



MEGA
PRESS

PSIKOLOGI DALAM DUNIA KERJA & BISNIS

WUSTARI L.H. MANGUNDJAYA

**PSIKOLOGI DALAM
DUNIA KERJA DAN BISNIS**



MEGA PRESS
WATERMARK

UNDANG-UNDANG NOMOR 28 TAHUN 2014 TENTANG HAK CIPTA

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta yang meliputi penerjemahan dan pengadaptasian Ciptaan untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta yang meliputi penerbitan, penggandaan dalam segala bentuknya, dan pendistribusian Ciptaan untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada point kedua di atas yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.0000.000,00 (empat miliar rupiah).

PSIKOLOGI DALAM DUNIA KERJA DAN BISNIS

Wustari L.H. Mangundjaya



Psikologi dalam Dunia Kerja dan Bisnis

Copyright © 2024

Penulis:

Wustari L.H. Mangundjaya

Editor:

Hanartono Widjoyo

Setting Layout:

Nurhaeni

Desain Sampul:

Yosep Saipul Milah

ISBN: 978-623-8496-86-0

IKAPI: 435/JBA/2022

Ukuran: 15,5 cm x 23 cm; xii + 279 hlm

Cetakan Pertama, Januari 2024

Hak cipta dilindungi Undang-undang dilarang memperbanyak karya tulis dalam bentuk dan dengan cara apa pun, tanpa izin tertulis dari penerbit

Penerbit:

CV. Mega Press Nusantara

Alamat Redaksi:

Komplek Perumahan Janatipark III, Cluster Copernicus Blok D-07, Cibeusi, Jatinangor,
Kabupaten Sumedang, Jawa Barat 45363

0812-1208-8836

www.megapress.co.id

penerbitmegapress@gmail.com

PRAKATA

Dunia bisnis dan industri tidak dapat dilepaskan dari perencanaan SDM maupun organisasi. Berbicara mengenai SDM dan organisasi tidak dapat dilepaskan dari perilaku manusia, baik yang berhubungan dengan karakteristik SDM yang harus disesuaikan dengan tuntutan jaman, maupun tuntutan untuk melakukan perubahan organisasi untuk beradaptasi dengan tuntutan yang semakin kompetitif.

Untuk itu, dapat dikatakan bahwa dunia bisnis dan industri pada umumnya berhubungan dengan manusia, sehingga selalu juga berhubungan dengan faktor psikologis di dalamnya, karena ilmu psikologi adalah ilmu yang mempelajari mengenai perilaku manusia. Oleh karena itu, diperlukan pengetahuan tentang peran aspek psikologis terhadap proses bisnis dan manajemen.

Buku ini dibuat sebagai buku ajar pada mata kuliah Psikologi dalam Perencanaan Bisnis di Fakultas Psikologi Universitas Bhayangkara. Untuk itu, buku ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi mahasiswa untuk lebih memahami konten-konten proses belajar-mengajar. Meskipun ini merupakan buku ajar, tetapi konten dan bahasan dari buku ini dapat dimanfaatkan juga sebagai buku referensi oleh para praktisi yang dalam aktivitasnya banyak berhubungan dengan proses bisnis dan manajemen di organisasi.

Penulis menyadari buku ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu, sebagai usaha pengembangan dan penyempurnaan buku ini penulis mengharapkan umpan-balik dari pembaca untuk dapat penulis gunakan dalam penyempurnaan buku ini. Jakarta, Januari 2024

Penulis

Wustari L. H. Mangundjaya



MEGA PRESS
WATERMARK

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan yang Maha Esa, yang telah memberikan kekuatan, kesehatan dan motivasi bagi penulis untuk menyelesaikan penulisan buku ini. Pada kesempatan ini pula penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya pada berbagai pihak yang telah memungkinkan selesainya buku ini. Ucapan terima kasih yang sangat besar ingin penulis sampaikan pada staf Performacita, Eni, Nana dan Fina yang telah membantu dalam penyelesaian buku ini.

Selain itu, ucapan terima kasih yang tak terhingga penulis sampaikan kepada suami saya tercinta Mas Itong, dan anak-anak, Krishna, Vidya, Werdhi, Swasthi, Gadis dan Najah, yang selalu memberikan dukungan serta dengan sabar dan ikhlas memberikan waktu bagi ibunya untuk menulis buku ini.

Tidak lupa juga ucapan terima kasih penulis sampaikan pada mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Bhayangkara yang telah memberikan inspirasi untuk menulis buku ini serta sahabat-sahabat penulis (DD dan JO) yang selalu memberikan semangat dan dukungan untuk memberikan *legacy* bagi semua, khususnya di dunia pendidikan.

Januari, 2024

Wustari L. H. Mangundjaya

DAFTAR ISI

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| PRAKATA | iii |
| UCAPAN TERIMA KASIH | iv |
| DAFTAR ISI | v |
| DAFTAR TABEL | xi |
| DAFTAR GAMBAR | xi |
| PENDAHULUAN | 1 |
| BAB I RUANG LINGKUP PSIKOLOGI DALAM BISNIS | 5 |
| CAPAIAN | 6 |
| PENGANTAR | 6 |
| VARIABEL DALAM PSIKOLOGI KERJA DAN BISNIS | 6 |
| KONSEP DAN TEORI PSIKOLOGI BISNIS | 9 |
| RANGKUMAN | 10 |
| PERTANYAAN DAN LATIHAN | 11 |
| BAB II KARAKTERISTIK INDIVIDU DALAM DUNIA KERJA DAN BISNIS | 12 |
| CAPAIAN | 13 |
| PENDAHULUAN | 13 |
| KARAKTERISTIK INDIVIDU BERDASARKAN TUNTUTAN ORGANISASI DI MASA MENDATANG | 13 |
| INTI BERPIKIR KRITIS | 17 |
| MANFAAT BERPIKIR KRITIS | 18 |
| KARAKTERISTIK BERPIKIR KRITIS | 19 |
| RINTANGAN UNTUK BERPIKIR KRITIS | 20 |
| KETERAMPILAN TEKNOLOGI & DIGITALIASI | 21 |
| KEINGINAN UNTUK TERUS BELAJAR | 22 |
| RESILIENSI | 22 |
| KEPEMIMPINAN DAN PENGARUH SOSIAL | 24 |
| ORIENTASI LAYANAN | 24 |
| MANFAAT Kecerdasan Emosional | 25 |
| KIAT Mengembangkan Kecerdasan Emosional | 26 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| PERSUASI DAN NEGOSIASI | 26 |
| PRINSIP PERSUASI..... | 26 |
| TUJUAN PERSUASI..... | 28 |
| NEGOSIASI..... | 29 |
| TUJUAN NEGOSIASI..... | 29 |
| MANFAAT NEGOSIASI | 30 |
| ADAPTABILITAS | 32 |
| MANFAAT MEMILIKI KETERAMPILAN ADAPTABILITAS..... | 34 |
| KIAT MENGEMBANGKAN ADAPTABILITAS | 35 |
| MENINGKATKAN ADAPTABILITAS DI TEMPAT KERJA..... | 38 |
| INTEGRITAS..... | 39 |
| RANGKUMAN | 39 |
| LATIHAN, PERTANYAAN, DAN KASUS..... | 40 |
| BAB III KARYAWAN SEBAGAI TALENTA DI ORGANISASI..... | 42 |
| CAPAIAN..... | 43 |
| PENGANTAR..... | 43 |
| PENGERTIAN MANAJEMEN TALENTA..... | 44 |
| MANFAAT MANAJEMEN TALENTA | 45 |
| VARIABEL PENGARUH PADA MANAJEMEN TALENTA..... | 47 |
| KEBIJAKAN MANAJEMEN TALENTA DI ORGANISASI..... | 48 |
| RANGKUMAN | 50 |
| LATIHAN, PERTANYAAN, DAN KASUS..... | 51 |
| BAB IV KREATIVITAS DAN ORGANISASI DALAM DUNIA KERJA DAN BISNIS..... | 53 |
| CAPAIAN..... | 54 |
| PENGANTAR..... | 54 |
| PENGERTIAN KREATIVITAS..... | 55 |
| BERPIKIR KREATIF | 56 |
| VARIABEL KETERAMPILAN BERPIKIR KREATIF..... | 57 |
| PRINSIP KREATIVITAS..... | 59 |
| MANFAAT BERPIKIR KREATIF..... | 61 |
| PENGARUH TERHADAP KREATIVITAS DAN INOVASI | 62 |
| INDIVIDU DAN KREATIVITAS..... | 63 |
| KECERDASAN KREATIVITAS..... | 65 |
| KARAKTERISTIK ORANG KREATIF | 68 |
| FAKTOR INTERNAL DAN KREATIVITAS | 70 |

| | |
|--------------------------------------------------------------|------------|
| TAHAPAN PEMBENTUKAN KREATIVITAS | 71 |
| HAMBATAN DALAM PENGEMBANGAN KREATIVITAS | 72 |
| STRATEGI UNTUK <i>UNBLOCKING</i> KREATIVITAS | 73 |
| FAKTOR EKSTERNAL DAN KREATIVITAS | 75 |
| KREATIVITAS DAN INOVASI DI INDUSTRI..... | 78 |
| KREATIVITAS DAN INOVASI DALAM DUNIA KERJA | 80 |
| KIAT MENGEMBANGKAN KREATIVITAS..... | 81 |
| RANGKUMAN..... | 85 |
| PERTANYAAN DAN LATIHAN | 85 |
| BAB V PSIKOLOGI DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN | 86 |
| PENGANTAR | 87 |
| PENGERTIAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN | 87 |
| TUJUAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN..... | 88 |
| DASAR PENGAMBILAN KEPUTUSAN | 89 |
| METODE & MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN | 91 |
| KETERAMPILAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN..... | 96 |
| RANGKUMAN..... | 97 |
| PERTANYAAN DAN LATIHAN | 98 |
| BAB VI PSIKOLOGI KOMUNIKASI DALAM DUNIA KERJA..... | 99 |
| CAPAIAN | 100 |
| PENGANTAR | 100 |
| PENGERTIAN KOMUNIKASI..... | 101 |
| ELEMEN KOMUNIKASI..... | 101 |
| FAKTOR YANG MEMENGARUHI KOMUNIKASI..... | 102 |
| KONSEP KOMUNIKASI ORGANISASI | 105 |
| FUNGSI KOMUNIKASI ORGANISASI..... | 106 |
| JENIS KOMUNIKASI DI ORGANISASI | 107 |
| KIAT MEMBANGUN KOMUNIKASI INFORMAL | 108 |
| ARAH KOMUNIKASI DI ORGANISASI..... | 109 |
| BENTUK KOMUNIKASI ORGANISASI..... | 111 |
| HAMBATAN DAN KIAT BERKOMUNIKASI..... | 113 |
| PENYEBARAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI | 114 |
| RANGKUMAN..... | 116 |
| BAB VII KELOMPOK DAN TIM KERJA DALAM DUNIA KERJA | 119 |
| CAPAIAN | 120 |

| | |
|---------------------------------------------------|-----|
| PENGANTAR..... | 120 |
| PENGERTIAN KELOMPOK KERJA..... | 121 |
| FUNGSI KELOMPOK..... | 121 |
| MANFAAT KELOMPOK DAN TIM KERJA | 122 |
| MANFAAT MEMBANGUN TIM | 125 |
| JENIS-JENIS TIM/KELOMPOK..... | 128 |
| TAHAPAN PEMBENTUKAN TIM | 129 |
| KARAKTERISTIK TIM KERJA EFEKTIF..... | 136 |
| HAMBATAN TIM KERJA EFEKTIF | 139 |
| DAMPAK POSITIF KELOMPOK KOHESIF..... | 143 |
| DAMPAK NEGATIF KELOMPOK KOHESIF..... | 144 |
| KIAT MENINGKATKAN HUBUNGAN ANTAR ANGGOTA TIM..... | 145 |
| FAKTOR PENGARUH PADA KOHESIVITAS KELOMPOK..... | 146 |
| KIAT MEMEROLEH TIM KERJA EFEKTIF..... | 148 |
| RANGKUMAN | 150 |
| PERTANYAAN, LATIHAN, DAN KASUS..... | 151 |

BAB VIII KEPEMIMPINAN DALAM DUNIA KERJA DAN BISNIS.. 153

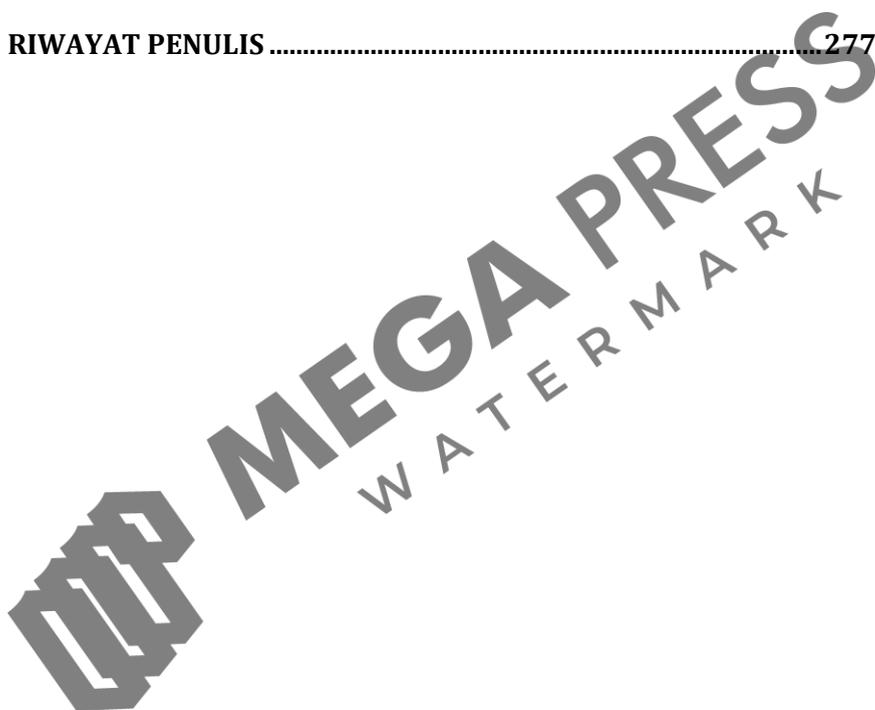
| | |
|-------------------------------------------|-----|
| CAPAIAN..... | 154 |
| PENGANTAR..... | 154 |
| PENGERTIAN DAN VARIABEL KEPEMIMPINAN..... | 155 |
| CIRI-CIRI PEMIMPIN EFEKTIF..... | 157 |
| GAYA-GAYA KEPEMIMPINAN | 160 |
| PENDEKATAN KEPEMIMPINAN | 160 |
| PENDEKATAN NEO-KARISMATIK..... | 169 |
| RANGKUMAN | 172 |
| LATIHAN DAN KASUS..... | 172 |

BAB IX STRUKTUR ORGANISASI DALAM DUNIA KERJA 175

| | |
|--------------------------------------|-----|
| CAPAIAN..... | 176 |
| PENGANTAR..... | 176 |
| PENGERTIAN STRUKTUR ORGANISASI | 176 |
| ESENSI STRUKTUR ORGANISASI | 177 |
| KOMPONEN STRUKTUR ORGANISASI..... | 177 |
| MENDESAIN POSISI INDIVIDU | 178 |
| MENDESAIN STRUKTUR ORGANISASI..... | 181 |
| FUNGSI PENGELOMPOKAN..... | 181 |
| KRITERIA PENGELOMPOKAN..... | 181 |

| | |
|-----------------------------------------------------------|------------|
| DASAR-DASAR PENGELOMPOKAN | 183 |
| BENTUK STRUKTUR ORGANISASI | 193 |
| ELEMEN STRUKTUR ORGANISASI | 195 |
| RANGKUMAN..... | 197 |
| BAB X PSIKOLOGI DALAM PERUBAHAN ORGANISASI | 199 |
| CAPAIAN | 200 |
| PENGANTAR | 200 |
| PENGERTIAN PERUBAHAN ORGANISASI..... | 201 |
| JENIS PERUBAHAN ORGANISASI | 201 |
| SUMBER PERUBAHAN ORGANISASI..... | 203 |
| EFEKTIVITAS PERUBAHAN ORGANISASI..... | 206 |
| PROSES PERUBAHAN ORGANISASI | 213 |
| MANUSIA DALAM PERUBAHAN ORGANISASI..... | 214 |
| SIKAP DAN REAKSI TERHADAP PERUBAHAN..... | 214 |
| RANGKUMAN..... | 220 |
| LATIHAN, KASUS, DISKUSI | 221 |
| BAB XI ETIKA BISNIS DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL | |
| PERUSAHAAN | 222 |
| CAPAIAN | 223 |
| PENGANTAR | 223 |
| PENGERTIAN ETIKA BISNIS..... | 224 |
| MANFAAT ETIKA BISNIS BAGI INDIVIDU | 224 |
| MANFAAT ETIKA BISNIS BAGI ORGANISASI | 225 |
| PRINSIP ETIKA BISNIS | 226 |
| KIAT MENGEMBANGKAN ETIKA BISNIS..... | 229 |
| TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN (CSR) | 231 |
| RANGKUMAN..... | 235 |
| LATIHAN DAN KASUS | 236 |
| BAB XII TREN (KECENDERONGAN) DALAM DUNIA KERJA DAN | |
| BISNIS..... | 238 |
| CAPAIAN | 239 |
| PENGANTAR | 239 |
| PROFIL HARAPAN DAN KECEMASAN MASA DEPAN | 239 |
| TREN PERILAKU KONSUMEN DI MASA DEPAN | 243 |
| PERSIAPAN MENGHADAPI DUNIA KERJA | 250 |

| | |
|-------------------------------|------------|
| RANGKUMAN | 251 |
| PERTANYAAN/LATIHAN | 252 |
| BAB XIII PENUTUP | 253 |
| CAPAIAN..... | 254 |
| PERTANYAAN | 257 |
| DAFTAR PUSTAKA | 258 |
| GLOSARIUM..... | 267 |
| INDEKS | 275 |
| RIWAYAT PENULIS | 277 |



DAFTAR TABEL

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabel 1. Karakteristik Individu..... | 14 |
| Tabel 2. Perbedaan Persuasi dan Negosiasi..... | 31 |
| Tabel 3. Karakteristik Jaringan Komunikasi..... | 116 |
| Tabel 4. Keterampilan Penting yang Diperlukan Pekerja Sampai Dengan 5 Tahun Mendatang..... | 241 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gambar 1. Alasan Tenaga Kerja Keluar dari Tempat Kerja..... | 46 |
| Gambar 2. Dampak VS Pemeliharaan Talenta..... | 50 |
| Gambar 3. Bentuk Jaringan Komunikasi..... | 115 |
| Gambar 4. <i>Managerial Grid</i> | 162 |
| Gambar 5. <i>The Path-Goal Theory</i> | 164 |
| Gambar 6. <i>Leader-Member Exchange Theory</i> | 165 |
| Gambar 7. Kepemimpinan Situasional Hersey & Blanchard..... | 168 |
| Gambar 8. Kepemimpinan Visioner..... | 171 |
| Gambar 9. Struktur Organisasi Berdasarkan Proses Kerja (Alur Kerja)..... | 184 |
| Gambar 10. Struktur Organisasi Berdasarkan Fungsi..... | 185 |
| Gambar 11. Struktur Organisasi Berdasarkan Produk..... | 186 |
| Gambar 12. Struktur Organisasi Berdasarkan Lokasi/Tempat..... | 186 |
| Gambar 13. Struktur Organisasi Berdasarkan Pengetahuan dan Keterampilan..... | 188 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gambar 14. Struktur Organisasi Berdasarkan Klien/Pasar | 189 |
| Gambar 15. Struktur Organisasi Berdasarkan Matriks..... | 191 |
| Gambar 16. Bentuk Struktur Organisasi Gabungan | 192 |
| Gambar 17. Struktur Organisasi dengan rentang kendali luas | 193 |
| Gambar 18. Struktur Organisasi dengan Rentang Kendali Sempit..... | 194 |
| Gambar 19. Struktur Organisasi Tinggi..... | 194 |
| Gambar 20. Struktur Organisasi Moderat | 195 |
| Gambar 21. Struktur Organisasi Datar | 195 |
| Gambar 22. Elemen Struktur Organisasi (Mintzberg, 1993)..... | 197 |
| Gambar 23. Reaksi Perubahan Organisasi (Mangundjaya, 2021a)..... | 216 |
| Gambar 24. Sikap dalam Menghadapi Perubahan (Mangundjaya, 2021a) | 219 |



MEGA PRESS
WATER MARK

PENDAHULUAN

Buku ini ditulis dengan tujuan sebagai buku ajar dalam kuliah Psikologi dalam Perencanaan Bisnis dan dapat juga digunakan sebagai buku referensi bagi para praktisi Psikologi Industri, Manajemen maupun Bisnis. Untuk dapat memenuhi tujuan tersebut, maka buku ini dibagi ke dalam beberapa bab yang secara garis besar terbagi ke dalam pembahasan mengenai Individu (Pekerja); Kelompok/tim; Organisasi (termasuk perusahaan); dan Lingkungan. Pembagian dari bab tersebut adalah sebagai berikut:

1. **Pendahuluan.**

Bab ini membahas mengenai bagaimana buku ini dibagi dalam bab untuk dapat mencapai tujuan sebagai buku ajar sekaligus juga sebagai buku referensi bagi yang memerlukan.

2. **Bab 1: Ruang lingkup psikologi dalam dunia kerja dan bisnis**

Membahas mengenai apa saja ruang lingkup yang terdapat dalam dunia kerja dan bisnis, maupun pendekatan serta konsep apa saja yang digunakan dalam pembahasan tersebut.

3. **Bab 2: Karakteristik individu dalam dunia kerja dan bisnis**

Membahas mengenai karakteristik individu seperti apa baik dalam hal keterampilan teknis maupun sikap kerja dan keterampilan sosial (*soft skills*) yang harus dimiliki oleh individu dan diperlukan oleh organisasi di masa mendatang.

4. **Bab 3: Karyawan sebagai talenta di organisasi.**

Karyawan atau pekerja merupakan tulang punggung dari sebuah organisasi. Untuk itu, pada bab ini akan dibahas mengenai bagaimana organisasi mengembangkan dan menahan karyawan sebagai pemimpin masa depan (*talent*) di organisasi.

5. **Bab 4: Kreativitas dan inovasi dalam dunia kerja dan bisnis.**

Kreativitas dan inovasi merupakan salah satu keterampilan penting yang harus dimiliki individu dan organisasi untuk dapat tetap eksis dan bersaing di lingkungan yang sangat kompetitif. Untuk itu, pada bab ini dibahas mengenai kreativitas dan inovasi secara mendalam.

6. **Bab 5: Psikologi dalam pengambilan keputusan.**

Keterampilan dalam pengambilan keputusan yang kompleks, merupakan salah satu keterampilan yang perlu dimiliki individu dimasa mendatang, khususnya dengan adanya perubahan lingkungan yang selalu berubah maka individu perlu mengetahui mengenai berbagai teori maupun metode pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang dapat digunakan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi individu dan organisasi.

7. **Bab 6: Psikologi komunikasi dalam dunia kerja.**

Keterampilan berkomunikasi diperlukan diberbagai aktivitas baik dalam kehidupan sehari-hari maupun dalam dunia kerja. Meskipun demikian komunikasi dalam dunia kerja dan organisasi memiliki tujuan yang berbeda dengan kehidupan sehari-hari, karena dalam dunia kerja dan organisasi bentuk dan jenis komunikasi disesuaikan dengan tujuan dan strategi dalam berkomunikasi.

8. **Bab 7: Kelompok dan tim dalam dunia kerja.**

Pada saat ini organisasi pada umumnya tidak lagi hanya memfokuskan pada individu untuk dikembangkan kompetensi dan kualitasnya sebagai seorang *superman*, tetapi fokus saat ini adalah lebih pada pengembangan kelompok dan tim. Untuk itu pengembangan individu dihubungkan dengan pengembangan sebagai anggota tim, untuk dapat membangun sebuah *super team*.

9. **Bab 8: Kepemimpinan dalam dunia kerja dan bisnis.**

Organisasi memerlukan seorang pemimpin, begitu juga sebuah tim atau kelompok kerja memerlukan seorang pemimpin yang dapat mengarahkan bawahannya di unit kerjanya untuk mencapai

tujuan yang telah ditetapkan, baik dalam kondisi organisasi sehari-hari, maupun dalam kondisi organisasi yang sedang mengalami perubahan. Untuk itu, pemahaman mengenai berbagai konsep kepemimpinan dan kepemimpinan perubahan diperlukan untuk dapat memahami mengenai dampak dari hubungan atasan dan bawahan secara lebih efektif.

10. **Bab 9: Struktur Organisasi dalam dunia kerja.**

Untuk dapat mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif, maka organisasi membaginya dalam berbagai unit kerja dengan tanggung jawab dan kewenangannya masing-masing yang disebut sebagai struktur organisasi. Dalam hal ini, dengan adanya berbagai jenis organisasi dengan karakter bisnisnya masing-masing, maka akan berdampak pada jenis atau variasi struktur organisasi. Pemilihan struktur organisasi disesuaikan dengan tujuan organisasi dan akan berdampak pada keberhasilan mencapai tujuannya.

11. **Bab 10: Psikologi dalam perubahan organisasi.**

Lingkungan berubah dan tuntutan bisnis berubah akan berdampak pada organisasi sehingga menuntut juga adanya perubahan organisasi, yang pada akhirnya menuntut adanya perubahan sikap dan perilaku dari para pekerjanya. Sementara itu, meskipun organisasi perlu berubah tetapi pada kenyataannya mengimplementasikan perubahan organisasi tidaklah mudah, sehingga banyak organisasi yang mengalami kegagalan dalam melakukan perubahan. Salah satu kegagalannya adalah berhubungan dengan sikap dan perilaku manusianya dalam menghadapi perubahan, antara lain adalah kurangnya komitmen, dan penolakan terhadap perubahan, hal itu merupakan tantangan yang perlu dikelola dengan baik.

12. **Bab 11: Etika bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan.**

Pengoperasian suatu organisasi dan bisnis menuntut adanya hubungan dengan organisasi lain dan lingkungan sekitar. Untuk itu adanya etika bisnis maupun penerapan tanggung jawab sosial

perusahaan (CSR) di lingkungan adalah merupakan hal yang perlu dilakukan dengan baik.

13. **Bab 12: Tren (kecenderungan) dalam dunia kerja dan bisnis.**

Pengoperasian suatu organisasi dan bisnis tidak dapat terlepas dari kondisi saat ini maupun di masa mendatang. Untuk itu, diperlukan pemahaman mengenai kondisi saat ini, baik kekuatan maupun kelemahan. Selain itu, identifikasi dan analisis mengenai tren dalam dunia kerja dan bisnis di masa mendatang agar dapat diantisipasi sehingga kemungkinan timbulnya dampak negatif pada organisasi dapat dicegah atau dihindari.

14. **Penutup.**

Merupakan rangkuman dari berbagai pembahasan yang terdapat dalam tiap bab.

Buku ini ditulis dengan tidak menutup kemungkinan terdapat beberapa kesalahan penulisan dalam berbagai bentuk. Untuk itu, penulis sangat berterima kasih bila pembaca memberikan umpan-balik mengenai tulisan ini secara langsung maupun melalui media lainnya. Atas perhatian dan dukungan semua, penulis mengucapkan terima kasih.

1

BAB I RUANG LINGKUP PSIKOLOGI DALAM BISNIS



Industri dan bisnis akan lebih lengkap bila dilihat juga dari unsur perilaku manusia.

Wustari L. Mangundjaya

CAPAIAN

Setelah membaca bab ini, diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan wacana tentang:

1. Ruang lingkup Psikologi Bisnis.
2. Variabel yang memengaruhi psikologi bisnis.
3. Konsep dan teori dalam psikologi bisnis.

PENGANTAR

Dunia bisnis dan industri adalah dinamis, sehingga memerlukan suatu pendekatan yang multidisipliner, tidak hanya pendekatan dari aspek manajemen saja, tetapi juga karena berhubungan dengan isu sumber daya manusia (SDM) sehingga perlu adanya pemahaman dari aspek pengetahuan tentang psikologi, karena psikologi adalah suatu ilmu yang mempelajari mengenai perilaku manusia. Dalam hal ini pemahaman mengenai perilaku manusia dalam dunia organisasi dan bisnis menjadi suatu hal yang penting untuk dapat memahami secara komprehensif dan integratif mengenai kondisi SDM di organisasi.

VARIABEL DALAM PSIKOLOGI KERJA DAN BISNIS

Secara umum terdapat beberapa variabel yang terdapat dalam psikologi kerja dan bisnis, yaitu:

1. Individu (Manusia).

Variabel pertama yang terdapat dalam pembahasan psikologi kerja dan bisnis adalah berhubungan dengan aspek individu atau manusia, karena dalam organisasi baik yang sifatnya mencari keuntungan (perusahaan) maupun yang nirlaba (tidak mencari keuntungan) semuanya tidak akan dapat berjalan tanpa ada manusia yang menjalankannya. Untuk itu, pemahaman mengenai perilaku manusia dalam organisasi perlu dipahami.

Dalam hal ini, yang perlu diketahui adalah karakteristik kepribadian dan perilaku mereka dalam organisasi, yaitu apa yang

diperlukan sehingga dapat membuat organisasi mencapai target dan tujuannya secara optimal (McKena, 2020). Sejauh mana resiliensi turut memengaruhi sikap dan perilaku seseorang dalam organisasi (Mangundjaya, 2021b, 2021c, 2021e). Karakteristik keterampilan apa yang harus dimiliki oleh para SDM untuk memenuhi tantangan di masa depan serta bagaimana mereka dapat berperan sebagai seorang *talent* di suatu organisasi (Mangundjaya, 2022b). Bagaimana mereka berkomunikasi dengan individu lainnya di organisasi sehingga tercipta iklim organisasi yang kondusif (Mangundjaya, 2021d). Hal yang tidak kalah pentingnya juga adalah bagaimana mereka memecahkan masalah dan mengambil keputusan baik secara individual maupun dalam kelompok. Hal ini semua akan memengaruhi kinerja individu dan organisasi.

2. **Kelompok.**

Variabel kedua yang penting dibahas dalam buku ini adalah yang berhubungan dengan kelompok atau tim kerja. Pada saat ini orientasi mengenai pentingnya tim adalah melebihi dari individu sudah menjadi fokus pertimbangan di berbagai organisasi. Hal ini berakibat, mereka lebih mencari orang-orang yang dapat menjadi anggota tim yang baik dan menjadikan tim sebagai super tim, dibandingkan dengan orang-orang yang hanya dapat bekerja secara mandiri dan memiliki prestasi yang menonjol sendiri saja (*superman*).

Fungsi kelompok dalam mencapai tujuan organisasi melibatkan sejumlah aspek yang mencakup koordinasi dan Kerja sama, pengambilan keputusan dalam tim, komunikasi yang terdapat dalam tim, maupun kepemimpinan yang diterapkan dalam tim dan organisasi. Pemimpin memegang peran dalam keberhasilan tim serta unit kerja dan organisasi (Mangundjaya, 2021a). Peran pemimpin juga berperan pada saat perubahan organisasi, karena tanpa adanya pemimpin yang peka terhadap kondisi bawahan, organisasi dan lingkungan maka perubahan belum tentu akan dapat berhasil (Mangundjaya, 2022a).

3. Organisasi.

Variabel ketiga adalah yang berhubungan dengan organisasi secara keseluruhan dimana di sana terdapat individu dan tim yang bekerja. Dalam hubungannya dengan organisasi hal ini tidak terlepas dari bagaimana individu dikelompokkan dalam suatu struktur organisasi. Untuk itu, pemahaman mengenai karakteristik dari masing-masing struktur organisasi serta kekuatan dan kelemahan dari masing-masing struktur organisasi perlu dipahami.

Selain itu, sebagai bentuk respon dari organisasi terhadap lingkungannya setiap organisasi perlu menyesuaikan diri dan beradaptasi dengan lingkungannya dengan cara melakukan perubahan organisasi. Dalam hal ini, tidak semua perubahan organisasi berhasil, bahkan riset membuktikan bahwa lebih dari 75% perubahan organisasi kurang berhasil (Mangundjaya, 2021a). Untuk itu, organisasi perlu dapat mengelola perubahan supaya berhasil mencapai tujuannya.

4. Lingkungan.

Organisasi tidak dapat lepas dari lingkungannya. Sementara itu, dengan lingkungan yang berubah dengan sangat cepat dengan karakteristik VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), yaitu Perubahan yang cepat, Ketidakpastian, Kompleksitas, dan Ketidakjelasan, maka organisasi juga mau tidak mau harus dapat menyesuaikan diri dan beradaptasi dengan tuntutan perubahan yang ada.

Sementara itu, dalam upaya untuk menghasilkan citra organisasi yang baik, maka organisasi juga harus mampu membangun etika bisnis maupun memenuhi tanggung jawab sosial di masyarakat melalui berbagai kegiatan CSR (*Corporate Social Responsibility*). Selain itu, organisasi dan manajemen harus mengetahui pula mengenai kecenderungan (tren) mengenai bisnis di masa depan, sehingga dapat mengantisipasi dan menghadapinya dengan baik.

Dari gabungan dari keempat variabel tersebut di atas, adalah penting dalam memandang suatu permasalahan di dalam organisasi.

KONSEP DAN TEORI PSIKOLOGI BISNIS

Secara umum terdapat berbagai konsep dan teori yang membahas mengenai Psikologi dalam dunia kerja dan bisnis, antara lain adalah:

1. Psikologi.

Ilmu Psikologi adalah suatu ilmu yang mempelajari mengenai perilaku manusia, sehingga bila dikaitkan dengan dunia kerja dan bisnis, maka psikologi adalah ilmu yang mempelajari mengenai perilaku manusia dalam dunia kerja dan bisnis. Dalam hal ini, lebih banyak berhubungan dengan bidang ilmu Psikologi Industri dan Organisasi (PIO) yang pembahasannya dimulai dari individu, bagaimana peran dari karakteristik kepribadian, sikap dan perilaku pada waktu bekerja di organisasi.

Selain itu, bagaimana mengenai kematangan emosional, karakteristik sikap kerja, keterampilan berkomunikasi, resiliensi, dan keterampilan beradaptasi. Termasuk juga perilaku individu dan kelompok dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, baik dari aspek komunikasi pada saat bekerja dalam sebuah tim, maupun dalam menjalankan perannya sebagai anggota kelompok, serta bagaimana masing-masing dapat bersinergi dalam kelompok, ini termasuk juga dalam bidang studi Psikologi Sosial.

2. Bisnis dan Manajemen.

Ilmu Bisnis, Ekonomi dan Manajemen, merupakan ilmu yang membahas mengenai faktor bisnis, ekonomi dan manajemen. Untuk itu, sesuai dengan topiknya, yaitu psikologi dalam dunia kerja dan bisnis, maka pembahasan yang ada tidak dapat dilepaskan dari pembahasan mengenai bisnis dan manajemen, bagaimana kebiasaan para profesional dan manajemen menangani suatu masalah dan mengambil keputusan, sejauh mana struktur organisasi memengaruhi individu dan kelompok dan sebaliknya, bagaimana program CSR yang telah dilaksanakan

oleh organisasi maupun tren (kecenderungan) dari organisasi dan bisnis di masa mendatang.

3. Ilmu Sosial.

Ilmu sosial juga diperlukan dalam pembahasan psikologi dalam dunia kerja dan bisnis, karena individu tidak dapat lepas dari lingkungannya, sehingga pemahaman mengenai kondisi sosial budaya perlu juga dikuasai. Bagaimana aspek budaya akan memengaruhi sikap dan perilaku individu dan tim. Bagaimana aspek budaya memengaruhi gaya kepemimpinan seseorang, termasuk di dalamnya gaya kepemimpinan pemimpin perubahan. Termasuk juga untuk dibahas bagaimana gaya seorang pemimpin memengaruhi lingkungan dan sosial budaya yang ada (Mangundjaya, 2022a).

4. Ilmu Organisasi.

Pemahaman mengenai ilmu organisasi juga diperlukan dalam pembahasan mengenai psikologi dalam dunia kerja dan bisnis. Bagaimana struktur organisasi dibentuk. Faktor apa saja yang berperan dalam struktur organisasi, juga kekuatan dan kelemahan dari tiap jenis struktur organisasi. Hal tersebut merupakan topik-topik yang perlu dikuasai untuk dapat memilih jenis struktur organisasi yang tepat bagi organisasi.

RANGKUMAN

Psikologi dalam dunia kerja dan bisnis adalah merupakan bidang ilmu yang multi dimensional, pembahasan disini terdiri dari psikologi, ilmu ekonomi, bisnis dan manajemen, maupun ilmu sosial dan organisasi. Disamping itu, obyek yang berfungsi sebagai fokus pembahasan adalah individu dengan berbagai kompleksitasnya, yaitu karakteristik kepribadian, sikap kerja maupun dinamikanya dalam berhubungan dengan tim/kelompok kerja, maupun dalam interaksinya dengan organisasi dan lingkungan.

PERTANYAAN DAN LATIHAN

1. Apa yang dimaksud dengan VUCA? dan apa hubungannya dengan Psikologi bisnis?
2. Mengapa aspek individu dan perilaku individu dalam berbagai situasi di organisasi penting untuk dibahas?





MEGA PRESS
WATERMARK

2

BAB II KARAKTERISTIK INDIVIDU DALAM DUNIA KERJA DAN BISNIS



Bila Anda kehilangan uang, maka yang hilang hanya uang. Bila kehilangan kesehatan, maka kehilangan sesuatu, tetapi bila kehilangan karakter, maka akan kehilangan semuanya.

Anoname

CAPAIAN

Pada akhir bahasan diharapkan para pembaca mampu:

1. Meningkatkan pengetahuan mengenai peran individu dan karakteristiknya dalam efektivitas dan keberhasilan suatu bisnis.

PENDAHULUAN

Dunia berubah dalam berbagai hal, baik dari aspek teknologi, ekonomi, sosial dan budaya; dan perubahan ini memengaruhi seluruh sendi-sendi kehidupan manusia. Sementara itu, berbagai perubahan yang ada memiliki karakteristik yang disebut dengan VUCA (*Volatility* yaitu perubahan yang cepat; *Uncertainty* yaitu ketidakpastian; *Complexity* yaitu kerumitan; dan *Ambiguity* yaitu ketidakjelasan). Dengan adanya karakteristik tersebut, maka setiap organisasi juga harus berubah untuk dapat berkembang. Hal ini berdampak tidak hanya pada kebijakan dan strategi organisasi saja, tetapi juga berdampak pada individu yang merupakan karyawan atau sumber daya manusia yang bekerja di organisasi tersebut. Hal ini juga membuat organisasi dan lingkungan serta bisnis pada umumnya menuntut adanya karakteristik tertentu dari karyawannya untuk dapat membantu organisasi mengembangkan organisasi.

KARAKTERISTIK INDIVIDU BERDASARKAN TUNTUTAN ORGANISASI DI MASA MENDATANG

Terdapat beberapa karakteristik yang diperlukan pada individu dimasa mendatang, yang tercermin pada berbagai keterampilan, antara lain seperti yang dinyatakan oleh World Economic Forum, baik untuk dunia maupun untuk Indonesia.

Tabel 1. Karakteristik Individu

| No | Tuntutan | World Economic Forum (Top 10 Skills 2025 untuk Dunia) | World Economic Forum (Top 15 Skills untuk Indonesia) |
|----|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Keterampilan & Kemampuan | | |
| | Pemikiran Analitis dan Inovasi | <i>Analytical thinking & innovation</i> | <i>Analytical thinking & innovation</i> |
| | Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan | a. <i>Complex problem solving</i> b. <i>Reasoning, problem solving & ideation</i> | <i>Complex problem solving</i> |
| | Berpikir Kritis dan logis | <i>Critical thinking and analysis</i> | <i>Critical thinking and analysis</i> |
| | Keterampilan teknologi dan digitalisasi. | a. <i>Tecchnology use, monitoring & control.</i> b. <i>Technology design & programming</i> | a. <i>Tecchnology use, monitoring & control.</i> b. <i>Technology design & programming</i> c. <i>Trouble Shhoting & User Experience.</i> d. <i>System Analysis & Evaluation.</i> |
| 2 | Sikap & Kepribadian | | |
| | Kreativitas, Originalitas | <i>Creativity, Originality & Initiative</i> | <i>Creativity, Originality & Initiative</i> |

| No | Tuntutan | World Economic Forum (Top 10 Skills 2025 untuk Dunia) | World Economic Forum (Top 15 Skills untuk Indonesia) |
|----|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| | Kemauan untuk terus belajar | <i>Active learning & learning strategies.</i> | <i>Active learning & learning strategies.</i> |
| | Resilensi, <i>Growth Mindsets</i> | <i>Resiliensice, stress tolerance & flexibility</i> | <i>Resiliensice, stress tolerance & flexibility</i> |
| | Kepemimpinan dan pengaruh sosial | <i>Leadership and social influence.</i> | <i>Leadership and social influence.</i> |
| | Orientasi Layanan | - | <i>Service Orientation</i> |
| | Kecerdasan Emosional | - | <i>Emotional Intelligence</i> |
| | Persuasi & Negosiasi | - | <i>Persuasion & negotiation</i> |
| | Adaptabilitas | - | - |
| | Integritas | - | - |

Dari 13 karakteristik individu yang diperlukan di masa kini dan masa mendatang yang tersebut pada Tabel 1 di atas terlihat bahwa karakteristik No. 1 yaitu kemampuan analitis dan inovasi, adalah mirip dengan No. 5 yaitu kreativitas dan inovasi, maka pembahasannya dijadikan satu dalam kreativitas dan inovasi, yaitu:

1. Kreativitas dan Inovasi.

Kreativitas yaitu kemampuan untuk mengembangkan ide baru dan mencari tahu cara-cara baru dalam melihat suatu permasalahan serta peluang (Zimmerer & Scarborough, 2005). Dalam hal ini dengan adanya perubahan dunia yang sangat cepat dan berdampak pada adanya tuntutan dan tantangan baru yang kadangkala dianggap sebagai tugas yang berat.

2. Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan.

Pengambilan keputusan tidak dapat dilepaskan dari pemecahan masalah, karena seseorang tidak dapat mengambil keputusan yang baik dari suatu masalah yang dihadapi bila masalahnya belum diketahui dan datanya kurang lengkap. Hal ini seperti yang dinyatakan oleh Stoner (1994) bahwa pengambilan keputusan adalah proses yang digunakan untuk memilih suatu tindakan sebagai cara dalam pemecahan masalah, dan menentukan serangkaian alternatif pemecahan masalah serta pada akhirnya memilih alternatif terbaik dari berbagai alternatif yang ada. Pada tahap inilah yang disebut dengan pengambilan keputusan.

3. Berpikir Kritis dan Logis.

Adalah suatu proses berpikir yang berasal dari bahasa Yunani yaitu *critikos* yaitu yang membedakan. Aktivitas dalam proses berpikir kritis termasuk di dalamnya adalah:

- a. Mengumpulkan, fakta dan data bertanya;
- b. Menganalisis fakta, menganalisis informasi, menyimpulkan;
- c. Memahami permasalahan;
- d. Berpikir secara jernih dan jelas;
- e. Menemukan masalah; dan
- f. Mencari dan menemukan alternatif solusi permasalahan serta menyelesaikan masalah.

Untuk itu pada umumnya berpikir kritis memiliki karakteristik, yaitu antara lain: analitis, probabilitas, penilaian, fokus, obyektif, mencari jawaban, otak kiri, linear, menggunakan nalar dan logika, dan bersikap kritis.

INTI BERPIKIR KRITIS

1. Tidak langsung menerima atau menolak sesuatu.

Menolak atau menerima sesuatu tanpa pertimbangan yang matang dapat dianggap sebagai indikasi dari kurangnya sikap terbuka terhadap perspektif atau potensi informasi tambahan. Seseorang yang menerapkan berpikir kritis akan mencoba untuk memahami konteks, menganalisis fakta-fakta, dan mencari bukti yang mendukung atau menentang suatu klaim sebelum sampai pada suatu kesimpulan.

2. Tidak begitu saja menerima apa yang ada.

Kesediaan untuk tidak begitu saja menerima sesuatu juga mencerminkan keinginan untuk memahami lebih dalam, mencari bukti atau argumen yang mendukung atau menentang suatu ide, sebelum akhirnya mencapai suatu kesimpulan atau pandangan yang lebih terinformasi.

3. Tidak langsung menerima informasi yang diyakini orang.

Sikap tidak langsung menerima berita atau informasi yang diyakini oleh sebagian besar orang adalah mencerminkan pandangan yang kritis dan penuh pertimbangan terhadap suatu informasi yang disajikan. Berpikir kritis menjadi inti dari pendekatan ini, di mana individu menolak untuk mengadopsi pandangan umum atau menerima informasi tanpa melibatkan proses evaluatif yang cermat.

4. Tidak menolak pendapat atau pandangan minoritas.

Pandangan atau pendapat yang berbeda yang disuarakan oleh seseorang atau suatu kelompok yang dianggap minoritas mengisyaratkan adanya rasa hormat terhadap hak setiap individu atau kelompok untuk menyuarakan ide mereka, meskipun mungkin tidak populer atau tidak banyak didukung oleh mayoritas.

MANFAAT BERPIKIR KRITIS

1. Menghindari kerugian atau masalah karena salah informasi.

Menghindari kerugian yang diakibatkan oleh informasi yang salah juga mencerminkan pemahaman akan dampaknya terhadap pengambilan keputusan, baik itu dalam konteks profesional maupun kehidupan sehari-hari. Seseorang yang memegang prinsip ini akan cenderung mengadopsi sikap kritis terhadap informasi, mengembangkan kemampuan analitis untuk menilai validitas dan relevansi data, serta memastikan bahwa keputusan yang diambil didasarkan pada informasi yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.

2. Tidak mudah menerima apa yang ada atau diberikan.

Tidak begitu saja dan mudah menerima apa yang ada atau diberikan merupakan ungkapan dari kemampuan untuk berpikir kritis dan mempertahankan keterbukaan terhadap sudut pandang atau informasi baru. Sikap ini mencerminkan kehati-hatian dalam menerima segala sesuatu tanpa pertimbangan yang mendalam, menekankan pentingnya melibatkan proses evaluatif yang cermat sebelum mencapai suatu kesimpulan.

3. Mengetahui apa yang harus diperbaiki.

Dengan berpikir kritis akan mudah mengetahui apa yang harus diperbaiki dengan memahami masalah-masalah kritis dan mengarahkan upaya pada solusi yang tepat. Dengan demikian dapat dicapai perubahan yang positif dan berkelanjutan menuju kesejahteraan yang lebih baik.

4. Memahami diri sendiri.

Dalam hal ini, dengan memahami diri sendiri, individu dapat merancang kehidupan yang lebih autentik dan memuaskan, membuat keputusan yang sesuai dengan nilai-nilai pribadi, serta mengembangkan hubungan yang lebih bermakna dengan orang lain.

KARAKTERISTIK BERPIKIR KRITIS.

Secara umum berpikir kritis memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Memiliki rasa ingin tahu.

Rasa ingin tahu dapat menjadi pendorong dalam pengembangan individu, karena individu yang ingin tahu cenderung mencari cara baru untuk menyelidiki, mengekspresikan ide, dan menciptakan solusi inovatif. Selain itu, memiliki rasa ingin tahu juga memperluas wawasan dan pemahaman terhadap dunia yang terus berubah, membangun toleransi terhadap ketidakpastian, serta meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan di sekitar.

2. Proaktif mencari informasi.

Proaktif mencari informasi adalah sikap yang mencerminkan inisiatif dan keaktifan dalam mengumpulkan pengetahuan serta data. Ini adalah perilaku yang melibatkan kesadaran akan kebutuhan untuk memahami lingkungan sekitar dan menemukan informasi yang relevan.

3. Berpikir dan bersikap obyektif.

Berpikir obyektif mencakup kemampuan untuk mengevaluasi fakta dan data secara kritis, mempertimbangkan berbagai sudut pandang, serta menghindari terjerat dalam pemikiran yang didasarkan pada preferensi pribadi atau keyakinan tanpa landasan yang kuat. Sementara itu, bersikap obyektif dalam tindakan adalah menerapkan prinsip-prinsip keadilan dan keseimbangan dalam pengambilan keputusan untuk menghindari asumsi serta mengaplikasikan logika dan alasan yang masuk akal.

4. Mencari dan mengembangkan semua kesempatan.

Mengembangkan segala kesempatan adalah sebuah pendekatan yang mencerminkan kemampuan individu untuk secara proaktif mencari dan memanfaatkan peluang yang muncul dalam kehidupan. Hal ini melibatkan sikap yang terbuka terhadap perubahan, kesiapan untuk menghadapi tantangan, dan

kesediaan untuk belajar dari pengalaman baru dalam arti selalu berusaha mempertimbangkan segala kesempatan dan kreativitas.

5. **Mempertimbangkan sudut pandang alternatif.**

Mempertimbangkan sudut pandang alternatif adalah suatu tindakan intelektual dan emosional yang mencerminkan kemampuan dan kesiapan seseorang untuk melihat, memahami, dan menghargai perspektif atau pandangan yang berbeda dari yang dimilikinya sendiri dalam arti selalu berusaha untuk mengembangkan probabilitas.

RINTANGAN UNTUK BERPIKIR KRITIS

Dalam hal ini, meskipun seseorang ingin berpikir kritis tetapi terdapat beberapa tantangan untuk berpikir kritis, antara lain yaitu:

1. **Kebiasaan.**

Kebiasaan mencakup serangkaian tindakan atau perilaku yang dilakukan secara teratur dan rutin dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini mencerminkan pola-pola yang terbentuk dari pengulangan aktivitas tertentu dan dapat berkembang dari respons otomatis terhadap stimulus atau situasi tertentu.

2. **Terpengaruh oleh orang lain.**

Terpengaruh oleh orang lain adalah suatu dinamika sosial yang mencerminkan dampak dan pengaruh individu terhadap pemikiran, perilaku, dan keputusan seseorang yang dipengaruhi. Hal ini mencakup berbagai bentuk pengaruh, baik itu dari lingkungan sosial terdekat seperti keluarga, teman, atau rekan kerja, maupun dari media sosial atau budaya yang lebih luas.

3. **Terpengaruh oleh informasi negatif.**

Mengelola pengaruh informasi negatif melibatkan kesadaran diri terhadap bagaimana paparan informasi dapat memengaruhi emosi, sikap, dan tindakan. Oleh karena itu, individu perlu mengembangkan keahlian untuk menyaring informasi, menjaga keseimbangan dalam mengonsumsi konten digital, dan

memastikan bahwa paparan informasi tidak hanya berasal dari sumber-sumber yang seragam.

4. **Malas untuk berpikir kritis.**

Sikap malas untuk berpikir kritis mencerminkan kurangnya motivasi atau keinginan untuk melakukan analisis mendalam, evaluasi, atau refleksi terhadap suatu informasi atau situasi. Hal ini bisa muncul sebagai tindakan menghindari upaya berpikir yang lebih dalam atau sebagai keengganan untuk menginvestasikan waktu dan usaha dalam memahami hal-hal dengan lebih baik.

5. **Kesesatan berpikir (*Logical fallacy*).**

Kesesatan berpikir, atau yang lebih dikenal dengan istilah *logical fallacy*, adalah pola pemikiran yang salah atau tidak valid yang melibatkan kesalahan dalam penalaran dan menyimpulkan suatu argumen. *Logical fallacy* mengacu pada pola-pola kesalahan atau ketidaklogisan dalam berpikir yang dapat merugikan kebenaran atau kekuatan suatu argumen.

6. **Bias pribadi.**

Bias pribadi adalah kecenderungan atau kecondongan individu untuk memandang dan menilai sesuatu berdasarkan pandangan atau pengalaman pribadi mereka sendiri.

KETERAMPILAN TEKNOLOGI & DIGITALIASI

Digitisasi adalah proses konversi dari analog ke digital. Digitisasi fokus pada pengoptimalan proses internal, seperti otomatisasi kerja, meminimalisir penggunaan kertas, dan lain sebagainya. Tujuannya tidak lain untuk mengurangi biaya. Digitisasi juga dapat dikatakan sebagai pendigitalan hal yang dulunya analog menjadi digital. Seperti, dokumen-dokumen tertulis di kertas dijadikan dokumen elektronik seperti pdf, doc, atau format lainnya. Digitalisasi sebagai penggunaan teknologi digital untuk mengubah sebuah model bisnis dan menyediakan pendapatan baru dan peluang-peluang nilai yang menghasilkan; ini adalah sebuah proses perpindahan ke bisnis digital.

Sementara itu, proses digitalisasi tidak akan bisa terjadi tanpa digitisasi. Digitalisasi adalah penggunaan teknologi digital dan data-data yang telah terdigitisasi, untuk memengaruhi cara penyelesaian sebuah pekerjaan, mengubah cara interaksi perusahaan-pelanggan, serta menciptakan aliran pendapatan baru (secara digital). Dengan adanya transformasi industri 4.0 dan 5.0 hal ini menuntut individu untuk dapat meningkatkan kemampuan digitasi dan digitalisasi, dalam rangka memenuhi tuntutan persaingan di dunia yang semakin ketat.

KEINGINAN UNTUK TERUS BELAJAR

Pembelajaran berkelanjutan yaitu individu ingin selalu meningkatkan kemampuannya dengan belajar keterampilan baru atau mengembangkan dan memperdalam keterampilan yang dimilikinya (*continuous learning*). Hal ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, termasuk di dalamnya membaca buku, mengikuti seminar, *webinar*, mendengarkan *podcast*, membaca artikel, menghadiri konferensi, dan berbagai kegiatan pengembangan diri lain.

RESILIENSI

Adalah suatu kemampuan untuk bangkit kembali (*bounce back*) dari pengalaman emosi yang negatif dan mampu beradaptasi pada tuntutan perubahan yang menimbulkan kecemasan (Mangundjaya, 2021a). Resiliensi kata lainnya adalah elastisitas atau memantul, yang artinya bila dihubungkan dengan perilaku seseorang adalah seorang yang ulet, tidak mudah menyerah, dan tidak hanyut pada keterpurukan dan kegagalan yang dialaminya (Mangundjaya, 2021a). Seorang yang resilien adalah seorang yang mampu untuk mengambil keputusan di bawah tekanan dan merubah kegagalan menjadi keberhasilan (Reivich & Shatte, 2002).

Lebih lanjut, Coleman dan Ganong (2002) mendefinisikan resiliensi sebagai suatu proses yang dinamis yang termasuk di dalamnya adaptasi positif pada konteks yang menuntut adanya *adversity*. Siebert (2005) mendefinisikan resiliensi sebagai suatu

kemampuan dari individu dalam menghadapi kondisi yang tidak berdaya pada saat menghadapi suatu masalah. Dalam hal ini seseorang dengan resiliensi yang tinggi akan cenderung mudah bangkit dari kegagalan dan mau mencoba kembali. Menurut Webb (2013), seseorang yang memiliki resiliensi yang tinggi akan mampu untuk menggunakan seluruh kemampuan, keterampilan dan kekuatannya untuk mengatasi berbagai masalah dan tantangan serta pulih kembali dari berbagai kondisi kegagalan dan keterpurukan. Berdasarkan pembahasan tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa seorang yang resilien akan lebih fleksibel dan lebih baik dalam menghadapi perubahan organisasi.

Dari berbagai penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa resiliensi adalah kemampuan dari seseorang untuk menyesuaikan diri pada kondisi penuh tantangan, memelihara keseimbangan, mempertahankan pengendalian terhadap lingkungan, dan melanjutkan bergerak menuju perilaku yang positif. Seseorang yang memiliki resiliensi yang tinggi pada umumnya tidak takut terhadap perubahan karena ia memiliki rasa percaya diri yang tinggi serta mampu mengatasi berbagai masalah.

Resiliensi adalah kemampuan individu untuk bertahan dan bangkit kembali untuk mencapai tujuan dan kebahagiaan setelah menghadapi situasi yang tidak menyenangkan. Hal ini membuat resiliensi menjadi faktor yang sangat diperlukan untuk dapat mengubah ancaman menjadi kesempatan untuk bertumbuh, berkembang, dan meningkatkan kemampuan untuk beradaptasi demi perubahan yang lebih baik (Luthans dkk., 2007).

Sementara itu, menurut Dong dkk. (2013) resiliensi memiliki empat dimensi yang tertuang dalam alat ukur yang dibuatnya untuk mengukur resiliensi, yaitu: a) fleksibilitas; b) dukungan sosial dan keluarga; c) dukungan spiritual; dan d) rorientasi pada tujuan.

Seseorang yang memiliki resiliensi yang tinggi pada umumnya mampu untuk menggunakan keterampilan dan kekuatannya untuk menghadapi tantangan serta bangkit dari kegagalan. Kejadian-kejadian seperti sakit, kehilangan pekerjaan, permasalahan keuangan, bencana alam, pemutusan hubungan interpersonal, atau

meninggalnya seseorang yang berarti dalam hidupnya merupakan hal-hal yang sangat berat bagi orang tersebut, tetapi dengan dimilikinya resiliensi maka ia dapat mengatasi dan menghadapinya dengan baik (Webb, 2013).

KEPEMIMPINAN DAN PENGARUH SOSIAL

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin di organisasi memiliki peran penting, baik dalam pengelolaan sehari-hari, juga dalam hal keberhasilan organisasi dalam melakukan pencapaian target dan tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin juga berperan besar dalam pengembangan pegawai maupun retensi para *talent* di organisasi (Mangundjaya, 2022b), juga dalam keberhasilan suatu perubahan organisasi (Mangundjaya, 2021a).

Untuk itu, pemimpin harus dapat memahami bawahannya, maupun lingkungan dan budaya dimana organisasi berada (Mangundjaya, 2022a) karena budaya dapat memengaruhi efektivitas kepemimpinan seseorang. Dengan pemahaman yang baik mengenai budaya yang berlaku, maka seorang pemimpin akan dapat memiliki pengaruh sosial yang besar.

ORIENTASI LAYANAN

Orientasi Layanan Pelanggan (*Customer Service Orientation*) adalah kemampuan yang terkait dengan keinginan membantu atau melayani orang lain untuk memenuhi kebutuhan mereka. Artinya berusaha untuk mengetahui dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Orientasi layanan (*service orientation*) memiliki peran penting pada kelangsungan operasional perusahaan, perannya dapat dirasakan baik di tingkat karyawan maupun tingkat organisasi.

KECERDASAN EMOSIONAL

Emotional intelligence atau kecerdasan emosional merupakan kemampuan seseorang untuk mengelola atau mengontrol emosi diri sendiri dan orang di sekitarnya. Kecerdasan emosional berpengaruh penting terhadap kesuksesan seseorang. Kemampuan mengelola atau mengatur emosi memengaruhi pengembangan diri sendiri terutama potensi yang ada pada diri masing-masing individu sehingga dapat meningkatkan kualitas diri sendiri.

Kecerdasan emosional menurut Goleman (1995) adalah: a) kemampuan untuk mengenali, memahami dan mengelola emosi diri; dan b) mengenali dan memahami serta memengaruhi emosi orang lain. Dalam hal ini, kecerdasan emosional merupakan suatu kualitas yang memungkinkan seseorang dalam menghadapi sesuatu dengan penuh kesabaran, sadar diri, dan paham mengenai permasalahan yang dihadapi dalam hubungannya dengan orang lain.

MANFAAT KECERDASAN EMOSIONAL

Manfaat kecerdasan emosional dapat dilihat dari level individual dan level organisasi.

1. Untuk level individual, kecerdasan emosional memiliki manfaat sebagai berikut: a) melakukan komunikasi hal yang kurang menyenangkan tanpa menyakiti perasaan orang lain; b) mengelola emosi diri pada waktu stres atau tertekan; dan c) meningkatkan kualitas hubungan dengan orang lain.
2. Untuk level organisasi atau dunia kerja, kecerdasan emosional memiliki manfaat sebagai berikut: a) mengelola konflik; b) melakukan *coaching* dan memotivasi orang lain; dan c) menciptakan budaya kolaborasi.

KIAT MENGEMBANGKAN KECERDASAN EMOSIONAL.

Memiliki kecerdasan emosional dirasakan penting dan bermanfaat, untuk itu perlu mengembangkan kecerdasan emosional antara lain dengan cara: a) membangun kesehatan psikologis (*psychological safety*) dalam tim, dalam arti setiap orang merasa aman untuk mengeluarkan pendapat; b) menyadari dan mengelola emosi diri; kesadaran akan emosi diri dan mencoba untuk mengelolanya supaya tetap tenang; c) mempelajari hal-hal baru, dengan mempelajari hal-hal baru maka hal ini juga akan dapat meningkatkan kecerdasan emosional seseorang; d) memerhatikan diri sendiri; dan e) mencari dan menikmati kebahagiaan.

PERSUASI DAN NEGOSIASI

Persuasi adalah suatu kegiatan meyakinkan orang lain untuk menyetujui ide yang disampaikan serta meminta dukungan orang lain dengan berperilaku tertentu, atau dapat dikatakan sebagai suatu teknik komunikasi yang bertujuan untuk memengaruhi orang lain dengan pandangan yang dimiliki orang yang melakukan persuasi.

Persuasi merupakan kegiatan meyakinkan orang lain untuk merubah pandangannya terhadap sesuatu hal, menyetujui serta memiliki komitmen untuk berperilaku tertentu (Mangundjaya, 2021). Kegiatan meyakinkan tersebut dilakukan dengan ajakan kepada seseorang dengan cara memberikan alasan dan prospek yang meyakinkan; supaya orang lain dapat percaya yang bertujuan membuktikan pendapat (Kamus Besar Bahasa Indonesia-KBBI).

PRINSIP PERSUASI

1. Menjelaskan dan mengantisipasi jawaban mengenai 5W1H.

Menjelaskan dan mengantisipasi jawaban mengenai 5W1H merujuk pada suatu pendekatan komprehensif dalam berkomunikasi atau menyampaikan informasi yang mencakup pertanyaan-pertanyaan kunci yaitu: *What* (Apa), *Why* (Mengapa), *When* (Kapan), *Where* (Di mana), *Who* (Siapa), dan *How*

(Bagaimana). Dalam konteks ini, menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut menjadi dasar untuk membangun narasi yang lengkap, informatif, dan terstruktur.

2. **Pengenalan diri sendiri.**

Pengenalan diri sendiri merupakan suatu proses reflektif yang melibatkan pemahaman mendalam terhadap identitas, karakteristik, nilai-nilai, dan pengalaman hidup seseorang. Ini bukan hanya tentang menyebutkan nama dan latar belakang, melainkan juga mencakup kesadaran diri yang mendalam, memahami kekuatan dan kelemahan, serta mampu mengeksplorasi dimensi-dimensi psikologis dan emosional diri sendiri.

Pengenalan diri merupakan langkah awal dalam perjalanan pengembangan pribadi, di mana seseorang dapat membangun kesadaran yang lebih baik terhadap potensi, tujuan hidup, dan arah perkembangan yang diinginkan.

3. **Orang lain harus mau mendengarkan.**

Keinginan untuk didengarkan oleh orang lain bukan hanya menjadi unsur fundamental dalam membangun hubungan yang sehat, tetapi juga menjadi kunci untuk menciptakan lingkungan di mana komunikasi yang efektif dan penghargaan terhadap perspektif masing-masing dapat berkembang.

4. **Berkomunikasi secara total.**

Berkomunikasi secara total mencirikan suatu bentuk interaksi yang melibatkan keterlibatan penuh dari seluruh aspek komunikatif seseorang. Ini tidak hanya terbatas pada dimensi verbal, melainkan juga mencakup bahasa tubuh, ekspresi wajah, intonasi suara, dan segala nuansa komunikatif lainnya.

5. **Memahami orang lain terlebih dahulu.**

Memahami orang lain terlebih dahulu mencerminkan suatu sikap dan keterampilan interpersonal yang menempatkan empati dan pengertian terhadap orang lain sebagai prioritas utama dalam berinteraksi. Ini bukan hanya tentang mendengarkan secara pasif,

melainkan juga menggali lebih dalam untuk memahami perspektif, perasaan, dan kebutuhan orang lain.

6. **Berbicara menyesuaikan dengan pendengarnya.**

Berbicara yang disesuaikan dengan pendengar mencirikan suatu keterampilan komunikasi yang menekankan kemampuan untuk beradaptasi dengan seseorang atau suatu kelompok yang sedang diajak berbicara. Hal ini melibatkan kesadaran dan pemahaman terhadap karakteristik, latar belakang, serta kebutuhan komunikasi spesifik dari orang atau kelompok yang menjadi pendengar

7. **Menyadari keterampilan yang dimiliki.**

Menyadari keterampilan yang dimiliki dapat menjadi langkah awal yang penting dalam perencanaan karier, pengembangan pribadi, atau bahkan pencapaian tujuan hidup. Ini melibatkan penilaian diri yang jujur, pengakuan terhadap kekuatan, dan identifikasi area di mana perbaikan atau pengembangan lebih lanjut dapat dilakukan.

TUJUAN PERSUASI

Persuasi merupakan salah satu komunikasi penting untuk dikuasai, karena persuasi bertujuan untuk:

1. **Membentuk tanggapan.**

Membentuk tanggapan adalah suatu proses intelektual dan emosional di mana seseorang menanggapi atau merespons suatu stimulus, seperti informasi, peristiwa, atau interaksi dengan orang lain. Proses ini melibatkan pengolahan informasi, evaluasi konteks, dan pemahaman terhadap berbagai aspek yang terlibat dalam situasi tertentu.

2. **Memperkuat tanggapan.**

Memperkuat tanggapan adalah suatu upaya atau proses yang bertujuan untuk meningkatkan, memperbaiki, atau memberikan dukungan pada respons atau reaksi seseorang terhadap suatu

stimulus atau situasi tertentu. Proses ini mencakup serangkaian tindakan yang diarahkan untuk memperkuat aspek kognitif, emosional, atau perilaku dari tanggapan tersebut.

3. **Mengubah tanggapan.**

Mengubah tanggapan melibatkan refleksi diri yang mendalam dan keterlibatan aktif dalam mengevaluasi bagaimana tanggapan tersebut dapat ditingkatkan atau diubah untuk mencapai hasil yang lebih baik. Hal ini dapat mencakup pengembangan keterampilan adaptasi, restrukturisasi pola pikir, atau bahkan perubahan perilaku yang mendasari respons seseorang terhadap situasi tertentu.

NEGOSIASI

1. Proses tawar-menawar dengan jalan berunding untuk memberi atau menerima guna mencapai kesepakatan antara satu pihak dengan pihak lain, baik itu kelompok atau organisasi.
2. Penyelesaian sengketa secara damai melalui perundingan antara pihak-pihak yang bersangkutan.
3. Suatu proses perundingan antara para pihak yang berselisih atau berbeda pendapat tentang sesuatu permasalahan.
4. Negosiasi bukan hanya mengenai penyelesaian sebuah masalah, tetapi juga tentang pencapaian sebuah kesepakatan antar dua pihak atau lebih.

TUJUAN NEGOSIASI

1. **Mengurangi perbedaan.**

Mengurangi perbedaan adalah suatu usaha yang bertujuan untuk mengatasi disparitas atau perbedaan yang mungkin muncul di berbagai konteks kehidupan. Mengurangi perbedaan juga mencakup upaya untuk membangun jembatan dalam hubungan interpersonal, baik di lingkungan kerja, komunitas, atau dalam lingkungan sosial lainnya. Ini dapat melibatkan komunikasi yang

efektif, pemberdayaan, dan membuka ruang bagi kolaborasi di antara individu-individu yang memiliki latar belakang atau pengalaman yang berbeda.

2. **Mendapatkan atau mencapai kata sepakat.**

Mendapatkan atau mencapai kata sepakat adalah suatu proses yang melibatkan interaksi dan komunikasi di antara pihak-pihak yang terlibat, dengan tujuan untuk mencapai kesepakatan atau persetujuan bersama.

3. **Mendapatkan atau mencapai kondisi penyelesaian.**

Mendapatkan atau mencapai kondisi penyelesaian adalah pemahaman yang mendalam terhadap masalah atau tantangan yang dihadapi. Ini melibatkan identifikasi akar permasalahan, penilaian konteks, dan analisis faktor-faktor yang terlibat. Pemahaman yang matang tersebut akan menjadi dasar untuk merancang strategi penyelesaian yang sesuai dan efektif.

4. **Mendapatkan atau mencapai kondisi saling menguntungkan.**

Mendapatkan atau mencapai kondisi yang saling menguntungkan merupakan suatu proses yang melibatkan Kerja sama dan negosiasi di antara pihak-pihak yang terlibat, dengan tujuan untuk menciptakan keadaan atau kesepakatan yang memberikan manfaat positif bagi semua pihak yang terlibat. Proses ini tidak hanya mencakup penyelesaian masalah atau konflik, tetapi juga menciptakan kerangka kerja yang mempromosikan kesejahteraan bersama dan saling menguntungkan.

MANFAAT NEGOSIASI

Negosiasi termasuk salah keterampilan yang sebaiknya dikuasai oleh individu karena negosiasi memiliki manfaat, yaitu sebagai berikut:

1. **Menciptakan pengertian yang lebih baik.**

Menciptakan pengertian yang lebih baik adalah suatu upaya atau proses yang mencakup interaksi dan komunikasi yang mendalam untuk meningkatkan pemahaman terhadap suatu konsep, ide,

atau situasi. Proses ini melibatkan pertukaran informasi, klarifikasi, dan diskusi yang bertujuan untuk mengatasi ketidakjelasan, kesalahpahaman, atau kebingungan yang mungkin timbul.

2. Mempunyai kesempatan untuk mengutarakan pendapat.

Mempunyai kesempatan untuk mengutarakan pendapat adalah merupakan hak dasar yang mencerminkan kebebasan individu untuk menyampaikan gagasan, pandangan, atau opini secara terbuka dan tanpa hambatan.

3. Memungkinkan penyelesaian masalah secara bersama-sama.

Memungkinkan penyelesaian masalah secara bersama-sama adalah suatu pendekatan kolaboratif yang menciptakan lingkungan di mana individu atau kelompok bekerja sama untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan menyelesaikan masalah yang dihadapi. Proses ini melibatkan partisipasi aktif dari semua pihak yang terlibat dengan tujuan untuk mencapai solusi yang dapat diterima bersama dan menguntungkan semua pihak yang terlibat.

4. Mengupayakan dan memperoleh solusi terbaik.

Mengupayakan dan memperoleh solusi terbaik adalah suatu proses yang melibatkan usaha aktif dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengimplementasikan solusi optimal untuk suatu masalah atau tantangan yang dihadapi.

Tabel 2. Perbedaan Persuasi dan Negosiasi

| No | Persuasi | Negosiasi |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Persuasi lebih menekankan kepada memberikan pengaruh yang dilakukan salah satu pihak. | Negosiasi menekankan kepada hasil keputusan dari kedua belah pihak tanpa ada unsur pemaksaan atau pengaruh. |
| 2 | Persuasi membiarkan <i>persuadee</i> bebas melakukan apapun setelah <i>persuader</i> | Negosiasi tidak memberikan kebebasan karena kedua belah pihak sudah |

| No | Persuasi | Negosiasi |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | berusaha meyakinkan mereka. | memutuskan apa yang harus dilakukan berdasarkan kesepakatan bersama. |
| 3 | <i>Persuader</i> (pembujuk) harus mengumpulkan informasi dan fakta sebelum melakukan persuasi dengan orang lain. | Tuntutan data tidak sebesar pada persuasi karena berhadapan langsung. Kemampuan negosiasi ditentukan oleh kemampuan berkomunikasi dan pengenalan diri seseorang. |

Sumber: Mangunjaya (2021c)

ADAPTABILITAS

Adaptabilitas adalah suatu keterampilan yang terkait dengan kemampuan seseorang untuk merubah perilakunya, atau pendekatannya dalam usaha untuk menyesuaikan diri dengan situasi baru. Adaptabilitas adalah kemampuan untuk menjadi luwes (*flexible*) dan menyesuaikan diri terhadap berbagai faktor dan kondisi lingkungan. Keterampilan adaptabilitas memiliki beberapa keterampilan yang dapat membantu untuk menyesuaikan diri dan menghadapi perubahan secara positif dan proaktif, antara lain yaitu:

1. Keterampilan berkomunikasi.

Keterampilan berkomunikasi mencakup pemahaman tentang berbagai cara berkomunikasi. Mampu membaca isyarat verbal dan nonverbal, seperti bahasa tubuh dan ekspresi wajah, membantu dalam menafsirkan pesan secara menyeluruh dan menghindari kesalahpahaman. Keterampilan ini memainkan peran penting dalam menciptakan hubungan interpersonal yang saling mengerti.

2. Keterampilan interpersonal.

Keterampilan interpersonal merupakan sekumpulan kemampuan yang melibatkan hubungan antar individu, mencakup berbagai

aspek dalam berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang positif. Mengembangkan keterampilan interpersonal adalah menyadari pentingnya pemahaman diri dan orang lain. Hal ini melibatkan kemampuan untuk memahami dan mengelola emosi sendiri, serta memiliki kesadaran terhadap perbedaan individual dan kebutuhan orang lain. Kesadaran diri membantu seseorang untuk menjadi lebih responsif terhadap dinamika interpersonal dan membangun hubungan yang lebih dalam.

3. **Keterampilan pemecahan masalah.**

Keterampilan pemecahan masalah adalah kemampuan penting yang melibatkan kemauan dan kecakapan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan menemukan solusi efektif terhadap masalah yang dihadapi. Keterampilan pemecahan masalah juga melibatkan kemampuan untuk merumuskan strategi yang efektif. Kemampuan ini mencakup pemilihan pendekatan yang sesuai dengan konteks dan tujuan, serta pemikiran kreatif untuk mengidentifikasi alternatif solusi yang tidak terlihat pada pandangan pertama.

4. **Keterampilan cara berpikir kritis dan strategis.**

Keterampilan cara berpikir kritis dan strategis adalah kemampuan kognitif yang esensial untuk mengembangkan pandangan analitis, evaluatif, dan solutif terhadap berbagai situasi atau permasalahan, juga mencakup kemampuan untuk merumuskan argumen atau solusi. Ini melibatkan penyusunan pemikiran secara logis, merinci aspek-aspek yang relevan, dan menyusun argumen atau solusi dengan cara yang persuasif.

5. **Keterampilan bekerja sama.**

Keterampilan bekerja sama memainkan peran krusial dalam dinamika kerja kelompok dan lingkungan sosial secara umum. Ini melibatkan kemampuan untuk berinteraksi secara efektif dengan orang lain, berbagi tanggung jawab, dan berkontribusi secara positif terhadap tujuan bersama.

6. Keterampilan berorganisasi.

Keterampilan berorganisasi adalah merangkum serangkaian kemampuan esensial yang memungkinkan seseorang untuk merencanakan, mengelola waktu, dan menyusun tugas-tugas dengan cara yang efisien. Ini tidak hanya melibatkan kemampuan untuk menciptakan struktur dalam pekerjaan, tetapi juga melibatkan keterampilan dalam menetapkan prioritas, dan mengatur sumber daya.

MANFAAT MEMILIKI KETERAMPILAN ADAPTABILITAS

Keterampilan adaptabilitas merupakan salah satu keterampilan penting yang perlu dimiliki oleh individu, hal ini antara lain disebabkan oleh karena:

1. Adaptabilitas adalah merupakan *soft skills* yang memiliki kemampuan untuk mempelajari keterampilan baru dan perilaku dalam berespon terhadap lingkungan baru.
2. Manajemen pada umumnya mencari calon karyawan yang memiliki adaptabilitas yang tinggi karena merupakan hal yang penting untuk dimiliki.
3. Dengan memiliki keterampilan adaptabilitas, maka akan dapat menyesuaikan diri (*adaptable*) adalah penting karena hal ini merupakan gambaran dari kemampuan seseorang dalam hal keterampilan interpersonal, kepemimpinan, menentukan pendapat diri, dan keterampilan analitikal. Hal ini semua merupakan kualitas yang sangat penting yang perlu dimiliki oleh seseorang.

KIAT MENGEMBANGKAN ADAPTABILITAS

Untuk dapat memiliki adaptabilitas yang diharapkan, beberapa kiat-kiat di bawah ini dapat digunakan untuk mengembangkannya, yaitu:

1. Mau dan mampu dalam memunculkan alternatif solusi.

Pentingnya sikap mau dan mampu memunculkan alternatif solusi adalah karena hal ini tidak hanya menciptakan proses pemikiran yang lebih dinamis dan kreatif, tetapi juga membuka peluang untuk menemukan solusi yang lebih efektif dan efisien. Dengan cara ini, individu atau kelompok tidak terpaku pada satu opsi saja, melainkan dapat menjelajahi berbagai potensi solusi yang dapat diuji dan dievaluasi untuk mencapai hasil yang optimal.

2. Mau dan mampu menerima kejutan dan perubahan.

Kemauan untuk menerima kejutan dan perubahan melibatkan pengembangan ketahanan mental dan sikap terbuka terhadap berbagai kemungkinan yang mungkin muncul. Hal ini mencakup pemahaman bahwa perubahan adalah bagian alami dari kehidupan dan bahwa menyikapi kejutan dengan sikap positif dapat membuka pintu bagi peluang baru dan pertumbuhan pribadi.

3. Mau dan mampu menerima peran baru.

Mau dan mampu menerima peran-peran baru menggambarkan suatu sikap yang melibatkan keterbukaan terhadap peluang-peluang pengembangan diri dan keinginan untuk menjalani tanggung jawab atau tugas yang baru.

4. Menunjukkan sikap tenang dan percaya diri.

Menunjukkan sikap tenang dan percaya diri merupakan hal penting dalam berbagai situasi kehidupan, baik dalam konteks profesional maupun sosial. Sikap ini mencerminkan kemampuan untuk tetap tenang atau dingin dan terkendali di bawah tekanan, serta keyakinan pada kemampuan diri sendiri. Proses ini melibatkan keseimbangan emosional dan pemahaman diri.

5. **Menyadari dan menerima perubahan di lingkungan.**

Dengan perkataan lain dapat bersikap luwes dan *flexible* maupun menyadari serta menerima perubahan. Hal yang dimaksud adalah memahami bahwa perubahan adalah suatu konstanta dalam kehidupan. Kesadaran ini memungkinkan seseorang untuk tetap terbuka terhadap dinamika lingkungan yang dapat berubah sewaktu-waktu.

6. **Mengembangkan *growth mindset*.**

Mengembangkan *growth mindset* atau pola pikir pertumbuhan, dimana tidak terfokus pada kegagalan tetapi menganggap kegagalan adalah suatu proses untuk bangkit kembali. *Growth mindset* adalah suatu proses yang mendasar dalam pembentukan sikap terhadap pembelajaran dan kemajuan pribadi. Proses ini tidak hanya mencakup kesadaran akan keberlanjutan pertumbuhan pribadi, tetapi juga melibatkan perubahan fundamental dalam cara seseorang memandang kesulitan, kegagalan, dan kemampuan untuk belajar.

7. **Menentukan tujuan bagi diri sendiri.**

Menentukan tujuan bagi diri sendiri adalah suatu proses yang melibatkan pemikiran dan refleksi mendalam tentang arah yang diinginkan dalam kehidupan. Hal ini bukan hanya tentang menetapkan target atau pencapaian spesifik, melainkan juga tentang menciptakan visi yang memberikan arti dan tujuan bagi perjalanan pribadi.

8. **Fokus terhadap gambaran besar.**

Fokus terhadap gambaran besar adalah pengembangan visi jangka panjang yang jelas. Ini melibatkan refleksi mendalam tentang apa yang dianggap penting dalam hidup, tujuan-tujuan besar yang ingin dicapai, dan bagaimana pencapaian tersebut akan memberikan arti yang mendalam. Melalui pemahaman visi ini, seseorang dapat membangun dasar untuk fokus dan komitmen jangka panjang.

9. Menerima adanya berbagai pandangan.

Menerima adanya berbagai pandangan melibatkan kesediaan untuk belajar dari orang lain dalam menghadapi sudut pandang yang berbeda, seseorang dapat memperoleh wawasan baru, melihat masalah dari berbagai perspektif, dan bahkan mengembangkan cara pandang yang lebih luas.

10. Menerima kegagalan/kesalahan.

Menerima kegagalan atau kesalahan adalah suatu aspek penting dalam pembentukan kematangan emosional dan perkembangan pribadi. Proses ini melibatkan kemampuan untuk mengatasi rasa malu atau kekecewaan yang mungkin muncul setelah mengalami kegagalan, dan melihatnya sebagai kesempatan untuk belajar dan berkembang. Menerima kegagalan bukan berarti meremehkan upaya atau menjustifikasi kesalahan, tetapi lebih pada kesediaan untuk menghadapi kenyataan bahwa tidak semua percobaan akan berhasil dan bahwa kegagalan adalah bagian tak terpisahkan dari perjalanan menuju kesuksesan meminta umpan-balik.

11. Bersikap positif.

Bersikap positif dalam menghadapi berbagai hal, serta berusaha mencari hikmah dari situasi yang ada merupakan sikap terbuka terhadap perubahan dan tantangan. Hal ini melibatkan kemampuan untuk melihat situasi yang sulit sebagai peluang untuk pertumbuhan pribadi dan profesional.

12. Meminta bantuan (bila perlu).

Meminta bantuan adalah menumbuhkan rasa kesadaran diri yang realistis tentang kemampuan dan keterbatasan pribadi. Ini melibatkan kemampuan untuk menilai situasi dengan jujur dan menyadari ketika tindakan individu mungkin memerlukan kontribusi atau pandangan tambahan dari orang lain. Kesadaran ini menciptakan dasar untuk kemampuan beradaptasi dan mengenali momen-momen yang memerlukan dukungan eksternal.

MENINGKATKAN ADAPTABILITAS DI TEMPAT KERJA

Terdapat beberapa kiat untuk dapat beradaptasi di tempat kerja yang dapat diterapkan oleh individu, antara lain adalah sebagai berikut:

1. Klarifikasi dari atasan atau rekan kerja.

Meminta klarifikasi bila terdapat perubahan di tempat kerja mengenai proses, prosedur, dsb. Hal ini mencakup kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas dan tegas. Ini melibatkan penyampaian pertanyaan atau kebutuhan klarifikasi dengan bahasa yang lugas dan tegas, sehingga tidak ada ruang bagi penafsiran yang ambigu. Komunikasi yang efektif adalah kunci untuk memastikan bahwa setiap pihak terlibat memiliki pemahaman yang seragam terkait dengan adanya perubahan.

2. Pendekatan yang kreatif.

Menawarkan diri untuk mengerjakan tugas-tugas baru atau mengambil tanggung jawab untuk membuktikan bahwa memiliki kompetensi yang cukup baik. Hal ini melibatkan penyusunan rencana, presentasi yang merinci cara pendekatan baru, maupun mencari ide dan pendekatan baru yang kreatif dan inovatif, yang dapat meningkatkan hasil atau memecahkan masalah yang ada.

3. Berkontribusi pada berbagai kegiatan di organisasi.

Berkontribusi dalam pertemuan di lingkungan organisasi akan meningkatkan kemampuan untuk berkomunikasi dan bekerja sama dengan anggota tim. Proses ini memerlukan keterampilan mendengarkan yang baik, kemampuan untuk berbicara dengan jelas, dan kemauan untuk menerima pandangan dari berbagai sudut.

4. Berkolaborasi dengan rekan kerja.

Berkolaborasi dengan rekan kerja mencakup kemampuan untuk mengatasi perbedaan pendapat atau konflik yang mungkin muncul selama kolaborasi. Keterampilan ini akan membantu dalam memastikan bahwa perbedaan pandangan diatasi dengan cara yang konstruktif, sehingga tim dapat tetap fokus pada tujuan bersama.

INTEGRITAS

Integritas adalah suatu sikap dan/atau perilaku yang perlu dimiliki oleh seseorang dalam dunia kerja maupun kehidupan sehari-hari. Hal yang termasuk dalam aspek integritas adalah kejujuran, konsistensi dan komitmen yang harus menjadi prinsip dan selalu dipegang teguh. Integritas adalah salah satu bentuk kualitas terpenting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Integritas adalah suatu konsep yang berkaitan dengan perilaku, nilai, metode, sarana, prinsip, harapan, dan keterpaduan berbagai hasil. Orang yang memiliki integritas berarti memiliki kepribadian yang jujur dan kuat. Integritas sendiri berasal dari bahasa latin *integrate* yang artinya seperti berikut ini: a) Sikap tegas untuk tidak ingin korupsi, berpegang teguh pada prinsip, dan menjadi dasar untuk berhubungan dengan diri sendiri sebagai nilai moral, dan b) Kualitas, sifat, atau kondisi yang menunjukkan satu kesatuan yang utuh memiliki potensi dan kemampuan untuk memancarkan otoritas, kewibawaan, dan kejujuran. Kejujuran dalam hal ini bukan hanya omongan, pemanis retorika, tapi juga tindakan.

RANGKUMAN

Dunia berubah, tantangan berubah, sehingga bila individu dan organisasi ingin tetap eksis dan berprestasi, maka ia harus dapat mengikuti perubahan yang ada maupun memenuhi persyaratan yang ada untuk dapat beradaptasi pada perubahan dan tuntutan yang ada. Dalam hal ini, riset yang dilakukan oleh World Economic Forum menyatakan terdapat beberapa karakteristik keterampilan, sikap kerja, kepribadian dan kemampuan yang perlu dimiliki oleh individu untuk dapat mengikuti perkembangan yang ada. Untuk itu, individu dan organisasi sebaiknya melakukan peningkatan kompetensi baik tujuannya *upskilling*, maupun *reskilling*.

LATIHAN, PERTANYAAN, DAN KASUS

Pertanyaan:

1. Dari karakteristik individu, 15 *top skill*, dan 10 faktor utama keberhasilan, sebutkan karakteristik paling penting yang harus dimiliki!
2. Apa manfaatnya memiliki karakteristik dan keterampilan tersebut bagi individu dan organisasi/perusahaan?
3. Bagaimana cara meningkatkan/memerolehnya?

Kasus:

Mengapa Saya Kurang Betah Di Tempat Kerja?

Ajo adalah seorang mahasiswa yang cukup berprestasi di perguruan tinggi, nilainya selalu bagus, ia adalah seorang yang tekun dan ulet. Setelah lulus, ia kemudian diterima di salah sebuah perusahaan yang memang sudah menjadi idamannya sejak masa kuliah dulu. Ia berharap akan dapat mengaktualisasikan diri dan berprestasi secara optimal seperti masa dia menjadi mahasiswa.

Meskipun demikian, ternyata ia mengalami berbagai benturan, di tempat kerjanya yang baru tuntutananya adalah setiap karyawan harus dapat belajar dan bekerja secara mandiri dan proaktif serta tidak lagi harus menunggu bimbingan dari atasannya, padahal selama ini meskipun nilainya bagus, itu adalah karena ketekunannya dan bimbingan dari rekan-rekan senior di kampus dan bekerja dalam kelompok. Ia sendiri tidak terbiasa dengan iklim kerja yang mengharuskannya untuk bekerja secara proaktif dan mandiri. Ia juga tidak terbiasa dengan iklim kerja yang mengharuskannya untuk mengerjakan berbagai pekerjaan pada suatu waktu tertentu (*multi tasking*), karena selama ini bila ia mengerjakan sesuatu pekerjaan maka akan dilakukan dengan tuntas satu persatu. Ia tipe orang yang cenderung lebih menyukai rutinitas dan mengerjakan tugas-tugas yang telah dikenalnya dengan baik.

Hal yang memperburuk kondisinya adalah, perusahaan tempatnya bekerja melakukan perubahan organisasi di berbagai

bidang, sebagai konsekuensinya semua karyawan harus menyesuaikan dengan perubahan yang ada. Ia mengalami kesulitan dalam menyesuaikan tersebut, karena menurutnya buat apa harus berubah, karena kondisi yang lama sudah cukup baik. Padahal ia memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada.

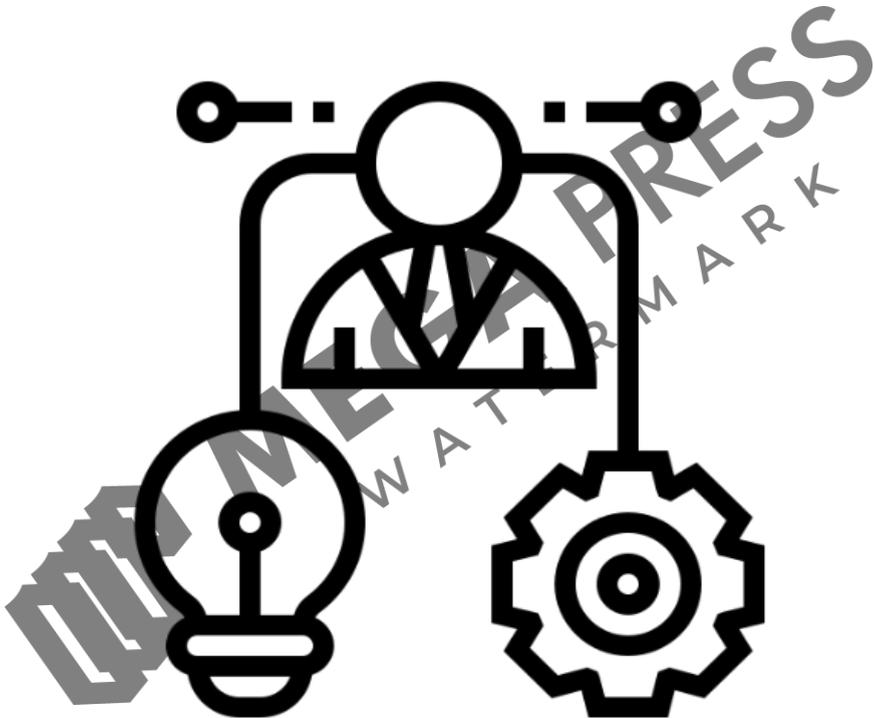
Kondisi ini semakin lama membuatnya menjadi kurang betah ditempat kerja dan ingin keluar padahal sebenarnya ia menyukai tempat dia bekerja. Ia kemudian mencari masukan dari Anda sebagai rekannya sesama mahasiswa dulu untuk dapat mengetahui apa yang sebaiknya harus dilakukan.

Pertanyaan:

1. Apa yang terjadi pada Ajo?
2. Mengapa Ajo sulit dalam menyesuaikan diri dengan perubahan di tempat kerjanya, dan apa reaksinya terhadap perubahan?
3. Apa saran Anda bagi Ajo agar dia dapat menghasilkan kinerja yang baik?

3

BAB III KARYAWAN SEBAGAI TALENTA DI ORGANISASI



*Organisasi kurang dapat berkembang secara optimal
tanpa ditunjang oleh karyawan yang kompeten sebagai pemimpin masa depan.
Wustari L. Mangundjaya*

CAPAIAN

Setelah membaca bab ini diharapkan pembaca akan dapat meningkatkan pengetahuan mengenai:

1. Pengertian manajemen talenta.
2. Proses manajemen talenta.
3. Manfaat manajemen talenta.
4. Variabel yang memengaruhi manajemen talenta.
5. Kebijakan manajemen talenta.

PENGANTAR

Manajemen Talenta (MT) sudah cukup lama menjadi bahan perbincangan di kalangan praktisi manajemen SDM atau Manajemen *Human Capital*. Dalam hal ini, meskipun banyak pemimpin perubahan, praktisi dan akademisi memiliki ketertarikan yang besar terhadap manajemen talenta, tetapi ternyata masih banyak kesimpang siuran di lapangan mengenai bagaimana sebenarnya cara kerja manajemen talenta (Lewis & Heckman, 2006; Thunnissen, 2016).

Beberapa praktisi menyatakan bahwa manajemen talenta kurang memiliki dasar teori yang stabil (Gallardo-Gallardo et al., 2015); ada juga yang menyatakan sampai saat ini masih kurang adanya fakta empiris yang dapat dijadikan ide dan model dari penerapan manajemen talenta yang baik (Lewis & Heckman, 2006; Dries, 2013). Selain itu ada yang menyatakan bahwa literatur mengenai manajemen talenta saat ini masih terkesan bias (Thunnissen et al., 2013). Terlepas dari berbagai argumentasi tersebut, pada kenyataannya konsep manajemen talenta saat ini masih sering dan banyak digunakan di berbagai organisasi, dan memiliki dampak yang cukup signifikan terhadap pengembangan organisasi.

PENGERTIAN MANAJEMEN TALENTA

Ada beberapa pengertian dari manajemen talenta, yaitu: Manajemen talenta adalah suatu strategi bisnis dimana organisasi berharap dapat menahan pekerja-pekerja yang terampil dan mumpuni (Mangundjaya, 2021). Manajemen talenta adalah suatu proses manajemen SDM yang menunjukkan adanya komitmen untuk merekrut, memerkerjakan, menahan dan mengembangkan karyawan yang memiliki talenta. Proses ini termasuk di dalamnya untuk merekrut, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang handal supaya tetap bekerja di organisasi (Heathfield, 2019). Sementara itu, (Scullion et al, 2010) menyatakan bahwa manajemen talenta adalah suatu inisiatif dari manajemen *human capital*.

PROSES MANAJEMEN TALENTA

Proses manajemen talenta merupakan proses yang panjang yang mencakup strategi bisnis dalam merekrut dan menahan pekerja-pekerja yang masuk dalam kategori *talent*. Proses manajemen SDM yang termasuk dalam manajemen talenta antara lain adalah: (a) perencanaan pegawai, (b) perencanaan rekrutmen, (c) proses seleksi (*asesmen*, wawancara, *credential review*, dsb), (d) proses orientasi (*on the job training* - OJT), (e) *coaching* dan *mentoring* (*goal setting* dan *feedback*), (f) manajemen kinerja, (g) program pengembangan dan pelatihan, (h) perencanaan karier, (i) program rotasi, mutasi dan promosi, dan (j) program terminasi pekerja. Dengan perkataan lain dapat dikatakan bahwa manajemen talenta melingkupi semua proses manajemen Human Capital.

Bila dilihat dari proses tersebut di atas, manajemen *Human Capital* memiliki peran yang penting untuk kelancaran manajemen talenta, meskipun demikian keberhasilan manajemen talenta sebenarnya terdapat pada para pemimpin yaitu atasan dari pekerja karena mereka yang berinteraksi sehari-hari dengan para pekerja. Melakukan *coaching* dan *mentoring* maupun memberikan kesempatan untuk berkembang adalah merupakan tugas dari pemimpin atau atasan.

Dengan perkataan lain dapat dikatakan bahwa manajemen *human capital* adalah yang menyediakan sarana dan prasarananya (termasuk di dalamnya penyediaan sistem manajemennya, baik dalam hal manajemen kinerja, pengembangan karier, dan sistem rotasi, mutasi dan promosi), dan para pemimpin merupakan pelaku dari manajemen talenta. Keduanya sama pentingnya, tanpa adanya sistem manajemen *human capital* yang baik serta tanpa adanya kepedulian atasan terhadap pengembangan bawahannya maka manajemen talenta kurang dapat berjalan dengan optimal. Meskipun demikian masih banyak yang belum memahami mengenai terminologi talenta (*talent*) dalam organisasi dan implikasinya dalam pengelolaan manajemen talenta (Tansley et al., 2007).

MANFAAT MANAJEMEN TALENTA

Manajemen talenta menjadi salah satu fokus manajemen. Hal ini antara lain karena manajemen talenta memiliki beberapa manfaat, yaitu antara lain (Mangundjaya, 2021a):

1. Mengidentifikasi kandidat internal untuk dapat mengisi posisi-posisi kunci.

Bila manajemen SDM (*Human Capital*) telah mampu mengidentifikasi karyawan yang dapat dijadikan pemimpin masa depan, maka pada umumnya mereka dimasukkan ke dalam suatu kelompok tertentu yang disebut dengan *talent pool* dan dapat memudahkan manajemen bila memerlukan karyawan untuk menduduki posisi-posisi tertentu yang levelnya lebih tinggi. Di Indonesia, kegiatan manajemen SDM dengan membuat *talent pool*, pertama kali diprakarsai oleh PT Telkom (Tbk), sebuah perusahaan BUMN di Indonesia.

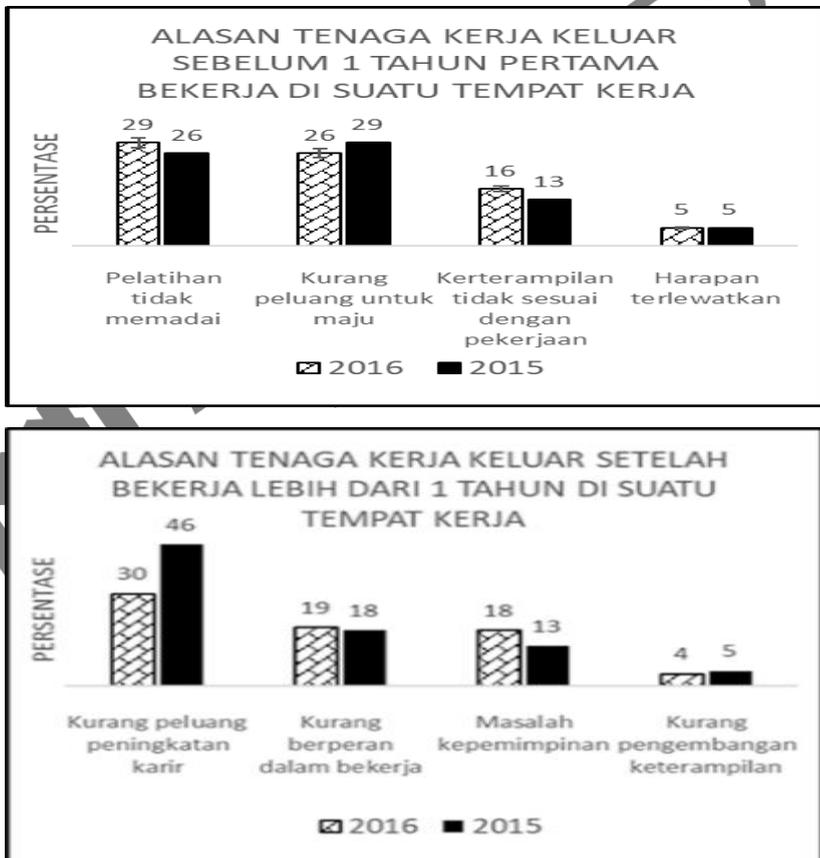
2. Meningkatkan semangat kerja dan memotivasi karyawan.

Dengan adanya program manajemen talenta, maka para *talent* akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga dapat meningkatkan kariernya lebih cepat.

3. Meningkatkan tingkat retensi karyawan, melalui jalur karier.

Setiap individu yang bekerja di perusahaan menginginkan untuk dapat meningkatkan kariernya, karena mereka bekerja tidak hanya sekedar mencari uang saja. Untuk itu, adanya kesempatan untuk mengembangkan karier merupakan salah satu yang dicari oleh karyawan, khususnya bagi para gen Z, dan dapat menahan (retensi) para *talent*.

Gambar 1 menunjukkan data statistik bahwa tidak adanya peluang untuk pengembangan diri menjadi salah satu penyebab keluarnya tenaga kerja, khususnya tenaga kerja yang handal yang diharapkan dapat menjadi calon pemimpin masa depan (*talent*).



Gambar 1. Alasan Tenaga Kerja Keluar dari Tempat Kerja

(Mangundjaya, 2021a)

4. Meningkatkan keterikatan (*engagement*) karyawan.

Dengan adanya program manajemen talenta, maka para *talent* akan merasa diperhatikan dan dihargai oleh manajemen, dan hal ini akan memunculkan keterikatan (*engagement*) karyawan pada organisasi.

VARIABEL PENGARUH PADA MANAJEMEN TALENTA

Riset dan praktek bisnis menunjukkan bahwa dalam manajemen talenta terdapat tiga hal yang penting dan tidak dapat dipisahkan pentingnya bagi pengembangan manajemen talenta, yaitu: (a) organisasi, (b) pekerja, dan c) pemimpin.

1. Organisasi.

Dalam hal ini organisasi yang pada umumnya di wakili oleh Divisi *Human Capital*, mampu untuk membuat, mengimplementasi dan mengubah manajemen talenta sehingga dapat memenuhi kebutuhan pegawainya dalam hal pengembangan karier serta aktualisasi diri. Bila manajemen *human capital* kurang dapat memenuhi kebutuhan dari para pekerja yang masuk dalam golongan *talent*, maka hal ini dapat memunculkan ketidakpuasan dalam bekerja, dan dapat berdampak negatif pada keterikatan (*engagement*) maupun komitmen pekerja pada organisasi, yang akhirnya berdampak pada kinerja individu dan kinerja organisasi.

2. Pekerja/karyawan.

Pekerja disini adalah karyawan yang masuk dalam kategori memiliki potensi untuk berkembang atau yang biasa disebut dengan *talent*. Para karyawan (*talent*) disini tidak boleh diam saja, tetapi harus mampu mencari peluang serta proaktif dalam mengembangkan diri.

3. Pemimpin.

Dalam hal ini yang dimaksud dengan pemimpin adalah atasan dari para *talent*. Atasan dari para *talent* memegang peranan penting dalam pengembangan para *talent*, karena mereka yang dalam kesehariannya mengetahui kondisi dan perkembangan para *talent*.

Untuk itu, para atasan harus mau menyediakan waktu untuk mengembangkan bawahannya. Atasan harus mengenal bawahannya dan program *coaching* serta *mentoring* harus dilakukan. Untuk dapat meyakinkan bahwa proses ini dilakukan maka manajemen *human capital* sebaiknya perlu memasukkan program *Coaching, Mentoring dan Counseling* (CMC) dalam KPI (*Key Performance Indicator*) pada para pemimpin.

KEBIJAKAN MANAJEMEN TALENTA DI ORGANISASI

Berdasarkan pengamatan terhadap para praktisi manajemen *human capital*, berbagai cara dapat dilakukan dalam membangun dan mengembangkan para *talent*, yaitu antara lain melalui program manajemen talenta, diantaranya adalah:

1. Terbuka dalam pengkategorian pekerja sebagai *talent*.

Dalam hal ini para pekerja telah diberi tahu apakah mereka masuk ke dalam *talent* atau tidak. Hal ini dilakukan untuk memacu para *talent* supaya memberikan kinerja terbaiknya serta menstimulasi pekerja yang belum termasuk ke dalam *talent* untuk dapat masuk dalam kategori *talent*.

2. Memberikan kesempatan pertama bagi para *talent* untuk memperoleh promosi.

Para *talent* merupakan kelompok yang mendapat kesempatan pertama bila adanya promosi di organisasi (promosi internal).

3. Melakukan rotasi lateral.

Dalam arti masih dalam satu *grade* tetapi berbeda lokasi atau divisi, dengan adanya promosi lateral membuat para *talent* mendapat pengalaman baru serta juga memperoleh reward tertentu.

4. Membuat berbagai *job assignment* untuk para *talent*.

Untuk dapat mengidentifikasi kompetensi, karakteristik dan kualitas dari para *talent*, maka hal ini dapat dilakukan dengan cara

membuat berbagai proyek (*job assignment*) dan menjadikan para *talent* untuk menjadi pemimpin proyek tersebut.

5. Mengidentifikasi aspirasi pekerjaan (*job aspiration*).

Setiap orang memiliki minat dan *passion* dalam pekerjaan yang berbeda dari satu karyawan dengan karyawan lainnya. Untuk mengetahui minat dan *passion* para *talent* tersebut, maka mereka diminta untuk berpartisipasi dalam program *profile mapping* yang terdiri dari aspirasi pekerjaan yang mereka minati serta alasannya.

6. Memberikan pengakuan dan penghargaan.

Pengakuan dan penghargaan (*recognition and reward*) antara lain dilakukan dengan cara melakukan pemilihan pekerja teladan (*best employee*) dan semacamnya.

7. Melaksanakan pelatihan dan pengembangan.

Mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang didesain serta termonitor untuk para *talent*, dengan tujuan untuk mengisi gap kompetensi yang mereka miliki supaya dapat berkembang seoptimal mungkin.

8. Menyusun program kompensasi dan remunerasi.

Program kompensasi dan remunerasi (*compensation and benefit*) juga perlu disesuaikan untuk para *talent*, karena bila tidak dilakukan mereka akan merasa sama saja dengan karyawan lainnya. misalnya: mereka yang termasuk di atas rata-rata akan memperoleh tambahan kompensasi tertentu.

9. Menjadikan para *talent* sebagai mitra perubahan organisasi.

Para *talent* disini dilibatkan dan dijadikan mitra dalam melakukan perubahan organisasi. Dalam hal ini, mereka dapat dijadikan orang pertama yang mengetahui adanya perubahan organisasi serta ikut serta menyukseskan program perubahan organisasi.

| | | | |
|--------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| DAMPAK | Tinggi | III Calon Pemimpin Yang Hilang Dampak Tinggi Pemeliharaan Rendah | IV Calon Pemimpin Masa Depan Dampak Tinggi Pemeliharaan Tinggi |
| | Rendah | I Karyawan Biasa Dampak Rendah Pemeliharaan Rendah | II Salah <i>Talent</i> Dampak Rendah Pemeliharaan Tinggi |
| | | Rendah | Tinggi |

Gambar 2. Dampak VS Pemeliharaan Talenta

Diharapkan dengan berbagai program manajemen talenta tersebut para *talent* akan tetap bertahan di organisasi dan menghasilkan kinerja secara optimal. Pada Gambar 2 di atas terlihat bahwa antara program pemeliharaan/pengelolaan manajemen talenta dengan dampak yang diberikan oleh para *talent* harus terdapat keseimbangan agar program tersebut tidak sia-sia sehingga *talent* akan meninggalkan organisasi karena dianggapnya kurang diperhatikan.

RANGKUMAN

Manajemen talenta adalah suatu strategi bisnis dimana organisasi berharap dapat menahan pekerja-pekerja yang terampil dan mumpuni. Hal ini penting dilakukan, tidak hanya untuk kepentingan pengembangan para pekerja tetapi juga untuk menarik calon-calon pekerja yang memiliki talenta yang baik. Riset menunjukkan bahwa adanya kesempatan untuk tumbuh dan berkembang di suatu

organisasi adalah merupakan motivator utama bagi calon pekerja untuk melamar ke organisasi tersebut, maupun bagi pekerja untuk tetap bertahan di organisasi tersebut.

Sementara itu, setiap pekerja memiliki keinginan untuk berkembang di organisasi, salah satu yang dapat dilakukan oleh manajemen *Human Capital* adalah melalui penerapan manajemen talenta yang baik. Untuk dapat menghasilkan para *talent* di suatu organisasi maka hal ini tidak terlepas dari peran serta organisasi (dalam hal ini manajemen *Human Capital*), pekerja, serta pemimpin (atasan pekerja). Tanpa adanya peranserta yang baik dari ketiganya maka manajemen talenta tidak dapat memperoleh hasil yang optimal.

LATIHAN, PERTANYAAN, DAN KASUS

Pertanyaan:

1. Mengapa organisasi perlu mengembangkan karyawan sebagai talenta?
2. Apa peran talenta dalam organisasi?
3. Apa tantangan dalam mengembangkan dan mempertahankan talenta di organisasi ?

Kasus:

Bagaimana Mengembangkan Manajemen Talenta?

Perusahaan XYZ adalah sebuah perusahaan yang sangat berorientasi pada pengembangan SDM, sehingga menerapkan manajemen talenta, dalam arti mereka yang terpilih dan dianggap memiliki potensi dan kompetensi maka mereka akan memperoleh perhatian yang khusus karena akan di fokuskan untuk menjadi pemimpin masa depan (*future leader*).

Manajer HRD diminta untuk mengurus mengenai hal ini, dan membuat program manajemen talenta supaya dapat memperoleh *talent* yang baik maupun mengembangkan dan memelihara serta menahan para *talent* untuk dapat tetap bekerja di perusahaan. Dalam

hal ini, ia merasa kurang yakin akan dirinya untuk itu, maka ia menanyakan pada Anda untuk minta masukan bagaimana membuat program manajemen talenta yang baik.

Pertanyaan

1. Bagaimana caranya membangun program rekrutmen dan seleksi yang efektif untuk menjaring para calon talenta?
2. Bagaimana caranya membangun program retensi (pemeliharaan) para *talent* supaya mereka tetap betah bekerja di perusahaan?



4

BAB IV KREATIVITAS DAN ORGANISASI DALAM DUNIA KERJA DAN BISNIS



Kreativitas dan inovasi diperlukan untuk tetap eksis dan mampu bersaing.

Wustari.L. Mangundjaya

CAPAIAN

Setelah selesai membaca bab ini diharapkan pembaca akan dapat meningkatkan pengetahuan dan wacananya dalam hal:

1. Pengertian kreativitas & berpikir kreatif.
2. Variabel keterampilan berpikir kreatif.
3. Prinsip & manfaat kreativitas.
4. Faktor yang memengaruhi kreativitas dan inovasi.
5. Individu dan kecerdasan kreativitas.
6. Karakteristik orang kreatif.
7. Faktor internal individu dalam pengembangan kreativitas.
8. Tahapan pembentukan kreativitas.
9. Hambatan pengembangan kreativitas.
10. Strategi untuk melakukan *unblocking* kreativitas.
11. Faktor eksternal/lingkungan dan kreativitas.
12. Kreativitas dan inovasi bagi pengembangan industri.
13. Peran dunia kerja dalam pengembangan kreativitas dan inovasi.
14. Kiat mengembangkan kreativitas.

PENGANTAR

Pada kondisi persaingan yang ketat seperti saat ini, untuk dapat tetap eksis dalam lingkungan yang kompetitif tersebut, maka setiap organisasi harus mampu melakukan berbagai terobosan baru yang dapat menjadi nilai kompetitif pada organisasinya. Terobosan tersebut dapat berupa produk maupun jasa dalam berbagai bentuk. Dalam hal ini, berbagai terobosan baru tersebut dapat muncul bila terdapat kreativitas dan inovasi. Zimmerer dan Scarborough (2005) menyoroti pentingnya kreativitas dalam konteks bisnis. Mereka menekankan bahwa kreativitas dapat menjadi aset yang sangat berharga dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat di pasar

global. Dengan memanfaatkan kreativitas, maka sebuah organisasi dapat menghasilkan solusi inovatif untuk menyelesaikan masalah atau menciptakan produk dan layanan yang unik dan diminati oleh pasar.

Selain itu, Zimmerer dan Scarborough (2005) menekankan bahwa kreativitas tidak hanya terkait dengan individu, tetapi juga dapat diterapkan dalam konteks tim atau organisasi secara keseluruhan. Sementara itu, kreativitas dan inovasi diperlukan dalam kondisi yang menuntut adanya perubahan. Hal ini berguna untuk meningkatkan daya saing dan menjaga keberlangsungan organisasi (Shch, 2020). Kecenderungan untuk menahan ide dan inovasi yang lebih besar disebabkan oleh adanya risiko yang juga lebih besar pula dalam pengaplikasiannya pada perusahaan. Menurut Janssen (2002), pada dasarnya, perilaku inovatif bersifat penuh risiko. Disisi lain, saat ini lingkungan berubah dan menuntut organisasi untuk berubah. Perubahan yang terjadi sangat mungkin menciptakan situasi yang tidak nyaman dan menyenangkan bagi karyawan (Mangundjaya, 2021) sehingga besar kemungkinannya karyawan tidak memberikan performa yang optimal sebagaimana ia berada dalam situasi dan kondisi perusahaan yang tidak mengalami perubahan. Untuk itu, keterampilan kreativitas dan inovasi diperlukan baik bagi organisasi maupun bagi pegawai.

PENGERTIAN KREATIVITAS

Menurut Zimmerer dan Scarborough (2005), kreativitas dapat dijelaskan sebagai kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru atau konsep-konsep yang orisinal yang dapat diterapkan dalam berbagai konteks, mulai dari masalah bisnis hingga inovasi produk. Mereka menekankan bahwa kreativitas melibatkan proses pengembangan ide baru yang dapat menghasilkan nilai tambah bagi organisasi atau individu. Mereka menyoroti pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas, di mana ide baru didukung dan dihargai, dan di mana tercipta kolaborasi antar anggota tim untuk menghasilkan ide yang inovatif. Menurut Zimmerer dan Scarborough (2005) kreativitas bukan hanya menghasilkan ide baru, tetapi juga

bagaimana ide tersebut dapat diimplementasikan untuk menciptakan nilai tambah bagi organisasi.

Lebih lanjut, menurut Campbell (1986) kreativitas melibatkan proses mental yang menghasilkan ide baru atau konsep yang memiliki nilai inovatif. Campbell menekankan bahwa kreativitas bukanlah sesuatu yang hanya dimiliki oleh sejumlah kecil orang yang dianggap *kreatif*, tetapi merupakan kemampuan yang dapat dikembangkan oleh siapa pun. Campbell (1986) juga menyoroti bahwa kreativitas tidak hanya terbatas pada seni atau desain, tetapi dapat diterapkan dalam berbagai bidang kehidupan, termasuk dalam konteks bisnis, pendidikan, dan masalah sehari-hari. Menurut Campbell (1986), kreativitas melibatkan kemampuan untuk berpikir di luar kotak (*out of the box*), mempertanyakan status *quo*, dan mencari solusi baru.

Selain itu, Campbell (1986) juga menekankan pentingnya lingkungan yang mendukung kreativitas. Menurutnya, lingkungan yang menghargai ide-ide baru, mendorong eksperimen, dan tidak takut akan kegagalan dapat menjadi katalisator bagi munculnya kreativitas yang produktif. Dengan demikian, kreativitas bukan hanya tentang memiliki kemampuan berpikir kreatif, tetapi juga tentang menciptakan kondisi yang mendukung munculnya ide kreatif.

BERPIKIR KREATIF

Kreativitas tidak bisa lepas dari cara berpikir kreatif. Di bawah ini dibahas mengenai apa yang dimaksud dengan cara berpikir kreatif.

1. Berpikir untuk menemukan pemahaman dan ide berbeda.

Cara berpikir kreatif adalah penggunaan perspektif yang luas, kemampuan untuk mempertanyakan asumsi dan keinginan untuk terus belajar, sehingga individu dapat menjelajahi berbagai sudut pandang dan menghasilkan solusi yang kreatif untuk permasalahan yang dihadapi.

2. Memelajari gaya berpikir.

Berpikir kreatif adalah suatu kemampuan dalam memahami cara seseorang memproses informasi, mengambil keputusan, dan

menyelesaikan masalah. Hal ini mencakup aspek-aspek seperti preferensi dalam memperoleh pengetahuan, kecenderungan dalam membuat keputusan, dan cara individu menyelesaikan tugas kognitif. Memahami gaya berpikir seseorang dapat membantu dalam berbagai konteks, termasuk pendidikan, manajemen diri, dan kolaborasi tim.

3. **Memelajari informasi dari berbagai sudut pandang.**

Proses aktif mencari, memahami, dan mengintegrasikan perspektif yang berbeda terkait suatu topik atau situasi tertentu. Ini melibatkan usaha untuk melihat dan memahami informasi dari sudut pandang yang beragam, sehingga dapat terbentuk pemahaman yang lebih komprehensif dan holistik.

VARIABEL KETERAMPILAN BERPIKIR KREATIF

Berpikir kreatif tidak berdiri sendiri, tetapi menuntut adanya kemampuan lainnya untuk mengembangkan hal tersebut antara lain:

1. **Kemampuan berpikir kritis.**

Kemampuan berpikir kritis adalah kemampuan analitis untuk memecah informasi, mengevaluasi argumen, dan membuat keputusan berbasis logika dengan mengidentifikasi kelemahan dalam pemikiran serta mampu merinci, menilai, dan menyimpulkan informasi secara rasional, sambil menunjukkan kreativitas, keterbukaan terhadap perspektif beragam, dan kemampuan komunikasi yang efektif.

2. **Keterbukaan.**

Keterbukaan (*open mindedness*) adalah sikap mental yang melibatkan kemauan untuk menerima, mempertimbangkan, dan mengakui ide, pandangan, atau pendapat orang lain tanpa terpaku pada pandangan sendiri. Ini menciptakan kemampuan untuk menggali dan memahami perspektif yang berbeda, serta bersedia mengubah atau menyesuaikan pemikiran sesuai dengan informasi baru atau sudut pandang yang muncul.

3. **Kemampuan menyelesaikan masalah.**

Kemampuan menyelesaikan masalah adalah melibatkan kemampuan individu untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan merumuskan solusi terhadap suatu masalah dengan cara yang logis dan efektif. Ini memerlukan kemampuan untuk merinci permasalahan, memahami akar penyebabnya, dan mengembangkan strategi yang dapat diimplementasikan untuk mencapai solusi. Proses ini melibatkan pemikiran kreatif, mengevaluasi berbagai opsi, dan kemampuan untuk mengambil keputusan yang rasional guna mengatasi hambatan atau tantangan.

4. **Kemampuan mengorganisir.**

Kemampuan mengorganisir adalah melibatkan keterampilan individu dalam menyusun, mengelompokkan, dan menyusun informasi mengenai barang atau kegiatan secara sistematis dan efisien. Hal ini mencakup kemampuan untuk menetapkan prioritas, merancang struktur yang teratur, dan memastikan kelancaran proses. Proses tersebut seringkali melibatkan analisis kebutuhan, penggunaan sistem untuk membantu agar segala sesuatu tersusun dengan baik. Dengan demikian, kemampuan mengorganisir menciptakan kerangka kerja yang memudahkan pencarian informasi, pelaksanaan tugas, dan manajemen waktu.

5. **Kemampuan berkomunikasi.**

Kemampuan berkomunikasi adalah serangkaian keterampilan yang melibatkan penggunaan bahasa, ekspresi wajah, gerakan tubuh, serta kemampuan bertanya dan mendengarkan. Berkomunikasi secara verbal mencakup kemampuan menyampaikan ide dan informasi dengan jelas dan efektif melalui kata-kata. Sementara itu, berkomunikasi secara non-verbal adalah ekspresi wajah, bahasa tubuh, dan gestur untuk menyampaikan pesan tanpa menggunakan kata-kata. Kemampuan bertanya mencakup keterampilan merumuskan pertanyaan yang relevan dan mendalam untuk mendapatkan informasi lebih lanjut atau memahami perspektif orang lain. Di sisi lain, kemampuan mendengarkan melibatkan perhatian penuh terhadap apa yang dikatakan oleh orang lain, dengan memahami pesan secara utuh.

dan merespons dengan tepat. Dengan menggabungkan kemampuan verbal, non-verbal, bertanya, dan mendengarkan, individu dapat menciptakan komunikasi yang efektif, membangun pemahaman bersama, dan mendorong interaksi yang produktif dalam berbagai situasi dan konteks.

PRINSIP KREATIVITAS

Terdapat beberapa prinsip kreativitas seperti di bawah ini, yaitu:

1. Kreativitas harus diasah, ditumbuhkan, dan dirawat.

Kreativitas bukanlah suatu bakat yang diperoleh secara alami, melainkan kemampuan yang harus diasah, ditumbuhkan, dan dirawat melalui usaha dan pengalaman. Proses ini memerlukan dedikasi untuk mengeksplorasi ide baru, keberanian dalam mengambil risiko, dan terus mendorong potensi munculnya kreativitas. Dengan memberikan perhatian dan perawatan terhadap potensi kreatif, maka seseorang dapat mengembangkan kemampuan untuk melihat masalah dari sudut pandang yang inovatif, menciptakan solusi yang unik, dan menghadirkan kontribusi berharga dalam berbagai konteks.

2. Kreativitas menuntut adanya pembelajaran terus-menerus.

Orang kreatif selalu memiliki komitmen untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan kreativitasnya dengan cara aktif mencari inspirasi, mengeksplorasi ide baru, dan melibatkan diri dalam pengalaman-pengalaman yang merangsang kreativitas. Kesadaran akan pentingnya pertumbuhan kreatif mendorong mereka untuk terus berinovasi, mengejar pengetahuan baru, dan mengatasi tantangan dengan cara yang unik. Dengan demikian, sifat pembelajaran berkelanjutan menjadi landasan bagi perkembangan kreativitas yang berkelanjutan bagi individu yang memiliki hasrat untuk menjadi lebih kreatif.

3. Kreativitas menggunakan logika, berpikir dan berbuat.

Orang kreatif menggabungkan kreativitas yang dimilikinya dengan logika, berpikir kritis, dan tindakan yang terarah untuk

menciptakan solusi yang inovatif. Mereka tidak hanya mengandalkan intuisi atau ide tanpa dasar, tetapi juga menerapkan penalaran yang kuat dan analisis mendalam untuk merinci konsep-konsep kreatif mereka. Dengan cara ini, mereka mampu menghasilkan ide yang tidak hanya orisinal, tetapi juga praktis dan relevan dalam konteks nyata. Kesatuan antara kreativitas dan logika menjadi kekuatan yang membedakan bagi orang kreatif, memungkinkan mereka untuk mencapai hasil yang signifikan melalui kombinasi unik dari pemikiran kreatif dan pendekatan rasional.

4. Kreativitas melihat masa depan & berpikir untuk orang lain.

Orang kreatif memiliki kecenderungan untuk melihat masa depan dengan pandangan proaktif, mengantisipasi perubahan, dan menciptakan solusi inovatif yang dapat mengatasi tantangan yang mungkin muncul. Selain itu, mereka juga cenderung berpikir untuk orang lain, mengarahkan kreativitas mereka untuk memberikan manfaat bagi masyarakat atau lingkungan sekitar. Dengan sikap empati dan kepedulian terhadap kebutuhan orang lain, orang kreatif tidak hanya menciptakan sesuatu yang orisinal, tetapi juga memastikan bahwa kontribusi mereka memiliki dampak positif dan relevan bagi banyak orang di masa depan.

5. Kreativitas menghubungkan simpul peluang menjadi solusi.

Orang kreatif memiliki kemampuan untuk dengan mudah menghubungkan berbagai simpul peluang, mengidentifikasi pola, dan merangkai ide yang berbeda menjadi solusi yang inovatif. Mereka cenderung melihat keterkaitan antara berbagai konsep, memanfaatkan beragam sumber inspirasi, dan menciptakan solusi yang bukan hanya unik, tetapi juga efektif. Dengan kepekaan terhadap hubungan antara elemen-elemen yang mungkin tidak terlihat oleh orang lain, orang kreatif mampu mengatasi tantangan dengan cara yang kreatif dan mengeksplorasi peluang yang mungkin terlewatkan oleh orang lain.

6. Kreativitas memacu berpikir hal baru.

Orang kreatif senantiasa merasa terpacu untuk terus berpikir tentang ide baru dan menerapkannya sebagai strategi untuk mengatasi berbagai masalah. Mereka memiliki dorongan intrinsik yang kuat untuk mencari solusi yang inovatif dan tidak puas dengan status *quo*. Dengan sikap proaktif, mereka tidak hanya melihat masalah sebagai hambatan, tetapi juga sebagai kesempatan untuk menciptakan solusi yang kreatif dan efektif. Kreativitas mereka menjadi sarana untuk menjembatani kesenjangan antara tantangan yang dihadapi dan pemikiran baru yang dapat membawa perubahan positif.

MANFAAT BERPIKIR KREATIF

Kreativitas diperlukan dalam berbagai sendi kehidupan, untuk itu berpikir kreatif juga perlu dikembangkan. Manfaat dari berpikir kreatif antara lain adalah:

1. Membantu untuk dapat berpindah dari cara berpikir biasa.

Dengan adanya kreativitas, maka akan mampu membantu seseorang dalam memindahkan cara berpikir yang kaku dan biasa ke cara berpikir yang luwes dan di luar kebiasaan (*out of the box*). Hal ini dapat mencakup adanya pandangan baru, pengenalan terhadap perspektif yang berbeda, atau memberikan rangsangan yang mendorong pemikiran kreatif. Dengan bantuan tersebut, individu dapat melepaskan keterikatannya pada pola pikir yang sudah umum dan membuka diri terhadap sudut pandang baru atau pendekatan yang lebih inovatif dalam menghadapi situasi atau masalah tertentu.

2. Menumbuhkan pertimbangan baru dari berbagai perspektif.

Menumbuhkan pertimbangan baru dari berbagai perspektif melibatkan usaha untuk mengembangkan pemikiran yang lebih luas dan inklusif dengan mempertimbangkan sudut pandang yang berbeda. Hal ini bisa dilakukan antara lain dengan cara mendengarkan pengalaman dan ide orang lain, memahami

kerangka pemikiran mereka, dan mengintegrasikan berbagai sudut pandang ke dalam proses pengambilan keputusan atau analisis situasi. Dengan cara ini, individu dapat memperkaya pemahamannya dalam mengidentifikasi solusi yang lebih holistik, dan menciptakan keputusan yang lebih baik dalam berbagai konteks.

3. Membuka ide-ide baru untuk memperoleh solusi baru.

Membuka ide-ide baru untuk memperoleh solusi baru melibatkan upaya untuk menyelami dan mengeksplorasi beragam gagasan guna menciptakan solusi yang segar dan inovatif. Hal ini dapat mencakup merangsang kreativitas, menggali inspirasi dari berbagai sumber, dan memberikan ruang bagi ide yang mungkin tidak terpikirkan sebelumnya. Dengan cara ini, seseorang dapat melibatkan pikiran kreatifnya, menemukan solusi yang belum terpikirkan sebelumnya, dan menghadirkan ide yang dapat membawa dampak positif dalam mengatasi masalah.

PENGARUH TERHADAP KREATIVITAS DAN INOVASI

Terdapat 2 faktor yang dapat memengaruhi munculnya kreativitas dan inovasi, yaitu faktor internal yang berasal dari dalam diri individu dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri individu atau dari lingkungan.

1. Faktor internal (dalam diri individu).

Faktor internal merujuk pada elemen atau karakteristik yang terdapat dalam diri individu yang dapat memengaruhi perilaku, pikiran, dan emosi mereka. Ini melibatkan aspek-aspek internal yang dapat memengaruhi bagaimana seseorang merespon atau berinteraksi dengan lingkungannya. Beberapa contoh faktor internal dalam diri individu meliputi kepribadian, nilai-nilai, sikap, motivasi, keterampilan, pengetahuan, dan kepercayaan diri. Faktor-faktor ini bekerja bersama-sama untuk membentuk identitas dan pengalaman subjektif individu, serta memengaruhi cara mereka beradaptasi dengan situasi, mengatasi tantangan, dan merespons perubahan dalam kehidupan mereka.

2. Faktor eksternal (lingkungan).

Faktor eksternal, atau lingkungan, merujuk pada unsur-unsur di luar individu yang memengaruhi perilaku, pemikiran, dan pengalaman mereka. Ini melibatkan segala sesuatu dari situasi sosial, budaya, dan organisasional hingga pengaruh dari keluarga, teman, dan media. Faktor eksternal ini memiliki potensi besar untuk membentuk perilaku dan keputusan individu. Contoh faktor eksternal adalah yang meliputi norma-norma sosial yang berlaku, tekanan dari teman sebaya, peluang pendidikan, dan struktur organisasional tempat bekerja.

Lingkungan yang mendukung kreativitas, seperti budaya perusahaan yang mendorong inovasi, atau rangsangan artistik di sekitar seseorang dapat menjadi katalisator untuk ide-ide kreatif. Sebaliknya, lingkungan yang cenderung menghambat kreativitas, seperti tekanan konformitas yang tinggi atau kurangnya dukungan untuk eksperimen dapat membatasi perkembangan ide-ide inovatif. Dengan demikian, faktor eksternal sangat berpengaruh dalam membentuk konteks di mana individu berinteraksi dan mengembangkan potensi kreativitas dan inovasi.

INDIVIDU DAN KREATIVITAS

Kreativitas sering kali muncul sebagai hasil dari interaksi berbagai aspek yang ada dalam diri individu. Berikut adalah beberapa faktor yang dapat menjelaskan hubungan antara individu dan kreativitas.

1. Kepribadian.

Beberapa jenis kepribadian, seperti kepribadian terbuka (*openness*) merupakan keterbukaan terhadap pengalaman baru, serta hal-hal baru. Hal ini berhubungan dengan tingkat kreativitas, dimana individu dengan kepribadian terbuka cenderung lebih suka mengeksplorasi ide baru dan toleran terhadap ketidakpastian.

2. Motivasi.

Tingkat motivasi intrinsik atau dorongan internal untuk menciptakan sesuatu yang baru dan bermakna dapat menjadi

pendorong utama kreativitas. Individu yang merasa terdorong oleh hasrat, keinginan untuk belajar, atau tujuan yang bermakna lebih mungkin menunjukkan tingkat kreativitas yang lebih tinggi.

3. **Pengetahuan dan keterampilan.**

Pengetahuan luas dan keterampilan yang relevan dalam suatu bidang dapat menjadi fondasi untuk kreativitas. Individu yang memiliki pengetahuan yang mendalam dan keterampilan yang kuat dalam suatu domain tertentu dapat lebih mudah menghasilkan ide kreatif dan solusi inovatif.

4. **Kepercayaan diri.**

Tingkat kepercayaan diri yang tinggi dapat memotivasi individu untuk mengambil risiko dan mencoba hal-hal baru, yang dapat mendorong proses kreatif. Kepercayaan diri juga dapat membantu individu mengatasi ketidakpastian dan kegagalan yang mungkin terjadi dalam perjalanan kreatif.

5. **Pola pikir divergen.**

Individu dengan pola pikir divergen, yaitu kemampuan untuk berpikir di luar kotak (*out of the box*), dalam arti di luar kebiasaan, dan mengeksplorasi berbagai opsi, sering kali lebih dapat menghasilkan ide kreatif. Mereka cenderung tidak terpaku pada konvensi atau aturan yang telah ada.

6. **Fleksibilitas kognitif.**

Kemampuan untuk beradaptasi dan berpindah antar konsep atau gagasan dengan mudah, yang dikenal sebagai fleksibilitas kognitif, dapat mendukung kreativitas. Hal ini memungkinkan individu untuk melihat hubungan dan kemungkinan solusi yang mungkin tidak terpikirkan sebelumnya.

Kombinasi dari beberapa faktor tersebut di atas membentuk kerangka kerja yang membantu menjelaskan bagaimana individu dapat memanifestasikan kreativitas dalam berbagai konteks dan situasi. Berdasarkan hal tersebut, maka kreativitas dapat dipahami sebagai produk dari interaksi yang kompleks antara karakteristik dan pengalaman unik dari masing-masing individu.

KECERDASAN KREATIVITAS

Individu kreatif atau disebut sebagai pribadi kreatif, terdiri dari beberapa variabel, antara lain:

1. *Creative quotient (CQ).*

Suatu ukuran atau metrik yang digunakan untuk menilai tingkat kreativitas seseorang. Seiring dengan konsep IQ (*Intelligence Quotient*) yang mengukur tingkat kecerdasan, CQ mencoba mengukur kemampuan kreatif seseorang. Dalam hal ini, meskipun tidak ada standar universal untuk mengukur CQ, konsep ini umumnya mencakup aspek-aspek seperti keterbukaan terhadap ide baru, kemampuan berpikir divergen, fleksibilitas kognitif, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, dan keberanian untuk mengambil risiko. CQ dapat dianggap sebagai indikator sejauh mana seseorang dapat menghasilkan ide baru, inovasi, dan solusi kreatif dalam berbagai konteks.

Kreativitas sangat kompleks dan mengukurnya dengan satu angka atau skor tunggal tidak selalu mencerminkan sepenuhnya keragaman dan kompleksitas aspek-aspek kreatif seseorang. Meskipun demikian, konsep CQ dapat memberikan pandangan umum tentang kemampuan kreatif seseorang dan menjadi alat pemahaman potensi kreatif dalam berbagai konteks, termasuk pendidikan, pekerjaan, dan kehidupan sehari-hari.

2. *Intelligence quotient (IQ).*

Skor numerik yang mencerminkan tingkat kecerdasan seseorang dalam tes standar yang dirancang untuk mengukur kemampuan kognitif. IQ sering diukur dengan menguji kemampuan seseorang dalam beberapa aspek kognitif, termasuk pemecahan masalah, pemahaman verbal, kemampuan matematika, dan daya ingat. Tes IQ biasanya dirancang untuk memberikan gambaran tentang sejauh mana seseorang mampu memahami informasi baru, belajar dari pengalaman, dan menerapkan pengetahuan dalam situasi tertentu. Meskipun IQ sering digunakan sebagai indikator umum kecerdasan, tetapi konsep kecerdasan memiliki dimensi yang jauh lebih luas dan kompleks daripada yang diukur oleh tes IQ. IQ hanya

mencakup beberapa aspek tertentu dari kemampuan kognitif seseorang dan tidak mencerminkan sepenuhnya kecerdasan dalam konteks kehidupan sehari-hari atau keberhasilan dalam bidang-bidang yang tidak diukur oleh tes tersebut.

3. *Emotional quotient (EQ).*

Konsep EQ atau kecerdasan emosional adalah konsep yang mengacu pada kemampuan seseorang untuk memahami, mengelola, dan mengaplikasikan emosi, baik diri sendiri maupun orang lain, dalam berbagai situasi. EQ dapat memberikan indikasi tentang sejauh mana seseorang dapat berhubungan secara emosional dengan orang lain, mengelola stres, dan membuat keputusan yang berdasarkan pemahaman yang mendalam terhadap emosi.

Aspek-aspek kunci dari EQ antara lain meliputi:

a. Pemahaman emosi (*Emotional awareness*).

Kemampuan untuk mengenali dan memahami emosi sendiri dan orang lain.

b. Pengelolaan emosi (*Emotional regulation*).

Keterampilan untuk mengelola dan mengendalikan emosi, termasuk kemampuan untuk mengatasi stres dan menghadapi tekanan.

c. Motivasi emosional (*Emotional motivation*).

Dorongan intrinsik untuk mencapai tujuan dan kesuksesan yang mendorong dari pemahaman emosional.

d. Empati.

Kemampuan untuk memahami perasaan dan perspektif orang lain, serta merasakan empati terhadap pengalaman mereka.

e. Keterampilan sosial (*Social skills*).

Kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif, bekerja sama, dan membangun hubungan yang sehat dengan orang lain.

Mengukur EQ dapat memberikan gambaran tentang bagaimana seseorang berinteraksi dalam konteks sosial dan profesional. Kecerdasan emosional dianggap penting dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk kepemimpinan, kerja tim, dan manajemen konflik. Meskipun tidak ada tes EQ standar yang diakui secara universal seperti tes IQ, konsep ini memainkan peran penting dalam pengembangan keterampilan interpersonal dan penguatan hubungan antarpribadi.

4. ***Task commitment (TC).***

Task Commitment (TC) atau komitmen terhadap tugas merujuk pada tingkat keterlibatan, dedikasi, dan keseriusan seseorang terhadap tugas atau pekerjaan tertentu. Hal ini mencakup ketekunan, motivasi, dan komitmen individu terhadap pencapaian tujuan atau penyelesaian suatu pekerjaan. Dalam konteks psikologi atau manajemen, *task commitment* adalah faktor yang dapat memengaruhi seberapa efektif seseorang dalam menyelesaikan tugas atau proyek. Tingkat *task commitment* seseorang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk minat pribadi, nilai-nilai individu, motivasi intrinsik, dan dukungan dari lingkungan kerja.

Individu dengan tingkat *task commitment* yang tinggi cenderung memiliki dorongan internal yang kuat untuk menyelesaikan tugas dengan baik, bahkan dalam menghadapi kendala atau tantangan. Mereka menunjukkan ketekunan dan kesungguhan dalam mencapai hasil yang diinginkan, serta mampu menjaga fokus dan motivasi mereka selama proses tugas. Pada saat seseorang memiliki tingkat *task commitment* yang tinggi, hal itu dapat berkontribusi positif terhadap produktivitas, keberhasilan proyek, dan pencapaian tujuan pribadi atau profesional. Sebaliknya, rendahnya tingkat *task commitment* dapat mengarah pada kurangnya motivasi, rendahnya kualitas pekerjaan, dan kesulitan dalam menyelesaikan tugas dengan baik.

KARAKTERISTIK ORANG KREATIF

Secara umum, seseorang yang memiliki kemampuan kreativitas akan memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Hasrat untuk berprestasi dan menjadi lebih baik.

Hasrat untuk berprestasi adalah dorongan internal yang kuat untuk mencapai kesuksesan, meningkatkan kinerja, dan mengubah diri menjadi lebih baik. Individu yang memiliki hasrat ini ditandai oleh dorongan untuk meraih tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dan menjadi target capaiannya. Hal ini akan memotivasi diri individu untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan, dan mencapai tingkat prestasi yang tinggi.

2. Bersikap terbuka dan tanggap terhadap segala sesuatu.

Sikap terbuka mencakup kemampuan untuk menerima, memahami, dan merespons dengan positif terhadap segala sesuatu tanpa prasangka atau keterbatasan pemikiran. Individu yang bersikap terbuka untuk ide baru, beragam perspektif, dan pengalaman yang berbeda, menciptakan lingkungan yang inklusif dan ramah. Sikap ini juga mencerminkan kemauan untuk belajar, beradaptasi dengan perubahan, dan menghargai keberagaman dalam berbagai bentuknya.

3. Minat menggali lebih dalam dari yang terlihat.

Minat melibatkan dorongan untuk mengeksplorasi lebih dalam dari apa yang terlihat pada permukaan, dengan tujuan untuk memahami dengan lebih mendalam atau mendapatkan pengetahuan yang lebih khusus. Individu yang memiliki minat yang tinggi cenderung mencari informasi tambahan, melakukan riset lebih lanjut, dan memusatkan perhatian pada topik atau kegiatan yang memicu rasa penasaran mereka. Dengan kata lain, minat mendorong orang untuk mengeksplorasi, menyelami, dan memperluas pengetahuan mereka di luar batas yang mungkin ditemui pada pandangan awal.

4. Rasa ingin tahu.

Rasa ingin tahu adalah semangat yang tak pernah padam untuk terus mempertanyakan, menggali, dan mengeksplorasi informasi serta pengetahuan. Individu yang memiliki rasa ingin tahu yang tinggi selalu mencari jawaban, menantang pemahaman eksisting, dan tidak pernah puas dengan tingkat pengetahuan yang sudah dimiliki. Mereka secara aktif mengejar pembelajaran, menuntut wawasan baru, dan terus-menerus merangsang pikiran mereka dengan pertanyaan-pertanyaan yang mendorong pemahaman yang lebih mendalam.

5. Tekun, ulet dalam usaha menemukan hal-hal baru.

Dengan sikap yang tekun dan ulet, individu secara gigih melakukan aktivitas dengan tujuan menemukan hal-hal baru, unik, dan sejenisnya, menunjukkan ketekunan dalam eksplorasi serta kemauan untuk terus menggali pengetahuan atau pengalaman.

6. Optimisme dan antusiasme.

Optimisme melibatkan kombinasi antusiasme dan rasa percaya diri, hal ini menciptakan sikap yang positif terhadap kehidupan dan tantangan. Individu yang optimis cenderung melihat sisi baik dari situasi, yakin bahwa hal-hal akan berjalan baik, dan memancarkan semangat yang positif dalam menghadapi berbagai peristiwa. Sikap percaya diri mereka menguatkan keyakinan bahwa mereka dapat mengatasi rintangan dan mencapai hasil yang positif.

7. Sabar dan ulet dalam memecahkan masalah.

Dengan sikap yang sabar, individu diharapkan dapat menghadapi dan menyelesaikan masalah dengan telaten. Ia juga menunjukkan kemampuan untuk mengatasi tantangan secara sistematis dan tekun, tanpa kehilangan fokus atau keberanian dalam menghadapi kendala yang mungkin muncul.

8. Percaya diri.

Percaya diri mencerminkan keteguhan hati seseorang dalam keyakinan terhadap dirinya sendiri, di mana individu ini tidak

mudah goyah atau terpengaruh oleh pendapat orang lain. Individu akan mempertahankan kepercayaan pada kemampuan dan nilai diri mereka tanpa terlalu dipengaruhi oleh pandangan atau kritik dari luar, menunjukkan ketenangan dan kestabilan dalam menjalani kehidupan sehari-hari.

FAKTOR INTERNAL DAN KREATIVITAS

Faktor yang dapat memengaruhi kreativitas yang berasal dari dalam individu disebut dengan faktor internal, yaitu diantaranya adalah:

1. Keterbukaan terhadap pengalaman.

Keterbukaan terhadap pengalaman adalah kemampuan menerima segala sumber informasi dari pengalaman hidupnya sendiri dengan menerima apa adanya, tanpa bersikap *defensif*, dan kekakuan terhadap pengalaman-pengalaman tersebut. Dengan demikian individu dapat dikatakan kreatif adalah individu yang mampu menerima perbedaan.

2. Evaluasi internal.

Kemampuan individu secara obyektif dalam menilai produk yang dihasilkan atau diciptakan. Hal ini ditentukan oleh dirinya sendiri secara obyektif, dan bukan karena kritik maupun pujian dari orang lain. Dalam hal ini, individu juga harus mampu menerima masukan dan kritikan dari orang lain.

3. Kemampuan untuk melakukan eksplorasi.

Kemampuan untuk melakukan eksplorasi dari berbagai unsur, baik berupa bentuk, konsep atau membentuk kombinasi baru dari hal-hal yang sudah ada sebelumnya, yang diharapkan akan dapat menghasilkan hal baru.

TAHAPAN PEMBENTUKAN KREATIVITAS

Secara umum kreativitas terbentuk melalui beberapa tahapan, yaitu:

1. Tahap persiapan.

Dalam masa persiapan, seorang pemikir atau kreator memformulasikan masalahnya dan mengumpulkan semua fakta dan data yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah.

2. Tahap inkubasi.

Tahap pengalihan perhatian dari suatu persoalan yang sedang dihadapinya berarti ia telah memasuki tahap inkubasi. Pada tahap ini, ide-ide yang mencampuri dan mengganggu cenderung menghilang. Bisa saja pemikir mendapat pengalaman baru, dan pengalaman tersebut dapat menambah kunci bagi pemecahan masalah.

3. Tahap iluminasi.

Pada periode ini pemikir mengalami *insight* atau "Aha", yaitu secara tiba-tiba cara pemecahan masalah muncul dengan sendirinya.

4. Tahap evaluasi.

Evaluasi terjadi setelah muncul pemecahan masalahnya, tujuannya adalah untuk menilai apakah pemecahan masalah tersebut sudah tepat atau belum. Seringkali pemecahan masalah yang muncul tidak tepat, sehingga pemikir harus memulainya lagi dari awal pentahapan.

5. Tahap revisi.

Tahap revisi dilakukan apabila masalah yang ada mungkin masih memerlukan penyesuaian dan perbaikan di sana-sini, yaitu perbaikan pemecahan masalah agar menjadi lebih baik.

HAMBATAN DALAM PENGEMBANGAN KREATIVITAS

Kreativitas tidak muncul begitu saja, tetapi harus dikembangkan. Meskipun demikian, dalam proses pengembangan tersebut, kadangkala mengalami berbagai tantangan dan hambatan, antara lain yaitu:

1. Hambatan perseptual.

Yaitu hambatan dalam memandang dan melakukan persepsi, dengan karakteristik sebagai berikut: (a) kekakuan persepsi baik dalam hal konsep, orang, maupun obyek; (b) pembatas/asumsi, dalam arti kadangkala individu membatasi dirinya sendiri untuk berkreasi karena adanya asumsi tertentu yang dipercayainya padahal belum tentu benar; dan (c) sudut pandang terbatas, hampir sama dengan persepsi, disini individu tidak mau untuk mencoba melihat dari sudut pandang yang lain.

2. Hambatan emosional.

Yaitu hambatan untuk mengembangkan kreativitas yang disebabkan karena aspek emosional, yaitu antara lain: (a) ketakutan untuk melakukan kesalahan, adanya perasaan tidak mampu dan takut gagal; (b) khawatir dikritik atau ditertawakan oleh orang lain, perasaan ini juga mengakibatkan seseorang menjadi sungkan untuk mengembangkan kreativitasnya; dan (c) tidak mau menerima risiko kegagalan. Adanya perasaan tidak berdaya dan kurang percaya diri, biasanya akan memunculkan sikap tidak mau menerima risiko kegagalan, sehingga akhirnya menghambat kreativitas.

3. Hambatan kultural.

Yaitu hambatan yang berasal dari aspek sosial budaya, dimana seseorang pada umumnya memiliki keengganan untuk bersinggungan dengan norma masyarakat yang sudah berlaku, sehingga berusaha untuk selalu memiliki konformitas, dan stabilitas dengan norma-norma dan kebiasaan yang ada yang pada akhirnya menghambat pengembangan kreativitas.

4. Hambatan intelektual dan ekspresi.

Yaitu hambatan yang berasal dari kemampuan seseorang, baik yang berhubungan dengan kecerdasan dan kemampuannya dalam mengolah dan menganalisis data maupun dalam mengkomunikasikan serta mengekspresikan ide dan pendapatnya.

5. Hambatan sikap.

Yaitu hambatan yang berhubungan dengan sikap seseorang antara lain yang tercermin pada: (a) keengganan untuk berubah, biasanya hal ini berhubungan dengan ketidaksukaan terhadap ketidakpastian dan ambiguitas, sehingga cenderung lebih menyukai hal yang sudah mapan; serta (b) keengganan untuk menyelidiki, meneliti. Dalam hal ini untuk dapat mengembangkan kreativitas maka diperlukan penyelidikan dan penelitian, sehingga keengganan untuk melakukan hal tersebut dapat menyebabkan seseorang mengalami kesulitan dalam mengembangkan kreativitas.

STRATEGI UNTUK *UNBLOCKING* KREATIVITAS

Pengembangan kreativitas tidak dapat berlangsung begitu saja, bahkan sering kali mengalami hambatan dan rintangan. Untuk itu, terdapat beberapa strategi yang dapat digunakan untuk mengurai hambatan/rintangan yang ada, antara lain yaitu:

1. Kesadaran mengenai hambatan (*blocking* yang dimilikinya).

Kesadaran mengenai hambatan yang dimiliki oleh individu mencakup pemahaman yang mendalam terkait dengan rintangan atau halangan yang mungkin menghambat kemajuan atau pencapaian tujuan. Dalam hal ini, individu secara sadar mengenali dan memahami kendala tersebut, menciptakan kesadaran yang menjadi dasar untuk mengembangkan strategi atau langkah yang diperlukan guna mengatasi atau mengatasi hambatan.

2. Menganalisis hambatan.

Dalam hal ini, individu melakukan analisis yang cermat dalam memeriksa dan mengevaluasi faktor-faktor yang dapat

menghalangi atau menghambat pencapaian suatu tujuan atau kelancaran suatu proses. Dengan melakukan analisis ini, individu atau tim dapat mengidentifikasi sumber-sumber hambatan, memahami akar permasalahan, dan merancang strategi penyelesaian yang efektif untuk mengatasi kendala yang mungkin muncul. Kemampuan ini akan membantu dalam pengembangan kreativitas.

3. Menumbuhkan keinginan untuk mengatasi hambatan.

Yaitu melakukan kegiatan untuk membangkitkan motivasi dan semangat dalam menghadapi serta mengatasi rintangan atau kendala. Hal ini mencakup pengembangan mentalitas yang positif, fokus pada solusi, dan memupuk dorongan internal yang kuat untuk melewati hambatan dengan tekad dan ketekunan.

4. Mencari sumber daya pendukung.

Tindakan proaktif untuk menemukan berbagai hal, baik yang berupa alat, informasi, maupun jaringan (*network*) yang dapat memberikan dukungan atau panduan dalam mencapai tujuan atau menyelesaikan suatu tugas. Hal ini mencakup identifikasi dan penggunaan sumber daya eksternal seperti buku, mentor, pelatihan *online*, atau koneksi dengan individu yang memiliki pengetahuan yang relevan.

5. Menumbuhkan keinginan untuk mencoba.

Mengembangkan motivasi dan semangat untuk mengeksplorasi, bereksperimen, maupun mengambil langkah-langkah baru. Hal ini mencakup pembentuk sikap yang terbuka terhadap tantangan, membangun rasa ingin tahu, dan menciptakan dorongan internal untuk berani mencoba hal-hal yang belum pernah dicoba sebelumnya.

6. Memberikan penguatan atas perilaku baru.

Memberikan dukungan positif atau penghargaan terhadap tindakan atau perilaku yang diinginkan yang baru saja ditunjukkan oleh seseorang. Hal ini bertujuan untuk memperkuat perilaku tersebut, membuatnya lebih mungkin untuk diulang di masa depan.

Penguatan dapat berupa pujian, hadiah, atau bentuk pengakuan lainnya yang meningkatkan probabilitas kelangsungan dan pengulangan perilaku positif tersebut.

7. **Membuat tujuan dan sasaran.**

Proses yang terstruktur dalam menentukan pencapaian yang diinginkan atau langkah-langkah yang harus diambil. Hal ini melibatkan identifikasi tujuan jangka panjang dan sasaran jangka pendek yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan memiliki batas waktu. Dengan merinci langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut, individu atau tim dapat membimbing diri mereka sendiri menuju pencapaian yang sukses.

FAKTOR EKSTERNAL DAN KREATIVITAS

Faktor eksternal atau lingkungan memiliki peran yang signifikan dalam memengaruhi kreativitas seseorang atau kelompok. Berbagai elemen lingkungan dapat memberikan dukungan atau hambatan terhadap kemampuan kreativitas seseorang. Faktor eksternal yang dapat memengaruhi munculnya kreativitas dan inovasi pada diri individu adalah lingkungan yang aman dan bebas secara psikologis, dan lingkungan tersebut selayaknya dapat ditemukan di:

1. **Institusi pendidikan.**

Institusi pendidikan sebagai bagian dari faktor eksternal atau lingkungan memainkan peran penting dalam membentuk kondisi sosial, budaya, dan ekonomi yang dapat memengaruhi proses pembelajaran dan inovasi. Pengaruh lingkungan yang positif dapat merangsang pikiran kreatif.

2. **Tempat kerja.**

Lingkungan kerja yang didesain dengan baik dapat merangsang dan mendukung proses kreatif, sementara lingkungan yang tidak mendukung dapat menjadi hambatan. Tempat kerja dapat menjadi lingkungan yang mendukung dan merangsang kreativitas serta menciptakan kondisi ideal untuk inovasi dan pengembangan ide.

3. Masyarakat/komunitas.

Interaksi dengan lingkungan sosial dapat memberikan stimulasi, dukungan, atau sebaliknya, menimbulkan tekanan tertentu yang memengaruhi tingkat kreativitas individu. Melalui interaksi dengan masyarakat atau komunitas, individu dapat terpengaruh oleh nilai-nilai, norma, dan dinamika sosial yang dapat memperkaya atau sebaliknya membatasi kreativitas mereka.

4. Keluarga.

Keluarga memiliki peran yang signifikan dalam membentuk kreativitas dan inovasi individu. Pola asuh keluarga, nilai-nilai yang diajarkan dan dukungan yang diberikan dapat memainkan peran yang krusial dalam perkembangan potensi kreatif. Melalui interaksi dengan keluarga, individu dapat mengasah kreativitas mereka dan mengembangkan potensi kreativitas dan inovasi sejak dini. Dukungan dan nilai-nilai yang ditanamkan oleh keluarga dapat membentuk landasan yang kuat untuk pengembangan kreativitas dan inovasi.

5. Pemerintah.

Pemerintah memainkan peran penting dalam membentuk dan memengaruhi kreativitas individu melalui berbagai kebijakan, regulasi, dan dukungan yang mereka berikan. Melalui kebijakan dan tindakan ini, pemerintah dapat menciptakan lingkungan yang mendukung dan memfasilitasi kreativitas individu, serta mendorong pertumbuhan ekonomi berbasis pengetahuan dan inovasi.

Pembahasan di atas adalah mengenai lokasi dari faktor lingkungan dalam hubungannya dengan pengembangan kreativitas. Selain itu, terdapat beberapa faktor eksternal yang dapat memengaruhi kreativitas yang terdapat pada berbagai lokasi dalam faktor lingkungan, yaitu sebagai berikut:

1. Budaya organisasi.

Budaya organisasi dapat mendukung inovasi dan kreativitas melalui nilai-nilai dan norma-norma serta perilaku karyawan yang

menunjang munculnya kreativitas dan inovasi. Dalam hal ini, keterbukaan terhadap ide baru, kolaborasi, dan penghargaan terhadap keberanian berpikir di luar cara-cara yang konvensional dapat menciptakan lingkungan yang kondusif untuk munculnya kreativitas.

2. Kebijakan dan prosedur.

Merupakan berbagai kebijakan yang mendukung adanya fleksibilitas, eksperimen, dan pengembangan ide baru yang dapat merangsang kreativitas. Sebaliknya, kebijakan yang terlalu kaku atau pembatasan yang ketat dapat menjadi hambatan.

3. Kolaborasi dan komunikasi.

Lingkungan yang mendorong kolaborasi dan pertukaran ide antar individu dapat memfasilitasi proses kreatif. Komunikasi yang terbuka dan menghargai beragam pandangan juga dapat meningkatkan kreativitas.

4. Fasilitas dan ruang kerja.

Ruang kerja yang dirancang untuk memfasilitasi interaksi dan berpikir kreatif dapat meningkatkan produktivitas dan inovasi. Ketersediaan ruang khusus untuk pertemuan kreatif atau proyek-proyek inovatif dapat memberikan dorongan tambahan.

5. Sumber daya.

Akses terhadap berbagai sumber daya seperti teknologi, informasi, dan alat-alat kreatif lainnya dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan kreativitas. Disisi lain, terbatasnya sumber daya atau akses yang sulit dapat menjadi hambatan.

6. Keberagaman (*diversity*) dan inklusivitas.

Lingkungan yang mempromosikan keberagaman dan inklusivitas dapat menciptakan kekayaan ide baru. Hal ini disebabkan karena dengan adanya berbagai keragaman yang melibatkan berbagai perspektif dan latar belakang dapat memperkaya proses kreatif.

7. **Tantangan.**

Menciptakan tantangan atau proyek-proyek yang merangsang pemikiran kreatif dapat memberikan dorongan tambahan. Dalam hal ini, adanya tantangan dapat memberikan kesempatan untuk berpikir di luar batas dan menghasilkan solusi yang inovatif.

8. **Tekanan waktu.**

Kreativitas memerlukan waktu yang cukup untuk berpikir dan bereksperimen yang dapat mendukung munculnya kreativitas. Untuk itu, tekanan waktu yang berlebihan atau tenggat waktu yang ketat dapat menjadi hambatan.

9. **Budaya sosial.**

Budaya juga turut berperan dalam pengembangan kreativitas. Dalam hal ini budaya yang menghargai eksplorasi, kegagalan sebagai pembelajaran, dan kemauan untuk mencoba hal baru dapat membangkitkan kreativitas. Sementara itu, norma-norma sosial yang mengekang atau menghukum inovasi dapat menjadi hambatan pengembangan kreativitas.

Kombinasi faktor-faktor di atas dapat membentuk lingkungan yang mendukung atau menghambat kreativitas, dan oleh karena itu perlu diperhatikan dalam konteks pengembangan ide dan inovasi.

KREATIVITAS DAN INOVASI DI INDUSTRI

Pada saat ini dimana terdapat kompetisi yang sangat ketat, maka kreativitas dan inovasi memiliki peran penting bagi efektivitas organisasi, hal ini antara lain tercermin pada:

1. **Kreativitas dan inovasi memunculkan produk dan jasa baru.**

Kreativitas adalah kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru dan inovatif, yang pada gilirannya dapat menghasilkan produk dan jasa baru yang memenuhi kebutuhan dan memecahkan masalah dengan cara yang belum pernah terpikirkan sebelumnya.

2. Kreativitas dan inovasi memunculkan terobosan baru.

Kreativitas merupakan pendorong utama bagi terciptanya inovasi dan terobosan baru yang membawa perubahan positif, menghadirkan solusi baru, dan memajukan berbagai aspek kehidupan dan industri.

3. Kreativitas dan inovasi memunculkan peluang baru.

Kreativitas dan inovasi menciptakan peluang dan membuka pintu untuk kesempatan baru, memungkinkan individu atau organisasi untuk melihat dan mengeksplorasi kemungkinan yang belum pernah terpikirkan sebelumnya.

4. Kreativitas dan inovasi membantu memecahkan masalah.

Kreativitas dan inovasi berperan sebagai alat yang efektif dalam memecahkan masalah, memungkinkan individu untuk menemukan solusi yang inovatif, kreatif, dan di luar konvensional untuk tantangan atau masalah yang dihadapi.

5. Kreativitas dan inovasi memungkinkan aktualisasi diri.

Kreativitas dan inovasi membuka jalan bagi seseorang untuk mengaktualisasikan dirinya, memungkinkan ekspresi penuh potensi dan kemampuannya, serta memberikan ruang untuk pengembangan diri secara holistik.

6. Kreativitas dan inovasi dalam peningkatan produksi.

Kreativitas dan inovasi memfasilitasi peningkatan produksi dengan membuka peluang untuk pengembangan metode, proses, dan teknologi baru yang lebih efisien dan inovatif, sehingga dapat meningkatkan kapasitas dan kualitas produksi secara keseluruhan.

7. Kreativitas dan inovasi dalam peningkatan pendapatan.

Kreativitas memungkinkan adanya peningkatan pendapatan dengan cara menciptakan produk atau layanan baru yang menarik minat pasar, membuka peluang bisnis yang belum tergalai sebelumnya, dan meningkatkan daya saing. Inovasi yang dihasilkan dari kreativitas dapat membawa nilai tambah, menarik pelanggan baru, dan memberikan keunggulan kompetitif, yang

pada akhirnya dapat berkontribusi pada peningkatan pendapatan individu atau perusahaan. Dengan kata lain, kreativitas tidak hanya menciptakan nilai, tetapi juga menciptakan peluang untuk meningkatkan pemasukan dan profitabilitas.

KREATIVITAS DAN INOVASI DALAM DUNIA KERJA

Kreativitas dan inovasi akan lebih cepat bila didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif, serta memiliki pemahaman mengenai pentingnya kreativitas dan inovasi. Hal-hal yang dapat dikembangkan disini antara lain adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan iklim kerja yang kondusif.

Menciptakan lingkungan di tempat kerja yang mendukung adanya kolaborasi, kreativitas, dan kesejahteraan karyawan melalui penerapan kebijakan yang mendukung keterbukaan, komunikasi efektif, pemberdayaan karyawan, penghargaan atas prestasi, dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi sehingga pekerja akan dapat mengembangkan kinerjanya.

2. Mengembangkan budaya dengan nilai-nilai kreativitas.

Budaya organisasi mencerminkan bagaimana karyawan bekerja di suatu organisasi. Budaya juga tercermin pada norma-norma dan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Untuk itu, bila budaya organisasi memasukkan nilai-nilai kreativitas, yaitu di mana aspek kreativitas dan inovasi dihargai, didorong, dan diintegrasikan ke dalam seluruh aspek organisasi, maka hal ini akan dapat mendorong terciptanya kreativitas dan inovasi.

3. Mengembangkan organisasi pembelajar.

Organisasi diharapkan dapat menciptakan lingkungan di mana pembelajaran terjadi secara berkelanjutan dan menjadi bagian integral dari budaya organisasi. *Learning organization* atau organisasi pembelajar menciptakan budaya pembelajaran yang dinamis dan adaptif, di mana karyawan didorong untuk terus belajar, tumbuh, dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi.

4. Mendukung ide baru dan tidak biasa.

Adanya ide baru dan tidak biasa akan melibatkan pembentukan lingkungan di mana setiap anggota organisasi merasa didorong untuk mengemukakan ide kreatif mereka, tanpa takut dicemooh atau diabaikan, serta memberikan dukungan aktif untuk mengembangkan dan mengimplementasikan ide.

5. Pemimpin sebagai panutan (*role model*).

Seorang pemimpin tidak hanya sekedar memegang posisi otoritas, tetapi juga memperlihatkan perilaku dan nilai-nilai yang diharapkan, memberikan contoh inspiratif, dan mampu memotivasi anggota tim untuk mengikuti jejaknya dalam mencapai kesuksesan.

6. Membuat berbagai kebijakan pendukung kreativitas.

Organisasi dalam hal ini sebaiknya membuat berbagai aturan dan pedoman yang dapat memberikan ruang bagi ekspresi kreatif, memberikan insentif, dan menciptakan lingkungan yang merangsang inovasi, dengan tujuan meningkatkan produktivitas dan daya saing.

KIAT MENGEMBANGKAN KREATIVITAS

Kreativitas tidak bisa timbul dengan sendirinya, untuk itu perlu berbagai cara yang dapat mengembangkannya, antara lain adalah:

1. Membangun kepercayaan diri.

Kepercayaan diri terlihat dalam dampaknya terhadap kinerja individu. Individu yang percaya pada kemampuan diri cenderung lebih proaktif dalam menghadapi tugas-tugas yang kompleks, lebih bersedia mengambil tanggung jawab, dan lebih adaptif terhadap perubahan.

2. Mengembangkan sikap kritis dan ingin tahu.

Memiliki rasa keinginan tahu yang tinggi, bisa meningkatkan pengetahuan maupun bakat yang baru. Hal ini juga akan membuat

seseorang menjadi lebih kritis dalam menentukan kebijakan, atau langkah yang akan diambil.

3. **Berkomunikasi dengan banyak orang.**

Kemampuan untuk mengadaptasi gaya komunikasi sesuai dengan kebutuhan dan preferensi orang atau kelompok yang dihadapinya menjadi kunci dalam memperoleh dukungan, memahami harapan, dan menciptakan kolaborasi yang produktif. Kemampuan ini akan mendukung munculnya kreativitas.

4. **Mengumpulkan berbagai pengetahuan dan informasi.**

Mengumpulkan pengetahuan dan informasi memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan yang lebih strategis. Dengan memiliki akses terhadap data yang relevan, manajemen dapat merancang strategi yang lebih cerdas, merespons perubahan pasar dengan cepat, dan mengidentifikasi peluang pertumbuhan yang mungkin terlewatkan tanpa pemahaman yang mendalam.

5. **Banyak membaca dan mencari informasi.**

Membaca membantu seseorang dalam memperluas wawasan mereka dan menjaga ketajaman intelektual. Selain itu, mencari informasi dari berbagai sumber memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan yang informasional dan strategis. Mampu mengevaluasi data dari sumber-sumber yang berbeda membantu para pengambil keputusan untuk menyusun rencana yang terinformasi, merespons perubahan pasar dengan lebih cepat, dan mengantisipasi tren yang mungkin memengaruhi organisasi/perusahaan.

6. **Menuliskan apa saja yang ada di pikiran secara bebas.**

Menuliskan secara bebas dapat menjadi sarana untuk menciptakan pemahaman yang lebih dalam tentang tujuan, visi, dan strategi bisnis. Dengan mengeksplorasi dan mengevaluasi pikiran secara tertulis, individu dapat mengklarifikasi pandangan mereka terhadap permasalahan tertentu dan menciptakan pemahaman yang lebih kohesif terkait tujuan bisnis yang ingin dicapai. Proses ini tidak hanya membantu memfokuskan ide, tetapi juga

memungkinkan individu untuk mengembangkan rencana tindakan yang lebih terstruktur.

7. Melihat sesuatu dari sudut dan cara yang berbeda.

Melihat sesuatu dari sudut yang berbeda melibatkan kemampuan untuk memahami dan menghargai beragam perspektif, termasuk pandangan dari anggota tim, mitra bisnis, pelanggan, dan bahkan pesaing. Dengan merangkul keragaman perspektif, individu dapat memperkaya pemahaman mereka tentang lingkungan bisnis, memperhitungkan berbagai faktor yang memengaruhi keputusan, dan mengidentifikasi peluang yang mungkin terlewatkan dalam pandangan yang sempit.

8. Menyediakan waktu untuk sendiri.

Menyediakan waktu untuk sendiri juga menciptakan ruang bagi pengembangan diri. Dalam momen kesendirian, individu dapat mengeksplorasi ide baru, merencanakan tujuan pribadi dan profesional, serta mengidentifikasi area pengembangan.

9. Membersihkan pikiran dari asumsi-asumsi yang mengikat.

Membersihkan pikiran dari asumsi-asumsi yang mengikat, melibatkan refleksi kritis terhadap keyakinan dan asumsi yang mungkin telah menjadi hambatan dalam pengambilan keputusan atau pencapaian tujuan bisnis. Ini memungkinkan individu untuk mengidentifikasi dan mengatasi pemikiran yang membatasi atau potensial menghambat inovasi. Dengan demikian, langkah ini menciptakan ruang bagi kreativitas, pemikiran baru, dan solusi yang lebih progresif. Selain membersihkan pikiran dari asumsi-asumsi yang mengikat, juga menciptakan landasan untuk pengambilan keputusan yang lebih obyektif berdasarkan fakta.

10. Mengamati sesuatu yang dikerjakan orang lain.

Mengamati orang lain dalam konteks bisnis melibatkan pemantauan dengan cermat terhadap tindakan, keputusan, dan strategi yang diterapkan oleh rekan kerja, anggota tim, atau bahkan pesaing. Dengan mengamati cara orang lain menanggapi tantangan atau mencapai tujuan, akan dapat memperoleh wawasan

berharga yang dapat membentuk cara mereka sendiri dalam menghadapi situasi serupa atau mencapai target bisnis tertentu.

11. Membuat tantangan bagi diri sendiri.

Membuat tantangan bagi diri sendiri melibatkan kemampuan untuk melihat ke depan, merumuskan visi pribadi atau profesional yang jelas, dan menetapkan sasaran yang menantang. Proses ini menciptakan landasan bagi pertumbuhan karier dan pencapaian yang signifikan di dalam dunia bisnis yang kompetitif. Ketika individu menantang diri sendiri mereka cenderung mengembangkan ketangguhan dan ketahanan terhadap tekanan.

12. Mempraktekkan ide dan berlatih.

Melalui praktek, individu dapat menguji validitas ide-ide mereka di dunia nyata, melihat bagaimana ide tersebut berinteraksi dengan kondisi riil di pasar atau lingkungan bisnis. Selain itu, berlatih menjadi suatu sarana yang tidak dapat diabaikan dalam pengembangan keterampilan. Dalam bisnis yang selalu berubah, keterampilan teknis dan interpersonal yang kuat menjadi kunci untuk meraih kesuksesan.

13. Melakukan kegiatan dengan senang dan menikmatinya.

Melibatkan diri dalam kegiatan dengan senang dan penuh nikmat tidak hanya menghadirkan manfaat individual, tetapi juga memperkuat budaya organisasional yang positif. Selain itu, melakukan kegiatan dengan senang juga menciptakan kondisi yang mendukung perkembangan diri. Ketika seseorang menikmati apa yang dilakukan, proses belajar menjadi lebih alami dan efektif. Individu cenderung lebih terbuka terhadap tantangan dan peluang untuk belajar baru, menggali potensi pribadi, dan memperoleh keterampilan yang relevan dengan pekerjaan.

RANGKUMAN

Dunia berubah, lingkungan bisnis berubah, tuntutan juga berubah. Untuk menyikapi hal tersebut, dan tetap eksis serta mampu bersaing dengan organisasi lain, maka setiap organisasi harus mampu mencari celah untuk melakukan berbagai terobosan baru. Hal ini berdampak pada para pekerjanya yang dituntut juga untuk memiliki keterampilan dalam kreativitas dan inovasi, bahkan kemampuan memunculkan kreativitas, inovasi dan originalitas disebutkan dalam keterampilan yang perlu dimiliki oleh para pekerja sebagai tuntutan untuk mampu beradaptasi dengan tuntutan lingkungan.

Sementara itu, meskipun disebutkan bahwa keterampilan kreativitas, inovasi dan originalitas diperlukan, tetapi hal ini tidak dapat berkembang demikian saja, perlu adanya usaha untuk itu, karena terdapat berbagai tantangan dalam pengembangan kreativitas dan inovasi, baik yang berasal dari dalam diri seseorang maupun dari faktor eksternal. Untuk itu, pengembangan keterampilan kreativitas dan inovasi perlu diperhatikan dan menjadi salah satu fokus dalam pengembangan sumber daya manusia di organisasi.

PERTANYAAN DAN LATIHAN

Pertanyaan dan Latihan

1. Mengapa kreativitas dan inovasi diperlukan dalam dunia bisnis?
2. Faktor apa yang memengaruhi munculnya kreativitas dan inovasi?
3. Apa hambatan dan tantangan dalam mengembangkan kreativitas dan inovasi?
4. Bagaimana strategi untuk mengembangkan kreativitas?

5

BAB V PSIKOLOGI DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN



Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang tepat sudah merupakan 50% dari penyelesaian masalah yang dihadapi.

Wustari, L. H. Mangundjaya

CAPAIAN

Setelah selesai membaca bab ini diharapkan para pembaca dapat meningkatkan pengetahuannya dalam hal:

1. Pengertian pengambilan keputusan.
2. Tujuan dan pengambilan keputusan.
3. Dasar pengambilan keputusan.
4. Metode/model pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.
5. Manfaat keterampilan pengambilan keputusan.

PENGANTAR

Dalam kehidupan baik kehidupan sehari-hari maupun dalam dunia kerja, individu, kelompok maupun organisasi tidak dapat dilepaskan dengan pengambilan keputusan, baik yang bersifat pribadi, rutin operasional sehari-hari, maupun yang sifatnya strategis. Khususnya di era pengembangan pengambilan keputusan tidak dapat dilepaskan dari pemecahan masalah karena ini merupakan proses secara kesatuan. Selain itu, untuk memperoleh pengambilan keputusan yang baik, maka diperlukan pengetahuan dan pemahaman mengenai berbagai cara dan metode dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

PENGERTIAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pengambilan keputusan adalah suatu hasil atau keluaran dari proses mental atau kognitif yang mengusung pada pemilihan jalur perbuatan antara beberapa pilihan yang tersedia. Pengertian lain dari pengambilan keputusan adalah suatu proses pemikiran dalam pemulihan dari beberapa alternatif atau kemungkinan yang paling sesuai dengan nilai atau tujuan individu untuk mendapatkan hasil atas solusi tentang prediksi ke depan.

Selain itu, beberapa pengertian mengenai pengambilan keputusan menurut para ahli diantaranya adalah:

1. Pengambilan keputusan adalah suatu proses melalui kombinasi individu atau kelompok dan mengintegrasikan informasi yang ada dengan tujuan memilih satu dari berbagai kemungkinan tindakan. (Baron & Byre, 2008).
2. Pengambilan keputusan adalah suatu pemilihan diantara alternatif-alternatif. Dalam hal ini terdapat 3 pengertian, yakni: (a) Memiliki pilihan yang berdasarkan logika atau pertimbangan; (b) Memiliki beberapa alternatif yang harus dan dipilih salah satu yang terbaik; dan (c) Memiliki tujuan yang ingin dicapai, dan sebuah keputusan itu makin mendekati pada tujuan tersebut (Stoner, 1994).

Berdasarkan pembahasan tersebut di atas, dapat dinyatakan bahwa pengambilan keputusan adalah suatu proses pemilihan alternatif pemecahan masalah dari berbagai alternatif tindakan untuk memperoleh keputusan yang paling tepat dan akurat.

TUJUAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Secara umum pengambilan keputusan memiliki beberapa tujuan, antara lain:

1. Perencanaan strategis.

Merupakan kegiatan manajemen yang tingkatannya paling atas, tujuannya sebagai proses evaluasi lingkungan di luar organisasi, penerapan tujuan organisasi dan penentuan strategi yang ingin diambil.

2. Pengendalian manajemen.

Merupakan suatu sistem yang digunakan untuk meyakinkan bahwa organisasi telah menjalankan strategi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Tingkatan ini disebut juga tingkatan taktik (*tactical level*) yang artinya bagaimana manajemen tingkat menengah menjalankan taktik supaya perencanaan strategisnya berjalan dengan lancar.

3. Pengendalian operasi.

Merupakan sistem untuk meyakinkan bahwa tiap tugas tertentu telah dilaksanakan secara efektif dan efisien. Hal ini merupakan penerapan program yang telah ditetapkan di pengendalian manajemen, kegiatan ini dilakukan di bawah proses pengendalian manajemen dan berfokus pada tugas-tugas tingkat bawah.

DASAR PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pada umumnya untuk mengambil suatu keputusan seseorang memiliki dasar, antara lain yaitu:

1. Fakta dan data.

Pengambilan keputusan sebaiknya didukung oleh sejumlah fakta yang memadai. Istilah fakta disini perlu dihubungkan dengan istilah data dan informasi. Kumpulan fakta yang telah dikelompokkan secara sistematis dinamakan data, sedangkan informasi adalah hasil pengolahan dari data. Dengan demikian, data harus diolah terlebih dulu menjadi informasi yang kemudian dijadikan dasar pengambilan keputusan. Keputusan yang berdasarkan sejumlah fakta, data atau informasi yang memadai merupakan keputusan yang baik. Meskipun demikian, kadangkala untuk mendapatkan informasi yang memadai tidak mudah untuk diperoleh.

2. Rasio/logika.

Pengambilan keputusan yang bersifat rasional pada umumnya dihubungkan dengan logika dan analisis yang rasional. Masalah-masalah yang dihadapi pada saat menggunakan rasio biasanya merupakan masalah yang memerlukan pemecahan dan pertimbangan rasional yang lebih bersifat objektif. Pada masyarakat, keputusan yang rasional dapat diukur apabila kepuasan optimal masyarakat dapat dicapai dalam batas-batas nilai masyarakat yang di akui saat itu.

3. Intuisi.

Keputusan lebih bersifat subjektif yang kadangkala diambil berdasarkan intuisi atau perasaan dan mudah terkena sugesti, pengaruh luar, dan faktor emosional lainnya. Pengambilan keputusan berdasarkan intuisi biasanya dilakukan untuk permasalahan yang membutuhkan waktu penyelesaian dan pengambilan keputusan yang singkat. Untuk itu, jenis permasalahan yang dampaknya terbatas pada umumnya dalam pengambilan keputusan yang bersifat intuitif akan lebih tepat. Akan tetapi, pengambilan keputusan ini sulit diukur kebenarannya karena kesulitan mencari pembandingnya. Dengan kata lain, pengambilan keputusan intuitif hanya berdasarkan dari satu pihak saja yaitu pengambil keputusan sehingga hal-hal yang lain (data lainnya) seringkali diabaikan.

4. Pengalaman.

Pengambilan keputusan juga dapat diambil berdasarkan pengalaman sebelumnya pada waktu menghadapi permasalahan yang relatif sama. Hal semacam ini biasanya bisa ditelusuri melalui arsip-arsip pengambilan keputusan yang berupa dokumentasi pengalaman-pengalaman masa lampau. Jika ternyata permasalahan tersebut pernah terjadi sebelumnya, maka pimpinan tinggal melihat apakah permasalahan tersebut sama atau tidak dengan situasi dan kondisi saat ini. Jika masalahnya relatif sama dan dapat diterapkan cara yang sebelumnya itu untuk mengatasi masalah yang timbul, maka keputusan yang diambil akan berlandaskan hal tersebut. Dalam hal ini, pengalaman dapat dijadikan pedoman dalam menyelesaikan masalah. Keputusan yang berdasarkan pengalaman bermanfaat bagi pengetahuan praktis. Dengan perkataan lain, pengalaman dan kemampuan untuk memperkirakan apa yang menjadi latar belakang masalah dan bagaimana arah penyelesaiannya akan dapat membantu dalam memudahkan pemecahan masalah.

5. Wewenang.

Pengambilan keputusan juga banyak diambil berdasarkan wewenang (otoritas) yang dimiliki oleh seseorang. Setiap orang

yang menjadi pemimpin organisasi mempunyai tugas dan wewenang untuk mengambil keputusan dalam rangka menjalankan kegiatan demi tercapainya tujuan organisasi. Keputusan yang berdasarkan wewenang memiliki beberapa keuntungan, antara lain: a) lebih diterima oleh bawahan, b) memiliki otentisitas (otentik), dan c) bersifat lebih permanen karena didasari wewenang yang resmi. Sementara itu, keputusan yang berdasarkan pada kewewenangan saja akan menimbulkan sifat rutin dan dapat diasosiasikan dengan praktik diktatorial. Dalam hal ini, kadangkala dapat terjadi keputusan yang dilakukan berdasarkan wewenang saja sering tidak menyelesaikan permasalahan yang sesungguhnya harus dipecahkan, tetapi justru dapat membuat masalah menjadi kabur dan kurang jelas.

METODE & MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Metode pemecahan masalah merupakan suatu metode berfikir, dengan menggunakan berbagai jenis pendekatan, yang semuanya bertujuan untuk memperoleh keputusan yang terbaik. Secara umum terdapat berbagai jenis model pengambilan keputusan yang dapat digunakan, antara lain adalah sebagai berikut:

1. Pengambilan keputusan rasional.

Adalah pengambilan keputusan yang berdasarkan atas pemikiran secara rasional dan logika. Metode ini paling sering digunakan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

2. Pengambilan keputusan intuitif.

Adalah pengambilan keputusan yang berdasarkan atas intuisi dan pengalaman yang dimiliki oleh individu. Metode ini paling sering digunakan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dengan informasi yang terbatas dan menuntut kecepatan.

3. Pengambilan keputusan kolektif.

Adalah pengambilan keputusan yang dilakukan secara bersama-sama dalam tim, sering juga dikenal sebagai pengambilan keputusan kelompok atau pengambilan keputusan kolaboratif,

yaitu pengambilan keputusan pada sebuah kelompok yang membuat keputusan, dan keputusan tersebut tidak dihubungkan dengan satu individu atau beberapa individu saja tetapi merupakan keputusan tim secara kolektif.

4. **Pengambilan keputusan teknik Delphi.**

Adalah pengambilan keputusan dengan cara mengumpulkan para pakar di bidangnya yang akan memberikan saran dan solusi dari permasalahan yang dihadapi. Fungsinya adalah untuk mengurangi secara maksimal berbagai kemungkinan prediksi atau prakiraan, yaitu menyederhanakan hasil pekerjaan yang kompleks.

5. **Pengambilan keputusan kreatif.**

Adalah pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dengan cara yang kreatif yaitu dengan mengidentifikasi berbagai peluang. Hal ini dilakukan ketika pemikiran konvensional gagal, sehingga mendorong untuk menemukan perspektif baru dan menghasilkan solusi inovatif, untuk dapat merumuskan rencana untuk mengatasi hambatan dan mencapai tujuan. Proses pengambilan keputusan secara kreatif dibuat secara independen oleh masing-masing orang yang melibatkan unsur kreativitas, kemudian ide-ide tersebut dibahas bersama dalam tim untuk mendapatkan pengambilan keputusan yang terbaik.

6. **Pengambilan keputusan *brainstorming*.**

Pengambilan keputusan dengan cara *Brainstorming* merupakan sebuah metode yang digunakan untuk mencari solusi dari suatu masalah yang sedang dialami oleh sebuah organisasi maupun individu. *Brainstorming* dilakukan pada saat menemukan suatu permasalahan yang membutuhkan berbagai ide yang kreatif dan inovatif. Metode ini dilakukan melalui diskusi semua anggota tim untuk memberikan pendapat yang akhirnya semua pendapat dirangkum untuk disepakati dan diambil untuk mengatasi masalah. *Brainstorming* biasanya berhubungan dengan pengambilan keputusan kreatif.

7. Pengambilan keputusan pengacara setan (*devil's advocate*).

Pengambilan keputusan pengacara setan dilakukan di dalam tim, yang tujuannya untuk meningkatkan kualitas keputusan yang diambil. Prosesnya adalah dengan cara menunjuk salah seorang anggota sebagai oposan yang tujuannya mengkritisi semua aspek dari pengambilan keputusan supaya membuat keputusan menjadi lebih baik. Metode ini dilakukan khususnya pada kelompok/tim yang sudah sangat kohesif, sehingga dapat memunculkan *group think* (dimana ada satu atau beberapa orang yang mendominasi pendapat kelompok), yang membuat kualitas keputusan kurang tepat dan akurat.

8. Pengambilan keputusan SWOT.

Metode pengambilan keputusan SWOT yang merupakan singkatan dari *Strengths* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Tantangan). Aspek kekuatan dan kelemahan merupakan variabel internal (dalam diri organisasi), sementara aspek peluang serta tantangan berdasarkan analisis dari variabel eksternal. Berdasarkan analisis SWOT, maka kemudian dianalisis dengan perhitungan-perhitungan tertentu dan diambil keputusan yang paling menguntungkan bagi organisasi.

9. Pengambilan keputusan tulang ikan (*fishbone diagram*).

Pengambilan keputusan tulang ikan atau *Fishbone Diagram* disebut juga dengan diagram Ishikawa, yaitu suatu teknik analisis pencarian akar penyebab yang memungkinkan untuk menunjukkan beberapa penyebab dari suatu peristiwa atau kejadian tertentu. Secara khusus, metode ini berbentuk seperti kerangka ikan, dan seringkali digunakan untuk menganalisis sebab dan akibat serta mengidentifikasi interaksi penyebab yang kompleks dari suatu masalah atau peristiwa tertentu. Metode ini dapat menjadi kerangka teoritis yang komprehensif untuk menganalisis suatu akar penyebab.

10. Pengambilan keputusan 6 topi berpikir (*six thinking hats*).

Metode pengambilan keputusan 6 (enam) topi berpikir yang terdiri dari 6 (enam) warna topi (merah, kuning, hijau, biru, putih, dan hitam), adalah pengambilan keputusan berdasarkan atas pembahasan dari enam topi yang ada. Enam topi berpikir adalah teknik yang berguna untuk membantu tim berpikir bersama, dimana sebuah topi menunjukkan suatu peran tertentu (de Bono, 1999). Topi tersebut membantu mengatur pikiran karena orang akan mengetahui kapan harus fokus pada fakta, emosi, manfaat, risiko, dan aspek lain dari suatu masalah.

Pendekatan 6 topi berpikir (*six thinking hats*) di temukan oleh Edward de Bono (1999) sering digunakan pada pertemuan atau lokakarya di mana terdapat kegiatan memecahkan masalah atau mengambil keputusan. Hal ini dilakukan karena pada umumnya dalam pertemuan, orang mengutarakan pemikirannya secara sembarangan dan sporadis, serta tidak sistematis sehingga dapat menyebabkan kebingungan, diskusi yang tidak fokus, serta mengalami kesulitan mencapai konsensus.

11. Pengambilan keputusan SCAMPER.

Pengambilan keputusan dengan menggunakan Model SCAMPER adalah suatu proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang tujuannya untuk dapat mengembangkan suatu produk. Metode ini adalah metode dengan menggunakan cara berpikir lateral dan menggunakan kreativitas untuk melakukan inovasi produk (Islim & Karatas, 2016). Metode ini adalah salah satu teknik *brainstorming* ide yang bisa digunakan bersama tim untuk mengembangkan dan meningkatkan produk atau layanan dengan cara menjawab tujuh jenis pertanyaan.

Nama SCAMPER itu sendiri merupakan akronim dari 7 tindakan yaitu: (1) Mengganti (*Substitue*), (2) Menggabungkan (*Combine*), (3) Beradaptasi (*Adapt*), (4) Modifikasi (*Modify*), (5) Penggunaan lain (*Put to another use*), (6) Menghilangkan (*Eliminate*), dan (7) Membalikkan (*Reverse*). Metode ini ditemukan oleh Alex Osborn pada tahun 1953 dan dikembangkan oleh

seorang administrator pendidikan dan penulis bernama Bob Eberle pada tahun 1971 (Eberle, 1996).

12. Pengambilan keputusan *Cynefin*.

Pengambilan keputusan dengan kerangka *Cynefin* adalah menggunakan alat yang dapat memandu para profesional ketika membuat keputusan dengan cara menganalisis konteks di mana keputusan tersebut dibuat. Nama *Cynefin*, berasal dari bahasa Welsh yang berarti *Habitat*. Metode ini dibuat oleh Dave Snowden pada tahun 1999. Menurutnya, terdapat 4 (empat) situasi umum di mana keputusan sering dibuat, yaitu: (a) Situasi kacau, (b) Situasi yang kompleks, (c) Situasi yang rumit, dan (d) Situasi yang jelas. Dari 4 (empat) situasi/domain tersebut dibuat kerangka pemecahan masalah, dengan keterangan apa yang harus dilakukan bila menemukan kondisi 4 (empat) domain tersebut (Snowden & Boone, 2007).

13. Pengambilan keputusan akuarium ikan bundar (*fishbowl*).

Metode akuarium ikan bundar (*fishbowl*) merupakan suatu proses yang mampu memberikan cara kreatif untuk melibatkan penonton dalam diskusi kelompok. Menurut para pakar, strategi ini dapat membantu membangun kepercayaan dan pemahaman serta menambah transparansi dalam proses pengambilan keputusan. Metode ini dinamakan *fishbowl*, karena sekelompok pengambilan keputusan duduk pada suatu lingkaran yang di tengahnya ditaruh sebuah kursi. Selanjutnya, orang yang duduk di kursi tersebut mengemukakan ide dan gagasan tentang berbagai permasalahan yang harus ditanggulangi, kemudian orang yang di sekelilingnya mengajukan pertanyaan, pandangan dan pendapat. Dalam hal ini, jika pandangan orang yang di tengah telah dipahami maka permasalahan dianggap selesai. Metode *fishbowl* sering digunakan sebagai sebuah metode pembelajaran dan sebagai alternatif dari metode diskusi tradisional. Dalam hal ini, kelompok yang berada di tengah lingkaran dapat diperlebar untuk memungkinkan lebih banyak yang dapat berpartisipasi.

14. Pengambilan keputusan tong sampah (*garbage can*)

Metode tong sampah (*the garbage can*) atau *nondecision-making* adalah model yang dikembangkan oleh March dan Olsen (1979). Model tong sampah adalah model yang berlawanan dengan model rasional bahkan rasional yang sederhana sekalipun. Model ini lebih tertarik pada karakter yang ditampilkan dalam keputusan, pada isu yang bermacam-macam dari para peserta pengambil keputusan dan masalah-masalah yang timbul pada saat itu. Sering kali keputusan yang diambil tidak direncanakan sebagai akibat dari adanya perdebatan dalam kelompok.

KETERAMPILAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Diperlukan memiliki keterampilan pengambilan keputusan bagi pekerja profesional karena adanya beberapa manfaat, yaitu:

1. **Memeroleh keputusan yang terbaik.**

Dengan adanya keterampilan dalam pengambilan keputusan, maka hal ini dapat membantu individu dan organisasi untuk mendapatkan keputusan terbaik bagi keperluan bisnis.

2. **Memberikan lebih banyak alternatif pilihan.**

Dengan mengetahui berbagai metode pemecahan masalah dan pengambilan keputusan maka berbagai alternatif pilihan dapat diperoleh untuk diambil keputusan yang terbaik.

3. **Memberikan lebih banyak informasi.**

Dengan menguasai metode pengambilan keputusan, maka informasi dan analisis dari berbagai aspek serta logika yang digunakan untuk mengambil suatu keputusan dapat diketahui semua aspek yang mendasarinya.

4. **Meningkatkan partisipasi dari individu.**

Bila proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dilakukan di dunia kerja, maka dengan menerapkan metode pengambilan keputusan yang melibatkan tim akan meningkatkan partisipasi dari individu.

5. Meningkatkan tingkat penerimaan dan komitmen pekerja.

Dengan adanya partisipasi dari anggota kelompok pekerja, maka mereka akan lebih menerima keputusan yang sudah diambil dan memiliki komitmen untuk menjalannya dengan baik.

6. Menghemat waktu.

Dengan adanya individu yang kompeten dalam mengambil keputusan dengan yang baik, maka hal ini akan dapat menghemat waktu dalam penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan.

7. Memanfaatkan sumber daya dengan lebih baik.

Dengan mengetahui bahwa individu yang bekerja di organisasi memiliki kemampuan dalam mengambil keputusan, maka hal ini akan dapat menjadi sumber daya manusia yang kompeten, sehingga perlu diberdayakan secara lebih optimal.

8. Mengembangkan etika dan kompetensi profesional.

Dengan adanya keterampilan dalam mengambil keputusan, maka individu akan dapat mengembangkan kompetensi maupun pemahaman mengenai etika dalam dunia bisnis untuk dapat menjadi seorang profesional.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa keterampilan dalam pengambilan keputusan adalah merupakan salah satu kemampuan penting dalam perkembangan diri seseorang dan ini akan selalu dibutuhkan oleh organisasi dimana pun juga.

RANGKUMAN

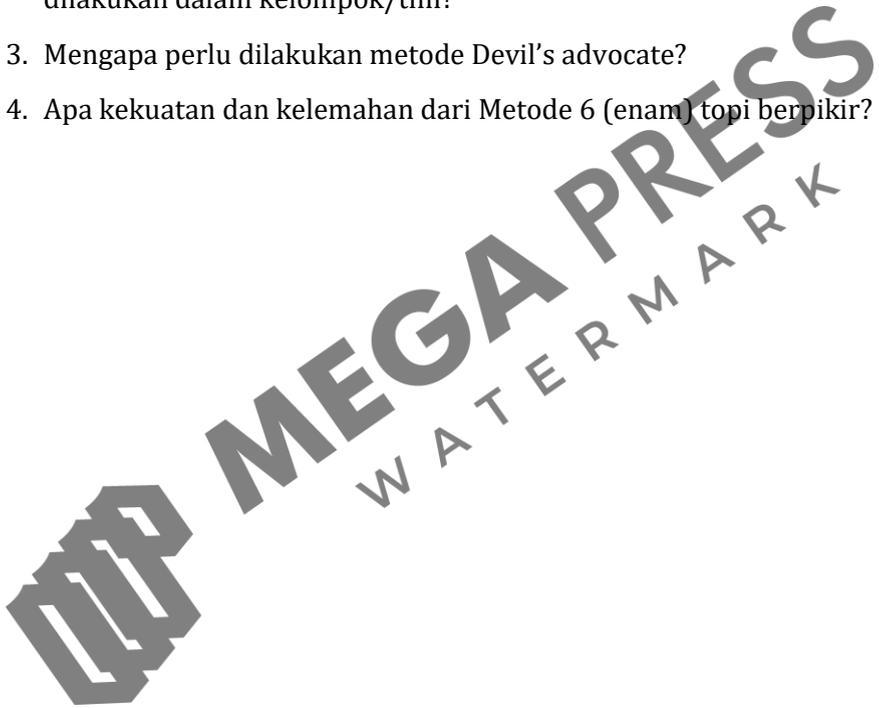
Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan merupakan keterampilan yang diperlukan tidak hanya di dunia kerja tetapi juga dalam kehidupan sehari-hari. Untuk itu, pemahaman mengenai berbagai metode dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan perlu diketahui. Dalam hal ini, ilmu psikologi dapat membantu memahami proses yang ada, karena pengambil keputusan adalah manusia dengan karakteristiknya masing-masing, maka

diperlukan pemahaman mengenai perilaku manusia dalam proses pengambilan keputusan.

PERTANYAAN DAN LATIHAN

Pertanyaan:

1. Apa tujuan dari pengambilan keputusan?
2. Sebutkan metode/model pengambilan keputusan yang biasanya dilakukan dalam kelompok/tim?
3. Mengapa perlu dilakukan metode Devil's advocate?
4. Apa kekuatan dan kelemahan dari Metode 6 (enam) topi berpikir?



6

BAB VI PSIKOLOGI KOMUNIKASI DALAM DUNIA KERJA



Komunikasi merupakan dasar dari hubungan interpersonal dan hubungan industrial yang harmonis. Penggunaan cara penyampaian informasi akan ikut menentukan efektivitas kepemimpinannya.

(Wustari L. H Mangundjaya)

CAPAIAN

Pada akhir bahasan pembaca diharapkan dapat mengetahui mengenai elemen komunikasi, faktor yang memengaruhi komunikasi, gaya komunikasi, hambatan, dan kiat berkomunikasi. Selain itu, dapat mengetahui fungsi komunikasi, jenis-jenis komunikasi, proses penyebaran informasi, dan kiat membangun proses komunikasi di organisasi secara efektif.

PENGANTAR

Komunikasi dalam organisasi pada umumnya adalah komunikasi interpersonal. Manusia hidup tidak dapat dipisahkan dari sebuah organisasi. Oleh karena itu, penting bagi setiap individu untuk mempelajari mengenai komunikasi organisasi, sehingga menjadi paham posisi seseorang dalam sebuah organisasi, baik formal dalam pekerjaan maupun di lingkungan masyarakat.

Terkait dengan komunikasi, masing-masing organisasi memiliki budaya, dimana diharapkan setiap individu akan dapat menyesuaikan diri dan menempatkan diri dengan baik dalam organisasinya. Sementara itu, terdapat beberapa prinsip dan dasar-dasar dalam berkomunikasi di organisasi yang dapat diterapkan pada waktu berkomunikasi dengan atasan, bawahan, maupun dengan anggota organisasi yang lain. Khusus bagi seorang pemimpin dalam organisasi, dengan mempelajari dan memahami mengenai komunikasi di lingkungan kerja diharapkan proses komunikasi yang terjadi adalah efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menjalin hubungan interpersonal yang harmonis merupakan salah satu variabel penting dalam terciptanya Kerja sama yang efektif di lingkungan kerja. Dalam hal ini, salah satu komponen dasar dalam menjalin hubungan interpersonal adalah komunikasi, termasuk di dalamnya komunikasi verbal, dan komunikasi non-verbal. Dengan menguasai keterampilan berkomunikasi seseorang diharapkan akan mampu melakukan dialog sosial yang efektif, sehingga dapat melakukan persuasi serta menghindari konflik yang ada.

PENGERTIAN KOMUNIKASI

Komunikasi merupakan proses pertukaran informasi atau meneruskan makna atau arti. Komunikasi juga bisa diartikan sebagai proses penyampaian informasi, makna atau pemahaman dari pengirim ke penerima. Dari komunikasi yang telah dilakukan diharapkan dapat menimbulkan pemahaman dan perubahan tingkah laku atau muncul perilaku baru sesuai dengan informasi yang dikirimkan oleh pengirim pesan dan/atau informasi yang diterima oleh penerima informasi.

ELEMEN KOMUNIKASI

Komunikasi dapat terjadi jika terdapat pesan yang disampaikan oleh komunikator kepada komunikan. Komunikasi disampaikan melalui sebuah saluran atau media, dan komunikasi akan dikatakan efektif jika komunikan memberikan umpan-balik positif. Hal ini selanjutnya diharapkan akan dapat berdampak sebagai reaksi dari pengiriman informasi tersebut, misalnya adanya perubahan perilaku pada komunikan.

Keberhasilan komunikasi bergantung pada banyak faktor atau elemen yang terdapat dalam komunikasi. Elemen komunikasi menurut Effendy (2003) antara lain adalah:

1. Orang (*people*).

Komunikasi selalu melibatkan orang, baik antara individu, kelompok kecil, maupun publik.

2. Pesan (*message*).

Bersifat verbal (berupa kata-kata, baik lisan maupun tertulis) atau non-verbal.

3. Media komunikasi (*channel*).

Saluran yang digunakan dalam berkomunikasi. Misalnya: Semua indera yang dimiliki oleh seseorang.

4. **Gangguan (*noise*).**

Merupakan distorsi yang berpotensi mengganggu efektivitas berkomunikasi.

5. **Konteks lingkungan (*context*).**

Pada saat berkomunikasi seseorang akan selalu berada dalam sebuah konteks. Misalnya: konteks organisasi, atau keluarga.

6. **Umpan-balik (*feedback*).**

Merupakan respon balik dari pihak lain yang menerima pesan yang disampaikan.

7. **Dampak (*effect*).**

Komunikasi berdampak atau berpengaruh terhadap orang lain. Berdasarkan elemen komunikasi tersebut, maka dapat saja komunikasi menjadi kurang efektif yang disebabkan karena adanya distorsi, baik pada manusia, pesan yang disampaikan, media yang digunakan, gangguan lingkungan, atau umpan-balik yang disampaikan. Hal itu semua akan dapat memengaruhi efektivitas dari proses komunikasi, yang pada akhirnya dapat berdampak pada hubungan interpersonal, hubungan industrial maupun dialog sosial.

FAKTOR YANG MEMENGARUHI KOMUNIKASI

Proses komunikasi yang baik dan lancar akan bermanfaat bagi semua pihak, tidak hanya untuk dapat terciptanya dialog sosial yang lancar, hubungan interpersonal dan hubungan industrial yang harmonis, juga akan dapat meningkatkan kerja sama, lingkungan kerja yang kondusif yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

Untuk dapat memperoleh manfaat dari komunikasi tersebut, maka perlu diketahui faktor-faktor yang memengaruhi komunikasi.

Faktor-faktor yang memengaruhi sebuah komunikasi menurut Gamble (2005), serta Lussier (2016) adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan.

Tingkat pengetahuan seseorang menjadi faktor utama dalam komunikasi. Seseorang dapat menyampaikan pesan dengan mudah apabila ia memiliki pengetahuan yang luas, serta memahami siapa yang diajak berbicara. Untuk itu perlu diketahui dengan siapa orang yang diajak berbicara, khususnya latar belakang pendidikan dan pengetahuannya.

2. Kemampuan.

Setiap orang dapat memiliki cara yang berbeda untuk menyampaikan informasi agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan yang antara lain dipengaruhi oleh kemampuan seseorang dalam menyampaikan informasi. Dalam hal ini, keterampilan dalam berbahasa merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi keterampilan dalam berkomunikasi.

3. Persepsi.

Persepsi adalah suatu sudut pandang atau cara seseorang menggambarkan atau menafsirkan informasi yang diolah menjadi sebuah pandangan. Pembentukan persepsi ini terjadi berdasarkan pengalaman, harapan, dan perhatian. Proses pemahaman manusia terhadap suatu rangsangan atau stimulus ini dapat memiliki padangan yang berbeda. Persepsi dapat berdampak positif atau negatif yang dapat menjadi penghambat untuk berkomunikasi secara efektif.

4. Peran dan hubungan.

Peran dan hubungan memiliki pengaruh terhadap proses komunikasi yang tergantung dari materi atau permasalahan yang ingin dibicarakan, dan cara menyampaikan informasi atau teknik berkomunikasi.

5. Media.

Media yang digunakan juga dapat memengaruhi proses serta efektivitas komunikasi. Misalnya menggunakan media komunikasi

tertulis dengan surat formal, *Short Message Service* (SMS), WhatApps (WA), telegram akan berbeda.

6. **Lingkungan.**

Lingkungan yang nyaman dan kondusif biasanya dapat berpengaruh baik terhadap proses komunikasi.

7. **Usia.**

Berkomunikasi dengan berbeda usia antara pengirim pesan dan penerima pesan dapat menimbulkan ketidak harmonisan bila tidak dipahami mengenai sikap karena berbeda usia, atau generasi. Sebagai contoh, kaum muda yang terbiasa berbicara secara bebas terbuka dan spontan dapat menimbulkan kesalahpahaman dengan mereka yang lebih tua, karena kaum muda dianggap kurang menghargai kaum tua. Untuk itu, diperlukan pemahaman mengenai karakter seseorang yang terkait dengan usia.

8. **Emosi.**

Emosi adalah reaksi seseorang dalam menghadapi suatu kejadian tertentu. Emosi terkadang tidak dapat dikendalikan oleh diri sendiri, bahkan emosi dapat menjadi hambatan dalam berkomunikasi.

9. **Latar belakang sosial-budaya.**

Latar belakang sosial-budaya memengaruhi proses komunikasi bahkan seringkali hal ini dapat menjadi hambatan dalam berkomunikasi. Misalnya seseorang yang berasal dari latar belakang suku Jawa yang tinggal di Yogya dan biasa berkomunikasi dengan suara dan bahasa secara halus akan kaget pada waktu berbicara dengan orang lain yang biasa berbicara keras dan tegas, sehingga ia menganggap lawan bicaranya kasar kepadanya.

Berbagai faktor tersebut di atas dapat memengaruhi efektivitas suatu proses komunikasi yang akan berdampak positif atau negatif pada individu, tim kerja, dan bagi organisasi.

KONSEP KOMUNIKASI ORGANISASI

Komunikasi organisasi adalah suatu komunikasi berdasarkan pada hubungan antara pandangan seseorang dan organisasi. Hal ini dipahami sebagai suatu pesan yang disampaikan melalui suatu kanal (*channel*) kepada penerima pesan. Pada pendekatan sosial, komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu cara bahasa yang digunakan untuk menciptakan berbagai struktur sosial, antara lain yang tercermin pada tim dan jejaring (Kapur, 2019).

Sementara itu, Goldhaber (2021) menjelaskan bahwa komunikasi organisasi merupakan proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam suatu jaringan yang saling tergantung satu sama lain. Lebih lanjut, ia menjelaskan bahwa komunikasi organisasi bertujuan untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti dan selalu berubah. Terdapat tujuh konsep dalam komunikasi organisasi (Goldhaber, 2021), yaitu:

1. Proses.

Organisasi merupakan suatu sistem terbuka yang dinamis. Oleh karena itu, proses dibutuhkan agar dapat menciptakan serta saling menukar pesan diantara anggotanya. Gejala ini terjadi secara terus-menerus sehingga dikatakan sebagai suatu proses.

2. Pesan.

Dalam komunikasi organisasi pesan adalah suatu hal yang sangat penting, maka seseorang harus mampu menciptakan dan menerima pesan dengan baik. dan pesan yang baik adalah pesan yang mampu diterima sama seperti apa yang disampaikan.

3. Jaringan.

Organisasi ibarat sebuah jaringan yang terdiri atas serangkaian seri. Seri ini terdiri atas sekumpulan orang yang menduduki posisi atau jabatan tertentu. Sekumpulan orang tersebut kemudian menjalankan tugas, fungsi, dan perannya masing-masing dalam sebuah organisasi.

4. **Saling tergantung.**

Ketergantungan adalah sifat organisasi sebagai suatu sistem terbuka. Ketergantungan dibutuhkan bilamana suatu bagian tidak berfungsi sebagaimana mestinya dan akan mengganggu kinerjanya termasuk juga bagian lain.

5. **Hubungan.**

Organisasi sebagai suatu sistem sosial. Fungsi dari beberapa bagiannya dijalankan oleh manusia bergantung kepada hubungan diantara manusia-manusia itu sebagai anggotanya.

6. **Lingkungan.**

Lingkungan adalah semua totalitas, baik fisik maupun sosial yang diperhitungkan dalam pengambilan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem yang disebut organisasi. Lingkungan dapat dibedakan atas internal dan eksternal organisasi.

FUNGSI KOMUNIKASI ORGANISASI

Menurut Robbins dan Judge (2017), fungsi komunikasi dalam organisasi yaitu antara lain:

1. **Fungsi informatif.**

Organisasi (baik organisasi profit maupun nirlaba) merupakan suatu sistem pemrosesan informasi, dimana setiap anggota organisasi diharapkan mampu memberi dan menerima informasi dengan baik guna kelancaran dalam menjalankan tugas-tugasnya. Untuk itu, komunikasi berperan sebagai pendistribusian informasi bagi semua anggota organisasi untuk kelancaran jalannya proses organisasi dan pencapaian tujuan organisasi.

2. **Fungsi regulatif atau fungsi kontrol.**

Berkaitan dengan peraturan dan pedoman yang berlaku dalam suatu organisasi, dengan adanya informasi dan komunikasi yang baik diharapkan fungsi pengawasan dalam organisasi akan dapat dilakukan secara lebih efektif.

3. Fungsi persuasi atau motivasi.

Dalam berkomunikasi dan meminta karyawan untuk melakukan sesuatu tidak hanya dilakukan dengan cara memerintah saja, tetapi akan lebih efektif dengan cara melakukan persuasi. Banyak pemimpin organisasi lebih memilih menggunakan komunikasi dengan cara persuasif dari pada hanya sekedar memberikan perintah kepada bawahannya karena ada asumsi bahwa penggunaan cara yang lebih halus akan menyebabkan seseorang lebih menghargai tugas yang dibebankan kepadanya. Sementara itu, fungsi motivasi lebih banyak berhubungan dengan kegiatan memotivasi karyawan pada saat diperlukan, misalnya memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

4. Fungsi integratif.

Fungsi integratif berhubungan dengan penyediaan saluran yang memungkinkan setiap anggota organisasi untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Dengan adanya komunikasi yang efektif dan distribusi informasi yang tepat dan akurat diharapkan fungsi ini akan dapat terpenuhi.

5. Fungsi emosi.

Komunikasi ada yang berfungsi sebagai penyaluran emosi seseorang, baik emosi senang, gembira, sedih ataupun marah. Hal ini dapat terjadi di dalam organisasi atau tempat kerja dan juga pada waktu sedang tidak bekerja.

JENIS KOMUNIKASI DI ORGANISASI

Komunikasi di suatu organisasi terdapat dua macam, yaitu komunikasi formal dan komunikasi informal.

1. Komunikasi formal.

Suatu proses komunikasi yang terjadi berdasarkan struktur organisasi yang melalui saluran formal yang terdapat di organisasi. Biasanya komunikasi formal lebih banyak terdapat pada komunikasi vertikal. Misalnya: memo dari manajer untuk mengundang rapat, dan sebagainya.

2. Komunikasi informal.

Komunikasi informal dilakukan melalui komunikasi dari mulut ke mulut yang memperolehnya dari berbagai sumber dan biasanya tidak memperhatikan struktur organisasi. Komunikasi informal lebih banyak terdapat pada komunikasi horizontal/lateral. Fungsi komunikasi informal memiliki beberapa fungsi komunikasi, yaitu antara lain:

- a. Konfirmasi (*confirming*), yaitu melakukan konfirmasi terhadap pesan formal.
- b. Memperluas (*expanding*), yaitu berfungsi untuk melengkapi informasi.
- c. Mempercepat (*expediting*), yaitu berfungsi untuk mempercepat sampainya suatu informasi/pesan.
- d. Kontradiksi (*contradicting*), yaitu komunikasi informasi yang kadang-kala dapat menjadi kontradiksi dari komunikasi formal.
- e. Bypass (*circumventing*), yaitu komunikasi informal yang kadangkala dapat melewati struktur dan hierarki yang ada di suatu organisasi.
- f. Pengganti (*supplementing*), yaitu komunikasi informasi yang dapat mengganti sistem dan prosedur yang dianggap kaku.

KIAT MEMBANGUN KOMUNIKASI INFORMAL

Untuk dapat membangun komunikasi informal, terdapat berbagai kiat, antara lain:

1. Melibatkan semua orang di semua tingkatan organisasi.
2. Memperlakukan semua orang di organisasi dengan respek.
3. Bertanya untuk memperjelas pemahaman.
4. Menggunakan jalur komunikasi yang ada, atau tidak menggunakan jalan pintas.

ARAH KOMUNIKASI DI ORGANISASI

Secara umum terdapat beberapa arah komunikasi di organisasi, yaitu: (a) Komunikasi dari atas (*top-down*), (b) Komunikasi dari bawah (*bottom-up*), dan (c) Komunikasi vertikal, diagonal, horizontal (Adler & Elmhorst, 2018).

1. Komunikasi ke bawah (*downward communication*).

Komunikasi ke bawah merupakan alur komunikasi yang mengalir dari individu pada hierarki tingkat atas kepada individu yang berada pada tingkat yang lebih rendah. Dapat diartikan pula sebagai alur komunikasi antara atasan dan bawahan. Bentuk komunikasi ke bawah yang paling umum adalah instruksi kerja, misalnya komunikasi atasan atau manajemen berkomunikasi dengan bawahannya.

Proses komunikasi dari atas ke bawah antara lain berupa instruksi atau kebijakan organisasi pada berbagai tingkat jabatan di organisasi, yaitu: (a) Instruksi tugas, yaitu informasi tentang tugas spesifik secara direktif dan instruktif; (b) Informasi tugas, yaitu informasi tentang pekerjaan; (c) Prosedur organisasi, yaitu informasi tentang prosedur dan praktek organisasi; (d) Umpan-balik kinerja, yaitu memberi tahu bawahan tentang kinerja mereka; dan (e) Indoktrinasi serta internalisasi budaya organisasi, yaitu memberikan informasi tentang ideologi, nilai-nilai, dan norma-norma yang berlaku di organisasi serta berusaha untuk memberikan motivasi.

2. Komunikasi ke atas (*upward communication*).

Komunikasi ke atas merupakan arah dan alur komunikasi yang membawa informasi dari tingkat bawah ke tingkat atas dalam suatu organisasi, yang artinya komunikator berada pada tingkat bawah dan komunikan adalah lebih tinggi tingkatannya. Dapat diartikan pula sebagai suatu alur komunikasi dari bawahan ke atasan. Komunikasi ke atas ini mencakup saran, keluhan, dan hal-hal lain yang dalam sebuah organisasi yang besar komunikasi ke atas sulit mencapai taraf efektif.

Jenis-jenis informasi dalam komunikasi bawah ke atas (*upward communication*) antara lain adalah: (a) gambaran pekerjaan, yaitu uraian yang telah dilakukan oleh bawahan; (b) masalah di pekerjaan, yaitu masalah yang dihadapi, baik bagi bawahan maupun dalam unit; (c) saran peningkatan, yaitu yang dipikirkan bawahan perlu untuk dilakukan, misalnya: kemungkinan ada hal-hal yang berhubungan dengan kebijakan organisasi yang perlu ditinjau ulang; dan (d) perasaan dan iklim kerja, yaitu berbagai hal yang dirasakan oleh para bawahan, kegiatan yang telah dilakukan oleh para bawahan.

Berbagai bentuk komunikasi bawah ke atas adalah: (a) bertanya; (b) mendengarkan; (c) rapat/pertemuan pegawai; (d) kebijakan pintu terbuka (*open door policy*); dan (e) prosedur keluhan, konseling, pengisian kuesioner sikap, wawancara, dan teknik partisipasi.

Kiat dalam berkomunikasi ke atas.

Untuk dapat menghasilkan proses komunikasi organisasi dari bawah ke atas secara efektif, maka terdapat beberapa kiat yang dapat diterapkan, yaitu:

- a. Mengecek struktur organisasi, dalam arti perlu mengetahui jenis informasi dan umpan-balik yang disukai manajemen.
- b. Menyesuaikan pesan yang ingin disampaikan dengan media yang digunakan, yaitu mempertimbangkan minat atasan atau manajemen.
- c. Memperbarui informasi, dalam arti penyelia/pemimpin selalu memperoleh informasi tentang tim dan kemajuan pekerjaan.
- d. Memaksimalkan fakta, meminimumkan opini, antara lain dengan melaporkan secara obyektif dan menyimpan informasi hanya bagi yang membutuhkan serta tidak menyembunyikan dan menyederhanakan berita buruk.
- e. Berorientasi terhadap masalah, tidak ke pribadi, dalam arti menyadari peran rekan kerja dalam penyebaran informasi dan dapat membawa berita sampai ke tangan manajemen.

3. Komunikasi vertikal, diagonal, dan horizontal.

- a. Komunikasi vertikal adalah arus informasi dari atas ke bawah dari suatu struktur organisasi (struktur komando).
- b. Komunikasi diagonal adalah komunikasi yang dilakukan oleh pemimpin terhadap bukan bawahan langsungnya. Dalam hal ini, tidak ada garis otoritas formal yang jelas dalam rantai komando terhadap bawahan tidak langsung.
- c. Komunikasi horizontal atau lateral merupakan komunikasi yang memiliki banyak fungsi dalam organisasi. Bentuk komunikasi ini diperlukan untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan berbagai fungsi dalam organisasi sehingga dapat berjalan sebagaimana mestinya. Komunikasi horizontal atau lateral pada umumnya sering diabaikan padahal penting dalam penggunaannya agar tidak terjadi tumpang tindih tugas wewenang sehingga diperlukan komunikasi.

Komunikasi horizontal atau lateral adalah komunikasi yang terjalin antar rekan kerja. Komunikasi ini dapat terjadi antar anggota tim, atau individu yang mewakili berbagai cabang di organisasi.

Fungsi komunikasi horizontal antara lain adalah: (1) Koordinasi tugas, (2) Pemecahan masalah, (3) Berbagi informasi, (4) Resolusi konflik, dan (5) Membangun *rapport*.

BENTUK KOMUNIKASI ORGANISASI

Terdapat beberapa bentuk komunikasi di organisasi, yaitu:

1. Komunikasi internal.

Komunikasi internal merupakan komunikasi yang berlangsung dalam unit-unit, individu-individu dalam suatu organisasi. Bentuk komunikasi internal antara lain: (1) Media komunikasi internal; dan (2) *Bulletin*, jurnal, *news letter*, memo, laporan.

Komunikasi internal dibagi menjadi dua, yaitu:

- a. Komunikasi personal adalah komunikasi yang terjadi diantara individu dalam satu organisasi. Dalam komunikasi personal ini terdapat dua macam, yaitu komunikasi tatap muka dan komunikasi bermedia.
- b. Komunikasi kelompok adalah komunikasi antara seseorang dengan suatu kelompok (bidang) tertentu, atau antar kelompok secara tatap muka di dalam suatu organisasi.

Komunikasi internal merupakan komunikasi yang terdapat di organisasi secara keseluruhan, yaitu: (a) Komunikasi antara individu anggota organisasi; (b) Komunikasi antara individu dengan bagian (fungsi) dalam organisasi, (c) Komunikasi antara beberapa bagian (fungsi) dalam organisasi, dan (d) Komunikasi antara pemimpin dengan bawahannya.

2. Komunikasi eksternal

- a. Komunikasi eksternal adalah komunikasi yang terjadi antara organisasi dengan publik di luar organisasi. Komunikasi ini dapat berbagai bentuk media komunikasi eksternal, antara lain adalah koran, laporan formal, majalah, media sosial, dan lain sebagainya. Komunikasi eksternal terbagi menjadi dua, yaitu: (a) Komunikasi dari organisasi kepada publik dan (b) Komunikasi dari publik kepada organisasi.
- b. Komunikasi publik antara lain adalah: (a) *Pers relation* (Relasi publik); (b) *Government relation* (Relasi pemerintahan); (c) *Community relation* (Relasi komunitas); (d) *Supplier relation* (Relasi pengirim pesan); dan (e) *Customer relation* (Relasi penerima pesan).

HAMBATAN DAN KIAT BERKOMUNIKASI

Secara umum terdapat beberapa hambatan dalam berkomunikasi yang dapat membuat komunikasi menjadi kurang lancar, kurang harmonis, dan kurang efektif (DeVito, 2007; Adler & Helmhorst, 2018; Mangundjaya, 2022). Hambatan komunikasi tersebut antara lain:

1. Latar belakang.

Dalam berkomunikasi latar belakang sosial, budaya, usia, gender dapat berperan positif atau negatif. Bila seseorang dalam berkomunikasi tidak memerhatikan masalah latar belakang, baik pendidikan, usia, atau posisi, kemungkinan akan menemui hambatan. Kaum muda dan mereka yang lebih senior cenderung karakteristiknya berbeda, sehingga perlu dipahami karakteristiknya.

Kiat menghadapi hal ini adalah dengan cara berusaha memahami latar belakang orang yang diajak bicara, baik latar belakang yang terkait dengan usia, gender, pendidikan, status sosial-ekonomi, posisi, suku bangsa serta hal-hal lain yang dapat memengaruhi sikap dan perilaku.

2. Bahasa

Perbedaan arti kata, istilah dan bahasa tertentu, maupun komunikasi non-verbal juga berpengaruh dalam proses dan hasil komunikasi. Kiat mengatasi hal ini adalah berusaha memahami bahasa yang digunakan oleh pihak lain, dan bila tidak mengerti tidak perlu sungkan untuk menanyakan artinya.

3. Sikap.

Sikap seseorang dapat memengaruhi hasil dari suatu proses komunikasi. Hal ini antara lain tercermin dalam: (a) Penyaringan (mendengarkan hanya apa yang ingin didengar); (b) Bukan pendengar yang baik; (c) Pertahanan diri; (d) Mengadakan penilaian terhadap si pembicara; (e) Sibuk mempersiapkan jawaban; (f) Pengaruh emosi; dan (g) Kurang percaya diri.

Kiat menghadapinya adalah mencoba untuk memahami pihak lain, mendengarkan secara aktif, serta memberikan umpan-balik mengenai proses komunikasi yang berlangsung.

4. **Lingkungan.**

Konteks lingkungan pada waktu proses komunikasi juga turut berperan terhadap hasil yang diperoleh, misalnya: (a) Kondisi fisik; (b) Sosial-psikologis; dan (c) Budaya. Kiat menghadapinya adalah dengan berusaha untuk mengetahui kondisi lingkungan yang ada, serta berusaha mengontrol lingkungan fisik (bila memungkinkan) supaya tidak menjadikannya sebagai gangguan (*noise*).

Berbagai hambatan dan rintangan tersebut di atas, bila dapat diantisipasi terlebih dahulu dan dicari alternatif pemecahan masalahnya, maka diharapkan proses komunikasi akan dapat berlangsung dengan lebih lancar sehingga kualitas komunikasi dan dialog sosial menjadi lebih baik, serta hubungan interpersonal maupun hubungan industrial akan menjadi lebih harmonis.

PENYEBARAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

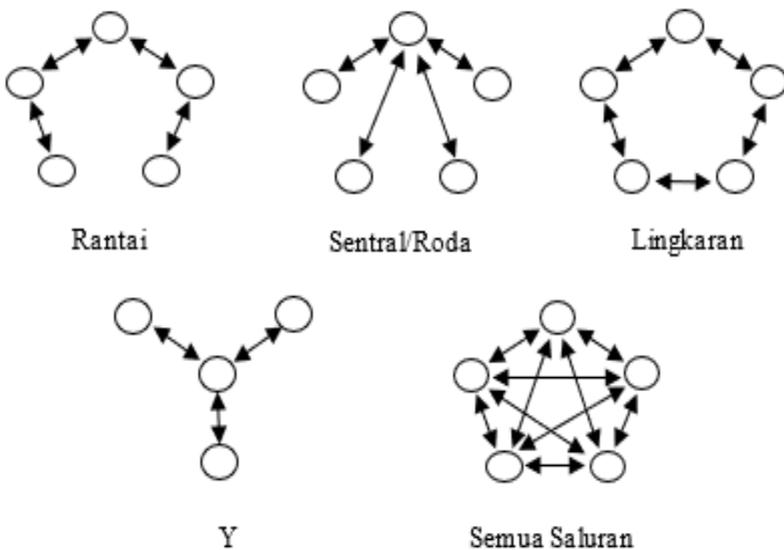
Pada waktu karyawan berkomunikasi dalam organisasi, maka mereka memerlukan suatu sistem untuk mengelola jalannya informasi. Sistem ini biasa disebut sebagai jaringan komunikasi (*communication networks*), yaitu pola-pola umum dari hubungan antar manusia melalui pertukaran informasi di organisasi. Jejaring atau jaringan komunikasi adalah suatu kelompok atau individu yang berbagi informasi melalui suatu jalur komunikasi. Jejaring tersebut akan menentukan siapa akan bicara dengan siapa, bahkan dapat ikut juga menentukan topik pembicaraan, tempat, dan waktu.

Jejaring sentral biasanya terjadi apabila informasi didistribusikan melalui sekelompok kecil individu, dan jejaring desentralisasi terjadi pada saat informasi dibagi secara luas pada semua individu di organisasi. Dalam hal ini, jejaring komunikasi adalah lebih cocok diterapkan pada manajemen yang masih belum mapan dan lingkungan yang bersifat kompleks. Hal ini disebabkan

oleh karena anggota organisasi dapat mengkomunikasikan perubahan yang mereka amati dalam lingkungan bisnisnya dan setiap anggota dapat berkontribusi berupa konsep, ide, data, dan informasi untuk dapat mengelola perubahan yang ada (Kapur, 2018).

Secara umum terdapat 5 (lima) bentuk jaringan komunikasi, yaitu: (a) Rantai, (b) Sentral/Roda, (c) Lingkaran, (d) Y, dan (e) Bintang (seluruh saluran) (Kelly, 2006; Robbins & Judge, 2017; Mangundjaya, 2022). Setiap jaringan komunikasi masing-masing memiliki kekuatan dan kelemahan sehingga pemakaian jaringan tersebut perlu disesuaikan dengan tujuan dalam berkomunikasi.

Gambar 3 di bawah ini memperlihatkan bentuk-bentuk jaringan komunikasi.



Gambar 3. Bentuk Jaringan Komunikasi

Tabel 3 memperlihatkan karakteristik masing-masing jaringan, baik dari aspek kecepatan, ketepatan, kepemimpinan, serta kepuasan anggota.

Tabel 3. Karakteristik Jaringan Komunikasi

| Keterangan | Tipe Jaringan Komunikasi | | | | |
|------------------|--------------------------|---------|-----------|--------|---------------|
| | Rantai | Sentral | Lingkar | Y | Semua Saluran |
| Kecepatan | Sedang | Cepat | Sedang | Sedang | Cepat |
| Ketepatan | Rendah | Tinggi | Sedang | Sedang | Sedang |
| Kepemimpinan | Sedang | Tinggi | Tidak Ada | Sedang | Tidak Ada |
| Kepuasan Anggota | Sedang | Rendah | Sedang | Sedang | Tinggi |

RANGKUMAN

Setiap organisasi memiliki budaya yang tidak sama. Budaya organisasi juga akan dapat memengaruhi proses dan gaya komunikasi di organisasi. Meskipun demikian, hal ini tidak menghilangkan perlunya pemahaman mengenai proses komunikasi yang terdapat di organisasi atau di tempat kerja. Untuk itu, dalam usaha berkomunikasi yang efektif, maka perlu memahami komunikasi organisasi.

Banyak terjadi ketidakberhasilan dari sebuah diskusi atau negosiasi yang disebabkan karena kurangnya pemahaman mengenai seluk beluk berkomunikasi. Untuk itu, komunikasi berperan sebagai sesuatu yang penting untuk dipelajari lebih dalam sebagai cara memahami pola berdialog sosial yang baik. Dalam hal ini, komunikasi yang efektif tidak hanya mencapai dialog sosial yang lancar tetapi juga dapat menjalin hubungan interpersonal dan hubungan industrial yang harmonis termasuk antar gender.

PERTANYAAN, LATIHAN, DAN KASUS

Pertanyaan:

1. Apa saja fungsi komunikasi di organisasi?
2. Apa saja tipe jaringan komunikasi di organisasi?
3. Apa kekuatan serta kelemahan dari masing-masing tipe jaringan tersebut?

Diskusi:

1. Hambatan apa saja yang dapat memengaruhi efektivitas komunikasi?
2. Bagaimana mengatasi rintangan berkomunikasi?

Kasus 1:

Mengapa Ada Informasi Seperti Ini?

Bapak Yusuf adalah salah seorang manajer pada sebuah perusahaan. Dalam berkomunikasi ia lebih menyukai dengan orang-orang tertentu saja dan kurang menyukai memberikan informasi di depan kelompok atau orang banyak. Hal ini membuatnya lebih mengandalkan bawahannya untuk berkomunikasi dengan anggota timnya yang lain. Selama ini proses ini berjalan lancar dan tidak ada masalah, tetapi akhir-akhir ini ia sering memperoleh masukan dari para staf mengenai topik yang dia bahas atau disampaikan pada bawahannya (penyelia/supervisor) tidak seperti apa yang disampaikan atau yang dia maksudkan. Hal ini membuatnya bertanya-tanya apa yang salah dari proses komunikasi di organisasi.

Pertanyaan:

1. Apa masalah yang dihadapi oleh Bapak Yusuf?
2. Tipe jejaring/jaringan komunikasi apa yang digunakan oleh Bapak Yusuf selama ini?

3. Bagaimana sebaiknya menyelesaikan masalah ini?

Kasus 2:

Gaya Saya Memang Seperti Ini...

Swasthi adalah salah satu karyawan di sebuah perusahaan multi media. Di pekerjaannya ia dituntut untuk banyak berhubungan dengan orang lain, meskipun sebenarnya ia adalah seorang yang *introvert*. Perlu waktu baginya untuk dapat menjalin hubungan interpersonal dengan secara luwes, khususnya untuk orang yang baru dikenalnya. Namun ia akan dengan lancar bicara macam-macam dengan orang yang telah dikenalnya.

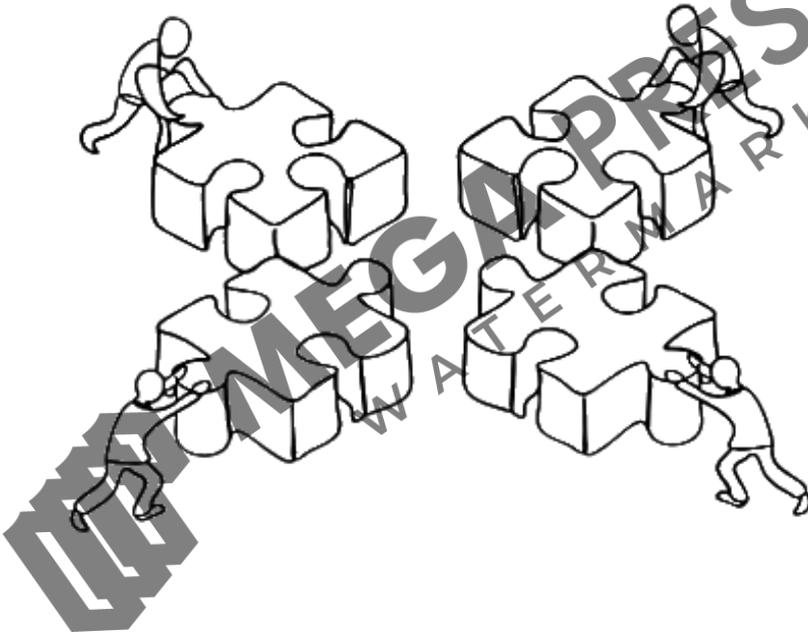
Selama ini tidak ada masalah, tetapi sempat ada sedikit salah paham dengan salah satu klien pada waktu berkomunikasi karena ia tidak langsung bereaksi tetapi cenderung berhati-hati dalam menjawab karena berhubungan dengan pengambilan keputusan tertentu. Ia tidak mau membuat kesalahan, sehingga ia perlu waktu untuk mencerna terlebih dahulu, tetapi ternyata kliennya, Bapak Vidya, tidak sabar dan marah serta mau melaporkan ke atasannya. Swasthi menjadi ikut tersinggung dengan sikap Bapak Vidya. Sebelum masalah ini menjadi berkepanjangan, rekan kerjanya berusaha untuk melerai dan memediasi keduanya.

Pertanyaan:

1. Apa yang terjadi pada Swasthi?
2. Mengapa Bapak Vidya marah?
3. Apa yang harus dilakukan untuk mengatasi masalah ini?

7

BAB VII KELOMPOK DAN TIM KERJA DALAM DUNIA KERJA



Tim kerja yang tangguh sangat penting bagi perusahaan karena dapat menghasilkan kinerja yang optimal.

Wustari L. Mangundjaya

CAPAIAN

Setelah membaca bab ini, diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan wacana tentang:

1. Pengertian kelompok kerja.
2. Fungsi kelompok.
3. Manfaat kelompok dan tim kerja.
4. Manfaat membangun tim.
5. Jenis-jenis tim/kelompok.
6. Tahapan pembentukan tim.
7. Karakteristik tim kerja efektif.
8. Hambatan tim kerja efektif.
9. Dampak positif kelompok kohesif.
10. Dampak negatif kelompok kohesif.
11. Kiat meningkatkan hubungan antar anggota tim.
12. Faktor yang memengaruhi kohevisitas kelompok.
13. Kiat memperoleh tim kerja yang efektif.

PENGANTAR

Manusia adalah makhluk sosial, sehingga manusia selalu berusaha untuk menjalin hubungan dengan orang lain. Disamping itu, pada kehidupan sehari-hari baik di lingkungan sosial maupun lingkungan kerja terlihat bahwa seseorang selalu berada dalam kelompok. Untuk itu, perilaku, motivasi, dan kinerja individu mudah dipengaruhi oleh kelompok tim kerja, dan/atau lingkungan. Suatu organisasi adalah kumpulan dari kelompok, dan tim kerja sehingga keberhasilan organisasi tergantung dari kemampuan kelompok untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Untuk itu, dapat dikatakan bahwa kelompok yang efektif akan dapat ikut membantu kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Dalam hal ini keberadaan kelompok saja tidak merupakan jaminan bahwa kelompok akan bekerja secara efektif, karena efektivitas suatu kelompok dipengaruhi oleh banyak faktor. Menyadari bahwa tim kerja itu adalah penting, maka ini kecenderungan organisasi juga lebih banyak memberi perhatian kepada peran kelompok atau tim dibandingkan kepada individu, bahkan saat ini banyak organisasi dalam melakukan seleksinya akan lebih memilih untuk mencari individu yang dapat bekerja sama dibandingkan dengan individu yang pandai tetapi kurang dapat bekerja sama.

PENGERTIAN KELOMPOK KERJA

Kelompok kerja adalah suatu kumpulan individu yang terdiri dari dua orang atau lebih yang memiliki pola-pola hubungan tertentu, dan memiliki tujuan bersama serta menganggap dirinya sebagai kelompok. Dapat dikatakan bahwa kelompok terbentuk karena:

1. Dapat tercapainya tujuan.

Tujuan seringkali tidak akan tercapai bila hanya dikerjakan oleh individu yang bekerja sendiri, untuk itu perlu adanya satu tim kerja/kelompok yang dapat membantu tercapainya tujuan tersebut.

2. Dapat terpenuhinya/terpuaskan kebutuhan anggota kelompok.

FUNGSI KELOMPOK

Secara umum kelompok memiliki fungsi, yaitu antara lain:

1. **Rasa aman.**

Menciptakan rasa aman tidak hanya bersifat fisik tetapi juga melibatkan aspek-aspek psikologis dan sosial yang saling terkait. Keberadaan dan kesehatan kelompok-kelompok sosial ini sangat berperan dalam membentuk lingkungan yang mendukung dan mempromosikan rasa aman secara kolektif.

2. **Status dan harga diri.**

Status sosial dan harga diri merupakan dua aspek kritis yang saling terkait, dan kelompok sosial memiliki peran yang signifikan dalam membentuk, mempertahankan, dan bahkan meningkatkan kedua elemen ini.

3. **Interaksi dan afiliasi.**

Interaksi dan afiliasi dalam kelompok sosial memiliki peran penting dalam membentuk identitas individu, menciptakan koneksi antar anggota kelompok, serta memberikan dukungan yang dibutuhkan untuk keberhasilan dan kesejahteraan psikososial.

4. **Kekuatan dan kekuasaan.**

Kekuatan dan kekuasaan dalam kelompok sosial dapat menjadi elemen kritis yang memengaruhi dinamika internal dan hubungan kelompok dengan lingkungannya.

5. **Pencapaian tujuan.**

Fungsi kelompok dalam mencapai tujuan melibatkan sejumlah aspek yang mencakup koordinasi, kolaborasi, pembagian tugas, dan dukungan saling antaranggota kelompok. Kelompok sosial dapat menjadi entitas yang sangat efektif dalam merumuskan strategi, mengatasi tantangan, dan mencapai target bersama

Dari berbagai fungsi di atas, terlihat bahwa kelompok atau tim kerja berperan terhadap motivasi pencapaian tujuan serta kinerja seseorang.

MANFAAT KELOMPOK DAN TIM KERJA

Secara umum terdapat manfaat dari kelompok bagi individu dan organisasi, antara lain adalah:

1. **Produktivitas meningkat.**

Keberadaan kelompok atau tim yang berfungsi dengan baik dapat merangsang dan meningkatkan produktivitas secara signifikan.

Dalam hal ini, pada saat individu bekerja bersama dalam sebuah tim, mereka dapat memanfaatkan kekuatan dan keahlian masing-masing, menciptakan sinergi yang dapat menghasilkan lebih dari yang dapat dicapai secara individu.

2. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan lebih baik.

Pada suatu tim yang berfungsi dengan baik, terdapat Kerja sama dan kolaborasi antaranggota tim yang memungkinkan adanya variasi ide, perspektif, dan pendekatan terhadap pemecahan masalah. Keberhasilan pemecahan masalah dalam tim juga melibatkan proses dialog terbuka dan berkelanjutan. Tim yang mendorong pertukaran ide dan umpan-balik memberikan kesempatan untuk menggali ide-ide kreatif, mengevaluasi solusi secara kritis, dan mencapai pemahaman bersama tentang masalah yang dihadapi. Ini akan menciptakan lingkungan di mana kelompok dapat mengidentifikasi solusi yang paling efektif.

3. Kualitas emosional lebih kuat.

Keberadaan persahabatan dalam tim tidak hanya menciptakan atmosfer yang menyenangkan, tetapi juga menimbulkan kasih sayang, dan kegembiraan yang berdampak positif terhadap kolaborasi dan kerja tim. Anggota tim yang memiliki hubungan yang kuat cenderung lebih terbuka berbagi ide, berkomunikasi dengan lebih efektif, dan memberikan dukungan satu sama lain. Hal ini menciptakan dinamika kerja tim yang harmonis, di mana setiap anggota merasa nyaman dan diakui. Persahabatan dan kasih sayang dalam tim juga memiliki peran penting dalam menanggapi tekanan dan tantangan.

Dalam situasi di mana beban kerja meningkat atau tim menghadapi kendala, adanya kasih sayang dan dukungan emosional dapat membantu anggota tim mengatasi stres dan menjaga keseimbangan mental. Tim yang peduli terhadap kesejahteraan emosional anggotanya lebih mampu menghadapi tantangan secara bersama, menciptakan rasa solidaritas dan kebersamaan yang kuat.

4. Kualitas kehidupan lebih baik.

Kualitas kehidupan yang lebih baik juga tercermin dalam perkembangan individu bila berada dalam suatu tim. Hal ini disebabkan karena tim memberikan peluang untuk pembelajaran dan pengembangan, serta mendorong pertumbuhan pribadi. Anggota tim dapat meraih pencapaian pribadi, mengasah keterampilan, dan memperluas pengetahuan mereka.

5. Dapat mengatasi konflik secara lebih baik

Di dalam tim yang berfungsi dengan baik, konflik dianggap sebagai bagian alami dari dinamika kelompok, dan tim memiliki keterampilan serta strategi untuk mengelola dan meresolusinya secara konstruktif. Keberhasilan dalam menangani konflik dapat membawa dampak positif pada kualitas hubungan antar anggota tim, kesejahteraan tim secara keseluruhan, dan hasil kerja yang dicapai. Salah satu manfaat utama dari tim yang dapat mengatasi konflik secara lebih baik adalah dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan harmonis. Dengan demikian, iklim kerja yang positif memungkinkan kolaborasi yang lebih baik dan memperkuat hubungan interpersonal di antara anggota tim.

6. Identitas seseorang dibentuk oleh kelompok.

Kelompok dan tim kerja juga dapat membentuk identitas seseorang, yaitu yang melibatkan aspek harga diri dan kompetensi sosial. Pada saat individu terlibat dalam tim yang solid, mereka memiliki kesempatan untuk berkontribusi, dikenali, dan dihargai oleh rekan-rekan sekerja. Partisipasi dalam kelompok atau tim kerja yang efektif juga membangun kompetensi sosial seseorang. Interaksi yang berulang dengan rekan-rekan tim membantu mengembangkan keterampilan komunikasi, Kerja sama, dan pemecahan masalah.

7. Mengembangkan Kerja sama dan keterampilan berorganisasi.

Kerja sama yang terbangun dalam tim membawa dampak positif pada pencapaian tujuan. Anggota tim belajar untuk saling mendukung, berbagi tanggung jawab, dan mengatasi hambatan

bersama. Ini menciptakan iklim di mana kekuatan masing-masing anggota dikumpulkan kelemahan dapat diatasi secara kolaboratif.

8. Mengembangkan potensi individu.

Tim yang efektif memberikan peluang untuk pengembangan keterampilan manajemen waktu dan pengaturan prioritas. Anggota tim memahami arti bekerja dalam batas waktu yang ditetapkan, mengelola tugas dengan efisien, dan membuat keputusan prioritas. Kemampuan ini tidak hanya meningkatkan produktivitas dalam konteks tim, tetapi juga membantu individu menghadapi tuntutan pekerjaan dan kehidupan sehari-hari dengan lebih terorganisir.

9. Mengembangkan potensi kepemimpinan.

Manfaat kelompok dan tim kerja yang efektif melibatkan pengembangan potensi kepemimpinan secara signifikan. Pada saat individu terlibat dalam tim yang solid, mereka tidak hanya memiliki kesempatan untuk mengasah keterampilan teknis dan fungsional mereka tetapi juga untuk mengeksplorasi dan memperkuat dimensi kepemimpinan mereka.

Dalam situasi yang memerlukan kolaborasi dan pengaturan, individu dapat merangkul kesempatan untuk menjadi pemimpin dalam berbagai konteks. Ini membantu mereka mengidentifikasi dan mengasah keterampilan kepemimpinan mereka melalui pengalaman langsung, baik dalam mengatasi tantangan tim maupun memotivasi anggota untuk mencapai tujuan bersama.

MANFAAT MEMBANGUN TIM

Organisasi saat ini lebih menyukai untuk membangun tim kerja, karena diharapkan dengan adanya tim kerja akan diperoleh:

1. Sasaran yang realistis yang dapat dicapai.

Dalam hal ini tim dan anggota tim memiliki kontribusi pada penetapan sasaran.

2. Komitmen tim dalam pencapaian tujuan.

Pemimpin dan anggota tim memiliki komitmen untuk saling mendukung satu sama lain agar tim berhasil. Pemimpin dan anggota tim yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap tujuan bersama cenderung lebih fokus dan terarah. Pemimpin yang menunjukkan komitmen terhadap anggota timnya menciptakan lingkungan di mana saling mendukung dan saling percaya menjadi norma.

3. Anggota yang saling mendukung dan membantu.

Anggota tim memahami prioritas rekannya dan dapat membantu serta mendukung jika mengalami kesulitan. Anggota tim yang memahami prioritas satu sama lain cenderung lebih responsif terhadap kebutuhan dan tantangan masing-masing anggota. Pada saat seorang anggota mengalami kesulitan atau memerlukan bantuan, anggota tim yang lain dapat memberikan dukungan dengan lebih efektif karena mereka telah memahami dinamika kerja dan tanggung jawab masing-masing.

4. Komunikasi bersifat terbuka.

Dengan adanya komunikasi yang terbuka, maka diskusi mengenai ide-ide baru akan dapat memperbaiki cara kerja. Keberadaan komunikasi terbuka menciptakan suasana di mana setiap anggota tim merasa dihargai dan didengarkan. Mereka tidak hanya merasa nyaman untuk menyampaikan ide-ide mereka, tetapi juga merasa dihargai karena kontribusi yang mereka bawa ke tim. Diskusi mengenai ide-ide baru juga merupakan aspek penting dari manfaat membangun tim. Saat tim mampu secara terbuka membahas ide-ide inovatif, terjadi pertukaran gagasan yang kreatif dan pembentukan solusi yang lebih baik.

5. Pemecahan masalah lebih efektif.

Pemecahan masalah yang lebih efektif terjadi karena adanya sinergi antara anggota tim. Kolaborasi di antara mereka memungkinkan pertukaran ide dan pemahaman, membantu mengidentifikasi solusi yang terbaik dengan menggabungkan kekuatan individu.

6. Adanya umpan-balik kinerja.

Umpan-balik lebih berarti karena anggota tim mengetahui apa yang diharapkan dan dapat membandingkan kinerja mereka terhadap tuntutan. Kejelasan tujuan dan harapan memberikan konteks yang dibutuhkan untuk memberikan umpan-balik yang lebih spesifik dan relevan.

7. Konflik diterima sebagai hal wajar.

Konflik dianggap sebagai sebuah kesempatan untuk menyelesaikan masalah. Dalam hal ini melalui diskusi terbuka konflik dapat diselesaikan sebelum menjadi hal yang merusak.

8. Keseimbangan produktivitas dan kelompok dapat tercapai.

Manfaat membangun tim melibatkan pencapaian keseimbangan yang optimal antara produktivitas dan keharmonisan dalam kelompok. Pada saat tim dibangun dengan baik, tercipta lingkungan yang memungkinkan kolaborasi yang efektif sambil memperhatikan kesejahteraan dan hubungan interpersonal di antara anggota tim.

9. Penghargaan atas kinerja dan kontribusi.

Penghargaan terhadap hasil kinerja tim menjadi landasan bagi budaya kerja yang positif dan mendukung. Tim yang dihargai cenderung merasa diakui dan dihormati, menciptakan iklim di mana setiap anggota merasa bernilai dan berkontribusi secara signifikan. Ini menciptakan semangat kebersamaan, di mana anggota tim merasa bahwa mereka bekerja untuk mencapai tujuan bersama dan merayakan keberhasilan sebagai satu kesatuan.

10. Mendukung pengujian ide-ide dan kemampuan.

Anggota tim didorong untuk mencoba kemampuan dan menguji ide-ide mereka. Hal ini merangsang mereka untuk tampil makin tangguh. Dorongan untuk menguji kemampuan juga menciptakan lingkungan pembelajaran yang dinamis.

11. Sosialisasi sikap kerja untuk mencapai standar kelompok.

Anggota tim mengetahui pentingnya sikap kerja positif antara lain disiplin sebagai kebiasaan kerja dan menyesuaikan perilakunya untuk mencapai standar kelompok. Disiplin juga menciptakan landasan bagi keberhasilan jangka panjang tim. Ketika anggota tim dapat menginternalisasi disiplin sebagai kebiasaan kerja, mereka cenderung menerapkannya secara konsisten dalam setiap aspek kegiatan tim.

12. Belajar bekerja secara efektif sebagai anggota tim.

Anggota perlu pengembangan untuk dapat bekerja sebagai anggota tim yang efektif, yang dapat ditempatkan di unit kerja manapun.

JENIS-JENIS TIM/KELOMPOK

Terdapat berbagai macam kelompok dalam organisasi, yang dapat mempengaruhi perilaku organisasi secara umum (Robbins, 2001), yaitu antara lain:

1. Kelompok formal.

Adalah kelompok yang dibentuk secara formal oleh organisasi untuk memperlancar tugas dan pekerjaan di organisasi. Kelompok ini terdiri dari:

a. Kelompok komando (*command group*).

Suatu struktur dalam organisasi di mana seorang pemimpin atau atasan langsung memberikan perintah dan memimpin sekelompok orang atau unit kerja. Dalam konteks ini, anggota kelompok komando memiliki hubungan langsung dengan pemimpinnya dan bertanggung jawab langsung kepada mereka.

b. Kelompok tugas (*task group*).

Sekelompok individu yang bekerja bersama-sama untuk menyelesaikan suatu tugas atau proyek tertentu. Karakteristik utama dari kelompok tugas adalah bahwa mereka memiliki

tujuan yang jelas dan spesifik yang harus dicapai, dan anggotanya bekerja sama untuk mencapai tujuan tersebut.

2. **Kelompok informal.**

Kelompok ini terbentuk secara informal, yang pada umumnya tidak berdasarkan pada penyelesaian tugas. Jenis kelompok yang termasuk disini antara lain adalah:

a. Kelompok minat.

Kelompok minat adalah sekelompok individu yang berkumpul atau bergabung bersama berdasarkan ketertarikan, hobi, atau tujuan bersama yang serupa. Anggota kelompok minat memiliki minat yang sama atau serupa dalam suatu bidang tertentu, seperti olahraga, seni, musik, atau topik spesifik lainnya, yang menjadi dasar untuk keanggotaan mereka dalam kelompok ini.

b. Kelompok persahabatan.

Kelompok persahabatan adalah sekelompok individu yang membentuk hubungan sosial berdasarkan persahabatan dan ikatan emosional. Anggota kelompok persahabatan memiliki hubungan yang erat dan biasanya berbagi nilai-nilai, minat, atau pengalaman hidup yang membuat mereka merasa terhubung satu sama lain secara emosional.

TAHAPAN PEMBENTUKAN TIM

Untuk memperoleh tim kerja efektif, maka pertama kali yang perlu dilakukan adalah pemahaman tentang karakteristik serta tahapan pembentukan tim. Karena tim kerja yang efektif tidak dapat terbentuk begitu saja tetapi memerlukan tahapan pembentukannya masing-masing dan hal ini disertai dengan karakteristiknya masing-masing. Untuk itu pemahaman atas ciri-ciri dan karakteristik dari tiap tahapan sangat diperlukan.

Tuckman (dalam Egolf, 2013) menyatakan terdapat tahapan dan ciri-ciri sikap dan perilaku dalam pembentukan sebuah kelompok, yaitu:

1. **Pembentukan (*forming*).**

Tahap ini adalah tahap awal dari suatu pembentukan tim dengan ciri-ciri perilaku sebagai berikut:

- a. Rasa bangga sebagai seorang yang terpilih dalam kelompok yang dapat membawa dampak positif pada sikap dan perilaku seseorang.
- b. Sikap menjaga jarak, dan memperhatikan orang lain dengan sungguh-sungguh. Sikap ini merupakan karakteristik yang mencerminkan kewaspadaan dalam menjalin hubungan interpersonal dan kepekaan sosial.
- c. Komunikasi terbatas atau sedikit serta berhati-hati mencerminkan terbatasnya dinamika interpersonal dan hubungan antar individu.
- d. Tidak bertindak kecuali diminta. Dalam hal ini anggota cenderung kurang aktif, hal ini mencerminkan sikap hati-hati, penuh pertimbangan, dan patuh terhadap arahan.
- e. Keterlibatan kepada tim belum jelas sehingga dapat menimbulkan ketidaknyamanan dan kurangnya rasa keterikatan emosional terhadap tim.
- f. Kecenderungan untuk menghindari orang lain. Menghindari interaksi atau komunikasi dengan orang lain dapat bersumber dari berbagai faktor, seperti rasa ketidaknyamanan, kurangnya kepercayaan diri, atau bahkan adanya konflik yang belum terselesaikan.
- g. Adanya sikap curiga dan takut-takut. Sikap curiga dapat merintang kemampuan untuk membangun hubungan yang saling percaya. Keberanian untuk terbuka dan jujur dalam interaksi sering kali terhambat oleh rasa was-was yang terkait dengan kecurigaan. Selain itu, terdapat kecemasan tentang mengapa mereka berada disana, mengapa orang lain berada

disana, siapa yang akan memimpin kelompok, dan apa yang mereka lakukan.

2. **Badai (*storming*).**

Dalam tahap ini, tim sudah terbentuk tetapi masih mengalami berbagai masalah, sehingga kemajuan dari tim sangat lambat, bahkan bisa saja tidak mencapai target dan tujuan yang ditentukan. Ciri-ciri perilaku anggota tim yang timbul, antara lain yaitu:

- a. Terfokus pada hasil tanpa memperhatikan kebutuhan anggota tim yang dapat menciptakan dinamika yang tidak seimbang dan berpotensi merugikan. Kondisi ini dapat mengakibatkan kurangnya keseimbangan antara pencapaian tujuan dan kesejahteraan individu.
- b. Seringkali didominasi oleh seorang atau beberapa anggota tim yang dapat menjadi tantangan serius dalam menciptakan dinamika kelompok yang seimbang dan inklusif. Fenomena ini seringkali menciptakan ketidakseimbangan dalam pengambilan keputusan, pemberian tanggung jawab, dan pembagian peran dalam tim.
- c. Memiliki sikap kompetitif dan konfrontasional yang merupakan sikap yang dapat memiliki dampak signifikan dalam konteks hubungan interpersonal dan dinamika kelompok. Sikap kompetitif seringkali mencerminkan dorongan untuk menonjol dan mencapai keunggulan pribadi dalam suatu situasi, sedangkan sikap konfrontasional menciptakan dinamika pertentangan atau konflik dalam interaksi dengan orang lain. Sementara itu, sikap konfrontasional, jika tidak dikelola dengan baik, dapat menciptakan ketegangan dan konflik yang merugikan hubungan antaranggota tim.
- d. Komunikasi satu arah yang merupakan bentuk interaksi yang terjadi ketika informasi atau pesan hanya mengalir dari satu pihak ke pihak lain tanpa adanya umpan-balik yang signifikan dari penerima pesan. Dalam konteks ini, satu pihak bertindak sebagai pengirim pesan, sementara pihak lainnya berperan sebagai penerima pesan.

- e. Memiliki sikap saling menyalahkan sehingga dapat memengaruhi kesejahteraan psikologis individu. Rasa bersalah, ketidakamanan, dan kecemasan adalah beberapa dampak emosional yang mungkin muncul ketika individu merasa terus-menerus dituduh atau menyalahkan orang lain.
- f. Frustrasi, marah, dan penolakan untuk mencapai sasaran. Frustrasi adalah respons emosional terhadap hambatan atau rintangan yang menghalangi pencapaian tujuan.
- g. Defensif, kompetitif, adanya suasana konflik dan pertengkaran. Sikap defensif, seringkali muncul sebagai respons terhadap kritik atau perasaan terancam, mengakibatkan seseorang cenderung untuk melindungi dirinya sendiri dengan menolak tanggung jawab atau menyerang balik. Sikap ini dapat menghambat komunikasi yang terbuka dan kolaboratif, menciptakan jarak emosional antarindividu. Ketika bersifat kompetitif, individu cenderung fokus pada persaingan dan keunggulan pribadi daripada Kerja sama.
- h. Menyelesaikan sesuatu tanpa memikirkan perasaan orang lain yang mencerminkan sikap atau perilaku yang ditunjukkan oleh individu yang lebih fokus pada pencapaian tujuan sendiri atau penyelesaian tugas daripada mempertimbangkan dampaknya terhadap emosi dan perasaan orang lain.
- i. Tidak sabar dengan kemajuan yang lambat dan itu merupakan suatu sikap atau perasaan yang dapat memiliki dampak signifikan terhadap siklus kerja, pencapaian tujuan, dan kesejahteraan mental.

3. Pembentukan norma (*norming*).

Dalam tahap ini tim berusaha untuk mengatasi konflik dan hambatan yang ada dengan cara membuat norma-norma yang dapat menjadi acuan dalam bekerja sama. Pada tahap ini anggota tim memprioritaskan pembangunan hubungan interpersonal yang positif dan sekaligus menghasilkan kinerja yang optimal.

Ciri-ciri perilaku anggota tim yang terdapat pada tahap ini adalah:

- a. Terdapat perubahan sikap dan hubungan dari kompetitif menjadi kooperatif. Sikap kooperatif menciptakan landasan yang kuat untuk kolaborasi yang positif dan produktif. Kerja sama yang muncul dari sikap kooperatif dapat menghasilkan sinergi, di mana kontribusi dari setiap anggota kelompok lebih dihargai untuk mencapai hasil yang lebih baik daripada yang dapat dicapai secara individu. Perubahan sikap ini seringkali melibatkan proses introspeksi individu atau refleksi kelompok, di mana kesadaran akan pentingnya kolaborasi dan saling mendukung muncul.
- b. Adanya perasaan lega bahwa masalah tim akan dapat terselesaikan. Perasaan lega muncul seiring dengan pengelolaan masalah secara efektif. Proses pengidentifikasian sumber masalah, analisis akar penyebab, dan perencanaan solusi bersama membantu membuka jalan menuju solusi yang dapat diterima oleh seluruh tim.
- c. Hubungan tim lebih ditekankan pada produktivitas. Dalam hal ini, tidak hanya produktivitas tetapi juga hubungan yang dijalin, serta bagaimana hubungan tersebut dapat memberikan kontribusi nyata terhadap hasil kerja menjadi hal yang sangat ditekankan.
- d. Anggota tim memiliki keterikatan yang erat kepada tim. Keterikatan dalam tim menciptakan rasa solidaritas di antara anggota. Mereka merasa terkoneksi secara emosional dan memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan satu sama lain.
- e. Tim memberi perhatian kepada kebutuhan anggota. Memberikan perhatian kepada kebutuhan anggota tim melibatkan pemahaman yang mendalam tentang berbagai aspek kehidupan individu dalam dan di luar lingkup pekerjaan.
- f. Adanya persetujuan-persetujuan, norma-norma, prosedur-prosedur untuk bekerja bersama. Persetujuan-persetujuan dalam tim menciptakan pemahaman bersama mengenai arah dan tujuan yang ingin dicapai. Ini mencakup komitmen bersama

terhadap visi dan misi tim, serta pembagian peran dan tanggung jawab masing-masing anggota.

- g. Komunikasi aktif dan terbuka pada semua arah. Komunikasi aktif dan terbuka mendukung kolaborasi yang efektif. Pada saat setiap anggota tim secara aktif terlibat dalam berbagi informasi dan gagasan, potensi untuk inovasi dan pemecahan masalah secara bersama-sama meningkat.
- h. Terdapatnya rasa saling percaya dan menghormati antar anggota tim. Rasa saling percaya dalam tim menciptakan landasan keamanan psikologis yang memungkinkan anggota untuk mengungkapkan diri mereka dengan jujur, termasuk ketika menghadapi tantangan atau kegagalan.
- i. Tim telah memfokuskan pada membangun harmoni dan memanajementi konflik. Fokus tim pada membangun harmoni dan manajemen konflik merupakan elemen kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Membangun harmoni melibatkan upaya bersama untuk menciptakan suasana kerja yang positif, di mana kolaborasi, keterbukaan, dan dukungan saling menguatkan.

4. Berprestasi (*performing*).

Pada tahap ini tim telah dapat mengatasi permasalahannya dan akhirnya dapat memberikan prestasi terbaiknya. Tim juga telah mampu menyelesaikan sesuatu bersama-sama dengan yang lain, secara kolaborasi. Kolaborasi melibatkan interaksi aktif antarindividu dengan tujuan bersama, dan hasilnya dapat melampaui apa yang dapat dicapai secara individu. Ciri-ciri perilaku anggota tim pada tahap ini antara lain adalah:

- a. Terdapatnya misi, tujuan, peran, dan harapan kinerja yang jelas. Misi tim merupakan panduan filosofis yang menggarisbawahi tujuan utama atau strategis dari sebuah tim. Misi memberikan arah dan makna yang jelas pada upaya kolektif anggota tim, dan membantu memahami tujuan yang ingin dicapai.
- b. Terdapatnya uraian yang jelas tentang tugas dan peran masing-masing anggota.

- c. Terdapatnya keterlibatan semua anggota tim dalam pencapaian tugas. Keterlibatan semua anggota tim tersebut merupakan elemen kunci yang mendefinisikan efektivitas sebuah tim.
- d. Iklim tim yang kooperatif dan produktif. Iklim tim yang kooperatif dan produktif merupakan elemen kunci dalam mencapai kesuksesan dalam suatu organisasi.
- e. Komunikasi terbuka, relevan, dan efektif. Komunikasi efektif adalah hasil dari penggunaan media komunikasi yang tepat, seperti pertemuan tatap muka, surat elektronik, atau platform kolaborasi *online*. Komunikasi efektif juga memperhitungkan keragaman gaya komunikasi di antara anggota organisasi.
- f. Kemampuan untuk melalui penyelesaian masalah secara bersama-sama. Kemampuan untuk menjaga atau bekerja melalui penyelesaian masalah tersebut adalah aspek kritis dalam perkembangan tim dan organisasi. Kolaborasi dalam menyelesaikan masalah menciptakan suatu lingkungan di mana berbagai keahlian dan pandangan dapat digabungkan untuk mengatasi tantangan yang kompleks.
- g. Produktivitas tinggi sebagai hasil dari bekerja secara kolaboratif menuju tujuan bersama. Produktivitas tinggi tersebut membentuk landasan penting dalam mencapai keberhasilan organisasi, terbuka dan saling pengertian di antara anggota tim.

Dari 4 (empat) tahap tersebut tampak bahwa tahap badai adalah yang paling sukar untuk dihadapi dan dilewati. Biasanya bila sebuah tim telah dapat melewati tahap badai, maka tim tersebut akan dapat menjadi tim kerja yang efektif.

Selain dari 4 (empat) tahap tersebut, terdapat satu tahap lagi yang merupakan tahap akhir dari suatu tim, yaitu Tahap Penundaan, Akhir, Pemutusan Sementara (*adjourning*). Tahap ini biasanya terdapat pada tim/kelompok yang tidak permanen, sehingga begitu tugas selesai, maka tim tersebut dibubarkan. Pada tahap ini, karakteristiknya adalah tim lebih terfokus pada penyelesaian tugas-

tugas dan membuat kesimpulan maupun laporan dari aktivitas atau kegiatannya dan tidak lagi terfokus pada kinerja.

KARAKTERISTIK TIM KERJA EFEKTIF

Untuk dapat mencapai menjadi tim kerja yang efektif, sebuah tim menurut Woodcock & Francis (1981) harus memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Adanya tujuan bersama yang jelas.

Kesadaran bersama terhadap tujuan-tujuan tim menciptakan fokus dan arah yang konsisten di antara anggota tim. Dengan tujuan yang terdefinisi dengan baik, setiap anggota tim dapat memahami perannya dalam mencapai tujuan tersebut, memberikan makna dan signifikansi pada setiap tindakan mereka. Adanya pemahaman bersama terhadap tujuan juga membantu mengurangi risiko terjadinya konflik atau ketidakjelasan yang dapat menghambat kemajuan tim.

2. Adanya kepercayaan dan penyelesaian konflik.

Kepercayaan menciptakan dasar yang kokoh untuk Kerja sama yang sukses dan komunikasi yang efektif. Anggota tim yang saling mempercayai lebih mungkin untuk terbuka terhadap ide-ide baru, berbagi informasi, dan mendukung satu sama lain. Kepercayaan juga mengurangi ketidakpastian, mempercepat pengambilan keputusan, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Selain kepercayaan, penyelesaian konflik juga menjadi karakteristik kunci dari tim kerja yang efektif.

3. Adanya keterbukaan dalam hubungan interpersonal.

Keterbukaan menciptakan fondasi yang sehat untuk komunikasi yang produktif dan saling pengertian di antara anggota tim. Dalam tim yang memiliki keterbukaan, setiap anggota merasa nyaman untuk berbagi ide, gagasan, dan pendapat mereka tanpa takut dihakimi atau diabaikan. Hal ini menciptakan lingkungan di mana dialog terbuka dan jujur menjadi norma, memungkinkan

pemecahan masalah secara efektif dan mengoptimalkan kolaborasi tim.

4. Adanya komunikasi interpersonal yang efektif.

Komunikasi interpersonal yang efektif memungkinkan kolaborasi yang sukses, pemecahan masalah yang efisien, dan memperkuat rasa saling pengertian di antara anggota tim. Pada saat komunikasi interpersonal berfungsi dengan baik, tim dapat mengatasi hambatan-hambatan yang mungkin muncul dalam proses kerja sama.

5. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang efektif.

Pemecahan masalah yang efektif dalam tim juga melibatkan proses pengambilan keputusan yang cermat. Anggota tim harus mampu mengevaluasi berbagai opsi dengan mempertimbangkan dampaknya, risiko yang terlibat, dan tujuan tim secara keseluruhan. Keputusan yang diambil harus didasarkan pada informasi yang valid dan relevan, dan seluruh tim harus merasa terlibat dalam proses pengambilan keputusan untuk memastikan dukungan dan penerimaan bersama.

6. Menggunakan semua sumber daya yang tersedia.

Salah satu karakteristik kunci dari tim kerja yang efektif adalah kemampuan untuk menggunakan semua sumber daya yang tersedia dengan optimal. Hal ini mencakup pengelolaan dan pemanfaatan berbagai jenis sumber daya, termasuk manusia, teknologi, keahlian, dan waktu, untuk mencapai tujuan tim. Tim yang efektif mampu mengidentifikasi, mengelola, dan mengoptimalkan sumber daya ini sesuai dengan kebutuhan proyek atau tugas yang dihadapi.

7. Kepemimpinan partisipatif.

Kepemimpinan partisipatif menciptakan lingkungan di mana ide dan pandangan setiap anggota tim dihargai dan diperhitungkan. Pemimpin tidak hanya bertindak sebagai pengambil keputusan tunggal, tetapi mendukung kolaborasi, kreativitas, dan inovasi. Dengan melibatkan seluruh tim dalam proses pengambilan

keputusan, tim dapat merespon perubahan dengan lebih cepat, karena ide yang berasal dari berbagai sudut pandang dapat diperhitungkan. Pemimpin perlu mengkomunikasikan visi, tujuan, dan informasi yang relevan kepada seluruh tim dengan jelas. Sementara itu, anggota tim juga diundang untuk menyuarakan pemikiran, kekhawatiran, atau ide mereka tanpa rasa takut.

8. Kerja sama yang kohesif.

Kerja sama yang kohesif menciptakan fondasi kuat untuk pencapaian tujuan bersama dan meningkatkan produktivitas tim secara keseluruhan. Dalam tim yang kohesif, anggota tim bekerja bersama-sama dengan sinergi yang tinggi, saling mendukung, dan memiliki kesadaran kolektif terhadap visi dan tujuan tim. Kohesivitas dalam Kerja sama tim melibatkan rasa saling percaya dan keterlibatan yang tinggi di antara anggota tim.

9. Manajemen konflik.

Manajemen konflik adalah salah satu karakteristik krusial dalam tim kerja yang efektif. Konflik adalah bagian alami dari dinamika tim, dan kemampuan untuk mengelola konflik dengan bijaksana adalah kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Dalam tim yang efektif, manajemen konflik mencakup pemahaman mendalam terhadap sumber konflik, komunikasi yang terbuka, dan kemampuan untuk mencari solusi yang konstruktif. Penting untuk mengidentifikasi sumber konflik dalam tim. Manajemen konflik yang efektif memerlukan pemahaman yang mendalam tentang akar masalah agar dapat merancang pendekatan yang sesuai untuk menyelesaikannya.

10. Kreativitas.

Kreativitas menjadi kekuatan pendorong di dalam tim yang mampu berpikir inovatif dan menciptakan solusi yang unik. Tim yang mempromosikan budaya kreativitas memberikan ruang bagi anggota tim untuk mengembangkan ide-ide baru, menghadirkan pandangan segar, dan menemukan solusi yang mungkin tidak terpikirkan sebelumnya.

11. Pengembangan individu.

Tim perlu fokus pada pengembangan individu, dan memberikan ruang bagi anggota tim untuk mengambil inisiatif dalam merencanakan dan mengelola karier mereka. Ini menciptakan lingkungan yang memberdayakan, di mana setiap individu merasa memiliki tanggung jawab atas pertumbuhan mereka sendiri.

12. Evaluasi.

Evaluasi merupakan salah satu karakteristik kunci dari tim kerja yang efektif. Proses evaluasi secara rutin memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan tim. Tim yang efektif mengimplementasikan sistem evaluasi yang terstruktur untuk mengukur pencapaian, mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, dan memberikan umpan balik konstruktif kepada anggota tim.

HAMBATAN TIM KERJA EFEKTIF

Suatu tim kerja kadangkala kurang dapat berfungsi secara efektif, hal ini mungkin disebabkan antara lain karena tidak adanya:

1. Tujuan dan sasaran yang jelas.

Tujuan dan sasaran yang jelas diperlukan dan perlu disosialisasikan menjadi tujuan dan sasaran bersama. Tanpa tujuan dan sasaran yang jelas, anggota tim akan merasa mencapai hasil yang diinginkan. Ketidakjelasan dalam mengkomunikasikan tujuan dan sasaran juga dapat mengakibatkan persepsi yang berbeda di antara anggota tim. Pemahaman yang salah dapat muncul, yang mengakibatkan penyebaran energi dan upaya yang tidak efisien. Oleh karena itu, komunikasi terbuka dan reguler tentang tujuan dan sasaran diperlukan agar semua anggota tim memiliki pemahaman yang seragam dan terfokus.

2. Kepercayaan dan dukungan.

Kepercayaan merupakan fondasi utama dalam membangun suatu kolaborasi yang kuat, tanpa adanya kepercayaan maka hubungan yang harmonis tidak akan tercipta. Sementara itu, dengan adanya

saling mendukung akan menciptakan lingkungan di mana setiap anggota tim merasa didukung dalam usahanya untuk mencapai tujuan bersama. Dukungan antar anggota tim mencakup memberikan bantuan dalam mengatasi tantangan, memberikan umpan-balik konstruktif, dan saling memotivasi satu sama lain. Tanpa dukungan yang memadai, anggota tim mungkin merasa terisolasi atau tidak dihargai yang dapat menurunkan semangat kerja maupun semangat untuk berinteraksi dengan anggota yang lain.

3. Keterbukaan dan konfrontasi.

Kurangnya struktur atau proses dalam menangani keterbukaan dan konfrontasi dapat mempersulit tim untuk mengatasi hambatan anggota tim yang mungkin merasa kebingungan atau ragu-ragu dalam mengungkapkan pendapat mereka atau menyelesaikan konflik. Mengimplementasikan mekanisme komunikasi terbuka dan proses penyelesaian konflik yang terstruktur dapat membantu tim mengelola situasi ini dengan lebih baik. Mengatasi hambatan keterbukaan dan konfrontasi, tim perlu fokus pada pembangunan budaya keterbukaan, memberdayakan anggota tim untuk berbicara tanpa rasa takut, melibatkan struktur yang jelas untuk menangani konflik, dan mengintegrasikan proses umpan-balik yang efektif.

4. Komunikasi efektif.

Sebuah tim kerja yang efektif dibangun antara lain dengan adanya komunikasi yang efektif. Dalam hal ini, komunikasi yang buruk dapat menyebabkan kesalahpahaman, ketidakjelasan, dan menghambat aliran informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan bersama. Beberapa faktor yang dapat menjadi hambatan komunikasi efektif dalam tim termasuk perbedaan gaya komunikasi, kurangnya saluran komunikasi yang terbuka, dan kurangnya keterampilan mendengarkan.

5. Pemecahan masalah efektif.

Kemampuan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan menyelesaikan masalah adalah keterampilan kunci dalam

mencapai tujuan bersama. Meskipun demikian, kemampuan dalam hal ini selamanya ada dalam tim. Hambatan yang dapat merintangi pemecahan masalah efektif dalam tim antara lain adalah: kurang efektifnya struktur dalam proses pemecahan masalah, ketidakcocokan antara gaya pemecahan masalah individu, dan kurangnya kreativitas serta inovasi.

6. Keseimbangan peran.

Keseimbangan peran merujuk pada aktualisasi potensi dari kemampuan masing-masing individu untuk memastikan bahwa setiap anggota merasa terlibat secara seimbang dan sesuai dengan kemampuannya. Dengan mengetahui kompetensi masing-masing anggota serta pendistribusian tanggung jawab dan kontribusi di dalam tim yang baik, maka setiap anggota diharapkan akan dapat memberikan kontribusi yang optimal. Beberapa hambatan yang dapat muncul dalam mencapai keseimbangan peran yang efektif di antara anggota tim antara lain karena pemimpin kurang mengetahui potensi dari masing-masing anggota tim dan juga kurangnya fleksibilitas untuk menyesuaikan peran berdasarkan kebutuhan tim.

7. Kepemimpinan yang tepat.

Kepemimpinan yang tepat memainkan peran krusial dalam membimbing, menginspirasi, dan mengelola dinamika kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Kurangnya keterampilan kepemimpinan yang memadai juga dapat menjadi hambatan dalam mencapai efektivitas tim. Seorang pemimpin yang tidak memiliki keterampilan seperti kemampuan komunikasi, kepemimpinan situasional, dan penguasaan emosional akan mengalami kesulitan dalam mengelola dan memotivasi tim.

8. Kerja sama yang harmonis.

Kerja sama yang harmonis melibatkan koordinasi yang sinergis di antara anggota tim untuk mencapai tujuan bersama. Meskipun demikian, hal ini kadangkala tidak dapat tercapai, beberapa faktor dapat menjadi penghalang dalam menciptakan lingkungan kerja

yang selaras, antara lain perbedaan dalam gaya kerja, kurangnya komunikasi efektif, serta masalah konflik interpersonal.

9. Manajemen konflik yang efektif.

Manajemen konflik merupakan keterampilan penting dalam memastikan bahwa konflik-konflik yang muncul di dalam tim dikelola secara konstruktif tanpa merugikan hubungan interpersonal atau produktivitas kerja, karena bila tidak ditangani secara konstruktif maka akan memengaruhi efektivitas tim.

10. Kreativitas.

Kurangnya dukungan untuk memunculkan gagasan baru dapat menjadi penghalang untuk munculnya kreativitas, sehingga jika tim tidak merasa didukung atau takut mendapat kritik atas ide-ide mereka, hal ini dapat menghambat mereka untuk berbagi pemikiran kreatif. Membangun budaya di mana setiap ide dihargai, memberikan umpan-balik yang konstruktif dan positif pada setiap kontribusi akan dapat membantu menciptakan rasa aman yang memungkinkan munculnya ide-ide kreatif.

11. Pengembangan individu.

Salah satu hambatan yang mungkin muncul adalah kurangnya perencanaan dan perhatian dari pemimpin untuk melakukan pengembangan individu yang terintegrasi dengan tujuan tim. Tanpa rencana yang jelas, anggota tim mungkin akan mengalami kesulitan menentukan arah pengembangan mereka sendiri, yang dapat menghambat pencapaian tujuan tim secara keseluruhan. Dalam hal ini, pada saat anggota tim tidak memiliki pemahaman yang baik tentang bagaimana kontribusi mereka dapat mendukung keseluruhan tujuan tim, maka dapat terjadi kurangnya motivasi untuk pencapaian tujuan tim.

12. Evaluasi.

Evaluasi mengenai pencapaian tujuan tim perlu dilakukan secara obyektif. Dalam hal ini, jika evaluasi tidak dilakukan secara adil dan konsisten di antara semua anggota tim akan dapat menciptakan ketidakpuasan dan konflik. Penilaian dan umpan-balik pada

anggota harus dilakukan secara obyektif, dan semua pihak harus mendapat perlakuan yang adil untuk dapat mempertahankan semangat kerja dan keterlibatan anggota dalam tim.

13. Hubungan antar kelompok.

Hubungan antar kelompok yang harmonis diperlukan sebagai upaya pencapaian tujuan bersama. Dalam hal ini, pembentukan budaya inklusif yang menghargai keanekaragaman dan mempromosikan kesetaraan dapat membantu mengurangi konflik dan memperkuat hubungan antar tim/kelompok. Disini, pemimpin tim memiliki peran kunci dalam menciptakan lingkungan yang mendukung kerja sama antar kelompok dan memastikan bahwa semua anggota tim merasa dihargai dan diberikan peluang yang setara.

DAMPAK POSITIF KELOMPOK KOHESIF

Dampak kelompok yang kohesif selain bermanfaat, adalah berikut:

1. Bangga dan suka.

Kelompok yang kohesif pada umumnya anggotanya merasa bangga dan suka terhadap kelompoknya. Pada saat anggota kelompok merasa suka dan bangga menjadi bagian dari kelompok, maka hal ini dapat memicu peningkatan motivasi dan dedikasi. Rasa bangga individu terhadap kelompoknya menginspirasi tanggung jawab yang lebih besar terhadap tugas-tugas kelompok, meningkatkan kreativitas, dan menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan pribadi.

2. Berpartisipasi.

Dalam kelompok kohesif, anggota pada umumnya berpartisipasi, dan dapat merasakan dukungan sosial yang kuat. Dalam lingkungan yang mendukung, anggota kelompok merasa aman untuk berbagi pemikiran atau perasaan mereka, menciptakan keintiman yang memperkuat hubungan interpersonal.

3. Menerima tujuan.

Menerima tujuan akan dapat menciptakan pemahaman bersama tentang peran masing-masing individu dalam mencapai hasil yang diinginkan. Anggota kelompok yang menerima tujuan bersama merasa terlibat dalam proses pengambilan keputusan, sehingga meningkatkan komitmen dan dedikasi terhadap pencapaian kesuksesan kelompok.

4. Partisipasi tinggi.

Partisipasi tinggi dalam kelompok menekankan pentingnya saling mendukung serta merangsang keterlibatan individu. Pemimpin kelompok memiliki peran penting dalam menciptakan budaya partisipatif yang memotivasi anggota kelompok untuk berkontribusi dengan sepenuh hati.

DAMPAK NEGATIF KELOMPOK KOHESIF

Kelompok yang kohesif (kompak), tidak hanya memiliki dampak positif tetapi juga memiliki dampak negatif, antara lain yaitu:

1. Kehilangan dimensi lain dari tujuan.

Tujuan tidak hanya fokus pada masalah materi yang bersifat kuantitatif, tetapi juga hal lain yang bersifat kualitatif. Dengan adanya *group think*, membuat mereka kurang memperhatikan dimensi lain dari tujuan yang berkelanjutan dan tidak hanya mencakup pencapaian materi atau kuantitatif semata.

2. Timbul *group think*.

Tim yang kohesif dapat memunculkan adanya *group think*, dimana pengambilan keputusan kelompok diserahkan pada satu atau beberapa orang saja yang dianggap kompeten. Dalam hal ini, kelompok cenderung meremehkan atau mengabaikan peringatan atau sinyal yang menunjukkan risiko atau ketidakpastian. Hal ini akan menjadi ketidakmampuan kelompok untuk mengatasi risiko atau mengantisipasi potensi masalah. Ini dapat mengakibatkan kelalaian dalam perencanaan atau implementasi, karena kelompok lebih fokus pada pencapaian kesepakatan saja.

3. Tidak sejalan dengan tujuan organisasi.

Tim yang kohesif seringkali hanya memerhatikan unit kerja atau bagiannya saja, sehingga fokusnya adalah hanya keberhasilan unit kerja. Pemimpin organisasi memegang peran kunci dalam merumuskan dan menyampaikan tujuan yang jelas, memastikan bahwa semua anggota organisasi memahaminya, dan merangsang keterlibatan serta komitmen.

KIAT MENINGKATKAN HUBUNGAN ANTAR ANGGOTA TIM

Untuk dapat meningkatkan hubungan antar anggota tim, maka beberapa kiat di bawah dapat diterapkan, yaitu:

1. Berkomunikasi secara efektif.

Berkomunikasi secara efektif bukan hanya sekadar penyampaian informasi, tetapi juga melibatkan kompleksitas interaksi antarindividu yang membangun pemahaman bersama dan mendukung tujuan yang ingin dicapai melalui proses komunikasi.

2. Memanajemen konflik.

Manajemen konflik tidak hanya berfungsi sebagai pemadam kebakaran saat konflik muncul, tetapi juga sebagai bagian dari strategi pengembangan organisasi yang proaktif. Dengan mengintegrasikan praktek-praktek manajemen konflik dalam budaya organisasi, pemimpin dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan, inovasi, dan kolaborasi yang berkelanjutan.

3. Membuat keputusan yang efektif.

Kemampuan untuk mengambil keputusan yang baik melibatkan proses analisis dan evaluasi yang cermat, mempertimbangkan informasi yang tersedia, dan merinci konsekuensi yang mungkin timbul dari setiap pilihan yang ada. Proses pengambilan keputusan yang efektif juga memerlukan kemampuan untuk merancang strategi pemecahan masalah yang sistematis. Proses ini termasuk di dalamnya mendefinisikan masalah dengan jelas, pemilihan

alternatif solusi yang mungkin, dan penilaian terhadap potensi dampak dari setiap alternatif.

4. Menyelesaikan masalah-masalah yang berat.

Menyelesaikan masalah-masalah yang berat adalah tantangan yang melibatkan serangkaian keterampilan analitis, kreativitas, dan ketekunan. Menyelesaikan masalah yang berat memerlukan kombinasi kecerdasan analitis, kreativitas, dan kepemimpinan yang efektif.

5. Memanajementi rapat supaya produktif.

Produktivitas rapat tidak hanya mencakup hasil yang dihasilkan tetapi juga pengalaman peserta. Menciptakan lingkungan yang mendukung keterlibatan aktif, pertukaran ide yang terbuka, dan resolusi konflik yang konstruktif dapat menciptakan atmosfer kerja yang positif dan memicu kolaborasi yang lebih efektif di antara anggota tim. Dengan merinci dan mengelola seluruh proses rapat dengan bijaksana, pemimpin atau fasilitator dapat mengarahkan rapat menuju tujuan produktivitas yang diinginkan.

6. Memberi penguatan kinerja yang positif.

Penguatan kinerja positif mencakup berbagai tindakan yang bertujuan untuk mengakui dan memperkuat perilaku atau pencapaian yang diinginkan. Salah satu cara utama untuk memberikan penguatan kinerja adalah dengan memberikan umpan-balik positif secara teratur. Umpan-balik konstruktif yang merinci pencapaian atau perilaku yang diapresiasi dapat meningkatkan rasa prestasi dan motivasi individu untuk mencapai hasil yang lebih baik.

FAKTOR PENGARUH PADA KOHESIVITAS KELOMPOK

Kohesivitas atau biasa disebut dengan kekompakan kelompok penting untuk dapat mencapai kinerja tim dan individu secara optimal. Dalam hal ini, kohesivitas tidak dapat terbentuk begitu saja tetapi harus dibangun.

Untuk itu, terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kohesivitas kelompok, yaitu antara lain:

1. Derajat kesulitan/persyaratan menjadi anggota kelompok.

Derajat kesulitan untuk menjadi kelompok-kelompok dapat memberikan kontribusi positif pada kohesivitas kelompok. Hal ini disebabkan karena dengan merasa bahwa menjadi anggota kelompok adalah sulit, maka terdapat kebanggaan tersendiri dari para anggotanya yang menyebabkan munculnya kohesivitas kelompok.

2. Ancaman dari luar.

Ancaman dari luar dapat memicu respons solidaritas di antara anggota kelompok dalam menghadapi ancaman bersama, anggota kelompok cenderung merasa perlu untuk bersatu dan berkolaborasi untuk mengatasi tantangan tersebut.

3. Kebersamaan.

Kebersamaan yang sering menciptakan lingkungan di mana anggota kelompok merasa terhubung secara emosional dan bersatu untuk mencapai tujuan bersama. Kebersamaan akan membentuk saling ketergantungan positif di antara anggota kelompok, di mana setiap individu merasa kontribusinya diperlukan dan dihargai.

4. Kelompok kecil.

Kelompok kecil memiliki lebih banyak kesempatan untuk berkomunikasi, berinteraksi secara langsung, dan saling mengenal satu sama lain dengan lebih baik. Hal ini menciptakan rasa ketergantungan yang lebih tinggi di antara anggota, di mana kontribusi setiap individu dihargai dan diperhatikan oleh kelompok. kelompok kecil. Selain itu, dalam kelompok yang lebih kecil, anggota cenderung merasa lebih akuntabel atas tindakan dan kontribusi mereka.

5. Keberhasilan tim.

Keberhasilan tim kan menjadi motivasi dalam anggota kelompok untuk terus berkontribusi secara positif, merangsang semangat kerja, dan meningkatkan dedikasi terhadap tujuan bersama.

KIAT MEMEROLEH TIM KERJA EFEKTIF

Secara umum untuk dapat memperoleh tim kerja efektif yang perlu dilakukan antara lain adalah:

1. Memberikan tugas yang mengharuskan anggota tim bekerja sama dalam suatu kesatuan.

Memberikan tugas penting untuk memilih proyek atau aktivitas yang membutuhkan kombinasi keahlian dan kontribusi dari setiap anggota tim. Ini dapat mencakup tugas kompleks yang memerlukan pemahaman yang mendalam dari berbagai bidang atau proyek yang melibatkan pemecahan masalah tim. Memberikan tugas yang mendorong Kerja sama dan ketergantungan positif antar anggota tim merupakan salah satu kiat yang efektif dalam membangun tim kerja yang kokoh dan produktif.

2. Penetapan tujuan bersama.

Penetapan tujuan bersama merupakan bagian penting dari proses ini. Dengan menjelaskan dengan jelas tujuan kelompok dan memberikan pemahaman yang mendalam tentang peran masing-masing anggota tim dalam mencapainya, anggota tim akan lebih cenderung saling bekerja sama untuk mencapai kesuksesan.

3. Membantu anggota tim melihat kemampuan yang unik dalam diri setiap orang dan menghargai keterbatasan setiap orang.

Setiap orang adalah unik, dengan kekuatan dan keterbatasannya masing-masing. Untuk itu, pemimpin tim diharap dapat membantu anggota tim melihat kemampuan yang unik dalam diri setiap orang melibatkan pemahaman mendalam tentang keahlian, pengalaman, dan keunikan yang dimiliki oleh masing-masing individu. yang dapat berkontribusi pada kesuksesan tim.

4. Memberi dorongan bagi tim kerja.

Memberikan dorongan yang efektif, penting untuk memahami motivasi individual setiap anggota tim. Ini melibatkan komunikasi terbuka dan pendekatan personal dalam menentukan apa yang mendorong anggota untuk memberikan yang terbaik.

5. Menciptakan iklim yang kondusif.

Menciptakan iklim yang kondusif melibatkan pembangunan budaya kerja yang mendukung kolaborasi dan saling penghargaan. Pemimpin tim harus memastikan bahwa nilai-nilai seperti saling percaya, Kerja sama, dan rasa tanggung jawab diintegrasikan ke dalam norma dan ekspektasi tim. Dengan demikian, anggota tim akan merasa terhubung dengan tujuan bersama dan terdorong untuk berkontribusi secara positif.

6. Menciptakan cara yang efektif dan efisien.

Menciptakan cara yang efektif dan efisien untuk tim kerja menggunakan semua sumber daya yang dimilikinya melibatkan perencanaan yang matang, alokasi peran yang bijaksana, pemanfaatan teknologi, manajemen waktu yang cerdas, dan evaluasi terus-menerus. Dengan menerapkan kiat ini, tim dapat mencapai potensinya penuh, menghadapi tantangan dengan keberanian, dan mencapai hasil yang luar biasa.

7. Menciptakan sistem komunikasi yang efektif dan efisien.

Menciptakan sistem komunikasi melibatkan kombinasi perencanaan struktur komunikasi, pemanfaatan teknologi, kejelasan dalam penyampaian pesan, pendengaran yang aktif dan pertukaran umpan-balik. Komunikasi yang efektif dan efisien tidak hanya tentang memberikan informasi tetapi juga tentang menciptakan lingkungan di mana setiap anggota tim merasa didengar, dihargai, dan terlibat.

8. Mengidentifikasi hal-hal yang dapat menghambat kinerja.

Mengatasi penghambat kinerja kelompok merupakan salah satu strategi kunci untuk memastikan tim dapat mengatasi tantangan, meminimalkan hambatan, dan menjaga momentum menuju

pencapaian tujuan. Dengan memahami dan mengetahui faktor-faktor penghambat kinerja, tim dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi menjadi lebih baik.

9. Mengevaluasi dan mendiskusikan kinerja tim bersama-sama.

Evaluasi pencapaian kinerja tim perlu dilakukan. Hal ini antara lain dilakukan dengan cara memberikan umpan-balik positif, mengakui pencapaian dan kontribusi setiap anggota tim tidak hanya meningkatkan motivasi individu tetapi juga membangun rasa percaya diri dan keterlibatan dalam tim. Umpan-balik konstruktif dan positif dapat menjadi pendorong untuk terus meningkatkan kinerja.

RANGKUMAN

Setiap individu tidak dapat melepaskan diri dari lingkungan dan kelompoknya, karena disadari maupun tidak disadari, disukai maupun tidak disukai, ia akan dipengaruhi oleh lingkungan dan kelompoknya. Untuk itu, ia perlu mempelajari kelompok, dan lingkungannya, serta belajar untuk menyesuaikan diri dalam kelompok. Ia juga perlu berusaha untuk memperoleh dampak positif dari lingkungan dan kelompoknya. Selain itu pula, pemahaman tentang ciri, proses dan karakter kelompok dan anggotanya adalah penting bagi setiap pemimpin dan organisasi, karena hal ini akan berpengaruh kepada kinerja yang ditampilkan anggota tim dan juga pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, dengan memahami hal-hal yang mempengaruhi efektivitas satu tim/kelompok diharapkan akan dapat membantu para pemimpin dan anggota untuk dapat membentuk dan membina kelompok/tim kerja yang tangguh.

PERTANYAAN, LATIHAN, DAN KASUS

1. Apa tahap pembentukan kelompok? Dari beberapa tahap kelompok tersebut, tahap mana yang harus lebih diperhatikan?
2. Apa yang dimaksud dengan *group think*, dan pada umumnya gejala *group think* terjadi pada kelompok yang seperti apa?
3. Apa yang dimaksud dengan keseimbangan peran dan mengapa perlu adanya keseimbangan peran dalam kelompok?

Kasus:

Kok Jadi Begini Ya

Eni dan Nana sudah lama bekerja di suatu organisasi, mereka berdua mengerjakan pekerjaan yang relatif sama, dan selama ini hubungan mereka baik-baik saja. Meskipun demikian, minggu lalu terjadi sedikit gesekan diantara keduanya yang dipicu karena adanya kesalahpahaman dalam mengerjakan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka. Mereka masing-masing bertugas menyelesaikan laporan yang tidak sama. Eni mengerjakan proyek A dan Nana mengerjakan proyek B. Sementara itu, pada waktu Nana sedang tidak di kantor dan karena perlu cepat selesai atasan mereka menugaskan Eni untuk juga mengerjakan proyek B.

Nana merasa bertanggung jawab akan pekerjaannya, maka ia hadir di kantor untuk menyelesaikan proyek B. Nana melihat bahwa Eni sedang mengerjakan tugasnya yaitu proyek B, ia merasa tersinggung dan marah, karena menganggap bahwa ia tidak dipercaya dan Eni dianggapnya hendak mencari muka pada atasannya. Ia mengatakan hal ini secara terus terang dengan nada marah pada Eni.

Sementara itu, Eni karena merasa tidak bersalah dan hanya diminta untuk mengerjakan hal ini oleh atasannya juga menjadi tersinggung oleh sikap dan perilaku Nana, dan untuk sekian lama mereka tidak mau untuk saling berbicara. Kondisi ini menjadi berlarut-larut sehingga iklim organisasi menjadi kurang kondusif dan mengganggu tidak hanya kinerja mereka, tetapi juga kinerja organisasi pada umumnya.

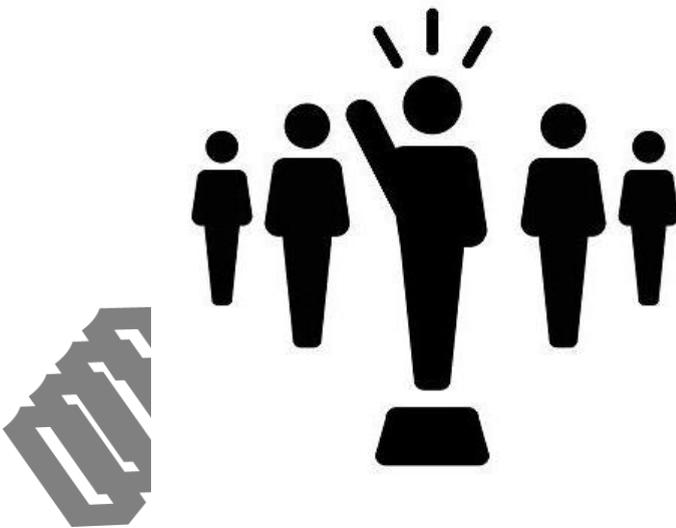
Pertanyaan:

1. Apa yang terjadi dalam tim kerja Eni dan Nana?
2. Biasanya terdapat dalam tahapan pembentukan tim yang mana ini terjadi?
3. Bagaimana cara mengatasinya?



8

BAB VIII KEPEMIMPINAN DALAM DUNIA KERJA DAN BISNIS



Pemimpin berperan terhadap produktivitas dan kinerja organisasi melalui cara memimpin dan mengarahkan bawahan.

Wustari L. Mangundjaya

CAPAIAN

Setelah membaca bab ini, pembaca diharapkan mampu untuk meningkatkan pengetahuannya dalam hal:

1. Pengertian dan variabel kepemimpinan.
2. Ciri-ciri pemimpin efektif.
3. Gaya kepemimpinan.
4. Pendekatan kepemimpinan.

PENGANTAR

Menjadi seorang atasan/pemimpin yang efektif tidaklah mudah, karena seorang pemimpin memiliki tanggung jawab yang besar terhadap keberlangsungan organisasi maupun pencapaian target dan tujuan organisasi. Selain itu, seorang pemimpin juga harus dapat menjalin hubungan yang harmonis dengan bawahannya. Dalam hal ini, hubungan atasan dan bawahan serta kepemimpinan tidak hanya merupakan masalah pemberian tugas atau bimbingan terhadap karyawan agar mereka melaksanakan tugas sesuai dengan instruksi saja, tetapi mereka juga bertanggung jawab untuk mengembangkan bawahan serta membangun memotivasi setiap pekerja untuk menampilkan prestasi kerja yang baik.

Dengan demikian, diharapkan dengan adanya pemimpin yang tepat dan handal, setiap karyawan akan bekerja dengan penuh semangat dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Tulisan ini akan membahas mengenai pengertian kepemimpinan dan hubungan atasan-bawahan, ciri-ciri pemimpin yang efektif, gaya kepemimpinan; dan pendekatan kepemimpinan untuk dapat menjadi wacana dalam pemahaman mengenai konsep kepemimpinan.

PENGERTIAN DAN VARIABEL KEPEMIMPINAN

Beberapa pakar menyatakan pengertian tentang kepemimpinan, antara lain adalah Robbins (2001), yaitu:

Kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian tujuan.

Kepemimpinan adalah kemampuan mengelola sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan. Untuk itu, kepemimpinan harus memiliki beberapa variabel kepemimpinan, yaitu:

1. Seorang pemimpin memiliki wewenang untuk memimpin.

Seorang pemimpin yang memegang peran sebagai pemimpin memiliki tanggung jawab untuk memberikan arahan, memotivasi, dan membimbing anggota tim atau bawahannya agar mencapai tujuan organisasi. Posisi sebagai pemimpin tersebut memberikan wewenang kepadanya untuk memengaruhi, mengarahkan, dan mengelola sumber daya organisasi. Berikut adalah beberapa aspek wewenang yang dimiliki oleh seseorang sebagai pemimpin:

a. Wewenang keputusan.

Pemimpin memiliki otoritas untuk membuat keputusan terkait dengan tugas-tugas dan tanggung jawab timnya. Hal ini mencakup keputusan sehari-hari hingga keputusan strategis yang dapat memengaruhi arah dan kinerja organisasi.

b. Wewenang pengorganisasian.

Pemimpin memiliki kewenangan untuk mengorganisasi tim atau departemennya. Ini melibatkan penugasan tugas, alokasi sumber daya, dan pengaturan struktur organisasi.

c. Wewenang mengarahkan.

Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk memberikan arahan dan panduan kepada anggota tim. Mereka dapat mengarahkan aktivitas dan agar sejalan dengan visi dan tujuan organisasi. Pemimpin dapat memberikan perintah atau petunjuk terkait dengan tugas tertentu. Wewenang pengarahan ini mencakup

memberikan pedoman, menetapkan prioritas, dan memastikan bahwa pekerjaan dilakukan sesuai standar

d. Wewenang memotivasi.

Seorang pemimpin memiliki wewenang untuk memotivasi anggota timnya. Ini mencakup memberikan dukungan, memberikan pengakuan atas pencapaian, dan menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi untuk meningkatkan produktivitas.

e. Wewenang komunikasi.

Pemimpin memiliki wewenang untuk mengkomunikasikan visi, misi, dan tujuan organisasi kepada anggota tim. Komunikasi efektif adalah kunci untuk menginspirasi dan menggerakkan orang-orang menuju pencapaian tujuan bersama.

f. Wewenang pengawasan.

Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk mengawasi kinerja anggota tim. Hal ini mencakup memberikan umpan-balik, mengevaluasi pencapaian tujuan, dan mengambil langkah-langkah korektif jika diperlukan. Wewenang seorang pemimpin adalah berdasarkan pada posisinya dalam struktur organisasi. Seorang pemimpin yang efektif memadukan wewenang dengan keterampilan kepemimpinan, empati, dan kebijaksanaan untuk mencapai hasil yang positif dan mendukung perkembangan anggota timnya.

2. Bawahan yang dipimpin.

Pemimpin tidak akan ada tanpa adanya bawahan. Bawahan yang dipimpin memiliki peran penting dalam membantu mencapai tujuan organisasi. Hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahan dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memajukan kesejahteraan bersama.

3. Tujuan atau sasaran yang harus dicapai bersama.

Variabel ketiga dari kepemimpinan adalah tujuan atau sasaran yang harus dicapai oleh pemimpin bersama bawahannya. Secara umum terdapat beberapa tujuan yang sering dikejar oleh

pemimpin dan bawahannya untuk memastikan keberhasilan organisasi, yaitu: (1) Pencapaian tujuan organisasi, (2) Peningkatan produktivitas, (3) Peningkatan kualitas produk atau layanan, (4) Pengembangan keterampilan dan kompetensi, (5) Peningkatan kepuasan dan keterlibatan karyawan, (6) Peningkatan inovasi dan kreativitas, (7) Manajemen risiko dan keberlanjutan, (8) Penciptaan lingkungan kerja yang inklusif, (8) Kepatuhan dengan kebijakan dan regulasi, dan (9) Peningkatan efisiensi dan pengelolaan biaya.

Tujuan tersebut di atas mencerminkan Kerja sama antara pemimpin atau atasan dengan bawahannya untuk mencapai hasil yang positif bagi organisasi secara keseluruhan. Dengan kolaborasi yang efektif, pemimpin dan bawahan dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan jangka panjang. Disisi lain, kepemimpinan juga mengimplikasikan adanya kontrol dan pengaruh terhadap orang lain, sehingga pada umumnya pengawasan/kontrol serta pengaruh terhadap kelompok/bawahan akan lebih besar bila mereka memiliki kepercayaan serta mendukung atasannya, dan sebaliknya bila mereka hanya setengah hati maka dukungannya juga akan menjadi lebih kecil.

CIRI-CIRI PEMIMPIN EFEKTIF

Pembahasan mengenai ciri-ciri pemimpin efektif pada umumnya berhubungan dengan karakteristik yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin. Dalam hal ini, beberapa ahli mengatakan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif diperlukan beberapa karakteristik tertentu, yaitu antara lain:

1. Kemampuan memimpin/mengarahkan.

Kemampuan memimpin atau mengarahkan mencakup keterampilan untuk memotivasi, mengorganisasi, dan membimbing individu atau tim menuju tujuan bersama. Pemimpin yang efektif biasanya memiliki keahlian berkomunikasi, mengambil keputusan, mendelegasikan tugas, dan membangun

hubungan dengan anggota tim. Mereka juga mampu menginspirasi, memberikan arah yang jelas. Kepekaan terhadap kebutuhan dan potensi anggota tim, serta kemampuan untuk menyelesaikan konflik juga merupakan aspek penting dari kepemimpinan yang sukses.

2. Kemampuan berkomunikasi secara efektif.

Kemampuan berkomunikasi secara efektif melibatkan kemampuan untuk menyampaikan ide atau informasi dengan jelas dan mudah dipahami oleh pihak lain. Kemampuan berkomunikasi yang baik merupakan aspek kunci dalam konteks profesional, sosial, dan pribadi, memungkinkan individu untuk menjalin hubungan yang positif, memecahkan masalah, dan mencapai tujuan bersama.

3. Kematangan mental dan emosional.

Kematangan mental dan emosional mencakup kemampuan individu untuk mengelola pikiran, perasaan, dan respons mereka secara seimbang dan efektif.

4. Keyakinan diri.

Keyakinan diri adalah kepercayaan dan keyakinan dalam kemampuan diri sendiri untuk menghadapi tantangan, mencapai tujuan, dan mengatasi rintangan. Keyakinan diri yang kokoh memainkan peran penting dalam mencapai kesuksesan pribadi dan profesional, serta meningkatkan kualitas hidup secara keseluruhan.

5. Kemampuan bersosialisasi.

Kemampuan bersosialisasi mencakup keterampilan dan kecakapan dalam berinteraksi secara positif dengan orang lain. Berikut adalah beberapa aspek utama dari kemampuan bersosialisasi, antara lain yaitu: (a) Keterampilan komunikasi, (b) Empati, (c) Keterampilan mengelola konflik, (d) Kemampuan membangun hubungan, (e) Ketegasan dan fleksibilitas, (f) Kesopanan dan etika sosial, (g) Kemampuan beradaptasi, dan (h) Kemampuan memahami dinamika grup. Kemampuan

bersosialisasi memainkan peran penting dalam kehidupan pribadi dan profesional akan sangat memungkinkan individu untuk membentuk jaringan sosial yang kuat, menjalin hubungan yang positif, dan mencapai kesuksesan dalam berbagai konteks sosial.

6. Kemampuan mengambil keputusan.

Kemampuan mengambil keputusan melibatkan proses evaluasi informasi, pemilihan opsi, dan penetapan tindakan yang paling tepat dalam suatu situasi. Kemampuan mengambil keputusan merupakan keterampilan kunci dalam berbagai konteks kehidupan, baik dalam lingkungan profesional maupun pribadi. Hal itu memerlukan kombinasi antara analisis yang cermat, kreativitas, dan kemampuan untuk menangani ketidakpastian.

7. Kemauan dan motivasi.

Kalimat kemauan dan motivasi adalah kalimat yang dirancang untuk memotivasi dan mendorong seseorang untuk mencapai tujuan atau melakukan suatu tindakan. Kalimat semacam ini bertujuan untuk memberikan dorongan positif, mengingatkan tentang kekuatan internal, dan memberikan motivasi untuk terus berusaha mencapai tujuan.

8. Kemampuan bekerja sama.

Kemampuan bekerja sama atau disebut juga sebagai keterampilan kolaborasi, merujuk pada kemampuan individu untuk bekerja secara efektif dalam tim atau kelompok. Ini melibatkan sejumlah keterampilan interpersonal dan komunikasi yang memungkinkan seseorang berkontribusi pada pencapaian tujuan bersama. Kemampuan bekerja sama sangat penting dalam berbagai konteks, baik di lingkungan kerja, pendidikan, maupun dalam kehidupan sehari-hari. Individu yang mampu bekerja secara efektif dalam tim cenderung lebih sukses dalam mencapai tujuan bersama dan membangun hubungan yang sehat dengan rekan atau mitra kerja.

GAYA-GAYA KEPEMIMPINAN

Dalam memimpin anak buahnya, secara umum terdapat beberapa pendekatan mengenai gaya-gaya kepemimpinan/hubungan atasan-bawahan, antara lain yaitu:

1. Gaya kepemimpinan *autocratic*.

Gaya kepemimpinan dimana pemimpin adalah merupakan sumber kekuasaan yang absolut. Semua keputusan diambil berdasarkan pertimbangan sendiri tanpa melibatkan orang lain.

2. Gaya kepemimpinan partisipatif/demokratis.

Gaya kepemimpinan dimana pemimpin melibatkan bawahannya dalam mengambil suatu keputusan

3. Gaya kepemimpinan *free reign/laissez faire*.

Gaya kepemimpinan dimana pemimpin adalah memberi kebebasan sebesar-besarnya pada bawahannya dalam mengambil suatu keputusan.

PENDEKATAN KEPEMIMPINAN

Robbins (2001), menyatakan bahwa terdapat berbagai pendekatan kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

1. Pendekatan karakteristik (*Trait theories*).

Adalah teori/pendekatan yang melihat/mencari aspek kepribadian, sosial, fisik, atau karakteristik intelektual yang membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin. Salah satu contoh pendekatan karakteristik adalah seperti yang disebutkan diatas yaitu ciri kepemimpinan efektif yang menggambarkan karakteristik seperti apa yang diperlukan sebagai seorang pemimpin.

2. Pendekatan Perilaku (*Behavioral theories*).

Yaitu teori atau pendekatan yang menyatakan bahwa terdapat perilaku yang spesifik/khusus yang membedakan antara

pemimpin dan bukan pemimpin. Pendekatan perilaku antara lain adalah:

a. **Studi Ohio State (*Initiating Structure vs Consideration*).**

Studi kepemimpinan yang dilakukan oleh *Ohio State*, pada tahun 1940-an oleh sekelompok peneliti dari Universitas *Ohio State*, yang termasuk salah satu penelitian pionir dalam bidang kepemimpinan dan organisasi. Studi ini bertujuan untuk memahami perilaku kepemimpinan dan mengidentifikasi dimensi-dimensi yang mendasarinya. Dalam konteks ini, terdapat dua dimensi utama yang diidentifikasi yaitu: *Initiating Structure* (Struktur Perintah) dan *Consideration* (Pertimbangan). Dalam studi *Ohio State*, dimensi-dimensi tersebut diidentifikasi sebagai dua dimensi terpisah, artinya seorang pemimpin bisa memiliki tingkat tinggi pada satu dimensi dan tingkat rendah pada dimensi lain atau sebaliknya.

b. **Studi Universitas Michigan (*Employee-Oriented versus Production-Oriented*).**

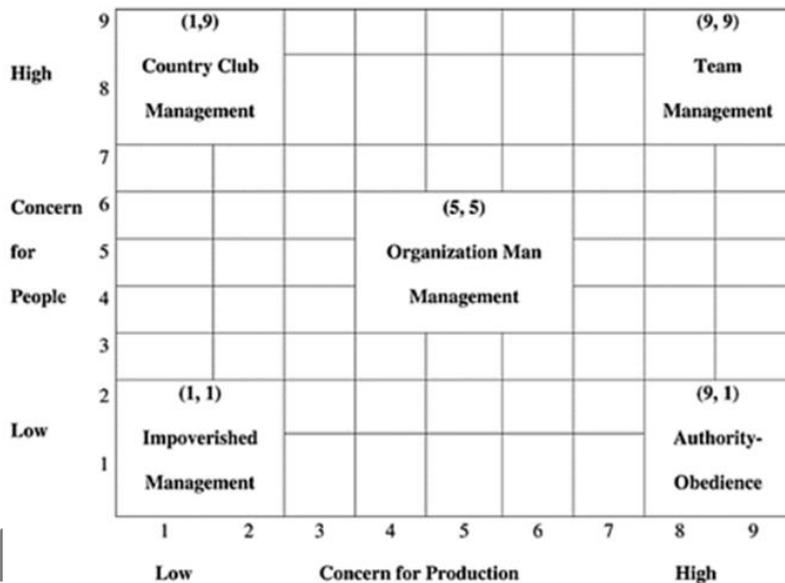
Studi Universitas Michigan merupakan penelitian yang dilakukan oleh sekelompok peneliti dari Universitas Michigan pada akhir 1940-an dan awal 1950-an. Penelitian ini terfokus pada mengidentifikasi dimensi kepemimpinan dan mengeksplorasi hubungannya dengan kinerja dan kepuasan anggota tim. Dua dimensi utama yang diidentifikasi dalam Studi Michigan adalah *Employee-Oriented* (Berorientasi pada Karyawan) dan *Production-Oriented* (Berorientasi pada Produksi). Dalam hal ini, dimensi *Employee-Oriented* dan *Production-Oriented* dalam Studi Michigan memiliki karakteristik saling eksklusif. Dengan kata lain, pemimpin dapat memiliki tingkat tinggi pada satu dimensi dan tingkat rendah pada dimensi lain.

Temuan Studi Michigan menyatakan bahwa pemimpin yang berorientasi pada karyawan cenderung menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan dan mendukung, sementara pemimpin yang berorientasi pada produksi lebih menekankan efisiensi dan pencapaian tujuan. Pemimpin yang

berorientasi pada karyawan dianggap lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan anggota tim dan kinerja kelompok.

c. **Managerial Grid (Blake & Mouton).**

Managerial Grid, yang dikembangkan oleh Robert R. Blake dan Jane S. Mouton, adalah suatu model yang digunakan untuk mengevaluasi gaya kepemimpinan berdasarkan dua dimensi utama: a) *Concern for People* (Perhatian terhadap orang) dan b) *Concern for Production* (Perhatian terhadap produksi).



Gambar 4. Managerial Grid

Sumber: (Blake & Mouton, 1964)

Model di tersebut di atas membantu mengidentifikasi dan mengklasifikasikan gaya kepemimpinan berdasarkan tingkat perhatian pemimpin terhadap kebutuhan orang dan pencapaian tujuan produksi. *Managerial Grid* dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan pemahaman dan kesadaran tentang perilaku kepemimpinan dalam konteks organisasi. *Managerial Grid* memberikan pemahaman yang sederhana namun efektif tentang bagaimana perhatian terhadap orang dan

produksi dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan. Pemimpin diharapkan untuk mencapai keseimbangan yang sesuai dengan tuntutan dan dinamika organisasi tertentu.

d. **Kepemimpinan Hajar Dewantara**

Ki Hajar Dewantara, pendiri Perguruan Taman Siswa dan Bapak Pendidikan Nasional Indonesia (Hermawan, 2020), mencetuskan pendekatan kepemimpinan yang biasa dikenal dengan nama *Tut wuri handayani* yang dapat diterjemahkan sebagai janji untuk tetap berkomitmen, waspada, dan penuh kasih sayang dalam mendidik. Ajaran *Tut wuri handayani* tersebut terdiri atas: *Ing ngarso sung tulodo*, menjadi seorang pemimpin harus mampu memberikan suri tauladan; *Ing madyo mbangun karso*, pemimpin mampu membangkitkan atau menggugah semangat; dan *Tut wuri handayani*, pemimpin harus memberikan dorongan moral dan semangat dari belakang.

3. **Pendekatan kontingensi (*contingency theories*)**

Pendekatan kontingensi (*contingency theories*) adalah pendekatan dalam manajemen yang menekankan bahwa tidak ada pendekatan atau gaya manajemen yang sesuai untuk setiap situasi. Pendekatan ini berpendapat bahwa efektivitas kepemimpinan atau manajemen tergantung pada berbagai faktor kontekstual atau situasional tertentu. Dengan kata lain, tidak ada resep tunggal yang dapat diterapkan dalam semua situasi, melainkan pemimpin atau pemimpin harus mengadaptasi gaya atau pendekatan mereka sesuai dengan keadaan yang dihadapi. Beberapa teori kontingensi yang terkenal antara lain adalah:

a. **Teori Fiedler.**

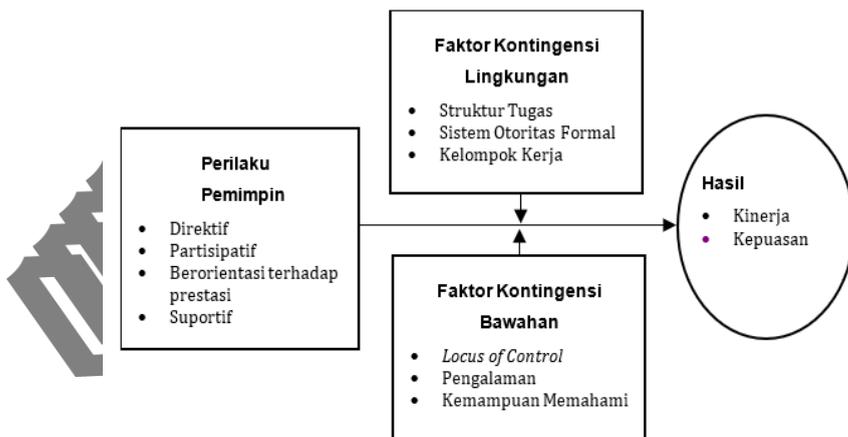
Dikembangkan oleh Fred Fiedler (1967), teori ini mengidentifikasi tiga faktor kritis yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan, yaitu: (a) hubungan antara pemimpin dan anggota tim, (b) struktur tugas pekerjaan, dan (c) tingkat kekuasaan dan kontrol pemimpin. Dalam hal ini, pemimpin dapat dianggap lebih efektif dengan menggunakan

pendekatan kepemimpinan yang sesuai dengan situasi atau tugas tertentu.

b. Teori jalan-tujuan (*path-goal theory*).

Dikembangkan oleh Robert House (House & Mitchell, 1975), yang mengusulkan bahwa pemimpin dapat meningkatkan motivasi dan kinerja anggota tim dengan menentukan jalur (*path*) menuju tujuan (*goal*) yang ingin dicapai dan memberikan dukungan yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik individu atau situasi tertentu.

Pendekatan Kontingensi memberikan pandangan yang lebih dinamis terhadap manajemen dan pemimpin yang menekankan bahwa tidak ada pendekatan yang sempurna atau universal. Sebaliknya, pemimpin harus memahami dan merespon konteks spesifik di mana mereka bekerja. Menurut teori ini, dikatakan bahwa perilaku pemimpin akan dipengaruhi oleh faktor kontingensi lingkungan dan bawahan.



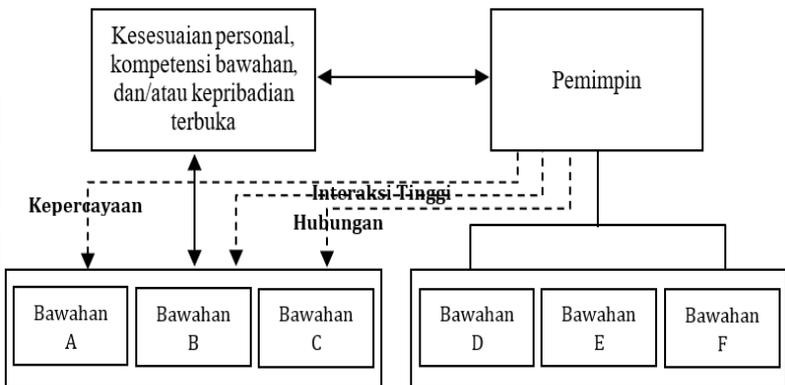
Gambar 5. The Path-Goal Theory

c. Leader – Member Exchange Theory (LMX)

Leader-Member Exchange Theory (LMX), atau Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota, adalah suatu pendekatan dalam studi kepemimpinan yang fokus pada hubungan interpersonal antara

pemimpin dan anggotanya. Teori ini pertama kali dikembangkan oleh Graen dan Uhl-Bien pada tahun 1995 (Liden; Sparrowe, & Wayne 1997). yang menggambarkan proses hubungan antara pemimpin dan anggota kelompok serta bagaimana hubungan tersebut memengaruhi kinerja dan kepuasan anggota. Pendekatan LMX menekankan bahwa hubungan antara pemimpin dan anggota kelompok tidak seragam, melainkan dapat dibagi menjadi dua tingkat atau tahap utama. Teori ini juga menggambarkan bahwa kesesuaian antara pemimpin/atasan dan bawahan akan memengaruhi pola hubungan antar keduanya.

Gambar 6 di bawah adalah sebuah diagram menunjukkan bahwa seorang pemimpin akan memberikan perhatian yang lebih besar pada bawahan yang memiliki kesesuaian dengan dirinya. Beberapa kritik muncul terkait dengan kemungkinan terjadinya perilaku diskriminatif dalam pembentukan *in-group* dan *out-group*. Meskipun demikian, *Leader-Member Exchange Theory* tetap menjadi kerangka kerja yang penting dalam memahami dinamika hubungan pemimpin dan anggota tim.



Gambar 6. Leader-Member Exchange Theory

d. Leader-Participation Theory (Vroom & Yetton).

Leader-Participation Theory, dikembangkan oleh Victor H. Vroom dan Phillip W. Yetton pada tahun 1973, juga dikenal

sebagai *Vroom-Yetton Model* atau *Leadership Decision-Making Model*. Teori ini memberikan suatu kerangka kerja untuk membantu pemimpin menentukan tingkat partisipasi yang sebaiknya diberikan kepada anggota tim atau bawahan dalam pengambilan keputusan. Kelebihan dari *Leader-Participation Theory* adalah memberikan suatu panduan sistematis untuk pemimpin dalam menentukan tingkat partisipasi yang tepat dalam pengambilan keputusan berdasarkan situasi yang dihadapi.

Sementara itu, kritik terhadap model adalah terkait dengan kompleksitasnya dan potensi sulitnya menerapkannya dalam keputusan praktis sehari-hari. Model ini juga didasarkan pada asumsi bahwa pemimpin memiliki pengetahuan dan informasi yang cukup untuk membuat penilaian yang akurat terhadap situasi.

e. **Teori kontingensi kepemimpinan situasional (*situational leadership contingency theory*).**

Dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (2012), teori ini menyatakan bahwa pendekatan kepemimpinan yang efektif tergantung pada tingkat kedewasaan dan kesiapan anggota tim. Untuk itu, pemimpin harus dapat beradaptasi dengan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kesiapan individu atau kelompok untuk mengarahkan mereka menuju tujuan.

Dalam hal ini, baik pemimpin maupun pengikut masing-masing dipengaruhi oleh unsur kepribadian, motivasi, kemampuan, harapan, dan kekuasaan/status. Sedangkan dalam setiap situasi terdapat karakteristik yang unik termasuk keberadaan sumberdaya, jenis tugas, struktur sosial, dan peraturan. Teori ini mengemukakan bahwa kepemimpinan yang efektif harus disesuaikan dengan situasi atau konteks tertentu, yang berhubungan dengan kemampuan dan kesediaan bawahan. Dalam hal ini, Hersey dan Blanchard (2012) mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan utama dan mengaitkannya dengan tingkat kematangan (*readiness*) bawahan. Masing-masing gaya kepemimpinan disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan,

maupun kemampuan bawahan untuk dapat mencapai efektivitas maksimal. Empat gaya tersebut adalah sebagai berikut:

a. **Kepemimpinan mengarahkan (*telling*)**

Gaya kepemimpinan mengarahkan (*telling*) cocok untuk situasi di mana tingkat kematangan atau kesiapan bawahan masih rendah atau belum berkembang, serta kemampuan bawahan juga rendah. Dalam gaya ini, pemimpin memberikan arahan dan petunjuk yang jelas kepada bawahan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu. Gaya kepemimpinan ini efektif ketika bawahan memiliki tingkat kematangan yang rendah dan memerlukan arahan dan bimbingan yang lebih intensif.

b. **Kepemimpinan suportif (*selling*)**

Gaya kepemimpinan suportif (*selling*) cocok untuk situasi di mana tingkat kematangan atau kesiapan bawahan sudah sedikit lebih tinggi dibandingkan dengan situasi kepemimpinan mengarahkan (*telling*). Dalam gaya ini, selain memberikan arahan, pemimpin juga berfokus pada membangun hubungan dan memberikan dukungan emosional kepada bawahan. Gaya kepemimpinan suportif efektif ketika bawahan sudah memiliki sejumlah keterampilan dan pengetahuan, tetapi mungkin masih memerlukan dorongan tambahan dan dukungan emosional untuk mencapai potensi penuh mereka. Dengan fokus pada hubungan interpersonal dan dukungan yang diberikan, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan memotivasi.

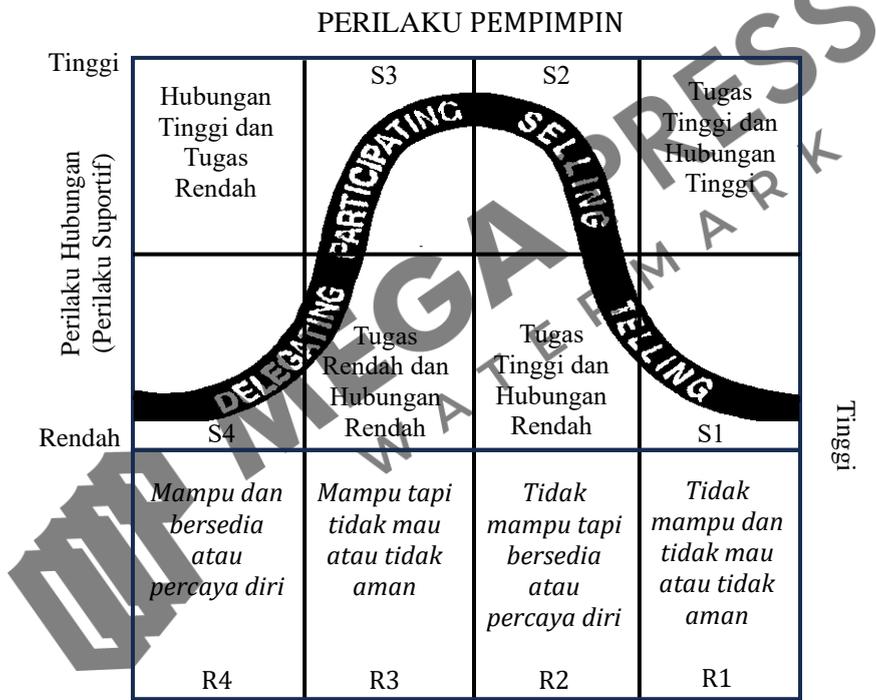
c. **Kepemimpinan partisipatif (*participating*)**

Gaya kepemimpinan partisipatif (*participating*) cocok untuk situasi di mana tingkat kematangan atau kesiapan bawahan sudah cukup tinggi. Dalam kepemimpinan partisipatif, pemimpin lebih banyak melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dan memberikan dukungan yang lebih leluasa. Gaya kepemimpinan partisipatif mempromosikan kolaborasi, keterlibatan aktif, dan penciptaan lingkungan kerja yang demokratis. Ini cocok untuk tim atau individu yang sudah

memiliki tingkat kematangan yang tinggi dan dapat memberikan kontribusi maksimal ketika diberikan otonomi dalam membuat keputusan.

d. Kepemimpinan mendelegasikan (*delegating*)

Gaya kepemimpinan delegasi (*delegating*) cocok untuk situasi di mana tingkat kematangan atau kesiapan bawahan sudah cukup tinggi. Dalam kepemimpinan *delegating*, pemimpin lebih banyak melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dan memberikan dukungan yang lebih luasa.



Gambar 7. Kepemimpinan Situasional Hersey & Blanchard

Gaya kepemimpinan ini cocok untuk tim atau individu yang sudah memiliki tingkat kematangan yang tinggi dan dapat memberikan kontribusi maksimal ketika diberikan otonomi dalam membuat keputusan. Dari diagram di atas, tampak bahwa gaya

kepemimpinan seseorang sebaiknya disesuaikan dengan kondisi bawahannya, yaitu baik dari aspek kemampuan dan kemauannya.

PENDEKATAN NEO-KARISMATIK

Adalah pendekatan/teori yaitu *neo-charismatic theories* yang menekankan pada aspek simbolisme, daya tarik emosional, dan komitmen pengikut yang sangat kuat. Pembahasan atas pendekatan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah interaksi antara pemimpin dan pengikutnya, pemimpin dengan bawahannya ditandai oleh pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku pengikutnya/ bawahannya menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu.

Pemimpin mengubah bawahannya, sehingga tujuan kelompok kerja dapat dicapai bersama. (Munandar, 2001). Menurut Burns (1985), kepemimpinan transformasional dapat dipandang sebagai suatu proses mempengaruhi tingkatan mikro antar individu maupun sebagai proses tingkat makro dari kekuatan untuk memobilisasi perubahan sistem sosial dan mereformasi institusi. Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional melebihi dari hanya sekedar pertukaran/imbalance bagi kinerja yang ditampilkan para pengikut, tapi terdapat pengembangan kebutuhan-kebutuhan pengikut, memberikan inspirasi yang melebihi minat pribadi bagi suatu tujuan, misi, atau visi kolektif yang lebih tinggi. Menurut Bass (1998) komponen utama dari transformasional adalah kharisma, selain dari kharisma, hal ini biasa disebut dengan *Attributed Charisma (AC)*, yaitu dimana pemimpin mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain dari kepentingan diri sendiri. Sebagai pemimpin suatu perusahaan, ia bersedia berkorban untuk kepentingan perusahaan. Ia menimbulkan kesan pada bawahannya bahwa ia memiliki keahlian

untuk melakukan tugas atau pekerjaannya, sehingga patut dihargai. Bawahan merasa bangga dan merasa tenang berada dekat dengan pemimpinnya. Pemimpin juga dapat bersikap tenang menghadapi situasi yang kritis, dan yakin berhasil mengatasinya. (Munandar, 2001). Bass (1998) lebih lanjut menyatakan bahwa, dimensi lain dari kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut: Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), Stimulasi Intelektual (*intellectual stimulation*), Konsiderasi Pribadi (*individual consideration*), dan Idealisasi Pengaruh (*idealized influence*).

2. Kepemimpinan Visioner (*Visionary*)

Nanus (1992), menyatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki visi untuk dapat mengarahkan anak buah/pengikutnya, karena tanpa adanya visi maka tujuan akan tidak terarah. Pemimpin dalam hal ini harus dapat menjalankan berbagai peran antara lain:

- a. **Penunjuk Arah (*Direction Setter*)**, yaitu berperan untuk mengarahkan kelompok dalam mencapai tujuannya, khususnya bila berhubungan dengan lingkungan luar (eksternal) serta berorientasi pada masa depan.
- b. **Agen Perubah (*Change agent*)**, yaitu yang berperan sebagai pembawa, pencetus dan pengimplementasi perubahan, dimana orientasinya adalah masa depan dengan tetap membawa visi, misi dari organisasi.
- c. ***Coach***, yang tugasnya membimbing, mengarahkan, dan memotivasi bawahannya, yang orientasinya lebih khusus pada masa kini dan lingkungan internal organisasi.
- d. **Juru Bicara (*Spokes person*)**, yaitu yang mewakili kelompok dalam menyuarakan pendapatnya dengan pihak lain, sehingga orientasinya adalah lingkungan eksternal dengan membawa topik dan masalah yang sifatnya internal.

Untuk menjalankan ke empat peran tersebut seorang pemimpin harus memiliki visi dan misi, apalagi bila ia harus berperan sebagai Penunjuk Arah.

| | | |
|----------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------|
| Lingkungan Eksternal | Juru Bicara (<i>Spokesperson</i>) | Penunjuk Arah (<i>Direction Setter</i>) |
| Lingkungan Internal | Pelatih (<i>Coach</i>) | Agen Perubahan (<i>Change Agent</i>) |
| | Masa Kini | Masa Depan |
| | Orientasi Waktu | |

Gambar 8. Kepemimpinan Visioner

Sumber: Nanus, 1992

3. Kepemimpinan Perubahan

Selaras dengan pentingnya melakukan perubahan, maka terdapat pendekatan kepemimpinan yang berhubungan dengan kondisi tersebut yang disebut dengan Kepemimpinan perubahan. Terdapat beberapa pendekatan kepemimpinan perubahan antara lain yang dikembangkan oleh Yuki (2010). Sementara itu, Mangundjaya (2022) berdasarkan penelitian kepemimpinan lintas budaya di Indonesia, mengembangkan konsep kepemimpinan perubahan, yaitu suatu gaya kepemimpinan seorang pemimpin dimasa perubahan organisasi untuk mencapai kondisi organisasi menjadi lebih baik. Kepemimpinan ini memiliki tiga dimensi yaitu: Penggagas (*Pioneer*), Pelaksana (*Implementer*) dan Pendamping (*Coach*). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mangundjaya (2022) pada masyarakat Indonesia yang diwakili oleh responden dari Aceh, Medan, Padang, Palembang, Karawang, Jawa Barat (Bandung), DKI Jakarta, Semarang, Yogyakarta, Surakarta, Surabaya, Bali, Lombok (NTB), Kupang (NTT), Makasar, Gorontalo dan Papua menunjukkan bahwa peran sebagai pendamping (*Coach*) adalah yang paling diminati dari 3 (tiga) peran yang ada (Penggagas, Pelaksana, dan Pendamping).

RANGKUMAN

Gaya kepemimpinan seseorang memengaruhi efektivitas kepemimpinannya maupun hubungannya dengan orang lain/bawahannya. Dalam hal ini seorang pemimpin sebaiknya tidak hanya menggunakan satu jenis gaya/tipe kepemimpinan tertentu, tetapi sebaiknya memerhatikan pula unsur-unsur situasi dan karakteristik bawahan serta memerhatikan faktor-faktor lingkungan lainnya. Ilmu Psikologi disini turut berperan dalam membantu untuk memahami bawahan, supaya hubungan atasan dan bawahan menjadi lebih harmonis, serta gaya kepemimpinan yang digunakan dapat memperoleh kinerja yang optimal.

LATIHAN DAN KASUS

Pertanyaan:

1. Sebutkan contoh pendekatan kepemimpinan berdasarkan kategori Trait (karakteristik) seorang pemimpin.
2. Dalam gaya kepemimpinan situasional, variabel apa yang harus diperhatikan?
3. Dimensi (peran) apa yang terdapat pada gaya kepemimpinan perubahan? Mengapa dimensi *Coach* lebih disukai di Indonesia?

Kasus:

Enaknya Gimana Ya

Krishna adalah seorang karyawan yang relatif baru dan disukai oleh rekan-rekan serta pimpinannya. Selain mampu menjalin hubungan dengan siapa saja, ia juga adalah seorang pandai dan aktif. Ia selalu ingin sibuk dan kurang suka berdiam diri. Kariernya menanjak dengan cukup cepat bahkan melewati beberapa rekan kerjanya yang senior. Belum lama ini ia dipromosikan menjadi Supervisor di Bagian Produksi. Krishna menjadi senang, bangga, dan yakin akan dapat bekerja dengan baik karena ia merasa akan mendapat dukungan dari rekan-rekannya. Tetapi, 2 bulan kemudian semangat kerja serta

sikapnya jauh berbeda. Ia menjadi agak “tegang”, sering pusing, dan merasa kurang yakin akan kemampuannya. Hal tersebut tidak pernah terjadi sebelum ia menjadi supervisor. Hal ini disebabkan karena baru saja ia ditegur atasannya karena produktivitas akhir-akhir ini menurun, padahal perusahaan justru mendorongnya untuk meningkatkan produktivitas.

Saat ini ia dipusingkan dengan kondisi dimana sebagian besar bawahannya kurang mau melakukan tugas-tugasnya dengan baik meskipun sebenarnya mereka mampu untuk melakukannya. Hal ini terjadi khususnya pada mereka yang berpendidikan dan berpengalaman. Bahkan ada yang secara terang-terangan bekerja dengan tidak serius sehingga menghambat bahkan sudah “mengganggu” pekerjaan secara keseluruhan (khususnya mereka yang senior). Hal ini disebabkan karena rekan-rekannya seperti tidak mau mendengarkan permintaan dan harapannya, dan mereka menganggap Krishna masih sebagai salah seorang rekan juniornya. Bahkan rekan-rekannya yang lebih tua mencoba untuk mempengaruhi supaya ia mau bernegosiasi dengan atasannya untuk dapat menurunkan target produksi karena sukar untuk dicapai. Menurut rekan-rekannya seharusnya Krishna membela mereka dan bukan ikut menekannya. Disisi lain, atasannya menganggap bahwa ia bekerja untuk perusahaan, sehingga harus mau ditugasi oleh perusahaan. Sebaliknya, ada bawahannya yang mau bekerja dengan serius tetapi mereka kurang memiliki kemampuan untuk menyelesaikannya.

Disamping itu, yang ia tidak tahu mengapa sampai dapat terjadi, yaitu ada beberapa orang bawahannya yang dianggapnya kurang mampu untuk bekerja di bidangnya dan juga kurang serius dalam bekerja. Kondisi ini berlarut-larut yang pada akhirnya menimbulkan hambatan komunikasi, yang disebabkan karena anak buahnya lebih cenderung untuk bersikukuh pada pendiriannya saja, yang ternyata berdampak di kinerja mereka. Tetapi bila hal tersebut dikonfrontir kepada mereka maka mereka akan cenderung untuk menyalahkan orang lain termasuk Krishna.

Menghadapi masalah ini Krishna menjadi pusing karena manajemen saat ini justru sedang memperhatikannya dan mendorong peningkatan produktivitas bagian yang dipimpinnya.

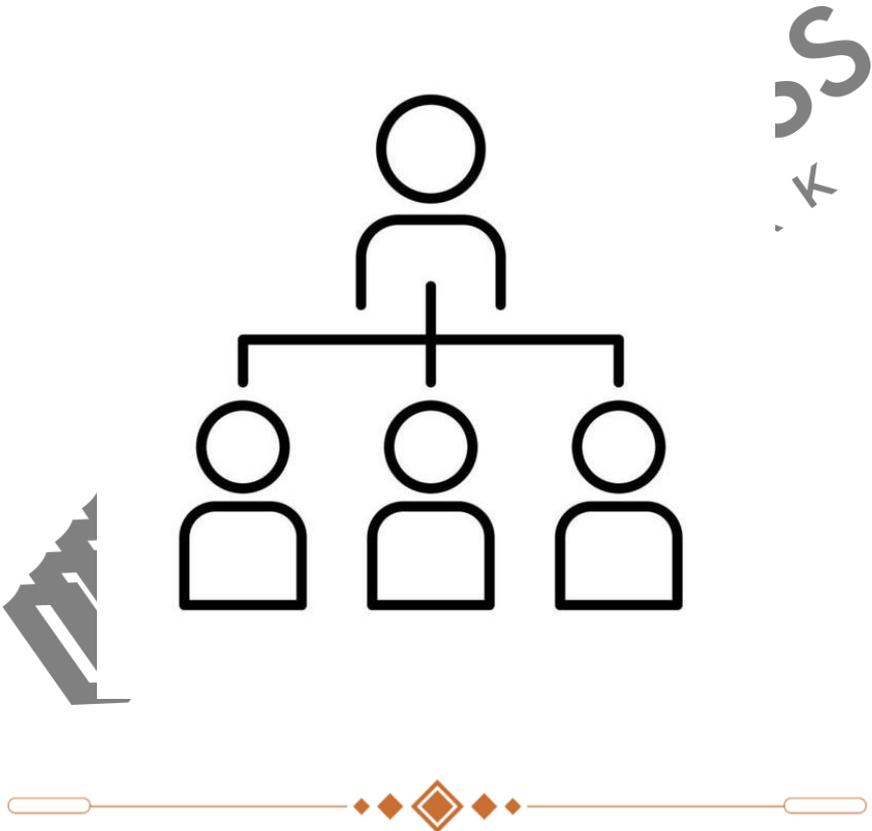
Pertanyaan:

1. Apa penyebab masalah ini?
2. Mengapa rekan-rekan Krishna yang senior bersikap demikian?
3. Bagaimana cara Krishna mengatasi masalah ini?
4. Apa kontribusi manajemen dalam mengatasi masalah ini?



9

BAB IX STRUKTUR ORGANISASI DALAM DUNIA KERJA



Struktur mengikuti strategi atau strategi mengikuti struktur, tetap saja berarti bahwa struktur penting dalam organisasi.

Wustari L. Mangundjaya

CAPAIAN

Setelah membaca bab ini diharapkan pembaca akan dapat memperoleh pemahaman dan pengetahuan tentang:

1. Pengertian struktur organisasi
2. Esensi struktur organisasi
3. Komponen struktur organisasi
4. Mendesain posisi individu
5. Mendesain struktur organisasi
6. Elemen struktur organisasi

PENGANTAR

Efektivitas suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, yaitu antara lain: strategi, sistem, SDM, dan struktur. Struktur organisasi dianggap suatu faktor penting yang memengaruhi jalannya serta kinerja dari suatu organisasi. Sehingga pada waktu terjadi perubahan dan pengembangan organisasi, yang seringkali terjadi adalah melakukan perubahan struktur organisasi atau biasa disebut dengan restrukturasi.

Bab ini membahas mengenai salah satu faktor penting dalam organisasi yang dapat memengaruhi strategi dan efektivitas organisasi yaitu struktur organisasi. Untuk itu pembahasannya antara lain adalah mengenai pengertian, esensi struktur, mekanisme koordinasi, kapasitas struktur, desain posisi individu, desain struktur, dan elemen organisasi. Sehingga diharapkan dapat memiliki pemahaman tentang struktur organisasi secara lebih baik.

PENGERTIAN STRUKTUR ORGANISASI

Robbins (1990) mendefinisikan struktur organisasi sebagai berikut: *Struktur organisasi menerangkan bagaimana suatu tugas dialokasikan, siapa melapor pada siapa, mekanisme koordinasi formal, serta pola-pola interaksi yang terdapat di dalamnya.*

Mintzberg (1993), menyatakan bahwa: *Struktur organisasi adalah sejumlah cara yang dapat membagi suatu tugas menjadi pekerjaan kecil, dan terjadi adanya koordinasi diantara tugas-tugas tersebut.*

Dari kedua definisi tersebut di atas, tampak bahwa struktur organisasi berhubungan dengan pengalokasian tugas dan tanggung jawab serta koordinasi diantaranya.

ESENSI STRUKTUR ORGANISASI

Dalam struktur organisasi memiliki esensi yang menurut Robbins (1990) dan Mintzberg (1993) menyatakan bahwa setiap kegiatan manusia yang terorganisir memiliki 2 (dua) persyaratan dasar yang sebenarnya saling bertentangan, yaitu:

1. Pembagian tugas.

Adanya pembagian tugas yang dapat membagi tugas menjadi pekerjaan kecil yang harus dilakukan oleh orang atau bagian tertentu.

2. Koordinasi.

Adanya Kerja sama dari berbagai pekerjaan untuk menyelesaikan suatu kegiatan.

KOMPONEN STRUKTUR ORGANISASI

Untuk memahami struktur organisasi, perlu juga diketahui mengenai komponen dari struktur organisasi yang terdiri dari:

1. Kompleksitas.

Dalam hubungannya dengan kompleksitas, maka yang dibahas disini antara lain terkait dengan: luasnya diferensiasi, spesialisasi, tingkatan/jenjang hierarki. Selain itu pula kompleksitas dapat dilihat juga dari aspek:

- a. Kompleksitas horizontal, yaitu derajat diferensiasi berdasarkan unit, tugas, maupun tanggung jawab pekerjaannya.

- b. Kompleksitas vertikal, yaitu yang berhubungan dengan besar, tipe pekerjaan, maupun jenis pekerja.
- c. Kompleksitas ruang (spasial), yaitu yang berhubungan dengan ruang gerak dan waktu.

2. **Formalisasi.**

Yaitu adanya formalisasi dari peraturan dan prosedur yang antara lain melakukan standarisasi berupa standarisasi tugas-tugas yang terdapat dalam organisasi. Dalam hal ini, banyak tergantung dari jenis tugas, level/hierarki, maupun fungsi di organisasi.

3. **Sentralisasi.**

Yaitu deskripsi mengenai bagaimana cara pengambilan keputusan di dalam organisasi.

Ketiga komponen tersebut di atas akan memengaruhi pemilihan bentuk struktur organisasi yang akan digunakan.

MENDESAIN POSISI INDIVIDU

Dalam menempatkan suatu individu pada posisi tertentu, maka karakteristik yang perlu dinilai pada suatu posisi antara lain adalah:

1. **Besar dan jumlah pekerjaan.**

Besarnya pekerjaan dapat mencerminkan kompleksitas tugas yang harus dijalankan oleh individu tersebut. Semakin besar pekerjaan, semakin kompleks tanggung jawab. Selain itu, jumlah pekerjaan yang diberikan kepada individu juga memainkan peran penting dalam mengelola beban kerja. Jika jumlah pekerjaan terlalu banyak, hal ini dapat menyebabkan kelelahan, stres, dan bahkan penurunan kualitas kerja. Sebaliknya, jika jumlah pekerjaan terlalu sedikit, individu mungkin merasa kurang terlibat dan kurang termotivasi.

2. **Spesialisasi pekerjaan.**

Spesialisasi pekerjaan mengacu pada fokus individu pada tugas atau fungsi tertentu dalam suatu pekerjaan, yang bertujuan untuk

meningkatkan keahlian dan efisiensi. Salah satu aspek utama dari desain posisi berbasis spesialisasi adalah penentuan jangkauan tanggung jawab individu dalam melaksanakan tugas mereka.

3. Standarisasi pekerjaan.

Standarisasi pekerjaan adalah salah satu karakteristik desain posisi yang bertujuan untuk menciptakan konsistensi dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada individu. Dalam konteks ini, desain posisi standar mencakup penentuan proses operasional yang terstandarisasi dan metode kerja yang dapat diukur.

4. Persyaratan pengetahuan dan keterampilan.

Pengetahuan dan keterampilan ini tidak hanya membantu memilih individu yang tepat untuk posisi tersebut tetapi juga dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil kerja. Penentuan persyaratan pengetahuan dan keterampilan juga dapat menjadi dasar untuk menyusun program pengembangan guna memastikan bahwa individu terus mengembangkan kompetensi mereka sesuai dengan kebutuhan organisasi.

5. Dasar pengelompokan unit kerja.

Dasar pengelompokan unit kerja merupakan suatu strategi penting dalam menciptakan struktur organisasi yang efisien dan terorganisir. Pengelompokan yang jelas dan terstruktur dapat memudahkan alur informasi, meminimalkan hambatan komunikasi, dan meningkatkan kerja sama antar individu atau tim.

6. Besar suatu unit kerja.

Besar suatu unit kerja mencakup skala atau lingkup pekerjaan yang diberikan kepada satu kelompok dalam suatu organisasi. Hal ini dapat berkisar dari unit kerja kecil yang fokus pada tugas-tugas spesifik hingga unit kerja yang lebih besar yang melibatkan berbagai fungsi dan tanggung jawab yang lebih kompleks.

7. Jumlah sumberdaya manusia di suatu unit kerja.

Jumlah sumber daya manusia yang optimal harus sesuai dengan beban kerja yang diemban oleh unit kerja tersebut, sehingga

mampu menjaga keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan. Untuk mempertimbangkan jumlah serta karakteristik sumber daya manusia di suatu unit kerja, organisasi dapat menciptakan desain posisi individu secara efisien, dan mampu merespon kebutuhan dinamis dalam lingkungan.

8. Standarisasi kewenangan/kekuasaan.

Standarisasi kewenangan atau kekuasaan membantu dalam menciptakan kejelasan dan prediktabilitas dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab individu. Dengan menetapkan batas-batas yang jelas, organisasi dapat menghindari ambiguitas atau tumpang tindih kewenangan yang dapat menghambat proses pengambilan keputusan dan kinerja operasional.

9. Mekanisme kerja/cara koordinasi.

Mekanisme kerja ini mencakup penentuan bagaimana informasi disampaikan, keputusan diambil, dan Kerja sama diatur di antara posisi-posisi SDM-nya. Karakteristik mekanisme kerja atau cara koordinasi yang baik juga dapat memengaruhi budaya organisasi secara keseluruhan. Organisasi yang menerapkan mekanisme yang terkoordinasi dengan baik cenderung memiliki budaya kerja yang terorganisir dan fokus pada pencapaian tujuan bersama.

10. Kewenangan pengambilan keputusan & pendelegasian.

Kewenangan pengambilan keputusan dan pendelegasian melibatkan penentuan tingkat otoritas yang dimiliki oleh individu dalam mengambil keputusan serta sejauh mana kewenangan tersebut dapat didelegasikan kepada level atau anggota tim yang lebih rendah dalam hierarki organisasi. Kewenangan pengambilan keputusan adalah salah satu aspek kritis dalam desain posisi, karena dapat memengaruhi responsivitas, fleksibilitas, dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.

MENDESAIN STRUKTUR ORGANISASI

Sejalan dengan tujuan dan sasaran organisasi, maka struktur organisasi dapat di desain sesuai dengan kebutuhan. Untuk dapat mendesain suatu struktur, maka banyak faktor yang perlu diperhatikan, antara lain bagaimana fungsi, dasar dan kriteria pengelompokan suatu tugas/kelompok supaya dapat menentukan pembagian tugas dan koordinasi yang efektif (Robbins, 1990 & Mintzberg, 1993).

FUNGSI PENGELOMPOKAN

Pengelompokan adalah alat pokok untuk mengkoordinir pekerjaan dalam suatu organisasi. Sehingga pengelompokan memiliki berbagai fungsi dan peran penting antara lain yaitu:

1. Pengelompokan dapat menciptakan suatu sistem supervisi diantara posisi dan unit.
2. Pengelompokan menuntut adanya posisi dan unit untuk bersama-sama menggunakan sumberdaya yang ada.
3. Pengelompokan menciptakan pengakuan kinerja yang standar.
4. Pengelompokan merangsang adanya penyesuaian mutual.
5. Pengelompokan dapat menstimulasi adanya berbagai mekanisme penting, yaitu supervisi langsung, penyesuaian mutual, dan standarisasi.

KRITERIA PENGELOMPOKAN

Selain dari acuan/dasar pengelompokan, perlu juga dipertimbangkan kriteria yang akan dijadikan dasar pengelompokan, yaitu antara lain:

1. Ketergantungan alur kerja (*work flow interdependencies*).

Pengelompokan berdasarkan alur kerja dapat menciptakan rasa “menyelesaikan tugas secara keseluruhan”. Pada pengelompokan berdasarkan alur kerja, para pekerja memiliki integritas teritorial, mereka mengontrol proses kerja. Sehingga sebagian besar dari

masalah yang muncul di pekerjaan dapat terselesaikan dengan cara sederhana, melalui penyesuaian timbal-balik. Diharapkan pula, hal lainnya yang terkait dengan birokrasi dapat diselesaikan sendiri oleh manajer yang bertanggung jawab di unit tersebut.

2. Ketergantungan proses/fungsi (*process interdependencies*).

Ketergantungan dapat juga dilakukan berdasarkan spesialisasi, yang akan menuju pada pengelompokan berdasarkan fungsi. Posisi-posisi dapat dikelompokkan untuk merangsang munculnya interaksi berdasarkan proses, bahkan bila berdasarkan atau koordinasi alur kerja. Bila para spesialis dikelompokkan, mereka akan belajar satu sama lain dan akan lebih dapat menyesuaikan diri pada tugasnya masing-masing.

3. Ketergantungan skala ekonomi (*scale interdependencies*).

Unit/kelompok dapat juga dibentuk untuk dapat mencapai besaran tertentu untuk dapat berfungsi secara efektif. Karena kadangkala dalam organisasi satu jenis pekerjaan untuk tiap orang tidak memungkinkan (misal: satu orang bagian penelitian untuk tiap pekerjaan). Sehingga diperlukan pengelompokan berdasarkan skala ekonomi dan akan menciptakan suatu spesialisasi proses.

4. Ketergantungan sosial (*social interdependencies*).

Pengelompokan dapat dibuat berdasarkan hubungan sosial yang terjadi. Kadangkala pekerja harus membentuk menjadi satu kelompok untuk dapat saling memberikan dukungan dan bantuan dalam suatu situasi yang sulit. Hal ini disebut dengan sosio-teknikal.

Faktor sosial lain yang ikut berpengaruh antara lain adalah jenis pekerjaan. Contoh: penelitian Hawthorne menunjukkan bahwa ketika pekerjaan membosankan maka pekerja lebih baik dikelompokkan dengan tujuan untuk menciptakan adanya interaksi dan mengurangi kebosanan. Selain itu faktor kepribadian juga ikut berpengaruh, karena biasanya pegawai lebih menyukai untuk dikelompokkan berdasarkan 'kedekatan/kesesuaian antar pribadi'. Berdasarkan hal tersebut di atas, maka desain dari struktur biasanya merupakan

kompromi antara berbagai *faktor obyektif*, seperti: alur kerja, proses dan *faktor subjektif* misalnya: kepribadian dan kebutuhan sosial.

Dari pembahasan tersebut, dapat dikatakan bahwa empat kriteria di atas, yaitu ketergantungan alur kerja, ketergantungan proses, ketergantungan skala ekonomi, dan ketergantungan sosial merupakan kriteria prima di organisasi dalam mendesain suatu unit maupun kelompok.

DASAR-DASAR PENGELOMPOKAN

Pengelompokan/struktur organisasi dapat dilakukan berdasarkan:

1. Struktur organisasi berdasarkan proses pekerjaan.

Unit dapat dibagi berdasarkan proses atau aktivitas yang dilakukan oleh pekerja. Misalnya: di pabrik, dibagi berdasarkan bagian *Cutting*, *Sewing*, dan sebagainya.

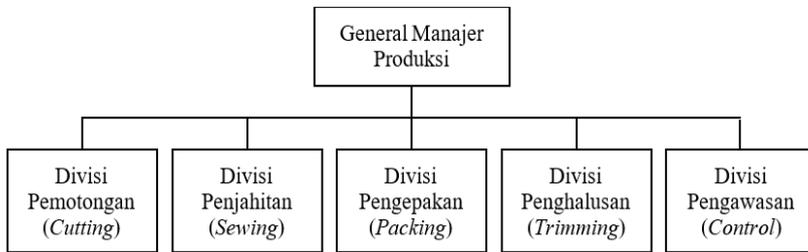
Kekuatan dan kelemahan struktur berdasarkan proses.

Kekuatan struktur organisasi berdasarkan proses kerja antara lain adalah (Mangundjaya, 2011):

- a. Terdapat pembagian tugas secara tegas dan jelas.
- b. Tidak terdapat tumpang tindih pekerjaan.
- c. Dapat mendidik karyawan menjadi terspesialisasi pada pekerjaan tertentu.

Kelemahan struktur organisasi berdasarkan proses kerja antara lain adalah (Mangundjaya, 2011):

- a. Diperlukan koordinasi yang erat antar bagian.
- b. Dengan terspesialisasi pada satu jenis pekerjaan, biasanya mengarah kepada aktivitas rutin dan monoton, sehingga membuat pegawai menjadi bosan dan jenuh.
- c. Sukar melakukan rotasi, dan diperlukan pelatihan bila akan dilakukan rotasi karyawan.



Gambar 9. Struktur Organisasi Berdasarkan Proses Kerja (Alur Kerja)

2. Struktur organisasi berdasarkan fungsi.

Struktur organisasi dapat juga dibuat berdasarkan fungsi. Misalnya: produksi, keuangan, *marketing*, dsb. Pengelompokan berdasarkan fungsi dapat juga disebut sebagai organisasi fungsional, yaitu organisasi yang disusun berdasarkan sifat dan fungsi yang harus dilaksanakan. Ciri-ciri organisasi fungsional antara lain:

- a. Pembidangan tugas secara tegas dan jelas dapat dibedakan
- b. Tidak banyak koordinasi pada tingkat pelaksana di bawah karena bidang tugasnya sudah tegas dan jelas, dalam organisasi fungsional koordinasi dititik-beratkan pada eselon atas.
- c. Pembagian unit organisasi didasarkan pada spesialisasi tugas.
- d. Para direktur mempunyai wewenang komando sendiri pada unit-unit yang berada di bawahnya, tidak perlu atas nama Direktur Utama.

Organisasi fungsional pada umumnya digunakan dalam organisasi perusahaan di mana pembidangan tugas yang bekerja secara mandiri, umpamanya unit produksi, unit pemasaran, unit keuangan dan lain-lain tetapi berhubungan satu dengan lainnya.

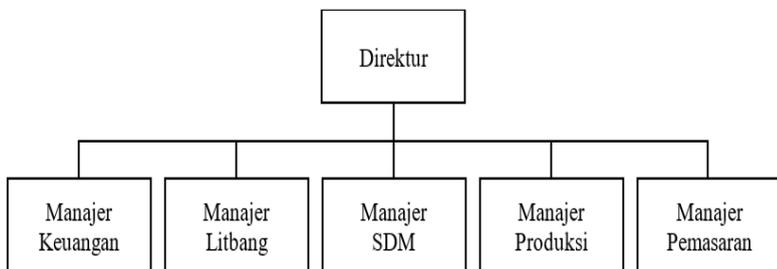
Kekuatan dan kelemahan struktur berdasarkan fungsi.

Kekuatan struktur organisasi berdasarkan fungsi antara lain adalah (Mangundjaya, 2011):

- a. Pembidangan tugas-tugas jelas, sehingga kesimpang-siuran dapat diatasi.
- b. Spesialisasi para karyawan dapat dikembangkan dan digunakan semaksimal mungkin.
- c. Solidaritas moral dan disiplin antara karyawan yang menjalankan fungsi yang sama pada umumnya tinggi.
- d. Koordinasi antara karyawan yang menjalankan fungsi yang sama biasanya mudah, karena masing-masing sudah mempunyai pengertian yang mendalam mengenai bidangnya.
- e. Koordinasi menyeluruh pada umumnya cukup pada tingkat eselon atas.

Kelemahan struktur organisasi berdasarkan fungsi antara lain adalah (Mangundjaya, 2011):

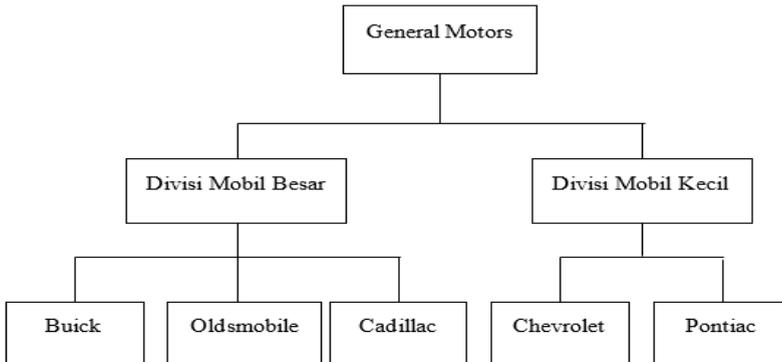
- a. Para karyawan terlalu menspesialisasi diri pada bidang tertentu saja, sehingga sukar untuk mengadakan mutasi pekerjaan karyawan tanpa melalui pendidikan/pelatihan lebih dahulu.
- b. Para karyawan terlalu mementingkan bidangnya saja, sehingga koordinasi yang bersifat menyeluruh sukar dilaksanakan.
- c. Memunculkan rasa kebanggaan kelompok yang berlebihan di antara karyawan yang menjalankan fungsi yang sama sehingga dapat menimbulkan ikatan kekeluargaan karyawan yang sempit, dan kurang dapat melihat organisasi secara keseluruhan.



Gambar 10. Struktur Organisasi Berdasarkan Fungsi

3. Struktur berdasarkan hasil produksi/luaran.

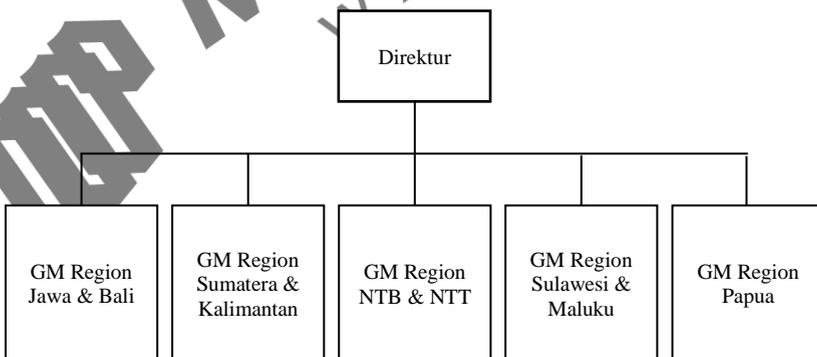
Unit dapat dibentuk berdasarkan hasil (produk atau jasa). Misalnya: Perusahaan yang besar memproduksi berbagai macam barang seperti, komputer, radio, video player, cassettes, dsb.



Gambar 11. Struktur Organisasi Berdasarkan Produk

4. Struktur berdasarkan lokasi/tempat.

Pengelompokan dapat juga dilakukan berdasarkan tempat geografis dimana organisasi tersebut berada.



Gambar 12. Struktur Organisasi Berdasarkan Lokasi/Tempat

Dari Gambar 12 mengenai struktur organisasi berdasarkan lokasi tampak bahwa terdapat 2 (dua) dasar esensi pengelompokan yaitu berdasarkan: *Pasar* (Produk keluaran, klien,

dan tempat) dan *Fungsional* (Pengetahuan, keterampilan, proses kerja dan fungsi).

Kekuatan dan kelemahan struktur berdasarkan lokasi.

Kekuatan struktur organisasi berdasarkan lokasi antara lain adalah (Mangundjaya, 2011):

- a. Fokus lokal, bila faktor budaya, bahasa, & politik akan memengaruhi pola organisasi, maka struktur organisasi jenis ini adalah tepat.
- b. Efisiensi biaya, bila sumberdaya dan pelanggan berada di daerah masing-masing, sehingga kedekatan lokasi akan mengurangi biaya. Mempersingkat dan mempercepat proses pengambilan keputusan karena tidak harus menunggu dari pusat.

Kelemahan struktur organisasi berdasarkan lokasi antara lain adalah (Mangundjaya, 2011):

- a. Mobilisasi sumberdaya.
Memberi kekuasaan kepada pimpinan regional sehingga bila terdapat kebutuhan konsumen yang global, akan sukar untuk memenuhinya.
- b. Mobilisasi SDM
Memerlukan manajer yang bertanggung jawab kepada daerahnya sehingga mengerti mengerti kondisi daerahnya.

5. Struktur berdasarkan pengetahuan dan keterampilan.

Posisi dapat dikelompokkan berdasarkan pengetahuan dan di pekerjaannya. Misalnya: di Rumah Sakit, ada kelompok/divisi psikiatri, bagian anak, dsb.

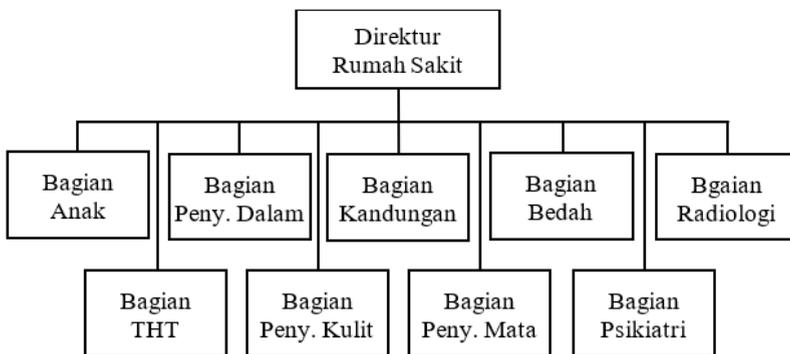
Kekuatan dan kelemahan struktur organisasi berdasarkan keterampilan/pengetahuan.

Kekuatan struktur organisasi berdasarkan keterampilan/ pengetahuan antara lain adalah:

- a. Sangat terspesialisasi dengan kekhususan pengetahuan dan keterampilan tertentu.
- b. Pertanggung jawaban yang ketat dan jelas.

Kelemahan struktur organisasi berdasarkan keterampilan/ pengetahuan antara lain adalah:

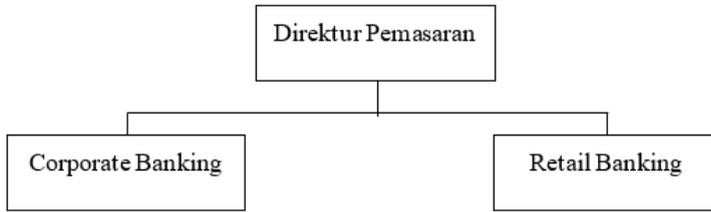
- a. Koordinasi antar unit kerja atau bagian kadangkala sukar dicapai karena masing-masing loyal kepada unit kerjanya.
- b. Pimpinan di masing-masing bagian merasa memiliki otoritas yang besar, sehingga kadangkala sukar untuk memikirkan kepentingan organisasi secara menyeluruh.



Gambar 13. Struktur Organisasi Berdasarkan Pengetahuan dan Keterampilan

6. Struktur berdasarkan klien/pasar.

Pembagian dapat juga dilakukan berdasarkan pengetahuan dan keterampilan, misalnya: terampil (*skilled*) dan kurang terampil (*unskilled*), serta keterampilan yang khusus dimiliki oleh masing-masing anggota. Pengelompokan dapat dilakukan berdasarkan tipe klien/konsumen. Misalnya: perusahaan asuransi atau perbankan membedakan antara klien retail dan *corporate*.



Gambar 14. Struktur Organisasi Berdasarkan Klien/Pasar

Kekuatan dan kelemahan struktur berdasarkan klien/pasar.

Kekuatan struktur organisasi berdasarkan klien/pasar.

- a. Dapat disesuaikan dengan tuntutan pelanggan.
- b. Setiap pelanggan memiliki karakteristiknya masing-masing.
- c. Berorientasi kepada jalinan hubungan.
- d. Pengulangan bisnis atau transaksi adalah hal yang penting.
- e. Pemecahan masalah. Pelanggan tidak hanya menginginkan produk/jasa, tetapi kadangkala membutuhkan, konsultasi, nasehat, pelatihan, dan dukungan tertentu.

Kelemahan struktur organisasi berdasarkan klien/pasar.

- a. Terlalu divergen. Pengetahuan dan standar tidak dapat dibagi berdasarkan jenis pelanggan.
- b. Duplikasi. Dengan adanya berbagai usaha pengembangan dapat terjadi duplikasi.
- c. Potensi penjualan. Kesempatan untuk memperluas area penjualan dapat hilang karena hanya terfokus pada beberapa konsumen saja.

7. Struktur berdasarkan matriks.

Pengelompokan yang dibuat berdasarkan gabungan antara proses/fungsi, jenis tugas, situasi dan kondisi organisasi merupakan sebuah bentuk struktur organisasi yang disebut

dengan struktur organisasi matriks.. Pengelompokan ini dapat sementara dapat pula tetap.

Kekuatan dan kelemahan struktur organisasi matriks.

Kekuatan struktur organisasi matriks:

- a. Efisiensi SDM. Satu pegawai dapat berfungsi tidak hanya untuk satu bagian saja tetapi juga untuk bagian-bagian lain.
- b. Efisiensi biaya. Dengan menggunakan SDM yang ada maka tidak perlu menambah pegawai yang pada akhirnya dapat mengurangi biaya.
- c. Pengembangan pegawai. Dengan adanya berbagai penugasan membuat pengetahuan, wawasan dan keterampilan pegawai menjadi lebih berkembang.
- d. kejenuhan kerja. Dengan adanya berbagai penugasan pekerjaan maka kejenuhan kerja diharapkan akan dapat berkurang.

Kelemahan struktur organisasi matriks:

- a. Kerancuan tugas dan tanggung jawab.

Dengan adanya berbagai tugas dan tanggung jawab yang diberikan, maka pegawai yang mendapatkan tanggung jawab tersebut kadangkala sulit memprioritaskan pekerjaannya.

- b. Kerancuan dalam penilaian kinerja.

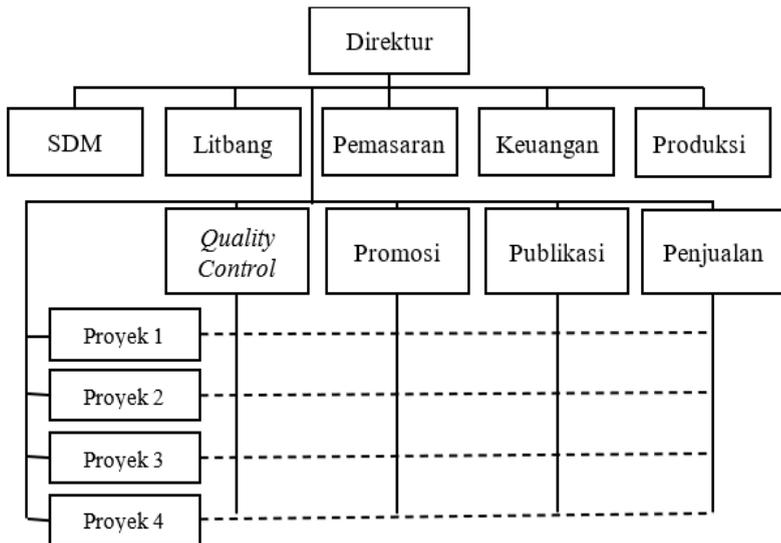
Seorang pegawai yang diberikan tanggung jawab berbeda, otomatis juga memiliki atasan yang berbeda yang dapat menilai hasil kinerjanya, tetapi seringkali pada terjadi kesulitan dan kerancuan dalam proses penilaian kinerja.

- c. Ketidakpuasan dalam imbal jasa.

Pegawai yang memiliki berbagai tanggung jawab dan penugasan, secara otomatis pekerjaan dan tugasnya juga bertambah, maka bila hal ini tidak diikuti dengan penyesuaian imbal jasa akan menimbulkan ketidakpuasan.

d. Kecemburuan sosial pada sesama pegawai.

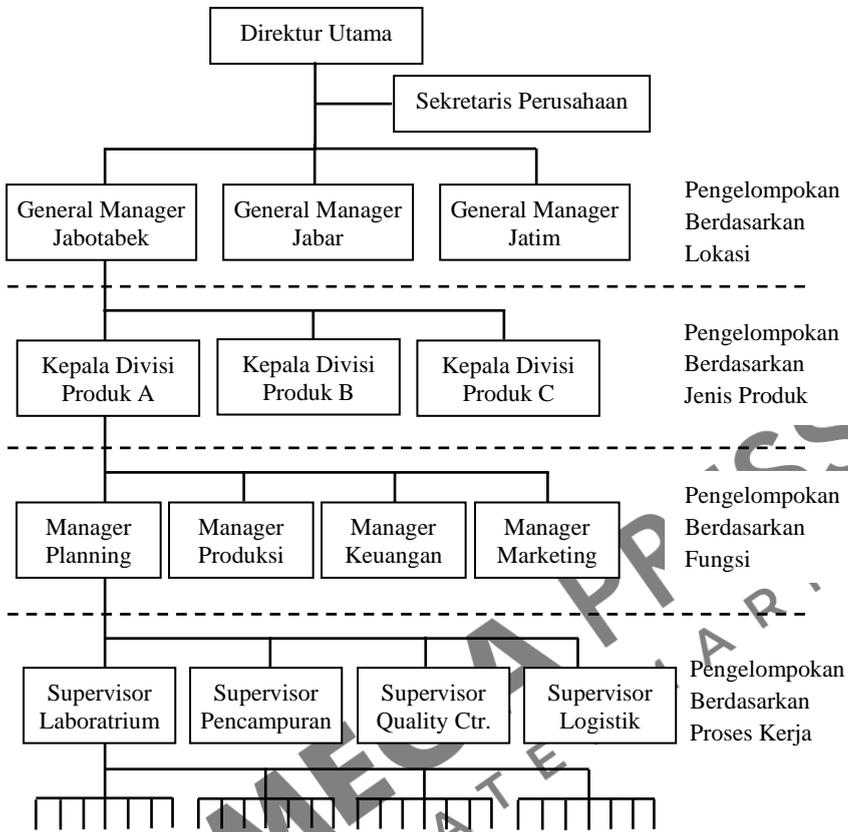
Pada organisasi matriks dapat saja terjadi seorang pegawai diberikan penugasan pada berbagai macam proyek, sedangkan pegawai lainnya tidak, maka dapat menimbulkan kecemburuan.



Gambar 15. Struktur Organisasi Berdasarkan Matriks

8. Struktur organisasi gabungan

Struktur organisasi dapat juga dibuat berdasarkan gabungan dari semua hal di atas. Hal ini pada umumnya terdapat pada perusahaan besar/kompleks. Misal: *holding company*.



Gambar 16. Bentuk Struktur Organisasi Gabungan

Dari Gambar 16 adalah contoh dari perusahaan kosmetik yang memiliki struktur organisasi yang berbeda-beda pada setiap tingkatan/level manajemen atau struktur organisasi gabungan.

Kekuatan dan kelemahan struktur organisasi gabungan.

Kekuatan struktur organisasi gabungan:

- Dapat mengatasi berbagai kelemahan dari masing-masing bentuk struktur organisasi.
- Dapat melihat perbandingan efektivitas dari masing-masing struktur.

- c. Dapat membuat struktur secara khusus, yaitu berdasarkan kebutuhan tertentu, yaitu disesuaikan dengan dan kondisi dan situasi.

Kelemahan struktur organisasi gabungan:

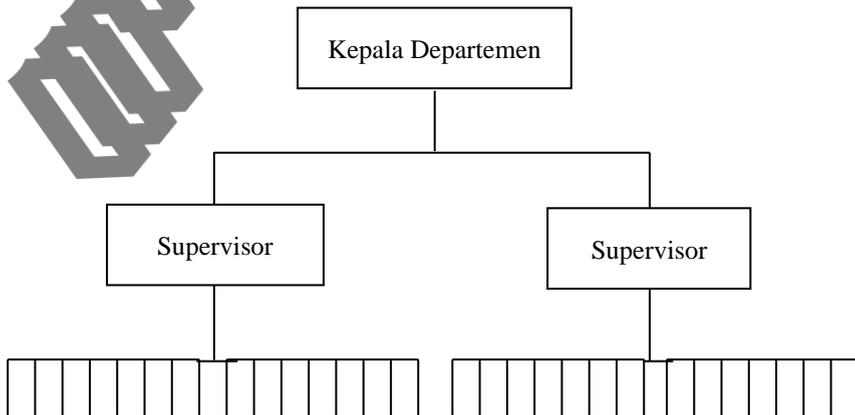
- a. Terlalu kompleks, dengan adanya gabungan berbagai struktur hal ini membuat struktur yang ada menjadi kompleks.
- b. Sukar untuk melakukan standarisasi secara umum, karena perbedaan yang bermacam-macam.

BENTUK STRUKTUR ORGANISASI

Struktur organisasi berbentuk macam-macam yang menunjukkan adanya perbedaan mengenai hierarki dan rentang kendali, yaitu:

- 1. Luas – sempitnya kendali.
- 2. Tinggi – rendahnya tingkatan atau hierarki.

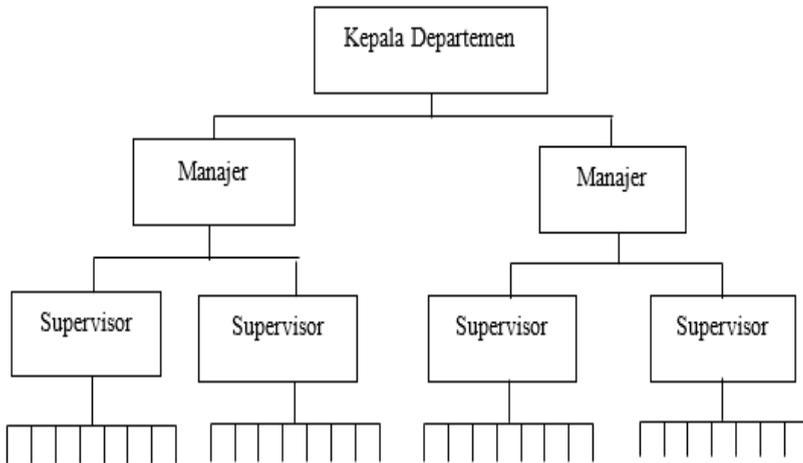
Kedua jenis bentuk tersebut terlihat pada Gambar 17 dan Gambar 18. Kedua gambar tersebut memiliki kekuatan dan kelemahannya masing-masing. Tetapi organisasi modern secara umum lebih menyukai organisasi yang datar atau hierarki struktur organisasinya rendah.



Keterangan: Rentang Kendali = 16; Jumlah tingkatan dalam hierarki = 2

Gambar 17. Struktur Organisasi dengan rentang kendali luas

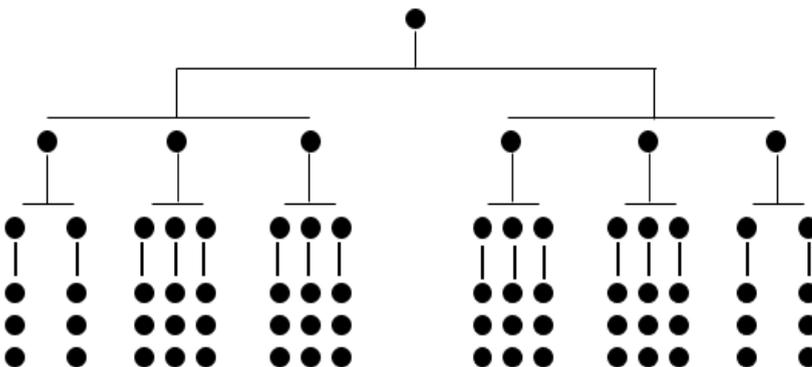
Gambar 17 menunjukkan bahwa Kepala Departemen tersebut memiliki rentang kenali (*span of control*) yang luas, sedangkan tingkatan dalam hierarki adalah sedikit (2).



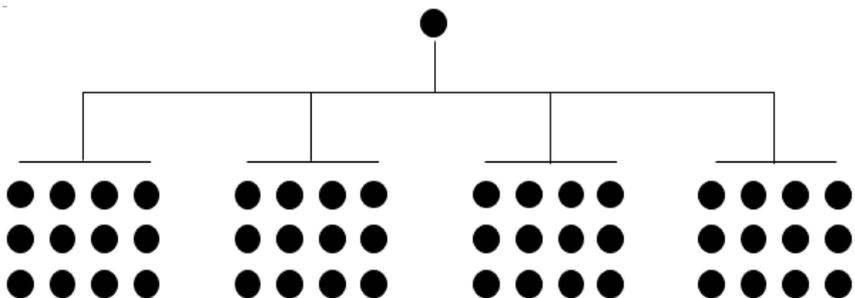
Keterangan: Rentang Kendali = 8, Jumlah tingkatan dalam hierarki = 3

Gambar 18. Struktur Organisasi dengan Rentang Kendali Sempit

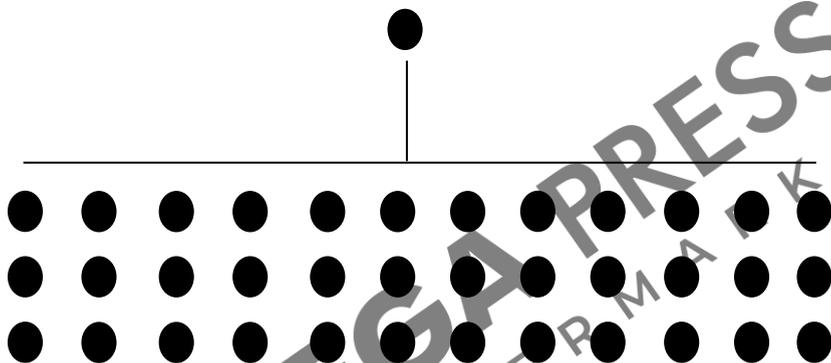
Pada Gambar 18 tampak bahwa rentang kendali/pengawasan yang harus dilakukan oleh supervisor lebih sempit, yaitu hanya 8 dibandingkan dengan struktur organisasi pada Gambar 17 yang memiliki rentang kendali yang lebih luas.



Gambar 19. Struktur Organisasi Tinggi



Gambar 20. Struktur Organisasi Moderat



Gambar 21. Struktur Organisasi Datar

Gambar 19 sampai dengan Gambar 21 menunjukkan perbedaan antara struktur organisasi dengan birokrasi yang tinggi, moderat dan rendah/datar, dimana masing-masing struktur organisasi memiliki kelemahan dan kekuatannya masing-masing.

ELEMEN STRUKTUR ORGANISASI

Mintzberg (1993), menyatakan bahwa terdapat elemen dasar pada organisasi yang berfungsi untuk menjalankan tugas-tugas organisasi. Meskipun Mintzberg (1993) menyatakan bahwa terdapat 5 elemen dasar yang penting dalam organisasi, tetapi ia juga mengatakan bahwa terdapat satu elemen penting lainnya yaitu ideologi (Mintzberg, 1992) yang dianggap hal ini turut berperan aktif pada organisasi, baik secara operasional maupun dari desain struktur organisasi tersebut.

Setiap organisasi pada umumnya terdiri dari beberapa elemen sebagai berikut:

1. **Manajer Puncak (*Strategic Apex*).**

Yaitu orang-orang yang bertanggung jawab atas tercapainya misi organisasi, serta dapat memuaskan kebutuhan semua orang yang memiliki hubungan dengan organisasi. Fungsinya antara lain adalah: (a) Pengawasan langsung, (b) Berhubungan dengan lingkungan, dan (c) Mengembangkan organisasi.

2. **Manajer Madya (*Middle Line*).**

Adalah penghubung antara *strategic apex* dan pelaksana, misalnya: supervisor, senior manajer. Fungsinya adalah menjadi penghubung antara manajer puncak dan pelaksana.

3. **Pelaksana (*Operating Core*).**

Yaitu orang-orang yang melakukan tugas dasar yang langsung berhubungan dengan produksi barang dan jasa. Fungsinya adalah: (a) Bertanggung jawab atas masukan bagi produksi, misalnya: membeli bahan, (b) Merubah masukan jadi keluaran, misalnya: potong pohon untuk kayu bakar, dan (c) Mendistribusi keluaran, misalnya: melakukan penjualan hasil produk/jasa.

4. **Pakar (*Technostructure*).**

Adalah orang yang bertanggung jawab membuat pekerjaan orang lain lebih efektif, misalnya: Lewat standarisasi). Fungsinya adalah memberikan saran dan nasehat mengenai cara dan penyelesaian masalah yang terbaik.

5. **Pendukung (*Supporting Staff*).**

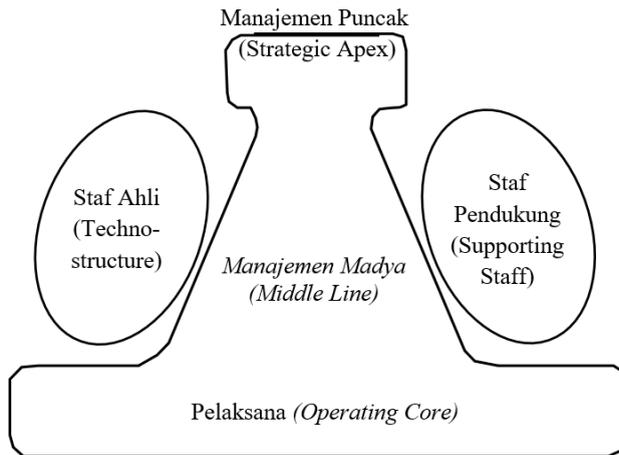
Yaitu orang yang membantu jalannya organisasi di luar kegiatan langsung produksi. Fungsinya adalah melaksanakan tugas untuk membantu kelancaran proses produksi.

6. **Ideologi.**

Dalam hal ini lebih biasa disebut dengan budaya, yaitu terdiri dari kepercayaan, visi, dan misi yang disetujui bersama. Fungsinya antara lain: (a) Menjadi pengikat; (b) Menjadi acuan pegawai di

organisasi dalam bersikap, berperilaku; dan (c) Menjadi karakteristik khas organisasi dan membedakannya dengan

Keenam elemen tersebut selanjutnya akan menjadi cikal bakal untuk mendesain suatu organisasi (Mintzberg, 1993).



Gambar 22. Elemen Struktur Organisasi (Mintzberg, 1993)

RANGKUMAN

Struktur organisasi merupakan variabel penting untuk menunjang efektivitas suatu organisasi. Adanya struktur organisasi yang tepat dapat menjadikan maka strategi organisasi akan menjadi lebih efektif. Struktur organisasi biasanya dibuat berdasarkan kondisi, situasi dan kebutuhan organisasi, yang bisa saja berbeda dari masa ke masa. Untuk itu, pengenalan mengenai jenis-jenis struktur organisasi, kekuatan dan kelemahannya diperlukan untuk dapat menentukan struktur organisasi yang tepat.

PERTANYAAN, DISKUSI, DAN KASUS

Latihan:

1. Mengapa organisasi masa kini (modern) lebih memilih struktur organisasi yang datar (struktur organisasi rendah).
2. Apa kelemahan dan kekuatan dari struktur organisasi matriks?

Kasus:

Struktur Seperti Apa Ya.....?

PT Traki adalah sebuah perusahaan penyewaan alat-alat berat. Pelanggan-pelanggannya cukup beragam dari yang bergerak di bidang pertanian, perkebunan, perikanan, maupun pertambangan. Sebelum terjadi perubahan manajemen, struktur organisasi adalah berdasarkan jenis produk atau jasa misalnya: *officer* di bidang pertanian, dan perkebunan akan berbeda-beda berdasarkan spesialisasi dari bagian tersebut, yang bertanggung jawab di bagian tersebut juga orang-orang yang memiliki keahlian dibidangnya masing-masing.

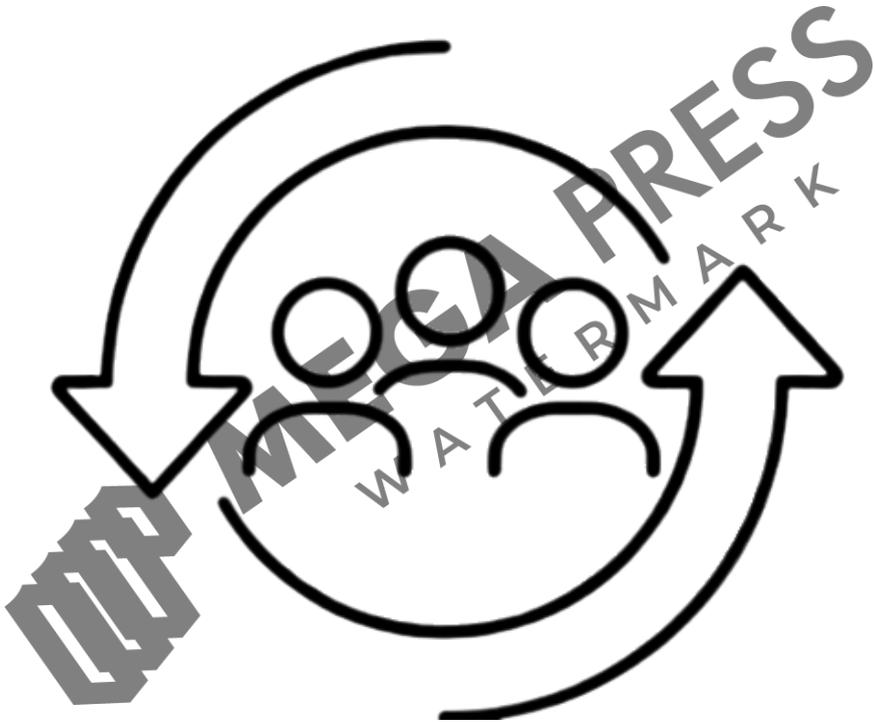
Tetapi ternyata, dengan sistem tersebut banyak keluhan dari klien atau pelanggan. Hal ini disebabkan karena sejalan dengan perkembangan bisnisnya maka seorang klien dapat saja memiliki dua atau tiga bisnis yang berlainan sifatnya. Sehingga dengan sistem yang ada maka seorang klien atau pelanggan, harus menghadapi dua atau tiga orang yang berbeda untuk urusan yang sama. Hal ini membuat mereka tidak nyaman, dan muncul berbagai keluhan. Untuk menanggulangi hal tersebut serta dalam usaha untuk lebih mendekati diri pada pelanggan (*customer focus*) maka manajemen mengambil kebijakan baru, yaitu melakukan restrukturisasi berdasarkan pelanggan, sehingga dengan sistem atau struktur yang bisa setiap pelanggan hanya dilayani oleh satu orang saja. Tetapi ternyata kondisi ini tidak mulus pula jalannya.

Pertanyaan:

1. Apakah tindakan manajemen PT Traki tepat dengan merubah struktur organisasi seperti sekarang? Terangkan!
2. Apa kira-kira masalah yang dihadapi manajemen dengan struktur organisasi yang baru?
3. Bagaimana cara mengatasi masalah tersebut?

10

BAB X PSIKOLOGI DALAM PERUBAHAN ORGANISASI



Keberhasilan dan/atau kegagalan suatu perubahan organisasi banyak ditentukan oleh individu dalam organisasi.

Wustari L.H. Mangundjaya

CAPAIAN

Pada akhir bahasan pembaca diharapkan mampu meningkatkan pengetahuan dan wacana mengenai:

1. Jenis perubahan organisasi.
2. Sumber perubahan organisasi.
3. Faktor efektivitas perubahan organisasi.
4. Sikap dan reaksi terhadap perubahan.

PENGANTAR

Perubahan merupakan suatu proses yang terjadi pada setiap aspek kehidupan termasuk pada organisasi. Persaingan global, teknologi informasi baru, krisis ekonomi global, strategi politik baru, dan tren konsumsi yang berkembang adalah stimulan untuk suatu perubahan pada organisasi. Untuk itu, dalam usaha menjadi tetap kompetitif organisasi harus mampu melakukan perubahan terus-menerus, memiliki strategi yang tepat untuk menghadapi perubahan sehingga mampu untuk hidup keberlanjutan sepanjang waktu.

Perubahan yang terjadi di dalam organisasi bukanlah semata-mata perubahan dari organisasinya, melainkan termasuk orang-orang di dalamnya. Hal fisik seperti gedung, teknologi, dan produk memang dapat dirubah, meskipun demikian, ketika organisasi benar-benar ingin berubah, maka orang-orang di dalamnya juga harus merubah cara mereka berperilaku (Balogun & Hailey, 2008). Dengan perkataan lain, sebagus-bagusnya suatu perubahan organisasi dalam bentuk prosedur, strategi, atau perubahan lainnya, tetapi, bila tidak diikuti dengan perubahan pada sikap dan perilaku manusianya, maka suatu perubahan organisasi dapat menjadi kurang optimal.

Perubahan merupakan proses yang berkelanjutan, oleh karena itu organisasi dituntut untuk lebih dinamis dalam lingkungan yang kompetitif, maka tidak ada organisasi yang hanya berdiam diri saja.

PENGERTIAN PERUBAHAN ORGANISASI

Berbicara mengenai perubahan atau transformasi organisasi sering kali orang berpikir mengenai perubahan yang besar, seperti: merger, akuisisi, penciptaan organisasi, pembuatan produk baru, dan sebagainya, tetapi ada yang menghubungkan dengan isu mengenai perubahan dengan hal-hal yang lebih kecil cakupannya, misalnya: reorganisasi, pembuatan prosedur baru, mutasi karyawan, dsb. Dalam hal ini, apapun jenis perubahan yang dilakukan, perubahan organisasi merupakan suatu proses yang berkelanjutan dan dinamis.

Perubahan tidak berhenti ketika sebuah inisiatif perubahan telah sukses diimplementasikan, tapi akan selalu terjadi perubahan karena lingkungan yang terus menerus berubah. Sehingga memunculkan inisiatif-inisiatif perubahan lain yang membuat organisasi harus melakukan perubahan yang berkelanjutan agar dapat tetap bertahan. Jones (2007) menyatakan bahwa perubahan organisasi adalah suatu proses di mana organisasi bergerak dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diinginkan agar dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Tetapi, Cawsey, Deszca dan Ingols (2012) menyatakan bahwa perubahan organisasi adalah merupakan alterasi perencanaan dari komponen organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

JENIS PERUBAHAN ORGANISASI

Secara umum, perubahan organisasi terbagi ke dalam dua jenis, yaitu:

1. Perubahan terencana.

Perubahan terencana muncul ketika pemimpin perubahan memiliki tujuan untuk menanamkan prosedur yang baru yang biasanya dilakukan dengan alasan kebutuhan akan perubahan yang sesuai dengan lingkungan yang berubah atau untuk mencapai peluang bisnis (Cummings & Worley, 2001; Anderson, 2002).

2. Perubahan tidak terencana.

Perubahan tidak terencana muncul sebagai tindakan yang merupakan respons terhadap lingkungan, dan tindakan tersebut

dipertimbangkan sebagai solusi dari masalah yang belum dapat diprediksi (Anderson, 2002). Dalam hal ini, perubahan organisasi dapat bermacam-macam bentuk dan sumbernya, serta memberikan dampak yang dapat atau tidak dapat diramalkan. Misalnya: dengan adanya pandemi COVID-19, seperti apa yang dihadapi dunia, maka banyak organisasi yang harus melakukan berbagai adaptasi dan perubahan di tempat kerja, baik dalam hal operasional maupun efisiensi serta rencana strategis yang dibuat.

Disamping itu, Burke (2008) dan Jick & Peiperl (2011) menyatakan bahwa terdapat beberapa jenis perubahan, yaitu:

1. Perubahan revolusioner versus perubahan evolusioner.

Perubahan dapat bersifat revolusioner atau evolusioner, yang keduanya masing-masing menuntut perbedaan peralatan dan teknik yang berbeda. Perubahan revolusioner adalah yang berskala besar dan menuntut adanya perubahan sistem secara total, yang kadang kala menuntut perubahan yang dramatis, yang dilakukan dalam jangka waktu yang relatif cepat. Sedangkan perubahan evolusioner adalah perubahan yang dilakukannya secara bertahap. Perubahan evolusioner disebut juga dengan istilah perubahan transisional (Jick & Peiperl, 2011).

2. Transformasi versus pengembangan kontinyu.

Perubahan yang bersifat transformasional menuntut adanya perhatian yang besar dari seluruh anggota organisasi, sedangkan pengembangan kontinyu hanya menuntut perhatian dari mereka yang terdapat pada departemen atau bagian dimana perubahan tersebut dilakukan. Menurut Jick dan Peiperl (2011), perubahan transformasi menuntut adanya lompatan yang memerlukan adanya keyakinan bersama dari seluruh anggota organisasi. Perubahan transformasi biasanya bersifat radikal dan berhubungan dengan perubahan pada visi, misi, budaya organisasi.

3. Strategik versus operasional.

Perubahan organisasi juga dapat terjadi pada aspek strategik atau aspek operasional sehari-hari. Pada umumnya perubahan yang radikal dan transformasional, biasanya merupakan perubahan

yang bersifat strategik, sedangkan perubahan operasional hanya berdampak pada kegiatan operasional sehari-hari. Misalnya perubahan yang bersifat strategik dengan menutup berbagai cabang atau bahkan menutup dan menjual perusahaan di masa pandemi karena kondisi keuangan yang semakin sulit.

4. **Sistem total versus lokal.**

Perubahan organisasi dapat secara menyeluruh (*total system*) atau biasa disebut dengan *Whole System* atau *Whole Scale Change*, dimana perubahannya melibatkan serta berdampak pada keseluruhan organisasi, sedangkan lokal hanya pada bagian atau departemen tertentu saja. Biasanya perubahan transformasional dan radikal masuk ke dalam perubahan yang menyeluruh. Misalnya apakah perubahan dilakukan di seluruh organisasi, atau perubahan hanya diterapkan untuk beberapa divisi atau unit kerja saja.

SUMBER PERUBAHAN ORGANISASI

Faktor-faktor pendorong terjadinya perubahan organisasi dapat berasal dari sumber eksternal dan internal organisasi. Sumber-sumber tersebut yaitu:

1. **Sumber eksternal perubahan organisasi.**

Robbins dan Judge (2007); Palmer dkk. (2009); Jick dan Peiperl, (2011); Myers, Hulks, dan Wiggins (2012) menyatakan bahwa terdapat beberapa stimulus bagi perubahan organisasi, yaitu:

a. **Globalisasi.**

Burke (2008) menyatakan bahwa pengaruh globalisasi sudah tidak dapat dihindari yang merupakan fakta yang harus dihadapi dan berdampak pada berbagai hal, antara lain persaingan pasar, tenaga kerja, sumber daya, peraturan dan kondisi global.

b. **Teknologi dan inovasi.**

Perkembangan teknologi informasi dan alat komunikasi yang semakin canggih, serta rekayasa proses (*process re-*

engineering) untuk mengurangi beban kerja yang berlebihan akan berpengaruh pada kondisi internal organisasi (Jick dan Peiperl, 2011; Robbins dan Judge, 2007).

c. Perubahan ekonomi.

Perubahan ekonomi dunia seperti naik atau turunnya harga minyak dunia, serta kondisi krisis ekonomi di tahun 1997-1998 berdampak pada kondisi internal organisasi.

d. Kompetisi.

Semakin banyaknya kompetitor, baik lokal maupun global, dapat memengaruhi kebijakan suatu organisasi, misalnya dengan melakukan merger, konsolidasi antar organisasi (Myers, Hulks, dan Wiggins, 2012).

e. Kekuasaan.

Kondisi sosial, politik dan kekuasaan juga dapat mempengaruhi organisasi. Misalnya: pergantian kekuasaan dalam pemerintahan, maka ada beberapa organisasi yang menjadi berkembang, tetapi ada yang menjadi menurun.

f. Karakteristik tenaga kerja.

Sebagai contoh adalah perbedaan budaya antar tenaga kerja, bertambahnya tenaga ahli, serta staf baru yang kemampuannya tidak mencukupi.

2. Sumber internal perubahan organisasi

Menurut para pakar (Palmer dkk., 2009; Myers, Hulks, dan Wiggins; 2012), faktor internal perubahan organisasi antara lain meliputi:

a. Visi, misi, filosofi.

Organisasi melakukan perubahan visi, misi, filosofi, dan nilai-nilai yang mendasarinya. Misalnya: bila dahulu visinya adalah ingin menjadi salah sebuah organisasi terkemuka di ASEAN, sekarang berkembang untuk menjadi salah sebuah organisasi terkemuka di Asia, dsb.

b. Kebutuhan untuk berkembang.

Semakin tumbuh dan berkembangnya suatu organisasi, maka perubahan harus dilakukan untuk menyesuaikan dengan perkembangan organisasi tersebut.

c. Tekanan untuk melakukan integrasi dan kolaborasi.

Beberapa perubahan dilakukan untuk membuat integrasi dan kolaborasi dalam organisasi menjadi lebih baik. Perubahan tersebut antara lain dengan merubah struktur organisasi, merubah kebijakan sumber daya manusia, dan sebagainya.

d. Pemimpin baru.

Sering terjadi adanya pemimpin baru akan membuat berbagai perubahan, baik dalam ide, manajemen, maupun personel yang baru, yang dianggap lebih cocok dengan pemimpinya.

e. Kondisi keuangan.

Kondisi keuangan suatu organisasi merupakan salah satu aspek yang dapat menjadi sumber perubahan. Misalnya: bila kondisi keuangan organisasi sedang mengalami defisit, maka dilakukan berbagai efisiensi di berbagai bidang.

f. Strategi.

Strategi baru atau perubahan untuk pengembangan. Misalnya: dahulu organisasi bersikap pasif, sekarang lebih agresif dalam memasuki pasar.

g. Restrukturisasi organisasi.

Sebagai salah satu usaha pengembangan organisasi, organisasi melakukan restrukturisasi organisasi. Misalnya: struktur organisasi sebelumnya tinggi jenjang hierarkinya, sekarang lebih datar (*flat*).

h. Sumber daya manusia.

Sumber daya manusia yang terdapat di dalam organisasi juga dapat berubah. Misalnya: bila dahulu mayoritas adalah mereka yang berusia 45 tahun ke atas, sekarang dengan adanya strategi

baru maka mayoritas sumber daya manusianya menjadi lebih muda yaitu berusia di bawah 40 tahun.

i. **Perubahan budaya organisasi.**

Budaya organisasi juga dapat menjadi salah satu pemicu perubahan. Misalnya: bila sebelumnya nilai-nilai yang dianut adalah kekeluargaan, dengan adanya kepemimpinan baru, maka nilai-nilai yang dianut organisasi lebih bersifat profesionalisme.

EFEKTIVITAS PERUBAHAN ORGANISASI

Efektivitas perubahan organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut Walker dkk. (2007) dan Mangundjaya (2016) faktor-faktor tersebut adalah:

1. **Konten (*content*).**

Konten adalah jenis atau bentuk perubahan organisasi yang akan memengaruhi bagaimana seseorang akan menyikapi suatu perubahan. Misalnya: dampak perubahan adalah tidak besar, maka perubahan tersebut akan lebih mudah diterima oleh anggota organisasi.

2. **Konteks (*context*).**

Kondisi internal organisasi atau konteks yang antara lain tercermin dari iklim atau budaya organisasi. Konteks tersebut akan turut memengaruhi penerimaan dan reaksi seseorang terhadap perubahan organisasi.

3. **Proses perubahan.**

Proses perubahan adalah pelaksanaan penerapan perubahan yang akan memengaruhi keberhasilan perubahan organisasi. Bila implementasi perubahan dalam bagian atau departemen, dianggap kurang efektif, maka akan memengaruhi efektivitas dari suatu perubahan organisasi secara menyeluruh.

4. **Manusia (*people*).**

Keberhasilan atau kegagalan perubahan organisasi antara lain

terletak pada faktor manusia yang terlibat. Dalam hal ini faktor tersebut adalah karakteristik individu di mana sangat berperan terhadap keberhasilan atau kegagalan suatu perubahan organisasi.

5. **Pemimpin (*leader*).**

Walker dkk. (2007) menyatakan bahwa terdapat 4 (empat) variabel yang penting dalam keberhasilan suatu perubahan organisasi. Meskipun demikian, berdasarkan studi literatur, Fullan (2011) dan Gilley dan Giley (2009) menunjukkan bahwa terdapat 1 (satu) variabel lain yang memiliki peran yang signifikan terhadap keberhasilan suatu perubahan organisasi, yaitu pemimpin. Pemimpin, dalam hal ini adalah pemimpin perubahan yang idealnya memiliki visi, mampu melaksanakan dan mengarahkan perubahan, serta mendampingi proses perubahan (Mangundjaya, 2019c). Lebih lanjut, Holt dkk. (2007a, 2007b) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang memengaruhi efektivitas atau keberhasilan suatu perubahan organisasi, yaitu:

a. **Pemimpin sebagai agen perubahan.**

Memiliki agen perubahan internal yang sangat peduli terhadap pelaksanaan perubahan organisasi adalah faktor kritis untuk mencapai kesuksesan perubahan organisasi, sebab mereka bertugas untuk memfasilitasi individu dalam mengembangkan, menerapkan, dan mendukung tingkah laku, dan performa baru.

b. **Tujuan.**

Semua pihak yang terlibat (*stake holder*) pada perubahan organisasinya termasuk anggota organisasi yang akan melakukan perubahan harus memahami tantangan yang dihadapi organisasi dalam melaksanakan misi dan tugasnya. Mereka harus menyetujui bahwa tantangan tersebut terjadi disebabkan oleh pelaksanaan perubahan.

c. **Motivasi dan dukungan anggota organisasi.**

Dalam proses perubahan diperlukan dukungan dari para anggota organisasi yang dapat membantu berjalannya proses perubahan. Oleh karena itu, ketika dukungan mereka

meningkat, maka diperlukan strategi untuk mempertahankan dedikasi mereka selama proses perubahan dilakukan.

d. Tanggung jawab.

Dengan diberikannya tanggung jawab dan adanya penerimaan tanggung jawab, maka para anggota organisasi akan lebih konsisten melakukan perubahan.

e. Lingkungan pendorong perubahan.

Dalam hal ini, diperlukan budaya kerja yang dapat mempertahankan eksistensi dan menjadi pertimbangan sebagai cara yang benar dalam berinteraksi dan beraktivitas.

Faktor konten pada perubahan organisasi.

Faktor konten dalam perubahan organisasi merujuk pada jenis perubahan yang akan diimplementasikan. Perubahan organisasi dapat berbeda tergantung pada area mana yang berubah. Myers, Hulks, dan Wiggins (2012) membagi bentuk atau jenis perubahan ke dalam tiga bagian, yaitu fokus pada individu, fokus pada kelompok, dan fokus pada organisasi seperti dijelaskan di bawah ini.

a. Fokus pada individu.

Beberapa perubahan dalam organisasi dimulai dari individu. Perubahan pada tingkat individu dapat dilakukan dengan meningkatkan keterampilan dan cara pandang individu. Perubahan yang dimulai dari tingkat individu diharapkan dapat membantu organisasi mengimplementasikan perubahannya. Beberapa upaya dalam mengubah cara pandang individu dan meningkatkan keterampilan individu adalah melalui pemberian pelatihan atau *induction* kepada anggota organisasi.

b. Fokus pada kelompok.

Perubahan dapat dilakukan juga pada tingkat kelompok atau tim yang ditujukan untuk meningkatkan efektivitas kerja suatu kelompok atau tim.

Intervensi perubahan yang dilakukan pada tingkat kelompok di antaranya adalah:

- 1) Pembimbingan kelompok berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan, yaitu mendefinisikan peran dan tanggung jawab kelompok, mengklarifikasikan tujuan kelompok untuk kebutuhan di masa yang akan datang.
- 2) Mengeksplorasi cara kelompok mengambil keputusan, berkomunikasi satu sama lain, serta melakukan proses interpersonal. Semua itu dilakukan untuk meningkatkan cara kerja yang efektif.

c. Fokus pada organisasi.

Selain perubahan yang berfokus pada individu dan kelompok, perubahan juga dapat dilakukan pada skala yang lebih luas, yaitu perubahan pada tingkat organisasi. Bentuk perubahan yang berfokus pada tingkat organisasi, yaitu:

1) Perubahan struktur organisasi.

Perubahan pada struktur organisasi ini berfokus pada *job design*, di mana beberapa karyawan diberikan peran dan tanggung jawab baru. Perubahan ini umumnya ditujukan untuk meningkatkan efisiensi bahkan bisa juga untuk meningkatkan motivasi pada anggota organisasi.

2) Perampingan organisasi.

Perampingan organisasi atau biasa disebut dengan *downsizing* adalah upaya untuk mengurangi ukuran organisasi agar dapat lebih efisien. Ini bisa dilakukan dengan menutup unit-unit yang dianggap tidak esensial atau mengurangi jumlah karyawan pada unit-unit tertentu yang dianggap terlalu banyak. Penyebab perlunya perampingan biasanya adalah terjadinya kerugian atau menurunnya efektivitas organisasi secara signifikan. Penyebab lain adalah tekanan dari perubahan ekonomi, politik, sosial yang menyebabkan suatu organisasi mengalami kemerosotan produktivitas.

3) Peninjauan kembali proses rekayasa.

Bentuk perubahan proses rekayasa berfokus pada meninjau kembali pada proses dan teknologi yang dapat meningkatkan performa organisasi. Metode spesifik tertentu dapat digunakan untuk menekan pengeluaran dan memaksimalkan hasil. Perubahan yang dilakukan dari bentuk ini di antaranya adalah perubahan sistem kerja organisasi, seperti sistem produksi, sistem pasokan input, sistem pemasaran, sistem komunikasi, dan lain-lain.

4) Merger dan akuisisi.

Perubahan organisasi juga dapat terjadi ketika organisasi memutuskan untuk melakukan merger atau akuisisi. Merger adalah dua atau lebih organisasi yang relatif berukuran sama memutuskan untuk bergabung menjadi satu dan berubah menjadi satu organisasi baru, sedangkan akuisisi adalah ketika satu organisasi mengambil organisasi lain sehingga organisasi tersebut menjadi pemilik baru dari organisasi yang diambilnya.

5) Aliansi strategik.

Aliansi strategik (*strategic alliances*) adalah hubungan formal antara dua atau lebih organisasi untuk mencapai tujuan atau memenuhi kebutuhan kritis secara bersama. Aliansi ini bila dilakukan pada organisasi berbentuk perusahaan antara lain dalam mengembangkan sumber daya seperti produk, jalur distribusi, kapabilitas produksi, pembiayaan, peralatan produksi, pengetahuan, keahlian, properti intelektual, dan lain-lain.

Faktor konteks pada perubahan organisasi.

Faktor konteks pada perubahan organisasi pada umumnya dibahas dalam bentuk iklim dan budaya organisasi. Iklim organisasi dapat menjadi salah satu indikator untuk menggambarkan suasana kerja serta dapat memengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja.

Stringer (2002) mengemukakan 6 (enam) komponen dalam iklim organisasi, yaitu:

a. **Struktur.**

Struktur organisasi adalah hubungan formal yang terdapat dalam organisasi, serta peran dan tanggung jawab masing-masing anggota organisasi.

b. **Standar.**

Standar adalah ukuran seberapa besar tekanan yang dirasakan oleh anggota organisasi dalam meningkatkan kinerja sekaligus menjelaskan tingkat kebanggaan anggota organisasi terhadap organisasinya. Standar yang tinggi dapat diartikan bahwa anggota organisasi selalu berupaya untuk meningkatkan kinerja. Sebaliknya, standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah pada anggota organisasi untuk meningkatkan kinerjanya.

c. **Tanggung jawab.**

Elemen ini menjelaskan bahwa anggota organisasi dapat diberi kebebasan dalam melakukan pekerjaannya dan tidak memerlukan keputusan legitimasi oleh anggota organisasi lainnya dalam menjalankan pekerjaannya. Persepsi tanggung jawab yang tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri. Persepsi tanggung jawab yang rendah menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

d. **Penghargaan.**

Penghargaan atau *recognition* adalah indikasi bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik.

e. **Dukungan.**

Dukungan atau *support* adalah refleksi suatu kepercayaan dan saling membantu antara anggota kelompok dalam organisasi. Dukungan tinggi dirasakan jika anggota organisasi merasa

bahwa mereka bagian dari tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan dirasakan rendah oleh anggota organisasi, maka mereka akan merasa terisolasi.

f. **Komitmen.**

Komitmen menggambarkan kebanggaan dan loyalitas anggota organisasi terhadap organisasinya. Komitmen yang tinggi berkaitan dengan loyalitas personal dari anggota organisasi. Sementara komitmen rendah dirasakan ketika anggota organisasi merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

Keenam komponen di atas adalah elemen yang terdapat dalam iklim organisasi. tetapi yang dimaksud dengan budaya organisasi adalah nilai-nilai dan asumsi yang dianut secara bersama (*shared*) dalam sebuah organisasi (Williams, Dobson, & Walters, 1989, dalam Palmer dkk., 2009). Nutt dan Backoff (2000 dalam Palmer dkk., 2009) menambahkan bahwa terdapat 4 klasifikasi organisasi berdasarkan faktor konteks dalam melakukan perubahan, yaitu:

a. **Organisasi kaku.**

Organisasi kaku (*rigid organization*) adalah organisasi yang memiliki sumber daya perubahan yang terbatas serta kurangnya penerimaan terhadap kebutuhan untuk melakukan perubahan.

b. **Organisasi berani.**

Organisasi berani (*bold organization*) adalah organisasi yang memiliki sumber daya terbatas. Meskipun demikian, memiliki penerimaan yang baik terhadap perlunya perubahan. Organisasi seperti ini biasanya memiliki struktur organik dan peraturan yang tidak ketat.

c. **Organisasi terlalu banyak dikelola.**

Organisasi yang diklasifikasikan sebagai organisasi terlalu banyak dikelola (*overmanaged organization*) yaitu organisasi

yang memiliki sumber daya yang cukup besar tetapi, penerimaan terhadap perlunya perubahan sangat terbatas. Hal ini disebabkan oleh pada organisasi seperti ini beroperasi pada lingkungan yang stabil dan praktek-praktek yang dilakukan dianggap sudah cukup baik dan masih relevan.

d. Organisasi bebas.

Perubahan yang sukses sangat mungkin terjadi pada tipe organisasi bebas (*liberated organizations*). Hal ini disebabkan karena organisasi ini memiliki penerimaan yang tinggi terhadap perlunya perubahan yang didukung dengan sumber daya yang memadai.

PROSES PERUBAHAN ORGANISASI

Dalam bagian ini dibahas mengenai teori proses perubahan dalam organisasi yang terdiri dari implementasi suatu perubahan, reaksi anggota organisasi terhadap perubahan, dan peran pemimpin ketika terjadi perubahan organisasi. Devos dan Buelens (2007) menyatakan bahwa kontribusi faktor-faktor konten, konteks, dan proses perubahan organisasi dapat mengetahui keterbukaan anggota organisasi. Karakter mengancam dari perubahan organisasi (faktor konten), rasa percaya pada manajemen, rasa percaya pada penyelia, sejarah perubahan (faktor konteks), dan partisipasi pada usaha perubahan (faktor proses) diyakini berdampak positif terhadap keterbukaan anggota organisasi untuk berubah.

Salah satu bagian dari konteks adalah budaya organisasi. Budaya organisasi biasa dinyatakan sebagai suatu cara atau kebiasaan pada organisasi dalam bekerja. Budaya organisasi terekspresikan pada: a) Kepercayaan (*beliefs*), yakni suatu kepercayaan yang dianut oleh para pemimpin organisasi; b) Nilai-nilai (*values*), yaitu norma yang dianut oleh organisasi yang dianggap akan dapat menjadi panduan dalam berperilaku; c) Perilaku, yaitu perilaku anggota organisasi sehari-hari yang muncul di organisasi; dan d) Artefaks, yaitu berbagai simbol-simbol yang mencerminkan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Budaya organisasi secara umum akan memengaruhi proses

perubahan organisasi, dalam hal ini budaya organisasi tidak dapat dilepaskan dari proses perubahan di dalam organisasi, maka fokus perhatian pada budaya organisasi diperlukan agar perubahan organisasi dapat diperoleh sesuai dengan yang direncanakan.

MANUSIA DALAM PERUBAHAN ORGANISASI.

Peran manusia, dalam hal ini adalah anggota organisasi pada keberhasilan perubahan organisasi adalah sangat besar. Hal ini karena anggota organisasi sebagai orang yang terkena dampak dari perubahan organisasi. Ketidaksiapan anggota organisasi, sikap sinis, reaksi negatif, penolakan yang nyata, serta tidak adanya komitmen terhadap perubahan organisasi akan menjadi tantangan dan hambatan akan tercapainya keberhasilan program perubahan organisasi.

SIKAP DAN REAKSI TERHADAP PERUBAHAN

Sebelum membahas mengenai sikap dan reaksi seseorang terhadap perubahan organisasi, maka perlu dibahas mengenai beberapa faktor yang memengaruhi sikap dan reaksi seseorang untuk berubah, yaitu yang berhubungan dengan kemauan dan kemampuan seseorang untuk berubah. Hultman (1998) menyatakan bahwa terdapat 4 (empat) karakteristik individu dalam menghadapi perubahan, yaitu:

1. Mau dan mampu untuk berubah.

Karakteristik ini menunjukkan karakteristik anggota organisasi yang mau dan mampu untuk berubah. Kombinasi kedua faktor ini, sangat berhubungan dengan kesiapan untuk berubah.

2. Tidak mau tetapi mampu untuk berubah.

Karakteristik ini menunjukkan karakteristik anggota organisasi yang mampu untuk berubah tetapi, tidak mau untuk melakukan perubahan. Kombinasi dari kedua faktor ini berhubungan dengan resistensi terhadap perubahan.

3. Mau tetapi tidak mampu untuk berubah.

Karakteristik ini menunjukkan karakteristik anggota organisasi yang ingin berubah tetapi tidak dapat melakukan perubahan tersebut karena berbagai faktor. Hal ini bisa saja disebabkan karena anggota organisasi kurang memiliki pengetahuan, keterampilan, kemampuan, keahlian tertentu, dan kepercayaan diri. Selain itu, dapat disebabkan karena kurangnya sumber daya yang diperlukan untuk menunjang perubahan. Pada kondisi ini, sangat penting untuk mengetahui alasan mengapa seseorang tidak mampu melakukan suatu perubahan sehingga dapat dilakukan intervensi.

4. Tidak mau dan tidak mampu untuk berubah.

Pada situasi ini anggota organisasi tidak mau serta tidak mampu untuk berubah. Kondisi ini menarik, karena biasanya jelas diketahui apakah seseorang itu tidak berubah disebabkan karena tidak ingin berubah atau tidak mampu untuk berubah.

Hal yang sering kali terjadi adalah seseorang menyatakan mereka tidak dapat berubah, tetapi sebenarnya mereka tidak mau berubah. Bila terdapat kondisi demikian, maka mereka akan tetap menolak perubahan meskipun telah dilengkapi dengan berbagai keahlian, kemampuan, dan keterampilan. Untuk itu, organisasi membantu mereka agar dapat memiliki pengetahuan, keterampilan, mengembangkan rasa percaya diri sehingga dapat membuat mereka merasa siap untuk berubah.

| | | |
|-----------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Kemampuan | (2) Tidak mau tetapi mampu untuk berubah | (1) Mau dan mampu untuk berubah |
| | (4) Tidak mau dan tidak mampu untuk berubah | (3) Mau dan tidak mampu untuk berubah |

Kemauan untuk berubah

Gambar 23. Reaksi Perubahan Organisasi (Mangundjaya, 2021a)

Reaksi terhadap perubahan menurut Galpin (1996) terbagi ke dalam 2 bagian, yaitu: reaksi efektif dan reaksi tidak efektif.

1. Reaksi Efektif Dalam Menghadapi Perubahan.

Sikap dan reaksi seseorang yang masuk ke dalam reaksi efektif biasanya adalah berhubungan dengan sikap menerima dalam perubahan, dan hal ini tercermin pada:

a. Memberikan bantuan/dukungan.

Seseorang yang menerima perubahan organisasi serta memiliki komitmen supaya perubahan tersebut akan berhasil, maka ia akan cenderung untuk memberikan dukungan sepenuhnya pada semua aktivitas yang berhubungan dengan perubahan, serta membantu agar tujuan dari perubahan akan tercapai.

b. Meningkatkan kerja sama.

Seseorang yang menerima perubahan menunjukkan sikap mendukungnya dengan cara bekerja sama dengan semua pihak yang terlibat dalam suatu proses perubahan.

c. Menanggapi penolakan secara serius.

Seseorang yang memiliki komitmen terhadap keberhasilan

perubahan organisasi akan berusaha untuk ikut menerangkan situasi, kondisi, dan proses perubahan kepada rekan-rekannya supaya mereka dapat mengetahui kondisi yang ada, serta tidak menolak perubahan. Selain itu, ia akan berusaha untuk memunculkan masalah penolakan terhadap perubahan sehingga dapat dibahas penyebab penolakan terhadap perubahan.

d. Melakukan negosiasi.

Seseorang yang mendukung perubahan akan berusaha untuk membahas bersama mengenai penolakan terhadap perubahan dan melibatkan mereka yang menolak perubahan dan bila perlu turut melakukan negosiasi.

2. Reaksi Tidak Efektif Dalam Menghadapi Perubahan.

Selain dari reaksi efektif, kebalikannya dalam perilaku penolakan terhadap perubahan yang tertampil antara lain adalah:

a. Mempertahankan diri.

Seseorang yang menolak perubahan, pada umumnya cenderung untuk bertahan pada pendapatnya sendiri. Hal ini membuat mereka cenderung akan mempertahankan diri dan kurang mau terbuka pada pendapat orang lain yang berhubungan dengan masalah perubahan organisasi.

b. Memengaruhi orang lain dengan berbagai informasi.

Seseorang yang kurang mau menerima perubahan, akan berusaha memengaruhi orang lain dengan menyatakan bahwa perubahan yang dilakukan adalah tidak diperlukan. Hal ini dilakukan dengan cara memberikan nasihat yang tidak diperlukan, maupun dengan cara membujuk orang lain dengan berbagai informasi yang tujuannya menolak perubahan.

c. Memaksakan kehendak.

Seseorang yang menolak perubahan tidak hanya sekedar mempertahankan diri maupun memengaruhi orang lain, tetapi, juga cenderung untuk memaksakan kehendak dengan mengatakan bahwa pendapatnya adalah yang paling benar.

Dari berbagai reaksi dan perilaku yang muncul tersebut terlihat sikapnya, yaitu menerima atau menolak perubahan. Dalam hal ini, terdapat beberapa reaksi dalam menghadapi perubahan, yaitu yang berhubungan dengan aktivitas serta menerima atau menolak. Di bawah ini terdapat empat jenis sikap dan reaksi anggota organisasi dalam menghadapi perubahan, (Mangundjaya, 2021a) yaitu:

1. Pasif dan menerima perubahan.

Sikap yang ditampilkan anggota organisasi pada kuadran (1) adalah menerima perubahan yang terjadi di organisasi, tetapi, sikap penerimaannya tidak ditampilkan secara terbuka, dan cenderung pasif dalam menerimanya. Misalnya: menerima perubahan, dan tanpa melakukan dukungan yang jelas.

2. Pasif dan menolak perubahan.

Sikap yang ditampilkan anggota organisasi pada kuadran (2) adalah menolak perubahan, tetapi, penolakannya tersebut tidak ditampilkan secara terbuka, mereka cenderung dalam bentuk pasif, atau biasa disebut dengan pasif-agresif. Misalnya: dengan cara tidak melakukan apa yang diperintahkan, tetapi, juga tidak membantahnya secara jelas atau terang-terangan.

3. Aktif dan menolak perubahan.

Sikap yang ditampilkan anggota organisasi pada kuadran (3) adalah menolak perubahan, dan penolakannya tersebut ditampilkan secara aktif dan terbuka. Misalnya: melakukan demo anti perubahan, dan sebagainya.

4. Aktif dan menerima perubahan.

Sikap yang ditampilkan anggota organisasi pada kuadran (4) adalah menerima perubahan yang terjadi pada organisasi, serta sikap penerimaannya tersebut ditampilkan secara terbuka dan aktif dalam mendukung adanya perubahan. Misalnya: dengan cara ikut berpartisipasi dalam mensosialisasikan perubahan, atau menjadi mitra perubahan (*change agent*), dan sebagainya.

| | | |
|-------------|---------------------------------------|----------------------------------------|
| Pasif-Aktif | (3) Aktif dan menolak perubahan | (4) Aktif dan menerima perubahan |
| | (2) Pasif dan menolak perubahan | (1) Pasif dan menerima perubahan |

Menolak-Menerima

Gambar 24. Sikap dalam Menghadapi Perubahan (Mangundjaya, 2021a)

Reaksi terhadap perubahan organisasi sering kali beragam bentuknya. Myers dkk (2012) menjelaskan bahwa respon emosi dalam transisi organisasi bukan hanya mengenai *well-being* anggota organisasi, tapi juga memengaruhi perilaku dalam pekerjaan. Misalnya, perasaan putus asa yang lebih mengarah pada perilaku bekerja yang tidak kooperatif, di lain pihak perasaan antusiasme akan mengarah pada perilaku kooperatif. Emosi membawa dampak yang secara langsung terhadap berhasilnya suatu perubahan, baik itu perubahan yang direncanakan maupun yang tidak direncanakan.

Perubahan organisasi dikatakan berhasil ketika mampu menempatkan orang yang memiliki keahlian atau kompetensi yang sesuai dengan kapabilitasnya dalam peran pekerjaan, tetapi, juga yang dapat membangun komitmen dan moral, di mana hal ini sangat berkaitan dengan emosi. Untuk itu, ketika perubahan terjadi, sebaiknya setiap orang dilibatkan dalam transisi. Dalam hal ini, merupakan hal penting untuk mengapresiasi bahwa emosi bukan hanya sekedar pengalaman tentang perubahan tersebut, tapi lebih kepada adanya perkembangan dalam hal norma pribadi yang merupakan lanjutan dari ekspresi emosi terhadap perubahan yang terjadi. Emosi juga dapat mengarah pada munculnya sejumlah perilaku dan interaksi antara sesama individu. Emosi juga dapat ditularkan dari individu ke individu lainnya, hal ini disebut sebagai *emotional contagion*. Hal inilah yang merupakan jawaban mengapa

sekelompok orang dapat memunculkan reaksi emosi yang sama maupun perilaku yang serupa. Ekspresi emosi juga dapat dimunculkan di lingkungan kerja dalam organisasi, dan sering kali hal ini dianggap sebagai bagian dari kompensasi yang mereka terima dari organisasi.

RANGKUMAN

Pengertian perubahan organisasi, jenis-jenis perubahan, sumber-sumber, serta efektivitas perubahan merupakan dasar untuk memahami perubahan organisasi. Manusia sebagai anggota organisasi berperan penting dalam keberhasilan perubahan organisasi, apalagi bila perubahan tersebut bersifat transformasional yang memerlukan komitmen penuh dari individu yang terlibat. Sikap dan perilaku manusia yang berhubungan dengan perubahan organisasi adalah salah satu faktor penting pada keberhasilan perubahan organisasi. Hal ini disebabkan karena bila para anggota organisasi memiliki sikap dan reaksi negatif terhadap perubahan organisasi, maka mereka akan tidak mendukung perubahan, bahkan dapat menolak suatu perubahan.

Sikap dan reaksi anggota organisasi terhadap perubahan organisasi, pada umumnya dipengaruhi oleh 2 (dua) faktor, yaitu faktor kemampuan dan kemauan, dan kedua faktor tersebut secara bersama-sama akan menampilkan sikap dan reaksi mereka terhadap perubahan organisasi. Lebih lanjut, sikap yang ditampilkan oleh anggota organisasi, baik sikap positif maupun negatif, dapat ditampilkan secara pasif maupun aktif, yang keduanya akan berdampak pada keberhasilan atau kegagalan terhadap perubahan organisasi.

Di samping itu, terlihat bahwa terdapat 4 (empat) jenis sikap yang ditampilkan seseorang dalam menghadapi perubahan, yaitu Logika Rasional; Kontrol Negatif; Fokus pada Manusia, dan Positif Kreatif. Sikap dan perilaku manusia yang ditampilkan oleh anggota organisasi sebagai reaksi adanya perubahan organisasi memiliki pengaruh penting pada kegagalan maupun keberhasilan suatu perubahan organisasi maka pemahaman mengenai penyebab

munculnya sikap maupun reaksi negatif dalam diri anggota organisasi terhadap perubahan organisasi perlu dimiliki oleh para pemimpin perubahan agar dapat merancang, mengimplementasi dan memonitor perubahan organisasi.

LATIHAN, KASUS, DISKUSI

Pertanyaan:

1. Mengapa organisasi harus melakukan perubahan?
2. Mengapa pekerja pada umumnya waktu pertama kali mendengar akan dilakukan perubahan organisasi mereka cenderung menolak?
3. Bagaimana membuat karyawan menerima perubahan?

Kasus:

Mengapa Anak Buah Saya Tidak Mau Berubah?

Iwan adalah seorang pekerja yang tekun, rajin dan ulet, ditunjang dengan kecerdasannya serta keluwesannya dalam menjalin hubungan interpersonal, maka dengan cepat ia menduduki posisi manajerial, yaitu Manajer Pengembangan Organisasi. Dengan posisinya yang baru tersebut, ia terlihat sangat bersemangat dan membuat proposal perubahan dan pengembangan organisasi yang ia yakini bila diimplementasikan akan dapat membawa organisasinya berkembang.

Meskipun demikian, ternyata ia mengalami berbagai benturan, banyak bawahannya yang tidak mau melakukan berbagai program perubahan yang telah dicanangkannya. Setelah dilakukan identifikasi, terlihat bahwa ada yang tidak mau melakukan perubahan karena merasa bahwa saat ini kondisinya sudah cukup baik, sehingga tidak perlu berubah. Dengan perkataan lain, para karyawan tersebut tidak mengetahui apa manfaat dari perubahan organisasi.

Selain itu, ia melihat juga bahwa sebagian dari karyawan yang telah mengetahui perlunya perubahan tetapi karena merasa kurang memiliki keterampilan dan kemampuan untuk mengikuti perubahan,

maka mereka cenderung untuk menolaknya. Sementara itu, yang lebih parah lagi adalah terdapat rekan-rekannya yang secara umum telah mengetahui pentingnya perubahan, serta telah memiliki keterampilan dan kemampuan yang dituntut untuk menghadapi perubahan, ternyata banyak juga yang menolak perubahan.

Diskusi:

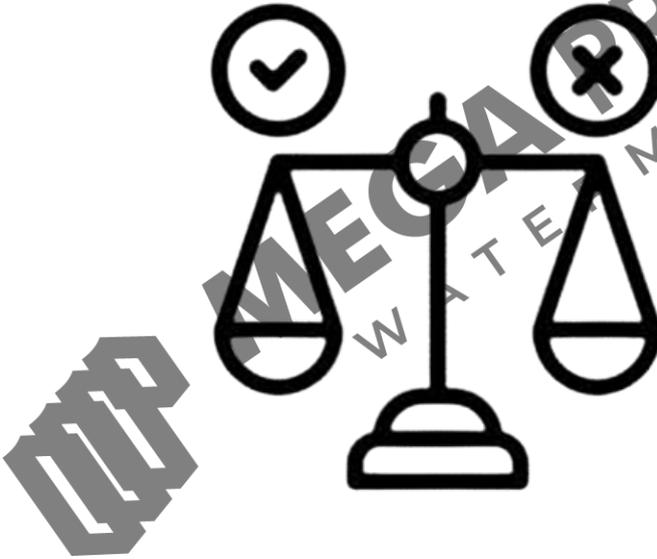
1. Apa yang terjadi pada organisasi ini?
2. Mengapa Iwan sulit mengimplementasikan rencana perubahan organisasi?
3. Apa saran Anda kepada Iwan untuk dapat membuat rekan-rekan kerjanya menerima perubahan dan memiliki komitmen untuk berubah?



MEGA PRESS
WATER MARK

11

BAB XI ETIKA BISNIS DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN



Etika adalah melakukan sesuatu yang baik dan sesuai dengan norma-norma serta peraturan yang berlaku, meskipun tidak ada yang memerhatikan.

Wustari L. Mangundjaya

CAPAIAN

Pada akhir membaca bab ini, pembaca diharapkan akan dapat memiliki pengetahuan dan wacana serta mampu memberikan penjelasan mengenai etika bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR).

PENGANTAR

Pada masa persaingan bisnis yang semakin ketat, maka hanya organisasi yang mampu beradaptasi dengan tuntutan yang terdapat di lingkungan yang akan mampu bertahan serta menghadapi persaingan. Dalam hal ini, meskipun persaingan bisnis tetap ada, tetapi aspek etika bisnis merupakan hal penting yang perlu diperhatikan untuk dapat persaingan yang sehat.

Bisnis merupakan suatu hal yang tidak dapat terlepas dari masyarakat, dalam kata lain masyarakat merupakan bagian dalam bisnis dan sebaliknya. Hal ini disebabkan karena bisnis tidak dapat terlepas dari masyarakat dan lingkungan sehingga bisnis akan patuh pada norma-norma yang ada di masyarakat. Tata hubungan bisnis dengan masyarakat yang tidak dapat dipisahkan tersebut telah menciptakan etika-etika tertentu dalam kegiatan bisnis, baik etika bisnis antar sesama pelaku bisnis ataupun etika bisnis terhadap masyarakat luas, baik dalam hubungan langsung maupun tidak langsung (Kurniawati, 2015).

Menurut Muslich (2004), etika bisnis adalah suatu pengetahuan tentang tata cara ideal pengaturan dan pengelolaan bisnis yang memperhatikan norma serta moralitas yang berlaku secara universal. Lebih lanjut, menurut Bertens (2020), etika bisnis bahkan lebih luas dari ketentuan yang diatur oleh hukum, bahkan merupakan standar yang lebih tinggi dibandingkan dengan standar minimal ketentuan hukum, karena dalam kegiatan bisnis sering kita temukan wilayah abu-abu yang tidak diatur oleh ketentuan hukum. Sementara itu, dalam beberapa dekade ke belakang, etika bisnis telah menjadi isu yang begitu hangat dan penting dalam sebuah organisasi/perusahaan. Dalam menjalankan kegiatan bisnis perusahaan harus berusaha

untuk menghindari efek negatif kepada para pemangku kepentingan, yaitu semua pihak yang berhubungan dengan organisasi.

PENGERTIAN ETIKA BISNIS

Secara etimologi (asal kata) etika berasal dari kata *ethicus* (Bahasa Latin) dan "*eticos*" (Bahasa Yunani) yang memiliki makna kebiasaan. Menurut Harmon Chaniago (2013) etika adalah nilai-nilai yang dianut oleh suatu masyarakat, didasarkan pada kebiasaan mereka. Hal ini dipertegas oleh Bertens (2020) yang menyatakan bahwa etika dapat diartikan sebagai nilai-nilai dan norma-norma moral dalam suatu masyarakat. Etika bisnis adalah pedoman yang wajib diikuti baik itu oleh perusahaan maupun perorangan. Pedoman ini tidak berlaku pada saat ada transaksi saja, tetapi juga pada saat sedang menjalankan bisnis yang. Etika bisnis memelajari kebijakan dan praktek bisnis yang sesuai mengenai subjek yang berpotensi kontroversial.

MANFAAT ETIKA BISNIS BAGI INDIVIDU

Terdapat beberapa manfaat dari etika bisnis bagi individu dan bagi perusahaan. Manfaat bagi individu antara lain adalah sebagai berikut:

1. Menjadi sarana untuk pengembangan jati diri.

Etika bisnis bermanfaat dalam membentuk jati diri individu, dalam arti dengan tetap menjaga etika dan mengikuti norma-norma yang berlaku, maka individu baik sebagai karyawan maupun anggota masyarakat akan dapat mengembangkan jati diri yang positif.

2. Adanya pengendalian diri.

Pengendalian diri yang dimaksud adalah pengendalian untuk tetap bersikap dan berperilaku sesuai dengan norma-norma dan etika yang berlaku maupun tidak terpancing untuk bertindak secara emosional serta tetap menghargai satu sama lain. Etika disini dapat berperan sebagai pengendalian diri.

3. Membantu membentuk sikap saling percaya.

Sikap saling percaya antar individu atau kelompok baik dalam suatu perusahaan/organisasi maupun dengan karyawan yang bekerja di perusahaan/organisasi lain, bertujuan untuk menciptakan suasana bisnis yang sehat. Dalam hal ini, jika terdapat sikap saling percaya antar individu, maka akan terjadi suasana yang kondusif, dan akan berdampak pada kelancaran bisnis.

MANFAAT ETIKA BISNIS BAGI ORGANISASI

Terdapat beberapa manfaat dari adanya etika bisnis bagi organisasi, antara lain adalah:

1. Menciptakan suasana persaingan yang sehat.

Pada saat menjalankan suatu bisnis, setiap pelaku bisnis harus siap menerima risiko yang akan terjadi dan menghadapinya dengan baik. Hal ini juga berlaku dalam mengatasi risiko tentang adanya persaingan bisnis yang terjadi. Hal ini bisa diatasi dengan sehat jika setiap organisasi/perusahaan memiliki kesadaran mengenai etika bisnis serta tanggung jawab yang baik pada saat akan menjalankan suatu bisnis, sehingga bisa terjadi persaingan yang sehat.

2. Menjaga kenyamanan dalam berbisnis.

Etika bisnis mampu menciptakan rasa kenyamanan dalam berbisnis, karena merasa tidak akan ditipu atau diberikan sanksi oleh orang lain atau organisasi. Kenyamanan berbisnis dapat mendorong pelaku bisnis untuk bekerja lebih optimal sehingga memberikan dampak positif terhadap capaian target kerja.

3. Meningkatnya kepercayaan terhadap produk dan layanan.

Meningkatnya kepercayaan terhadap produk dan layanan menjadi indikator penting dalam kesuksesan suatu bisnis atau organisasi. Kepercayaan ini dibangun melalui serangkaian faktor yang mencakup kualitas produk atau layanan, transparansi komunikasi, dan pengalaman pelanggan yang positif.

4. Retensi dan pertumbuhan pelanggan.

Retensi pelanggan adalah suatu kegiatan yang melibatkan serangkaian upaya yang ditujukan untuk mempertahankan hubungan yang kuat dengan pelanggan yang sudah ada, sambil mengidentifikasi dan memahami kebutuhan serta preferensi mereka. Retensi pelanggan penting, karena tidak hanya membantu mempertahankan basis pelanggan yang sudah ada tetapi juga dapat menciptakan peluang untuk pertumbuhan jangka panjang.

5. Menarik *talent*.

Menarik *talent* (talenta) yang merupakan calon pemimpin masa depan organisasi/perusahaan, merupakan aspek krusial dalam membangun keunggulan kompetitif suatu organisasi. Proses perekrutan dan retensi individu yang kompeten melibatkan serangkaian strategi dengan tujuan untuk menarik individu dengan keterampilan dan pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan dan visi perusahaan. Untuk itu, dengan diketahuinya bahwa suatu perusahaan/organisasi tertentu memiliki etika bisnis yang baik, maka hal ini juga akan dapat menarik calon karyawan kompeten yang dapat dijadikan pemimpin organisasi masa depan.

6. Menarik investor/pendana.

Investor perlu bagi organisasi/perusahaan untuk dapat mengembangkan usahanya. Kegiatan ini melibatkan serangkaian upaya dengan fokus pada meyakinkan pihak-pihak eksternal untuk mau menyuntikkan modal. Dalam hal ini, dengan adanya etika bisnis yang baik, maka hal itu akan dapat menjadi daya tarik bagi investor untuk berinvestasi pada perusahaan/organisasi tersebut.

PRINSIP ETIKA BISNIS

Untuk dapat menerapkan etika bisnis, terdapat beberapa prinsip yang harus diikuti, yaitu:

1. Profesionalisme.

Salah satu prinsip dari etika bisnis adalah memiliki profesionalisme dalam segala hal. Hal ini antara lain tercermin

pada kegiatan memberikan suatu pelayanan yang profesional terhadap masyarakat dalam rangka melakukan tugas yang merupakan kewajiban individu terhadap masyarakat.

2. Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan sebuah komitmen yang dilakukan oleh diri sendiri dan seluruh pihak terkait untuk berperilaku sesuai kode etik yang berlaku, karena seluruh tindakan yang diambil menjadi tanggung jawab masing-masing.

3. Integritas (dapat dipercaya dan dapat diandalkan).

Seorang karyawan ataupun pemimpin perusahaan mendapatkan kepercayaan orang lain karena ia memiliki integritas. Integritas sendiri bisa diartikan sebagai konsistensi dan sinkronisasi antara pikiran, perkataan, dan perbuatan. Meskipun tidak mudah, seseorang dikatakan sebagai seorang yang memiliki integritas, yang baik jika ia mampu bertahan dan tidak mengorbankan prinsip yang dipercaya hanya karena mendapat tekanan dari pihak lain.

4. Menghormati dan menghargai orang lain.

Menghormati dan menghargai orang lain merupakan nilai penting yang harus tumbuh sebagai budaya kerja dalam sebuah perusahaan, karena setiap orang berhak untuk diperlakukan adil, mendapat martabat, privasi, kesempatan, kasih sayang, dan empati.

5. Kejujuran.

Prinsip kejujuran serta menanamkan sikap apa adanya berdasarkan fakta, situasi dan kondisi yang sebenarnya. Dengan kata lain, apa yang dikatakan itulah apa yang dikerjakan. Prinsip ini juga memberikan kepatuhan dalam melaksanakan berbagai kontrak, komitmen, dan perjanjian yang telah dibuat.

6. Menghormati hukum.

Individu yang beretika akan tunduk pada aturan yang berlaku, ia akan mempertimbangkan semua undang-undang yang ada baik pada aturan daerah maupun pada aturan nasional. Jika terdapat

area hukum abu-abu, maka pemimpin lebih baik dinyatakan salah di mata hukum daripada mengeksploitasi celah tersebut.

7. Tanggung jawab sosial.

Prinsip ini menekankan pentingnya tanggung jawab sosial dalam menjalankan bisnis. Dalam hal ini manajemen organisasi/perusahaan harus mempertimbangkan dampak bisnis terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar. Dengan mempertimbangkan tanggung jawab sosial perusahaan dapat membangun hubungan yang baik dengan masyarakat dan lingkungan sekitar serta membantu menyelesaikan masalah sosial dan lingkungan yang dihadapi oleh masyarakat.

8. Transparansi (keterbukaan).

Organisasi perusahaan harus dapat memastikan informasi terkait keuangan, perubahan harga, upah, promosi dan lainnya tersampaikan dengan baik pada para pemangku kepentingan yang berhak tanpa membocorkan rahasia bisnis.

9. Kepedulian dan perhatian.

Seorang pebisnis harus menjadi pribadi yang menunjukkan kepedulian, simpatik, dan baik hati. Dalam hal ini harus dapat memahami konsep bahwa keputusan dalam berbisnis tidak hanya berpengaruh bagi perusahaan, tetapi juga seluruh karyawan dan staf yang terlibat di dalamnya. Untuk itu, manajemen atau pemimpin organisasi harus mampu memberikan keputusan yang memiliki dampak positif paling banyak dan dampak negatif yang paling sedikit. Itu sebabnya, sangat penting bagi pengusaha untuk terus selalu berempati terhadap lingkungannya.

10. Keadilan.

Prinsip keadilan, yaitu menanamkan sikap untuk bersikap adil terhadap semua pihak dengan tidak membeda-bedakan dari berbagai aspek, seperti aspek ekonomi, hukum, maupun yang lainnya.

11. **Loyalitas.**

Loyalitas adalah hal yang diperlukan agar bisnis dapat berjalan dengan baik tanpa menimbulkan konflik. Prinsip loyalitas dalam etika bisnis dapat ditunjukkan dengan bekerja sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

12. **Kepedulian terhadap lingkungan hidup.**

Prinsip ini menekankan pentingnya menjaga lingkungan hidup dalam menjalankan bisnis. Perusahaan harus mempertimbangkan dampak bisnis terhadap lingkungan dan melakukan tindakan untuk menjaga lingkungan hidup. Dalam bisnis, perusahaan harus bertanggung jawab terhadap dampak terhadap lingkungan akibat beroperasi atau berkegiatan bisnisnya, dan perusahaan harus berusaha untuk mengurangi dampaknya.

13. **Saling menguntungkan (*win-win solution*).**

Kesadaran bersama untuk menerapkan prinsip saling menguntungkan perlu dilakukan. Dalam arti memastikan pada setiap tindakan bisnis harus diusahakan supaya semua pihak merasa diuntungkan.

KIAT MENGEMBANGKAN ETIKA BISNIS

Untuk dapat mengembangkan etika bisnis, terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan antara lain adalah sebagai berikut:

1. **Memantau dan melaporkan perilaku tidak etis.**

Dalam hal ini ikut melakukan pemantauan perilaku yang tidak etis yang mencakup pengawasan terhadap tindakan dan keputusan yang melanggar norma dan nilai etika yang telah ditetapkan. Proses ini dapat melibatkan implementasi kebijakan internal, audit, dan pengawasan yang rutin untuk memastikan bahwa setiap aspek bisnis beroperasi sesuai dengan standar etika yang ditetapkan oleh perusahaan.

2. Menerapkan keadilan dan inklusivitas.

Menerapkan keadilan dan inklusivitas menjadi salah satu unsur kritis dalam strategi bisnis yang berorientasi pada keberlanjutan dan pertumbuhan jangka panjang. Keadilan dalam konteks bisnis melibatkan perlakuan yang adil terhadap semua pihak terkait, termasuk karyawan, pelanggan, dan mitra bisnis.

3. Mengembangkan program-program CSR

Program CSR (*corporate social responsibility*) dapat mencakup berbagai bidang, mulai dari upaya keberlanjutan lingkungan, pendidikan, kesehatan, hingga dukungan terhadap komunitas setempat.

4. Menerapkan transparansi.

Transparansi melibatkan pengungkapan informasi yang jelas, benar dan mudah diakses mengenai berbagai aspek operasional perusahaan, seperti keuangan, kebijakan, dan praktek bisnis lainnya.

5. Mengembangkan kepercayaan.

Kepercayaan mencakup keterbukaan dalam komunikasi, kepatuhan terhadap kesepakatan, dan kerja sama yang saling menguntungkan. Membangun jaringan bisnis yang kuat memerlukan integritas dalam semua interaksi bisnis, sehingga memastikan bahwa setiap pihak merasa nyaman dan yakin dalam kerja sama mereka.

6. Memantau praktek teknologi.

Memantau praktek teknologi yang juga melibatkan pemahaman mendalam terhadap risiko keamanan siber yang terkait dengan penggunaan teknologi.

TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN (CSR)

1. Pengertian CSR (*Corporate Social Responsibility*).

Tanggung jawab sosial perusahaan adalah sebuah model bisnis di mana perusahaan melakukan upaya bersama untuk beroperasi dengan cara-cara yang meningkatkan memperbaiki bukannya memperburuk kesejahteraan masyarakat dan lingkungan. Dalam hal ini CSR dapat membantu meningkatkan berbagai aspek dalam kehidupan masyarakat serta meningkatkan citra merek yang positif bagi perusahaan. CSR sering kali dibagi menjadi empat tanggung jawab, yaitu: (a) tanggung jawab lingkungan, (b) tanggung jawab etis, (c) tanggung jawab filantropis, dan (d) tanggung jawab keuangan.

Tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) adalah konsep pemenuhan kebutuhan pemangku kepentingan sambil memperhitungkan dampak pemenuhan kebutuhan tersebut terhadap karyawan, lingkungan, masyarakat, dan komunitas tempat bisnis beroperasi.

2. Tanggung Jawab Lingkungan.

Tanggung jawab lingkungan merupakan pilar tanggung jawab sosial perusahaan yang berakar pada pelestarian alam. Dalam hal ini, perusahaan harus ramah lingkungan, artinya perusahaan harus memperhatikan, melestarikan dan menjaga lingkungan, misalnya tidak membuang limbah yang mencemari lingkungan, berusaha mendaur ulang limbah yang merusak lingkungan, menjalin komunikasi dengan kelompok masyarakat yang ada di lingkungan sekitar (Zimmerer dkk., 2008).

Melalui operasi yang optimal dan dukungan terhadap hal-hal terkait, suatu perusahaan dapat memastikan bahwa mereka mewariskan sumber daya alam dengan lebih baik dibandingkan sebelum beroperasi. Sebuah perusahaan dapat mengupayakan pengelolaan lingkungan melalui:

- a. Mengurangi polusi, limbah, konsumsi sumber daya alam, dan emisi melalui proses produksinya.

- b. Mendaur ulang barang dan bahan di seluruh prosesnya, termasuk mempromosikan praktek penggunaan kembali kepada pelanggannya.
- c. Memiliki komitmen untuk menanam pohon dalam jumlah yang sama atau lebih, pada saat melakukan kegiatan menebang hutan.
- d. Mendistribusikan barang dengan pemilihan metode yang memiliki dampak paling kecil terhadap emisi dan polusi.
- e. Menciptakan lini produksi yang meningkatkan nilai-nilai. Misalnya: perusahaan merancang mesin yang hemat energi atau yang menggunakan energi terbarukan, dsb.

3. **Tanggung Jawab Etis.**

Tanggung jawab etis adalah pilar tanggung jawab sosial perusahaan yang berakar pada tindakan yang adil dan etis. Perusahaan sering kali menetapkan standarnya sendiri, meskipun kekuatan eksternal atau tuntutan klien dapat menentukan tujuan etis. Contoh tanggung jawab etis meliputi:

- a. Memperlakukan secara adil terhadap semua jenis pelanggan tanpa memandang usia, ras, budaya, atau orientasi seksual. Dalam hal ini, menurut Elbert dan Griffin (2008) terdapat dua kategori tanggung jawab terhadap pelanggan, yaitu: (1) Menyediakan barang dan jasa yang berkualitas, dan (2) Memberikan harga produk dan jasa yang adil dan wajar. Dalam hal ini, tanggung jawab sosial perusahaan juga termasuk melindungi hak-hak pelanggan.
- b. Memberikan perlakuan positif terhadap seluruh karyawan termasuk gaji dan tunjangan yang menguntungkan bagi kedua belah pihak. Hal ini mencakup kebijakan ketenagakerjaan yang adil bagi semua individu tanpa memandang perbedaan pribadi. Dalam hal ini, menurut Zimmerer dkk. (2008) tanggung jawab perusahaan terhadap karyawan dapat dilakukan dengan cara: 1) Mendengarkan para karyawan dan menghormati pendapat mereka; 2) Melibatkan karyawan dalam mengatasi masalah; 3) Memberikan umpan-balik baik

negatif maupun positif; dan 4) Menghormati dan menghargai karyawan.

- c. Perluasan kemitraan dengan vendor/pemasok dengan cara melibatkan pemasok yang beragam, baik ras, gender, status veteran, atau status ekonomi berbeda.
- d. Terbukaan dan transparan mengenai permasalahan operasional kepada investor secara tepat waktu dan penuh hormat. Dalam hal ini, meskipun tidak selalu diwajibkan, perusahaan dapat memilih untuk mengelola hubungannya dengan pemangku kepentingan eksternal melebihi apa yang diwajibkan secara hukum.

4. **Tanggung Jawab Filantropis.**

Tanggung jawab filantropis adalah pilar tanggung jawab sosial perusahaan yang berhubungan dengan isu tindakan dan kontribusi kepada masyarakat. Dalam bentuknya yang sederhana, tanggung jawab filantropis merujuk pada bagaimana sebuah perusahaan menggunakan sumber dayanya untuk membuat dunia menjadi tempat yang lebih baik. Hal ini termasuk: (a) Apakah perusahaan mendonasikan keuntungannya untuk amal atau tujuan yang dipercayainya?, (b) Apakah perusahaan mendukung upaya filantropi karyawan melalui waktu istirahat atau kontribusi yang sesuai?, dan (c) Apakah perusahaan mensponsori acara penggalangan dana atau hadir di kegiatan komunitas?

5. **Tanggung Jawab Keuangan.**

Tanggung jawab keuangan merupakan pilar tanggung jawab sosial perusahaan yang menyatukan ketiga bidang tanggung jawab di atas. Sebuah perusahaan dapat saja membuat rencana untuk lebih fokus pada lingkungan, etika, dan filantropis, tetapi mereka harus mendukung rencana ini melalui investasi finansial dalam program, donasi, atau riset produk. Tanggung jawab ini termasuk pengeluaran untuk: (a) Produk baru yang mendorong keberlanjutan, (b) Merekrut berbagai jenis talenta untuk memastikan tenaga kerja yang beragam, (c) Memberikan

pelatihan bagi karyawan tentang kesadaran sosial, atau masalah lingkungan, (d) Kegiatan CSR yang memberikan hasil lebih besar, dan (e) Memastikan pelaporan keuangan yang transparan dan tepat waktu, termasuk audit eksternal.

Dibawah ini terdapat beberapa contoh perusahaan baik yang internasional maupun nasional yang telah menerapkan CSR dengan baik, bahkan ada yang memperoleh penghargaan untuk itu.

1. General Motor.

Sebuah perusahaan produksi kendaraan roda empat di Amerika Serikat merupakan salah satu contoh yang melakukan CSR dengan baik, antara lain telah (a) Memenangkan penghargaan Kepemimpinan Keberlanjutan dari Business *Intelligence* Group pada tahun 2022 dan termasuk di antara 50 perusahaan teratas untuk keberagaman, maupun (b) Memberikan berbagai hibah pada organisasi nirlaba.

2. Starbucks.

Sebuah perusahaan restoran/*café* dengan kekhasan menjual kopi dengan berbagai rasa yang diawali di Amerika Serikat, dan sekarang memiliki cabang di seluruh dunia. Perusahaan tersebut disebutkan memiliki kegiatan CSR yang baik, antara lain a) Memiliki rasa tanggung jawab dan komitmen sosial perusahaan yang tinggi terhadap keberlanjutan dan kesejahteraan masyarakat, b) Memberikan hibah berupa saham dan memberikan tunjangan kesehatan, keluarga, serta pendidikan bagi para karyawan, dan c) melakukan berbagai kegiatan pelestarian lingkungan.

3. Body Shop.

Sebuah perusahaan yang bergerak di bidang kecantikan terkenal dengan kepeduliannya yang besar terhadap lingkungan, antara lain: (a) Produk-produk yang dihasilkannya selalu memerhatikan lingkungan, (b) Produk-produk yang dihasilkannya tidak menggunakan hewan untuk percobaan.

4. Paragon (Wardah).

Sebuah perusahaan di Indonesia yang bergerak di bidang produksi berbagai produk kecantikan, terkenal dengan kegiatan filantropisnya, yaitu antara lain: a) Memberikan donasi yang besar pada berbagai bencana di Indonesia termasuk diantaranya pada waktu Pandemi COVID-19, b) Menjadi sponsor dan donatur pada berbagai *event* di Indonesia.

RANGKUMAN

Etika bisnis merupakan suatu pedoman penting dalam kegiatan bisnis. Untuk itu pelaku bisnis harus mampu memahami dan menginterpretasikan apa yang dimaksud dengan etika bisnis. Etika bisnis menyangkut karyawan, pelanggan, masyarakat, lingkungan, pemegang saham, dan pemangku kepentingan. Dalam hal ini, setiap bisnis harus mengembangkan model dan praktek etis yang memandu karyawan dalam tindakan mereka dan memastikan mereka memprioritaskan kepentingan dan kesejahteraan orang-orang yang dilayani oleh perusahaan.

Etika bisnis menjadi penting bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan, yaitu keberlangsungan hidup suatu perusahaan bergantung pada bagaimana cara menerapkan etika bisnisnya. Dengan menerapkan etika bisnis yang benar akan dapat membantu tatanan ekonomi menjadi lebih baik dan dapat meningkatkan tanggung jawab sosial perusahaan, dan secara tidak langsung dapat menumbuhkan kepercayaan dari rekan kerja, masyarakat, dan pelanggan, di mana kepercayaan merupakan sebuah modal yang sangat penting agar kelangsungan hidup perusahaan tetap terjamin.

Dengan terciptanya kesadaran akan pentingnya etika bisnis, maka banyak pihak akan mendapat keuntungan, termasuk diantaranya adalah pelaku bisnis itu sendiri, pelanggan, masyarakat, pemerintah, dan seluruh pemangku kepentingan.

LATIHAN DAN KASUS

Pertanyaan:

1. Etika bisnis selalu disoroti oleh banyak pihak karena berbisnis tanpa etika akan menghalalkan segala cara untuk mendapatkan keuntungan. Etika seperti apa yang harus dijaga oleh pelaku usaha agar tetap mendapatkan kepercayaan dari pelanggan? Uraikan yang disertai contohnya!
2. Jelaskan apa yang diketahui tentang tanggung jawab sosial perusahaan (CSR)?
3. Jelaskan kegiatan dan contoh konkret dari tanggung jawab sosial perusahaan!

Kasus:

Etika Bisnis Penting?

PT Konsultan Kupu-kupu (PTK3) bergerak dalam penyediaan program pelatihan, khususnya pelatihan sertifikasi. Selama ini karena pemiliknya cukup agresif, maka kliennya cukup banyak. Meskipun demikian, banyak dari para pelanggannya tidak puas dengan jasa yang diberikan PTK3. Hal ini antara lain disebabkan karena PTK3 dianggap tidak profesional, waktu melakukan pelatihan materinya hanya disuruh melihat ke *website* dan untuk mengisi tugas tidak diterangkan mengapa dan bagaimana kejelasannya. Hal tersebut membuat para peserta mengalami kesulitan dalam mengerjakan tugas yang sehingga pada waktu ujian tidak dapat menjawab dengan benar, yang pada akhirnya setelah perbaikan para peserta dinyatakan lulus.

Kondisi lain juga terjadi dimana pada waktu pengiriman sertifikat salah seorang belum menerima sertifikat setelah sekian bulan, dan respon dari PTK3 adalah mengatakan bahwa sertifikat sudah dikirim melalui ANE dan diminta untuk menelponnya, tetapi klien tidak mau karena menurutnya itu adalah tanggung jawab PTK3. Setelah sekian lama ditanyakan juga jawabnya adalah sama saja, yaitu sedang ditanyakan ke ANE. Dan waktu ditanya sampai kapan harus menunggu, dijawab oleh PTK3, “tidak tahu, hanya Tuhan yang tahu”

dan “bukan cenayang”. Hal ini membuat klien tersebut tersinggung dan kemudian menyampaikan hal ini pada grup yang isinya adalah grup HR dengan seizin pemilik PTK3 yang juga merupakan anggota grup tersebut, sehingga anggota grup yang lain juga segan untuk menggunakan jasa dari PTK3.

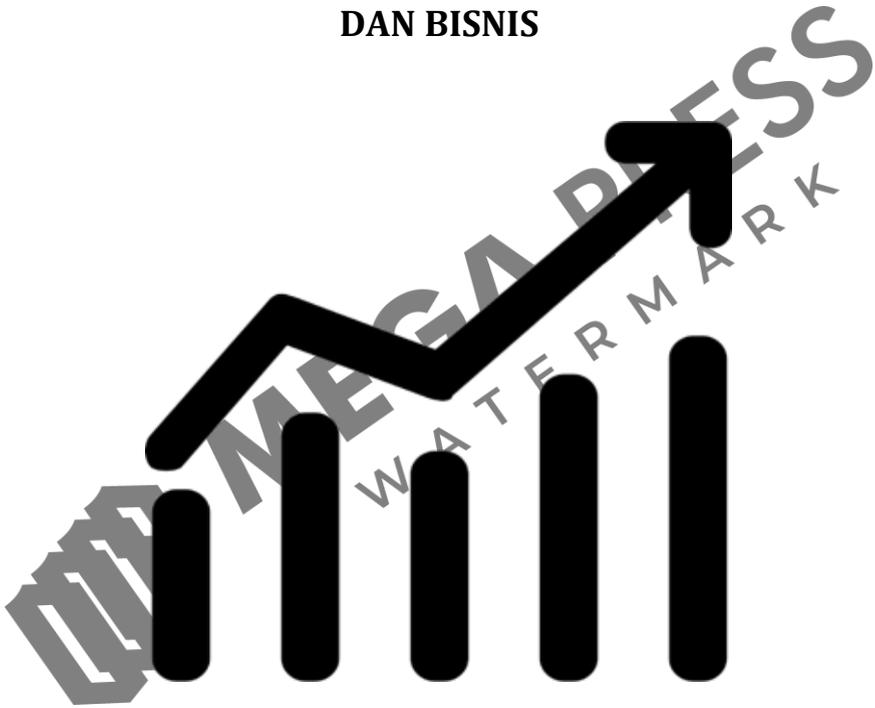
Pertanyaan:

1. Etika bisnis apa yang sudah dilanggar oleh PTK3? Jelaskan!
2. Mengapa etika bisnis harus dijaga, apa manfaatnya?



12

BAB XII TREN (KECENDERUNGAN) DALAM DUNIA KERJA DAN BISNIS



Untuk dapat merencanakan dan mempersiapkan secara lebih baik, maka antisipasi dan prediksi masa depan perlu dilakukan.

Wustari L. Mangundjaya

CAPAIAN

Pada akhir bahasan bab ini diharapkan pembaca dapat memiliki pengetahuan dan wacana mengenai:

1. Profil harapan dan kecemasan di masa depan.
2. Tren konsumen di masa depan.
3. Kiat-kiat dan persiapan menghadapi masa depan.

PENGANTAR

Setiap organisasi serta individu yang berkecimpung dalam dunia bisnis perlu melakukan perencanaan. Dalam hal ini, perencanaan yang baik harus berlandaskan pada 2 (dua) hal, yaitu identifikasi mengenai kondisi saat ini, maupun antisipasi mengenai situasi dan kondisi di masa depan yang mana kondisi tersebut dapat berupa peluang maupun tantangan. Dari identifikasi tersebut bila di gabungkan dengan kondisi kekuatan dan kelemahan organisasi saat ini dapat menjadi landasan pembuatan strategi organisasi.

Pendekatan melalui analisis SWOT (Dealtry, 1992) dapat digunakan untuk membuat rencana strategis organisasi. Untuk itu, pemahaman dan prediksi mengenai masa depan berguna tidak hanya untuk organisasi saja, tetapi juga untuk individu yaitu pekerja dan semua pemangku kepentingan.

PROFIL HARAPAN DAN KECEMASAN MASA DEPAN

Untuk dapat mengetahui secara lebih akurat mengenai tren bisnis di masa depan, maka perlu juga menganalisis berbagai hasil survei. Salah satu survei yang dilakukan oleh Singapore Asia Pacific Workforce Hopes and Fears Survei 2023, yang telah dilakukan pada 19.500 pekerja di Asia Pasifik mengenai harapan dan ketakutan dari para pekerja di masa mendatang. Hasil survei tersebut telah mengidentifikasi bahwa terdapat 6 (enam) faktor yang dapat berdampak pada kesiapan pekerja untuk berubah. Sesuai dengan tuntutan lingkungan, untuk dapat bertahan dan berkompetisi dengan

perusahaan lain setiap organisasi harus melakukan perubahan. Faktor-faktor adalah sebagai berikut:

1. Keberlangsungan bisnis (*business viability*).

Dengan kondisi yang tidak menentu seperti yang tercermin pada karakteristik VUCA (*Volatility*-Kecepatan berubah; *Uncertainty*-ketidak pastian, *Complexity*-Kompleksitas; dan *Ambiguity*-Ambiguitas) turut memengaruhi keberlangsungan bisnis. Contohnya: kondisi perekonomian dunia yang lesu setelah Pandemi COVID-19 menyebabkan banyak perusahaan yang tutup dan tingginya pemutusan hubungan kerja (PHK) (Aulia dkk., 2022). Selain itu dengan adanya perang antara Rusia dan Ukraina maupun perang berkepanjangan antara Israel dan Palestina, juga turut memporak-porandakan kondisi ekonomi dunia. Hal ini semua membuat adanya kekhawatiran mengenai keberlangsungan bisnis.

2. Perasaan pekerja (*employee sentiment*).

Secara umum perasaan pekerja menunjukkan bahwa terdapat keinginan untuk meminta kompensasi dan remunerasi lebih tinggi maupun meminta kesempatan promosi bagi jenjang kariernya, yang menunjukkan adanya peningkatan rasa percaya diri dan aspirasi pada para pekerja di Asia Pasifik. Dalam hal ini pekerja dari generasi yang lebih muda (Gen-Z dan Millennial), cenderung untuk minta diberi gaji yang relatif tinggi, promosi atau mempertimbangkan untuk berganti tempat kerja yang disebabkan karena mencari pengalaman baru; kesempatan pengembangan serta berkontribusi secara langsung.

Hal lain yang menjadi isu adalah mengenai inklusi dan rasa memiliki. Para pekerja cenderung untuk meminta supaya manajemen memberikan ruang yang lebih luas serta mengembangkan budaya kerja yang memungkinkan adanya keberagaman dan rasa memiliki dari para pekerjanya. Dalam hal ini, membangun lingkungan kerja yang memungkinkan adanya rasa memiliki organisasi akan dapat menahan para *talent* dan meningkatkan produktivitas serta kinerja, yang pada akhirnya memberikan dampak yang signifikan pada kesejahteraan (*wellbeing*) para pekerja.

3. Keterampilan tenaga kerja (*workforce skills*).

Salah satu bahan pertimbangan di masa depan adalah yang berhubungan dengan kemampuan dan keterampilan para pekerja (SDM). Dalam hal ini, dengan adanya berbagai perubahan di lingkungan maupun di organisasi membuat adanya tuntutan yang berbeda. Sebagai konsekuensinya, maka tenaga kerja perlu mengembangkan keterampilannya (Mangundjaya, 2023) baik yang sifatnya meningkatkan keterampilan (*upskilling*), maupun melakukan penguatan dari keterampilan yang telah dimiliki (*re-skilling*). Hal ini perlu dipertimbangkan dan diperhatikan oleh manajemen, karena bila tidak hal ini akan dapat menyebabkan pekerja menolak perubahan yang dilakukan oleh organisasi, karena mereka merasa kurang yakin akan kemampuan dirinya dalam mengikuti tuntutan perubahan yang dilakukan organisasi. (Mangundjaya, 2021).

Berdasarkan sebuah survei survei yang dilakukan oleh Singapore Asia Pacific Workforce Hopes and Fears Survei 2023 diketahui bahwa dibutuhkan keterampilan teknis sampai dengan keterampilan sosial (*people skills*). Hal ini dinyatakan oleh 19.500 karyawan di Asia Pasifik yang diperlukan sampai dengan 5 (lima) tahun mendatang. Secara lebih rinci keterampilan yang diperlukan adalah seperti yang terlihat pada Tabel 4 di bawah ini.

Tabel 4. Keterampilan Penting yang Diperlukan Pekerja Sampai Dengan 5 Tahun Mendatang.

| No | Jenis keterampilan | Persentase |
|----|-------------------------------------------------------------------|------------|
| 1. | Adaptif dan Fleksibel (<i>Being adaptable/flexible</i>) | 69% |
| 2. | Kolaboratif/Kerja sama (<i>Collaborative skills</i>) | 67% |
| 3. | Berpikir kritis (<i>Critical thinking skills</i>) | 66% |
| 4. | Kepemimpinan (<i>Leadership Skills</i>) | 65% |
| 5. | Analisis data (<i>Analytical data skills</i>) | 62% |
| 6. | Teknikal/perdagangan (<i>Specialist technical/trade skills</i>) | 60% |
| 7. | Digital (<i>Digital skills</i>) | 59% |

| No | Jenis keterampilan | Persentase |
|----|--------------------------------------------------------------------|------------|
| 8. | Keterampilan terkait dengan bisnis (<i>Core Business skills</i>) | 57% |
| 9. | Penghijauan (<i>Green Skills</i>) | 44% |

Sumber: (Singapore Asia Pacific Workforce Hopes and Fears Survei 2023 (2023), N:19.500.

4. Lingkungan kerja.

Lingkungan kerja saat ini berbeda dengan lingkungan kerja di perkantoran konvensional, saat ini lingkungan kerja sudah banyak di desain dengan memerhatikan aspek kesejahteraan karyawan di tempat kerja (*workplace well-being*). Hal ini membuat manajemen mencoba untuk membuat tempat kerja menjadi tempat yang nyaman bagi para pekerjanya, karena tempat kerja adalah rumah kedua bagi para pekerja. Desain tata letak (*layout*), juga lebih bervariasi dan ceria serta dibuat menjadi tempat yang santai dan tidak kaku. Fasilitas lingkungan kerja juga dilengkapi, misalnya ada *pantry* (untuk mengolah makanan), *gym* bahkan ada pula yang menyediakan tempat rekreasi. Hal ini semua untuk membuat karyawan khususnya generasi muda (generasi *milenial* dan *gen Z*) menjadi lebih betah bekerja.

5. Kemajuan teknologi.

Kemajuan teknologi memiliki dampak pada hampir semua sendi kehidupan. Transformasi Industri 4.0 maupun transformasi industri 5.0 membuat semua organisasi dan pekerja harus juga memiliki keterampilan dalam hal IOT (*Internet of Things*) dan digitalisasi, karena bila tidak maka mereka akan terlibas oleh teknologi yang ada. Misalnya: hal yang biasanya rapat, kuliah, konferensi, seminar, ujian semuanya dilakukan dalam pertemuan tatap muka, tetapi sekarang sudah banyak yang dilakukan secara daring karena dapat dilakukan dimana saja. Untuk itu, bila individu perlu menguasai teknologi maupun penguasaan media tersebut.

6. Aktivitas yang berhubungan dengan iklim (*climate action*).

Berbagai aktivitas yang berhubungan dengan iklim juga menjadi salah satu aspek pertimbangan dari pekerja, khususnya dengan cuaca dan iklim saat ini yang tidak dapat diprediksi karena adanya pencemaran lingkungan yang menyebabkan berbagai organisasi dan individu melakukan berbagai tindakan untuk menyelamatkan lingkungan. Aktivitas yang berhubungan dengan iklim dan lingkungan sudah menjadi salah satu isu penting, bahkan pada profil keterampilan mengenai penghijauan sudah menjadi salah satu keterampilan yang penting di miliki oleh para pekerja.

Berdasarkan profil harapan dan kecemasan dari pekerja dapat di prediksi perkiraan masa depan organisasi.

TREN PERILAKU KONSUMEN DI MASA DEPAN

Tren masa depan juga dipengaruhi oleh tren perilaku konsumen di masa depan. Dalam hal ini, secara umum menurut Shaw (2024), terdapat 15 tren perilaku konsumen di masa depan, yaitu sebagai berikut:

1. Tren 1: Praktek berkelanjutan dan etis.

Dorongan untuk melakukan praktek berkelanjutan dan etis telah beralih dari perhatian khusus ke permintaan arus utama di dunia yang semakin sadar akan jejak ekologis dan dampak sosialnya. Pergeseran paradigma ini bukan hanya merupakan kebangkitan moral tetapi sebagai respon terhadap bukti perubahan iklim dan ketidaksetaraan sosial yang semakin meningkat. Sebuah survei baru-baru ini mengungkapkan bahwa 73% konsumen global bersedia mengubahnya.

2. Tren 2: Personalisasi dan kustomisasi.

Era satu ukuran untuk semua sudah mulai memudar menjadi tidak jelas saat munculnya personalisasi dan penyesuaian dalam preferensi konsumen. Konsumen saat ini mencari produk dan layanan yang memenuhi selera, kebutuhan, dan preferensi mereka. Tren ini mencerminkan pergeseran yang lebih luas menuju

pengalaman konsumen yang lebih personal, menekankan individu daripada pasar massal.

Akar dari tren ini terletak pada kemajuan teknologi yang telah membuat pengumpulan dan analisis data lebih canggih dan mudah diakses. Dengan munculnya AI (*Artificial Inteligen*) dan pembelajaran mesin, bisnis sekarang dapat memperoleh wawasan mendalam tentang perilaku, preferensi, dan pola konsumen. Menurut riset, 66% pelanggan mengharapkan perusahaan untuk memahami kebutuhan dan harapan unik pelanggan. Harapan ini telah menetapkan standar baru dalam pengalaman pelanggan yang dibuat khusus dan sangat pribadi. Dalam *e-commerce*, personalisasi telah menjadi pembeda utama.

3. **Tren 3: Pengalaman digital.**

Garis antara dunia fisik dan digital terus kabur, sehingga memunculkan era baru pengalaman digital. Tren ini, didorong oleh kemajuan dalam AR (*Augmented Reality*), VR (*Virtual Reality*), dan AI (*Artificial Intelligence*), membentuk kembali cara konsumen berinteraksi dengan dunia di sekitar mereka. Ini adalah pergeseran menuju pengalaman yang lebih mendalam, interaktif, dan dipersonalisasi yang didorong oleh keinginan untuk meningkatkan keterlibatan dan kenyamanan. Pertumbuhan tren ini dapat dikaitkan dengan kemajuan teknologi yang signifikan dan peningkatan aksesibilitas ke internet dan smartphone berkecepatan tinggi. Pertumbuhan ini juga didorong oleh meningkatnya selera konsumen untuk pengalaman mendalam yang melampaui konsumsi media tradisional.

Di zaman di mana waktu adalah komoditas berharga, permintaan akan kenyamanan dan kecepatan telah meningkat ke ketinggian baru, menjadi penentu utama dalam pengambilan keputusan konsumen. Tren ini didorong oleh gaya hidup yang serba cepat dan revolusi digital, membentuk kembali harapan konsumen dan praktek industri di berbagai sektor. Inti dari tren ini terletak pada keinginan konsumen untuk kepuasan dan efisiensi langsung dalam setiap aspek kehidupan mereka. Sebuah laporan oleh McKinsey & Company menyoroti bahwa kenyamanan adalah

salah satu faktor utama yang dipertimbangkan pelanggan ketika memilih tempat berbelanja, dengan 60% konsumen global menyebutnya sebagai faktor kunci.

4. Tren 4: Kesehatan dan kebugaran.

Lonjakan kesadaran konsumen seputar kesehatan dan kebugaran menandai perubahan penting dalam pilihan gaya hidup dan perilaku pembelian. Tren ini, didorong oleh meningkatnya kesadaran akan pentingnya kesejahteraan fisik dan mental, secara signifikan mempengaruhi berbagai sektor industri. Di era di mana kesehatan semakin dipandang secara holistik, konsumen mencari produk dan layanan yang berkontribusi positif terhadap kesejahteraan mereka secara keseluruhan. Sumber dari tren ini dapat ditelusuri ke kombinasi faktor, termasuk peningkatan akses ke informasi terkait kesehatan, peningkatan kondisi kesehatan kronis, dan penekanan yang semakin besar pada perawatan kesehatan preventif.

5. Tren 5 Kenyamanan dan kecepatan.

Pada era dimana waktu merupakan komoditas yang berharga, maka tuntutan mengenai kenyamanan dan kecepatan menjadi meningkat, dan menjadi salah satu penentu pengambilan keputusan konsumen. Tren ini dipicu oleh gaya hidup yang serba cepat dan revolusi digital, yang akan membentuk harapan konsumen maupun praktek bisnis pada berbagai sektor. Esensi dari tren ini adalah keinginan konsumen untuk secepatnya memperoleh gratifikasi dan efisiensi pada berbagai aspek kehidupan.

Berdasarkan laporan dari McKinsey disebutkan bahwa kenyamanan merupakan faktor utama dari konsumen dalam pemilihannya untuk melakukan pembelian, dan hal ini dinyatakan oleh 60% dari konsumen global. Sementara itu, dalam *e-commerce* kenyamanan dan kecepatan merupakan pengalaman berbelanja yang sangat revolusioner, misalnya: melakukan pembelian berbagai barang melalui daring.

6. Tren 6: Konsumsi berbasis nilai.

Meningkatnya konsumsi berbasis nilai menandai perubahan signifikan dalam perilaku konsumen, menekankan pentingnya nilai dan etika dalam keputusan pembelian. Tren ini mencerminkan preferensi konsumen yang berkembang untuk merek dan produk yang selaras dengan keyakinan dan nilai-nilai pribadi mereka, seperti keberlanjutan, tanggung jawab sosial, dan praktik etis. Inti dari tren ini adalah meningkatnya kesadaran dan kepedulian terhadap berbagai isu global, termasuk kelestarian lingkungan, keadilan sosial, dan praktik bisnis yang etis. Sebuah laporan oleh Nielsen menunjukkan bahwa 73% konsumen global mengatakan mereka akan mengubah kebiasaan konsumsi mereka untuk mengurangi dampak lingkungan mereka.

7. Tren 7: Pengaruh media sosial.

Dampak yang berkembang dari pengaruh media sosial pada perilaku konsumen dan praktik industri tidak dapat disangkal. Tren ini telah tumbuh secara eksponensial dalam beberapa tahun terakhir, telah mengubah cara berinteraksi dengan konsumen, terutama di sektor-sektor seperti periklanan, media, dan pasar yang menargetkan anak-anak dan remaja. Pengaruh media sosial sebagai kekuatan dominan dalam membentuk opini publik dan kebiasaan konsumen didukung oleh jangkauan dan tingkat keterlibatannya yang luas. Pada tahun 2023, terdapat 4,62 miliar pengguna media sosial di seluruh dunia yang setara dengan 58,4% dari populasi global. Adopsi yang meluas ini telah membuat media sosial menjadi alat yang ampuh untuk mempengaruhi keputusan konsumen.

8. Tren 8: Produk dan layanan yang berpusat di rumah.

Pergeseran menuju produk dan layanan yang berpusat pada rumah telah menjadi tren yang menentukan, terutama setelah peristiwa global yang telah membentuk kembali kebiasaan hidup dan kerja masyarakat. Tren ini, mendapatkan momentum, dan secara signifikan memengaruhi industri seperti teknologi, telekomunikasi, dan *e-commerce*. Maraknya pekerjaan jarak jauh dan meningkatnya keinginan akan kenyamanan dan kemudahan di

rumah telah mengkatalisasi permintaan akan produk dan layanan yang berpusat pada rumah. Menurut survei oleh Global Workplace Analytics, pasca pandemi terlihat bahwa 76% karyawan global ingin terus bekerja dari rumah paling tidak paruh waktu. Pergeseran ini telah menyebabkan lonjakan permintaan untuk peralatan kantor rumah, perangkat rumah pintar, dan sistem hiburan di rumah.

9. **Tren 9: Inovasi *e-commerce*.**

E-commerce, sektor yang sudah berada di garis depan transformasi digital, terus berinovasi dengan cepat. Kemajuan ini secara signifikan berdampak pada berbagai industri, termasuk berbagai layanan keuangan, mendefinisikan ulang bagaimana bisnis dan konsumen berinteraksi di pasar digital. Salah satu inovasi utama dalam *e-commerce* adalah mengintegrasikan kecerdasan buatan (AI) dan pembelajaran mesin (ML). Teknologi ini meningkatkan pengalaman pelanggan melalui rekomendasi yang dipersonalisasi, fungsi pencarian prediktif, dan *chatbot* layanan pelanggan. Menurut sebuah laporan oleh Salesforce 84% pelanggan mengatakan pengalaman yang diberikan perusahaan sama pentingnya dengan produk dan layanannya, menggarisbawahi nilai inovasi ini.

10. **Tren 10: Inklusivitas dan keragaman.**

Meningkatnya fokus pada inklusivitas dan keragaman mewakili perubahan besar dalam harapan konsumen dan praktik perusahaan, terutama yang memengaruhi periklanan, media, dan merek yang menarik bagi anak-anak dan remaja. Tren ini bukan hanya tentang tanggung jawab sosial, tetapi mencerminkan dunia yang beragam tempat hidup manusia dan mengakui beragam pengalaman dan identitas konsumen. Dalam periklanan, dorongan menuju inklusivitas dan keragaman terlihat jelas. Sebuah studi oleh Adobe menemukan bahwa 61% orang Amerika menganggap keragaman dalam iklan adalah penting, dan 38% konsumen lebih cenderung mempercayai merek yang melakukannya dengan baik dengan menunjukkan keragaman dalam iklan mereka. Pergeseran ini mendorong pengiklan untuk membuat kampanye yang

mewakili spektrum kemanusiaan yang lebih luas, menjauh dari penggambaran stereotip, menuju representasi yang lebih otentik dan beragam.

11. **Tren 11: Teknologi cerdas.**

Proliferasi teknologi pintar adalah tren yang membentuk kembali berbagai sektor, terutama otomotif, teknologi, dan telekomunikasi. Teknologi ini yang ditandai dengan kemampuannya untuk terhubung, berbagi, dan berinteraksi dengan pengguna dan perangkat lain, menciptakan dunia yang lebih terintegrasi dan cerdas. Dalam industri otomotif, teknologi pintar merevolusi pengalaman berkendara. Menurut sebuah laporan oleh Markets & Markets, pasar mobil terhubung global diproyeksikan mencapai \$166 miliar pada tahun 2025, tumbuh pada sebesar 25,2% dari tahun 2020. Pertumbuhan ini didorong oleh kemajuan IoT dan AI, memungkinkan fitur-fitur seperti mengemudi otonom, pemeliharaan prediktif, dan pengalaman dalam mobil yang dipersonalisasi.

12. **Tren 12: Pergeseran budaya kerja.**

Lanskap budaya kerja yang berkembang, ditandai dengan meningkatnya fleksibilitas, kerja jarak jauh, dan fokus pada kesejahteraan karyawan, merupakan tren signifikan yang berdampak pada industri di seluruh papan, terutama sektor telekomunikasi, dan teknologi. Pergeseran ini membentuk kembali cara bisnis beroperasi, karyawan bekerja, dan ruang kerja dirancang perubahan budaya kerja terlihat jelas dalam meningkatnya permintaan akan produk dan layanan yang mendukung lingkungan kerja jarak jauh dan fleksibel.

Sebuah laporan oleh Global Workplace Analytics memperkirakan bahwa 25-30% tenaga kerja akan bekerja dari rumah beberapa hari seminggu pada akhir tahun 2023. Pergeseran ini mengharuskan perusahaan untuk menyesuaikan penawaran mereka, seperti solusi berbasis *cloud*, alat kolaborasi, dan platform komunikasi virtual untuk memenuhi kebutuhan bisnis.

13. **Tren 13: Privasi dan keamanan data.**

Pentingnya privasi dan keamanan sudah menjadi suatu kewajiban. Tren ini, penting untuk sektor-sektor seperti jasa keuangan, *e-commerce*, dan teknologi, membentuk perilaku konsumen dan mempengaruhi kebijakan perusahaan. Untuk sektor jasa keuangan, keamanan data adalah yang terpenting. Dengan proliferasi transaksi *online*, konsumen menjadi lebih peduli tentang keamanan informasi keuangan mereka. Menurut survei oleh DeLoitte, 73% konsumen menempatkan privasi data sebagai hal yang penting ketika memilih lembaga keuangan. Ini telah menyebabkan investasi yang signifikan dalam langkah-langkah keamanan siber oleh bank dan lembaga keuangan. Misalnya, pengeluaran global untuk keamanan informasi serta teknologi dan layanan manajemen risiko diperkirakan mencapai \$150,4 miliar pada akhir tahun 2023.

14. **Tren 14: Pengalaman versus kepemilikan.**

Pergeseran ke arah menghargai pengalaman atas kepemilikan menandai perubahan signifikan dalam perilaku konsumen. Tren ini mencerminkan keinginan yang lebih mendalam untuk keterlibatan yang bermakna dan berkesan daripada sekedar kepemilikan harta benda. Misalnya: di sektor otomotif, munculnya layanan dan berlangganan berbagai mobil salah satu mencontohkan tren ini. Konsumen semakin memilih akses ke kendaraan daripada memilikinya. Pergeseran ini didorong oleh urbanisasi, masalah lingkungan, dan preferensi yang berkembang untuk akses atas kepemilikan, terutama di kalangan konsumen muda.

15. **Tren 15: Lokalisme.**

Lokalisme, meningkatnya preferensi untuk barang-barang yang bersumber dan diproduksi secara lokal, adalah tren yang telah mengalami pertumbuhan yang signifikan dan sangat berpengaruh dalam industri pertanian, makanan dan minuman. Pergeseran ini mencerminkan kesadaran dan preferensi konsumen yang lebih luas untuk keberlanjutan, dukungan masyarakat, dan keterlacakan produk. Di sektor pertanian, permintaan produk lokal telah

melonjak. Menurut survei oleh Serikat Petani Nasional di Amerika Serikat, 68% konsumen lebih suka membeli produk yang telah ditanam secara lokal. Tren ini didorong oleh keinginan untuk produk segar berkualitas tinggi dan kekhawatiran yang berkembang tentang dampak lingkungan dari transportasi makanan jarak jauh. Pasar petani dan program pertanian yang didukung masyarakat menjadi semakin populer, menyediakan saluran langsung bagi konsumen untuk mengakses produk lokal.

PERSIAPAN MENGHADAPI DUNIA KERJA

Berdasarkan prediksi mengenai dunia kerja dan bisnis, terdapat beberapa kiat yang dapat dilakukan individu dan dipersiapkan oleh organisasi untuk menghadapi kondisi tersebut, yaitu:

1. Mengidentifikasi kesenjangan kompetensi.

Dalam hal ini baik individu maupun organisasi perlu melakukan asesmen dan identifikasi mengenai kesenjangan kompetensi (*gap analysis*) yang dimiliki oleh para pekerja. Apakah kesenjangan tersebut berhubungan dengan keterampilan teknis atau keterampilan sosial?

2. Melakukan program pengembangan diri.

Berdasarkan hasil dari analisis kesenjangan kompetensi SDM, maka organisasi maupun individu sebaiknya melakukan pengembangan diri, baik dengan tujuan *reskilling* (melakukan *refreshing* dari keterampilan yang telah dimiliki atau melakukan *upskilling* (meningkatkan keterampilan) yang dimiliki oleh pekerja, baik dalam bidang keterampilan teknis maupun keterampilan sosial.

3. Melakukan analisis mengenai kepuasan kerja.

Dalam hal ini organisasi diharapkan dapat mengidentifikasi dan menganalisis mengenai profil kepuasan kerja yang terdapat di organisasi. Tingkat kepuasan kerja perlu diketahui untuk mengetahui sampai mana kepuasan kerja pekerja di organisasi, serta apa penyebab dari kepuasan maupun ketidakpuasan dari

pekerja. Hal ini perlu diketahui supaya dapat dilakukan intervensi untuk mengatasi ketidakpuasan yang ada, supaya pekerja dapat nyaman dalam bekerja yang akhirnya dapat menghasilkan kinerja dan produktivitas yang optimal.

4. Mengikuti perkembangan teknologi.

Perkembangan teknologi tidak dapat dihindarkan, sehingga organisasi dan individu perlu memperhatikan mengenai hal ini dan menyediakan fasilitas baik secara fisik, maupun perkembangan keterampilan yang berhubungan dengan keterampilan teknologi.

5. Mengembangkan kesejahteraan di tempat kerja.

Kesejahteraan (*well-being*) di tempat kerja sudah menjadi salah satu kebutuhan dan tuntutan dari pekerja saat ini khususnya para pekerja muda. Isu kesejahteraan mental di tempat kerja bahkan sudah menjadi obyek perhatian dari Kementerian Tenaga kerja maupun salah satu lembaga internasional yaitu ILO (*International Labour Organization*), karena hal ini akan memengaruhi kepuasan kerja, maupun kesehatan pekerja pada umumnya.

6. Memperhatikan masalah lingkungan hidup.

Isu mengenai lingkungan hidup telah menjadi salah satu isu penting tidak hanya di organisasi nirlaba yang bergerak di bidang lingkungan hidup tetapi juga bagi semua organisasi, bahkan Pemerintah Indonesia juga telah menentukan salah satu fokus perhatiannya adalah mengenai lingkungan hidup. Selain itu, perusahaan yang memerhatikan masalah lingkungan hidup juga menjadi daya tarik dari para pekerja muda.

RANGKUMAN

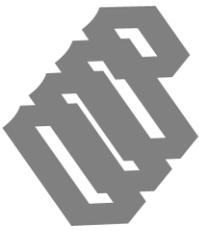
Dalam upaya memperoleh produktivitas dan kinerja yang optimal, maka organisasi perlu melakukan perencanaan yang baik. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengidentifikasi kondisi saat ini serta memprediksi situasi dan kondisi di masa depan. Situasi dan kondisi masa depan ternyata tidak dapat dilepaskan dari peran SDM, sehingga perlu memperhatikan mengenai isu yang berhubungan dengan SDM.

Sementara itu, SDM tidak dapat dilepaskan dari ilmu psikologi, yaitu ilmu yang mempelajari mengenai perilaku manusia termasuk mengenai kompetensi, kepuasan kerja, dan kesejahteraan (*well-being*).

PERTANYAAN/LATIHAN

1. Mengapa keterampilan sosial (*people/soft skills*) perlu dimiliki? Bagaimana cara meningkatkan keterampilan ini?
2. Mengapa isu lingkungan hidup sekarang menjadi salah satu isu yang penting untuk diperhatikan?
3. Mengapa aspek lingkungan kerja perlu di perhatikan? Bagaimana caranya membangun lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan?

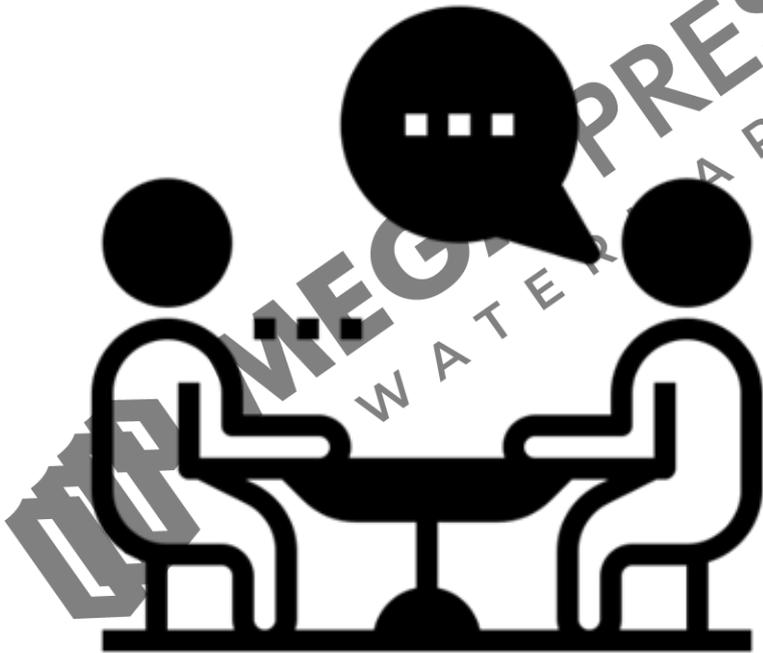




MEGA PRESS
WATERMARK

13

BAB XIII PENUTUP



Psikologi terdapat pada berbagai aspek dalam dunia kerja dan bisnis.

Wustari L. Mangundjaya

CAPAIAN

Setelah membaca bab ini, diharapkan pembaca dapat meningkatkan pengetahuan dan wacana tentang psikologi dalam dunia kerja dan bisnis secara umum.

Individu dan organisasi pada saat ini hidup dalam situasi yang penuh kompetisi dan kondisi lingkungan yang bersifat VUCA (*Volatility*-kecepatan perubahan; *Uncertainty*-Ketidakpastian; *Complexity*-Kompleksitas; dan *Ambiguity*-Ambiguitas/ketidakjelasan), apalagi dengan adanya Transformasi Industri 4.0 dan Transformasi Industri 5.0, menyebabkan banyak sekali perubahan yang terjadi di lingkungan dan organisasi. Hal ini berdampak pada tuntutan pada organisasi dan pekerja untuk melakukan perubahan yang disesuaikan dengan tuntutan yang ada. Dari berbagai tuntutan tersebut, maka muncul adanya profil karakteristik individu yang dianggap perlu dimiliki untuk dapat tetap eksis dan mampu bersaing dengan individu atau organisasi lainnya. Berbagai karakteristik keterampilan tersebut tidak hanya yang menuntut keterampilan teknis maupun teknologi, tetapi juga yang tidak kalah pentingnya adalah keterampilan sosial.

Organisasi yang mampu untuk tetap bertahan dan mampu beradaptasi dan berkompetisi dengan organisasi lain pada umumnya adalah organisasi yang memiliki SDM yang kompeten dan loyal yang dapat menjadi pemimpin masa depan, atau biasa disebut dengan *talent* di suatu organisasi. Untuk itu, organisasi perlu mempelajari mengenai bagaimana caranya supaya dapat mengembangkan para *talent* serta membuat para *talent* betah untuk tetap bekerja di organisasi serta memiliki keterikatan dan kelekatan dengan organisasi. (Mangundjaya, 2022b).

Sementara itu, mengacu pada kondisi lingkungan yang sangat kompetitif, maka faktor kreativitas dan inovasi perlu dikembangkan. Berbagai manfaat yang dapat diperoleh dari individu dan organisasi yang kreatif, bahkan dari daftar keterampilan utama yang dituntut untuk dimiliki oleh pekerja salah satunya adalah kreativitas dan inovasi. Untuk itu, perlu diketahui mengenai cara mengembangkan kreativitas dan inovasi maupun apa yang menjadi tantangan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi.

Individu juga harus mampu mengambil keputusan dengan baik setelah membahas berbagai alternatif dan memilih solusi mana yang paling tepat dalam menyelesaikan masalah tersebut. Terkait dengan hal tersebut, terdapat juga berbagai metode pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dengan karakteristiknya masing-masing, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam hal ini, individu yang bekerja di dalam unit kerjanya harus mampu berkomunikasi dengan baik, memahami apa saja tantangan dalam berkomunikasi, bagaimana jenis dan pola komunikasi yang ada yang dapat menjadikan dasar dari pola komunikasi yang digunakan. Sementara itu, terdapat berbagai jenis komunikasi dalam organisasi yang dapat digunakan tergantung dari siapa serta maksud dan tujuan dari komunikasi tersebut, untuk dapat mencapai tujuan tim yang efektif (Mangundjaya, 2021d).

Selain itu, individu dalam ini pekerja biasanya tidak hanya bekerja sendiri tetapi berada dalam suatu unit kerja. Untuk itu, sebagai seorang pemimpin maupun manajemen di organisasi perlu juga untuk mengetahui bagaimana sebuah kelompok atau tim kerja terbentuk (Egolf, 2013). Selain itu perlu diketahui apa yang disebut sebagai tim kerja efektif serta apa yang menjadi tantangan untuk membentuk tim kerja (Woodcok & Francis, 1981).

Dalam hubungannya dengan kelompok, maka biasanya terdapat seorang pemimpin yang mengarahkan tim tersebut. Berbagai jenis gaya kepemimpinan dapat digunakan, dengan masing-masing gaya memiliki karakteristiknya masing-masing, dan hal ini pada akhirnya akan ikut memengaruhi caranya dalam mengarahkan, dan membimbing dan mendampingi anak buahnya. Pemimpin yang efektif juga diperlukan dalam perubahan, hal ini seperti apa yang dinyatakan oleh Mangundjaya (2022a) dalam bukunya *Kepemimpinan Lintas Budaya* bahwa pemimpin harus juga memerhatikan aspek budaya dalam memimpin organisasi, termasuk di dalamnya dalam memimpin perubahan.

Dalam hubungannya dengan kelompok, kewenangan, tanggung jawab maupun pengambilan keputusan, maka supaya organisasi dapat mendukung strategi yang telah ditetapkan, maka perlu

dibentuk sebuah struktur organisasi yang dapat menerangkan pada siapa seseorang harus melapor dan jenis tugas apa saja yang terdapat dalam uraian jabatan. Selain itu diperlukan juga untuk dapat mengetahui secara baik mengenai tujuan dan peran seseorang dalam organisasi, maka diperlukan adanya pemahaman mengenai struktur organisasi. Dalam hal ini, terdapat berbagai jenis struktur organisasi, dengan masing-masing kekuatan dan kelemahannya, sehingga organisasi dan manajemen dapat memilih mana yang lebih sesuai untuk organisasinya (Mangundjaya, 2011).

Lingkungan yang kompetitif, menuntut adanya perubahan organisasi dan individu yang adaptif terhadap perubahan. Meskipun demikian, riset membuktikan bahwa tidak semua perubahan yang direncanakan itu akan berhasil, bahkan justru sebaliknya bahwa sekitar 70% dari perencanaan perubahan kurang berhasil, dan salah satu penyebabnya adalah manusia (Mangundjaya, 2021a). Manusia adalah variabel yang penting dalam perubahan, karena tanpa adanya manusia yang mendukung perubahan serta memiliki komitmen terhadap perubahan, maka perubahan organisasi tidak akan berhasil (Mangundjaya, 2021a). Untuk itu, manajemen dan organisasi perlu kiranya memerhatikan mengenai aspek psikologi dalam perubahan organisasi, dengan perkataan aspek perilaku manusia dalam perubahan organisasi supaya perubahan yang direncanakan menjadi efektif.

Dunia berubah, berbagai bisnis juga berubah, meskipun demikian etika bisnis tetap menjadi standar dan norma-norma bagi praktek bisnis. Dalam hal ini tanpa adanya etika bisnis, maka proses bisnis baik dalam internal organisasi/perusahaan maupun antar organisasi/perusahaan menjadikan hubungan keduanya menjadi kurang harmonis. Tidak lupa pula proses CSR (*Corporate Social Responsibility*) yang dilakukan oleh perusahaan membuat seseorang menjadi lebih menyadari kehidupannya.

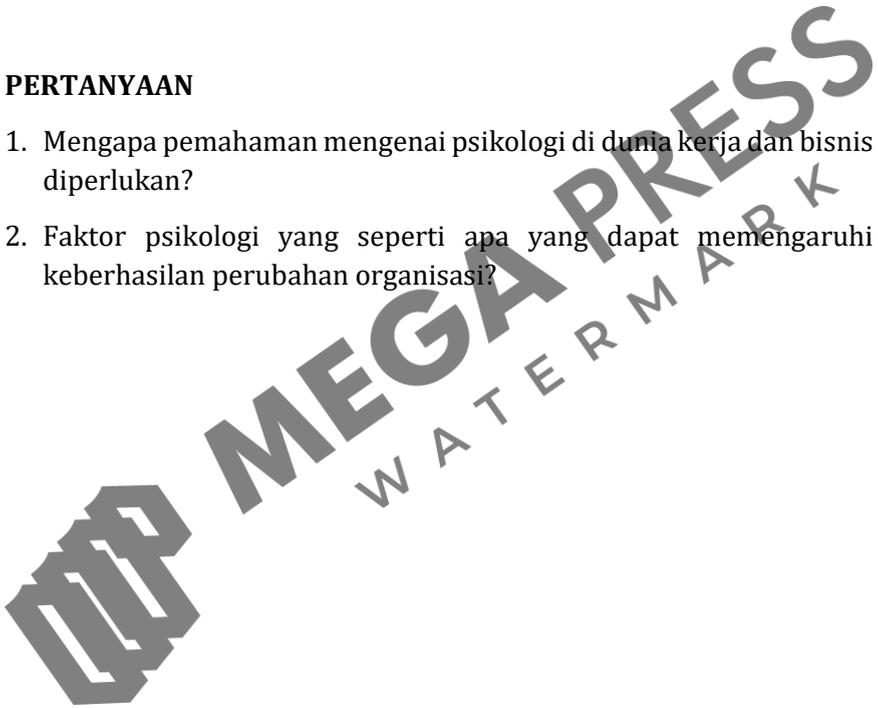
Untuk dapat berkembang dengan baik, organisasi tidak bisa lepas dari lingkungannya. Untuk itu, pemahaman mengenai kecenderungan atau tren dunia kerja dan dunia bisnis diperlukan. Tren yang ada harus diketahui dan berdasarkan identifikasi dari

situasi dan kondisi saat ini, maka organisasi dan individu dapat diberdayakan secara lebih optimal.

Berdasarkan pembahasan tersebut, terlihat bahwa psikologi yang merupakan suatu ilmu yang mempelajari mengenai perilaku manusia diperlukan dalam dunia kerja dan dunia bisnis, karena tanpa adanya pemahaman mengenai karakter sikap dan perilaku manusia dalam berbagai isu yang berhubungan dengan proses dalam dunia kerja dan bisnis, maka pencapaian target organisasi dapat menjadi kurang optimal.

PERTANYAAN

1. Mengapa pemahaman mengenai psikologi di dunia kerja dan bisnis diperlukan?
2. Faktor psikologi yang seperti apa yang dapat memengaruhi keberhasilan perubahan organisasi?



DAFTAR PUSTAKA

- Adler & Elmhorst (2018). *Communicating at work*, (12th Ed.). International Edition. New York, USA: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Al Siebert (2005). *The resiliency advantage*. Portland: Practical Psychology Press.
- Anderson, B. (2002). *Readiness for change: An individual perspective*. Lethbridge, Jamaica: Northern Carribean University, Business Administration.
- Aulia, D., Rezeki, A. N., Syamsiah, N. & Mangundjaya, W. L. (2022). Berpikir positif dan rasa bersyukur terhadap resiliensi diri (Studi pada karyawan yang terkena PHK di masa pandemi COVID-19). *Jurnal Social Philantropic*, 1(2), 31-3.
- Balogun, J. & Hailey, V. H. (2008). *Exploring strategic change*. Pearson Education.
- Baron, R. A., & Byrne, D. (2008). *Social psychology*. Boston: Pearson Education.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Burke, W. W. (2008). *Organization change: Theory and practice (2nd Ed.)*. Sage Publications, Inc.
- Burns, L. D., Hall, R. W., Blumenfeld, D. E., & Daganzo, C. F. (1985). Distribution strategies that minimize transportation and inventory costs. *Operations research*, 33(3), 469-490.
- Bertens, K. (2020). *Etika*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.

- Campbell, D. (1986). *Mengembangkan kreativitas*. Yogyakarta: Kanisius.
- Cawsey, T. F., Deszca, G., & Ingols, C. (2012). *Organizational change: An action-oriented toolkit*. Los Angeles, USA: Sage.
- Chaniago, H. (2013). *Manajemen kantor kontemporer*. Bandung: Akbar Limas Perkasa.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2001). *Organization development and change* (Eth ed.). Cincinnati: South-Western College.
- Coleman, M. & Ganong, L. (2002). Resilience and families. *Family Relations*, 51(2), 101-102.
doi: 10.1111/j.1741-3729.2002.00101.x
- De Bono, E. (1999). *Six thinking hats*. USA: Back Bay Books.
- Dealtry, R. (1992). *Dynamic SWOT analysis: Developer's guide*. United Kingdom: Dynamic SWOT Associates.
- DeVito, & Joseph A. (2007). *The interpersonal communication book*, (11th Ed.). Boston, USA: Pearson International Edition.
- Devos, G., Buelens, M., & Bouckenoghe, D. (2007). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *Journal of Social Psychology*, 147(6), 607-629.
- Dong, F., Nelson, C., Shah-Haque, S., Khan, A., & Ablah, E. (2013). A modified CD-RISC: Including previously unaccounted for resilience variables. *Kansas Journal of Medicine*, 6(1), 11-20.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.
- Ebert, R. J. & Griffin, R. W. (2008). *Bisnis*, (Jilid 2). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Eberle, B. (1996). *Scamper: Games for imagination development*. Prufrock Press Inc.

- Effendy, O. U. (2003). *Ilmu komunikasi: Teori dan praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Egolf, D. B. (2013) *Forming storming norming performing: Successful communication in groups and teams* (3rd Ed.). USA: iUniverse.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill series in management.
- Fullan M. (2011). *Choosing the wrong drivers for whole system reform*. Seminar series 204. Centre for Strategic Education.
- Galpin, T. (1996). *The human side of change: A practical guide to organization redesign*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25(3) 264-279.
- Gamble, M. & Gamble, T. K. (2005). *Communication Work*, (8th Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gilley, A., McMillan, H. S., dan Gilley, J. (2009). Organizational change and characteristics of leadership effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 38-45. doi: 10.1177/1548051809334191.
- Goldhaber, G. M. (1993). *Organizational communication*. Madison, Wis: Brown & Benchmark.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books, Inc.
- Hultman, K. E. (1998). *Making change irresistible: Overcoming resistance to change in your organization*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishers.
- Heathfield, S. M. (2019). Why talent management is an important business strategy to develop? //https://liveabout.com/what-is-talent-management-really-191922.
- Hermawan, I. (2020). Konsep nilai-nilai karakter islami sebagai pembentuk peradaban manusia. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 1(2), 200-220.

- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2012). *Management of organizational behavior*, (10th Ed.). Prentice Hall.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Field, H., & Harris, S. G. (2007). Toward a comprehensive definition of readiness for change: A review of research and instrumentation. *Research in Organizational Change and Development*, 16, 289-336.
- Holt, D. T., Armenakis, A., Field, H., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 232-255.
- Holt, G. (2007). *Organizational culture and performance: A survey in Norway and Pakistan*. Henley Management College, Henley-on-Thames.
- House, R. J. & Mitchell, T. R. (1975). *Path-Goal theory of leadership*. Seattle, WA: Washington University.
- Islim, O. F. & Karatas, S. (2016). Using the scamper technique in an ICT course to enhance creative problem solving skills: An experimental study. *Turkish Online Journal of Educational Technology*, 1291-1296.
- Janssen, O. (2002). Transformational leadership and innovative work behavior of employees: A question of approachability of the leader. *Behavior and Organization*, 15, 275-293.
- Jick, T. D. & Peiperl, M. A. (2011). *Managing change, cases and concepts*, (3rd Ed.). Boston: McGrawHill/Irwin.
- Jones, G. R. (2007). *Organizational theory, design and change*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Kapur, R. (2019). *Constructivism in teaching-learning process*. Delhi: University of Delhi.
- Kapur, R. (2018). *Organizational communication*, White Paper, Research Gate.
- Kurniawati, H. (2015). Literatur review pentingkah etika bisnis bagi perusahaan. *Jurnal Program Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Bandung*.

- Kelly, M. S. (2006). *Communication @ work. ethical, effective, and expressive communication in the workplace*, (1st Ed.). Pearson Education Inc.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.). *Research in personnel and human resources management*, 15, 47-119. Elsevier Science/JAI Press.
- Lussier, R. (2016). *Human relations in organizations, applications and skill building*, (12th Ed.). Boston, USA: McGraw-Hill Irwin.
- Luthans F., Youssef C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, 321-349.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Lewis dan Heckman, (2006). *Employee Relations*, 38(1), 57-72
- Mangundjaya, W. L. (2023). Konsep dan strategi pengembangan dan pelatihan. Dalam buku *Workforce management: Principle, strategy and optimization*. Yogyakarta: Madani Berkah Abadi.
- Mangundjaya, W. L. (2022). *Psikologi komunikasi di tempat kerja*. Jawa Tengah: Penerbit Qiara Media.
- Mangundjaya, W. L. (2022a). *Pemimpin perubahan lintas budaya*, Banyumas: Wawasan Ilmu.
- Mangundjaya, W. L. (2021). *Human resources development: Collaboration for impactful change*. Yogyakarta: Bintang Semesta Media.
- Mangundjaya, W. L. (2021a). *Perilaku manusia dalam perubahan organisasi*. Surabaya: Jakad Media Publishing.
- Mangundjaya, W. L. (2021b). *Resiliensi di tempat kerja dalam kepemimpinan dan organisasi positif*. Jakarta: Prenada.
- Mangundjaya, W. L. & Taufiq, M. (2021c). Testing resilience and work ethics as mediators between charismatic leadership and

- affective commitment to change. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 402-410.
- Mangundjaya, W. L. (2019a). Leadership, empowerment, and trust on affective commitment to change in state-owned organizations. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 5(1). <https://doi.org/10.1504/ijpspm.2019.10017038>
- Mangundjaya, W. (2016). *Psikologi dalam Perubahan Organisasi*. Jakarta, Indonesia: Swascita.
- Mangundjaya, W. H. (2011). *Organisasi: Struktur, Proses, dan Desain*, (Edisi kedua). Jakarta: Swascita Publishing.
- Mangundjaya, W. H. (2002). *Organisasi: Struktur, proses dan desain*. Jakarta: Pacu Citra Insani.
- March, J. G. & Olsen, J. P. (1979). *Ambiguity and choice in organizations*. Scandinavian University Press.
- McKenna, E. (2020). *Business psychology and organizational behaviour*, (6th Ed.). New York, USA: Routledge.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (1992). *The strategy process, concepts and contexts*. NY, USA: Prentice-Hall International Editions, Inc.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives, designing effective organizations*. NY, USA: Prentice Hall International, Inc.
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI.
- Muslich, M.M.(2004). *Etika bisnis islami: Landasan filosofis, normatif, dan substansi implementatif*. Jakarta: Ekonesia.
- Myers, P., Hulks, S., & Wiggins, L. (2012). *Organizational change: Perspectives on theory and practice*. United Kingdom: Oxford University Press.
- Nanus, B. (1992). Visionary leadership: How to revision the future. *The Futurist*, 26(5), 20.
- Nutt, P. C., Backoff, R. W., & Hogan, M. F. (2000). Managing the paradoxes of strategic change, *Journal of Applied Management Studies*, 9(1), 5-31.

- Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2009). *Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach*, New York: McGraw-Hill International.
- Reivich, K., & Shatté, A. (2002). *The resilience factor: 7 essential skills for overcoming life's inevitable obstacles*. Broadway Books.
- Robbins, S.P. (2001) *Organizational Behavior*, (9th Ed.). New York: Prentice-Hall, Inc.
- Robbins, P. S. & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behaviour*, Edisi 13, Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2007). *Organizational behavior*, (11th ed.). New York: John Wiley and Sons.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: Structure designs and applications*, (3rd Ed.). NY, USA: Prentice Hall International Editions.
- Scullion, H., Collings, D. G. & Caligiuri, P. C. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45, 105-108.
- Shaw, J. (2024). *15 Consumer trends to watch in 2024*. Kadence International. <https://kadence.com/15-consumer-trends-to-watch-in-2024/>, diunduh pada tanggal 9 Januari 2024.
- Shch, A. (2020). The role of creativity in business. *Medium*. <https://medium.com/swlh/the-role-of-creativity-in-business-978ee5a80432>
- Siebert, A. (2005). *The resiliency advantage: Master change, thrive underpressure, and bounce back from setbacks*. California: Berret Koehler Publisher, Inc.
- Singapore Asia Pacific Workforce Hopes and Fears Survei 2023 (2023). Is the workforce ready for reinvention? www.pwc.com/asiapacific June 2023, diunduh pada tanggal 9 Januari 2023.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and organizational climate*. New Jersey: Prentice Hall.

- Snowden, D. (1999). *Liberating Knowledge: Introductory chapter to liberating knowledge*. CBI Business Guide. Caspian Publishing.
- Snowden, D. J., Mary E., & Boone, M. E. (2007). *A Leader's framework for decision making*. USA: Harvard Business Review.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D.R. (1996). *Manajemen*, Edisi Indonesia. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E & Gilbert, D.R. (1994). *Management*, (6th Ed.). Pearson.
- Tansley, C., Harris, L., Stewart, J., & Turner, P. (2007). *Talent management: Strategies, policies and practices, chartered institute of personnel and developmen*. London.
- Thunnissen, M. (2016). Talent management for what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 38(1), 57-72. DOI 10.1108/ER-08-2015-01.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326-336.
- Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Walker, H. J., Armenakis, A. A., & Bernerth, J. B. (2007). Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process, and individual differences. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), 761-733.
- Wiggins, G. (2012). Seven keys to effective feedback. *Educational Leadership*, 70, 10-16.
- Webb, S. (2013). Depth of vocabulary knowledge. In C. Chappelle (Ed.), *Encyclopedia of Applied Linguistics*, 1656-1663. Oxford, UK: Wiley-Blackwell.
- Webb, S. (2005). Receptive and productive vocabulary learning: The effects of reading and writing on word knowledge. *Studies in Second Language Acquisition*, 27, 33-52

Woodcock, M. & Francis, D. (1981). *Organisation development through teambuilding: Planning a cost effective strategy.*

Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81-93.

Zimmerer, T. D. W. dkk. (2008). *Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil*, Edisi 5 Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.

United States of America: Pearson Prentice Hall.



GLOSARIUM

Akuisisi: ketika satu organisasi mengambil organisasi lain sehingga organisasi tersebut menjadi pemilik baru dari organisasi yang diambilnya.

Akuntabilitas: sebuah komitmen yang dilakukan oleh diri sendiri dan seluruh pihak terkait untuk berperilaku sesuai kode etik yang berlaku

Aliansi Strategik (*Strategic Alliances*): hubungan formal antara dua atau lebih organisasi untuk mencapai tujuan bersama atau untuk memenuhi kebutuhan kritis secara bersama.

Berpikir Kreatif: suatu kemampuan dalam memahami cara seseorang memproses informasi, mengambil keputusan, dan menyelesaikan masalah.

Cara Berpikir Kreatif: penggunaan perspektif yang luas, kemampuan untuk mempertanyakan asumsi, dan keinginan untuk terus belajar, sehingga individu dapat menjelajahi berbagai sudut pandang dan menghasilkan solusi yang kreatif untuk permasalahan yang dihadapi.

Creative Quotient (CQ): suatu ukuran atau metrik yang digunakan untuk menilai tingkat kreativitas seseorang.

Dukungan (*Support*): refleksi suatu kepercayaan dan saling membantu antara anggota kelompok dalam organisasi.

Emosi: reaksi seseorang dalam menghadapi suatu kejadian tertentu.

Emotional Quotient (EQ): konsep yang mengacu pada kemampuan seseorang untuk memahami, mengelola, dan mengaplikasikan emosi, baik diri sendiri maupun orang lain, dalam berbagai situasi.

Empati: kemampuan untuk memahami perasaan dan perspektif orang lain, serta merasakan empati terhadap pengalaman mereka.

Etika Bisnis: pedoman yang wajib diikuti baik itu oleh perusahaan maupun perorangan.

Gaya Kepemimpinan *Autocratic*: suatu gaya kepemimpinan di mana pemimpin adalah merupakan sumber kekuasaan yang absolut.

Gaya Kepemimpinan *Free Reign/Laissez Faire*: suatu gaya kepemimpinan di mana pemimpin adalah memberi kebebasan sebesar-besarnya pada bawahannya dalam mengambil keputusan.

Gaya Kepemimpinan Partisipatif/Demokratis: suatu gaya kepemimpinan di mana pemimpin melibatkan bawahannya dalam mengambil suatu keputusan

Integritas: konsistensi dan sinkronisasi antara pikiran, perkataan, dan perbuatan

Intelligence Quotient (IQ): skor numerik yang mencerminkan tingkat kecerdasan seseorang dalam tes standar yang dirancang untuk mengukur kemampuan kognitif.

Kelompok Formal: kelompok yang dibentuk secara formal oleh organisasi untuk memperlancar tugas dan pekerjaan di organisasi.

Kelompok Komando (*Command Group*): merujuk pada suatu struktur dalam organisasi di mana seorang pemimpin atau atasan langsung memberikan perintah dan memimpin sekelompok orang atau unit kerja.

Kelompok Minat: sekelompok individu yang berkumpul atau tergabung bersama berdasarkan ketertarikan, hobi, atau tujuan bersama yang serupa.

Kelompok Persahabatan: sekelompok individu yang membentuk hubungan sosial berdasarkan persahabatan dan ikatan emosional.

Kelompok Tugas (*Task Group*): merujuk pada sekelompok individu yang bekerja bersama-sama untuk menyelesaikan suatu tugas atau proyek tertentu.

Kepemimpinan Transformasional: interaksi antara pemimpin dan pengikutnya, pemimpin dengan bawahannya ditandai oleh pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku pengikutnya/bawahannya menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu.

Kepemimpinan: kemampuan mengelola sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan.

Keterampilan Sosial (*Social Skills*): kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif, bekerja sama, dan membangun hubungan yang sehat dengan orang lain.

Keterbukaan (*Open-Mindedness*): sikap mental yang melibatkan kemauan untuk menerima, mempertimbangkan, dan mengakui ide, pandangan, atau pendapat orang lain tanpa terpaku pada pandangan sendiri.

Komunikasi Diagonal: komunikasi yang dilakukan oleh pemimpin terhadap bukan bawahan langsungnya.

Komunikasi Eksternal: komunikasi yang terjadi antara organisasi dengan publik di luar organisasi.

Komunikasi Formal: Suatu proses komunikasi yang terjadi berdasarkan struktur organisasi yang melalui saluran formal yang terdapat di organisasi.

Komunikasi Informal: Komunikasi yang terjadi tanpa memperhatikan struktur organisasi.

Komunikasi Internal: komunikasi yang berlangsung dalam unit-unit, individu-individu (anggota) dalam suatu organisasi.

Komunikasi Ke atas: merupakan arah dan alur komunikasi yang membawa informasi dari tingkat bawah ke tingkat atas dalam suatu organisasi.

Komunikasi Ke bawah: merupakan alur komunikasi yang mengalir dari individu pada hierarki tingkat atas kepada individu yang berada pada tingkat yang lebih rendah.

Komunikasi Kelompok: komunikasi antara seseorang dengan suatu kelompok (bidang) tertentu

Komunikasi Personal: komunikasi yang terjadi di antara individu dalam satu organisasi.

Komunikasi Vertikal: arus informasi dari atas ke bawah dari suatu struktur organisasi (struktur komando).

Komunikasi: proses pertukaran informasi atau meneruskan makna atau arti.

Konten: jenis atau bentuk perubahan organisasi yang akan memengaruhi bagaimana seseorang akan menyikapi suatu perubahan.

Leader-Member Exchange Theory (LMX) atau Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota: suatu pendekatan dalam studi kepemimpinan yang fokus pada hubungan interpersonal antara pemimpin dan anggotanya.

Manajemen Talenta: Suatu strategi bisnis di mana organisasi berharap dapat menahan pekerja-pekerja yang terampil dan mumpuni

Manajer Madya (*Middle Line*): penghubung antara *strategic apex* dan pelaksana, misalnya: supervisor, senior manajer.

Manajer Puncak (*Strategic Apex*): orang-orang yang bertanggung jawab atas tercapainya misi organisasi dengan cara yang efektif, serta dapat memuaskan kebutuhan semua orang yang memiliki hubungan dengan organisasi.

Matrix: pengelompokan yang dibuat berdasarkan gabungan antara proses/fungsi, jenis tugas, maupun situasi dan kondisi organisasi.

Merger: dua atau lebih organisasi yang relatif berukuran sama memutuskan untuk bergabung menjadi satu dan berubah menjadi satu organisasi baru

Motivasi Emosional (*Emotional Motivation*): dorongan intrinsik untuk mencapai tujuan dan kesuksesan yang mendorong dari pemahaman emosional.

Organisasi Berani (*Bold Organization*): organisasi yang memiliki terbatas. Meskipun demikian, memiliki penerimaan yang baik terhadap perlunya perubahan.

Organisasi Kaku (*Rigid Organization*): organisasi yang memiliki perubahan yang terbatas serta kurangnya penerimaan terhadap kebutuhan untuk melakukan perubahan

Pakar (*Technostructure*): orang yang bertanggung jawab membuat pekerjaan orang lain lebih efektif, misalnya: Lewat standarisasi).

Pekerja/Karyawan: karyawan yang masuk dalam kategori memiliki potensi untuk berkembang atau yang biasa disebut dengan *talent*

Pelaksana (*Operating Core*): orang-orang yang melakukan tugas dasar yang langsung berhubungan dengan produksi barang/jasa.

Pemahaman Emosi (*Emotional Awareness*): kemampuan untuk mengenali dan memahami emosi sendiri dan orang lain.

Pemimpin: atasan dari para *talent*

Pendekatan Karakteristik (*Trait Theories*): teori/pendekatan yang melihat/mencari aspek kepribadian, sosial, fisik, atau karakteristik intelektual yang membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin.

Pendekatan Kontingensi (*Contingency Theories*): pendekatan dalam manajemen yang menekankan bahwa tidak ada pendekatan atau gaya manajemen yang sesuai untuk setiap situasi.

Pendekatan Neo-Karismatik (*Neo-Charismatic Theories*): pendekatan/teori yang menekankan pada aspek simbolisme, daya tarik emosional, dan komitmen pengikut yang sangat kuat.

Pendekatan Perilaku (*Behavioral Theories*): teori atau pendekatan yang menyatakan bahwa terdapat perilaku yang

spesifik/khusus yang membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin.

Pendukung (*Supporting Staff*): orang yang membantu jalannya organisasi di luar kegiatan langsung produksi.

Pengambilan Keputusan 6 (Enam) Topi Berpikir (*Six Thinking Hats*): Metode pengambilan keputusan 6 (enam) topi berpikir yang terdiri dari 6 (enam) warna topi (merah, kuning, hijau, biru, putih dan hitam)

Pengambilan Keputusan Akuarium Ikan Bundar (*Fish-Bowl*): merupakan suatu proses yang mampu memberikan cara kreatif untuk melibatkan penonton dalam diskusi kelompok.

Pengambilan Keputusan *Brainstorming*: merupakan sebuah metode yang digunakan untuk mencari solusi dari suatu masalah yang sedang dialami oleh sebuah organisasi maupun individu.

Pengambilan Keputusan *Cynefin*: menggunakan alat yang dapat memandu para profesional ketika membuat keputusan dengan cara menganalisis konteks di mana keputusan tersebut dibuat.

Pengambilan Keputusan Intuitif: pengambilan keputusan yang berdasarkan atas intuisi dan pengalaman yang dimiliki oleh individu.

Pengambilan Keputusan Kolektif: pengambilan keputusan yang dilakukan secara bersama-sama dalam tim

Pengambilan Keputusan Kreatif: pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dengan cara yang kreatif yaitu dengan mengidentifikasi berbagai peluang.

Pengambilan Keputusan Rasional:: pengambilan keputusan yang berdasarkan atas pemikiran secara rasional dan logika.

Pengambilan Keputusan SCAMPER: suatu proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang tujuannya untuk dapat mengembangkan suatu produk.

Pengambilan Keputusan Teknik Delphi: pengambilan keputusan dengan cara mengumpulkan para pakar dibidangnya, yang akan memberikan saran dan solusi dari permasalahan yang dihadapi.

Pengambilan Keputusan Tong Sampah (*Garbage Can*): model yang berlawanan dengan model rasional bahkan rasional yang sederhana sekalipun.

Pengambilan Keputusan Tulang Ikan (*Fishbone Diagram*): suatu teknik analisis pencarian akar penyebab yang memungkinkan untuk menunjukkan beberapa penyebab dari suatu peristiwa atau kejadian tertentu.

Pengambilan Keputusan: suatu hasil atau keluaran dari proses mental atau kognitif yang mengusung pada pemilihan jalur perbuatan antara beberapa pilihan yang tersedia.

Pengelolaan Emosi (*Emotional Regulation*): keterampilan untuk mengelola dan mengendalikan emosi, termasuk kemampuan untuk mengatasi stres dan menghadapi tekanan.

Penghargaan (*Recognition*): indikasi bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik

Persepsi: suatu sudut pandang atau cara seseorang menggambarkan atau menafsirkan informasi yang diolah menjadi sebuah pandangan.

Perubahan Evolusioner: perubahan yang dilakukannya secara bertahap.

Perubahan Revolusioner: perubahan yang berskala besar dan menuntut adanya perubahan sistem secara total, yang kadang kala menuntut perubahan yang dramatis, dan dilakukan dalam jangka waktu yang relatif cepat

Standar: ukuran seberapa besar tekanan yang dirasakan oleh anggota organisasi dalam meningkatkan kinerja sekaligus menjelaskan tingkat kebanggaan anggota organisasi terhadap organisasinya.

Tanggung Jawab Etis: pilar tanggung jawab sosial perusahaan yang berakar pada tindakan yang adil dan etis

Tanggung Jawab Filantropis: pilar tanggung jawab sosial perusahaan yang berhubungan dengan isu tindakan dan kontribusi kepada masyarakat

Tanggung Jawab Lingkungan: pilar tanggung jawab sosial perusahaan yang berakar pada pelestarian alam.

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibility*): sebuah model bisnis di mana perusahaan melakukan upaya bersama untuk beroperasi dengan cara-cara yang meningkatkan bukannya memperburuk masyarakat dan lingkungan.

Task Commitment (TC): merujuk pada tingkat keterlibatan, dedikasi, dan keseriusan seseorang terhadap tugas atau pekerjaan tertentu.



MEGA PRESS
WATER MARK

INDEKS

- A**
Adaptabilitas, 32
- B**
Brainstorming, 92
- C**
Creative quotient, 65
- E**
Emotional quotient, 66
Etika bisnis, 223
- F**
Faktor eksternal, 63
Faktor internal, 62
Fishbowl, 95
- G**
Gaya kepemimpinan, 24
- H**
Human Capital, 43
- I**
ilmu organisasi, 10
Integritas, 39
Intelligence quotient, 65
- J**
Jaringan komunikasi, 114
Jenis Komunikasi, 107
- K**
Kecerdasan emosional, 25
Kelompok kerja, 121
Kesesatan berpikir, 21
Komunikasi, 100
- L**
Leader – Member Exchange Theory, 164
- M**
Manajemen talenta, 44
- N**
Negosiasi, 29
Neo-charismatic theories, 169
- P**
Path-goal theory, 164
Pengalaman digital, 244
Pengambilan keputusan, 16, 87
Persuasi, 26
Perubahan organisasi, 200

Psikologi Industri dan
Organisasi, 9
Psikologi kerja dan bisnis, 6

R

Reaksi terhadap perubahan,
216

S

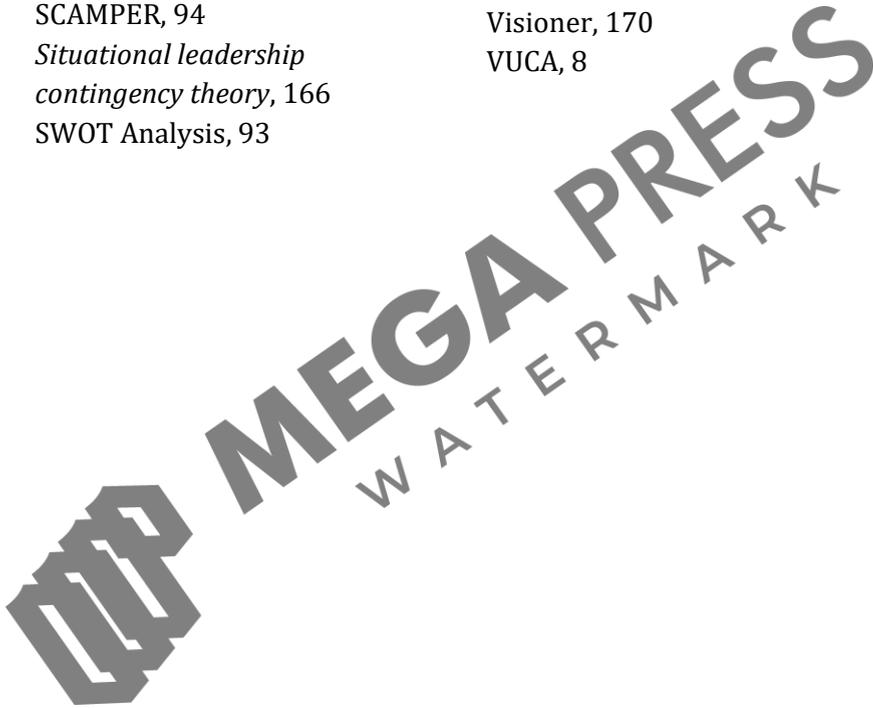
SCAMPER, 94
*Situational leadership
contingency theory*, 166
SWOT Analysis, 93

T

Talent, 1, 50
Task commitment, 67
Teori Fiedler, 163
Tim kerja yang efektif, 136
Transformasional, 169
Tren perilaku, 243

V

Visioner, 170
VUCA, 8



RIWAYAT PENULIS



**Dr. Wustari L. Mangundjaya, M.Org.Psy, S.E., Psikolog, DOD,
DSHRMD**

Wustari adalah seorang Doktor Psikologi dengan fokus Psikologi dan Manajemen Perubahan dari Fakultas Psikologi Universitas Indonesia; Master of Organizational Psychology (M.Org.Psy), dari Faculty of Psychology, University of Queensland, Brisbane, Australia; dan Psikolog (Dra-Psikolog) fokus Psikologi Industri dan Organisasi Industri, pada Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Latar belakang Sarjana Ekonomi, (S.E.) *majoring* dalam Manajemen SDM diperoleh dari Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Indonesia. Ia juga mengambil program *Post Graduate Diploma on Organization Development* (DOD), dan *Post Graduate Diploma on Strategic HR Management & Development* (DSHRMD) dari The Ateneo University de Manila, Filipina. Saat ini ia juga memiliki *International Certification* dalam *Professional HRM* dari Meirc (SHRM) Dubai, *Certified General Manajemen HRM* (BNSP), *Certified Risk Professional* (BNSP), *Certified Mentor* (BNSP), *Certified Assessor Manager* (BNSP), dan sebagai *Certified Trainer* (BNSP)

Ia adalah seorang Dosen Senior (*Associate Professor*) pada Fakultas Psikologi Universitas Bhayangkara Jakarta Ray dan sebelumnya mengajar pada Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, pada bidang studi Psikologi Industri & Organisasi; maupun pada Magister Manajemen UI. Selain itu, sebagai praktisi pengembangan SDM dan Organisasi, ia sejak tahun 1994 sampai sekarang ia adalah Senior Konsultan pada *Perfomacita Management Consulting*, yang

menangani Asesmen, Pengembangan SDM; Pengembangan Organisasi dan Riset serta Konsultansi Organisasi. Selama 2 tahun (tahun 2019-2020) ia juga diperbantukan sebagai Staf Ahli Senior Komite Dewan Pengawas BP Jamsostek, KKPKOS (Komite Pengembangan Kinerja Organisasi & SDM). Sejak tahun 2019 sampai sekarang ia juga sebagai External Examiner pada Universiti Tunku Abdul Rahman (UTAR) di KL, Malaysia.. Saat ini ia juga ditugaskan sebagai Task Force pada ASN Talent Academy. Sebelum bergabung di UI, selama 3 tahun, ia bekerja sebagai Asisten Direktur *Socio-Cultural Affairs*, The ASEAN Secretariat, Jakarta, dan sebagai *Refugee Counselor* di UNHCR Pulau Galang pada tahun 1981-1982.

Sebagai senior konsultan di Performacita, ia berperan sebagai Konsultan OD pada saat Integrasi (*Strategic Merger* PT Semen Indonesia); Fasilitator pada berbagai pelatihan kepemimpinan dan pengembangan diri. Selain itu juga pernah bertugas sebagai Co-Fasilitator OD pada program *Whole system Transformation* di Air Bus di Tolous, Perancis, juga sebagai Co Fasilitator *Team Development* di Kantor Pusat JHPIEGO di Baltimore, USA. Ia juga pernah menjadi Anggota Komite Dewas Remunerasi dan Nominasi PT Telkom. Melakukan berbagai intervensi OD antara lain pembuatan Evaluasi dan Analisis Jabatan, restrukturisasi organisasi, mauun mengelola perubahan organisasi. Selain itu, ia juga berperan sebagai konsultan Asesmen SDM, ia pernah dipercaya untuk menangani program *Toshiba Global Recruitment* (untuk penempatan di kantor Toshiba Jepang dan di mancanegara) selama 2 tahun. Selain itu, sebagai peneliti dan konsultan pada berbagai penelitian organisasi serta sebagai Asesor pada berbagai asesmen karyawan.

Wustari tidak hanya aktif pada dunia kerja, tetapi juga pada kegiatan sosial dan organisasi, antara lain sebagai: (a) Board Member, Asian OD Network (AODN); (b) Komite Ahli Himpunan Psikologi Indonesia (HIMPSI) Jaya, (c) Head Department Partnership Development PPDC (*Positive Psychology Development Centre*), (d) Anggota *Steering Committee* GNIK (Gerakan Nasional Indonesia Kompeten), dan (e) Founder pada IOC (*Industrial Organizational Club*), sebuah komunitas HR Management.

Wustari, dilahirkan di Jakarta, 10 Februari, menikah dan seorang ibu dengan empat orang anak. Dalam hal ini, untuk menuangkan pengalaman serta wacananya dalam hal pengelolaan dan pengembangan SDM maupun pengembangan organisasi (OD), ia telah menulis jurnal, *proceeding*, baik nasional dan internasional sebanyak lebih dari 100 artikel, serta menulis buku dan *book chapter* sebanyak lebih dari 30 buah buku. Wustari dapat dihubungi di wustari@gmail.com.



Dunia bisnis dan industri tidak dapat dilepaskan dari perencanaan SDM maupun organisasi. Berbicara mengenai SDM dan organisasi tidak dapat dilepaskan dari perilaku manusia, baik yang berhubungan dengan karakteristik SDM yang harus disesuaikan dengan tuntutan jaman, maupun tuntutan untuk melakukan perubahan organisasi. Hal ini dilakukan untuk dapat beradaptasi dengan tuntutan yang semakin kompetitif.. Hal ini semua, akan memengaruhi hubungan interpersonal dan kerja sama dalam tim kerja, maupun iklim kerja di suatu organisasi, dan pada akhirnya memengaruhi kinerja individu serta kinerja organisasi.

Untuk itu, dapat dikatakan bahwa dunia bisnis dan inudstri pada umumnya selalu berhubungan dengan manusia, sehingga selalu juga berhubungan dengan faktor psikologis, karena ilmu psikologi adalah ilmu yang mempelajari mengenai perilaku manusia.. Oleh karena itu, untuk dapat memperoleh organisasi yang efektif, maka diperlukan pengetahuan tentang pengaruh aspek psikologis terhadap proses bisnis dan manajemen, khususnya mengenai keterampilan individu yang dituntut dimasa mendatang, serta tantangan dan tren yang dihadapi dimasa mendatang. Berdasarkan hal tersebut, pembahasan dalam buku ini akan mencakup 4 variabel utama yaitu Individu (dalam hal ini pekerja), Kelompok, Organisasi dan Lingkungan Organisasi.

Buku ini merupakan buku ajar yang dapat digunakan untuk memperdalam proses belajar mengajar dalam bidang Psikologi dalam Perencanaan Bisnis. Selain itu, buku ini juga dapat digunakan untuk para praktisi serta peneliti dibidang Psikologi Industri dan Organisasi maupun dibidang Bsnis dan Manajemen. Penulis buku ini memiliki profesi yang merupakan gabungan antara akademisi sekaligus praktisi dalam bidang Pengembangan SDM dan Organisasi, yang juga didukung oleh pendidikan dan pengalamannya dalam kedua bidang tersebut, sehingga kasus-kasus yang dibahas adalah kasus nyata yang terjadi. Buku ini diharapkan akan dapat memberikan kontribusi dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi maupun manajemen dan pengembangan SDM, tidak hanya bagi para mahasiswa tetapi juga bagi khalayak lainnya.

Harga P Jawa Rp. xxxxxxxxxxxx



CV. MEGA PRESS NUSANTARA

Janati Park, Jatiningor, Sumedang
Jawa Barat, Indonesia

☎ 08123208 8838 🌐 www.megapress.co.id

📘 CV Mego Press Nusantara 📷 @megapressofficial

ISBN 978-623-8496-86-0 (PDF)

