami dan menyesuaikan diri dengan tujuan yang hendak dicapai.
- b. Tujuan perusahaan menentukan tingkat intensitas pelaksanaan pekerjaan, sesuai dengan tingkat kesulitan mencapainya. Oleh karena itu, para pemimpin perlu merumuskan tujuan yang bersifat menantang, sesuai dengan kemampuan karyawan yang ikut serta mewujudkannya.
- c. Tujuan yang sulit menimbulkan kegigihan dan ketekunan dalam usaha mencapainya, melebihi dari tujuan yang mudah mencapainya. Untuk itu para pemimpin perlu menghargai para karyawan yang berhasil mewujudkan tujuan unit kerja atau perusahaan yang sulit mencapainya.<sup>131</sup>

Pada dasarnya, tindakan memotivasi bisa dilakukan dengan cara :

- a. Menyakinkan para bawahan bahwa visi organisasi (dan peran para bawahan di dalamnya) adalah penting dan bisa dicapai;
- b. Menantang para bawahan dengan berbagai sasaran, proyeksi, tugas dan tanggung jawab yang memungkinkan mereka mendapatkan suatu

---

<sup>130</sup> Ibid.

<sup>131</sup> Ibid., *hai* 357

perasaan sukses dan meraih prestasi yang bersifat personal (maupun organisasional).

- c. Memberi imbalan berupa penghargaan, uang dan kenaikan jabatan pada para bawahan yang bekerja dengan baik.<sup>132</sup>

Pemimpin harus berperan aktif dalam menentukan motivasi seorang karyawan sebagai berikut:

- a. Pemimpin mempengaruhi motivasi karyawan. Pada saat kinerja perlu diperbaiki, maka pemimpin harus membantu menciptakan iklim kerja yang meningkatkan semangat, menolong, dan mempertahankan perbaikan.
- b. Pemimpin semestinya mengetahui bahwa kemampuan, kompensasi dan peluang semuanya berperan dalam memotivasi karyawan. Seseorang yang mempunyai kemampuan atau ketrampilan rendah akan sangat sulit untuk menjadi produktif.
- c. Pemimpin semestinya sensitif terhadap berbagai macam kebutuhan, kemampuan, dan tujuan karyawan. Pemimpin harus juga mempertimbangkan perbedaan persepsi dan keinginan karyawan terhadap penghargaan. Perbedaan ini mendorong seorang pemimpin untuk membuat usaha-usaha memotivasi yang bisa berbeda untuk seorang karyawan.
- d. Pemimpin mengawasi secara terus menerus kebutuhan, kemampuan, tujuan, dan preferensi karyawan.
- e. Beberapa karyawan mungkin bisa memotivasi diri sendiri secara baik. Pemimpin harus memberikan jalan agar karyawan tersebut mampu menjadi karyawan yang produktif.

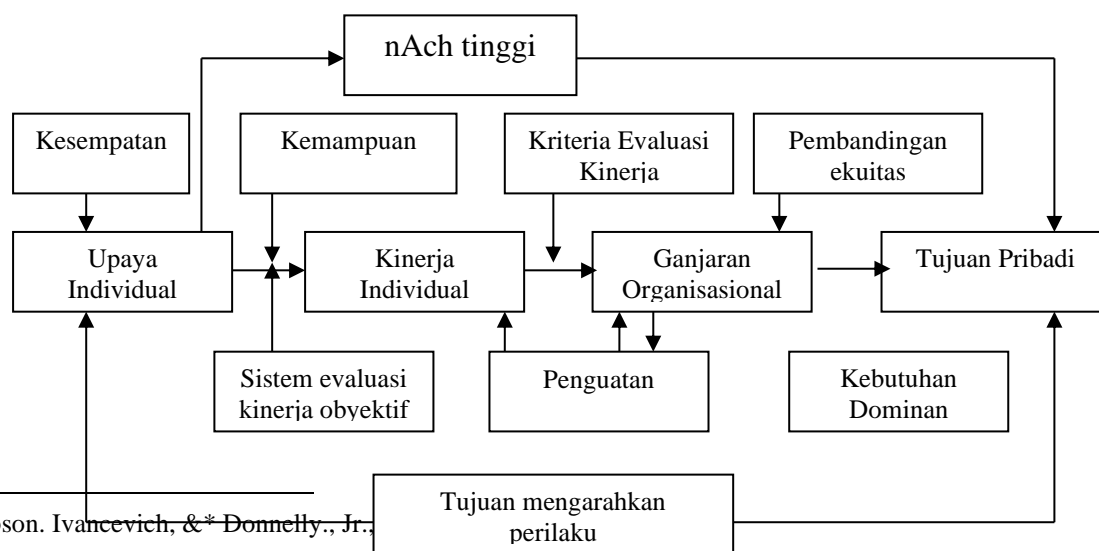
---

<sup>132</sup> Locke. *Op. Cit.*, hal 5.

- f. Pemimpin mampu memotivasi karyawan dengan keteladanan. Karena ada interaksi sosial setiap saat, maka karyawan akan mudah mengikuti gaya, teknik, tingkah laku pemimpin dalam melaksanakan pekerjaan.
- g. Memotivasi seorang karyawan dapat dikatakan berhasil apabila setiap karyawan sudah mampu melihat bahwa apa yang mereka harapkan hanya bisa didapat dari unjuk kerja yang tinggi.
- h. Salah satu bagian penting dalam memotivasi adalah membuat tujuan untuk mengarahkan perilaku karyawan.
- i. Pemimpin harus selalu mencoba untuk membuat tugas yang memperhatikan kesamaan/keadilan, tantangan, dan peluang untuk memenuhi kepuasan karyawan.<sup>133</sup>

### 3. Hubungan antara Manajemen Komunikasi dan KM secara bersama-sama dengan Kep.

Stephens P. Robbins menyajikan suatu model yang mengintegrasikan teori-teori motivasi dengan mengambil model dasar dari teori harapan.<sup>134</sup> Model yang dibuat adalah sebagai berikut:



<sup>133</sup> Gibson, Ivancevich, & Donnelly, Jr.,

<sup>134</sup> Robbins. *Op.Cit.*, jilid 1 hal 218

Teori harapan mengemukakan bahwa seorang karyawan akan mengeluarkan upaya tingkat tinggi jika ia mempersiapkan suatu hubungan yang kuat antara upaya dan kinerja, kinerja dan ganjaran, serta ganjaran dan pemuasan tujuan pribadi. Tiap hubungan ini dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu. Agar upaya mengantar ke kinerja yang baik, individu itu harus mempunyai kemampuan prasyarat untuk berkinerja, dan sistem penilaian kinerja yang mengukur kinerja individu itu harus dipersepsikan sebagai adil dan objektif.<sup>135</sup> Pada tahap itu maka seorang pemimpin harus membuat dan mengkomunikasikan standar kinerja karyawan. Seorang pemimpin harus mampu memberi peluang yang sama pada semua karyawan, memberikan pelatihan agar karyawan mempunyai kemampuan yang sesuai, serta membuat sistem penilaian kinerja yang adil dan objektif. Apa yang dilakukan oleh pemimpin harus terus menerus dikomunikasikan ke karyawan sehingga semua karyawan mengetahui dengan jelas program-program yang akan dilakukan organisasi. Karyawan pun diharapkan selalu memberikan masukan untuk perbaikan program.

Hubungan kinerja-ganjaran akan kuat jika individu itu mempersiapkan bahwa kinerjanya yang diganjar. Hubungan akhir dalam teori harapan adalah hubungan ganjaran-tujuan pribadi. Teori ERG akan muncul berperan pada keadaan ini. Motivasi akan tinggi sampai suatu derajat pada saat ganjaran yang diterima seorang individu untuk kinerjanya memenuhi kebutuhan-kebutuhan dominan yang konsisten dengan tujuan-tujuan pribadi individu itu.<sup>136</sup>

Seorang pemimpin diharapkan mampu untuk mengetahui tujuan-tujuan pribadi karyawan serta kebutuhan-kebutuhannya saat itu sehingga mampu

---

<sup>135</sup> *Ibid.*

<sup>136</sup> *Ibid.*, jilid I hal 219

memberikan ganjaran yang dapat diterima oleh karyawan sesuai kinerja karyawan tersebut. Hal ini bisa dilakukan dengan cara seringnya berkomunikasi dengan karyawan seperti diskusi pribadi, penyuluhan, ataupun penugasan khusus. Karyawan pun diharapkan untuk selalu memberikan informasi kemajuan pelaksanaan tugasnya serta hambatan-hambatan yang mungkin ada sehingga bisa dicarikan jalan keluarnya bersama-sama dengan pemimpinnya.

Model Robbins itu juga mempertimbangkan kebutuhan berprestasi serta teori penguatan dan keadilan. Peraih prestasi tinggi tidak dimotivasi oleh penilaian organisasi terhadap kinerjanya atau oleh ganjaran organisasional, jadi ada loncatan dari upaya ke tujuan pribadi untuk mereka dengan nAch yang tinggi. Peraih prestasi tinggi secara internal didorong selama pekerjaan yang mereka lakukan memberikan kepada mereka tanggung jawab pribadi, umpan ganjaran, atau ganjaran-tujuan pribadi.<sup>137</sup> Untuk karyawan yang seperti ini, maka seorang pemimpin selain diharapkan mampu mengetahui tujuan pribadi karyawan tersebut juga diharapkan mampu memberikan tugas/pekerjaan yang menantang serta sering berkomunikasi dalam bentuk memberikan umpan balik buat kemajuan karyawan.

Teori penguatan memasuki model Robbins itu dengan dikenalnya ganjaran organisasi memperkuat kinerja individu. Jika manajemen telah merancang suatu sistem ganjaran yang dikomunikasikan dan dilihat oleh para karyawan sebagai ganti rugi untuk kinerja yang baik, ganjaran itu akan memperkuat dan mendorong diteruskannya kinerja yang baik itu. Ganjaran juga memainkan bagian utama dalam teori keadilan. Individu-individu akan membandingkan ganjaran (keluaran) yang mereka terima dari masukan-masukan yang mereka buat dengan rasio keluaran-masukan dari orang lain yang relevan dan ketidakadilan dapat mempengaruhi upaya yang dikeluarkan.<sup>138</sup> Adalah tugas seorang pemimpin untuk selalu memberikan ganjaran yang adil antar karyawan sesuai dengan kinerjanya.

---

<sup>137</sup> *Ibid*

<sup>138</sup> *Ibid*

Pada saat menentukan tujuan organisasi yang bisa memotivasi karyawan, maka ada beberapa tahapan yang memerlukan penggunaan komunikasi dan kepemimpinan. Tahapan-tahapan itu adalah sebagai berikut:

- a. Mendiagnosa kesiapan karyawan, organisasi, dan infrastruktur terhadap tujuan
- b. Menyiapkan karyawan dengan cara meningkatkan interaksi secara pribadi, komunikasi, pelatihan, dan rencana aksi.
- c. Menekankan pentingnya tujuan yang harus dimengerti oleh semua karyawan.
- d. Melakukan penelaahan sementara untuk membuat penyesuaian yang diperlukan.
- e. Melakukan penelaahan akhir terhadap tujuan, perubahan, dan pelaksanaan.<sup>139</sup>

Seorang pemimpin kharismatik akan selalu mengkomunikasikan visinya dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Pemimpin akan terus menerus

---

<sup>139</sup> Gibson. Ivanevich, & Donnelly. Jr.. *Op. Cil.*, hal 166

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustian, Ary Ginanjar. (2002). *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual*. Jakarta, Arga Wijaya Persada.
- Auren Uris, (1972). *How to Be A Leader*, Washington Aquare Press  
Pocket Books A Ladder Edition, New York.
- Burby, Raymond, J. (1999), *Leadership* (Terjemahan M. Manulang; *Prinsip-Prinsip Pokok Kepemimpinan*). Penerbit Liberty. Yogyakarta.
- Champy, James (1995). *Reengineering Management : The Mandate* PT.Prenhallindo.
- Cribbin Jems J, (1985), *Leadership-Strategies for Organization Effectiveness* (Terjemahan Ny. Rochmulayati; *Kepemimpinan-Strategi Mengefektifkan Organisasi*); PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Dahi, Robert A. (1985), *Dilema Demokrasi Pluralis, Antara Otonomi dan Kontrol*. Terjemah. Sahat Simamora, Jakarta : Rajawali Pers.
- Gibson, James L; Ivancevich, John M, dan Donnely, James H., Jr (1997). *Organizations : Behavior, Structure, Processes*. Chicago, Richard D. Irwin, Inc. Hakim, Abdul. *Statistik Induktif Untuk Ekonomi Dan Bisnis*. Yogyakarta, Ekonesia.
- Hammer, Michael, dan Stanton, Steven A. (1995). *The Reengineering Revolution*. New York. HarperBusiness.
- Jones, Patricia, dan Kahaner, Larry. (1999). *Misi Dan Visi 50 Perusahaan Terkenal di Dunia*. Batam Centre, Interaksara.
- Katzenbach, Jon R., dan Smith, Douglas K. (1997). *Keampuhan Tim : Menciptakan Organisasi Berprestasi*. Jakarta, Professional Books.
- Katzenbach, Joh. R. (1998). *Pemimpin Perubahan Sejati*. Jakarta, Professional Books.
- Kreitner, Robert, dan Kinicki, Angelo. (1995). *Organizational Behavior*. Chicago, Richard D. Irwin, Inc.
- Lembaga Manajemen PPM. (2001). *Supervisory Management*.

Jakarta, Garuda Indonesia. Locke, Edwin A. (1997). *Esensi Kepemimpinan : Empat Kunci Untuk Memimpin Dengan Penuh Keberhasilan*. Jakarta, Mitra Utama.

Luthans, Fred (2001). *Organizational Behavior*. New York, McGraw-Hill.

Morris, M.J. (1997). *Kunci Sukses Menjadi Manajer Andal*.

Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama. Nawawi, Hadari. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

Yogyakarta, Gadjah Mada University Press. Robbins, Stephen P. (1996). *Perilaku Organisasi : Konsep,*

Kontroversi, Aplikasi. Jakarta, PT. Prenhallindo. Sardiman, A.M. (1990), *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*.

Jakarta : Rajawali Pers. Sigit, Soehardi. (1999). *Pengantar Metodologi Penelitian : Sosial, Bisnis, Manajemen*. Yogyakarta, Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa. Strauss, George, dan Sayles, Leonard (1996). *Manajemen Personalialia : Segi Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta, Pustaka Binaman Pressindo.

Sugiyono. (1999). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung, CV. Alfabeta.

Susetyo, GM. (2001). *Human Factors In Aircraft Maintenance*.

JaRkrta, Garuda Aviation Training. Umar, Husein. (2000). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam*

*Organisasi*. Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama. Umar, Huseian. (2002). *Metode Riset Komunikasi Organisasi*. Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.

Wall, Bob; Solum, Robert S., dan Sobol, Mark R. (1999). *Pemimpin*

*Yang Bervisi Kuat*. Batam Centre, Interaksara. Wenas Tjipto, (2000), *Buku Saku Yayasan Mahanaim*, Jakarta

Sekolah Mahanaim. Wibowo, B.S. (2003). *Sharpening Our Concept and Tools*.



Bandung, PT. Syaamil Cipta Media. Winardi. (2001). *Motivasi & Pemotivasian Dalam Manajemen*.

Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada. Zainun, Buchari. (1994). *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta, Balai Aksara.

## **BAGIAN KETIGABELAS**

### **SIKAP DAN KEPUASAN KERJA**

#### **ATTITUDES AND JOB SATISFACTION**

##### **(Sikap dan Kepuasan Kerja)**

#### **SIKAP (*Attitude*)**

Istilah sikap sering digunakan untuk mendeskripsikan orang dan menjelaskan perilaku mereka. Sikap dapat didefinisikan sebagai kecenderungan yang menetap untuk merasakan dan bertindak dengan cara tertentu pada beberapa obyek. Dengan kata lain, Sikap adalah pernyataan evaluatif - baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan- terhadap obyek, individu, atau peristiwa.

#### **❖ Komponen utama sikap**

Sikap dapat dibagi menjadi 3 komponen dasar, yaitu : afektif/emosi, kognitif/ informasi, dan perilaku.

##### **1. Komponen kognitif/informasi**

Terdiri dari kepercayaan (*belief*) dan informasi yang dimiliki individu mengenai objek. Tidak ada perbedaan apakah informasi itu riil atau konkret secara empiris.

##### **2. Komponen afektif/emosi**

Mencakup perasaan seseorang - positif, netral, atau negatif - mengenai objek.

##### **3. Komponen perilaku**

Kecenderungan/niat seseorang untuk berperilaku dalam cara tertentu terhadap objek.

Penting diingat bahwa dari tiga komponen diatas, hanya komponen perilaku yang dapat diamati secara langsung. Komponen afektif/emosional dan kognitif/ informasi tidak dapat dilihat, tetapi hanya dapat diduga.

#### ❖ **Fungsi Sikap**

Sikap dapat membantu memprediksi perilaku kerja. Pemahaman akan sikap juga penting karena sikap membantu orang menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja mereka. Katz menyatakan bahwa sikap bertindak sebagai 4 (empat) fungsi penting dalam proses tersebut, yaitu :

##### 1. Fungsi Penyesuaian

Saat karyawan diperlakukan baik, mereka cenderung mengembangkan sikap yang positif terhadap manajemen dan organisasi. Saat karyawan diperlakukan kasar dan peningkatan gaji kecil, mereka cenderung mengembangkan sikap negatif terhadap manajemen dan organisasi. Sikap membuat karyawan membuat karyawan menyesuaikan diri dengan lingkungan mereka dan merupakan dasar untuk perilaku masa mendatang.

##### 2. Fungsi Pertahanan Ego

Sikap membantu karyawan mempertahankan citra diri, ego, dan membenarkan tindakan.

##### 3. Fungsi Mengekspresikan Nilai

Sikap memberikan dasar pengekspresian nilai sentral seseorang.

##### 4. Fungsi Pengetahuan

Sikap membantu menyediakan standar dan kerangka referensi yang memungkinkan orang untuk mengelola dan menjelaskan dunia di sekitar mereka. Sikap terhadap orang lain, kejadian, dan objek dapat membantu individu mengerti apa yang sedang terjadi.

### ❖ **Seberapa Konsistennkah sikap?**

Sikap seseorang tidak selalu konsisten. Ketidaksesuaian antara dua sikap/lebih atau antara perilaku dan sikap disebut **ketidaksesuaian kognitif** (*cognitive dissonance*). Misalnya : Seorang yang tidak merokok menjadi manajer pemasaran sebuah perusahaan rokok, orangtua yang menyuruh anaknya sikat gigi sebelum tidur padahal dirinya sendiri tidak, dll.

Keinginan untuk mengurangi ketidaksesuaian kognitif ini ditentukan oleh **pentingnya** elemen-elemen yang menciptakan ketidaksesuaian, tingkat pengaruh yang dimiliki oleh seorang individu terhadap elemen-elemen tersebut, dan **penghargaan** yang mungkin terlibat dalam ketidaksesuaian kognitif tersebut.

#### 1. Tingkat kepentingan

Jika ketidaksesuaian relatif tidak penting, maka keinginan untuk memperbaikinya kecil, dan sebaliknya.

Contoh : Ketika seorang guru TK yang mengerti benar tentang memberi teladan bagi anak kecil hanya memberi perintah pada anaknya untuk menggosok gigi sebelum tidur, maka ia akan sadar untuk memperbaiki sikapnya. Jika dibandingkan dengan orangtua yang sibuk dan tidak merasa penting untuk memberi contoh, maka ketidaksesuaian sikap ini tidak dianggap menyimpang dan kesadaran untuk memperbaikinya kecil.

#### 2. Pengaruh

Jika ketidaksesuaian disebabkan/dipengaruhi oleh suatu hal yang mana mereka tidak punya pilihan lain, maka keinginan untuk memperbaikinya kemungkinan besar rendah. Tetapi Jika ketidaksesuaian disebabkan/dipengaruhi oleh suatu hal yang mereka tentukan sendiri, maka keinginan untuk memperbaikinya kemungkinan besar tinggi.

Contoh : Seorang karyawan perusahaan yang tahu bahwa membuang limbah ditempat yang tidak tepat itu tidak baik dan tidak dapat mengelak ketika

atasannya menyuruhnya, memiliki keinginan/tanggung jawab untuk memperbaiki ketidaksesuaian tersebut lebih kecil.

### 3. Penghargaan

Penghargaan tinggi yang menyertai ketidaksesuaian yang tinggi cenderung mengurangi ketegangan yang melekat pada ketidaksesuaian.

Contoh : Seorang karyawan yang membuat laporan palsu pajak perusahaan dan diberi bonus lebih dan atau perlakuan khusus karena melakukan itu, akan merasa bukan salahnya karena perusahaan yang menyuruhnya.

## ❖ Mengubah Sikap

Sikap seseorang (karyawan) dapat dirubah, dan kadang-kadang ini merupakan perhatian utama yang ingin dilakukan manajemen. Namun terkadang perubahan sikap sulit dilakukan karena hambatan tertentu, yaitu :

1. Adanya komitmen sebelumnya. Bahkan ada pula dukungan teori dan penelitian tentang eskalasi komitmen, yaitu kecenderungan pembuat keputusan untuk mempertahankan tindakan yang salah.
2. Akibat dari informasi yang tidak memadai. Tanpa adanya informasi tentang manfaat dari perubahan sikap yang memadai, terkadang orang cenderung tidak mempunyai alasan untuk mengubah sikapnya.

Dengan mengetahui hambatan pada perubahan sikap maka perubahan sikap tersebut bukan merupakan hal yang mustahil. Perubahan sikap dapat dilakukan dengan cara :

1. Menyediakan informasi baru, karena terkadang informasi akan merubah keyakinan seseorang, dan selanjutnya akan mengubah sikapnya.
2. Penggunaan rasa takut, karena beberapa peneliti menemukan bahwa ketakutan dapat menyebabkan beberapa orang mengubah sikapnya.

3. Memecahkan masalah ketidaksesuaian antara sikap dan perilaku (*cognitive dissonance*), karena dengan begitu orang akan mencoba untuk mengurangi disonansi dengan mengubah sikap dan perilaku mereka.
4. Melalui pengaruh teman/rekan kerja, karena pengaruh dari teman/rekan kerja terkadang dapat merubah sikap dan perilaku seseorang.
5. Pendekatan Co-opting, yang berarti membawa orang yang tidak puas dengan situasi tertentu dan melibatkan mereka dalam mengembangkan sesuatu.

#### ❖ Apakah perilaku selalu mengikuti sikap?

Berdasarkan penelitian baru-baru ini menunjukkan bahwa sikap dapat memprediksi perilaku masa depan secara signifikan dan bahwa hubungan tersebut bisa ditingkatkan dengan memperhitungkan variabel-variabel pengait (*moderating variables*).

Variabel pengait hubungan sikap-perilaku yang paling kuat adalah :

##### 1. Pentingnya sikap (*The Importance of the attitude*)

Sikap yang penting adalah sikap yang mencerminkan nilai-nilai fundamental, minat diri, atau identifikasi dengan individu atau kelompok yang dihargai oleh seseorang.

##### 2. Kekhususan sikap (*Specificity of the attitude*)

Semakin khusus sikap tersebut dan semakin khusus perilaku tersebut, semakin kuat hubungan antara keduanya.

##### 3. Aksesibilitasnya (*Accessibility*)

Sikap yang mudah diingat cenderung lebih bisa digunakan untuk memprediksi perilaku bila dibandingkan sikap yang tidak bisa diakses dalam ingatan.

4. Apakah ada tekanan-tekanan sosial (*Social pressures*).

Ketidaksesuaian antara sikap dan perilaku kemungkinan besar muncul ketika tekanan sosial untuk berperilaku dalam cara-cara tertentu memiliki kekuatan yang luar biasa.

5. Apakah seseorang mempunyai pengalaman langsung dengan sikap tersebut (*Direct experience with the attitude*).

Hubungan sikap-perilaku menjadi jauh lebih kuat apabila sebuah sikap merujuk pada sesuatu dengan mana individu tersebut mempunyai pengalaman pribadi secara langsung.

### **Teori Persepsi Diri (*Self-perception theory*)**

Yang lazim kita yakini sampai saat ini adalah bahwa sikap mempengaruhi perilaku. Namun teori persepsi diri ini mengungkapkan mengenai *sikap yang digunakan setelah melakukan sesuatu untuk memahami tindakan yang telah terjadi*. Teori persepsi diri ini lebih terlihat ketika sikap yang ada tidak jelas atau ambigu. Ketika ada pengalaman yang terkait dengan persoalan sikap atau ketika akan memberikan sedikit pemikiran tentang perilaku sebelumnya, maka kemungkinan besar kita akan menyimpulkan sikap kita dari perilaku tersebut.

### **❖ Sikap Kerja yang Utama**

Seseorang bisa memiliki ribuan sikap. Sikap kerja berisi evaluasi positif atau negatif yang dimiliki oleh karyawan tentang aspek-aspek lingkungan kerja mereka. Beberapa sikap kerja yang utama adalah :

#### **1. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)**

**Kepuasan kerja** adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. (Akan dibahas lebih detail selanjutnya).

## 2. Keterlibatan Pekerjaan (*Job Involvement*)

**Keterlibatan kerja mengukur** tingkat sampai mana individu secara psikologis memihak pekerjaan mereka dan menganggap penting tingkat kinerja yang dicapai sebagai bentuk penghargaan diri.

**Pemberian wewenang psikologis (*Psychologis Empowerment*)** merupakan keyakinan terhadap sejauh apa mereka mempunyai lingkungan kerja mereka, kompetensi, makna pekerjaan, dan otonomi dalam pekerjaan. *Tingkat keterlibatan kerja dan pemberian wewenang psikologis yang tinggi benar-benar berhubungan dengan kewargaan organisasional dan kinerja pekerjaan.* Selain itu, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berhubungan dengan ketidakhadiran yang lebih sedikit dan angka pengunduran diri yang lebih rendah.

## 3. Komitmen Organisasional (*Organizational Commitment*)

Komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Banyak peneliti berpendapat bahwa sikap komitmen organisasi - dibandingkan dengan kepuasan kerja - adalah prediktor yang lebih baik dari variabel hasil yang diinginkan (kinerja tinggi, tingkat perputaran karyawan yg rendah, dan tingkat ketidakhadiran yang rendah), dan dengan demikian pantas menerima perhatian manajemen.

Komitmen Organisasional terdiri dari :

### a. Komitmen afektif (pendekatan emosi)

Perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.



b. **Komitmen berkelanjutan (biaya meninggalkan organisasi)**

Nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dengan sebuah organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.

c. **Komitmen normatif (kewajiban untuk bertahan)**

Komitmen untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

4. **Dukungan Organisasional yang dirasakan (*Perceived Organizational Support*)**

**Dukungan Organisasional yang dirasakan** adalah tingkat sampai mana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Penelitian menunjukkan bahwa individu merasa organisasi mereka bersikap suportif ketika penghargaan dipertimbangkan dengan adil, karyawan mempunyai suara dalam pengambilan keputusan, dan pengawas mereka dianggap suportif.

5. **Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*)**

**Keterlibatan karyawan** menggambarkan kontribusi, kepuasan, dan antusiasme individual dengan kerja yang mereka lakukan. Penelitian menemukan bahwa tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi mempunyai tingkat kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, lebih produktif, keuntungan yang lebih tinggi, serta tingkat rotasi karyawan dan kecelakaan yang lebih rendah.

❖ **Bagaimana sikap karyawan dapat diukur?**

Pengetahuan akan sikap kerja karyawan bermanfaat bagi manajer dalam memprediksi perilaku karyawan. Manajemen mendapatkan informasi tentang sikap karyawan bisa melalui survei sikap (*attitude survey*). Survei sikap adalah upaya untuk mendapatkan respon dari karyawan melalui kuisioner mengenai

perasaan mereka terhadap pekerjaan, tim kerja, penyelia, dan organisasi. Penggunaan survei sikap secara reguler dapat menyiagakan lebih awal kepada manajemen tentang masalah-masalah potensial dan niat-niat para karyawan sehingga tindakan bisa diambil untuk mencegah berbagai akibat negatif.

### **KEPUASAN KERJA (*JOB SATISFACTION*)**

Lock menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Terdapat tiga dimensi yang diterima secara umum dalam kepuasan kerja, yaitu :

- Kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja, yang dapat dilihat dan diduga.
- Kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan.
- Kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan.

Lima dimensi pekerjaan telah diidentifikasi untuk merepresentasikan karakteristik pekerjaan yang paling penting di mana karyawan memiliki respon afektif. Kelima dimensi tersebut adalah :

1. Pekerjaan itu sendiri
2. *Reward (financial and non-financial)*
3. Kesempatan promosi
4. Pengawasan
5. Rekan kerja

Dari kelima dimensi kepuasan kerja di atas, menikmati kerja itu sendiri hampir selalu merupakan segi yang paling berkaitan erat dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi secara keseluruhan. Pekerjaan menarik yang

menjadi minat dan memberikan pelatihan, variasi, kemerdekaan, dan kendali memuaskan sebagian besar karyawan. Dengan kata lain, sebagian besar individu lebih menyukai kerja yang menantang dan membangkitkan semangat daripada kerja yang dapat diramalkan dan rutin.

#### ❖ **Faktor penentu kepuasan kerja**

Adapun kelima dimensi tersebut diatas dapat dijabarkan lebih jelas dan dikelompokkan dalam dua macam faktor penentu kepuasan kerja, yaitu .

##### **a. Faktor intrinsik**

###### *1. Prestasi dan pengakuan*

Penempatan karyawan sesuai dengan talenta atau bakat yang dimiliki akan mendorong karyawan bekerja dengan baik. Dan ini akan memberikan dampak positif pada institusi dengan peningkatan produktifitas. Akan tetapi reward sistem juga harus dikembangkan mengingat karyawan juga membutuhkan pengakuan atas prestasi yang di hasilkan.

###### *2. Tanggung Jawab*

Pekerja akan merasa puas bila dapat melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankannya atau bahkan melebihi. Sebagai contoh pekerja yang dapat memenuhi target waktu yang telah ditetapkan perusahaan.

###### *3. Kemajuan dan kemungkinan berkembang*

Diperlukan penghargaan kepada karyawan oleh karena prestasinya dengan meningkatkan status atau level pekerjaannya. Jika memungkinkan dapat diberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan lanjut. Ini akan meningkatkan nilai mereka dan meningkatkan profesionalisme karyawan.

#### 4. *Keragaman ketrampilan*

Banyak ragam ketrampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Semakin banyak ragam ketrampilan yang digunakan, makin kurang membosankan pekerjaan.

#### 5. *Makna Pekerjaan (Work itself)*

Jika tugas dirasakan penting dan berarti bagi karyawan akan memberikan kontribusi penting pada kepuasan kerja.

#### 6. *Otonomi*

Pekerjaan yang memberikan kebebasan, ketidaktergantungan dan peluang dalam mengambil keputusan akan lebih cepat menimbulkan kepuasan kerja.

### **b. Faktor ekstrinsik**

#### 1. *Gaji, penghasilan yang dirasakan adil*

Uang mempunyai arti yang berbeda-beda bagi orang yang berbeda. Disamping memenuhi kebutuhan tingkat rendah (pangan dan papan) uang dapat merupakan simbol dari capaian (achievement), keberhasilan, dan pengakuan/penghargaan. Lagi pula uang mempunyai fungsi sekunder. Jumlah gaji yang diperoleh secara nyata mewakili kebebasan untuk melakukan apa yang ingin dilakukan. Jika dianggap gajinya terlalu rendah, tenaga kerja akan merasa tidak puas dan sebaliknya.

#### 2. *Hubungan antar karyawan*

Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika terjadi hubungan yang positif antara atasan dan bawahan maupun antar rekan kerja.

### 3. *Rekan sejawat yang menunjang*

Dalam kelompok kerja dimana para pekerjanya harus bekerja sebagai tim, kepuasan kerja mereka dapat timbul karena kebutuhan tingkat tinggi mereka dapat terpenuhi dan memberi dampak positif pada motivasi.

### 4. *Kondisi kerja yang menunjang*

Bekerja dalam ruang kerja yang sempit, panas dan cahaya lampu menyilaukan mata, akan menimbulkan keengganan untuk bekerja. Orang akan sering mencari alasan untuk keluar dari ruangan kerjanya. Kondisi kerja yang memperhatikan prinsip ergonomi, misalnya ruangan yang sejuk, meja dan kursi yang bisa diatur, peralatan kerja yang bagus akan dapat memenuhi kepuasan kerja karyawan.

### 5. *Prosedur dan kebijakan perusahaan*

Sistem administrasi dan kebijakan yang mudah dipahami karyawan memudahkan karyawan untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab.

### 6. *Mutu supervisi*

Dalam pelaksanaan supervisi harus dilakukan dengan sebaik-baiknya dan dilakukan oleh seorang yang memiliki keahlian dibidangnya, sehingga dalam pelaksanaannya dapat menyelesaikan setiap permasalahan yang ditemukan bukan hanya sekedar mencari kelemahan dan kesalahan karyawan.

Selain hal-hal tersebut di atas, kepribadian juga mengambil peran dalam kepuasan kerja seseorang. Sebagai contoh : Karyawan dengan kepribadian yang negatif (cenderung galak, kritis, dan selalu berpenilaian negatif) biasanya kurang puas dengan pekerjaan mereka. Begitu juga dengan karyawan yang memiliki kedudukan dan bayaran yang tinggi terlihat memiliki kepuasan kerja yang tinggi, padahal tidak semua seperti kelihatannya. Fokus kepuasan kerja setiap karyawan berbeda dengan

karyawan lain, misalkan : Ada karyawan yang memfokuskan kepuasan kerjanya pada gaji yang tinggi, namun ada karyawan lain yang lebih memfokuskan kepuasan kerjanya pada lingkungan kerja yang menyenangkan. Dengan kata lain, kepribadian (termasuk minat dan prioritas didalamnya) mengambil peran dalam menyebabkan kepuasan kerja seseorang.

#### ❖ **Bagaimana mengukur kepuasan kerja?**

- Penilaian tunggal secara umum (*Single global rating*)

Meminta karyawan untuk menjawab satu pertanyaan, seperti : “Dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puaskah diri anda dengan pekerjaan anda?”

- Nilai penyajian akhir (*Summation score*)

Mengidentifikasi elemen-elemen penting dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan tentang setiap elemen. Faktor- faktor khusus yang akan dimasukkan adalah : sifat pekerjaan, pengawasan, bayaran saat ini, peluang promosi, dan hubungan dengan rekan-rekan kerja.

#### ❖ **Pengaruh dari karyawan yang tidak puas dan puas di tempat kerja**

##### **1. Kepuasan kerja dan kinerja**

Organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan dengan organisasi yang karyawannya kurang puas, tetapi tidak dapat diasumsikan pula bahwa semua karyawan yang merasa senang adalah karyawan yang produktif. Berdasarkan analisis terbaru, ditemukan bahwa ketika kepuasan didefinisikan dan diukur menurut keterlibatan karyawan, maka terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan dengan kinerja berupa produktivitas, kepuasan pelanggan, dan bahkan profit.

##### **2. Kepuasan kerja dan perilaku kewargaan organisasional**

Kepuasan kerja menjadi faktor penentu utama dari perilaku kewargaan organisasional seorang karyawan. Karyawan yang puas cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka.

### **3. Kepuasan kerja dan kepuasan pelanggan**

Kepuasan kerja karyawan (terutama di organisasi jasa) ‘garis depan’ yang mempunyai hubungan tetap dengan pelanggan berhubungan dengan kepuasan pelanggan yang mereka layani. Hal ini disebabkan karena karyawan yang puas cenderung lebih ramah, ceria, dan responsif - yang dihargai oleh para pelanggan. Dan karyawan yang puas tidak mudah berpindah kerja, sehingga pelanggan kemungkinan besar menemui wajah-wajah yang familiar dan menerima layanan yang berpengalaman.

Hubungan ini juga dapat diterapkan sebaliknya, yaitu : ketidakpuasan pelanggan dapat mengakibatkan ketidakpuasan karyawan ‘garis depan’.

### **4. Kepuasan kerja dan ketidakhadiran**

Kepuasan kerja berhubungan secara negatif dengan ketidakhadiran. Hal ini dapat dipahami karena karyawan yang tidak puas cenderung untuk melalaikan pekerjaan.

### **5. Kepuasan kerja dan perputaran karyawan**

Kepuasan kerja juga berhubungan secara negatif dengan perputaran karyawan, malah lebih kuat dari ketidakhadiran. Namun ada faktor-faktor batasan yang penting tentang keputusan yang aktual untuk meninggalkan pekerjaan seseorang saat ini, seperti : kondisi pasar tenaga kerja, harapan tentang peluang pekerjaan alternatif, dan lamanya masa jabatan.

Namun, faktor pengait yang penting dalam hubungan kepuasan kerja-perputaran karyawan adalah kinerja karyawan. Perusahaan akan memperhatikan kepuasan pekerja-pekerja yang ulung daripada pekerja-pekerja yang kinerja tidak memuaskan. Dengan berbagai upaya perusahaan

berusaha untuk memelihara pekerja-pekerja ulung, bahkan memberi tekanan-tekanan halus pada karyawan dengan kinerja tidak memuaskan.

## 6. Kepuasan kerja dan perilaku menyimpang di tempat kerja

Ketidakpuasan kerja memprediksi banyak perilaku khusus, termasuk upaya pembentukan serikat kerja, penyalahgunaan hakikat, pencurian di tempat kerja, pergaulan yang tidak pantas, dan kelambanan. **Perilaku-perilaku ini adalah sebuah sindrom yang lebih luas yang kita sebut perilaku menyimpang di tempat kerja (atau penarikan diri karyawan). Perilaku-perilaku menyimpang ini merupakan respon dari ketidakpuasan kerja.** Dan yang penting untuk dilakukan manajer adalah menyelesaikan sumber masalahnya, yaitu ketidakpuasannya, daripada berusaha mengendalikan respon-respon tersebut.

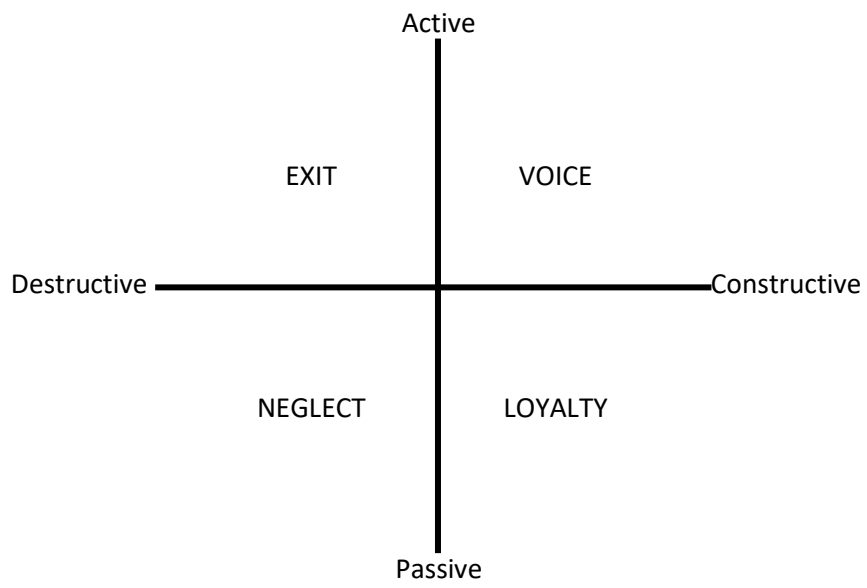
### ❖ Respon terhadap Ketidakpuasan kerja

Ketidakpuasan kerja dapat diungkapkan dalam berbagai cara yaitu :

1. **Exit/Keluar** : Secara aktif dan destruktif, adalah perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan organisasi termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.
2. **Voice/Aspirasi** : secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan beberapa bentuk aktivitas serikat kerja.
3. **Loyalty/Kesetiaan** : secara pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan ancaman eksternal dan memercayai organisasi dan manajemennya untuk ‘melakukan hal yang benar’.
4. **Neglect/Pengabaian** : secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus menerus, kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan.



Keempat hal tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



## IMPLIKASI UNTUK MANAJER

- Manajer harus tertarik pada sikap para karyawan mereka karena sikap tersebut memberikan peringatan akan masalah-masalah potensial dan berpengaruh terhadap perilaku.
- Manajer juga perlu untuk memperhatikan kepuasan kerja karyawan, dan lalu mengukurnya kepada setiap karyawan, daripada hanya berasumsi bahwa semuanya berjalan dengan baik.
- Hal terpenting yang bisa dilakukan para manajer untuk meningkatkan kepuasan karyawan adalah berfokus pada bagian-bagian intrinsik pekerjaan, seperti membuat kerja tersebut menjadi menantang dan menarik.
- Manajer juga harus sadar bahwa karyawan akan berusaha mengurangi ketidaksesuaian kognitif. Dan yang lebih penting adalah, ketidaksesuaian kognitif bisa diatur. Hal itu berarti apabila karyawan diharuskan terlibat dalam aktivitas-aktivitas yang tampaknya tidak konsisten dengan mereka atau yang berlawanan dengan sikap mereka, tekanan-tekanan untuk mengurangi ketidaksesuaian berkurang ketika karyawan merasa bahwa ketidaksesuaian tersebut dibebankan secara eksternal dan berada di luar kendali mereka, atau apabila penghargaan-penghargaan tersebut cukup signifikan untuk mengimbangi ketidaksesuaian tersebut.

**DAFTAR PUSTAKA**

Gibson. Ivansevich. Donnely (1985) *Organization Perilaku*. Struktur. Proses, 5th, editor: Agus Dharma. Erlangga. Jakarta

Luthans, fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta : Penerbit Andi

Muchlas, Makmuri(2005) *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta; Gadjah Mada University Press

Robins, Stephen P(1993) *Perilaku Organisasi, Konsep; Kontroversi, Aplikasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta : PT Prenhallindo.