

Perilaku Organisasi



Perilaku Organisasi

Dr. Cris Kuntadi, SE, MM, CA, CPA, QIA, FCMA, CGMA, CIPSAS,
CFRA, ASEAN CPA, CHRM, CH, CHt, PIA, Ak.

Rachmat Pramukty. S.E., M.Si



Penerbit IPB Press
Jalan Taman Kencana No. 3,
Kota Bogor -Indonesia

C.01/05.2024

Judul Buku:

Perilaku Organisasi

Penulis:

Dr. Cris Kuntadi, SE, MM, CA, CPA, QIA, FCMA, CGMA, CIPSAS, CFRA,
ASEAN CPA, CHRM, CH, CHt, PIA, Ak.

Rachmat Pramukty. S.E., M.Si

Penyunting Bahasa:

Atika Mayang Sari

Desain Sampul & Penata Isi:

Alfyandi

Jumlah Halaman:

244 + 12 halaman romawi

Edisi/Cetakan:

Cetakan 1, Mei 2024

Dicetak dan Diterbitkan oleh

PT Penerbit IPB Press

Anggota IKAPI

Jalan Taman Kencana No. 3, Bogor 16128

Telp. 0251 -8355 158 E-mail: ipbpress@apps.ipb.ac.id

www.ipbpress.com

ISBN:978-623-111-237-8

© 2024, HAK CIPTA DILINDUNGI OLEH UNDANG-UNDANG

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku
tanpa izin tertulis dari penerbit

Prakata

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat-Nya sehingga buku ini dapat tersusun hingga selesai. Tidak lupa kami juga mengucapkan banyak terima kasih atas bantuan dari pihak yang telah berkontribusi dengan memberikan sumbangan baik materi maupun pikirannya.

Harapan kami semoga buku ini dapat menambah pengetahuan dan pengalaman bagi para pembaca, untuk ke depannya dapat memperbaiki bentuk maupun menambah isi buku agar menjadi lebih baik lagi.

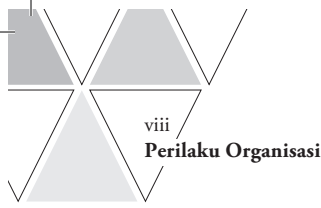
Dikarenakan keterbatasan pengetahuan maupun pengalaman, Kami yakin masih banyak kekurangan dalam buku ini. Oleh karena itu, kami sangat mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari pembaca demi kesempurnaan buku ini.

Rabu, 20 September 2023

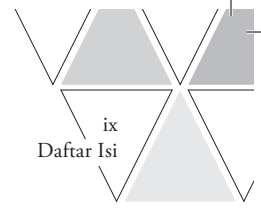


Daftar Isi

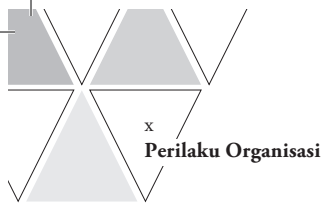
Prakata	v
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xi
Bab I Konsep Perilaku Organisasi	1
1.1 Konsep Perilaku Organisasi	1
1.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Organisasi	4
1.3 Ruang Lingkup Perilaku Organisasi	5
1.4 Pentingnya Mengetahui Perilaku Organisasi	7
1.5 Asumsi Dasar dalam Pendekatan Perilaku Organisasi	9
1.6 Sejarah Singkat Perilaku Organisasi	9
1.7 Contoh Kasus Perilaku Organisasi	10
1.8 Rangkuman	13
Bab II Perspektif Mikro Perilaku Organisasi	15
2.1 Perspektif	17
2.2 Peran Organisasi Bagi Kehidupan Manusia	18
2.3 Karakteristik Biografi	19
2.4 Kemampuan Individu dan Masyarakat	21
2.5 Dasar Perilaku Individu dan Perilaku Organisasi	24
2.6 Persepsi dan Penerapan dari Perspektif Mikro Perilaku Organisasi	27
2.7 Kepribadian dari Perspektif Mikro Perilaku Organisasi	30
2.8 Contoh Kasus Perspektif Mikro Perilaku Organisasi	33
2.9 Daftar Pertanyaan	35
2.10 Rangkuman	35



Bab III Motivasi Dalam Organisasi.....	39
3.1 Pengertian Arti Penting Motivasi	39
3.2 Jenis-jenis Motivasi	42
3.3 Teori-teori Motivasi	43
3.4 Indikator Dalam Motivasi Kerja	50
3.5 Penutup	53
3.6 Daftar Pertanyaan.....	57
Bab IV Nilai, Sikap, Kepuasan Kerja dan Individu.....	59
4.1 Pengertian Nilai	59
4.2 Pengertian Sikap.....	63
4.3 Pengertian Kepuasan Kerja	67
4.4 Karakter Individu	70
4.5 Kesimpulan.....	72
4.6 Daftar Pertanyaan.....	76
Bab V Proses Pembelajaran Organisasi.....	77
5.1 Konsep Pembelajaran	77
5.2 Sistem Penghargaan atau Imbalan.....	80
5.3 Pengelolaan Perilaku Individu dalam Organisasi.....	85
5.4 Penutup	88
5.5 Daftar Pertanyaan.....	90
Bab VI Dinamika Perilaku dalam Organisasi	91
6.1 Dinamika Perilaku Organisasi.....	91
6.2 Konflik dan Teknik Negosiasi	95
6.3 Pengelolaan Stres	102
6.4 Definisi Kekuasaan dan Perilaku Politik dalam Organisasi	106
6.5 Contoh Kasus.....	111
6.6 Daftar Pertanyaan.....	114
6.7 Kesimpulan.....	114



Bab VII Kepemimpinan dalam Organisasi	115
7.1 Proses Kepemimpinan	115
7.2 Gaya Kepemimpinan	118
7.3 Empat Sistem Manajemen Likert	125
7.4 Kebutuhan Fleksibilitas Gaya Kepemimpinan	125
7.5 Aktivitas Pimpinan	126
7.6 Syarat Kepemimpinan Efektif	127
7.7 Penutup	130
7.8 Rangkuman	132
7.9 Daftar Pertanyaan	133
Bab VIII Komunikasi dan Pengambilan Keputusan dalam Organisasi	135
8.1 Pengertian Komunikasi	135
8.2 Proses Komunikasi	136
8.3 Pentingnya Komunikasi Bagi Organisasi	138
8.4 Komunikasi dalam Organisasi	139
8.5 Saluran Komunikasi dalam Organisasi	140
8.6 Hambatan Komunikasi dalam Organisasi	143
8.7 Pengertian Pengambilan Keputusan	144
8.8 Proses Pengambilan Keputusan dalam Organisasi	145
8.9 Tipe-tipe Keputusan	148
8.10 Faktor-faktor Individu dalam Proses Pengambilan Keputusan ...	149
8.11 Contoh Kasus	150
8.12 Rangkuman	152
8.13 Daftar Pertanyaan	153



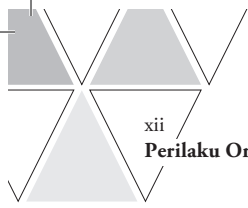
Bab IX Teori dan Struktur Organisasi	155
9.1 Teori Organisasi Klasik (1800 abad ke-19)	155
9.2 Teori Organisasi Neoklasik	163
9.3 Teori Modern	167
9.4 Rancangan Struktur Organisasi	169
9.5 Studi Kasus	171
9.6 Daftar Pertanyaan	173
9.7 Rangkuman	173
 Bab X Budaya Organisasi	 177
10.1 Pengertian Budaya Organisasi	177
10.2 Fungsi dan Peran Budaya Organisasi dalam Keberhasilan Organisasi	 181
10.3 Cara Analisis dan Metode Pengukuran Budaya Organisasi	183
10.4 Bentuk dan Tipe Budaya Organisasi	187
10.5 Proses Membangun Budaya Organisasi	199
10.6 Budaya Kewirausahaan	203
10.7 Perilaku Organisasi	204
10.8 Contoh Kasus	206
10.9 Penutup	208
10.10 Daftar Pertanyaan	211
 Bab XI Horison Perilaku Organisasi	 213
11.1 Perilaku Individu dalam Organisasi Global	213
11.2 Perubahan Organisasi	215
11.3 Pengembangan Organisasi	220
11.4 Penutup	231
11.5 Daftar Pertanyaan	233
 Daftar Pustaka	 235
 Biodata Penulis	 241

Daftar Tabel

Tabel 7.1	Tiga gaya kepemimpinan.	120
Tabel 7.2	Berbagai macam gaya kepemimpinan	121

Daftar Gambar

Gambar 1.1	Konsep perilaku organisasi	1
Gambar 1.2	Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja organisasi	4
Gambar 1.3	Ruang lingkup perilaku organisasi.	5
Gambar 5.1	Proses pembelajaran	78
Gambar 5.2	Variabel kunci yang memengaruhi perilaku individu.	86
Gambar 6.1	Dinamika organisasi	92
Gambar 6.2	Konflik dalam organisasi	95
Gambar 6.3	Negosiasi dalam organisasi	99
Gambar 6.4	Stres atas tekanan pekerjaan.	103
Gambar 6.5	Seorang pemimpin mempunyai kekuasaan	108
Gambar 6.6	Sumber kekuasaan.	109
Gambar 7.1	<i>Manajerial Grid</i>	122
Gambar 7.2	Model Efektif Kepemimpinan 3-D.	123
Gambar 7.3	Kontinum kepemimpinan yang berhasil dan tidak efektif	128
Gambar 7.4	Kontinum yang berhasil dan efektif.	129



Gambar 8.1	Komunikasi.	135
Gambar 8.2	Proses komunikasi.	137
Gambar 8.3	<i>Downward communication</i>	140
Gambar 8.4	<i>Upward communication</i>	141
Gambar 8.5	Komunikasi horizontal	142
Gambar 8.6	Pengambilan keputusan	144
Gambar 9.1	Max Weber.	157
Gambar 9.2	Henri Fayol.	159
Gambar 9.3	Frederick W Taylor.	162
Gambar 9.4	Buku Hugo Munsterberg	164
Gambar 9.5	Hubungan antara strategi, struktur dan lingkungan	170
Gambar 10.1	Budaya organisasi	177
Gambar 10.2	Fungsi dan peran budaya organisasi dalam keberhasilan organisasi	181
Gambar 10.3	Tipe budaya organisasi	196
Gambar 10.4	Kewirausahaan	203
Gambar 10.5	Perilaku organisasi.	204

Bab I

Konsep Perilaku Organisasi

1.1 Konsep Perilaku Organisasi

Pada hakikatnya perilaku organisasi mendasarkan pada ilmu perilaku yang dikembangkan dari tingkah laku manusia dalam suatu organisasi. Artinya, memahami perilaku organisasi berarti memahami perilaku individu, perilaku kelompok, struktur organisasi, dan bagaimana mengelola lingkungannya.



Gambar 1.1 Konsep perilaku organisasi

Perilaku organisasi merupakan suatu bidang studi ilmu terapan yang mengkaji hubungan antar manusia dalam organisasi, baik manusia sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok, serta hubungan antara manusia dan organisasi. Artinya, bahwa perilaku organisasi bisa mendeskripsikan,

menjelaskan, memprediksi, dan dapat mengendalikan perilaku manusia dalam organisasi. Dengan mempelajari perilaku organisasi, dapat membantu manajer mengidentifikasi masalah yang dihadapi, menentukan bagaimana cara mengoreksinya, dan mengetahui bahwa perubahan-perubahan akan membuat suatu perbedaan, yakni dengan menggunakan pendekatan keperilakuan, sehingga dengan pendekatan perilaku organisasi dapat meningkatkan kualitas dan produktivitas pegawai dalam organisasi.

Ada sejumlah kontroversi mengenai dampak etis dari pemusatan perhatian terhadap perilaku pekerja. Ada tiga tingkatan analisis pada perilaku organisasi, yaitu: Individu, Kelompok, Organisasi. Adapun empat unsur/elemen utama perilaku organisasi antara lain: Pandangan psikologi, Pandangan ekonomi, Pandangan bahwa individu dipengaruhi aturan organisasi dan pemimpinnya, Pandangan tentang penekanan kepada tuntutan manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Unsur-unsur/elemen perilaku organisasi di atas mengidentifikasi macam organisasi dilihat dari budaya organisasi tersebut, yang dapat dikelompokkan menjadi: Organisasi formal, Organisasi Informal dan *Social environment*.

Perilaku organisasi juga dikenal sebagai studi tentang organisasi. Studi ini adalah sebuah bidang telaah akademik khusus yang mempelajari organisasi dengan memanfaatkan metode-metode dari ekonomi, sosiologi, ilmu politik, antropologi dan psikologi.

Manusia dalam memenuhi kebutuhannya tidak bisa berdiri sendiri. Agar kebutuhan itu dapat terpenuhi maka manusia harus berorganisasi. Organisasi merupakan suatu alat yang diperlukan dalam masyarakat untuk mencapai tujuan tertentu melalui suatu tindakan yang harus dilakukan dengan kerja sama. Handyaningrat (1983) menyatakan organisasi adalah suatu kelompok manusia yang saling kerja sama dan menyumbangkan usahanya terhadap tercapainya suatu tujuan. Dengan kata lain, organisasi merupakan sarana atau alat bagi orang-orang dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diharapkan yang di dalamnya terdapat hubungan kerja yang saling berhubungan satu sama lain.

Pada dasarnya, di dalam suatu organisasi terdapat pola-pola hubungan yang saling berkaitan satu sama lain dari setiap individu dalam organisasi tersebut yang ditunjukkan dalam bentuk perilaku atau usahanya dalam proses

pencapaian tujuan organisasi. Perilaku menunjuk pada tanggapan atau reaksi individu terhadap rangsangan atau lingkungan. Perilaku seseorang dalam suatu organisasi itu ditentukan oleh banyak faktor. Adakalanya perilaku seseorang dipengaruhi oleh kemampuannya, ada pula karena kebutuhannya dan ada juga karena dipengaruhi oleh pengharapan dan lingkungannya. Oleh karena banyaknya faktor yang memengaruhi perilaku manusia, sehingga seringkali sesuatu organisasi menghadapi kesulitan di dalam menciptakan suatu keadaan yang memimpin ke arah tercapainya efektivitas pelaksanaan kerja.

Dengan demikian, bidang studi perilaku organisasi, akan berupaya memahami organisasi dari perspektif manusia sebagai titik sentralnya. Namun, karena manusia itu sendiri sebagai objek studi dan bersifat multiperspektif, maka yang menjadi perhatian dalam perilaku organisasi hanya aspek-aspek manusia yang relevan dan terkait dengan organisasi. Kedudukan dan peranan manusia dalam organisasi, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok, dalam perilaku sebuah organisasi sangat bergantung pada bagaimana manusia dalam organisasi tersebut berperilaku dan bertindak.

Berdasarkan pendapat di atas dapat dipahami bahwa perilaku organisasi adalah suatu bidang studi terapan yang mempelajari tingkah laku manusia atau perilaku manusia dalam suatu organisasi, baik manusia dalam kapasitasnya sebagai individu maupun manusia sebagai kelompok, serta hubungan antara manusia dan variabel yang relevan dengan organisasi dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi. Sebagai suatu bidang studi, perilaku organisasi mempelajari tiga determinan dalam organisasi, yaitu individu/perorangan, kelompok, dan struktur. Perilaku organisasi secara langsung berhubungan dengan pengertian, ramalan dan pengendalian terhadap tingkah laku orang-orang dalam suatu organisasi, dan bagaimana perilaku orang-orang tersebut memengaruhi usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas dapat dipahami bahwa perilaku organisasi adalah suatu bidang studi terapan yang mempelajari tingkah laku manusia atau perilaku manusia dalam suatu organisasi, baik manusia dalam kapasitasnya sebagai individu maupun manusia sebagai kelompok, serta hubungan antara manusia dan variabel yang relevan dengan organisasi dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi. Sebagai suatu bidang studi, perilaku organisasi mempelajari tiga determinan dalam organisasi, yaitu individu/

perorangan, kelompok, dan struktur. Perilaku organisasi secara langsung berhubungan dengan pengertian, ramalan dan pengendalian terhadap tingkah laku orang-orang dalam suatu organisasi, dan bagaimana perilaku orang-orang tersebut memengaruhi usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi.

1.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Organisasi



Gambar 1.2 Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja organisasi

Kinerja organisasi yang baik merupakan tujuan dari setiap perusahaan. Menurut Lusthaus (1999) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Lingkungan Eksternal, dimensi kunci yang dapat memengaruhi lingkungan adalah lingkungan eksternal yang terdiri dari:
 - Lingkungan administratif
 - Politik
 - Aturan/Kebijakan
 - Sosial/Budaya
 - Ekonomi
 - Teknologi
 - Ekologis

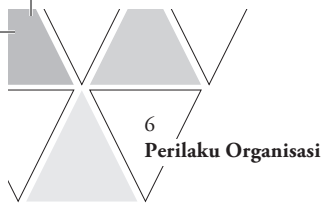
2. Motivasi organisasi, hal yang memotivasi organisasi adalah
 - Sejarah
 - Misi
 - Budaya
 - Insentif atau Imbalan
3. Kapasitas organisasi, terdiri dari
 - Strategi kepemimpinan
 - Sumber daya manusia
 - Manajemen keuangan
 - Proses organisasi
 - Program manajemen
 - Infrastruktur
 - Rantai institusional
4. Penampilan Organisasi
 - Efektivitas
 - Efisiensi
 - Relevansi
 - Kelayakan finansial

1.3 Ruang Lingkup Perilaku Organisasi



Gambar 1.3 Ruang lingkup perilaku organisasi

Ruang lingkup organisasi menyangkut efisiensi prosedur tata cara kerja yang dipakai dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Sedangkan pengertian organisasi dan metode antara manajemen, organisasi, dan tata cara kerja merupakan satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan, artinya kalau tata cara kerjanya sudah efisien maka diharapkan kegiatan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi akan berjalan lancar. Jadi dalam hal ini sifat dan maksud organisasi metode adalah pelayanan terhadap manajer dan administrasi yang berusaha memajukan tata cara kerja yang dipergunakan untuk pencapaian efisiensi yang maksimal pada organisasi tersebut. Dengan melihat maksud dan sifat organisasi dan metode merupakan pelayanan bagi manajer dan administrasi dalam melaksanakan fungsi manajemen maka organisasi dan metode merupakan bantuan teknis dan praktis dalam pelaksanaan teori



teori organisasi dan manajemen dengan setepat-tepatnya. Maka dari sifat dan maksud organisasi dan metode dapat dipahami ruang lingkupnya adalah hal-hal yang menyangkut bidang-bidang khusus dari organisasi dan manajemen yang detail dan luas *scope*-nya. Menurut McShane and Glinow (2008), pada dasarnya ruang lingkup perilaku organisasi merupakan integrasi dari tiga konsep yang terdiri dari:

□ Perilaku

Perilaku merupakan karakteristik pertama dalam mempelajari perilaku organisasi. Fokus dari perilaku keorganisasian adalah perilaku individu dalam organisasi. Tujuan pertama dari mempelajari perilaku keorganisasian adalah untuk dapat memahami dan menjelaskan kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi, dengan demikian kita dapat mengembangkan cara berpikir tentang berbagai fenomena dan kejadian dalam lingkungan organisasi.

□ Struktur

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

□ Proses

Proses organisasi merupakan karakteristik yang ketiga dari perilaku keorganisasian. Proses organisasi berkaitan dengan interaksi yang terjadi antara anggota organisasi. Proses organisasi antara lain meliputi komunikasi, kepemimpinan, proses pengambilan keputusan dan kekuasaan. Salah satu pertimbangan utama dalam merancang struktur organisasi yang efektif adalah agar berbagai proses tersebut dapat dilakukan dengan efisien dan efektif.

1.4 Pentingnya Mengetahui Perilaku Organisasi

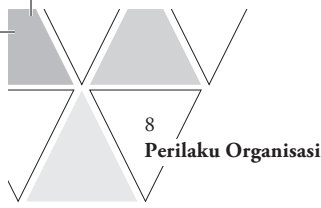
Perilaku organisasi sangat penting karena membantu individu memahami perilaku mereka sendiri dan orang lain di dalam organisasi, meningkatkan hubungan interpersonal, membantu manajer memahami dan memengaruhi lingkungan dan masalah dalam organisasi, mencegah masalah dalam organisasi, memberikan motivasi dasar pada manajer, dan menjaga hubungan industrial.

Setiap studi yang dilakukan pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai. Begitu juga dengan perilaku organisasi, terdapat beberapa tujuan yang ingin dicapai, yaitu:

- Mengetahui faktor yang memengaruhi kepuasan bekerja di dalam organisasi.
- Memudahkan perusahaan atau organisasi dalam mencari talenta-talenta terbaik untuk perusahaan.
- Memperkuat budaya organisasi yang ada.
- Membantu kepemimpinan dan pemecahan masalah secara kreatif.
- Membantu perusahaan dalam mengenal karyawan atau pekerja lebih dalam.
- Membantu perusahaan dalam mengembangkan pemimpin yang baik bagi perusahaan.
- Mengembangkan tim yang baik.
- Serta meningkatkan produktivitas dalam bekerja di dalam perusahaan.

Selain itu, dengan melakukan perilaku organisasi, manfaat yang didapatkan oleh suatu organisasi adalah sebagai berikut:

- Perilaku organisasi berfungsi sebagai map bagi kehidupan para anggota organisasi.
- Perilaku organisasi dapat memprediksi kelangsungan kehidupan organisasi melalui berbagai pengamatan yang sistematis.



- Perilaku organisasi dapat membantu setiap anggota organisasi untuk memahami perilaku mereka sendiri maupun anggota lain dalam organisasi, sehingga dapat menyebabkan hubungan interpersonal antar anggota organisasi semakin baik.
- Mencegah masalah serius dalam organisasi melalui analisis perilaku organisasi, sehingga dapat secara mudah untuk dikenali dan ditemukan solusinya.
- Membantu manajer untuk dapat memahami dan memengaruhi lingkungan serta berbagai kejadian yang ada dalam kehidupan organisasi.
- Memberikan motivasi yang besar pada setiap manajer organisasi agar dapat mengarahkan dan mengendalikan bawahannya secara efektif.

Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk dapat mengembangkan perilaku organisasi, antara lain:

- Meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia Anda
- Meningkatkan kualitas dan juga produktivitas di dalam perusahaan.
- Mengikuti perkembangan zaman dan teknologi.
- Memberdayakan dan memanfaatkan kemampuan dari sumber daya yang Anda punya.
- Memperhatikan kesejahteraan karyawan di tempat kerja.
- Menjunjung tinggi perilaku etis dan moral di dalam perusahaan.
- Melakukan inovasi dan juga perubahan yang diperlukan oleh perusahaan.
- Mengelola perbedaan dan juga keragaman yang ada di tempat kerja.
- Memberikan motivasi yang besar pada setiap manajer organisasi agar dapat mengarahkan dan mengendalikan bawahannya secara efektif.

Seperti yang sudah disebutkan di atas bahwa studi ini berguna untuk mempelajari perilaku dari setiap individu dan juga dampak yang ditimbulkan dari perilaku tersebut kepada sebuah organisasi atau perusahaan. Mempelajari ilmu ini akan membantu kita dalam menentukan kebijakan dan juga langkah-langkah yang diperlukan untuk kemajuan sebuah perusahaan.

Selain itu, studi ini juga akan membantu kita dalam memotivasi dan mengetahui kepuasan karyawan terhadap perusahaan dan manajemen yang kita miliki. Dengan begitu, kepuasan kerja dan juga produktivitas di dalam perusahaan bisa meningkat sehingga memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

1.5 Asumsi Dasar dalam Pendekatan Perilaku Organisasi

Dalam pendekatan perilaku organisasi, terdapat beberapa asumsi dasar yang menjadi landasan dalam memahami perilaku individu dan kelompok dalam suatu organisasi. Berikut adalah beberapa asumsi dasar dalam pendekatan perilaku organisasi:

1. **Perbedaan Perilaku:** Asumsi ini menyatakan bahwa setiap individu memiliki perbedaan dalam perilaku mereka. Perbedaan ini dapat terlihat dalam berbagai aspek, seperti sikap, nilai, dan preferensi.
2. **Perbedaan Kebutuhan:** Asumsi ini menyatakan bahwa setiap individu memiliki kebutuhan yang berbeda-beda. Kebutuhan ini dapat mencakup kebutuhan fisik, sosial, dan psikologis.
3. **Timbulnya Reaksi Senang atau Tidak Senang:** Asumsi ini menyatakan bahwa setiap individu akan merespons suatu situasi dengan perasaan senang atau tidak senang. Reaksi ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti lingkungan kerja, hubungan antar pribadi, dan kepuasan kerja.

1.6 Sejarah Singkat Perilaku Organisasi

Minat untuk mempelajari tingkah laku manusia sebetulnya telah dipelajari oleh filsuf Yunani kuno, yaitu Plato dengan membagi tiga macam tingkah laku manusia, yaitu filosofis, ambisius, dan suka akan keberuntungan. Di mana gagasan tersebut banyak sedikitnya berpengaruh besar terhadap perilaku manusia dalam suatu organisasi yang dipelajari oleh para ahli saat ini. Awal abad ke-20 sebetulnya minat untuk mempelajari perilaku manusia dalam organisasi telah mencapai klimaksnya. Teori dalam mempelajari perilaku manusia terbagi dalam tiga periode di antaranya periode klasik, neo-klasik

dan modern. Pada masing-masing periode telah muncul para pemikir-pemikir yang banyak sedikitnya ikut andil dalam perkembangan sejarah perilaku organisasi di antaranya Max Weber yang ikut andil dengan analisis perilaku organisasi lewat konsep struktur birokrasinya. Henry Fayol dengan orientasi pendekatan fungsionalnya dalam perilaku organisasi dan manajemen yang mendominasi banyak pemikiran-pemikiran modern tentang administrasi dan Frederick Winslow Taylor yang mengenalkan prinsip-prinsip manajemen ilmiah. Pemikir lain, yaitu Chester Barnard, Mary Parker Follett, Frederick Herzberg, Abraham Maslow David McClelland, dan Victor Vroom.

Meskipun studi ini menelusuri akarnya kepada Max Weber dan para pakar yang sebelumnya, studi organisasi biasanya dianggap baru dimulai sebagai disiplin akademik bersamaan dengan munculnya manajemen ilmiah pada tahun 1890-an dengan Taylorisme yang mewakili puncak dari gerakan ini. Para tokoh manajemen ilmiah berpendapat bahwa rasionalisasi terhadap organisasi dengan rangkaian instruksi dan studi tentang gerak-waktu akan menyebabkan peningkatan produktivitas studi tentang berbagai sistem kompensasi pun dilakukan.

Setelah Perang Dunia I fokus dari studi organisasi bergeser kepada analisis tentang bagaimana faktor-faktor manusia dan psikologi memengaruhi organisasi. Ini adalah transformasi yang didorong oleh penemuan tentang Dampak Hawthorne. Gerakan hubungan antar manusia ini lebih terpusat pada tim, motivasi, dan aktualisasi tujuan-tujuan individu di dalam organisasi.

Perang Dunia II menghasilkan pergeseran lebih lanjut dari bidang ini, ketika penemuan logistik besar-besaran dan penelitian operasi menyebabkan munculnya minat yang baru terhadap sistem dan pendekatan rasionalistik terhadap studi organisasi.

1.7 Contoh Kasus Perilaku Organisasi

KASUS 1: Pengadilan Tindak Pidana Korupsi Semarang menjatuhkan hukuman 3,5 tahun penjara terhadap Triasih Wahyu Sari, seorang bidan yang bertugas sebagai program verifikator Jaminan Persalinan (Jampersal) Bidan Praktik Mandiri di Kabupaten Blora, Jawa Tengah. Triasih terbukti menyalahgunakan kesempatan ketika menjadi verifikator program

Jampersal sehingga menguntungkan dirinya sendiri. Hakim mewajibkan Penerima membayar uang pengganti kerugian negara besarnya Rp695,5 juta. “Menyatakan terdakwa terbukti bersalah melanggar pasal 18 Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 yang telah diubah dan ditambah dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi,” katanya Suprpto, Selasa (8/9). “Pada tahun 2013, Dinas Kesehatan Kabupaten Blora menerima dana kucuran untuk program Jampersal yang besarnya mencapai Rp4,1 miliar. Dari dana tersebut, sekitar Rp1,7 miliar dana dicairkan berdasarkan hasil verifikasi yang dilakukan penipu,” tuturnya. Sementara itu, Triasih mengaku dana yang digelapkan tersebut digunakan untuk memenuhi kebutuhan pribadinya. Atas keputusan hakim tersebut, pengirim Triasih menyatakan menerima hukuman yang dijatuhkan kepada dirinya sendiri. Teori perluasan kebutuhan karena kasus tersebut, Triasih memakai uang korupsi buat kebutuhan pribadinya dengan melakukan segala cara.

Analisis masalah: Kasus tersebut menunjukkan perilaku individu dalam organisasi sangat berdampak pada tempat organisasi bekerja. Dari kasus korupsi tersebut, Triasih adalah sosok yang mementingkan kepentingan individu dan dapat mencoreng nama organisasinya. Kepercayaan yang telah diberikan kepada Triasih disalahgunakan, seharusnya ia dapat mementingkan kepentingan organisasi/kelompok dibandingkan dengan kepentingan pribadi. Triasih diketahui mengambil sebagian dana Dinas Kesehatan Kabupaten Blora untuk program Jampersal pada tahun 2013 lalu. Dari sisi organisasi sendiri perlu diadakan pengawasan, evaluasi berkala dan bimbingan agar tidak terjadi dan adanya sanksi yang tegas karena perilaku individu yang baik akan membawa organisasi yang baik dan sesuai dengan tujuan.

Kesimpulan: Triasih mengaku menggelapkan dana untuk kepentingan pribadinya. Putusan hakim menjatuhkan hukuman 3.5 tahun penjara terhadap Triasih Wahyu Sari.

Saran: Seharusnya pribadi yang baik akan mementingkan kepentingan kelompok agar tidak mencoreng nama baik kelompok/organisasi karena kepentingan pribadi, dan dalam suatu organisasi ini diperlukan pengawasan yang ketat sehingga tidak terjadi hal yang tidak diinginkan.

KASUS 2: Adam adalah seorang karyawan di salah satu perusahaan jasa yang selalu mengutamakan nilai-nilai perbuatan baik, tanggap dan tepat waktu, maka Adam diminta untuk memiliki sifat-sifat tersebut. Untungnya Adam lahir dan tumbuh dalam keluarga yang mengutamakan nilai-nilai tersebut, jadi tidak ada halangan bagi Adam untuk menjalankan demikian, hanya saja karena ini kali pertama Adam bekerja pada suatu perusahaan, ia masih tidak dapat menahan stabilitas emosinya dengan baik, akibatnya ia tidak tahan terhadap tekanan dan terus merasa tidak nyaman. Karena emosi negatif yang dimiliki oleh Adam menyebabkan hasil pekerjaan tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh manajernya.

Analisis masalah: Perusahaan tempat Adam bekerja memiliki nilai bersama berupa perilaku yang ramah, tanggap, dan tepat waktu. Pada tahap pengenalan budaya organisasi Adam sudah berada pada tahap ketiga, yaitu tahap peran pengelolaan (orang dalam), di mana secara teori Adam harus mempraktikkan nilai perusahaan pada perilakunya (praktik baru perilaku). Namun Adam memiliki masalah terkait mengontrol stabilitas emosinya sehingga membuat Adam kesulitan untuk beradaptasi dengan tekanan. Akibatnya, kinerja Adam tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh manajemennya.

Solusi: Perlu adanya pemberdayaan individu yang harus diberikan pada Adam berupa pengembangan kapasitas untuk jangka panjang. Nilai yang dimiliki perusahaan tidak sesuatu hal yang benar-benar baru dalam pribadi Adam disebabkan dirinya sudah memiliki nilai-nilai tersebut. Hanya saja Adam membutuhkan lingkungan dan bimbingan yang tepat dalam tempat bekerja jadi nilai tersebut dapat diterapkan dalam perilaku berorganisasi. Penguatan hubungan dalam tim (ikatan) juga dapat membantu Adam mempermudah melewati masa adaptasinya di perusahaan baru. Nilai perusahaan ini harus benar-benar diterapkan, baik di dalam (antar sesama karyawan) maupun di luar (dengan pelanggan atau pihak luar perusahaan), sehingga hubungan baik sesama karyawan dapat tercipta serta membuat Adam lebih mengenal lingkungan dan rekan bekerja. Dengan jadi, harapannya Adam dapat mengontrol stabilitas emosinya dengan baik dan bisa memperbaiki kinerja.

1.8 Rangkuman

Perilaku organisasi saat ini merupakan bidang studi yang berkembang. Jurusan studi organisasi pada umumnya ditempatkan dalam sekolah-sekolah bisnis, meskipun banyak universitas yang juga mempunyai program psikologi industri dan ekonomi industri. Bidang ini sangat berpengaruh dalam dunia bisnis dengan para praktisi seperti Peter Drucker dan Peter Senge yang mengubah penelitian akademik menjadi praktik bisnis.

Perilaku organisasi menjadi semakin penting dalam ekonomi global ketika orang dengan berbagai latar belakang dan nilai budaya harus bekerja bersama-sama secara efektif dan efisien. Namun bidang ini juga semakin dikritik sebagai suatu bidang studi karena asumsi-asumsinya yang etnosentris dan prokapitalis. Perilaku manusia sangat berbeda antara satu dengan lainnya. Perilaku itu sendiri adalah suatu fungsi dari interaksi antara seseorang individu dengan lingkungannya. Ditilik dari sifatnya, perbedaan perilaku manusia itu disebabkan kemampuan, kebutuhan, cara berpikir untuk menentukan pilihan perilaku, pengalaman, dan reaksi afektifnya berbeda satu sama lain. Pendekatan yang sering dipergunakan untuk memahami perilaku manusia adalah pendekatan kognitif, *reinforcement*, dan psikoanalitis.

Demikianlah penjelasan dari kami tentang perilaku organisasi. Jadi, bisa kita simpulkan bahwa perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang di dalamnya mempelajari tentang bagaimana seseorang ataupun individu bisa bergerak dan berperilaku sesuai dengan organisasi.

Pemahaman tentang perilaku organisasi ini sangat penting untuk setiap mereka yang terlibat di dalam manajemen perusahaan. Sehingga, perusahaan bisa bergerak secara lebih efektif dan efisien.





Bab II

Perspektif Mikro Perilaku Organisasi

Akhir-akhir ini perkembangan perilaku organisasi semakin terasa kemajuannya bahkan telah menjadi sesuatu hal yang ramai dibicarakan orang, bukan saja di kalangan akademisi tetapi juga para politisi dan para birokrasi pun berbicara tentang perilaku organisasi. Ini disadari karena di samping perilaku organisasi ini mudah dipahami, juga persoalan-persoalan organisasi yang cenderung semakin ruwet, ditambah pula berbagai persoalan-persoalan manusia dengan berbagai karakter dan perilaku berlanjut menjadi tantangan utama yang sering dihadapi oleh setiap pimpinan organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta dewasa ini. Oleh sebab itu, seorang pimpinan sangat dituntut perannya untuk memahami perilaku organisasi.

Robbins (2007:17) mengemukakan, memahami perilaku organisasi bagi seorang manajer merupakan hal yang sangat penting. Pandangan sepintas terhadap sedikit perubahan dramatis yang sekarang ini terjadi di banyak organisasi mendukung pertanyaan ini. Sebagai contoh, karyawan bisa menjadi lebih tua; semakin banyak wanita dan orang kulit berwarna berada di lingkungan kerja; pengecilan ukuran perusahaan dan penggunaan pekerja temporer yang begitu banyak melemahkan ikatan kesetiaan yang dulunya memperlakukan karyawan dengan para pemberi kerja, serta kompetisi global yang mengharuskan karyawan lebih fleksibel dan belajar menanggapi perubahan yang cepat. Dengan demikian tantangan yang sangat menonjol dihadapi oleh para pimpinan dalam setiap organisasi adalah masalah perilaku manusia itu sendiri.

Manusia adalah faktor utama yang sangat penting dalam setiap organisasi apapun bentuknya. Ketika manusia memasuki dunia organisasi maka itulah awal perilaku manusia yang berada dalam organisasi itu. Oleh karena persoalan-persoalan manusia senantiasa berkembang berdasarkan situasi dan kondisi dan semakin sulit dikendalikan, maka persoalan-persoalan organisasi khususnya persoalan perilaku organisasi semakin hari semakin berkembang. Perilaku organisasi hakikatnya mendasarkan pada ilmu perilaku itu sendiri.

A. Rumusan Masalah

1. Apa yang dimaksud dengan perspektif?
2. Bagaimana peran organisasi bagi kehidupan manusia?
3. Apa yang dimaksud dengan karakteristik biografi?
4. Bagaimana kemampuan perilaku individu dan masyarakat?
5. Bagaimana dasar perilaku individu?
6. Bagaimana persepsi dan penerapan dari perspektif mikro perilaku organisasi?
7. Bagaimana kepribadian dari perspektif mikro perilaku organisasi?

B. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apa itu perspektif
2. Untuk mengetahui peran organisasi bagi kehidupan manusia
3. Untuk mengetahui apa itu karakteristik biografi
4. Untuk mengetahui kemampuan perilaku individu dan masyarakat
5. Untuk mengetahui dasar perilaku individu
6. Untuk mengetahui persepsi dan penerapan dari perspektif mikro perilaku organisasi
7. Untuk mengetahui kepribadian dari perspektif mikro perilaku organisasi

2.1 Perspektif

Perspektif merupakan cara pandang, sudut pandang tertentu, cara berpikir, sumber-sumber pemikiran, kerangka kerja konseptual, atau seperangkat asumsi terhadap suatu gejala, masalah, atau peristiwa tertentu. Perspektif memberikan petunjuk kepada kita bagaimana cara memandang suatu fenomena, dan perspektif memberikan kita dasar-dasar pemikiran dari suatu teori.

Definisi Perspektif telah banyak dikemukakan oleh para ahli sesuai dengan latar belakang mereka masing-masing, sebagai berikut: Charon (1998) yang melihat perspektif sebagai kerangka konseptual; seperangkat asumsi-asumsi; seperangkat nilai-nilai; dan seperangkat gagasan-gagasan yang memengaruhi persepsi kita dan memengaruhi tindakan dalam suatu situasi.

Perspektif juga dimaksudkan sebagai berbagai cara memandang sesuatu. Perspektif komunikasi adalah berbagai cara memandang komunikasi. Kemudian menegaskan kembali, perspektif teori ilmu komunikasi itu adalah pandangan seseorang terhadap satu persoalan komunikasi. Barnett Pearce mengemukakan dalam bukunya *Communication and The Human Condition* (1989), seperti dikutip Littlejohn, perspektif adalah suatu cara memperhatikan atau berpikir tentang sesuatu, dan bagaimana orang akan memperhatikan atau memikirkan hal-hal dari perspektif komunikasi. Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa perspektif merupakan cara pandang, sudut pandang tertentu, cara berpikir, sumber-sumber pemikiran, kerangka kerja konseptual, atau seperangkat asumsi terhadap suatu gejala, masalah, atau peristiwa tertentu. Dapat juga dikatakan bahwa perspektif merupakan suatu kumpulan asumsi maupun keyakinan tertentu tentang suatu hal. Melalui perspektif setiap orang akan memandang sesuatu hal berdasarkan cara-cara tertentu. Cara-cara itu berhubungan dengan asumsi yang mendasarinya, unsur-unsur pembentukan, dan ruang lingkungannya.

Peranan perspektif dapat dilihat dari posisi dan kegunaannya. Pemahaman akan perspektif menjadi sangat mendasar mengingat perbedaan asumsi dasar sebuah persepektif akan memengaruhi pilihan titik tolak studi, metode maupun kesimpulan teoretik yang terbangun. Sebagai contoh sangat sederhana adalah konsep keefektifan komunikasi dalam komunikasi kelompok

kecil akan sangat berbeda dengan keefektifan komunikasi dalam komunikasi massa. Sebuah teori '*public speaking*' yang akan sangat bermanfaat dalam konteks komunikasi langsung terhadap kerumunan khalayak bisa menjadi tidak relevan bagi komunikasi dengan menggunakan media.

Demikian asumsi dasar mengenai 'komunikasi sebagai tindak rasional manusia di antara pilihan-pilihan yang tersedia secara bebas' akan membawa sebuah teori yang sama sekali berbeda dengan teori yang mendasarkan diri pada asumsi bahwa 'komunikasi adalah proses yang melibatkan pihak-pihak yang berposisi tidak setara, antara pihak yang ingin mendominasi dengan pihak yang terdominasi'.

Perspektif memberikan petunjuk kepada kita bagaimana cara memandang suatu fenomena, dan perspektif memberikan kita dasar-dasar pemikiran dari suatu teori. Melalui perspektif yang berbeda, seseorang akan memandang suatu fenomena yang ada dari sudut pandang yang berbeda dan teori yang dikembangkan berbeda pula. Perspektif yang berbeda juga akan menghasilkan definisi komunikasi yang berbeda.

Melalui perspektif yang jelas, proses bagaimana seorang ilmuwan atau peneliti untuk menemukan kebenaran melalui ilmu pengetahuan dengan cara melakukan penelitian, akan dapat ditelusuri kembali oleh ilmuwan atau peneliti lainnya. Dalam proses ini menjadi sangat penting untuk mengetahui bagaimana seorang ilmuwan atau peneliti melihat gejala yang diteliti, kaitan antara dirinya dengan gejala tersebut, nilai-nilai yang melekat dalam diri peneliti, serta teknik apa yang digunakan untuk menjelaskan gejala tersebut (Sendjaja, 2008).

2.2 Peran Organisasi Bagi Kehidupan Manusia

Organisasi didirikan manusia bukan sebagai tujuan akhir melainkan hanya sebagai sarana dan bukan untuk siapa-siapa, kecuali untuk kepentingan manusia itu sendiri. Pernyataan ini menunjukkan bahwa ada alasan-alasan tertentu mengapa seseorang atau sekelompok orang mendirikan organisasi. Menurut Gareth Jones¹⁸, dia mengatakan bahwa seseorang mendirikan organisasi pada dasarnya untuk menciptakan nilai tambah yang berupa produk ataupun jasa dan berbagai macam *output* yang diharapkan dapat memenuhi kebutuhan

beberapa kelompok orang yang berbeda kepentingan. Secara sistemik, proses penciptaan nilai tambah dalam sebuah organisasi terjadi melalui tiga tahap, yaitu masukan (*input*), proses transformasi (konversi) dan keluaran (*output*). secara tidak langsung peran organisasi adalah mempermudah pencapaian target. Impian yang sederhana bisa dilakukan sendiri, tetapi impian yang lebih besar membutuhkan kerja sama. Maka dapat dikatakan bahwa dengan berorganisasi dapat mempermudah kita untuk mencapai target.

Peran organisasi bagi kehidupan manusia sebagai makhluk sosial, manusia tidak mungkin hidup sendiri, maka dari itu organisasi menjadi wadah untuk bersosialisasi. Karena di dalam organisasi kita pasti akan berinteraksi dengan banyak orang. Berorganisasi memberi ruang lebih untuk berekspresi, mengembangkan kemampuan diri, membangun kepercayaan diri, menambah teman, meningkatkan wawasan dan pengetahuan, serta memupuk jiwa yang peduli. Banyak potensi yang bisa dikembangkan di dalam organisasi, seperti kemampuan komunikasi dan *leadership*. Karena di dalam organisasi kita akan dihadapkan dengan orang-orang yang berbeda.

2.3 Karakteristik Biografi

Perilaku organisasi sebagaimana telah diberikan pengertiannya di muka, pada dasarnya dibentuk oleh perilaku individual para anggota organisasi yang meliputi karakteristik biografis, kemampuan individu, kepribadian, serta pembelajaran. Salah satu faktor yang paling mudah untuk dianalisis atau dinilai seseorang adalah karakteristik biografisnya. Data pribadi seperti usia, jenis kelamin, status perkawinan, maupun masa kerja yang dimiliki seseorang sangat umum dipakai dan mudah diperoleh untuk kemudian dihubungkan dengan tingkat produktivitas kerja. Faktor usia dihubungkan dengan kinerja (*job performance*) menjadi isu yang semakin penting. Robbins dalam Ratmawati dan Herachwati (2007), memberikan beberapa alasan mengapa hubungan ini penting, yaitu pertama, sudah menjadi kepercayaan yang umum bahwa penurunan produktivitas kerja seseorang terjadi seiring dengan usianya yang semakin bertambah. Benar atau tidaknya kepercayaan ini perlu investigasi lebih lanjut. Kedua, adanya realitas bahwa angkatan kerja semakin tua/menua (*workforce is aging*). Ketiga, adanya peraturan perundangan (di Amerika dengan US *legislation*) yang menyatakan bahwa pensiun yang

bersifat perintah dianggap sebagai melanggar hukum. Oleh karena itu, para pekerja di sana tidak lagi pensiun pada usia 70 tahun. Di Indonesia sendiri saat ini yang mempunyai peraturan untuk Pegawai Negeri Sipil (PNS) harus pensiun pada usia 56 tahun dan PNS tenaga edukatif golongan IV pensiun pada usia 65 tahun, masih perlu dievaluasi lebih lanjut mengingat pada usia-usia tersebut orang yang sehat masih mampu bekerja dengan baik. Tentu saja hal ini juga membutuhkan investigasi/penelitian lebih lanjut. Dalam hal ini yang perlu menjadi fokus perhatian adalah dampak yang ditimbulkan oleh faktor usia pada produktivitas kerja, loyalitas, tingkat absensi, penggantian karyawan (*replacement*), atau kepuasan kerja. Selain faktor usia, faktor yang sering dianalisis adalah jenis kelamin (*gender*). Faktor ini banyak menjadi perdebatan sehubungan dengan pertanyaan tentang apakah ada kesamaan kinerja antara karyawan wanita dan karyawan pria. Untuk masalah ini seharusnya dilihat bukti-bukti berdasarkan penelitian yang dilakukan para peneliti terdahulu. Robbins (2000) memberikan gambaran tentang adanya penelitian yang ditinjau ulang, di mana hasilnya menyatakan adanya perbedaan yang sangat tipis/sedikit antara kinerja wanita dibandingkan dengan pria. Berdasarkan studi secara psikologis dijumpai bahwa wanita lebih mematuhi otoritas, sementara pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinan memiliki ekspektasi. Pada dasarnya wanita maupun pria yang konsisten sama-sama memiliki kemampuan dalam hal memecahkan masalah, keterampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosialilitas, ataupun kemampuan belajar. Selain hal tersebut perlu pula pembuktian apakah ada perbedaan yang signifikan pada tingkat absensi maupun "*turn over*" antara karyawan wanita dan pria. Kalau pun ada penelitian yang membuktikan adanya perbedaan tersebut, maka tentunya tidak dapat dijadikan generalisasi bahwa perbedaan tersebut juga berlaku di tempat kerja lain serta di negara-negara lain pula.

Selanjutnya bagaimana dengan faktor status perkawinan? Apakah faktor ini secara individu juga memengaruhi efektivitas kerja seseorang? Untuk hal ini, Robbins (2000) menyatakan tidak cukup studi guna menarik kesimpulannya. Meski demikian dijelaskan adanya riset yang menemukan hasil bahwa karyawan yang menikah lebih sedikit tingkat absensinya dibandingkan dengan karyawan yang belum/tidak menikah. Secara logis, seseorang yang telah menikah akan lebih mempunyai tanggung jawab sehingga mereka akan lebih mantap dan teratur dalam pekerjaannya. Namun demikian informasi

lebih lanjut tentang sebab-akibat yang berhubungan dengan masalah ini sangat diperlukan. Faktor terakhir yang menyangkut masalah produktivitas adalah faktor masa kerja. Riset/studi terdahulu menyatakan bahwa senioritas, yang diperoleh seseorang dari pengalaman kerjanya, sangat berhubungan erat dengan tingkat produktivitas. Orang-orang yang mempunyai pengalaman/masa kerja lebih lama akan lebih produktif dibandingkan dengan rekan-rekan mereka yang junior. Bukti juga menunjukkan bahwa senioritas berkaitan secara negatif dengan ketidakhadiran. Masa kerja juga disebutkan sebagai variabel yang andal dalam menjelaskan “*turn over*” karyawan.

2.4 Kemampuan Individu dan Masyarakat

Pengertian kemampuan menurut George & Jones *dalam* Ratmawati dan Herachwati (2007) adalah kapasitas mental maupun fisik untuk mengerjakan sesuatu. Konsep kemampuan, yang meliputi kemampuan kognitif dan fisikal, perlu dipelajari dan sangat penting implikasinya untuk memahami dan mengelola perilaku orang-orang dalam organisasi. Faktor *nature* (dari keturunan orang tua) dan *nurture* (dari pendidikan dan pengalaman) merupakan determinan dari kemampuan kognitif maupun fisikal. Bagi para manajer, pengetahuan tentang kemampuan seseorang dapat diperoleh pada saat melakukan seleksi, penempatan, maupun pelatihan. Robbins *dalam* Ratmawati dan Herachwati (2007), mengartikan kemampuan sebagai kapasitas yang dimiliki individu untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya. Kemampuan dalam hal ini dibedakan menjadi kemampuan intelektual dan fisikal. Kemampuan intelektual diartikan sebagai kemampuan yang dibutuhkan guna mengerjakan aktivitas-aktivitas mental. Lebih lanjut Robbins menyatakan bahwa ada tujuh dimensi yang sering digunakan untuk menyusun kecakapan intelektual, yaitu;

1. Kecerdasan Angka (*Number Aptitude*), adalah kemampuan seseorang untuk memecahkan permasalahan mengenai aritmatika dengan cepat dan akurat seperti perkalian, pembagian, penjumlahan, dll. Contoh pekerjaan menghitung pajak penjualan pada serangkaian barang, akuntan, konsultan pajak.
2. Pemahaman Verbal (*Verbal Comprehension*), adalah kemampuan seseorang untuk memahami apa yang dibaca atau didengar. Contoh pekerjaan manajer pabrik (mengikuti kebijakan perusahaan).

3. Kecepatan Persepsi (*Perceptual Speed*), adalah kemampuan seorang untuk mengenali dan mengidentifikasi persamaan dan perbedaan dengan cepat dan akurat. Contoh pekerjaan penyidik kebakaran (mengidentifikasi petunjuk untuk mendukung tuntutan orang).
4. Penalaran Induktif (*Inductive Reasoning*), adalah kemampuan seseorang untuk mengenali dan mengidentifikasi urutan logis dalam suatu masalah dan kemudian menyelesaikan masalah tersebut. Contoh pekerjaan peneliti pasar (meramalkan permintaan akan produk pada periode waktu selanjutnya)
5. Penalaran Deduktif (*Inductive Reasoning*), adalah kemampuan seseorang untuk menggunakan logika dan menilai implikasi sebuah argumen. Contoh pekerja supervisor (memilih antara dua saran berbeda yang ditawarkan oleh karyawannya)
6. Visualisasi Spasial (*Spatial Visualization*), adalah kemampuan seseorang untuk membayangkan bagaimana sebuah objek akan terlihat jika posisinya di ruang angka berubah. Contoh pekerjaan: dekorator interior (mendekor ulang kantor).
7. Ingatan (*Memory*), adalah kemampuan seseorang untuk mempertahankan dan mengingat pengalaman masa lalu. Contoh pekerjaan: tenaga penjual (mengingat nama pelanggan), pembawa acara (mengingat teks).
8. Kecerdasan intelektual dapat dibagi menjadi beberapa sub bagian (*Multiple Intelligences*), yaitu:
 - *Cognitive Intelligence*, meliputi kecerdasan yang telah lama disediakan oleh tes kecerdasan tradisional.
 - *Social Intelligence*, kemampuan orang berhubungan secara efektif dengan orang lain.
 - *Emotional Intelligence*, kemampuan mengidentifikasi, memahami dan mengelola emosi.
 - *Cultural Intelligence*, kesadaran terhadap perbedaan antar budaya dan kemampuan berfungsi dengan akses dalam situasi antar budaya.

Kemampuan Fisik

Kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan yang memerlukan stamina, keterampilan, kekuatan, dan karakteristik. Kemampuan fisik dasar dapat dibagi menjadi beberapa bagian, yaitu:

- Faktor Kekuatan
 - Kekuatan Dinamis, yaitu kemampuan menggunakan kekuatan otot secara berulang atau terus-menerus.
 - Kekuatan Tubuh, yaitu kemampuan memanfaatkan kekuatan menggunakan kekuatan tubuh (khususnya otot perut).
 - Kekuatan Statis, yaitu kemampuan menggunakan kekuatan terhadap objek eksternal.
 - Kekuatan Eksplosif, yaitu kemampuan mengeluarkan energi maksimum dalam satu atau serangkaian tindakan eksplosif.
- Faktor Fleksibilitas
 - Fleksibilitas Luas, yaitu kemampuan menggerakkan tubuh dan otot punggung sejauh mungkin.
 - Fleksibilitas Dinamis, yaitu kemampuan membuat gerakan-gerakan lentur yang cepat dan berulang-ulang.
- Faktor Lainnya
 - Koordinasi tubuh, yaitu kemampuan mengoordinasikan tindakan secara bersamaan dari bagian-bagian tubuh yang berbeda.
 - Keseimbangan, yaitu kemampuan mempertahankan keseimbangan meskipun terdapat gaya yang mengganggu keseimbangan.
 - Stamina, yaitu kemampuan mengerahkan upaya maksimum yang membutuhkan usaha berkelanjutan.

Kemampuan, baik intelektual maupun fisik selalu dihubungkan dengan jenis pekerjaan, sehingga berdasar konsep ini mempelajari perilaku organisasi adalah dapat melihat atau memprediksi perilaku orang-orang ketika bekerja. Di sinilah upaya mencari kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan untuk mencapai efektivitas organisasi. Bila ada kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan maka kinerja karyawan akan meningkat (Aplikasi Penelitian, n.d.).

2.5 Dasar Perilaku Individu dan Perilaku Organisasi

Perilaku individu adalah sebagai suatu fungsi dan interaksi antara individu dengan lingkungannya. Semua perilaku individu pada dasarnya dibentuk oleh kepribadian dan pengalaman. Sajian berikut ini akan diarahkan pada empat variabel tingkat individual, yaitu karakter biografis, kemampuan, kepribadian, dan pembelajaran.

1. Karakter biografis

Karakter biografis merupakan karakteristik pribadi yang terdiri dari:

- a) Usia
- b) Jenis Kelamin
- c) Status Perkawinan
- d) Masa Kerja

2. Kemampuan

Kemampuan dibagi menjadi 2, yaitu kemampuan fisik, adalah kemampuan tugas-tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan, dan karakteristik serupa. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental, menalar, dan memecahkan masalah. Individu dalam sebagian besar masyarakat menempatkan kecerdasan, dan untuk alasan yang tepat, pada nilai yang tinggi.

3. Kepribadian

Merupakan himpunan karakteristik dan kecenderungan yang stabil serta menentukan sifat umum dan perbedaan dalam perilaku seseorang.

4. Pembelajaran

Setiap perubahan yang relatif permanen dari perilaku yang terjadi sebagai hasil pengalaman. Adalah bagaimana kita dapat menjelaskan dan meramalkan perilaku, dan pahami bagaimana orang belajar. Belajar adalah setiap perubahan yang relatif permanen dari perilaku individu yang terjadi sebagai hasil pengalaman (*Perspektif Mikro Perilaku Organisasi* | 2, n.d.).

Robbins menyatakan perilaku organisasi terdiri dari dua kata: perilaku berkaitan dengan tindakan manusia yang dapat diukur dan organisasi satuan sosial yang terkoordinasi secara sadar terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi atas dasar yang relatif kontinu untuk mencapai tujuan bersama.

Penggabungan istilah di atas menurut Johns *dalam* Umar Nimran (2013:3) menghasilkan pengertian yang sedikit berbeda, perilaku organisasi adalah istilah yang menunjukkan sikap individu atau kelompok dalam organisasi yang berkenaan dengan studi sistematis tentang sikap dan perilaku, baik menyangkut pribadi maupun antar pribadi di dalam konteks organisasi.

Robbins (2004:3) sendiri berpendapat perilaku organisasi suatu bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang ditimbulkan oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku manusia dengan tujuan menerapkan pengetahuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku sebagai bagian dari budaya organisasi hanya dapat dimengerti apabila hal yang ada di balik pemikiran subjek yang diteliti dapat dipahami.

Perilaku Organisasi meliputi kumpulan yang kompleks mengenai ideologi, simbol, serta nilai inti yang berlaku dalam perusahaan dan memengaruhi cara menjalankan usahanya. Mempertajam budaya perusahaan merupakan tugas sentral kepemimpinan strategis yang efektif.

Dalam perspektif sistem pengendalian manajemen, Edi Sukarno (2002:11) mengemukakan bahwa perilaku organisasi merupakan “*crucial*” untuk dapat memahami, menjelaskan, memperkirakan dan memengaruhi/mengubah perilaku manusia yang terjadi di organisasi tempat kerja. Pengertian ini mengandung tiga unsur pengertian, yaitu:

1. Perilaku organisasi mencermati tingkah laku yang kasat mata, seperti diskusi dengan teman kerja, mengoperasikan komputer, menyusun laporan.
2. Perilaku organisasi mempelajari tingkah laku manusia sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok organisasi.
3. Perilaku kelompok juga menganalisis perilaku kelompok dan organisasi sendiri.

Gito Sudarmo (2002:4) memberikan defenisi bahwa perilaku keorganisasian merupakan bidang ilmu yang mempelajari tentang interaksi manusia dalam organisasi yang meliputi studi secara sistematis tentang perilaku, struktur dan proses di dalam organisasi. Dari penjabaran teori tersebut dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi berkenaan dengan studi tentang apa yang diakibatkan manusia dalam organisasi dan bagaimana perilaku itu memengaruhi kinerja organisasi.

Larry L. Cummings *dalam* Thoha (2007:7-8), presiden dari Akademi Manajemen di Amerika Serikat memberikan suatu analisis perbedaan antara perilaku organisasi dengan disiplin lain yang erat hubungannya dengan ilmu perilaku. Menurut Cummings perbedaan yang dimaksud sebagai berikut:

1. Perbedaan antara Perilaku Organisasi dengan Psikologi Organisasi antara lain: psikologi organisasi membatasi konstruksi penjelasannya pada tingkat psikologi saja, akan tetapi Perilaku Organisasi konstruksi penjelasannya berasal dari multidisiplin. Kesamaannya ialah kedua bidang tersebut menjelaskan perilaku orang-orang di dalam suatu organisasi.
2. Perbedaan antara Perilaku Organisasi dengan Teori Organisasi didasarkan pada dua perbedaan antaranya unit analisis dan pusat variabel tak bebas. Perilaku organisasi dirumuskan sebagai suatu studi dari tingkah laku individu dan kelompok di dalam suatu organisasi dan penerapan dari ilmu pengetahuan tertentu. Teori organisasi adalah studi tentang susunan, proses, dan hasil-hasil dari organisasi itu sendiri.
3. Perbedaan antara Perilaku Organisasi dengan Personnel dan *Human Resourcer* adalah bahwa Perilaku Organisasi lebih menekankan pada orientasi konsep, sedangkan *Personnel* dan *Human Resources* (P&HR) menekankan pada teknik dan teknologi. Variabel-variabel tak bebas, seperti misalnya 31 tingkah laku dan reaksi-reaksi yang efektif dalam organisasi, seringkali muncul pada keduanya. *Personnel* dan *Human Resources* (P&HR) tampaknya berada pada permukaan antara organisasi dan individu, dengan menekankan pada pengembangan dan pelaksanaan sistem pengangkatan, pengembangan, serta motivasi individu-individu di dalam suatu organisasi. Membentuk perilaku organisasi yang baik dan pembaharuan teknik dapat memudahkan proses dengan catatan jika

masyarakat organisasi yakin bahwa; (a) semua pekerjaan dalam lembaga adalah penting; (b) semua pekerja harus menciptakan nilai dalam pekerjaan mereka; (c) terus belajar adalah bagian vital untuk semua pekerjaan; (d) kerja sama tim penting untuk implementasi keberhasilan dan masalah akan teratasi apabila tim menerima tanggung jawab untuk mencari solusi.

Perilaku organisasi memiliki tujuan, yaitu untuk prediksi, eksplanasi, dan pengendalian yang ketiganya saling berkaitan. Ketiganya penting dikaji untuk memungkinkan proses pengkajian atau analisis yang melahirkan tindakan lanjutan demi mewujudkan efektivitas organisasi (Anggung & Prasetyo, 2018).

2.6 Persepsi dan Penerapan dari Perspektif Mikro Perilaku Organisasi

Persepsi adalah suatu proses di mana individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan sensoris mereka untuk memberi arti pada lingkungan mereka. Riset tentang persepsi secara konsisten menunjukkan bahwa individu yang berbeda dapat melihat hal yang sama tetapi memahaminya secara berbeda. Kenyataannya adalah bahwa tak seorang pun dari kita melihat realitas. Yang kita lakukan adalah menginterpretasikan apa yang kita lihat dan menyebutnya sebagai realitas.

A. Faktor-faktor yang Memengaruhi Persepsi

Bagaimana kita menjelaskan sesuatu kenyataan bahwa individu memiliki pemahaman yang berbeda pada hal yang sama? Sejumlah faktor bekerja untuk membentuk persepsi dan kadangkala membiarkan persepsi. Faktor-faktor tersebut dapat terletak pada orang yang mempersepsikannya, objek atau sasaran yang dipersepsikan, atau konteks di mana persepsi itu dibuat. Ketika seorang individu melihat suatu sasaran dan berusaha menginterpretasikan apa yang ia lihat, interpretasi itu sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi individu yang melihat. Karakteristik pribadi yang memengaruhi persepsi meliputi sikap, kepribadian, motif, kepentingan, pengalaman masa lalu, dan

harapan. Karakteristik sasaran yang diobservasi dapat memengaruhi apa yang dipersepsikan. Orang yang ceria lebih menonjol dalam suatu kelompok dari pada orang yang pendiam. Begitu pula pada individu yang secara ekstrem menarik atau tidak menarik. Karena sasaran tidak dipahami secara terisolasi, latar belakang sasaran dapat memengaruhi persepsi, seperti kecenderungan kita untuk mengelompokkan hal-hal yang berdekatan dan hal-hal yang mirip dalam suatu tempat. Konteks di mana kita melihat suatu objek atau peristiwa dapat memengaruhi pemahaman, seperti juga lokasi, cahaya, panas, atau sejumlah faktor-faktor situasional lainnya.

B. Teori Atribusi

Teori ini menjelaskan bahwa persepsi adalah suatu proses memperhatikan dan menyeleksi, mengorganisasikan dan menafsir stimulus lingkungan. Banyak penelitian tentang persepsi yang dilakukan pada benda mati. Tetapi perilaku organisasi mencurahkan perhatiannya pada manusia, sehingga pembahasan persepsi harus difokuskan pada persepsi manusia. Persepsi kita terhadap orang berbeda dengan persepsi kita terhadap benda mati seperti meja, mesin atau bangunan, karena kita perlu menyimpulkan tindakan seseorang. Hal tersebut tidak kita lakukan pada benda mati. Benda mati tunduk pada hukum alam, tetapi tidak memiliki kepercayaan, motif, atau keinginan. Individu memilikinya. Akibatnya adalah ketika kita mengobservasi individu, kita berusaha untuk mengembangkan penjelasan-penjelasan tentang mengapa mereka melakukan sesuatu dengan cara-cara tertentu. Persepsi dan pendapat kita tentang tindakan seseorang, oleh karenanya, akan dipengaruhi secara signifikan oleh asumsi-asumsi yang kita buat tentang keadaan internal orang tersebut.

Teori atribusi diajukan untuk mengembangkan penjelasan bahwa perbedaan penilaian kita terhadap individu tergantung pada atribusi yang kita berikan pada perilaku tertentu. Pada dasarnya, teori tersebut menunjukkan bahwa ketika kita mengobservasi perilaku seseorang, kita berusaha untuk menentukan apakah penilaian ini disebabkan oleh faktor internal atau eksternal. Penentuan tersebut tergantung pada tiga faktor:

1. Kekhasan tertentu
2. Kesepakatan bersama
3. Konsistensi

Pertama mari kita perjelas perbedaan antara penyebab internal dan eksternal, kemudian kita uraikan masing-masing faktor penentu tersebut. Perilaku yang disebabkan oleh faktor internal adalah perilaku yang kita percaya berada di bawah kendali perilaku individu. Perilaku yang disebabkan oleh faktor eksternal dihasilkan oleh penyebab dari luar, yaitu perilaku seseorang dilihat sebagai akibat dari tekanan situasi. Jika salah satu karyawan Anda terlambat datang ke tempat kerja, Anda mungkin akan menghubungkan keterlambatan dengan pestanya yang hingga larut malam, dan ia bangun kesiangan. Hal ini merupakan interpretasi internal. Tetapi jika Anda menghubungkan keterlambatannya dengan kecelakaan mobil yang membuat kemacetan jalan yang bisa ia lewati, maka Anda sedang membuat suatu atribusi eksternal. Sebagai pengamat, kita memiliki kecenderungan untuk mengasumsikan bahwa perilaku orang lain dikendalikan secara internal. Sementara kita cenderung membesar-besarkan penyebab, di mana perilaku kita sendiri ditentukan secara eksternal. Tetapi hal ini tidak merupakan suatu generalisasi. Masih banyak sekali distorsi dalam atribusi yang tergantung pada konsistensi dari tindakan-tindakan tersebut.

Kekhasan mengacu pada apakah seseorang individu memperlihatkan perilaku yang berbeda dalam situasi berbeda. Apakah karyawan yang datang terlambat pada hari ini juga merupakan sumber keluhan bagi rekan kerjanya karena menjadi "penyia-nyia waktu"? Sebenarnya yang ingin kita ketahui adalah apakah perilaku terlambat tersebut merupakan suatu kebiasaan. Jika tidak, pengamat akan menilai perilaku tersebut sebagai atribusi eksternal. Namun, jika tindakan ini merupakan kebiasaan, pengamat akan menilai sebagai atribusi internal. Bila setiap orang yang dihadapkan pada situasi yang sama merespons dengan cara yang sama, kita dapat mengatakan bahwa perilaku tersebut memperlihatkan suatu kesepakatan bersama. Perilaku karyawan yang terlambat itu akan memenuhi kriteria ini jika semua karyawan yang mengambil rute yang sama ke tempat kerja juga datang terlambat. Dari sudut pandang atribusi, jika kesepakatan bersama tersebut tinggi Anda diharapkan untuk memberikan atribusi eksternal pada keterlambatan karyawan tersebut. Namun, jika karyawan lain yang mengambil rute yang sama bisa datang ke tempat kerja dengan tepat waktu, kesimpulan Anda bagi penyebab keterlambatan itu menjadi internal. Akhirnya, seorang pengamat

mencari konsistensi dalam tindakan-tindakan seseorang. Apakah orang tersebut memberi respons yang sama sepanjang waktu? Datang terlambat sepuluh menit ke tempat kerja tidak dipahami sebagai suatu kebiasaan jika karyawan tersebut mewakili suatu kasus yang tidak biasa (dia tidak terlambat selama beberapa bulan), sementara untuk karyawan lain hal ini merupakan rutinitas (dia bisa terlambat dua atau tiga kali dalam seminggu). Semakin biasa perilaku dilakukan, pengamat cenderung menghubungkan perilaku ini dengan penyebab internal.

Setiap perilaku yang sama tidak dipahami dengan cara yang sama. Kita melihat suatu tindakan dan menilainya dalam konteks situasinya. Jika Anda mempunyai reputasi yang bagus sebagai mahasiswa namun gagal dalam satu tes mata pelajaran, dosen kemungkinan tidak akan mempedulikan ujian yang buruk itu. Mengapa? Dia akan menghubungkan penyebab hasil yang tidak biasa ini dengan kondisi eksternal. Ini mungkin bukan salah Anda! Sama halnya, jika setiap orang dalam kelas gagal dalam ujian, dosen mungkin akan menghubungkan hasil tersebut dengan penyebab eksternal di luar kendali mahasiswa. Sebaliknya pengajar tidak mungkin mengabaikan skor tes yang rendah dari mahasiswa yang memiliki catatan yang konsisten sebagai pemilik kinerja yang buruk (Aplikasi Penelitian, n.d.).

2.7 Kepribadian dari Perspektif Mikro Perilaku Organisasi

Berbicara tentang kepribadian sering diidentikkan dengan perilaku. Hubungan antar kepribadian dengan perilaku memang agak rumit dipahami oleh setiap manajer. Ketika kita berbicara mengenai kepribadian, kita tidak memaksudkan bahwa seorang mempunyai pesona (*charm*), suatu sikap positif terhadap hidup, wajah yang tersenyum. Bila para psikolog bicara mengenai kepribadian, mereka maksudkan suatu konsep dinamis yang menggambarkan pertumbuhan dan pengembangan dari sistem psikologis keseluruhan dari seseorang. Bukannya memandang pada bagian-bagian dari pribadi itu, kepribadian memandang pada keseluruhan agregasi yang lebih besar dari pada jumlah dari bagian-bagian.

Definisi dari kepribadian yang paling sering digunakan oleh Gordon Allport hampir 60 tahun yang lalu, Ia mengatakan bahwa kepribadian adalah “organisasi dinamis pada masing-masing sistem psikofisik yang menentukan penyesuaian unik terhadap lingkungannya” Robbins (2001: 50). Banyak penulis yang memberikan definisi kepribadian yang berbeda, tetapi pada umumnya ada kesamaan, yaitu sesuatu yang unik pada diri seseorang jika berinteraksi dengan orang lain atau lingkungannya. Sigit (2003: 26) menyatakan bahwa kepribadian adalah unik karena tidak ada orang yang sama persis dengan orang lain, paling-paling hanya mirip saja (Arifin Tahir, 2014).

Beberapa orang bersifat pendiam dan pasif, sementara yang lainnya bersifat ceria dan agresif. Ketika kita menggambarkan orang dari segi karakteristiknya, bisa pendiam, pasif, ceria, agresif, ambisius, setia atau suka bergaul, kita sedang mengkategorikan mereka dari segi sifat-sifat kepribadian. Karenanya, kepribadian (*personality*) individu seseorang merupakan kombinasi sifat-sifat psikologis yang kita gunakan untuk mengklasifikasikan orang tersebut.

Para ahli psikologi telah mempelajari sifat-sifat kepribadian secara mendalam, dan mengidentifikasi enam belas sifat kepribadian utama. Semuanya diperlihatkan dalam tabel, perhatikan bahwa setiap sifat merupakan bipolar artinya masing-masing memiliki dua titik ekstrem (Misalnya, penyendiri lawannya peramah). Keenam belas sifat yang ditemui secara umum tersebut adalah sumber perilaku yang tetap dan konstan, yang memungkinkan peramalan perilaku individu dalam situasi-situasi spesifik dengan mengukur karakteristik yang berkaitan dengan situasi mereka. Sayangnya, relevansi sifat-sifat ini dalam memahami perilaku organisasi masih kabur.

No	Enam Belas Sifat Kepribadian Utama		
1	Penyendiri	VS	Peramah
2	Kecerdasan rendah	VS	Kecerdasan tinggi
3	Dipengaruhi oleh kecerdasan	VS	Stabil secara emosional
4	Pengikut	VS	Dominan
5	Serius	VS	Santai
6	Berani mengambil keputusan	VS	Bijaksana atau penuh pertimbangan
7	Pemalu	VS	Petualang
8	Keras hati	VS	Peka
9	Mudah percaya	VS	Pencuriga
10	Praktis	VS	Imajinatif
11	Blak-blakan	VS	Tersembunyi
12	Percaya diri	VS	Mudah cemas
13	Konservatif	VS	Suka mencoba
14	Tergantung pada kelompok	VS	Mandiri
15	Tidak terkendali	VS	Terkendali
16	Rileks	VS	Tegang

A. Indikator Tipe Myers-Briggs

Salah satu kerangka kepribadian yang paling sering digunakan dinamakan dengan Indikator Tipe Myers-Briggs (MBTI). Indikator tersebut pada dasarnya merupakan tes kepribadian dengan 100 pertanyaan yang menanyakan tentang bagaimana biasanya seseorang merasa atau bertindak dalam situasi-situasi tertentu. Berdasarkan jawaban masing-masing individu pada tes tersebut, mereka diklasifikasikan dalam kelompok ekstrovert atau introvert (E atau I), indrawi (*sensing*) atau intuitif (*intuitive*) (S atau N), pemikir (*thinking*) atau perasa (*feeling*) (T atau F), dan pengertian (*perceive*) atau penilai (*judging*) (P atau J). Klasifikasi-klasifikasi ini kemudian dikombinasikan ke dalam enam belas tipe kepribadian (Klasifikasi ini berbeda dengan enam belas sifat kepribadian).

B. Model Lima Besar

Sementara MBTI tidak memiliki bukti pendukung yang valid, hal itu tidak terjadi pada model kepribadian lima faktor yang lebih umum disebut dengan “Lima Besar”. Dewasa ini, sebuah badan riset terkemuka meyakini bahwa ada lima dimensi kepribadian dasar yang mendasari semua dimensi lainnya. Faktor lima besar tersebut adalah:

1. Keekstrovertan: Suka bergaul, banyak bicara, asertif.
2. Keramahtamahan: Baik hati, kooperatif, dan dapat dipercaya.
3. Kehati-hatian: Bertanggung jawab, dapat diandalkan, tekun, dan berorientasi pada prestasi.
4. Kestabilan emosional: Tenang, antusias, dan sanggup (positif) menghadapi ketegangan, kegelisahan, kemurungan, dan ketidakamanan (negatif).
5. Keterbukaan terhadap pengalaman: Imajinatif, sensitif secara artistik, dan cerdas.

Di samping memberikan suatu kerangka kepribadian yang terpadu, penelitian tentang lima besar juga menemukan hubungan yang penting antara dimensi kepribadian ini dengan prestasi kerja. Lima kategori pekerjaan yang diamati: para profesional (termasuk insinyur, arsitek, akuntan, pengacara), polisi, manajer, wiraniaga, serta karyawan yang setengah terampil dan terampil. Prestasi kerja dinilai berdasarkan pemberian rating kinerja, kecakapan pelatihan (kinerja selama program pelatihan), dan data personal, seperti tingkat gaji. Hasilnya menunjukkan bahwa dimensi kehati-hatian adalah yang mampu memprediksi prestasi kerja untuk kelima kelompok pekerjaan. Untuk dimensi kepribadian lainnya, kemungkinan dapat diprediksi tergantung pada kriteria kinerja serta kelompok pekerjaan (Aplikasi Penelitian, n.d.).

2.8 Contoh Kasus Perspektif Mikro Perilaku Organisasi

PT. ABC adalah sebuah perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang elektronik. Perusahaan ini memiliki sekitar 100 karyawan, yang terdiri dari berbagai latar belakang dan pengalaman. Dalam beberapa bulan terakhir,

perusahaan mengalami penurunan produktivitas. Hal ini terlihat dari meningkatnya jumlah produk cacat dan menurunnya tingkat kepuasan pelanggan.

Analisis masalah: Berdasarkan perspektif mikro perilaku organisasi, penurunan produktivitas di PT. ABC dapat disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu:

- a. Motivasi kerja yang rendah = Karyawan mungkin merasa tidak termotivasi untuk bekerja karena merasa tidak puas dengan pekerjaannya, gajinya, atau lingkungan kerjanya.
- b. Keterampilan dan pengetahuan yang tidak memadai = Karyawan mungkin tidak memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.
- c. Komunikasi yang buruk = Komunikasi yang buruk antara karyawan, manajer, dan tim dapat menyebabkan kebingungan dan konflik, yang dapat berdampak negatif pada produktivitas.

Solusi: Untuk mengatasi masalah ini, perusahaan dapat menerapkan beberapa solusi berikut:

- a. Meningkatkan motivasi kerja = Perusahaan dapat melakukan hal ini dengan memberikan umpan balik yang positif, memberikan pelatihan dan pengembangan, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.
- b. Meningkatkan keterampilan dan pengetahuan = Perusahaan dapat melakukan hal ini dengan memberikan pelatihan dan pengembangan, serta menciptakan budaya pembelajaran.
- c. Meningkatkan komunikasi = Perusahaan dapat melakukan hal ini dengan mengadakan pertemuan rutin, memberikan pelatihan komunikasi, dan menciptakan budaya keterbukaan.

Berikut adalah beberapa contoh konkret dari solusi-solusi tersebut:

- a. Untuk meningkatkan motivasi kerja = perusahaan dapat mengadakan program penghargaan untuk karyawan yang berprestasi, memberikan tunjangan tambahan, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

- b. Untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan = perusahaan dapat mengadakan pelatihan teknis, memberikan kesempatan untuk belajar di luar perusahaan, dan mendorong karyawan untuk berbagi pengetahuan.
- c. Untuk meningkatkan komunikasi = perusahaan dapat mengadakan pertemuan rutin antar-departemen, memberikan pelatihan komunikasi, dan mendorong karyawan untuk memberikan umpan balik.

Dengan menerapkan solusi-solusi tersebut, perusahaan diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dan mencapai tujuannya.

Kesimpulan: Perspektif mikro perilaku organisasi dapat digunakan untuk menganalisis masalah-masalah yang terjadi dalam organisasi. Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi perilaku individu dan kelompok, perusahaan dapat menerapkan solusi yang tepat untuk mengatasi masalah tersebut.

2.9 Daftar Pertanyaan

1. Jelaskan serta berikan contoh dari perspektif dan persepsi.
2. Jelaskan bagaimana karakteristik biografis dalam menganalisis atau menilai seseorang dalam anggota organisasi.
3. Jelaskan bagaimana kepribadian dalam menganalisis atau menilai seseorang dalam anggota organisasi.

2.10 Rangkuman

Perspektif merupakan cara pandang, sudut pandang tertentu, cara berpikir, sumber-sumber pemikiran, kerangka kerja konseptual, atau seperangkat asumsi terhadap suatu gejala, masalah, atau peristiwa tertentu. Dapat juga dikatakan bahwa perspektif merupakan suatu kumpulan asumsi maupun keyakinan tertentu tentang suatu hal.

Jika perspektif dikaitkan dengan komunikasi maka yang dimaksud adalah, suatu peristiwa komunikasi dapat dilihat dari beragam perspektif karena komunikasi merupakan sesuatu yang sangat kompleks.

Perilaku organisasi pada dasarnya dibentuk oleh perilaku individual para anggota organisasi yang meliputi karakteristik biografis, kemampuan individu, kepribadian, serta pembelajaran. Faktor yang paling mudah yang dapat dipergunakan untuk menganalisis atau menilai seseorang adalah melalui karakteristik biografisnya. Data pribadi seperti usia, jenis kelamin, status perkawinan, maupun masa kerja yang dimiliki seseorang sangat umum dipakai dan mudah diperoleh untuk kemudian dihubungkan dengan tingkat produktivitas kerjanya.

Perilaku organisasi sebagaimana telah diberikan pengertiannya di muka, pada dasarnya dibentuk oleh perilaku individual para anggota organisasi yang meliputi karakteristik biografis, kemampuan individu, kepribadian, serta pembelajaran. Salah satu faktor yang paling mudah untuk dianalisis atau dinilai seseorang adalah karakteristik biografisnya. Data pribadi seperti usia, jenis kelamin, status perkawinan, maupun masa kerja yang dimiliki seseorang sangat umum dipakai dan mudah diperoleh untuk kemudian dihubungkan dengan tingkat produktivitas kerjanya.

Robbins menyatakan perilaku organisasi terdiri dari dua kata perilaku berkaitan dengan tindakan manusia yang dapat diukur, dan organisasi satuan social yang terkoordinasi secara sadar terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi atas dasar yang relatif kontinu untuk mencapai tujuan bersama. Dalam perspektif sistem pengendalian manajemen, Edi Sukarno (2002:11) mengemukakan bahwa perilaku organisasi merupakan “*crucial*” untuk dapat memahami, menjelaskan, memperkirakan dan memengaruhi/mengubah perilaku manusia yang terjadi di organisasi tempat kerja. Perilaku organisasi memiliki tujuan, yaitu untuk prediksi, eksplanasi, dan pengendalian yang ketiganya saling berkaitan. Ketiganya penting dikaji untuk memungkinkan proses pengkajian atau analisis yang melahirkan tindakan lanjutan demi mewujudkan efektivitas organisasi.

Pengertian kemampuan adalah kapasitas mental maupun fisik untuk mengerjakan sesuatu. Konsep kemampuan, meliputi kemampuan kognitif dan fisikal, perlu dipelajari dan sangat penting implikasinya untuk memahami dan mengelola perilaku orang-orang dalam organisasi. Robbins dalam Ratmawati dan Herachwati (2007), mengartikan kemampuan sebagai kapasitas yang dimiliki individu untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya. Kemampuan

dalam hal ini dibedakan menjadi kemampuan intelektual dan fisikal. Kemampuan intelektual diartikan sebagai kemampuan yang dibutuhkan guna mengerjakan aktivitas-aktivitas mental.

Persepsi adalah suatu proses di mana individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan sensoris mereka untuk memberi arti pada lingkungan mereka. Riset tentang persepsi secara konsisten menunjukkan bahwa individu yang berbeda dapat melihat hal yang sama tetapi memahaminya secara berbeda. Kenyataannya adalah bahwa tak seorang pun dari kita melihat realitas. Yang kita lakukan adalah menginterpretasikan apa yang kita lihat dan menyebutnya sebagai realitas.

Ketika kita menggambarkan orang dari segi karakteristiknya, bisa pendiam, pasif, ceria, agresif, ambisius, setia atau suka bergaul, sesungguhnya kita sedang mengkategorikan mereka dari segi sifat-sifat kepribadian. Kepribadian (*personality*) individu seseorang merupakan kombinasi sifat-sifat psikologis yang kita gunakan untuk mengklasifikasikan orang tersebut. Para ahli psikologi telah mempelajari sifat-sifat kepribadian secara mendalam, dan mengidentifikasi enam belas sifat kepribadian utama. Setiap sifat merupakan bipolar; artinya masing-masing memiliki dua titik ekstrem (Misalnya, penyendiri lawannya peramah). Keenam belas sifat yang ditemui secara umum tersebut adalah sumber perilaku yang tetap dan konstan, yang memungkinkan peramalan perilaku individu dalam situasi-situasi spesifik dengan mengukur karakteristik yang berkaitan dengan situasi mereka.

Demikian penjelasan dari kami tentang Perspektif Mikro Perilaku Organisasi. Jadi, bisa kita simpulkan bahwa perspektif mikro perilaku organisasi adalah pendekatan dalam studi tentang bagaimana individu-individu dalam suatu organisasi berperilaku, berinteraksi, dan beradaptasi dalam lingkungan kerja mereka. Fokus utama dari perspektif ini adalah pada tingkah laku individu dan kelompok kecil di dalam organisasi.

Perspektif mikro perilaku organisasi membantu pemimpin dan manajer memahami perilaku individu dan kelompok dalam konteks organisasi, dengan harapan dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan kinerja keseluruhan.



Bab III

Motivasi Dalam Organisasi

3.1 Pengertian Arti Penting Motivasi



Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2005: 27), Motivasi adalah kecenderungan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar melakukan tindakan dengan tujuan tertentu atau usaha-usaha yang menyebabkan seseorang atau kelompok orang tergerak untuk melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaki.

Istilah Motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin yakni *movere*, yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Motivasi pada dasarnya merupakan kebutuhan internal yang tak terpuaskan sehingga menciptakan tegangan-tegangan yang merangsang dorongan-dorongan dari dalam diri individu. Motivasi juga didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri individu berdasarkan cara tertentu untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya.

Menurut Sardiman (2014:89) mengemukakan bahwa Motivasi Intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya sehingga tidak perlu rangsangan dari luar, karena dari dalam diri individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Sedangkan motivasi Ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar.

Motivasi dimaknai sebagai dorongan yang didasari kemampuan seseorang dalam memenuhi kebutuhannya. Sedangkan pemotivasian dimaknai sebagai upaya untuk mendorong seseorang dalam memenuhi kebutuhan tersebut. Seseorang akan termotivasi untuk berperilaku sedemikian rupa dikarenakan memiliki tujuan (kebutuhan, keinginan, harapan, dan lainnya). Motivasi sendiri akan tercipta bila ada kemauan, kemampuan dan kesempatan.

Motivasi yang tinggi cenderung meningkatkan produktivitas anggota pada organisasi. Ketika seseorang termotivasi, mereka cenderung bekerja lebih keras, lebih efisien, dan lebih fokus dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Motivasi membantu individu mengatasi hambatan dan tantangan. Ketika seseorang memiliki motivasi yang kuat, mereka lebih cenderung untuk mencari solusi dan berjuang melalui rintangan.

Gellermen menunjukkan aspek motivasi yang sangat penting, bahwa semua orang umumnya memiliki kebutuhan untuk diperlakukan sebagai individu yang berharga dan menjadi orang yang ia rasa mampu mencapainya. Tiap orang memiliki citra dan menginginkan diperlakukan dalam cara yang mendukung citra tersebut.

Penting untuk diingat bahwa motivasi dapat bervariasi dari waktu ke waktu dan antara individu. Untuk mempertahankan atau meningkatkan motivasi, seringkali diperlukan pemahaman yang lebih baik tentang apa yang mendorong individu dan cara memanfaatkan motivasi tersebut untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Dalam proses motivasi, dorongan dalam diri seseorang menghasilkan upaya untuk melakukan sesuatu. Upaya itu dilakukan bila seseorang merasa mampu dan begitu tujuan tercapai, maka motivasi akan menurun. Bila ada rintangan atau hambatan atas upaya pencapaian tujuan, terjadi 2 (dua) kemungkinan, yakni: seseorang akan makin terdorong dan berupaya untuk meraih tujuan atau seseorang akan berputus asa.

Kebutuhan juga menjadi dasar setiap motivasi. Kebutuhan yang dipenuhi berawal dari kebutuhan seseorang sebagai makhluk hidup hingga kebutuhan seseorang sebagai manusia. Setiap orang sangat termotivasi untuk berperilaku dalam cara yang dapat memenuhi kebutuhannya dan kunci keberhasilan terletak pada kemampuan dan kemauan dalam setiap usaha yang dilakukan.

Kebutuhan adalah suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik (Robbins, 2001: 166). Kebutuhan yang belum terpenuhi menciptakan tegangan yang merangsang dorongan-dorongan dari dalam individu untuk mencapai tujuan yang dimaksud.

Pemotivasian seseorang tidaklah cukup hanya dengan menawarkan sesuatu yang dapat memenuhi kebutuhannya agar mereka termotivasi. Jaminan bahwa seseorang mampu untuk melakukan atau memiliki kemampuan mencapai hingga berujung pada ganjaran juga sangat penting.

Victor Vroom (Dessler dalam Agus Dharma, 1997: 330) mengembangkan Model Ekspektasi yang digunakan sebagai model dasar timbulnya motivasi seseorang. Vroom mengemukakan bahwa motivasi pada dasarnya muncul apabila terjadi dua hal, yaitu:

- Apabila “*valance*” atau nilai hasil tertentu sangat tinggi bagi seseorang
- Apabila seseorang itu merasa memiliki kesempatan yang baik untuk menyelesaikan tugas dan memperoleh hasilnya

Dari berbagai proses motivasi yang terjadi, dorongan yang ada dalam diri seseorang menghasilkan upaya untuk melakukan sesuatu. Upaya tersebut akan dilakukan apabila seseorang merasa mampu dan begitu tujuan dicapai melalui upaya itu, maka dorongan dalam diri akan menurun.

Tanpa motivasi yang cukup, tujuan cenderung sulit dicapai atau bahkan terlupakan. Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa memiliki motivasi yang kuat dapat memiliki pengaruh positif pada kesehatan mental dan fisik. Motivasi dapat mengurangi stres dan meningkatkan rasa percaya diri.

Demikianlah bahwa memotivasi seseorang tidaklah cukup hanya dengan menawarkan sesuatu yang dapat memenuhi kebutuhannya agar seseorang termotivasi. Jaminan bahwa seseorang mampu untuk melakukan atau memiliki kemampuan mencapai hingga berujung pada ganjaran juga sangat penting.

3.2 Jenis-jenis Motivasi

Menurut Nyanyu Khodijah yang dikutip dari Winkel terdapat dua jenis motivasi, yakni:

A. Motivasi Instrinsik

Motivasi intrinsik adalah "hal dan keadaan yang berasal dari dalam diri siswa sendiri yang dapat mendorongnya melakukan tindakan belajar" (Muhibbin Syah, 1995:136). Sedangkan Syaiful Bahri Djamarah (2008:149) berpendapat bahwa motivasi intrinsik itu merupakan keinginan bertindak yang disebabkan faktor pendorong dari dalam diri (internal) individu yang tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam setiap diri individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu atau dengan kata lain individu terdorong untuk bertingkah laku ke arah tujuan tertentu tanpa adanya faktor dari luar.

Motivasi intrinsik merupakan motivasi yang timbul dari dalam diri yang bersangkutan tanpa rangsangan atau bantuan orang lain. Seseorang yang secara intrinsik termotivasi akan melakukan pekerjaan karena mendapatkan pekerjaan itu menyenangkan dan bisa memenuhi kebutuhannya, tidak tergantung pada paksaan eksternal.

Contoh, seorang mahasiswa yang hendak memperoleh nilai A dalam ujiannya akan menentukan perilaku dia dalam memenuhi syarat kelulusannya. Setelah dia memikirkan dalam-dalam, perilakunya mungkin akan berubah menjadi mahasiswa yang rajin kuliah, membuat catatan yang baik, belajar keras, membuat tugas makalah dengan baik. Akan tetapi, dalam kenyataan tidak semua mahasiswa masih mencapai nilai A. Begitu juga dalam hal suatu organisasi, setiap individu akan mempunyai kebutuhan dan kehendakan berbeda dan "unik".

B. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi belajar dikatakan ekstrinsik bila mahasiswa menempatkan tujuan belajarnya di luar faktor-faktor situasi belajar (Syaiful Bahri Djamarah, 2008:151). Motivasi ekstrinsik menurut Fahmi (2016) adalah motivasi yang muncul dari luar diri seorang, kemudian mendorong orang tersebut untuk membangun dan menumbuhkan semangat motivasi dalam diri orang tersebut untuk mengubah seluruh sikap yang dimilikinya ke arah yang lebih baik.

Motivasi ekstrinsik merupakan jenis motivasi yang timbul sebagai akibat pengaruh dari luar individu, apakah karena adanya ajakan, suruhan, atau paksaan dari orang lain sehingga dengan keadaan demikian individu tersebut mau untuk melakukan sesuatu.

Motivasi eksternal menjadi krusial ketika perusahaan Anda membutuhkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang sulit atau tidak menarik. Secara naluri, mereka akan menolak pekerjaan semacam itu. Tapi, jika Anda memberikan penghargaan yang tinggi, itu bisa memotivasi mereka untuk mengerjakannya. Mereka bersedia berkorban untuk melakukan sesuatu, yang secara naluri tidak mereka senangi untuk memperoleh kompensasi yang lebih baik.

3.3 Teori-teori Motivasi

Terdapat teori-teori motivasi yang terkenal dan mengalami perkembangan dengan baik, yaitu:

A. Teori Motivasi Douglas McGregor

Tentang teori Motivasi Douglas McGregor, teori ini mengemukakan dua tipe manajemen, yaitu manajemen teori X dan manajemen teori Y. Manajemen teori X mengasumsikan bahwa karyawan secara alami malas dan tidak suka bekerja sehingga perlu diawasi dan dikendalikan dengan ketat. Sedangkan manajemen teori Y mengasumsikan bahwa karyawan secara alami ingin bekerja dan mempunyai inisiatif sehingga perlu diberikan kebebasan dalam bekerja.

Menurut McGregor, manajemen teori Y lebih efektif dalam memotivasi karyawan dari pada manajemen teori X. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memberikan kebebasan kepada karyawan dalam bekerja dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengembangkan keterampilan mereka. Manajemen teori Y juga menekankan pentingnya penghargaan dan pengakuan atas prestasi yang dicapai oleh karyawan.

Dalam teori motivasi Douglas McGregor, penting bagi manajemen untuk memahami bahwa karyawan memiliki kebutuhan yang berbeda dan perlu diperlakukan secara berbeda. Karyawan yang memiliki kebutuhan aktualisasi diri, misalnya, perlu diberikan kesempatan untuk mencapai potensi penuh mereka dan mengembangkan keterampilan yang lebih tinggi. Karyawan yang memiliki kebutuhan sosial, di sisi lain, perlu diberikan kesempatan untuk berinteraksi dengan rekan kerja dan merasa dihargai oleh organisasi.

Dengan memahami teori motivasi Douglas McGregor, manajemen dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan dengan memberikan kebebasan dalam bekerja, memberikan penghargaan dan pengakuan atas prestasi, dan memenuhi kebutuhan karyawan secara individu. Hal ini akan membantu organisasi dalam mencapai tujuan mereka dan meningkatkan kepuasan karyawan.

B. Teori Motivasi Edwin Locke

Teori ini mengemukakan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang dapat meningkatkan motivasi individu. Menurut Locke, tujuan yang spesifik dan menantang memberikan arah yang jelas untuk tindakan individu dan memberikan umpan balik yang jelas tentang kemajuan yang telah dicapai. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menetapkan tujuan yang jelas dan menantang bagi karyawan.

Selain itu, Locke juga menekankan pentingnya umpan balik dalam motivasi individu. Dalam teorinya, umpan balik yang jelas dan positif tentang kemajuan yang telah dicapai dapat meningkatkan motivasi individu untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk memberikan umpan balik yang jelas dan positif kepada karyawan.

Dalam Teori Motivasi Edwin Locke, penting bagi organisasi untuk menetapkan tujuan yang spesifik dan menantang bagi karyawan dan memberikan umpan balik yang jelas dan positif tentang kemajuan yang telah dicapai. Dengan cara ini, manajemen dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan serta membantu organisasi mencapai tujuan mereka.

C. Teori Motivasi Herzberg

Teori ini mengemukakan bahwa terdapat dua faktor yang memengaruhi motivasi karyawan, yaitu faktor higienis dan faktor motivasi. Faktor higienis adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan kebutuhan dasar karyawan, seperti gaji, kondisi kerja, dan keamanan pekerjaan. Faktor motivasi, di sisi lain, adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja, seperti prestasi, pengakuan, dan kesempatan untuk berkembang.

Menurut Herzberg, faktor higienis hanya dapat mencegah ketidakpuasan karyawan, sedangkan faktor motivasi yang dapat meningkatkan motivasi karyawan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk memastikan bahwa faktor higienis terpenuhi dengan baik dan memberikan kesempatan untuk memenuhi faktor motivasi.

Faktor Motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor *hygiene* atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, kebijakan organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

Selain itu, Herzberg juga menekankan pentingnya pengakuan dan penghargaan atas prestasi karyawan dalam meningkatkan motivasi individu. Dalam teorinya, pengakuan dan penghargaan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan.

Dalam teori motivasi Herzberg, penting bagi manajemen untuk memenuhi faktor higienis dan memberikan kesempatan untuk memenuhi faktor motivasi. Hal ini akan membantu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan serta membantu organisasi mencapai tujuan mereka.

D. Teori Penguasaan dalam Motivasi

Teori ini menekankan pentingnya rasa kompetensi dan otonomi dalam memotivasi individu. Menurut teori ini, individu akan merasa termotivasi ketika mereka merasa bahwa mereka memiliki kemampuan untuk menguasai tugas yang diberikan dan memiliki kendali atas tindakan mereka. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memberikan kesempatan yang cukup kepada karyawan untuk mengembangkan keterampilan mereka dan memberikan kebebasan yang cukup dalam menjalankan tugas mereka.

Teori penguasaan juga mengemukakan bahwa rasa kompetensi dan otonomi dapat dipengaruhi oleh umpan balik yang diberikan. Umpan balik yang positif dan konstruktif dapat meningkatkan rasa kompetensi individu, sementara umpan balik yang mengkritik dan tidak jelas dapat menurunkan rasa kompetensi dan otonomi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memberikan umpan balik yang tepat dan memotivasi karyawan untuk terus mengembangkan keterampilan mereka.

E. Teori Kebutuhan McClelland

Teori ini mengemukakan bahwa individu memiliki tiga jenis kebutuhan motivasi, yaitu kebutuhan pencapaian, kebutuhan afiliasi, dan kebutuhan kekuasaan. Kebutuhan pencapaian adalah kebutuhan untuk mencapai tujuan yang menantang dan meraih prestasi. Kebutuhan afiliasi adalah kebutuhan untuk berinteraksi dan diterima oleh orang lain. Kebutuhan kekuasaan adalah kebutuhan untuk memengaruhi orang lain dan mengendalikan situasi.

Menurut McClelland, kebutuhan motivasi individu dapat dipengaruhi oleh lingkungan dan pengalaman. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk memberikan umpan balik yang jelas dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mencapai tujuan yang menantang. Selain itu, manajemen juga perlu memberikan kesempatan bagi karyawan untuk bekerja secara tim dan memberikan pengakuan atas prestasi yang telah dicapai.

Dalam teori motivasi McClelland, penting bagi manajemen untuk memahami kebutuhan motivasi karyawan dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Dengan cara ini, manajemen dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan serta membantu organisasi mencapai tujuan mereka.

F. Teori Harapan Vroom

Teori ini mengemukakan bahwa Motivasi dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu harapan, instrumentalitas, dan valensi. Harapan adalah keyakinan individu bahwa tindakan mereka akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Instrumentalitas adalah keyakinan individu bahwa hasil yang diinginkan akan diberikan sebagai imbalan atas tindakan mereka. Valensi adalah nilai yang diberikan individu pada hasil yang diinginkan.

Menurut Vroom, Motivasi akan tinggi apabila individu memiliki harapan yang tinggi bahwa tindakan mereka akan menghasilkan hasil yang diinginkan, instrumentalitas yang tinggi bahwa hasil yang diinginkan akan diberikan sebagai imbalan atas tindakan mereka, dan valensi yang tinggi pada hasil yang diinginkan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memberikan imbalan yang sesuai dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mencapai tujuan mereka.

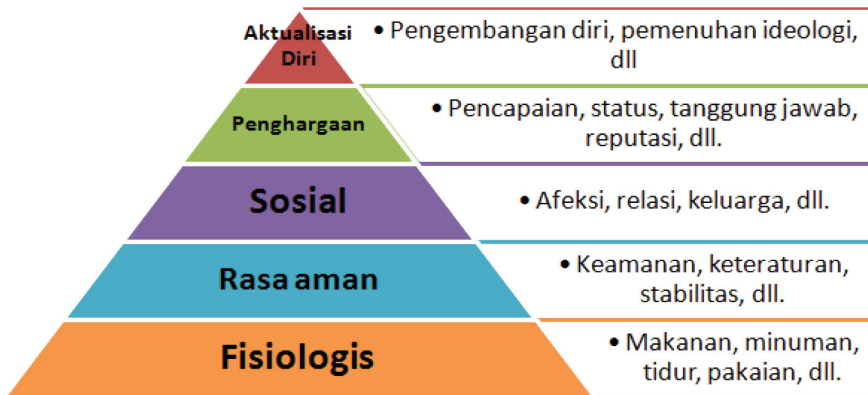
Selain itu, Vroom juga menekankan pentingnya pengaruh lingkungan dalam motivasi individu. Lingkungan kerja yang mendukung dan memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dapat meningkatkan motivasi karyawan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang.

Dalam teori Motivasi Vroom, penting bagi organisasi untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi motivasi karyawan, seperti harapan, instrumentalitas, dan valensi. Dengan memahami hal ini, manajemen dapat memberikan imbalan yang sesuai, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mencapai tujuan mereka.

G. Teori Kebutuhan Maslow

Teori motivasi Maslow dinamakan, "*A theory of human motivation*". Teori ini mengikuti teori jamak, yakni seorang berperilaku atau bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama.

Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, maka muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Teori ini kemudian dikenal dengan Teori Hierarki Kebutuhan. Hierarki kelima Kebutuhan tersebut di antaranya:



1. **Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)**

Yaitu kebutuhan terhadap makanan, minuman, air, udara, pakaian, tempat tinggal dan kebutuhan untuk bertahan hidup. Kebutuhan Fisiologis merupakan kebutuhan yang paling mendasar.

2. **Kebutuhan Keamanan (*Safety Needs*)**

Yaitu kebutuhan akan rasa aman dari kekerasan, baik fisik maupun psikis seperti lingkungan yang aman bebas polusi, perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja serta bebas dari ancaman.

3. **Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)**

Yaitu kebutuhan untuk dicintai dan mencintai. Manusia merupakan makhluk sosial. Setiap orang yang hidup di dunia memerlukan keluarga dan teman.

4. **Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*)**

Maslow mengemukakan bahwa setelah memenuhi kebutuhan fisiologis, keamanan dan sosial, orang tersebut berharap diakui oleh orang lain, memiliki reputasi dan percaya diri serta dihargai oleh setiap orang.

5. **Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization*)**

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tertinggi menurut Maslow, Kebutuhan Aktualisasi diri.

Maslow menjelaskan bahwa manusia harus memenuhi kebutuhannya yang paling rendah terlebih dahulu sebelum naik ke tingkat yang lebih tinggi, sampai ia bisa mengaktualisasikan dirinya. Dengan kata lain, manusia tidak akan bisa mencapai kebutuhan yang paling tinggi tanpa menyelesaikan kebutuhan yang paling rendah.

Misalnya adalah kebutuhan sandang dan pangan. Jadi, pada dasarnya manusia akan memenuhi dulu kebutuhan makanan dan pakaiannya untuk hidup sebelum naik ke tingkatan kebutuhan yang lebih tinggi, misalnya kebutuhan keamanan, kesehatan, dan sebagainya. Intinya manusia normalnya mementingkan kebutuhan primernya lebih dulu sebelum bisa memenuhi kebutuhan tersiernya.

Setiap tingkat kebutuhan harus dipenuhi sebelum individu dapat mencapai tingkat kebutuhan yang lebih tinggi. Misalnya, individu harus memiliki kebutuhan fisiologis yang terpenuhi sebelum dapat mencapai kebutuhan keamanan. Begitu pula, individu harus memiliki kebutuhan keamanan yang terpenuhi sebelum dapat mencapai kebutuhan sosial. Jika kebutuhan dasar tidak terpenuhi, maka akan sulit bagi individu untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi.

Penting bagi organisasi untuk memahami teori kebutuhan Maslow dan memastikan bahwa kebutuhan anggota terpenuhi dengan baik. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan gaji yang cukup, lingkungan kerja yang aman dan nyaman, kesempatan untuk berinteraksi dengan rekan kerja, pengakuan atas prestasi yang dicapai, dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan mencapai potensi penuh mereka. Dengan memenuhi kebutuhan karyawan, organisasi dapat meningkatkan motivasi dan kinerja mereka.

3.4 Indikator Dalam Motivasi Kerja

Ada beberapa ahli yang mengungkapkan terkait dengan pengertian indikator motivasi kerja. Meski sering dikesampingkan, namun mengenai hal ini terbilang cukup penting karena dapat menghindari kesalahpahaman.

Menurut Sondang P. Siagian (2008:138), ilmuwan ini berpandangan bahwa motivasi kerja, yaitu daya pendorong yang akan membuat karyawan mau meningkatkan kemampuannya untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Dalam menunaikan kewajibannya, ditujukan untuk dapat memenuhi sasaran perusahaan yang sudah ditentukan yang garis besarnya terdapat dalam visi misi perusahaan. Pada dasarnya indikator motivasi kerja jenisnya terbilang banyak dan dapat dipilih sesuai dengan karakter individunya.

Semangat, keinginan, dan kemauan dalam bekerja merupakan elemen yang dapat memperkuat motivasi dan perlu ditumbuhkan. Jika ketiganya tidak ada, ditakutkan akan memberikan dampak buruk seperti malas bekerja atau bekerja secara asal-asalan.

Menurut Steiner dan Berelson dalam Siswanto Sastrohadiwiryo, mereka berpendapat bahwa Motivasi Kerja, yaitu suatu kondisi yang dapat memengaruhi suatu individu dalam meningkatkan, mengarahkan sekaligus memelihara perilaku yang ada kaitannya dengan dunia kerja.

Perilaku yang dimaksudkan dapat menyangkut banyak hal mulai dari penentuan tujuan, motif bekerja, mengembangkan *skill*, dan masih banyak lainnya. Dengan menerapkan salah satu atau beberapa di antaranya, diharapkan mampu meningkatkan motivasi seseorang dalam bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan yang sebelumnya sudah ditetapkan. Kerja sama antara pemimpin dan karyawan dalam mencapai visi dan misi memang sangat dibutuhkan.

Dalam mengalami penurunan motivasi sendiri bisa terjadi karena banyak hal mulai dari tingginya tekanan, hilangnya penyemangat, bosan dengan pekerjaan rutin, maupun tubuh merasa kelelahan. Saat hal tersebut terjadi tentunya dapat menurunkan kualitas kerja. Supaya tidak sampai berlarut-larut maka sebaiknya melakukan indikator motivasi kerja, yaitu:

A. Tujuan yang Ingin Dicapai

Sebagai makhluk yang diberikan akal dan kemauan, setiap manusia tentunya memiliki suatu tujuan yang ingin dicapai baik dalam hal kehidupan pribadi, sosial, ataupun ranah yang lebih luas.

Dalam pembahasan ini yang dimaksudkan dengan salah satu Indikator Motivasi Kerja tersebut berkaitan erat dengan target yang ingin dicapai perusahaan pada waktu mendatang. Dikarenakan setiap perusahaan ini umumnya memiliki visi misi yang bertujuan untuk memudahkan tenaga kerja untuk memahami dengan jelas apa yang menjadi tujuan dari pekerjaannya.

B. Sadari Tanggung Jawab yang Diemban

Setiap peraturan memiliki tanggung jawab yang perlu dilaksanakan untuk membuat suatu proses kerja dapat berjalan dengan baik. Hal ini dapat dijadikan indikator motivasi kerja paling berpengaruh. Alasannya, yaitu karena ketika seseorang merasa bertanggung jawab atas sesuatu, maka mereka akan mengusahakan untuk melakukan tugas tersebut secara maksimal meskipun sulit.

Kesadaran terhadap tanggung jawab pada setiap elemen perusahaan baik itu karyawan atau pemimpin, memang sangat perlu dipupuk. Ketika setiap orang telah merasa bertanggung jawab atas tugasnya, kelalaian akibat malas bisa diminimalisasi dengan baik.

C. Pelaksanaan Kewajiban

Keterkaitan antara hak dan kewajiban tidak dapat dipisahkan begitu saja. Maksudnya adalah ketika muncul tuntutan atas hak, maka seseorang itu harus melaksanakan kewajibannya secara maksimal.

Selain sebagai wujud pelaksanaan tanggung jawab, menjalankan kewajiban dapat membuat sistem kerja yang saling terkait dapat berjalan seperti seharusnya. Menyadari tugas tanggung jawab atas kewajiban dapat menjadi indikator motivasi kerja yang terbilang sangat berpengaruh. Oleh sebab itu, jika rasa malas mulai muncul maka ingat bahwa Anda memiliki kewajiban yang perlu diselesaikan.

D. Membentuk Keterampilan

Dalam dunia kerja, ada banyak keterampilan yang diperlukan salah satunya, yaitu manajemen waktu. Ketika seorang karyawan memiliki kemampuan tersebut, bisa dibilang mereka memiliki tiket emas untuk dapat memaksimalkan sistem kerjanya setiap hari, baik di kantor maupun luar kantor.

Keterampilan sendiri merupakan kemampuan seseorang dalam melakukan pola tingkah laku yang tersusun rapi agar dapat mencapai tujuannya. Pembentukan keterampilan tidak hanya melibatkan satu anggota tubuh, melainkan membutuhkan kerja sama.

E. Membentuk Keahlian

Keahlian memiliki salah satu poin yang tidak kalah penting kehadirannya dalam dunia kerja apalagi pada persaingan bisnis yang begitu ketat seperti sekarang ini. Keinginan memiliki keahlian tertentu merupakan indikator motivasi kerja yang dapat memberikan semangat secara efektif.

Saat seorang karyawan menargetkan tujuannya, maka mereka akan berusaha untuk mencapainya dengan berbagai usaha serta kerja keras tanpa kenal kata menyerah. Namun pada setiap orang cenderung memberikan respons masing-masing secara berbeda untuk membentuk keahlian yang mereka punya.

F. Kerelaan

Faktor yang dapat membentuk kerelaan bisa dari kenyamanan bekerja, merasa berhutang budi, ataupun ingin mencapai target tertentu. Sedangkan ketika terbentuk kerelaan kemungkinan besar akan lebih semangat lagi dalam bekerja. Namun menumbuhkan kerelaan terbilang cukup sulit dan perlu melakukan trik jitu supaya bisa mencapai tujuan yang diinginkan.

G. Kemauan

Istilah kemauan memiliki makna yang cukup dalam yakni dorongan untuk melakukan suatu hal yang dipengaruhi motivasi dari dalam manusia maupun faktor-faktor eksternal. Cara menstimulasinya sendiri sangat beragam bagi setiap orang. Sebelum melaksanakannya, sangat disarankan untuk mencari cara paling sesuai dengan kepribadian masing-masing.

Berdasarkan fakta tersebut, maka akan dituntut untuk mencari tahu bagaimana cara paling tepat menstimulasi kemauan. Sebab, melakukan hal ini sangat sulit apalagi jika mendapatkan serangan seperti rasa malas ataupun mengalami hal buruk.

H. Daya Pendorong

Setiap individu umumnya mempunyai daya pendorong di dalam hidupnya yang cenderung bervariasi. Daya pendorong, istilah ini berkaitan erat dengan dorongan kekuatan dalam meningkatkan kemauan seseorang untuk melakukan tindakan tertentu.

Daya pendorong akan membuat suatu individu mampu memotivasi dirinya untuk mencapai tujuan baik dalam kehidupan pribadi, sosial, ataupun berkaitan dengan pekerjaan. Meski terlihat mudah, namun mencari daya pendorong yang sesuai dengan karakter seseorang cukup sulit. Sebab pada dasarnya manusia memiliki karakter unik yang membuatnya sulit ditebak dan kadang sulit dikendalikan.

Jenis daya pendorong yang mungkin dapat dijadikan salah satu pilihan misalnya keluarga, target ke depannya, pasangan, orang tua, orang spesial, ataupun kemauan meng-*upgrade* kualitas diri.

3.5 Penutup

A. Rangkuman

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2005: 27), Motivasi adalah kecenderungan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar melakukan tindakan dengan tujuan tertentu atau usaha-usaha yang menyebabkan seseorang atau kelompok orang tergerak untuk melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaki.

Istilah Motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin yakni *movere*, yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Motivasi pada dasarnya merupakan kebutuhan internal yang tak terpuaskan sehingga menciptakan tegangan-tegangan yang merangsang dorongan-dorongan dari dalam diri individu. Motivasi juga didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri individu berdasarkan mana dari berperilaku dengan cara tertentu untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya.

Menurut Nyayu Khodijah yang dikutip dari Winkel terdapat dua jenis motivasi, yakni: 1) Motivasi Instrinsik. Motivasi intrinsik adalah “hal dan keadaan yang berasal dari dalam diri siswa sendiri yang dapat mendorongnya melakukan tindakan belajar” (Muhibbin Syah,1995:136). Sedangkan Syaiful Bahri Djamarah (2008:149) berpendapat bahwa motivasi intrinsik itu merupakan keinginan bertindak yang disebabkan faktor pendorong dari dalam diri (internal) individu yang tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam setiap diri individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Atau dengan kata lain individu terdorong untuk bertingkah laku ke arah tujuan tertentu tanpa adanya faktor dari luar.

Terdapat teori-teori motivasi yang terkenal dan mengalami perkembangan dengan baik, yaitu: Teori Motivasi Douglas McGregor. Tentang teori Motivasi Douglas McGregor, teori ini mengemukakan dua tipe manajemen, yaitu manajemen teori X dan manajemen teori Y. Manajemen teori X mengasumsikan bahwa karyawan secara alami malas dan tidak suka bekerja sehingga perlu diawasi dan dikendalikan dengan ketat. Sedangkan manajemen teori Y mengasumsikan bahwa karyawan secara alami ingin bekerja dan mempunyai inisiatif sehingga perlu diberikan kebebasan dalam bekerja.

Ada beberapa ahli yang mengungkapkan terkait dengan pengertian indikator motivasi kerja. Meski sering dikesampingkan, namun mengenai hal ini terbilang cukup penting karena dapat menghindari kesalahpahaman. Menurut Sondang P. Siagian (2008:138), ilmuwan ini berpandangan bahwa motivasi kerja, yaitu daya pendorong yang akan membuat karyawan mau meningkatkan kemampuannya untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

B. Contoh Kasus

Berikut adalah contoh kasus yang melibatkan tentang Motivasi Dalam Organisasi:

“Hilangnya Motivasi Kerja”

Di sebuah perusahaan multinasional yang sangat maju bergerak di bidang produksi segala macam makanan dan mempunyai banyak karyawan serta para pemimpinnnya merupakan manajer-manajer yang sangat andal. Setiap manajer

mempunyai beberapa bawahan yang berkerja sesuai dengan departemen masing-masing. Paling tidak ada seorang manajer yang memimpin 8 orang yang bekerja di perusahaan tersebut, yaitu manajer produksi, manajer pengendalian mutu produksi, manajer pemasaran, manajer personalia, manajer HRD, manajer keuangan, manajer akuntansi, dan manajer humas.

Para manajer tersebut mempunyai tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam memimpin staf dan bawahannya. Dalam bekerja mereka selalu menunjukkan kejujuran, kerja sama, dedikasi, loyalitas, dan komitmen yang tinggi untuk memajukan perusahaan. Mereka sering kali memberi dukungan dan motivasi kerja kepada para bawahannya agar selalu dapat memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Selama beberapa tahun perusahaan tersebut telah membuktikan diri dapat melakukan kompetensi dengan perusahaan yang sejenis secara memuaskan, dan usaha pengembangan serta kemajuan yang dilakukan oleh para manajer bersama para staf dan bawahannya telah terbukti menunjukkan produktivitas dan prestasi kerja yang sangat memuaskan di semua departemen.

Namun selama satu bulan terakhir ini, situasi dan kondisi perusahaan mengalami berbagai perubahan kebijakan dan sistem pemberian ganjaran, baik yang berupa kebutuhan fisiologi, sosial, maupun psikologis yang dilakukan oleh para direksi perusahaan. Para manejer mencoba memahami segala perubahan kebijakan dan sistem ini tidak memengaruhi para staf manajerial dan bawahan mereka di masing-masing departemen. Hasil sosialisasi dari perubahan kebijakan dan sistem tersebut menunjukkan perubahan tingkah laku secara dratis di antara staf manajerial dan para bawahan. Sebagian besar dari mereka mulai kehilangan semangat dan motivasi kerja serta berakibat sangat serius bagi eksistensi perusahaan makanan tersebut. Produktivitas dan prestasi kerja di antara staf dan manajerial dan para karyawan mulai menunjukkan penurunan yang dratis.

“Contoh Kasus Motivasi Kerja PLN”

Perusahaan Listrik Negara (PLN) Cabang Kabupaten Mendung Kelabu dihadapkan pada persoalan tingkat ketidakhadiran pegawai yang cukup tinggi. Pada hari setiap Senin dan Jumat kurang lebih 26% pegawai tidak masuk

kerja. Berdasarkan hasil rapat yang diikuti oleh para pimpinan PAM tersebut, hal ini sudah membudaya dan sulit diperbaiki sebab banyak karyawan yang mempunyai pekerjaan tambahan di luar kantor.

Basuki sebagai Kepala Bagian Kepegawaian, baru saja mengikuti pelatihan mengenai pengembangan sumber daya manusia pada salah satu perguruan tinggi ternama. Setelah mengikuti pelatihan, Basuki terinspirasi untuk mengadakan perubahan dalam manajemen kepegawaian. Karena setelah dianalisis secara ekonomi, tingkat ketidakhadiran pegawai ini dapat merugikan perusahaan 1 juta rupiah per minggu. Basuki yakin, dengan perubahan ini akan dapat mengurangi kerugian.

Basuki mengajukan rencana untuk menyelesaikan masalah ini kepada atasannya, Kepala Cabang PLN, yang bernama Badjuri. Rencana Basuki adalah sebagai berikut:

Setiap hari Jumat pukul 15.00 diadakan undian yang akan ditarik setiap minggu. Kartu absen semua pegawai yang bekerja penuh menaati jam kerja pada minggu itu akan dimasukkan ke dalam kotak undian. Setiap minggu 2 orang pemenang akan mendapatkan hadiah berupa Voucher Rp 500.000,-. Pada setiap akhir bulan juga akan diadakan undian bulanan di mana pegawai yang tidak pernah absen saja yang akan diikuti dalam undian. Undian bulanan menyediakan hadiah bagi satu pemenang berupa Voucher seharga 1 juta rupiah.

Setelah menyimak rencana Basuki dan mengadakan kalkulasi keuangan dengan Kepala bagian keuangan, Badjuri sebagai Kepala Cabang menyetujui rencana ini, dan langsung diimplementasikan pada bulan berikutnya. Setelah berjalan selama empat bulan, diadakan evaluasi terhadap tingkat ketidakhadiran pegawai. Hasilnya berkat kebijakan tersebut tingkat ketidakhadiran perminggu hanya sekitar 2 persen. Tetapi kemudian muncul lah suatu persoalan. Beberapa pegawai datang tapi tidak jelas melakukan pekerjaan apa, beberapa pegawai memaksakan diri untuk datang ke kantor walaupun dalam keadaan sakit yang perlu istirahat, sehingga memungkinkan terjadi penularan terhadap pekerja yang sehat.

3.6 Daftar Pertanyaan

1. Apa yang dapat mendorong seseorang untuk bekerja lebih keras? Jelaskan alasannya!
2. Apa yang dapat membuat karyawan merasa lebih termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan? Jelaskan alasannya!
3. Apa yang dapat membuat karyawan merasa lebih bersemangat untuk datang ke tempat kerja setiap hari? Jelaskan alasannya!





Bab IV

Nilai, Sikap, Kepuasan Kerja dan Individu

4.1 Pengertian Nilai

Nilai (*Value*) adalah suatu keyakinan mengenai cara bertingkah laku yang diinginkan individu dan digunakan sebagai prinsip atau standar dalam hidupnya. Sistem Nilai suatu tingkatan berdasarkan peringkat nilai seorang individu dalam hal intensitasnya. Nilai juga mencerminkan perilaku dasar individu dalam bentuk keberadaan secara pribadi atau sosial.

A. Nilai Menurut Para Ahli:

1. Soerjono Soekanto

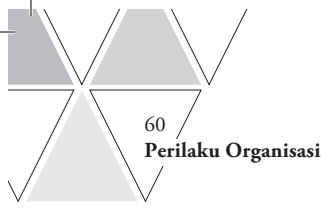
Nilai adalah konsepsi abstrak yang ada dalam diri manusia. Hal ini dikarenakan nilai dapat dianggap baik dan dapat pula dianggap sebagai jelek. Nilai baik selalu menjadi simbol kehidupan yang dapat mendorong integritas sosial sedangkan nilai yang buruk akan memberikan dampak yang berarti seperti halnya dampak yang terjadi pada konflik.

2. Wood

Pengertian nilai adalah petunjuk umum yang telah berlangsung lama. Petunjuk ini bahkan dianggap mampu mengarahkan tingkah laku dan kepuasan dalam kehidupan sehari-hari. Oleh karenanya nilai dalam kategori ini terbagi menjadi dua, yakni nilai baik dan buruk.

3. Simanjuntak

Pengertian nilai adalah ide-ide masyarakat tentang sesuatu yang baik dan sesuatu yang dianggap buruk. Keadaan ini bisa disebabkan adanya faktor kebiasaan atau budaya dalam masyarakat yang mana selalu dijalankan setiap hari-harinya.



B. Pentingnya Nilai

Nilai sangat penting untuk mempelajari perilaku organisasi karena nilai menjadi dasar untuk memahami sikap dan motivasi serta memahami persepsi kita, individu memasuki organisasi berdasarkan yang dikonsepsikan sebelumnya mengenai apa yang seharusnya dan apa yang tidak seharusnya dilakukan. Sistem nilai adalah hierarki yang didasarkan pada pemeringkatan nilai-nilai pribadi berdasarkan intensitas nilai tersebut:

Contohnya: Anda memasuki suatu organisasi dengan pandangan bahwa menentukan gaji atas dasar kinerja adalah benar, karena orang berusaha meningkatkan kinerja dan ada organisasi yang menentukan gaji atas dasar senioritas. Bagaimana persepsi Anda atas persepsi tersebut? Karena Anda baru bergabung, maka kemungkinan besar Anda akan kecewa, sehingga dapat membawa akibat: Tidak adanya kepuasan kerja, Tidak mendorong memotivasi meningkatkan kinerja seseorang.

C. Ciri-ciri Nilai

Untuk memahami dan mengetahui secara mendalam seperti apa nilai itu maka dapat dilihat dari ciri-cirinya. Ciri-ciri nilai menurut Bambang Daroeso adalah sebagai berikut:

1. Suatu realitas yang abstrak (tidak dapat ditangkap melalui panca indra, tetapi ada).

Nilai itu riil ada dalam kehidupan manusia. Misalnya, manusia mengakui adanya keindahan. Akan tetapi, keindahan sebagai nilai adalah abstrak (tidak dapat diindra). Yang dapat diindra adalah objek yang memiliki nilai keindahan itu. Misalnya, lukisan atau pemandangan.

2. Normatif (yang seharusnya, ideal, sebaiknya diinginkan).

Nilai merupakan sesuatu yang diharapkan (*das sollen*) oleh manusia. Nilai merupakan sesuatu yang baik dicitakan manusia. Contohnya, semua manusia mengharapkan keadilan. Keadilan sebagai nilai.

3. Berfungsi sebagai daya dorong manusia (sebagai motivator).

Nilai menjadikan manusia terdorong untuk melakukan tindakan agar harapan terwujud dalam kehidupannya. Nilai diharapkan mendorong manusia berbuat. Misalnya, siswa berharap akan kepandaian, maka siswa melakukan berbagai kegiatan agar pandai. Kegiatan manusia pada dasarnya digerakkan atau didorong oleh nilai.

D. Tipe-tipe Nilai

- a. Nilai, Kesetiaan dan Perilaku Etis

Ternyata, para manajer secara konsisten melaporkan bahwa tindakan bos mereka merupakan faktor paling penting yang memengaruhi perilaku etis dan tidak etis dalam organisasi. Dengan fakta ini, nilai-nilai mereka yang berada dalam manajemen menengah ke atas akan secara signifikan berpengaruh pada keseluruhan iklim etika di dalam organisasi tertentu.

- b. Nilai-nilai Antar Kebudayaan

Kerangka Kerja Hofstede untuk Pengkajian Kebudayaan. Merupakan salah satu pendekatan paling banyak dirujuk. Mengemukakan bahwa para manajer dan karyawan berbeda-beda berdasarkan lima dimensi nilai budaya nasional. Nilai-nilai tersebut adalah:

Arak kekuasaan

Merupakan atribut kebudayaan nasional yang menggambarkan tingkat penerimaan masyarakat akan kekuasaan dalam institusi atau organisasi yang didistribusikan secara tidak merata.

Individualisme versus Kolektivisme

Individualisme adalah tingkat di mana orang-orang di sebuah negara lebih suka bertindak sebagai individu dibandingkan sebagai anggota kelompok. Kolektivisme ekuivalen dengan individualisme yang rendah.

Kuantitas kehidupan versus kualitas kehidupan

Kuantitas kehidupan adalah sampai tingkat mana nilai-nilai seperti keberanian, perolehan uang dan barang materi serta persaingan itu mendominasi. Kualitas kehidupan adalah sampai tingkat mana orang menghargai hubungan dan memperlihatkan kepedulian terhadap kesejahteraan orang lain.

Penghindaran ketidakpastian

Atribut kebudayaan nasional yang menggambarkan tingkat di mana masyarakat merasa terancam oleh keadaan yang tidak menentu atau bermakna ganda dan mencoba menghindari keadaan tersebut.

Orientasi jangka panjang versus jangka pendek

Orang-orang yang hidup dalam kebudayaan dengan orientasi jangka panjang melihat ke masa depan dan menghargai penghematan dan ketekunan. Orang yang berorientasi jangka pendek menghargai masa lampau dan masa kini, serta menekankan pada tradisi dan pemenuhan kewajiban sosial.

E. Nilai Terhadap Organisasi

Nilai dalam organisasi adalah dasar utama untuk mengambil keputusan atau tindakan, karena nilai dalam organisasi sangat menentukan kerangka kerja dasar untuk pengambilan visi dan misi organisasi dan perencanaan manajemen. Bentuk nilai dalam organisasi di masyarakat:

1. Penghargaan akan orang lain.

Organisasi merupakan kesatuan yang memungkinkan masyarakat mencapai suatu tujuan yang tidak dapat dicapai individu secara perorangan. Dalam organisasi tentu terdiri dari beberapa orang-orang di mana setiap orang memiliki perbedaan pemikiran, perbedaan watak dan perbedaan sikap. Di sini perlu dikembangkan suatu nilai guna menyesuaikan setiap perbedaan-perbedaan yang dibawa oleh masing-masing individu. Sehingga perbedaan-perbedaan yang ada dijadikan suatu konflik dan pertentangan, melainkan sesuatu kekayaan yang patut untuk dihargai. Untuk itu dalam organisasi terdapat nilai penghargaan akan orang lain yang tercermin dalam sikap toleransi. Toleransi ini perlu sekali untuk dikembangkan dalam organisasi dengan tujuan guna mengembangkan sikap saling menghargai terhadap perbedaan-perbedaan.

2. Percaya dan mendukung orang lain, dan individunya sendiri harus mampu bertanggung jawab

Demi tercapainya tujuan bersama maka setiap anggota harus saling bekerja sama dan saling membantu, jangan bersikap individualistis dan bersikap apatis dengan lingkungannya. Setiap anggota wajib mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, dan anggota lain berkewajiban membantu anggota manapun yang mengalami kesulitan. Tindakan membantu ini merupakan salah satu bentuk dukungan dan kepercayaan kepada orang lain, dan dalam organisasi sikap ini sangat diperlukan, dengan begitu akan terbangun kerja sama yang baik antar anggota. Di samping itu, anggota tersebut selalu berkewajiban membantu, ia juga berkewajiban melaksanakan tugas-tugasnya dengan penuh rasa tanggung jawab

3. Pengamanan kekuasaan (mengurangi tekanan pada wewenang)

Setiap anggota organisasi tentu memiliki kekuasaan dan wewenang masing-masing, tergantung dari tugas yang ia harus emban. Namun dalam hal ini hendaknya setiap anggota dibekali nilai pengamanan kekuasaan, dengan begitu ia tidak akan menyalahgunakan kekuasaan dan wayenangnya untuk hal-hal pribadi. Ia tetap harus bertindak dalam koridor-koridor kekuasaan dan wewenang yang layak ia memanfaatkan untuk melaksanakan tugas yang menjadi kewajibannya.

4.2 Pengertian Sikap

Sikap adalah pernyataan-pernyataan evaluatif –baik yang diinginkan atau yang tidak diinginkan– mengenai objek, orang, atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu.

A. Sikap Menurut Para Ahli:

1. Menurut Bruno

Disadur dari bukunya yang berjudul Kamus Istilah Psikologi (1987), sikap (*attitude*) adalah kecenderungan yang relatif menetapkan untuk beraksi dengan baik atau buruk terhadap orang atau barang tertentu.

2. Menurut Secord dan Backman

Sikap merupakan keteraturan dalam hal perasaan (afeksi), pemikiran (kognisi), dan predisposisi tindakan (konasi) seseorang terhadap suatu aspek di lingkungan sekitarnya.

3. Arifin, (2014:159)

Sikap merupakan suatu kecenderungan tingkah laku untuk berbuat sesuatu dengan cara, metode, teknik dan pola tertentu terhadap dunia sekitarnya, baik berupa orang-orang maupun objek-objek tertentu.

B. Komponen Sikap

1. Komponen kognitif

Komponen kognitif merupakan representasi apa yang dipercayai oleh individu pemilik sikap, berisi persepsi, kepercayaan, dan *stereotype* yang dimiliki individu mengenai sesuatu (Mann, 1969), sesuatu yang telah terpolakan dalam pikiran, tidak selalu akurat.

contoh kognitif: kemampuan menilai perilaku yang patut dan tidak untuk ditiru; kemampuan untuk menilai cantik atau tidak cantik.

2. Komponen afektif (keharuan)

Komponen afektif merupakan perasaan yang menyangkut aspek emosional. Perasaan yang dimiliki terhadap sesuatu. Banyak dipengaruhi oleh kepercayaan atau apa yang kita percayai sebagai benar dan berlaku bagi objek termaksud.

contoh afektif:

perasaan mencintai seseorang (sudah melibatkan emosi)

3. Komponen *behavior* (perilaku)

Komponen *behavior* merupakan aspek kecenderungan berperilaku tertentu sesuai dengan sikap yang dimiliki oleh seseorang.

Bagaimana orang berperilaku dalam situasi tertentu dan terhadap stimulus tertentu akan banyak ditentukan oleh bagaimana kepercayaan dan perasaannya terhadap stimulus tersebut.

Kecenderungan berperilaku belum tentu akan benar-benar ditampakkan dalam bentuk perilaku yang sesuai. Menurut Freud konasi merupakan wujud dari kognisi dan afeksi dalam bentuk tingkah laku.

contoh konatif: menyatakan cinta kepada lawan jenis

C. Tipe-tipe Sikap

1. Kepuasan kerja

Merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

2. Keterlibatan kerja

Keterlibatan kerja merupakan tingkat di mana seseorang mengaitkan dirinya ke pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi di dalamnya, dan menganggap kinerjanya penting bagi nilai dirinya.

3. Komitmen pada organisasi

D. Ciri-ciri Sikap

Sikap memiliki ciri-ciri, beberapa ahli psikologi sosial, Gerungan (2004) mengemukakan ciri-ciri sikap di antaranya ialah:

1. Sikap tidak dibawa sejak lahir, tetapi dibentuk atau dipelajarinya sepanjang perkembangan individu.
2. Sikap dapat berubah-ubah, karena itu sikap dapat dipelajari individu.
3. Sikap tidak berdiri sendiri, tetapi senantiasa mengandung relasi tertentu terhadap suatu objek.
4. Objek sikap merupakan satu hal, tetapi dapat juga merupakan kumpulan dari hal-hal.

Sikap mempunyai aspek-aspek motivasi dan aspek perasaan Walgito (2003), mengemukakan ciri-ciri sikap sama dengan ciri-ciri yang dikemukakan oleh pendapat Gerungan, yaitu:

1. Sikap tidak dibawa sejak lahir
2. Sikap selalu berhubungan dengan objek sikap

3. Sikap tidak hanya tertuju pada satu objek saja tetapi dapat tertuju pada sekumpulan objek-objek.
4. Sikap dapat berlangsung lama atau sebentar
5. Sikap mengandung faktor perasaan dan motivasi

E. Kategori Sikap

Kategori sikap terbagi menjadi lima aspek di antaranya:

1. Menerima (*Receiving*)

Meliputi kepekaan dalam menerima rangsangan (*stimulus*) dari luar yang datang pada dirinya dalam bentuk gagasan, masalah, situasi, materi ataupun kejadian-kejadian tertentu. Dalam hal ini termasuk (*awareness*) akan pentingnya pelajaran, kemauan untuk mendengarkan (*willingness to hear*) dan keinginan untuk mengontrol dan menyeleksi informasi yang tidak bermanfaat.

2. Merespons (*Responding*)

Merespons adalah reaksi yang diberikan seseorang terhadap stimulus yang datang dari luar. Hal ini, mencakup ketetapan reaksi, kedalaman perasaan, kepuasan merespons, dan tanggung jawab dalam memberikan respons terhadap stimulus dari luar yang datang pada dirinya.

3. Menilai (*Valuing*)

Kemampuan menilai berkenaan dengan nilai atau kepercayaan terhadap gejala atau stimulus yang diterima oleh peserta didik. Dalam hal ini, termasuk kesediaan dalam menerima nilai, latar belakang atau pengalaman untuk menerima nilai dan kesepakatan terhadap nilai tersebut.

4. Mengorganisasi (*Organizing*)

Kemampuan mengorganisasi yakni kemampuan mengembangkan nilai-nilai ke dalam suatu sistem termasuk hubungan suatu nilai dengan nilai yang lain, serta pemantapan dan prioritas nilai yang telah dimilikinya. Dalam kategori ini siswa mulai mengkonseptualisasi nilai dan mengaturnya dalam sistem nilai yang dihadapi dalam kehidupan sehari-hari.

5. Internalisasi nilai (*Characterization by Value*)

Internalisasi nilai yakni keterpaduan semua sistem nilai yang telah dimiliki seseorang yang memengaruhi pola kepribadian dan tingkah lakunya. Aspek ini merupakan domain afektif yang paling tinggi dan pada tingkat ini perilaku pembelajar sudah konsisten dengan nilai-nilai internal yang dimilikinya.

4.3 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja lebih umum didefinisikan sebagai kepuasan individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja seseorang pada dasarnya tergantung kepada selisih antara harapan, kebutuhan atau nilai dengan apa yang menurut perasaan atau persepsi telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Seseorang akan merasa puas jika tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan.

A. Menurut Para Ahli:

1. Afandi (2018, hlm. 73)

Sikap kerja atau *job satisfaction* adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Dengan kata lain, kepuasan kerja merupakan perbandingan antara kontribusi dan imbalan yang ia dapatkan berdasarkan pendapat subjektif dari karyawan sendiri.

2. Wijono (2015:120)

Kepuasan kerja adalah suatu hasil perkiraan individu terhadap perkerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya.

3. Handoko (dalam Sutrisno, 2017:75)

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka.

4. Hasibuan (2001: 202)

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

B. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

a. Kepuasan dan Produktivitas

Dengan tingkat kepuasan kerja yang terjamin maka tingkat produktivitas dari seorang karyawan semakin bagus.

b. Kepuasan dan Kemangkiran

Kepuasan kerja dari suatu karyawan ditentukan oleh tingkat kemangkiran. Contoh: suatu perusahaan harus memberikan tunjangan cuti sakit kepada karyawan yang sakit supaya karyawan tersebut seperti diperhatikan oleh perusahaan tersebut.

c. Kepuasan dan Tingkat keluar masuknya karyawan

Kepuasan juga dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan. Jadi kepuasan kerja sangat penting dalam memengaruhi karyawan yang buruk untuk tinggal dari pada yang kinerjanya bagus.

C. Hasil Kepuasan Kerja

1. Kinerja Kerja

Kinerja kerja merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2. Perilaku kewarganegaraan organisasi

Perilaku kewarganegaraan organisasi ini meliputi sikap saling membantu satu sama lain di antara karyawan, mengembangkan keahlian atau kemampuan yang dimiliki karyawan, melakukan perbuatan-perbuatan yang baik di dalam organisasi, serta memberikan kontribusi berupa saran dan solusi yang membangun.

3. Kepuasan pelanggan

Perasaan pelanggan senang atau kecewa dari seseorang yang muncul setelah membandingkan produk atau jasa yang diberikan.

4. Ketidakhadiran

Ketidakhadiran adalah masalah di banyak organisasi. Ini memiliki sejumlah konsekuensi negatif bagi masyarakat pada umumnya, organisasi, kolega, dan karyawan.

5. Penyimpangan di tempat kerja

Perilaku menyimpang di tempat kerja yang dilakukan oleh karyawan dengan cara meningkatkan kepercayaan pada organisasi, bahwa organisasi akan memperbaiki manajemen keadilan organisasional pada karyawan, jika memang keadilan organisasional masih dipersepsikan kurang baik.

D. Faktor yang Menentukan Kepuasan Kerja

- a. *Mentally challenging work*, yaitu pekerjaan yang menantang secara mental.
- b. *Equitable rewards* (imbalan yang sesuai), yaitu adanya keadilan dalam peraturan gaji & promosi.
- c. *Supportive working conditions*, yaitu adanya dukungan kondisi kerja berupa kondisi lingkungan kerja yang nyaman, fasilitas yang lengkap dan tidak membahayakan akan mendukung kepuasan kerja seseorang.
- d. *Supportive collagues*, yaitu adanya dukungan kolega/teman akan membuat seseorang menjadi lebih mantap dalam bekerja. *Personality-job fit*, yaitu adanya kesesuaian antara kepribadian seseorang dengan pekerjaannya. *Personality-job fit* akan membuat seseorang lebih puas karena dalam bekerja sekaligus ia dapat menyalurkan bakat dan minatnya.

E. Penyebab Ketidakpuasaan Kerja

a. Dibayar Rendah

Tidak dibayar apa yang dianggap layak disebut dibayar rendah. Jika seseorang tidak berpikir mereka dibayar cukup untuk melakukan pekerjaan mereka, maka mereka menganggap diri mereka di bawah bayaran. Jika mereka meneliti upah untuk pekerjaan itu dan menemukan bahwa mereka memang dibayar rendah, maka ketidakpuasaan pasti terjadi. Dari perspektif perusahaan, ini adalah masalah yang berharga dan penting karena individu yang tidak puas dengan uang yang mereka hasilkan, untuk pekerjaan yang mereka lakukan, kemungkinan besar akan meninggalkan organisasi.

b. Manajemen yang buruk

Tim manajemen memainkan peran penting dalam suatu organisasi. Manajer bertanggung jawab untuk memotivasi karyawan, perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian dalam organisasi. Alasan utama

mengapa karyawan berkinerja buruk di tempat kerja adalah manajemen yang buruk. Manajer dengan keterampilan kepemimpinan yang buruk cenderung menawarkan sedikit umpan balik pada kinerja karyawan. Tidak memiliki kepemimpinan yang dibutuhkan adalah alasan lain untuk ketidakpuasan.

c. Bos yang Tidak Mendukung

Dengan perampingan perusahaan dan menjaga sumber daya seminimal mungkin, para manajer menjadi lebih peduli tentang garis bawah dari pada orang-orang yang dapat memiliki efek langsung pada garis bawah.

Respons karyawan dalam ketidakpuasan kerja terdapat 4 macam:

1. *Exit*

Ketidakpuasan yang diungkapkan lewat perilaku yang diarahkan untuk meninggalkan organisasi

2. Suara (*voice*)

Ketidakpuasan yang diungkapkan dengan usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi

3. Kesetiaan (*loyalty*)

Ketidakpuasan yang diungkapkan secara pasif menunggu membaiknya kondisi Pengabaian (*neglect*) Ketidakpuasan yang dinyatakan dengan membiarkan kondisi memburuk

4.4 Karakter Individu

Karakter Individu merupakan suatu ciri-ciri (karakteristik) yang khas menggambarkan diri seorang individu yang sesuai dengan keadaannya dan merupakan sesuatu yang merupakan pembeda antara satu individu dengan yang lainnya.

A. Menurut Para Ahli:

1. Menurut Stonner dan Freeman (Saryathi, 2003)

Karakteristik individu adalah penjabaran dari sikap, minat, dan kebutuhan yang dibawa oleh seseorang atau individu dalam melaksanakan kerja.

2. Gibson *et al.* dalam Abadylla (2011)

Karakteristik individu terdiri dari kemampuan, keterampilan, pengalaman, latar belakang individu dan demografi individu yang saling bersangkutan.

3. Ivancevich (2008)

Karakteristik Individu adalah orang yang memandang berbagai hal secara berbeda akan berperilaku berbeda, orang yang memiliki sikap yang berbeda akan memberikan respons yang berbeda terhadap perintah, dan berbeda interaksi dengan atasan, rekan kerja maupun bawahannya.

B. Faktor Pembentuk Karakter Individu

Dimulai ketika seorang anak dilahirkan ke dunia hingga usia sekitar 5 tahun (balita) atau bisa disebut dengan faktor alamiah karena dalam tahap usia ini seorang anak belum memiliki sistem penalaran yang tumbuh sempurna sehingga pikiran bawah sadar masih terbuka dan menerima segala informasi dan stimulus yang masuk ke dalamnya tanpa adanya penyeleksi. Dari sinilah karakter dasar seseorang mulai terbentuk.

1. Usia dan Tahap Daur Hidup

Setiap individu akan membeli barang dan jasa yang berbeda sepanjang hidupnya. Selera orang terhadap pakaian, perabot, dan rekreasi juga berhubungan dengan usia. Konsumsi juga dibentuk oleh siklus hidup keluarga, menjajaki tahap usia baru maka akan ada perubahan makanan dari bayi menuju balita, remaja, hingga lansia.

2. Kondisi Ekonomi

Kondisi ekonomi seseorang meliputi pendapatan yang dapat dibelanjakan, tabungan dan milik kekayaan, kemampuan menjamin dan kerelaan untuk membelanjakan uangnya dari pada untuk ditabung. Jika terjadi resesi, konsumen akan cenderung menabung dari pada membelanjakan uangnya.

3. Gaya Hidup

Pola hidup seseorang akan berubah tergantung aktivitas, minat, dan opininya. Gaya hidup juga bergantung dengan seseorang yang berinteraksi dengan lingkungannya.

C. Ciri Karakter Individu

Adapun ciri-ciri individu secara umum adalah sebagai berikut:

1. Individu memiliki naluri untuk bertahan hidup
2. Individu memiliki keinginan untuk mempertahankan keturunan
3. Individu memiliki naluri untuk mencapai kepuasan
4. Individu memiliki raga atau jasmani yang bisa membedakan satu dengan lainnya
5. Individu memiliki tingkah laku yang khas dan berbeda satu dengan yang lainnya

4.5 Kesimpulan

A. Rangkuman

Kesimpulan dari nilai, sikap, kepuasan kerja, dan individu adalah bahwa mereka merupakan faktor-faktor yang saling terkait dalam konteks lingkungan kerja. Dalam konteks ini:

Nilai: Nilai-nilai individu memainkan peran penting dalam menentukan kepuasan kerja. Pekerjaan yang sesuai dengan nilai-nilai individu cenderung memberikan kepuasan yang lebih besar.

Sikap: Sikap individu terhadap pekerjaan mereka dapat bervariasi berdasarkan sejumlah faktor, termasuk pengalaman, persepsi, dan harapan. Sikap yang positif dapat berkontribusi pada kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Kepuasan Kerja: Kepuasan kerja adalah hasil akhir dari sikap individu terhadap pekerjaan mereka. Ini mencerminkan sejauh mana individu merasa puas dengan aspek-aspek tertentu dalam pekerjaan mereka, seperti lingkungan kerja, gaji, dan peluang karier.

Individu: Setiap individu unik, dengan nilai-nilai, motivasi, dan preferensi yang berbeda. Oleh karena itu, apa yang memengaruhi nilai, sikap, dan kepuasan kerja dapat bervariasi dari satu individu ke individu lainnya. Dalam lingkungan kerja yang sehat, perusahaan berupaya untuk memahami nilai-nilai, sikap, dan kepuasan kerja karyawan mereka.

Dengan memahami faktor-faktor ini, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya dapat berdampak positif pada produktivitas, retensi karyawan, dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

B. Contoh Kasus

Berikut adalah contoh kasus yang melibatkan nilai, sikap, kepuasan kerja, dan individu:

Kasus 1: Perusahaan ABC

Di Perusahaan ABC, ada seorang karyawan bernama Aria yang memiliki nilai yang kuat terhadap etika kerja dan integritas. Dia selalu berusaha untuk melakukan pekerjaannya dengan jujur dan dengan standar yang tinggi. Namun, dalam beberapa bulan terakhir, dia mulai merasa tidak puas dengan pekerjaannya. Dia merasa pekerjaannya tidak memberikan tantangan yang cukup dan merasa kurang dihargai oleh manajemen.

Aria juga memiliki sikap yang positif terhadap kerja sama tim dan selalu berusaha untuk membantu rekan-rekannya. Namun, dia merasa frustrasi karena rekan-rekannya sering tidak sejalan dengan nilai-nilai ini. Mereka terkadang mengabaikan etika kerja dan melakukan tindakan yang tidak etis.

Kepuasan kerja Aria mulai menurun akibat ketidakcocokan nilai dan sikap dengan lingkungan kerjanya. Dia merasa semakin stres dan kurang termotivasi untuk bekerja. Pada titik tertentu, Aria merenungkan untuk mencari pekerjaan baru yang lebih sesuai dengan nilai-nilai dan sikapnya.

Dalam kasus ini, terdapat keterkaitan antara nilai-nilai pribadi Aria (integritas dan etika kerja), sikapnya terhadap kerja sama tim, tingkat kepuasan kerjanya, dan keputusannya untuk mencari pekerjaan baru. Hal ini mengilustrasikan bagaimana nilai, sikap, dan kepuasan kerja dapat memengaruhi keputusan individu dalam konteks pekerjaan mereka.

Kasus 2: PT. Primarindo

PT. Primarindo Asia Infrastruktur Tbk sebagai perusahaan yang bergerak di bidang produksi barang berupa sepatu menggunakan tenaga kerja untuk bagian produksi yang cukup banyak. Untuk memenuhi target produksinya PT. Primarindo Asia Infrastruktur TBK mengharapkan para karyawan berkerja secara optimal. Hal itu ditunjukkan dengan diberlakukannya gaji lembur untuk semua karyawan guna pencapaian target perusahaan yang semakin meningkat. Namun pemberdayaan ini kurang diimbangi dengan penghargaan yang seimbang pada karyawan.

Kurangnya penghargaan yang didapatkan karyawan dari atasan, tergambar pada karyawan, yang sekali pun mampu menyelesaikan pekerjaannya melebihi target dalam jangka waktu yang telah ditentukan, mereka tidak mendapatkan penghargaan dari atasannya. Sebaliknya, apabila karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dalam jangka waktu yang telah ditentukan, maka karyawan tersebut mendapat teguran yang kurang tepat dari atasannya. Akibatnya, dalam melakukan pekerjaannya, karyawan tidak melakukannya dengan sungguh-sungguh. Hal ini terwujud dari tidak tercapainya target yang ditentukan perusahaan, serta banyaknya karyawan yang mencuri-curi kesempatan untuk ngobrol di dalam bekerja di saat atasan tidak di tempat. Perilaku lainnya, karyawan sering menunda-nunda menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Perilaku yang kurang produktif tersebut di atas, pada dasarnya terjadi karena karyawan kurang mendapat penghargaan dan pengakuan atas hasil kerja karyawan.

Berkaitan dengan promosi jabatan, karyawan yang dipromosikan hanyalah mereka yang dekat dengan atasan tanpa mempertimbangkan prestasi kerja karyawan. Akibatnya, untuk mendapatkan promosi jabatan, karyawan merasa tidak perlu bekerja sungguh-sungguh karena pihak perusahaan tidak menjadikan prestasi kerja sebagai dasar promosi karyawan.

PT. Primarindo Asia Infrastruktur Tbk. akhir-akhir ini menghadapi masalah karena harapan perusahaan tidak sesuai dengan kenyataan. Hasil yang diperoleh perusahaan masih di bawah target yang telah direncanakan perusahaan. Dengan kata lain, produksi perusahaan tidak meningkat bahkan

ada kecenderungan menurun. Faktor penyebab penurunan produktivitas, terutama bila ditinjau dari segi karyawan bagian produksi, dapat diidentifikasi menjadi faktor eksternal maupun faktor internal. Faktor eksternal adalah alat-alat produksi, lingkungan kerja, rekan kerja, dan sistem pola pengaturan waktu kerja. Faktor internal adalah suasana hati, motivasi, kebutuhan, dan sikap kerja. Kecenderungan penurunan produktivitas perusahaan salah satunya diakibatkan oleh perilaku kerja para pekerjanya yang kurang disiplin, yang ditunjukkan oleh perilaku karyawan yang sering bolos, tertidur saat jam kerja sedang aktif, atau pulang lebih awal dari jam kerja.

Berdasarkan uraian teoretis yang telah dikemukakan di atas, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut: Terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja karyawan dengan disiplin kerja karyawan pada bagian *shawing* di PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk. Bandung. Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka semakin baik disiplin kerja karyawan. Sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja karyawan, maka semakin buruk disiplin kerja karyawan.

Secara umum dalam kehidupan sehari-hari banyak asumsi yang mengatakan bahwa semakin rendah kepuasan yang dimiliki seseorang maka semakin lemah rasa disiplin yang dirasakannya. Asumsi ini terjadi di dalam penelitian PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk. Bandung, ini terbukti dengan adanya korelasi atau hubungan antara kepuasan kerja dan disiplin kerja yang dirasakan para karyawan di dalam bekerja. Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Ada hubungan positif antara kepuasan kerja karyawan dengan disiplin kerja karyawan *operator shawing computer* bagian produksi pada PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk. Bandung.

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan, seberapa jauh kebutuhan tersebut telah terpenuhi atau belum terpenuhi.

4.6 Daftar Pertanyaan

1. Apa peranan nilai-nilai dalam kehidupan kita?
2. Bagaimana cara menghadapi seseorang yang memiliki sikap yang buruk?
3. Apa yang menyebabkan karyawan memiliki tingkat kepuasan yang tinggi?
4. Bagaimana cara untuk menjadi karakter individu yang baik?



Bab V

Proses Pembelajaran Organisasi

5.1 Konsep Pembelajaran

Pembelajaran berasal dari kata “belajar”, merupakan suatu proses yang menghasilkan perubahan pada seseorang. Proses belajar seseorang tidak dapat diamati secara langsung namun dapat dilihat perubahan perilakunya sebagai hasil dari proses pembelajaran. Robbins dalam (Ratmawati Dwi & Nurri Herachwati, 2007), memberi suatu kesimpulan bahwa belajar telah berlangsung jika seseorang individu berperilaku, bereaksi dan memberi tanggapan sebagai hasil dari pengalaman dengan cara yang berbeda dari perilaku sebelumnya. Ada tiga teori pembelajaran, yaitu *classical conditioning* (pengkondisian klasik), *operant conditioning* (pengkondisian operan), dan *social learning* (pembelajaran sosial).

Teori pertama, yaitu pengkondisian klasik merupakan suatu tipe pengkondisian di mana individu menanggapi beberapa stimulus yang tidak akan selalu menghasilkan respons semacamnya. Sebagai gambaran, karyawan berperilaku tertentu (dalam artian yang positif) bila akan mendapat pemeriksaan dari atasannya. Dengan kata lain dalam pengkondisian klasik bila sesuatu terjadi maka seseorang akan bereaksi dengan cara yang khusus. Respons ini terjadi karena sesuatu telah dikenali sebelumnya.

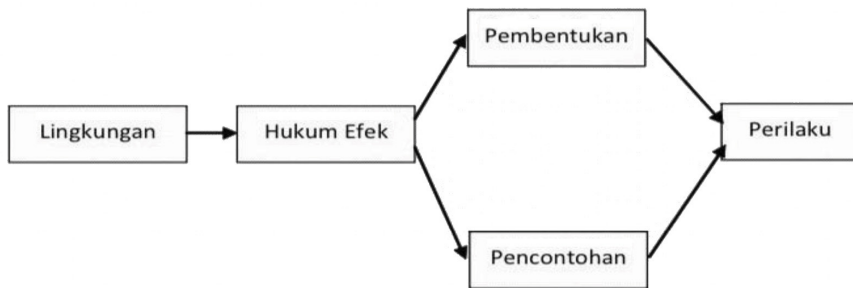
Teori kedua, yaitu pengkondisian operan merupakan tipe pengkondisian yang menunjukkan bahwa perilaku merupakan suatu fungsi dari konsekuensi-konsekuensinya. Seseorang berperilaku secara sukarela yang diinginkan untuk menuju pada perolehan ganjaran (*reward*) atau mencegah suatu hukuman (*punishment*). Pada teori ini pembelajaran dikaitkan dengan penguatan untuk memperoleh sesuatu sebagai konsekuensi dari setiap tindakan atau kegiatan.

Sedangkan teori ketiga, pembelajaran sosial adalah seseorang dapat belajar melalui pengamatan dan pengalaman langsung. Di sini pengaruh lingkungan sekitar sangat kuat seperti halnya orang tua, guru, teman, atasan, tokoh, maupun gambaran perilaku yang dilihat di media informasi.

Manajer mempertimbangkan faktor pembelajaran sebagai pembentukan perilaku yang sesuai dengan organisasi. Manajer dan para pekerja dapat membangun peta kognitif yang menunjukkan jalur antara stimulus dengan tujuan.

Robbins & Judge (2013), menyatakan bahwa definisi ahli psikologi tentang belajar lebih luas dari pada pandangan yang kita lakukan pada waktu di sekolah dulu. Pada kenyataannya masing-masing dari kita secara terus-menerus "ke sekolah". Belajar berlangsung selamanya. Oleh karena itu, definisi belajar yang lebih akurat adalah sebagai perubahan perilaku yang relatif permanen dan terjadi sebagai hasil dari pengalaman.

Bagaimana kita belajar? Pada Gambar 5.1 dirangkum proses belajar.



Gambar 5.1 Proses pembelajaran

Pertama, belajar membentuk kita beradaptasi dan menguasai lingkungan kita. Dengan mengubah perilaku kita dalam menyesuaikan diri dengan kondisi yang berubah, kita menjadi warga negara yang bertanggung jawab dan karyawan yang produktif. Namun belajar dibangun di atas hukum efek (*law of effect*), yang mengatakan bahwa perilaku adalah fungsi dari konsekuensi-konsekuensinya. Perilaku yang diikuti oleh suatu konsekuensi yang menguntungkan cenderung diulangi; perilaku yang diikuti konsekuensi-konsekuensi yang tidak menguntungkan cenderung untuk tidak diulangi.

Konsekuensi dalam terminologi ini, mengarah pada segala sesuatu yang dianggap orang menguntungkan (misalnya, uang, pujian, promosi, senyuman).

Namun kunci untuk proses belajar adalah pada dua teori atau penjelasan, tentang bagaimana kita belajar. Satu adalah Pembentukan dan yang kedua adalah Keteladanan. Ketika pembelajaran terjadi dalam langkah yang bertahap, pembelajaran tersebut dibentuk. Manajer membentuk perilaku karyawan dengan cara yang sistematis, melalui pemberian penghargaan, sehingga setiap langkah yang diambil membuat karyawan lebih dekat dengan perilaku yang diinginkan. Kebanyakan pembelajaran, kita dilakukan dengan pembentukan.

Ketika kita membicarakan “belajar dari kesalahan,” kita sedang mengacu pada pembentukan. Kita mencoba, kita gagal, dan kita mencoba lagi. Melalui rangkaian coba-coba seperti ini, kebanyakan dari kita menguasai keterampilan seperti mengendarai sepeda, melakukan penghitungan matematika dasar dan membuat catatan di kelas, dan menjawab ujian pilihan berganda.

Di samping melalui pembentukan, banyak dari apa yang telah kita pelajari merupakan hasil dari mengamati orang lain dan mencontoh perilaku mereka. Bila proses belajar coba-coba tersebut itu biasanya lambat, mencontoh dapat menghasilkan perubahan perilaku yang kompleks dengan sangat cepat.

Contoh, kebanyakan dari kita, pada suatu waktu, ketika kita mengalami masalah di sekolah atau pada mata pelajaran tertentu, akan melihat ke sekitar untuk menemukan seseorang yang kelihatannya menguasai sistem. Kemudian kita amati orang tersebut untuk melihat perbedaan apa yang sedang ia lakukan dengan pendekatan kita. Jika kita menemukan beberapa perbedaan kita memadukannya sebagai bagian dari perilaku kita. Jika prestasi kita meningkat (konsekuensi yang menyenangkan), kita mungkin akan melakukan perubahan permanen dalam perilaku kita yang mencerminkan apa yang telah kita lihat dari keberhasilan orang lain. Proses tersebut terjadi baik di tempat kerja maupun di sekolah. Seorang karyawan baru yang ingin sukses dalam pekerjaannya mungkin akan mencari seseorang yang dihormati dan sukses dalam organisasi, kemudian mencoba meniru perilaku orang tersebut.

5.2 Sistem Penghargaan atau Imbalan

Penghargaan adalah imbalan yang diberikan dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawannya agar mereka dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan, dengan kata lain pemberian penghargaan dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan. Pemberian sistem penghargaan dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik dan membangkitkan motivasi, sehingga dapat mendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik. (Robbins & Judge, 2013), menyatakan bahwa pengetahuan kita tentang motivasi mengungkapkan bahwa orang-orang mengerjakan apa yang mereka kerjakan untuk memenuhi kebutuhan mereka. Sebelum mereka melakukan segala sesuatu, mereka terlebih dahulu melihat imbalan atau penghargaan. Dengan banyaknya penghargaan-penghargaan ini, seperti; kenaikan gaji, promosi, dan tugas kerja yang diinginkan serta dikontrol oleh organisasi maka kita harus mempertimbangkan penghargaan sebagai kekuatan penting yang memengaruhi perilaku setiap pekerja.

Dalam lingkup luas, sistem penghargaan adalah semua yang dihargai dan diinginkan sumber daya manusia yang mampu dan mau diberikan perusahaan sebagai ganti atas kontribusi yang diberikan sumber daya manusia tersebut, di dalamnya terbagi lagi menjadi berbagai penghargaan finansial dan non finansial. Meskipun uang adalah alat yang sangat besar pengaruhnya bagi karyawan dan produktivitas mereka, dampak dari penghargaan non finansial juga sama berarti bagi karyawan.

A. Faktor Penentu Penghargaan

Robbins & Judge (2013) menyatakan pada umumnya organisasi mempercayai bahwa setiap penghargaan, mereka rancang untuk dapat memberikan penghargaan yang layak. Permasalahannya adalah dalam menentukan kelayakan. Seorang yang layak dihargai mungkin saja karena disukai oleh orang lain. Sejumlah orang menentukan kelayakan ini sebagai “kepentasan”, sementara bagi orang lain, kelayakan adalah “keluarbiasaan”. Dalam hal ini, tidak ada definisi yang jelas satu sama lainnya dalam

konteks ini. Sebuah pertimbangan “kepantasan” dapat ditentukan melalui hitungan seperti inteligensi, usaha, atau senioritas. Jika “keluarbiasaan” mengarah kepada kinerja, bagaimana kita mengukurnya? Ukuran kinerja yang banyak dan berarti kebanyakan dari pekerjaan kantor dan jasa, dan mereka yang bekerja kasar adalah sama bagi kita. Kenyataannya kinerja hanyalah salah satu dari banyak kriteria, yang dipertimbangkan dalam pemberian penghargaan yang diberikan organisasi.

1. Kinerja

Kinerja merupakan ukuran dari sebuah hasil. Sebuah pertanyaan sederhana: Apakah Anda mampu menyelesaikan suatu pekerjaan? Untuk menghargai seseorang di dalam suatu organisasi, maka diperlukan beberapa indikator untuk menentukan kinerja mereka. Apakah indikator ini sah dalam memperlihatkan kinerja, tidak berhubungan dengan definisi kita; selama penghargaan diletakkan atas dasar-dasar faktor yang secara langsung berhubungan dengan pekerjaan yang dilakukan dengan baik, maka kita menggunakan kinerja sebagai sebuah faktor yang menentukan. Pada kebanyakan pekerjaan, produktivitas dipergunakan sebagai satu kriteria tunggal. Akan tetapi, apabila pekerjaan menjadi sesuatu yang tidak memiliki standardisasi dan bersifat rutin, produktivitas menjadi lebih sukar untuk diukur, dan selanjutnya, menentukan kinerja menjadi semakin rumit.

2. Usaha

Penghargaan terhadap suatu usaha merupakan contoh klasik cara pemberian penghargaan dan bukan sekadar akhir dari usaha. Di dalam organisasi yang secara umum memiliki kinerja yang rendah, penghargaan atas sebuah usaha hanyalah semata-mata sebagai kriteria pembeda penghargaan. Sebagai contoh, sebuah universitas di kawasan timur menggalakkan usaha riset mereka dan dirancang untuk memperoleh dana riset yayasan, yang mana hasil dari riset ini akan dijadikan sebagai sebuah tanda penting terhadap tujuan. Begitu tujuan dipilih, seluruh anggota fakultas diberitahu bahwa penghargaan untuk tahun yang akan datang akan diberikan berdasarkan kepada kinerja dalam memperoleh dana untuk yayasan tersebut.

3. Senioritas

Di Amerika Serikat, senioritas, hak kerja, dan masa jabatan mendominasi kebanyakan sistem kepegawaian publik. Ketiga hal tersebut tidak memainkan peranan penting seperti yang berlaku di perusahaan-perusahaan, tetapi rentang waktu pekerjaan masih merupakan faktor utama dalam menentukan alokasi penghargaan. Sebagai contoh kita bisa saja tidak sependapat apakah kemampuan kinerja Smith lebih tinggi atau lebih rendah dari John, akan tetapi kita tidak akan berlama-lama memperdebatkan siapa yang lebih lama berada di perusahaan. Jadi, senioritas menunjukkan penilaian yang mudah sebagai pengganti kinerja.

4. Keterampilan yang dimiliki

Praktik lain di dalam suatu organisasi adalah mengalokasikan penghargaan yang didasarkan pada keterampilan dari para pekerja. Tanpa mempertimbangkan apakah keterampilan itu terpakai, setiap individu yang memiliki tingkat keterampilan atau bakat paling tinggi akan diberi penghargaan yang memuaskan.

Di saat individu masuk ke dalam sebuah organisasi, tingkat keterampilan yang mereka miliki merupakan hal yang menentukan kompensasi yang akan diterima. Dalam kasus tersebut, pasar atau kompetisi telah berfungsi untuk menjadikan keterampilan sebagai elemen utama dalam memperoleh paket penghargaan. Standar yang diterapkan secara eksternal ini dapat berkembang dari sebuah komunitas atau dari kategori jabatan mereka sendiri. Dengan kata lain, hubungan permintaan dan pasokan terhadap keterampilan tertentu pada suatu komunitas berdampak luas terhadap penghargaan yang harus diberikan organisasi untuk meraih keterampilan tersebut. Juga, hubungan pasokan dengan permintaan terhadap kategori seluruh jabatan di seluruh negara dapat memengaruhi penghargaan.

5. Kerumitan Pekerjaan

Kerumitan pekerjaan dapat dijadikan sebagai kriteria pemberian penghargaan. Sebagai contoh, pekerjaan yang berulang-ulang dan cepat dipelajari dapat dilihat sebagai suatu pekerjaan yang dihargai tidak begitu tinggi dibandingkan dengan pekerjaan yang rumit dan canggih. Pekerjaan

yang sukar dilakukan atau yang tidak diharapkan karena tekanan atau kondisi pekerjaan yang tidak mengenakkan, mungkin harus diberi penghargaan yang lebih tinggi dengan tujuan untuk memikat pekerja agar melakukan pekerjaan tersebut.

6. Kebebasan Memilih Waktu

Semakin besar kebebasan memilih dalam kerja, semakin besar faktor kesalahan, dan semakin besar kebutuhan akan penilaian yang baik. Suatu pekerjaan yang telah diprogram dengan lengkap, di mana setiap langkah telah disesuaikan dengan prosedur dan tidak ada tempat untuk membuat keputusan selain oleh pihak yang berkewajiban. Pekerjaan tersebut hanya memiliki sedikit kebebasan dalam memilih waktu. Pekerjaan tersebut hanya memerlukan sedikit penilaian, dan penghargaan yang lebih rendah dapat ditawarkan kepada orang yang tertarik untuk menempati posisi pekerjaan tersebut. Apabila kebebasan memilih waktu bertambah, maka semakin diperlukan adanya kemampuan dalam membuat penilaian, dan penghargaan pun harus dinaikkan.

B. Jenis-jenis Penghargaan

Robbins and Judge (2015), menyatakan bahwa jenis penghargaan yang dapat diberikan oleh organisasi lebih rumit dari apa yang secara umum dibayangkan. Yang pasti harus ada kompensasi langsung. Namun demikian, ada juga kompensasi tidak langsung dan penghargaan yang bersifat nonfinansial. Penghargaan ini dapat diberikan pada perorangan, kelompok, atau basis jaringan organisasi. Secara garis besar penghargaan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut;

1. Penghargaan Intrinsik

Penghargaan intrinsik adalah penghargaan yang diterima oleh perorangan untuk diri mereka sendiri. Penghargaan ini adalah berupa kepuasan terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan oleh mereka. Penghargaan ini mencakup hal-hal sebagai berikut;

a) Membuat keputusan partisipatif

Contoh; Di tempat kerja, tim proyek mungkin terlibat dalam membuat keputusan partisipatif. Misalnya, saat memilih strategi peluncuran produk baru, setiap anggota tim dapat memberikan masukan dan ide mereka dalam pertemuan diskusi. Keputusan yang diambil adalah hasil dari pemikiran bersama dan evaluasi kolektif.

b) Memiliki tanggung jawab yang lebih banyak

Contoh; Ali menghadapi peningkatan signifikan dalam tanggung jawabnya setelah promosi. Tanggung jawab baru ini memerlukan keterampilan manajemen, kemampuan pengambilan keputusan, serta komunikasi yang efektif dengan berbagai pihak. Ali harus memastikan bahwa ia dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan baik untuk mencapai kesuksesan di posisi barunya.

c) Kesempatan untuk mengembangkan diri

Contoh; Dalam kasus ini, Maya memiliki banyak kesempatan untuk mengembangkan diri dalam lingkungan kerja yang sangat inovatif. Perusahaan memberikan dukungan aktif untuk pertumbuhan dan perkembangan karyawan, termasuk pelatihan, *mentorship*, dan proyek-proyek menantang. Hal ini membantu Maya untuk terus berkembang dan mencapai potensi maksimalnya di perusahaan tersebut.

d) Kebebasan kerja dan kebebasan memilih lebih besar

Contoh; Samantha memiliki kebebasan untuk memilih proyek mana yang ingin dia kerjakan. Dia bisa mengevaluasi proyek berdasarkan minat pribadi, keterampilan, dan bayaran yang ditawarkan.

e) Pekerjaan yang lebih menarik

Contoh; Anda adalah seorang profesional dengan beberapa tahun pengalaman di industri perbankan konvensional. Meskipun dia memiliki pekerjaan yang stabil dan mapan, dia merasa pekerjaannya kurang memotivasi dan kurang menarik. Setelah beberapa pertimbangan, anda memutuskan untuk mencari pekerjaan yang lebih menarik dan penuh tantangan.

2. Penghargaan Ekstrinsik

Penghargaan ekstrinsik terdiri dari kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung, dan penghargaan nonfinansial. Masing-masing komponen tersebut terdiri dari hal-hal sebagai berikut;

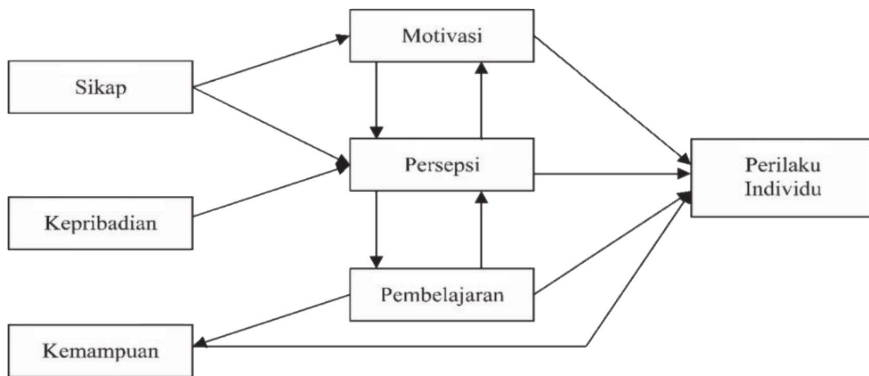
- a) Kompensasi langsung terdiri dari;
 - gaji pokok upah dasar,
 - premi lembur dan cuti,
 - bonus kerja,
 - pembagian keuntungan, dan
 - pilihan pembelian saham.
- b) Kompensasi tidak langsung terdiri dari;
 - program proteksi,
 - pembayaran untuk waktu tidak bekerja, dan
 - pelayanan dan penghasilan tambahan.
- c) Penghargaan nonfinansial terdiri dari;
 - perlengkapan alat-alat kantor yang diperlukan,
 - tempat parkir yang disediakan,
 - jabatan yang menarik,
 - jam makan siang yang dipilih,
 - penugasan kerja yang dipilih.

5.3 Pengelolaan Perilaku Individu dalam Organisasi

Menurut Sopiah untuk dapat memahami perilaku individu dengan baik, terlebih dahulu kita harus memahami karakteristik yang melekat pada individu. Adapun karakteristik yang dimaksud adalah ciri-ciri biografis, kepribadian, persepsi dan sikap (Sopiah, 2008). Manusia merupakan salah satu dimensi dalam organisasi yang amat penting, merupakan salah satu faktor dan pendukung organisasi (Ratih, 2018). Perilaku organisasi pada hakikatnya adalah hasil-hasil interaksi antara individu-individu dalam organisasinya.

Oleh karena itu, untuk memahami perilaku organisasi sebaiknya diketahui terlebih dahulu individu-individu sebagai pendukung organisasi tersebut (Thoha, 2012).

Dalam bukunya Robbins and Judge (2009), dinyatakan bahwa istilah yang sangat sederhana yang kita bahas adalah tentang perilaku individu dalam organisasi. Kita dapat mengatakan bahwa seorang individu memasuki organisasi dengan sekumpulan sikap yang secara relatif sudah berakar dan kepribadian yang pada dasarnya sudah mapan. Walaupun tidak terpasang secara permanen, sikap dan perilaku seorang karyawan pada dasarnya “sudah demikian” pada saat dia memasuki organisasi. Bagaimana seorang karyawan menginterpretasikan lingkungan kerjanya (persepsi) akan memengaruhi tingkat motivasi mereka, apa yang mereka pelajari dalam pekerjaan, dan akhirnya akan menjadi perilaku kerja mereka. Kita juga menambahkan kemampuan untuk mengakui bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh bakat dan keterampilan yang dimiliki oleh individu tersebut ketika dia bergabung dengan organisasi. Adapun yang merupakan variabel kunci yang memengaruhi perilaku individu terlihat pada gambar berikut.



Gambar 5.2 Variabel kunci yang memengaruhi perilaku individu

A. Sikap (*Attitudes*)

Para manajer harus memperhatikan minat terhadap sikap karyawan mereka karena sikap memengaruhi perilaku. Karyawan yang merasa puas, memiliki tingkat pengunduran diri dan ketidakhadiran yang lebih rendah dari pada karyawan yang tidak puas. Jika para manajer ingin mempertahankan tingkat

pengunduran diri dan ketidakhadiran agar tetap rendah, khususnya di antara karyawan mereka yang lebih produktif maka mereka akan melakukan hal tersebut yang akan menghasilkan sikap kerja yang positif.

Penemuan tentang hubungan antara kepuasan dan produktivitas memiliki implikasi yang penting bagi para manajer. Penemuan tersebut menunjukkan bahwa tujuan untuk membuat karyawan bahagia dengan asumsi bahwa melakukan hal tersebut akan membawa kepada produktivitas yang tinggi tidak salah arah. Manajer akan mendapatkan hasil yang lebih baik dengan mengarahkan perhatian mereka terutama pada apa yang akan membantu karyawan menjadi lebih produktif. Prestasi kerja yang sukses seharusnya akan menggiring pada perasaan berhasil, gaji yang meningkat, promosi dan penghargaan lainnya. Semua hasil yang diharapkan akan membawa kepada kepuasan kerja.

B. Kepribadian (*Personality*)

Pemahaman seorang manajer akan perbedaan kepribadian mungkin terletak dalam penyeleksian. Anda mungkin memiliki karyawan dengan kinerja yang lebih tinggi dan lebih puas jika Anda memperhatikan kecocokan antara jenis kepribadian dengan jenis pekerjaan. Di samping itu mungkin terdapat manfaat lain. Contohnya, para manajer dapat berharap bahwa individu-individu yang lebih dipengaruhi oleh faktor eksternal mungkin kurang puas dengan pekerjaannya dari pada individu yang dipengaruhi oleh faktor internal, dan mereka mungkin juga kurang bersedia menerima tanggung jawab atas tindakan mereka.

C. Persepsi (*Perception*)

Manajer perlu mengetahui bahwa karyawan mereka bereaksi terhadap persepsi, bukan terhadap kenyataan. Jadi, apakah penghargaan manajer terhadap seorang karyawan sesungguhnya objektif dan tidak bias atau apakah tingkatan upah organisasi satu di antara yang tertinggi di dalam industri dianggap kurang relevan dengan apa yang dirasakan karyawan. Individu yang berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah bias, atau tingkat upah dianggap rendah akan berperilaku seolah-olah kondisi-kondisi tersebut

benar-benar ada. Karyawan secara alamiah mengorganisasikan dan menginterpretasikan apa yang mereka lihat, termasuk dalam proses ini adalah potensi terjadinya distorsi persepsi.

Pesan untuk para manajer tentu saja, mereka harus benar-benar memperhatikan, bagaimana karyawan mempersepsikan pekerjaan mereka maupun praktik-praktik manajemen. Ingat karyawan yang cakap yang keluar karena suatu alasan yang tidak valid adalah sama seperti “berlalunya” karyawan yang tidak cukup karena alasan yang valid.

D. Pembelajaran (*Learning*)

Isunya bukan terletak pada apakah karyawan belajar secara terus-menerus dalam pekerjaan atau tidak. Mereka belajar! Isunya terletak pada apakah para manajer akan membiarkan karyawan belajar secara tidak teratur atau apakah mereka akan mengelola pembelajaran melalui penghargaan yang mereka alokasikan dan contoh yang mereka buat. Jika karyawan yang berkecukupan diberikan penghargaan dengan kenaikan gaji dan promosi, mereka akan memiliki alasan yang kecil untuk mengubah perilaku mereka. Jika manajer menginginkan perilaku A, tetapi memberi penghargaan untuk perilaku B, tidaklah mengherankan jika mereka menemukan karyawan belajar untuk melakukan perilaku B. Sama halnya manajer harus memperhatikan bahwa karyawan akan melihat mereka sebagai model. Para manajer yang terus-menerus terlambat ke tempat kerja atau menghabiskan waktu dua jam untuk makan siang, atau mengambil peralatan perkantoran perusahaan untuk keperluan pribadi, harus memperkirakan bagaimana karyawan membaca pesan yang mereka kirim dan akan meniru perilaku mereka seperti yang dilakukan.

5.4 Penutup

A. Kesimpulan

Proses belajar seseorang tidak dapat diamati secara langsung namun dapat dilihat perubahan perilakunya sebagai hasil dari proses pembelajaran tersebut. Ada tiga teori pembelajaran, yaitu; *classical conditioning* (pengkondisian klasik), *operant conditioning* (pengkondisian operan), dan *social learning* (pembelajaran sosial). Kita harus mempertimbangkan penghargaan sebagai

kekuatan penting yang memengaruhi perilaku setiap pekerja. Kenyataannya kinerja hanyalah salah satu dari banyak kriteria lain, dari penghargaan yang diberikan organisasi seperti usaha, senioritas, keterampilan, kerumitan pekerjaan, dan kebebasan memilih waktu. Penghargaan ini dapat diberikan pada perorangan, kelompok, atau basis jaringan organisasi. Secara garis besar penghargaan tersebut dapat dikelompokkan menjadi penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik. Adapun variabel kunci yang memengaruhi perilaku individu dalam organisasi adalah (i) sikap (*Attitudes*), para manajer harus memperhatikan minat terhadap sikap karyawan mereka karena sikap memengaruhi perilaku, dan mereka harus melakukan hal tersebut yang akan menghasilkan sikap kerja yang positif; (ii) kepribadian (*personality*), pemahaman seorang manajer akan perbedaan kepribadian mungkin terletak dalam penyeleksian. Anda mungkin memiliki karyawan dengan kinerja yang lebih tinggi dan lebih puas jika Anda memperhatikan kecocokan antara jenis kepribadian dengan jenis pekerjaan; (iii) persepsi (*perception*), manajer perlu mengetahui bahwa karyawan mereka bereaksi terhadap persepsi, bukan terhadap kenyataan. (iv) pembelajaran (*learning*), isunya bukan terletak pada apakah karyawan belajar secara terus-menerus dalam pekerjaan atau tidak. Mereka belajar! Isunya terletak pada apakah para manajer akan membiarkan karyawan belajar secara tidak teratur atau apakah mereka akan mengelola pembelajaran melalui penghargaan yang mereka alokasikan.

B. Contoh Kasus

Kasus ini dimulai dengan perusahaan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan menyadari bahwa karyawan mereka harus memiliki pengetahuan yang lebih mendalam tentang produk dan layanan mereka. Mereka memutuskan untuk melibatkan karyawan dalam program pelatihan yang intensif. Namun, mereka juga ingin memastikan bahwa karyawan merasa termotivasi untuk mengikuti pelatihan ini dengan baik.

Untuk mencapai ini, perusahaan XYZ mengimplementasikan berbagai penghargaan, seperti bonus kinerja, sertifikat prestasi, dan bahkan pengakuan publik dalam rapat tim. Setiap karyawan yang menyelesaikan pelatihan dengan sukses dan memperbaiki pengetahuannya akan menerima penghargaan yang sesuai.

Hasilnya, karyawan merasa lebih termotivasi untuk meningkatkan pengetahuan mereka, dan pelanggan merasakan perubahan positif dalam kualitas layanan. Dengan demikian, perusahaan XYZ berhasil menerapkan konsep pembelajaran organisasi dengan sukses melalui penghargaan kepada karyawan sebagai insentif.

5.5 Daftar Pertanyaan

1. Sebutkan dan jelaskan konsepsi tentang pembelajaran?
2. Jelaskan penghargaan sebagai kekuatan penting yang memengaruhi perilaku setiap pekerja!
3. Sebutkan dan jelaskan jenis-jenis penghargaan yang dapat diberikan oleh organisasi!
4. Sebutkan dan jelaskan variabel kunci dalam pengelolaan perilaku individu dalam organisasi!



Bab VI

Dinamika Perilaku dalam Organisasi

6.1 Dinamika Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi (*organizational behavior*) adalah bidang *interdisipliner* yang didedikasikan untuk pembelajaran sikap, perilaku, dan kinerja manusia dalam sebuah organisasi. Perilaku organisasi mengambil konsep dari banyak disiplin ilmu, di antaranya psikologi, sosiologi, antropologi budaya, teknik industri, ekonomi, etika, dan konseling kejuruan, serta manajemen. Konsep dan prinsip perilaku organisasi adalah hal yang penting bagi manajer karena dalam setiap organisasi manusia pada akhirnya akan mengambil keputusan yang mengontrol bagaimana organisasi mendapatkan dan menggunakan sumber daya.

Kewargaan organisasi (*organizational citizenship*) adalah kecenderungan setiap orang untuk saling membantu dan mengerahkan upaya lebih dari pada yang diharuskan untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Seorang pegawai dapat menunjukkan kewargaan organisasi dengan menjadi pekerja yang berdaya tolong bagi rekan kerja dan pelanggan, mengerjakan pekerjaan ekstra jika harus, dan mencari cara untuk memperbaiki produk dan prosedur. Perilaku-perilaku ini meningkatkan kinerja organisasi dan berkontribusi pada hubungan yang positif baik dalam organisasi maupun dengan pelanggan.

A. Definisi Dinamika Kelompok dalam Pembentukan Tim



Gambar 6.1 Dinamika organisasi

Dinamika kelompok merujuk pada proses dan pola interaksi sosial antara individu-individu yang tergabung dalam sebuah kelompok atau tim. Dinamika kelompok mencakup berbagai aspek yang memengaruhi cara anggota kelompok berperilaku, berinteraksi, dan bekerja sama dalam konteks kelompok. Pembentukan tim kerja adalah proses membangun dan mengatur sebuah tim yang terdiri dari individu-individu dengan keterampilan dan peran yang berbeda untuk mencapai tujuan tertentu dalam konteks kerja (Maas, 2004).

Berikut adalah beberapa manfaat utama dari pembentukan tim:

1. **Meningkatkan Kreativitas:** Dengan berkolaborasi dalam sebuah tim, individu dapat berbagi ide, pengalaman, dan pandangan yang berbeda. Ini dapat merangsang kreativitas dan inovasi dalam pemecahan masalah dan pengembangan produk atau layanan.
2. **Distribusi Beban Kerja:** Pembentukan tim memungkinkan tugas-tugas dan tanggung jawab dibagi di antara anggota tim. Hal ini dapat mengurangi beban kerja individual dan membantu meringankan tekanan kerja.
3. **Peningkatan Produktivitas:** Dengan bekerja sebagai tim, individu dapat saling mendukung dalam mencapai tujuan bersama. Kinerja tim yang baik dapat meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

4. Peningkatan Keputusan: Tim dapat memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik karena melibatkan berbagai perspektif dan pengetahuan. Diskusi kolektif dapat membantu mengidentifikasi risiko, manfaat, dan alternatif keputusan.
5. Keterlibatan dan Kepuasan Karyawan: Mereka yang terlibat dalam pembentukan tim biasanya merasa lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan retensi karyawan.
6. Peningkatan Pembelajaran: Pembentukan tim adalah kesempatan untuk pembelajaran yang berkelanjutan. Anggota tim dapat membagikan pengetahuan dan pengalaman mereka, dan juga dapat belajar dari kegagalan dan kesuksesan bersama.
7. Fleksibilitas: Tim yang dibentuk dengan baik dapat lebih fleksibel dalam menangani perubahan dan tantangan yang muncul dalam organisasi. Mereka dapat beradaptasi dengan cepat dan mengubah fokus kerja mereka sesuai kebutuhan.
8. Peningkatan Kualitas: Dengan adanya banyak mata yang mengawasi, tim dapat membantu memastikan kualitas produk atau layanan yang lebih tinggi.
9. Membangun Hubungan Kerja yang Baik: Kolaborasi dalam tim dapat memperkuat hubungan interpersonal dan membangun kerja sama yang baik di antara anggota tim. Ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis.
10. Pencapaian Tujuan Bersama: Pembentukan tim memiliki tujuan yang jelas yang harus dicapai bersama-sama. Ini dapat memberikan fokus dan motivasi yang kuat bagi anggota tim untuk mencapai tujuan tersebut.

Berikut adalah panduan langkah demi langkah untuk membentuk tim yang baik:

1. Identifikasi Tujuan dan Sasaran: Tentukan dengan jelas tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh tim. Pastikan semua anggota tim memahami tujuan ini.
2. Pilih Anggota dengan Cermat: Pertimbangkan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang diperlukan untuk mencapai tujuan tim.

3. Tetapkan Peran dan Tanggung Jawab: Pastikan setiap anggota tahu apa yang diharapkan darinya.
4. Buat Aturan dan Norma Kelompok: Tentukan aturan dan norma yang mengatur perilaku anggota tim, seperti cara berkomunikasi, pengambilan keputusan, dan penyelesaian konflik.
5. Fasilitasi Komunikasi yang Terbuka: Buat saluran komunikasi yang efektif, seperti pertemuan rutin atau platform kolaborasi online.
6. Bekerja Sama dalam Pengambilan Keputusan: Gunakan pendekatan partisipatif dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi tim.
7. Berkolaborasi dan Berbagi Pengetahuan: Dorong kolaborasi aktif di antara anggota tim.
8. Kelola Konflik dengan Baik: Pastikan konflik tidak merusak dinamika tim.
9. Berikan Dukungan dan Pelatihan: Berikan dukungan teknis jika diperlukan.
10. Evaluasi Kinerja dan Perbaikan: Lakukan evaluasi berkala terhadap kemajuan tim, tujuan, dan sasaran.
11. Pantau dan Evaluasi Terus-Menerus: Selalu pantau dan evaluasi dinamika kelompok serta performa tim.
12. Beri Penghargaan dan Pengakuan: memberi hadiah atas kinerja yang baik.
13. Kembangkan Rasa Kepemilikan Bersama: Upayakan untuk mengembangkan rasa kepemilikan bersama terhadap hasil kerja tim.
14. Jaga Keseimbangan antara Tugas dan Hubungan: Selain fokus pada tugas yang harus diselesaikan, penting juga untuk menjaga hubungan yang baik antar anggota tim. Ini akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif.
15. Berkomunikasi secara Terbuka dengan Manajemen: Jika kelompok atau tim terkait dengan sebuah organisasi, pastikan berkomunikasi secara terbuka dengan manajemen. Ini termasuk memberikan laporan tentang kemajuan dan masalah yang mungkin timbul.

Contoh Dinamika Organisasi:

1. Perubahan dalam struktur organisasi, seperti restrukturisasi departemen atau perubahan hierarki.
2. Dinamika tim kerja, termasuk pembentukan kelompok, pengambilan keputusan, dan konflik antar anggota tim.

6.2 Konflik dan Teknik Negosiasi

Dinamika Organisasi adalah suatu organisasi yang terdiri dari dua atau lebih individu yang memiliki hubungan psikologis secara jelas antara anggota satu dengan yang lain dan berlangsung dalam situasi yang dialami. Di dalam dinamika organisasi ada beberapa hal yang sering terjadi, antara lain:

A. Konflik



Gambar 6.2 Konflik dalam organisasi

Konflik adalah perbedaan pendapat antara anggota satu dengan yang lain akibat kurangnya komunikasi di dalam organisasi. Konflik Organisasi (*organizational conflict*) adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas

atau kegiatan-kegiatan kerja dan/atau kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai dan persepsi. Konflik dapat menimbulkan bermacam-macam dinamika perilaku berorganisasi.

B. Konflik dalam Konteks Organisasi

Konflik dalam konteks organisasi adalah ketidaksepakatan, perbedaan pendapat, atau perselisihan yang muncul antara individu, kelompok, atau entitas dalam suatu organisasi. Konflik dapat timbul dalam berbagai aspek organisasi, termasuk perbedaan dalam tujuan, nilai, sumber daya, atau pendekatan kerja. Penanganan konflik yang efektif dalam organisasi dapat meningkatkan kinerja, produktivitas, dan hubungan antar anggota organisasi (Fatyandri *et al.* 2022).

Konflik di antara sikap terkadang seseorang mengetahui sendiri bahwa sikap-sikapnya saling bertentangan satu sama lain, atau bahwa sikap-sikapnya tidak tercermin dalam perilaku. Misalnya, tingkat komitmen seorang pegawai yang tinggi pada organisasi mungkin bertentangan dengan komitmen pada anggota keluarga. Jika seorang pegawai bekerja secara rutin pada malam hari dan di akhir pekan, waktu dan dedikasinya pada pekerjaan dapat menciptakan disonansi kognitif, yaitu ketidaknyamanan psikologis yang terjadi ketika seseorang mengenali adanya ketidakkonsistenan dalam sikap dan perilaku mereka.

Dalam kasus kerja lembur, orang-orang yang dapat mengontrol jam kerja mereka dapat mengatur tanggung jawabnya kembali sehingga mereka memiliki waktu untuk bekerja juga bersama keluarga. Sebaliknya, mereka yang tidak dapat mengatur beban kerja malah dapat menunjukkan sikap yang tidak menyenangkan pada majikan, dan mengurangi komitmen mereka terhadap organisasi. Untuk mengatasi disonansinya, orang-orang jenis ini mungkin akan mengatakan bahwa mereka ingin menghabiskan lebih banyak waktu bersama keluarga, tetapi majikan mereka yang tidak berpikir jernih mengharuskan mereka bekerja lembur.

Jenis-jenis konflik:

Berikut ini adalah lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi:

1. Konflik intrapersonal, adalah konflik seseorang dengan dirinya sendiri. Konflik terjadi bila pada waktu yang sama seseorang memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dipenuhi sekaligus.
2. Konflik interpersonal, adalah pertentangan antara seseorang dengan orang lain karena pertentangan kepentingan atau keinginan. Hal ini sering terjadi antara dua orang yang berbeda status, jabatan, bidang kerja dan lain-lain. Konflik interpersonal ini merupakan suatu dinamika yang amat penting dalam perilaku organisasi. Karena konflik semacam ini akan melibatkan beberapa peranan dari beberapa anggota organisasi yang tidak bisa tidak akan memengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi tersebut.
3. Konflik antar individu dan kelompok-kelompok.
Konflik antara kelompok dalam organisasi yang sama. Konflik ini merupakan tipe konflik yang banyak terjadi di dalam organisasi. Konflik antar lini dan staf, pekerja dan pekerja –manajemen merupakan dua macam bidang konflik antar kelompok.
4. Konflik antara organisasi. Contohnya seperti di bidang ekonomi di mana Amerika Serikat dan negara-negara lain dianggap sebagai bentuk konflik dan konflik ini biasanya disebut dengan persaingan. Konflik ini berdasarkan pengalaman ternyata telah menyebabkan timbulnya pengembangan produk-produk baru, teknologi baru dan servis baru, harga lebih rendah dan pemanfaatan sumber daya secara efisien.

Penyebab Terjadinya Konflik

- Suatu situasi di mana tujuan-tujuan tidak sesuai
- Keberadaan peralatan-peralatan yang tidak cocok atau alokasi-alokasi sumber daya yang tidak sesuai
- Perbedaan pandangan adanya aspirasi yang tidak ditampung.

Cara menyelesaikan konflik organisasi, yaitu:

- a. **Pahami Akar Konflik:** Langkah pertama adalah memahami akar konflik. Temukan penyebab konflik dengan mendengarkan semua pihak yang terlibat, mengamati situasi, dan mengidentifikasi masalah yang mendasarinya.
- b. **Pertemukan Pihak yang Terlibat:** Buat pertemuan atau forum di mana semua pihak yang terlibat dalam konflik dapat berbicara. Biarkan mereka menyampaikan pandangan, perasaan, dan keprihatinan mereka.
- c. **Dengarkan dengan Empati:** Dengarkan dengan seksama dan empati terhadap semua pihak yang terlibat. Cobalah untuk memahami sudut pandang mereka, bahkan jika Anda tidak setuju.
- d. **Identifikasi Solusi Bersama:** Ajak semua pihak untuk bersama-sama mencari solusi yang dapat diterima oleh semua orang. Dorong ide-ide konstruktif dan fokus pada kepentingan bersama.
- e. **Jangan Personalisasi Konflik:** Hindari membuat konflik menjadi pribadi. Fokuskan diskusi pada isu-isu konkret dan jangan menyalahkan atau merendahkan pihak lain.
- f. **Gunakan Pendekatan Kolaboratif:** Dorong kolaborasi di antara pihak-pihak yang bertikai untuk mencapai solusi yang saling menguntungkan. Jangan hanya mencari pemenang atau pecundang.
- g. **Evaluasi Solusi yang Diajukan:** Tinjau dan evaluasi solusi yang diajukan oleh pihak-pihak yang terlibat. Pastikan solusi tersebut memadai untuk mengatasi akar konflik.
- h. **Tindak Lanjuti:** Setelah solusi disetujui, buat rencana tindak lanjut dan jadwal untuk memastikan implementasi yang efektif. Pastikan semua pihak menjalankan bagian mereka.
- i. **Pantau dan Evaluasi:** Lakukan pemantauan berkala untuk memastikan bahwa konflik tidak muncul kembali dan bahwa solusi berjalan dengan baik. Lakukan perubahan jika diperlukan.

C. Teknik Negosiasi dalam Konteks Organisasi

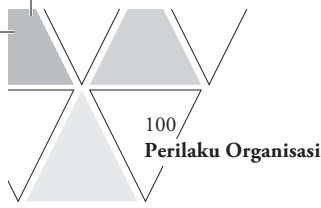
Teknik negosiasi dalam konteks organisasi adalah serangkaian strategi, keterampilan, dan pendekatan yang digunakan oleh individu atau kelompok dalam organisasi untuk mencapai kesepakatan atau penyelesaian yang menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam situasi konflik atau ketidaksepakatan.



Gambar 6.3 Negosiasi dalam organisasi

Teknik-teknik ini termasuk kemampuan berkomunikasi yang baik, pemahaman kepentingan bersama, negosiasi yang adil, dan keterampilan pemecahan masalah. Berikut cara teknik bernegosiasi dalam berorganisasi antara lain:

1. **Bersiap-siap:** Lakukan riset sebelum bernegosiasi. Ketahui masalah, tujuan, dan batasan Anda serta pihak lain. Buat strategi bernegosiasi.
2. **Jaga Emosi:** Pertahankan kontrol emosi selama negosiasi. Hindari reaksi emosional yang bisa mempersulit komunikasi.
3. **Jelaskan Tujuan dan Keinginan Anda:** Jelaskan dengan jelas apa yang Anda inginkan dari negosiasi dan mengapa itu penting bagi Anda dan organisasi Anda.



4. Dengarkan dengan Seksama: Dengarkan dengan seksama pihak lain. Cobalah untuk memahami kepentingan dan keinginan mereka.
5. Cari Solusi Bersama: Dorong proses bernegosiasi yang kolaboratif, di mana kedua belah pihak mencari solusi yang menguntungkan semua orang.
6. Berikan dan Terima Kompromi: Bersedia untuk memberikan dan menerima kompromi. Tidak semua keinginan Anda akan terpenuhi, dan demikian juga pihak lain.
7. Gunakan Bahasa Tubuh Positif: Bahasa tubuh Anda dapat berbicara lebih dari kata-kata. Jaga postur tubuh yang positif, pandangan mata, dan kontak mata.
8. Jangan Tergesa-gesa: Tidak ada keharusan untuk segera mencapai kesepakatan. Terkadang, diperlukan waktu untuk merenungkan dan mempertimbangkan tawaran.
9. Dokumentasikan Kesepakatan: Setelah mencapai kesepakatan, dokumentasikan semua detailnya agar tidak ada kebingungan di kemudian hari.
10. Evaluasi Hasil Negosiasi: Setelah kesepakatan dicapai dan diimplementasikan, lakukan evaluasi untuk memastikan bahwa semua pihak memenuhi kewajiban mereka.

Manfaat negosiasi dalam organisasi. Berikut adalah beberapa manfaat utama dari negosiasi dalam organisasi:

1. Pencapaian Kesepakatan yang Saling Menguntungkan: Salah satu manfaat utama dari negosiasi adalah mencapai kesepakatan yang memenuhi kepentingan dan keinginan kedua belah pihak. Ini dapat menghasilkan solusi yang lebih baik dari pada alternatif lainnya, seperti konflik atau pengambilan keputusan unilateral.
2. Pemecahan Konflik: Negosiasi adalah alat yang efektif untuk mengatasi konflik dalam organisasi. Dengan berkomunikasi secara terbuka dan mencari solusi bersama, pihak yang bertikai dapat mencapai titik tengah yang memuaskan bagi semua pihak.

3. **Meningkatkan Hubungan Antar pribadi:** Melalui negosiasi, orang dapat memahami sudut pandang dan kepentingan orang lain. Ini dapat meningkatkan hubungan antar pribadi, memperkuat kerja sama, dan menciptakan atmosfer kerja yang lebih harmonis.
4. **Mengatasi Perbedaan Pendapat:** Dalam organisasi, perbedaan pendapat dan pandangan hampir tak terhindarkan. Negosiasi memungkinkan pihak-pihak yang berbeda untuk mencapai kesepakatan atau kompromi yang memungkinkan mereka untuk bekerja sama meskipun perbedaan tersebut.
5. **Mengembangkan Kemampuan Komunikasi:** Melalui praktik negosiasi, individu dan tim dapat mengembangkan keterampilan komunikasi yang lebih baik. Ini mencakup kemampuan mendengarkan dengan seksama, berbicara dengan jelas, dan mengartikulasikan argumen dengan efektif.
6. **Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik:** Dalam situasi di mana ada beberapa opsi atau solusi yang mungkin, negosiasi dapat membantu menyusun informasi dan perspektif yang berbeda untuk membuat keputusan yang lebih baik dan lebih terinformasi.
7. **Peningkatan Kreativitas dan Inovasi:** Negosiasi dapat merangsang pemikiran kreatif dan inovasi. Ketika orang bebas berbicara tentang ide-ide dan alternatif yang berbeda, hal ini dapat menghasilkan solusi yang lebih inovatif dan kreatif.
8. **Penyelesaian Masalah yang Efektif:** Ketika organisasi menghadapi masalah kompleks, negosiasi dapat membantu dalam merumuskan solusi yang efektif dan praktis. Ini memungkinkan organisasi untuk mengatasi hambatan dan tantangan yang muncul.
9. **Penghematan Waktu dan Sumber Daya:** Negosiasi yang efisien dapat menghemat waktu dan sumber daya organisasi. Alih-alih memasuki konflik yang panjang dan berkepanjangan, negosiasi dapat mencapai solusi dengan lebih cepat.
10. **Peningkatan Kepuasan Karyawan:** Kepuasan karyawan dapat meningkat ketika mereka merasa memiliki suara dalam pengambilan keputusan melalui proses negosiasi. Hal ini dapat meningkatkan moral dan retensi karyawan.

11. Pemberdayaan Karyawan: Negosiasi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk merasa lebih berdaya dan memiliki pengaruh dalam organisasi. Ini dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

6.3 Pengelolaan Stres

Pengelolaan stres dalam organisasi adalah upaya yang dilakukan oleh sebuah organisasi atau perusahaan untuk mengidentifikasi, mengurangi, dan mengelola tingkat stres yang dialami oleh karyawan-karyawannya. Tujuan utama dari pengelolaan stres ini adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berkelanjutan, sambil menjaga kesejahteraan fisik dan mental karyawan (Pryastuti & Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, 2023).

Jika didefinisikan secara formal, stres adalah respons psikologis dan emosional dari seorang individu terhadap pemicu eksternal yang memberikan tuntutan fisik atau psikologis pada individu tersebut dan menciptakan ketidakpastian serta kurangnya kontrol diri ketika hasil yang penting dipertaruhkan.

A. Penyebab Stres Kerja

Stres di tempat kerja makin meroket di seluruh dunia. Kongres Dunia tentang Kesehatan dan Keamanan di Tempat Kerja menunjukkan penelitian yang menyatakan bahwa stres yang berhubungan dengan pekerjaan mungkin sama bahayanya bagi orang-orang di dunia dengan bahaya kimia.

Sebagian besar orang memiliki ide yang sama tentang pekerjaan yang membuat stres sulit, tidak nyaman, membuat lelah, dan bahkan membuat takut. Manajer dapat menghadapi stresnya dengan lebih baik dan membangun cara-cara bagi organisasi untuk membantu para pegawai bertahan jika mereka berhadapan dengan kondisi yang cenderung menciptakan stres. Satu cara untuk mengenali faktor pembuat stres adalah untuk memikirkan stres yang diciptakan oleh tuntutan pekerjaan dan stres yang diciptakan oleh tekanan dan konflik antar orang.



Gambar 6.4 Stres atas tekanan pekerjaan

- Tuntutan pekerjaan adalah faktor pembuat stres yang berasal dari tugas yang harus dikerjakan oleh seseorang yang memegang pekerjaan tertentu. Beberapa jenis pengambilan keputusan cenderung membuat stres: keputusan yang diambil di bawah tekanan waktu, atau yang memiliki konsekuensi yang serius, dan yang harus diambil dengan informasi yang tidak lengkap. Tuntutan pekerjaan juga terkadang menyebabkan stres karena adanya ambiguitas peran (*role ambiguity*), yang berarti bahwa tidak mendapat kejelasan tentang perilaku tugas yang diharapkan dari diri mereka.
- Tuntutan interpersonal adalah faktor penyebab stres yang berhubungan dengan hubungan-hubungan di organisasi. Meskipun pada beberapa kasus hubungan stres ketika kelompok tersebut memberikan tekanan pada individu atau ketika konflik terjadi di antara individu. Konflik peran (*role conflict*) terjadi ketika seseorang merasakan tuntutan yang bertentangan dari orang lain. Manajer seringkali merasakan konflik peran karena tuntutan dari atasan mereka dengan tuntutan dari pegawai-pegawai di departemennya.

B. Respons Inovatif terhadap Manajemen Stres

Organisasi yang ingin memberikan tantangan pada para pegawainya dan tetap memiliki daya saing pastinya tidak akan bebas dari stres, tetapi tempat kerja yang sehat dapat mendorong kesehatan fisik dan emosi pegawai mereka. Manajer memiliki kontrol langsung terhadap banyak hal yang membuat orang-orang stres, termasuk perilakunya sendiri.

Membantu pegawai dalam mengatur tingkat stres dapat dilakukan dengan cara semudah meminta mereka untuk istirahat pada jam istirahat dan liburan. Berikut ini adalah beberapa pendekatan proaktif yang dilakukan manajer untuk melawan tingkat stres yang makin tinggi di tempat kerja saat ini. Berikut ini adalah beberapa pendekatan proaktif yang dilakukan manajer untuk melawan tingkat stres yang makin tinggi di tempat kerja saat ini.

Beberapa perusahaan, telah menunjuk ruangan sunyi atau pusat meditasi di mana para pegawai dapat beristirahat sejenak dengan tenang kapan pun mereka merasa perlu. Istirahat adalah investasi berharga di mana para pegawai dapat bekerja kembali dengan energi yang telah diperbarui dan prospektif yang segar.

1. Program kesehatan memberikan akses pada konsultasi gizi dan fasilitas olahraga. Sebuah penelitian di seluruh dunia mengenai program kesehatan yang dilakukan oleh pemerintah Kanada menemukan bahwa untuk setiap dolar yang dihabiskan, perusahaan mendapatkan \$1,95 hingga \$3,75 pengembalian dari keuntungan.
2. Program pelatihan dan konferensi dapat membantu orang-orang mengidentifikasi stres dan mengajari mereka mekanisme dalam menghadapi stres. Melatih manajer untuk mengenali sinyal peringatan adalah hal penting.
3. Intervensi manajer adalah tren yang makin tumbuh di perusahaan-perusahaan yang baik.
4. Inisiatif keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang di antaranya pilihan kerja fleksibel seperti *telecommuting* dan jam kerja fleksibel, serta keuntungan-keuntungan seperti tempat pengasuhan anak atau perawatan orang tua di tempat kerja, pusat kebugaran, serta layanan pribadi seperti jemputan dan pengantaran cucian.

Berikut beberapa aspek pentingnya pengelolaan stres dalam organisasi:

1. **Identifikasi Stres:** Organisasi harus mampu mengidentifikasi faktor-faktor penyebab stres di lingkungan kerja. Ini bisa melibatkan survei, wawancara, atau penilaian untuk mengidentifikasi tekanan-tekanan yang mungkin memengaruhi karyawan.
2. **Pencegahan Stres:** Organisasi harus berusaha mencegah stres sebisa mungkin. Ini dapat melibatkan perancangan pekerjaan yang lebih seimbang, pengelolaan beban kerja yang efisien, dan pengembangan kebijakan yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan.
3. **Dukungan Psikologis:** Organisasi harus menyediakan dukungan psikologis kepada karyawan yang mengalami stres. Ini bisa berupa layanan konseling atau program kesejahteraan mental yang memadai.
4. **Pelatihan dan Pengembangan:** Memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka dalam mengelola stres pribadi adalah hal yang penting. Ini dapat membantu karyawan mengatasi tekanan dengan lebih baik.
5. **Kebijakan Kesehatan dan Kesejahteraan:** Organisasi dapat memperkenalkan kebijakan-kebijakan yang mendukung kesehatan dan kesejahteraan karyawan, seperti program kesehatan, cuti yang fleksibel, atau lingkungan kerja yang ergonomis.
6. **Komunikasi dan Budaya Organisasi:** Membangun budaya organisasi yang mendukung komunikasi terbuka dan sehat serta mempromosikan kerja sama antar-karyawan dapat membantu mengurangi tingkat stres. Manajemen yang transparan juga penting dalam hal ini.
7. **Evaluasi dan Perbaikan Terus-menerus:** Organisasi harus terus-menerus mengevaluasi efektivitas program pengelolaan stres mereka dan siap untuk melakukan perbaikan berdasarkan umpan balik karyawan.

Pengelolaan stres dalam organisasi sangat penting karena tingkat stres yang tinggi dapat berdampak negatif pada kesejahteraan karyawan, produktivitas, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan mengambil langkah-langkah yang tepat, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan mendukung untuk karyawan mereka.

Mengacu pada proses mengidentifikasi dan secara efektif menangani stresor untuk mengurangi dampak negatifnya pada individu dan organisasi. Ini melibatkan pemahaman penyebab stres, mengembangkan mekanisme koping, dan menerapkan strategi untuk meminimalkan tingkat stres. Beberapa poin penting tentang pengelolaan stres adalah:

1. Manajemen stres penting dalam organisasi untuk menjaga lingkungan kerja yang sehat dan mencegah konsekuensi negatif dari stres.
2. Stresor dalam organisasi dapat mencakup tuntutan tugas, tuntutan fisik, tuntutan peran, dan tuntutan interpersonal. Kelebihan beban, di mana individu memiliki terlalu banyak pekerjaan untuk ditangani adalah penyebab stres umum dalam organisasi.
3. Teknik manajemen stres dapat mencakup manajemen waktu, prioritas, latihan relaksasi, dan mencari dukungan sosial.
4. Manajemen stres yang efektif dapat meningkatkan kinerja dan kesejahteraan bagi individu dan organisasi.

Secara keseluruhan, manajemen stres sangat penting untuk menjaga lingkungan kerja yang sehat dan produktif dengan mengatasi dan meminimalkan efek negatif dari stres.

6.4 Definisi Kekuasaan dan Perilaku Politik dalam Organisasi

A. Kekuasaan

Kekuasaan adalah kemampuan individu atau kelompok untuk memengaruhi atau mengendalikan perilaku, keputusan, atau sumber daya dalam konteks organisasi. Kekuasaan dapat bersifat formal atau informal.

Kekuasaan merujuk pada kapasitas yang dimiliki oleh A untuk memengaruhi perilaku B, sehingga B bertindak sesuai dengan keinginan A. Definisi ini mencerminkan potensi yang tidak harus diaktualisasikan agar menjadi efektif dan hubungan ketergantungan. Agaknya aspek paling penting dari kekuasaan

adalah bahwa kekuasaan merupakan fungsi dari ketergantungan. Artinya makin besar ketergantungan B pada A sebagian besar kekuasaan A dalam hubungan ini.

Konflik, kekuasaan atau saling pengaruh dan memengaruhi (perilaku politik) merupakan perilaku yang sering dijumpai dalam organisasi. Pengaruh merupakan efek dari suatu pihak terhadap pihak lain, atau suatu variabel terhadap variabel lain. Pengaruh bisa dikaitkan dengan banyak hal bisa dalam hal mengenai orang, peristiwa, benda material atau immaterial. Dalam kaitannya dengan orang atau organisasi pengaruh biasanya bisa dalam bentuk sikap, persepsi, perilaku atau suatu kombinasi dari hasil-hasil tersebut.

B. Politik

Politik merupakan akses atau jalur pada kekuasaan, idealnya bahwa struktur organisasi, budaya dan komunikasi yang dibangun memungkinkan kesempatan kerabat kerja pada akses kekuasaan. Saling ketergantungan antar divisi, departemen atau fungsi-fungsi organisasi perlu ditingkatkan intensitasnya. Keharmonisan kerja sama, pengaturan konflik *interest* dalam organisasi merupakan suatu faktor-faktor yang harus dikaji dalam organisasi.

Politik dalam organisasi merupakan realitas, bagaimana individu mempertahankan kekuasaan, mencegah orang lain mengambil kekuasaan mereka, memperluas kekuasaan. Tiga perilaku ini selalu menjadi titik kajian politik dalam organisasi. Individu dan kelompok biasanya menggunakan strategi sebagai usaha untuk tujuan-tujuan politik di atas.

Kekuasaan dan politik dalam organisasi merupakan perilaku yang sangat penting dalam organisasi. Bagi pimpinan politik bisa digunakan secara positif untuk meningkatkan kinerja organisasi, menjaga stabilitas kekuasaan, politik juga bisa digunakan untuk memotivasi kerabat kerja untuk melakukan pengarahan sumber daya pada pencapaian organisasi. Politik juga bisa digunakan untuk melibatkan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dalam partisipasi pengambilan keputusan yang lebih rasional dengan mekanisme politik.

C. Membedakan Kepemimpinan dan Kekuasaan

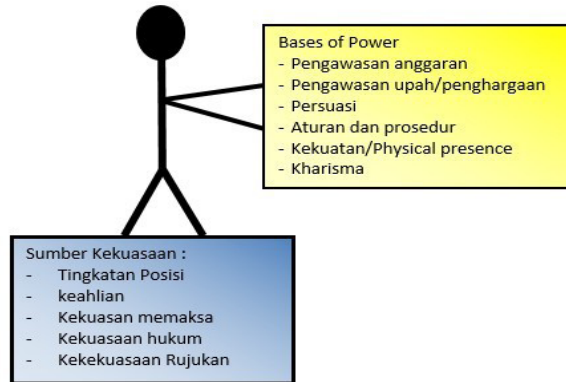


Gambar 6.5 Seorang pemimpin mempunyai kekuasaan

Pada umumnya pemimpin menggunakan kekuasaan sebagai alat untuk mencapai tujuan kelompok. Pemimpin mencapai sasaran dan kekuasaan merupakan sarana untuk memudahkan pencapaian sasaran itu. Perbedaan keduanya berkaitan dengan, *Pertama* kompatibilitas sasaran. Kekuasaan tidak menuntut kompatibilitas sasaran, kekuasaan menuntut sekadar ketergantungan. Sementara itu kepemimpinan menuntut kongruensi antara sasaran pemimpin dan para pengikut. *Kedua*, arah pengaruh, kepemimpinan berfokus pada pengaruh ke bawah terhadap atas bawahan seseorang. Sementara itu kekuasaan mesti memberikan pengaruh pada hubungan ke atas, bawah dan samping. *Ketiga*, tekanan riset, kepemimpinan berkaitan dengan gaya kepemimpinan sementara riset kekuasaan cenderung pada bidang yang lebih luas.

Perbedaan keduanya berkaitan dengan, *Pertama* kompatibilitas sasaran. Kekuasaan tidak menuntut kompatibilitas sasaran, kekuasaan menuntut sekadar ketergantungan. Sementara itu kepemimpinan menuntut kongruensi antara sasaran pemimpin dan para pengikut. *Kedua*, arah pengaruh, kepemimpinan berfokus pada pengaruh ke bawah terhadap atas bawahan seseorang. Sementara itu kekuasaan mesti memberikan pengaruh pada hubungan ke atas, bawah,

dan samping. *Ketiga*, tekanan riset, kepemimpinan berkaitan dengan gaya kepemimpinan sementara riset kekuasaan cenderung pada bidang yang lebih luas.



Gambar 6.6 Sumber kekuasaan

Kekuasaan merupakan kualitas abstrak yang menampung kapasitas tertentu untuk pemakaian yang efektif. Kapasitas tersebut merupakan fungsi kepribadian dan efektivitas sumber yang dirasakan dalam pandangan subjek tersebut terhadap tindakan kekuasaan.

Perilaku politik dalam organisasi merujuk pada tindakan atau strategi individu untuk memengaruhi kebijakan, keputusan, atau sumber daya organisasi dengan cara yang mungkin tidak selalu jujur, transparan, atau sesuai dengan norma-norma organisasi. Perilaku politik dapat mencakup berbagai tindakan seperti permainan kekuasaan, pengambilan keputusan yang tersembunyi, penggunaan informasi secara taktis, atau bersekongkol dengan individu lain untuk mencapai tujuan pribadi (Dhiana Paramita & Abstraksi, 2022).

Faktor Penyumbang Perilaku Politik bersumber dari formal dan individual.

1. Sumber formal.

- Kekuasaan formal dapat berasal dari kemampuan untuk memaksa atau memberikan hadiah dari wewenang formal atau dari kendali atas informasi.

- Kekuasaan paksaan adalah ketergantungan pada rasa takut akibat negatif yang mungkin terjadi jika ia gagal mematuhi. Kekuasaan ini bertumpu pada penerapan atau ancaman penerapan, sanksi fisik atau kebutuhan keselamatan.
 - Kekuasaan hadiah adalah kekuasaan imbalan (*reward power*). Orang mematuhi kemauan atau pengarahan orang lain karena pemuatan itu menghasilkan manfaat positif, seseorang yang dapat membagikan imbalan yang dianggap berharga oleh orang-orang lain akan mempunyai kekuasaan.
 - Kekuasaan hukum adalah kelompok formal dan organisasi agaknya akses yang paling sering ke satu atau lebih dasar kekuasaan adalah posisi struktural seseorang, ini disebut kekuasaan hukum. Kekuasaan itu menggambarkan wewenang formal untuk mengendalikan dan menggunakan sumber daya organisasi.
 - Kekuasaan informasi, adalah kekuasaan berasal dari akses keadaan pengendalian atas informasi, data dan pengetahuan yang dibutuhkan orang lain dapat membuat orang lain tergantung pada mereka.
2. Sumber individual. Basis kekuasaan bersumber dari kepakaran, penghormatan dan keinginan dari orang lain serta karismatik.
- Kekuasaan kepakaran adalah pengaruh yang dimiliki sebagai akibat dari kepakaran, keahlian, keterampilan istimewa atau pengetahuan.
 - Kekuasaan rujukan (*referent power*) adalah seseorang yang memiliki ciri pribadi yang diinginkan atas dasar kekaguman dan penghormatan.
 - Kekuasaan kharismatik adalah basis kekuasaan yang berasal dari kepribadian dan gaya interpersonal individu.

Politik organisasi berkaitan dengan penggunaan kekuasaan untuk memengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi atau pada perilaku anggota-anggotanya yang bersifat mementingkan diri sendiri dan tidak mendapatkan sanksi dari organisasi. Perilaku politik dalam organisasi sebagai

kegiatan-kegiatan yang tidak disyaratkan sebagai bagian dari peran formal seseorang dalam organisasi tetapi memengaruhi atau berusaha memengaruhi distribusi keuntungan dan kerugian dalam organisasi.

Perilaku politik yang sah, mengacu pada politik sehari-hari yang normal, membentuk koalisi, mematuhi prosedur organisasi, tidak mematuhi kebijakan atau keputusan yang keluar dari koridor organisasi. Sementara itu, politik yang tidak boleh (sah) seperti sabotase, penyelewengan, protes simbolik, tidak masuk kerja, berbohong, dan lain-lain.

6.5 Contoh Kasus

A. Kasus I

Tentu, berikut adalah contoh kasus yang melibatkan dinamika perilaku dalam sebuah organisasi: Perubahan Budaya Organisasi di Perusahaan ABC*

Perusahaan ABC adalah perusahaan manufaktur yang telah beroperasi beberapa dekade. Selama bertahun-tahun, perusahaan ini telah mengembangkan budaya organisasi yang sangat hierarki dan berorientasi pada peraturan. Namun, dengan perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan tuntutan pelanggan yang berubah, manajemen perusahaan menyadari bahwa perlu ada perubahan budaya untuk tetap kompetitif dan berinovasi.

Perusahaan ABC menghadapi tantangan dalam mengubah budaya organisasi yang sudah mapan. Karyawan telah terbiasa dengan hierarki yang kuat dan prosedur yang kaku, dan mereka mungkin mengalami resistensi terhadap perubahan ini.

Berikut langkah-langkah yang diambil:

1. **Komunikasi yang Kuat.** Manajemen memulai dengan komunikasi yang kuat kepada seluruh organisasi tentang alasan perubahan, visi baru, dan manfaat yang diharapkan.
2. **Pelatihan dan Pengembangan.** Perusahaan meluncurkan program pelatihan dan pengembangan untuk membantu karyawan mengembangkan keterampilan yang diperlukan dalam budaya yang lebih kolaboratif dan inovatif.

3. Partisipasi Karyawan. Perusahaan mendorong partisipasi aktif karyawan dalam proses perubahan. Mereka mendirikan kelompok kerja lintas departemen untuk memberi karyawan peluang untuk berkontribusi pada perencanaan dan implementasi perubahan.
4. Pengakuan dan *Reward*. Manajemen mulai mengakui dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berhasil beradaptasi dengan budaya baru dan berkontribusi pada inovasi.

Hasil:

Dalam beberapa tahun, perusahaan berhasil mengubah budaya organisasi menjadi lebih terbuka, kolaboratif, dan berorientasi pada inovasi. Karyawan merasa lebih termotivasi, dan perusahaan mencapai peningkatan dalam produktivitas dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan pasar.

Pelajaran yang dapat dipetik:

Kasus ini menunjukkan pentingnya mengelola dinamika perilaku dalam organisasi saat menghadapi perubahan budaya. Komunikasi, pelatihan, partisipasi karyawan, dan pengakuan adalah faktor kunci yang membantu memfasilitasi perubahan yang sukses. Organisasi harus merencanakan dan mendukung perubahan budaya dengan cermat untuk mencapai hasil yang diinginkan.

B. Kasus II**Implementasi Sistem Manajemen Kinerja di Perusahaan Makanan**

Perusahaan Makanan adalah perusahaan teknologi yang berkembang pesat. Namun, meskipun pertumbuhannya, perusahaan ini menghadapi masalah dengan kinerja karyawan yang tidak konsisten. Manajemen percaya bahwa perlu ada sistem manajemen kinerja yang lebih terstruktur dan berfokus pada hasil untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.

Implementasi sistem manajemen kinerja adalah tantangan besar karena perusahaan memiliki budaya yang relatif informal. Karyawan tidak terbiasa dengan proses penilaian formal dan pengukuran kinerja.

Langkah-langkah yang Diambil:

1. Perencanaan Manajemen mulai dengan perencanaan implementasi sistem manajemen kinerja. Mereka mengidentifikasi KPI (*Key Performance Indicators*) yang relevan untuk setiap posisi dan departemen.
2. Pelatihan Karyawan Perusahaan memberikan pelatihan kepada semua karyawan tentang bagaimana sistem manajemen kinerja akan berfungsi, apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana mereka akan dievaluasi.
3. Proses Penilaian Kinerja. Manajemen memperkenalkan proses penilaian kinerja yang berkala. Manajer langsung diberi tanggung jawab untuk melakukan penilaian dan memberikan umpan balik kepada karyawan.
4. Umpan Balik Berkelanjutan. Penting untuk memberikan umpan balik yang berkelanjutan kepada karyawan. Manajer melakukan pertemuan satu lawan satu dengan karyawan secara teratur untuk membahas kemajuan dan perkembangan mereka.

Hasil:

Setelah beberapa tahun mengimplementasikan sistem manajemen kinerja, perusahaan melihat peningkatan dalam kualitas kerja dan produktivitas karyawan. Kinerja individu dan tim mulai mencapai target yang ditetapkan, dan perusahaan dapat lebih efektif mengidentifikasi karyawan yang memerlukan bantuan tambahan atau pelatihan.

Pelajaran yang diambil:

Kasus ini menggambarkan bagaimana dinamika perilaku karyawan dalam organisasi dapat berubah saat sebuah sistem manajemen kinerja diperkenalkan. Penting untuk memahami budaya organisasi yang ada dan memberikan pelatihan serta umpan balik yang cukup selama proses implementasi. Proses penilaian kinerja yang terstruktur dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan dan pencapaian tujuan perusahaan.

6.6 Daftar Pertanyaan

1. Bagaimana budaya organisasi memengaruhi perilaku karyawan dan sejauh mana budaya ini dapat mempromosikan atau menghambat produktivitas dan inovasi?
2. Apakah struktur organisasi yang ada memfasilitasi atau menghambat kolaborasi dan komunikasi antara departemen atau divisi?
3. Bagaimana faktor-faktor seperti keragaman, inklusivitas, dan keadilan organisasi memengaruhi dinamika perilaku dalam konteks keragaman karyawan?

6.7 Kesimpulan

Dinamika perilaku dalam organisasi memiliki peran yang penting dalam membentuk tim yang efektif, mengelola konflik, mengatasi stres, menggunakan kekuasaan dan perilaku politik dengan bijak, serta memimpin dengan efektif. Pembentukan tim yang baik dapat memberikan manfaat seperti peningkatan produktivitas, keterlibatan karyawan, dan pencapaian tujuan bersama. Konflik dalam organisasi dapat diatasi melalui teknik negosiasi yang melibatkan strategi dan pendekatan yang menguntungkan semua pihak. Pengelolaan stres penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Kekuasaan dan perilaku politik dalam organisasi dapat digunakan secara positif untuk meningkatkan kinerja dan partisipasi pengambilan keputusan. Pemimpin harus menggunakan kekuasaan dengan bijak dan memastikan adanya kongruensi antara tujuan pemimpin dan para pengikut.



Bab VII

Kepemimpinan dalam Organisasi

7.1 Proses Kepemimpinan

Ratmawati dan Herachwati (2007) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Sedangkan Hersey dan Blanchard (1995) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Secara esensial, kepemimpinan merupakan upaya pencapaian tujuan dengan dan melalui orang-orang. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memperhatikan hubungan antara tugas dengan manusia. Dengan menggunakan istilah lain, Bernard telah mengidentifikasi perhatian kepemimpinan yang sama dalam hasil kerja klasiknya, *The Functions of the executive*, pada akhir tahun 1930-an. Perhatian kepemimpinan itu tampaknya merupakan pencerminan dari dua aliran pikiran terdahulu dalam teori organisasi-manajemen keilmuan dan hubungan manusia.

A. Pergerakan Manajemen Keilmuan

Taylor (1911) merupakan salah seorang dari teoretisi di bidang administrasi yang paling dikenal pada awal tahun 1900-an. Dasar manajemen keilmuannya adalah teknologi. Pada waktu itu dirasakan bahwa cara terbaik untuk meningkatkan keluaran adalah dengan meningkatkan teknik atau metode yang diterapkan karyawan. Konsekuensinya, Taylor (1911) telah ditafsirkan orang-orang sebagai alat atau mesin yang dapat dimanipulasi oleh pemimpin mereka. Dengan menerima asumsi ini, teoretis gerakan manajemen keilmuan lainnya mengusulkan agar organisasi direncanakan dan dilaksanakan secara rasional dan dikembangkan sedemikian rupa untuk menciptakan administrasi

yang lebih efisien dan karenanya dapat meningkatkan produksi. Manajemen dipisahkan dari hubungan dan emosi manusia. Akibatnya, karyawan harus menyesuaikan diri dengan manajemen dan bukan manajemen yang harus sesuai dengan orang-orang. Fokus pemimpin yang utama adalah pada kebutuhan organisasi dan bukan pada kebutuhan orang-orang.

B. Gerakan Hubungan Manusia

Dalam tahun 1920-an kecenderungan yang dimulai oleh Taylor (1911) digantikan oleh Gerakan hubungan manusia, yang diawali oleh Elton Mayo dan koleganya. Para teoretis ini berpendapat, di samping perlu mencari metode teknologi yang terbaik untuk meningkatkan keluaran, maka ada manfaatnya bagi pimpinan memperhatikan urusan manusia.

Pusat-pusat kekuasaan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah hubungan antar pribadi yang berkembang dalam unit-unit kerja. Studi hubungan manusia ini merupakan pertimbangan yang paling penting bagi manajemen dan analisis organisasi. Organisasi perlu dikembangkan dengan memperhitungkan karyawan dan harus mempertimbangkan perasaan dan sikap manusia.

Berdasarkan teori ini, fungsi pimpinan adalah memudahkan pencapaian tujuan secara kooperatif di antara para pengikut dan pada saat yang sama menyediakan kesempatan bagi pertumbuhan dan perkembangan pribadi mereka. Fokus utama teori ini adalah pada kebutuhan individual dan bukan pada kebutuhan organisasi.

C. Perilaku Pemimpin yang Autokratis-Demokratis

Pada masa lalu, para penulis merasa bahwa penekanan pada tugas, cenderung diwakili oleh perilaku pemimpin yang autokratis, sedangkan penekanan pada hubungan diwakili oleh perilaku yang demokratis. Pandangan ini populer karena pada umumnya disepakati bahwa pemimpin memengaruhi pengikut melalui salah satu cara berikut ini.

(i) mereka dapat memberitahu pengikut mereka tentang hal-hal yang perlu dilakukan dan bagaimana cara melakukannya atau (ii) mereka dapat berbagi tanggung jawab kepemimpinan bersama pengikut mereka dengan melibatkan

pengikut dalam perencanaan dan pelaksanaan tugas. Pertama adalah gaya autokratis tradisional, yang menekankan perhatian pada tugas. Kedua merupakan gaya demokratis yang lebih tidak direktif dengan penekanan pada hubungan manusia (Hersey & Blanchard, 1995).

D. Studi Kepemimpinan Michigan

Dalam studi awal yang dilakukan oleh *Survey Research Center* Universitas Michigan, ada usaha untuk menghampiri studi kepemimpinan dengan menentukan gugus karakteristik yang tampak hubungannya satu dengan yang lain serta berbagai indikator efektivitas. Studi-studi itu mengidentifikasi dua konsep, yang mereka sebut **orientasi pegawai** dan **orientasi produksi**. Para pemimpin yang berorientasi pegawai menekankan aspek hubungan dari pekerjaan mereka. Mereka merasa bahwa setiap pegawai adalah penting dan menaruh perhatian kepada setiap orang, dengan menerima individualitas dan kebutuhan pribadi mereka. Orientasi produksi menekankan pada hasil dan aspek-aspek teknis pekerjaan. Para pegawai dipandang sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Kedua orientasi ini sejalan dengan konsep perilaku pemimpin yang autokratis (tugas) dan demokratis (hubungan) (Greiner, 1972).

E. Studi Dinamika Kelompok

Darwin Cartwright dan Alvin Zander, dengan mengikhtisarkan hasil penemuan studi-studi yang dilakukan di *Research Center for Group Dynamics*, mengemukakan bahwa tujuan kelompok dapat dikelompokkan dalam dua kategori: (i) pencapaian tujuan khusus kelompok atau (ii) pemeliharaan atau penguatan kelompok itu sendiri (Lewin, 1947).

Hasil penelitian belakangan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan cukup bervariasi dari satu pemimpin ke pemimpin yang lain. Sebagian pemimpin menekankan pada tugas dan dapat dilukiskan sebagai pemimpin yang autokratis, dan yang lain menekankan pada hubungan antara pribadi dan dapat dipandang sebagai pemimpin yang demokratis.

F. Studi Kepemimpinan Universitas Ohio

Pada tahun 1945, studi-studi kepemimpinan yang diawali oleh *Bureau of Business Research* di Universitas Negeri Ohio berusaha mengidentifikasi berbagai dimensi perilaku pemimpin. Staf peneliti pada biro itu, mendefinisikan kepemimpinan sebagai perilaku seseorang pada saat mengarahkan aktivitas kelompok pada pencapaian tujuan, dan akhirnya mempersempit uraian perilaku pemimpin dalam dua dimensi: **Struktur Inisiasi** dan **Konsiderasi** (*Initiating Structure and Consideration*). Struktur inisiasi mengacu pada “perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara dirinya sendiri dengan anggota kelompok kerja dan dalam upaya membentuk pola organisasi, saluran komunikasi, dan metode atau prosedur yang ditetapkan dengan baik.” Sebaliknya, Konsidersi mengacu pada “perilaku yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan timbal balik, rasa hormat dan kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dengan anggota stafnya” (Lewin, 1947).

G. Geradi Manajemen (*Manajerian Grid*)

Dalam membicarakan studi-studi kepemimpinan Universitas Chio Michigan dan Dinamika kelompok, kita telah memusatkan perhatian pada dua konsep teoretis, yang satu menekankan pada penyelesaian **tugas** dan yang lain menekankan pada pengembangan **hubungan pribadi**. Robert R. Blake dan Jane S. Mouton telah mempopulerkan kedua konsep itu dalam Geradi Manajemen mereka dan telah menggunakan geradi itu secara ekstensif dalam program-program pengembangan organisasi dan manajemen.

7.2 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah beberapa ciri yang ditunjukkan pemimpin untuk memengaruhi bawahannya agar tujuan organisasi tercapai. Ciri yang ditunjukkan ini tentunya berkaitan dengan berbagai perilaku yang dapat digunakan untuk mempersuasi atau memengaruhi orang lain seperti bawahan atau anggota organisasi yang berada di bawah pimpinannya. Gaya kepemimpinan pada dasarnya suatu cara bagaimana seorang pemimpin memengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan mengendalikan bawahannya

dengan cara tertentu, sehingga bawahannya mampu menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sejatinya tidak ada perbedaan antara istilah “kepemimpinan” dan “gaya kepemimpinan” sekali pun. Pada dasarnya gaya kepemimpinan adalah cara dan karakteristik seorang pemimpin untuk mengarahkan, memotivasi, serta mengendalikan bawahannya agar bekerja secara lebih efektif dan efisien.

Pemilihan gaya kepemimpinan yang benar disertai dengan motivasi eksternal yang tepat dapat mengarahkan pencapaian tujuan perseorangan maupun tujuan organisasi. Dengan gaya kepemimpinan atau teknik memotivasi yang tidak tepat, tujuan organisasi akan terbengkalai dan pekerja-pekerja dapat merasa kesal, gelisah, berontak dan tidak puas. Pendekatan untuk memahami kepemimpinan yang sukses memusatkan diri pada apa yang dilakukan seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan (*leadership styles*) seorang manajer akan sangat berpengaruh terhadap efektivitas seseorang pemimpin.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk memengaruhi bawahannya. Ada tiga macam gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu *otokratis*, *demokratis* atau partisipatif dan *laissez-faire*, yang semuanya pasti mempunyai kelemahan-kelemahan dan kekuatan. Ketiga gaya kepemimpinan tersebut dapat dijelaskan seperti Tabel 1.1.

Pada umumnya kebanyakan manajer menggunakan ketiganya pada suatu waktu, akan tetapi gaya yang paling sering digunakan akan dapat dipakai untuk membedakan seorang manajer sebagai pemimpin yang *otokratis*, *demokratis* atau *laissez-faire*. Adanya perbedaan kepemimpinan akan mempunyai pengaruh yang berbeda pula pada partisipasi individu dan perilaku kelompok. Contoh, partisipasi dalam pengambilan keputusan pada gaya kepemimpinan demokratis akan mempunyai dampak pada peningkatan hubungan manajer dengan bawahan, menaikkan moral dan kepuasan kerja, dan menurunkan ketergantungan terhadap pemimpin. Tetapi kadang-kadang hal ini menimbulkan kerugian dengan menurunnya produktivitas dan sulit mengambil keputusan yang dapat memuaskan semua pihak. Ini akan lebih dapat dihindari pada gaya kepemimpinan otokrasi.

Tabel 7.1 Tiga gaya kepemimpinan

OTOKRATIS	DEMOKRATIS	LAISSEZ-FAIRE
<ul style="list-style-type: none"> • Semua penentuan kebijakan dilakukan oleh pemimpin • Teknik-teknik dan langkah-langkah kegiatan didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas. • Pemimpin biasanya mendikte tugas kerja bagian dan kerja bersama setiap anggota. • Pemimpin cenderung menjadi “pribadi” dalam pujian dan mengancam terhadap kerja setiap anggota; mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya. 	<ul style="list-style-type: none"> • Semua kebijakan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin. • Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan bila dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih. • Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok. • Pemimpin adalah objektif atau “<i>fact-minded</i>” dalam pujian dan kecamannya, dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu, dengan partisipasi minimal dari pemimpin. • Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberikan informasi pada saat ditanya. Dia tidak mengambil bagian dalam diskusi kerja. • Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas. • Kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian.

A. Implikasi-Implikasi Gaya dari Berbagai Studi Klasik dan Teori-teori Modern

Secara kasar terminologi “gaya” berarti atau ekuivalen dengan perilaku pemimpin. Hal ini merupakan cara dengan mana pemimpin memengaruhi para bawahannya. Studi-studi dan teori-teori klasik maupun modern, secara langsung atau tidak langsung mempunyai implikasi-implikasi pada gaya kepemimpinan. Contoh, studi Hawthorne diinterpretasikan dalam istilah-istilah gaya pengawasan, dan Teori X dari McGregor (1944) mencerminkan

gaya otokratis dan teori Y-nya menunjukkan gaya kepemimpinan humanistik. Studi Ohio State mengidentifikasi perhatian (tipe gaya suportif) dan struktur pengambilan inisiatif (tipe gaya direktif) yang menjadi fungsi-fungsi kepemimpinan utama.

Berbagai macam gaya dapat digabungkan menjadi suatu rangkaian kesatuan, seperti terlihat pada Tabel 7.2.

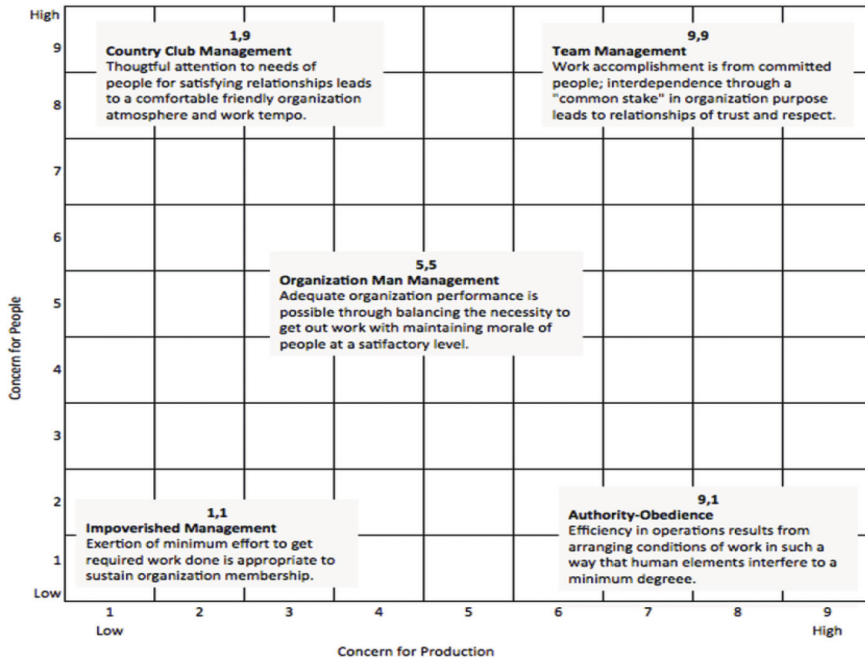
Tabel 7.2 Berbagai macam gaya kepemimpinan

Teori X	←————→	Teori Y
Otokratis	←————→	Demokratis
Orientasi-produksi	←————→	Orientasi-karyawan
Tertutup	←————→	Umum
Struktur pengambilan	←————→	Perhatian
Inisiatif	←————→	Hubungan-manusiawi
Orientasi-tugas	←————→	Suportif
Direktif	←————→	Partisipatif
Terpusatkan pada atasan <i>(boss-centered)</i>		Terpusatkan pada bawahan <i>(subordinate-centered)</i>

B. Gaya-gaya Manajerial Grid

Penggunaan *Manajerial-Grid* yang dikemukakan oleh Robert R. Blake dan Jane S. Mouton dalam McShane and Glinow (2008), merupakan salah satu pendekatan yang sangat populer untuk mengidentifikasi berbagai gaya kepemimpinan para manajer praktis.

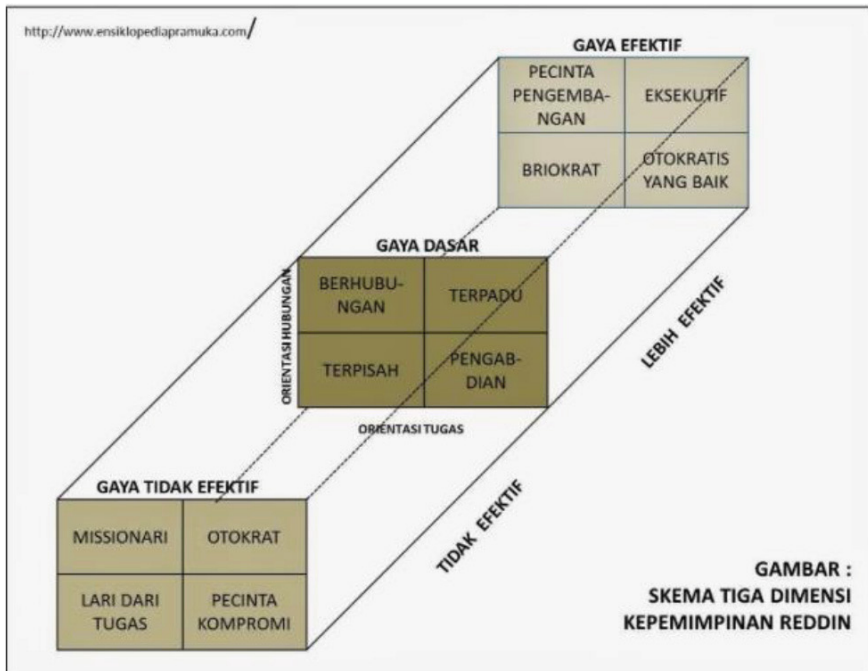
Dua dimensi jeringan (*grid*) adalah perhatian terhadap karyawan sepanjang aksis vertikal dan perhatian terhadap produksi sepanjang horizontal. Dua dimensi ini ekuivalen dengan fungsi-fungsi perhatian dan struktur pengambilan inisiatif yang diidentifikasi dalam Studi Ohio State, dan gaya-gaya orientasi karyawan dan orientasi produksi yang digunakan dalam studi Michigan terlihat pada Gambar 7.1.



Gambar 7.1 *Manajerial Grid*

C. Model Tiga Dimensional Reddin

William J. Reddin, seorang profesor dan konsultan Kanada, telah menambahkan dimensi ketiga atau efektivitas pada modelnya. Di samping memasukkan dimensi efektivitas, dia juga mempertimbangkan dampak situasional pada gaya yang sesuai. Gambar 7.2 menyajikan empat gaya kepemimpinan dasar. Gaya ini secara mendasar sama dengan yang diidentifikasi oleh Blake dan Mouton. Hal penting yang dikemukakan Reddin adalah bahwa setiap gaya tersebut dapat efektif atau tidak efektif tergantung pada situasi (Hesey dan Blnachard, 1995).



Gambar 7.2 Model Efektif Kepemimpinan 3-D

D. Gaya-gaya Efektif

1. Eksekutif (*executive*). Gaya ini memberikan perhatian besar, baik terhadap tugas maupun karyawan. Manajer yang menggunakan gaya ini adalah seorang motivator yang baik, menetapkan standar yang tinggi, menyadari perbedaan-perbedaan individu, dan mempergunakan manajemen tim.
2. Pembangun (*developer*). Gaya ini memberikan perhatian maksimum terhadap karyawan dan perhatian minimum terhadap tugas. Manajer yang menggunakan gaya ini mempunyai kepercayaan penuh kepada para karyawan dan terutama berupaya untuk mengembangkan mereka.
3. Otokrat penuh kebijakan (*benevolent autocrat*). Gaya ini memberikan perhatian maksimum terhadap tugas dan perhatian minimum terhadap karyawan. Manajer yang menggunakan gaya ini mengetahui secara tepat apa yang diinginkan dan cara untuk memperolehnya tanpa menyebabkan timbulnya kebencian atau kemarahan para karyawan.

4. Birokrat (*bureaucrat*). Gaya ini memberikan perhatian minimum, baik terhadap tugas maupun karyawan. Manajer yang menggunakan gaya ini terutama berkepentingan dengan peraturan-peraturan dan menginginkan terpelihara dan terkendalinya situasi melalui penggunaan ketentuan, prosedur dan perintah secara tepat, terperinci dan teliti.

E. Gaya-gaya Tidak Efektif

1. Kompromis (*compromiser*). Gaya ini memberikan perhatian besar, baik terhadap tugas maupun karyawan dalam suatu situasi yang hanya memerlukan penekanan salah satu di antaranya, Manajer dengan gaya ini adalah seorang pengambil keputusan yang lemah, tekanan akan sangat memengaruhi.
2. Misionaris (*missionary*). Gaya ini memberikan perhatian maksimum terhadap karyawan dan perhatian minimum terhadap tugas di mana perilaku seperti ini tidak cocok. Manajer ini terlalu baik hati atau lemah yang menilai keharmonisan sebagai hal terpenting.
3. Otokrat (*autocrat*). Gaya ini memberikan perhatian maksimum terhadap tugas dan perhatian minimum terhadap karyawan di mana perilaku seperti ini tidak tepat. Manajer ini tidak mempunyai kepercayaan kepada orang lain, tidak menyenangkan. Menentukan segalanya dan berkepentingan hanya pada pekerjaan yang dihadapi sekarang.
4. Pelarian (*deserter*). Gaya ini memberikan perhatian minimum terhadap tugas dan karyawan dalam suatu situasi di mana perilaku seperti itu tidak sesuai. Manajer ini pasif dan tidak mau terlibat atau acuh tak acuh.

Model Reddin ini telah menjadi teknik yang sangat populer untuk menyusun program-program latihan dan seminar-seminar pengembangan eksekutif. Pendekatan 3-D Reddin memadukan ketiga unsur dasar kepemimpinan (pemimpin, kelompok dan situasi) dan menekankan bahwa manajer harus mempunyai gaya adaptif yang mengarah pada tercapainya efektivitas.

7.3 Empat Sistem Manajemen Likert

Pendekatan Blake dan Mouton maupun 3-D Reddin merupakan pendekatan yang sangat diskriptif dan secara empirik kekurangan penelitian valid yang mendukungnya. Likert (1967) dengan melibatkan kelompok Michigan dalam melakukan penelitian bertahun-tahun, mengemukakan empat sistem atau gaya dasar kepemimpinan organisasi, yaitu:

1. Sistem 1: Otokratik Eksploitatif. Manajer mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan dan memerintahkan dan biasanya mengeksploitasi bawahan untuk melaksanakannya.
2. Sistem 2: Otokratik Penuh Kebajikan. Manajer tetap menentukan perintah-perintah kerja. tetapi bawahan diberi keleluasaan (fleksibilitas) dalam pelaksanaannya dengan suatu cara paternalistik.
3. Sistem 3: Partisipatif. Manajer menggunakan gaya konsultatif. Manajer ini meminta masukan dan menerima partisipatif dari bawahan tetapi tetap menahan hak untuk membuat keputusan final.
4. Sistem 4: Demokratik. Manajer memberikan berbagai pengarahan kepada bawahan tetapi memberikan kesempatan partisipasi total dan keputusan dibuat atas dasar konsensus dan prinsip mayoritas.

7.4 Kebutuhan Fleksibilitas Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan di atas seharusnya tidak membuat kita berpendapat bahwa seorang individu yang menjadi pemimpin seharusnya berusaha menjaga gayanya secara konsisten dalam semua kegiatannya. Tetapi sebaliknya dia dituntut sedapat mungkin untuk fleksibel, gaya kepemimpinannya harus dilengkapi dengan pertimbangan akan situasi khusus dan keterlibatan individu. Ini membuat kita selalu mengingat unsur-unsur pokok sistem kepemimpinan, yaitu pemimpin, kelompok bawahan atau yang dipimpin, dan situasi.

Manajer dapat mulai dengan memperkirakan sistem nilai dirinya dan menentukan gaya kepemimpinan umum yang dirasa cocok. Kemudian dia menentukan di mana gaya kepemimpinan yang paling sesuai dan di mana hal ini akan membutuhkan perubahan agar lebih efektif. Setelah mencapai hal ini, dia membutuhkan praktik untuk melengkapi proses pendekatan fleksibel ini.

7.5 Aktivitas Pimpinan

Motivasi didefinisikan sebagai suatu yang terdiri dari kekuatan internal dan eksternal. Motivasi internal ditentukan oleh orang itu sendiri dan didasarkan atas kebutuhan dan keinginan. Motivasi eksternal dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti gaji, kondisi kerja, dan sebagainya. Bagaimana seorang manajer mengendalikan faktor-faktor tersebut dan memotivasi pekerja-pekerjanya akan sangat menentukan seberapa jauh efektif-tidaknya dia sebagai seorang pemimpin.

Pemimpin atau manajer tidaklah perlu dicampuradukkan, karena kepemimpinan (*leadership*) adalah bagian tersendiri dari manajemen. Manajer melaksanakan fungsi-fungsi penciptaan, perencanaan, pengorganisasian, memotivasi, komunikasi dan pengendalian (pengawasan). Termasuk dalam fungsi ini adalah perlunya memimpin dan mengarahkan. Bagaimana pun kemampuan seorang manajer untuk memimpin secara efektif akan memengaruhi kemampuannya untuk mengelola, tetapi seorang pemimpin hanya membutuhkan kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang-orang lain. Dia tidak perlu melaksanakan seluruh fungsi, seperti seorang manajer. Dalam kenyataannya, dia tidak diperlukan untuk memimpin pengikut-pengikutnya dalam pengarahannya yang benar.

Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahannya terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dengan tujuan organisasi mungkin akan menjadi renggang (lemah).

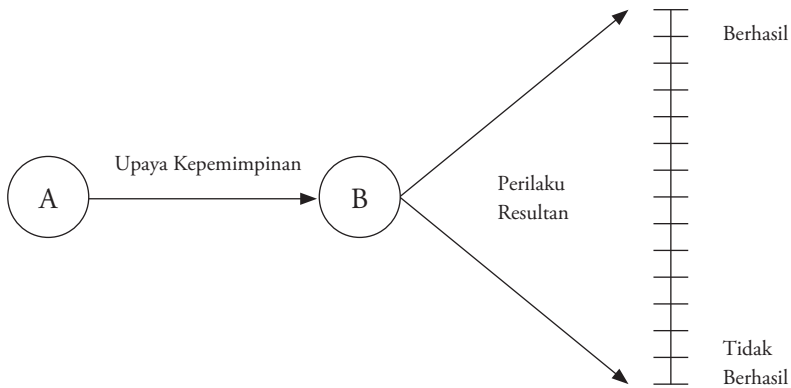
Oleh karena itu, kepemimpinan sangat diperlukan bila suatu organisasi ingin sukses. Terlebih lagi pekerja-pekerja yang baik selalu ingin tahu bagaimana mereka dapat menyumbang dalam pencapaian tujuan organisasi, dan paling tidak, gairah para pekerja memerlukan kepemimpinan sebagai dasar motivasi eksternal untuk menjaga tujuan-tujuan mereka tetap harmonis dengan tujuan organisasi.

7.6 Syarat Kepemimpinan Efektif

Kepemimpinan dikatakan sangat efektif, apabila seorang manajer juga seorang pemimpin (*leader*), sedangkan kepemimpinan yang berhasil adalah pemimpin yang berhasil mencapai tujuan organisasi tanpa mempertimbangkan apakah orang lain merasa terpaksa atau tidak untuk melakukannya (Badeni, 2014). Organisasi yang berhasil memiliki ciri utama yang membedakannya dengan organisasi yang tidak berhasil, yaitu kepemimpinan yang dinamis dan efektif. Peter F. Draker dalam Hersey dan Blanchard (1995), mengemukakan bahwa manajer (pemimpin bisnis) merupakan sumber daya pokok yang paling langka dalam setiap organisasi bisnis.

Apabila seseorang berusaha memengaruhi perilaku orang lain, hal itu disebut sebagai upaya kepemimpinan. Tanggapan terhadap kepemimpinan ini boleh jadi berhasil dan tidak berhasil. Karena tanggung jawab manajer dalam organisasi adalah mencapai hasil dengan dan melalui orang lain, maka keberhasilan mereka diukur oleh keluaran atau produktivitas kelompok yang mereka pimpin. Dengan mengingat hal ini, Benard M. Bass dalam bukunya Hersey dan Blanchard (1995), mengemukakan suatu perbedaan yang jelas antara kepemimpinan atau manajemen yang berhasil dengan kepemimpinan atau manajemen yang efektif.

Misalkan manajer A berupaya memengaruhi B untuk melakukan pekerjaan tertentu. Keberhasilan atau ketidakberhasilan upaya A bergantung pada kadar sejauh mana penyelesaian pekerjaan oleh B. Keberhasilan A dapat digambarkan pada Gambar 7.3 yang menggambarkan kondisi dari sangat berhasil hingga sangat tidak berhasil dengan bidang samar di antaranya yang sukar dipastikan kecondongannya.

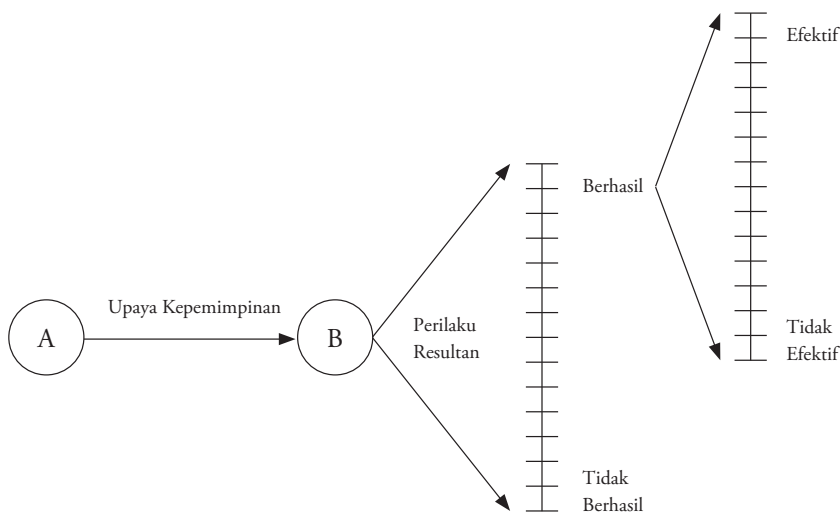


Gambar 7.3 Kontinum kepemimpinan yang berhasil dan tidak efektif

Anggaplah bahwa kepemimpinan A berhasil. Dengan kata lain, tanggapan terhadap pelaksanaan kepemimpinan A jatuh pada sisi kontinum yang berhasil. Hal ini masih belum mengungkap kisah efektivitas secara keseluruhan.

Apabila gaya kepemimpinan A tidak sesuai dengan harapan B, dan apabila B hanya melakukan pekerjaan karena kuasa posisi A, maka kita dapat mengatakan bahwa A berhasil tetapi tidak efektif. Tanggapan B sesuai dengan yang diinginkan A, karena A memiliki kontrol atas ganjaran dan hukuman, dan bukan karena B merasa kebutuhannya dapat terpenuhi dengan memenuhi tujuan manajer atau organisasi.

Sebaliknya, apabila upaya kepemimpinan A mengarah pada tanggapan yang berhasil, B melakukan pekerjaan itu karena ia ingin melakukannya dan merasa ada hasil yang diperolehnya, maka A dipandang tidak hanya memiliki kuasa posisi tetapi juga posisi pribadi. B menghormati A dan mau bekerja sama dengannya, dengan menyadari bahwa permintaan A konsisten dengan tujuan pribadinya. Bila nyatanya, B merasa tujuan pribadinya itu tercapai melalui aktivitas itu, inilah yang dimaksud dengan **kepemimpinan yang efektif**. Efektivitas juga dampak seperti kontinum yang dapat beranjak dari sangat efektif sampai dengan sangat tidak efektif, seperti terlihat dalam Gambar 7.4.



Gambar 7.4 Kontinum yang berhasil dan efektif

Keberhasilan berkaitan dengan cara seseorang atau kelompok berperilaku. Sebaliknya, efektivitas menggambarkan keadaan internal atau predisposisi seseorang atau kelompok dan karenanya bersifat tetap. Apabila orang-orang hanya memikirkan keberhasilan, mereka cenderung mengutamakan kuasa posisi mereka dan menerapkan supervisi yang ketat. Tetapi, apabila mereka efektif, mereka juga akan bergantung pada kuasa pribadi dan menerapkan supervisi yang longgar. Kuasa posisi cenderung didelegasikan ke bawah melalui struktur organisasi, sedangkan kuasa pribadi dialirkan ke atas dari bawah melalui kesukarelaan pengikut.

Dalam manajemen, perbedaan antara berhasil dan efektif seringkali mengungkapkan ikhwal mengapa para supervisor dapat memperoleh level keluaran yang memuaskan hanya apabila mereka berada di sekitar bawahan, dan mengawasi mereka dengan ketat. Tetapi begitu mereka tidak ada di tempat, keluaran menurun dan sering kali hal-hal seperti senda gurau yang melampaui batas dan kerugian akibat barang afkiran meningkat.

7.7 Penutup

Contoh Kasus Hartoyo sebagai Manajer

Drs. Hartoyo telah menjadi manajer tingkat menengah dalam departemen produksi suatu perusahaan kurang lebih 6 bulan. Hartoyo bekerja pada perusahaan setelah dia pensiun dari tentara. Semangat kerja departemennya rendah sejak dia bergabung dalam perusahaan. Beberapa dari karyawan menunjukkan sikap tidak puas dan agresif.

Pada jam istirahat makan siang, Hartoyo bertanya pada drs. Abdul hakim, aka, manajer departemen keuangan, apakah dia mengetahui tentang semangat kerja yang rendah dalam departemen produksi. Abdul hakim menjawab bahwa dia telah mendengar secara informal melalui komunikasi “grapevine”, bahwa para karyawan Hartoyo merasa tidak senang dengan pengambilan semua keputusan yang dibuat sendiri olehnya. Dia (Hartoyo) menyatakan, “Dalam tentara, saya membuat semua keputusan untuk bagian saya, dan semua bawahan mengharapkan saya untuk berbuat seperti itu.”

Pertanyaan kasus:

1. Gaya kepemimpinan macam apa yang digunakan Hartoyo? Bagaimana keuntungan dan kelemahannya? Bandingkan motivasi bawahan Hartoyo sekarang dan dulu sewaktu di tentara.
2. Konsekuensinya apabila Hartoyo tidak dapat mengubah gaya kepemimpinannya? Apa saran saudara bagi perusahaan untuk mengubah keadaan?

Jawab:

1. Gaya kepemimpinan yang digunakan Hartoyo merupakan gaya Otoriter/Otokratis. Adapun gaya kepemimpinan otoriter/otokratis memiliki ciri-ciri sebagai berikut:
 - Semua penentuan kebijaksanaan dilakukan oleh pemimpin.
 - Teknik-teknik dan langkah-langkah kegiatan didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas.

- Pemimpin biasanya mendikte tugas kerja bagian dan kerja bersama setiap anggota.
- Pemimpin cenderung menjadi “pribadi” dalam pujian dan kecamannya terhadap kerja setiap anggota: mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya.

Keuntungan dari tipe otokratis, yaitu pemimpin jenis otokratis biasanya sangat perhatian terhadap efisiensi dan efektivitas kerja, tapi sayang meninggalkan perhatian pada peran anak buah dalam satu kesatuan gerak guna keberhasilan kepemimpinannya.

Kekurangannya dari tipe otokratis, yaitu menerapkan komunikasi satu arah (*one way traffic of communication*), saran, pertimbangan, pendapat dari bawahan tertutup sama sekali, lebih banyak kritik dari pada memuji bawahan, dan pengawasan kepada anak buah ketat sehingga membuat anak buahnya tidak puas dan agresif.

Motivasi bawahan Hartoyo di perusahaan sekarang kurang karena semua keputusan diambil sendiri tanpa melibatkan bawahan sehingga kerja sama akan terjalin secara kurang baik. Sedangkan motivasi bawahan Hartoyo di tentara akan semakin tinggi, karena seorang bawahan di tentara membutuhkan sebuah keputusan dari komandonya yang tegas dan didikan yang disiplin juga.

2. Konsekuensi jika Hartoyo tidak mengubah gaya kepemimpinannya, yaitu karyawannya akan merasa kurang puas dan tidak nyaman dengan cara kepemimpinan yang Otokratis. **Saran** untuk mengubah keadaan, seharusnya digunakan gaya kepemimpinan yang Demokratis, karena akan terjadi interaksi atasan dengan bawahan yang akan menghasilkan nilai positif. Contohnya: Seorang atasan menerima berbagai masukan dari karyawannya, yang mungkin akan berdampak baik pada perusahaannya, sehingga diharapkan perusahaan tersebut dapat berkembang dengan baik.

7.8 Rangkuman

Ratmawati dan Herachwati (2007), mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Sedangkan Hersey dan Blanchard (1995), kepemimpinan didefinisikan sebagai proses memengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Secara esensial, kepemimpinan merupakan upaya pencapaian tujuan dengan dan melalui orang-orang. Perhatian kepemimpinan itu tampaknya merupakan pencerminan dari dua aliran pikiran terdahulu dalam teori organisasi-manajemen keilmuan dan hubungan manusia.

Dalam studi awal kepemimpinan yang dilakukan oleh *Survey Research Center* Universitas Michigan, dinyatakan bahwa studi-studi itu mengidentifikasi dua konsep, yang mereka sebut **orientasi pegawai** dan **orientasi produksi**.

Dengan mengikhtisarkan hasil penemuan studi-studi yang dilakukan di *Research Center for Group Dynamics*, dikemukakan bahwa tujuan kelompok dapat dikelompokkan dalam dua kategori: (i) pencapaian tujuan khusus kelompok atau (ii) pemeliharaan atau penguatan kelompok itu sendiri. Studi-studi kepemimpinan yang diawali oleh *Bureau of Business Research* di Universitas Negeri Ohio berusaha mengidentifikasi berbagai dimensi perilaku pemimpin. Staf peneliti pada biro itu, mendefinisikan kepemimpinan sebagai perilaku seseorang pada saat mengarahkan aktivitas kelompok pada pencapaian tujuan dan akhirnya mempersempit uraian perilaku pemimpin dalam dua dimensi: **Struktur Inisiasi** dan **Konsiderasi** (*Initiating Structure and Consideration*).

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk memengaruhi bawahannya. Ada tiga macam gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu *otokratis*, *demokratis* atau partisipatif dan *laissez-faire*, yang semuanya pasti mempunyai kelemahan-kelemahan dan kekuatan. Pada umumnya kebanyakan manajer menggunakan ketiganya pada suatu waktu, akan tetapi gaya yang paling sering digunakan akan dapat dipakai untuk membedakan seorang manajer sebagai pemimpin yang *otokratis*, *demokratis* atau *laissez-faire*.

Secara kasar terminologi “gaya” berarti atau ekuivalen dengan perilaku pemimpin. Hal ini merupakan cara dengan mana pemimpin memengaruhi para bawahannya. Studi-studi dan teori-teori klasik maupun modern, secara langsung atau tidak langsung mempunyai implikasi-implikasi pada gaya kepemimpinan. Contoh, studi Hawthorne diinterpretasikan dalam istilah-istilah gaya pengawasan, dan Teori X dari McGregor (1944) mencerminkan gaya otokratis dan teori Y-nya menunjukkan gaya kepemimpinan *humanistik*. Studi Ohio State mengidentifikasi perhatian (tipe gaya suportif) dan struktur pengambilan inisiatif (tipe gaya direktif) yang menjadi fungsi-fungsi kepemimpinan utama.

Keberhasilan berkaitan dengan cara seseorang atau kelompok berperilaku. Sebaliknya, efektivitas menggambarkan keadaan internal atau predisposisi seseorang atau kelompok dan karenanya bersifat tetap. Apabila orang-orang hanya memikirkan keberhasilan, mereka cenderung mengutamakan kuasa posisi mereka dan menerapkan supervisi yang ketat. Tetapi, apabila mereka efektif, mereka juga akan bergantung pada kuasa pribadi dan menerapkan supervisi yang longgar. Kuasa posisi cenderung didelegasikan ke bawah melalui struktur organisasi, sedangkan kuasa pribadi dialirkan ke atas dari bawah melalui kesukarelaan pengikut.

7.9 Daftar Pertanyaan

1. Apa yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan? Sebutkan dan jelaskan gaya-gaya kepemimpinan yang Anda ketahui.
2. Sebutkan dan jelaskan empat sistem manajemen Likert.
3. Jelaskan apa yang dimaksud dengan kepemimpinan yang berhasil dan efektif.



Bab VIII

Komunikasi dan Pengambilan Keputusan dalam Organisasi

8.1 Pengertian Komunikasi



Gambar 8.1 Komunikasi

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), Komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami.

McShane and Glinow (2008), menyatakan bahwa komunikasi adalah penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima baik lisan, tertulis maupun menggunakan alat komunikasi. Pertukaran informasi tersebut yang terjadi tidak hanya dilakukan dalam bentuk lisan maupun tulisan oleh manusia, akan tetapi komunikasi yang terjadi dalam organisasi dewasa ini juga menggunakan alat komunikasi canggih. Banyak manajer

mengirim informasi dengan sistem informasi manajemen kompleks, di mana data berasal dari berbagai sumber, kemudian dianalisis oleh komputer dan disampaikan kepada penerima secara elektrik.

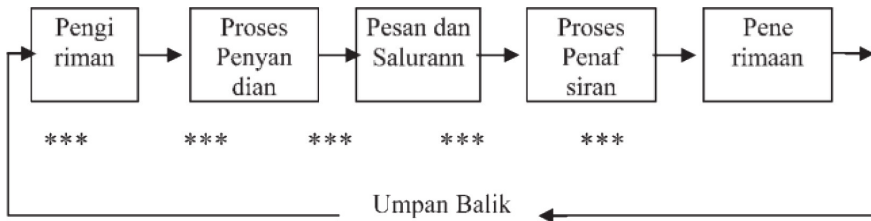
Komunikasi menurut para ahli:

- a. William F. Glueck, ia berpendapat bahwa komunikasi terbagi menjadi 2 bentuk, yaitu:
 - *Interpersonal Communications* adalah proses pertukaran informasi dan pemindahan pengertian antara dua orang ataupun lebih dalam suatu kelompok kecil manusia.
 - *Organization Communications* adalah proses di mana pembicara secara sistematis memberikan informasi serta memindahkan pengertian kepada orang yang banyak dalam suatu organisasi dan kepada pribadi-pribadi dan juga lembaga-lembaga di luar yang berkaitan.
- b. Menurut Anwar arifin (1988:17), komunikasi merupakan suatu konsep yang multimakna. Makna komunikasi dapat dibedakan berdasarkan komunikasi sebagai proses sosial. Komunikasi pada makna ini ada dalam konteks ilmu sosial. Di mana para ahli ilmu sosial melakukan penelitian dengan menggunakan pendekatan komunikasi yang secara umum memfokuskan pada kegiatan manusia dan kaitan pesan dengan perilaku.
- c. James A. F. Stoner, berpendapat bahwa komunikasi merupakan proses di mana seseorang berusaha memberikan pengertian dengan cara pemindahan pesan.

Dari beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian pesan atau informasi dari komunikator (pengirim pesan) ke komunikan (penerima pesan).

8.2 Proses Komunikasi

Proses komunikasi terdiri dari tujuh unsur utama, yaitu pengiriman informasi, proses penyandian, pesan dan saluran, proses penafsiran, penerima umpan balik. Model komunikasi ini banyak dipergunakan dalam organisasi untuk menganalisis komunikasi.



Keterangan :

*** = Gangguan

Gambar 8.2 Proses komunikasi

Komunikasi memiliki tujuh unsur utama, unsur tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

4. Pengirim

Pengiriman adalah orang yang memiliki informasi dan kehendak untuk menyampaikannya kepada orang lain. Pengirim atau komunikator dalam organisasi bisa karyawan dan bisa pimpinan.

5. Penyandian

Penyandian adalah proses mengubah informasi ke dalam isyarat-isyarat atau simbol-simbol tertentu untuk ditransmisikan. Proses penyandian ini dilakukan oleh pengirim.

6. Pesan dan saluran

Pesan adalah informasi yang hendak disampaikan pengirim kepada penerima. Sebagian besar pesan dalam bentuk kata baik berupa ucapan maupun tulisan. Beraneka ragam perilaku nonverbal dapat juga digunakan untuk menyampaikan pesan, seperti gerakan tubuh, raut muka dan lain sebagainya. Sedangkan saluran atau sering juga disebut media adalah alat dengan mana pesan berpindah dari pengirim ke penerima. Saluran merupakan jalan melalui mana informasi secara fisik disampaikan. Saluran yang paling mendasar dari komunikasi antar pribadi adalah berupa komunikasi berhadapan muka secara langsung. Beberapa saluran media utama seperti televisi, radio, jaringan komputer, surat kabar, buku dan lain sebagainya.

7. Penafsiran

Penafsiran merupakan proses menerjemahkan (menguraikan sandi sandi) pesan dari pengirim, seperti mengartikan huruf morse dan yang sejenisnya. Sebagian besar proses *decoding* dilakukan dalam bentuk menafsirkan isi pesan oleh penerima.

8. Penerima

Penerima adalah orang yang menerima informasi dari pengirim. Penerima melakukan proses penafsiran atas informasi yang diterima dari pengirim.

9. Umpan balik

Umpan balik merupakan tanggapan penerima atas informasi yang disampaikan pengirim. Umpan balik hanya terjadi pada komunikasi dua arah.

10. Gangguan

Banyak faktor yang mengganggu penyampaian atau penerimaan pesan dari pengirim kepada penerima. Hal ini dapat terjadi pada setiap elemen komunikasi.

8.3 Pentingnya Komunikasi Bagi Organisasi

Dalam organisasi, komunikasi menjadi hal yang sangat krusial karena komunikasi bisa meningkatkan saling pengertian antara karyawan dan atasan, serta meningkatkan koordinasi dari berbagai macam kegiatan ataupun tugas yang berbeda. Berikut manfaat yang bisa diperoleh dari komunikasi:

a. Dapat menjadi alat pertukaran informasi

Komunikasi merupakan proses interaksi yang digunakan untuk bertukar informasi antara komunikator dengan komunikan. Oleh karena itu, komunikasi berperan penting sebagai tempat pertukaran informasi.

b. Menyelesaikan suatu konflik

Komunikasi dapat menjadi hal terpenting untuk memecahkan suatu masalah yang sedang terjadi di perusahaan. Apabila suatu perusahaan sedang mengalami konflik, termasuk pada karyawannya, maka yang bisa dilakukan adalah mengadakan rapat untuk menyelesaikan konflik.

c. Menciptakan kepuasan kerja

Di dunia kerja membutuhkan komunikasi yang terbuka. Seorang pemimpin wajib berkomunikasi dengan karyawannya secara terbuka. Dengan demikian, karyawan dapat merasa dihargai oleh perusahaan.

d. Meningkatkan produktivitas

Komunikasi yang efektif dapat memberikan kenyamanan pada karyawan dalam sebuah perusahaan. Komunikasi yang dilakukan oleh pemimpin dengan karyawannya dapat memengaruhi tingkat produktivitas seorang karyawan dalam bekerja.

e. Meningkatkan motivasi

Motivasi merupakan hal yang penting untuk meningkatkan produktivitas dalam bekerja. Komunikasi yang baik dapat memengaruhi seseorang menjadi lebih giat dalam bekerja

8.4 Komunikasi dalam Organisasi

Dalam organisasi, komunikasi digunakan untuk menyampaikan informasi baik internal maupun eksternal organisasi dalam meningkatkan kinerja dan menunjang pembuatan keputusan organisasi. Informasi internal adalah informasi yang berasal dari dalam organisasi seperti data konsumen sedangkan informasi eksternal adalah informasi yang berasal dari luar organisasi seperti keadaan ekonomi. Arus informasi ini digunakan oleh anggota organisasi, pelanggan, pemasok, ataupun pemegang saham. Kekurangan informasi dapat menyebabkan organisasi sulit mengontrol aktivitas, sumber daya, waktu dan biaya; mengganggu pembuatan keputusan; dan sulit bertahan menghadapi pesaing.

Komunikasi dalam organisasi dilakukan dalam bentuk interaksi dua arah yang umumnya terjadi antar atasan dan bawahan. Ketika anggota organisasi dapat berinteraksi dengan baik dan proses penyampaian informasi berjalan efektif maka kesalahpahaman atau kesalahan komunikasi dapat dicegah. Keterampilan komunikasi yang baik memungkinkan anggota organisasi melakukan dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar organisasi

sehingga tingkat kinerja menjadi semakin baik. Hal ini disebabkan informasi yang dikirim dan diterima sesuai dengan yang dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

8.5 Saluran Komunikasi dalam Organisasi

Saluran-saluran komunikasi dalam organisasi ditentukan oleh struktur organisasi dalam suatu perusahaan.

A. Komunikasi Vertikal terdiri dari dua, yaitu:

a. Komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*)



Gambar 8.3 *Downward communication*

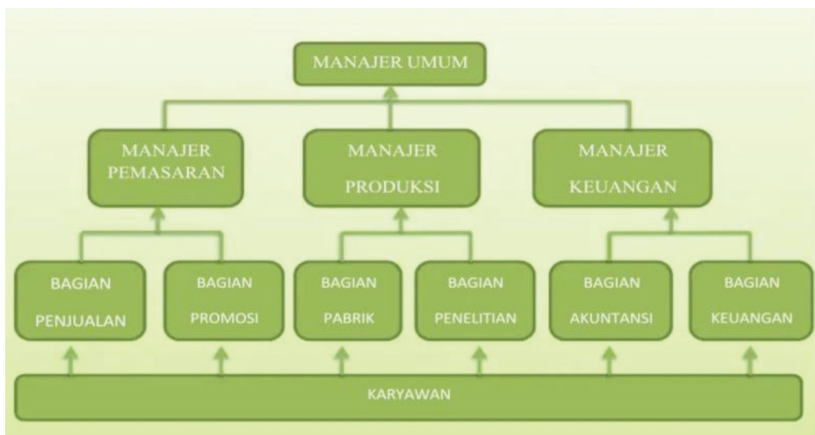
Secara sederhana, transformasi informasi dari manajer dalam semua level ke bawahan merupakan komunikasi dari atas ke bawah (*top-down* atau *downward communications*). Aliran komunikasi dari manajer ke bawahan tersebut, umumnya terkait dengan tanggung jawab dan kewenangannya dalam suatu organisasi. Seorang manajer yang menggunakan jalur komunikasi ke bawah memiliki tujuan untuk menyampaikan informasi, mengarahkan, mengoordinasikan, memotivasi, memimpin, dan mengendalikan berbagai kegiatan yang ada di level bawah.

Jalur komunikasi yang berasal dari atas (manajer) ke bawah (karyawan) merupakan penyampaian pesan yang dapat berbentuk perintah, instruksi, maupun prosedur untuk dijalankan para bawahan dengan sebaik-

baiknya. Untuk mencapai tujuan yang dikehendaki, perlu diperhatikan penggunaan bahasa yang sama, sederhana, tidak bertele-tele, dan mudah dipahami dalam penyampaian pesan. Sebagai contoh, penyampaian pesan yang berasal dari manajer umum ke manajer produksi, kemudian ke bagian pabrik, selanjutnya baru sampai ke karyawan menggunakan saluran komunikasi yang cukup panjang dan berpotensi menimbulkan kesalahpahaman berkomunikasi.

Komunikasi dari atas ke bawah tersebut dapat berbentuk lisan (*oral communications*) maupun tertulis (*written communications*). Komunikasi lisan dapat berbentuk percakapan biasa, wawancara formal antara supervisor dengan karyawan, atau dapat juga dalam bentuk pertemuan/diskusi kelompok. Di samping itu, komunikasi tertulis juga bisa berbentuk memo, manual pelatihan, kotak informasi, surat tugas, surat perintah, surat keputusan, surat pemberhentian/pemecatan, papan pengumuman, dan buku petunjuk pelaksanaan tugas bagi karyawan.

- b. Komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*)



Gambar 8.4 *Upward communication*

Dalam struktur organisasi, komunikasi dari bawah ke atas berarti jalur pesan yang disampaikan berasal dari bawah (karyawan) menuju ke atas (manajer). Informasi ini bisa berupa laporan pelaksanaan tugas, gagasan, keluhan, dan lain-lain. Pesan yang disampaikan mula-mula berasal dari

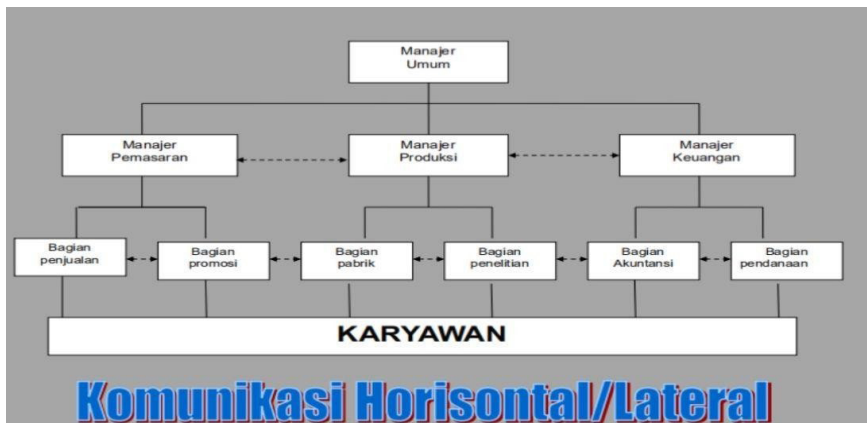
para karyawan yang selanjutnya disampaikan ke jalur yang lebih tinggi, yaitu kebagian pabrik, ke manajer produksi, dan akhirnya ke manajer umum.

Untuk memecahkan masalah-masalah yang terjadi dalam suatu organisasi dan mengambil keputusan secara tepat, sudah seharusnya bila manajer memperhatikan aspirasi yang berasal dari bawah. Keterlibatan karyawan (bawahan) dalam proses pengambilan keputusan merupakan salah satu cara positif dalam upaya membantu pencapaian tujuan organisasi.

Untuk mencapai keberhasilan komunikasi dari bawah ke atas, para manajer harus percaya penuh kepada para bawahannya. Jika tidak, informasi apapun yang berasal dari bawahan tidak akan bermanfaat karena yang muncul hanyalah rasa curiga dan ketidakpercayaan terhadap informasi tersebut.

Salah satu kelemahan komunikasi dari bawah ke atas adalah kemungkinan bawahan hanya menyampaikan informasi (laporan) yang baik-baik saja, sedangkan informasi yang agaknya mempunyai kesan *negative* atau tidak disenangi oleh manajer cenderung disimpan dan tidak disampaikan.

B. Komunikasi Horizontal



Gambar 8.5 Komunikasi horizontal

Komunikasi horizontal atau sering disebut juga dengan istilah komunikasi lateral adalah komunikasi yang terjadi antara bagian-bagian yang memiliki posisi sejajar/sederajat dalam suatu organisasi. Tujuan komunikasi horizontal antara lain untuk melakukan persuasi, memengaruhi, dan memberikan informasi kepada bagian atau departemen yang memiliki kedudukan sejajar. Komunikasi horizontal bersifat koordinatif di antara mereka yang memiliki posisi sederajat, baik di dalam satu departemen maupun di antara beberapa departemen.

8.6 Hambatan Komunikasi dalam Organisasi

A. Hambatan dari Proses Komunikasi

1. Hambatan dari pengirim pesan, misalnya pesan yang akan disampaikan belum jelas bagi dirinya atau pengirim pesan. Hal ini dipengaruhi oleh perasaan atau situasi emosional.
2. Hambatan dalam penyandian/symbol. Hal ini dapat terjadi karena bahasa yang dipergunakan tidak jelas sehingga mempunyai arti lebih dari satu, simbol yang dipergunakan antara si pengirim dan penerima tidak sama atau bahasa yang dipergunakan terlalu sulit.
3. Hambatan media adalah hambatan yang terjadi dalam penggunaan media komunikasi, misalnya gangguan suara radio dan aliran listrik sehingga tidak dapat mendengarkan pesan.
4. Hambatan dalam bahasa sandi. Hambatan terjadi dalam menafsirkan sandi oleh si Penerima.
5. Hambatan dari penerima pesan, misalnya kurangnya perhatian pada saat menerima/mendengarkan pesan, sikap prasangka tanggapan yang keliru dan tidak mencari informasi lebih lanjut.

B. Hambatan Fisik

Hambatan fisik dapat mengganggu komunikasi yang efektif, cuaca gangguan alat komunikasi, dan lain lain, misalnya: gangguan kesehatan (cacat tubuh misalnya orang yang tuna wicara), gangguan alat komunikasi dan sebagainya.

C. Hambatan Semantik

Faktor pemahaman bahasa dan penggunaan istilah tertentu. Kata-kata yang dipergunakan dalam komunikasi kadang-kadang mempunyai arti yang berbeda, tidak jelas atau berbelit-belit antara pemberi pesan dan penerima pesan. Misalnya: adanya perbedaan bahasa (bahasa daerah, nasional, maupun internasional).

D. Hambatan Psikologis

Hambatan psikologis dan sosial kadang-kadang mengganggu komunikasi, misalnya perbedaan nilai-nilai serta harapan yang berbeda antara pengirim dan penerima pesan, sehingga menimbulkan emosi di atas pemikiran-pemikiran dari si pengirim maupun si penerima pesan yang hendak disampaikan.

E. Hambatan Manusiawi

Terjadi karena adanya faktor, emosi dan prasangka pribadi, persepsi, kecakapan atau ketidakcakapan, kemampuan atau ketidakmampuan alat-alat pancaindera seseorang, dll.

8.7 Pengertian Pengambilan Keputusan



Gambar 8.6 Pengambilan keputusan

Teori pengambilan keputusan merupakan ilmu yang menelaah cara memilih alternatif yang tepat untuk dijadikan sebagai sebuah keputusan. Biasanya berkaitan dengan perilaku seseorang dalam memutuskan sesuatu. Teori ini menyatakan bahwa seseorang memiliki keterbatasan pengetahuan dan bertindak hanya berdasarkan persepsi terhadap situasi yang sedang dihadapinya. Hal ini disebabkan setiap orang memiliki pengetahuan yang berbeda. Sehingga, akan berpengaruh pada pengambilan keputusan yang tidak dapat dipisahkan dari berbagai konteks sosial berupa tekanan-tekanan dan pengaruh politik, ekonomi, dan sosial.

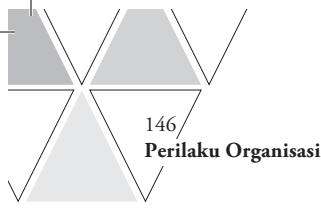
Jadi, pengambilan keputusan (*desicion making*) adalah melakukan penilaian dan menjatuhkan pilihan. Keputusan ini diambil setelah melalui beberapa perhitungan dan pertimbangan alternatif. Sebelum pilihan dijatuhkan, ada beberapa tahap yang mungkin akan dilalui oleh pembuat keputusan. Tahapan tersebut bisa saja meliputi identifikasi masalah utama, menyusun alternatif yang akan dipilih dan sampai pada pengambilan keputusan yang terbaik.

Pengambilan keputusan terjadi sebagai reaksi terhadap suatu masalah di mana terdapat perbedaan antara keadaan saat ini dengan keadaan yang diinginkan sehingga dibutuhkan pertimbangan beberapa tindakan alternatif. Faktor utama untuk pengambilan keputusan yang baik adalah menggunakan pemikiran dan perasaan dalam setiap keputusan.

8.8 Proses Pengambilan Keputusan dalam Organisasi

A. Hakikat Keputusan

Proses utama dalam mengelola tugas organisasi adalah proses pengambilan keputusan. Proses pengambilan keputusan melibatkan pemilihan dari berbagai alternatif tindakan. Proses pengambilan keputusan merupakan aktivitas yang fundamental dalam organisasi. Setiap orang menghadapi dan melaksanakan keputusan dalam setiap aspek kehidupan. Dengan demikian, setiap keputusan memiliki fundamental. Pertama, pengambil keputusan menghadapi beberapa alternatif pilihan berkaitan dengan tindakan yang akan diambil. Kedua, berbagai kemungkinan hasil atau akibat dapat terjadi, tergantung pada



alternatif tindakan mana yang akan diambil. Ketiga, masing-masing alternatif memiliki peluang untuk berhasil dan gagal. Keempat, pengambil keputusan harus menentukan nilai, manfaat dari hasil yang kemungkinan dicapai.

B. Elemen-elemen Dasar dalam Proses Pengambilan Keputusan

Elemen-elemen dasar dalam proses pengambilan keputusan meliputi:

1. Penetapan tujuan

Tanpa penetapan tujuan, pengambilan keputusan tidak bisa menilai alternatif atau memilih suatu tindakan. Keputusan pada tingkat individu, tujuan ditentukan oleh masing-masing orang sesuai dengan sistem nilai seseorang. Pada tingkat kelompok dan organisasi tujuan ditentukan oleh pusat kekuasaan melalui diskusi kelompok, konsensus bersama, pembentukan koalisi dan berbagai macam proses memengaruhi.

2. Mengidentifikasi permasalahan

Permasalahan merupakan kondisi di mana ada ketidaksamaan antara kenyataan yang terjadi dengan apa yang diharapkan. Permasalahan dalam organisasi dapat berupa rendahnya produktivitas, adanya konflik disfungsional, biaya operasional yang terlalu tinggi, perputaran tenaga kerja yang tinggi, banyaknya produk yang ditolak konsumen dan lain sebagainya.

3. Mengembangkan berbagai alternatif solusi

Setelah permasalahan diidentifikasi, kemudian dikembangkan serangkaian alternatif untuk menyelesaikan permasalahan. Organisasi harus mengkaji berbagai informasi baik internal maupun eksternal organisasi untuk mengembangkan serangkaian alternatif yang diharapkan dapat memecahkan permasalahan yang terjadi. Proses pengambilan keputusan yang rasional mengharuskan pengambilan keputusan untuk mengkaji semua alternatif pemecahan masalah yang potensial. Akan tetapi dalam kenyataannya seringkali terjadi bahwa proses pencarian alternatif pemecahan masalah seringkali terbatas.

4. Evaluasi dan memilih sebuah alternatif

Alternatif terbaik adalah yang ada hubungannya dengan sasaran atau tujuan yang hendak dicapai. Bidang ilmu statistik dan riset operasi merupakan model yang baik untuk menilai berbagai alternatif yang telah dikembangkan. Alat dan proses pengambilan keputusan yang tepat tergantung pada sejumlah pengetahuan yang tersedia dan kondisi yang berkaitan dengan keputusan yang akan diambil.

5. Melaksanakan keputusan

Keberhasilan penerapan keputusan yang diambil oleh manajer atau pimpinan organisasi, bukan semata-mata tanggung jawab dari pimpinan organisasi akan tetapi komitmen dari bawahan untuk melaksanakannya juga menjadi peranan penting. Dalam mengevaluasi dan memilih alternatif suatu keputusan seharusnya juga mempertimbangkan kemungkinan penerapan dari keputusan tersebut. Betapa pun baiknya suatu keputusan apabila keputusan itu sulit diterapkan maka keputusan tersebut juga tidak ada artinya. Pengambilan keputusan di beberapa organisasi adalah mereka yang tidak terlibat dengan operasional harian, mereka membuat keputusan berkaitan dengan tujuan yang ideal dan hanya sedikit mempertimbangkan penerapan operasionalnya.

6. Evaluasi, pengendalian, dan tindakan koreksi.

Setelah keputusan diterapkan, pengambil keputusan tidak begitu saja menganggap bahwa hasil yang diinginkan akan tercapai. Mekanisme sistem pengendalian dan evaluasi perlu dilakukan agar apa yang diharapkan dari keputusan tersebut dapat terealisasi. Penilaian didasarkan atas sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan yang bersifat khusus dan mudah diukur dapat mempercepat pimpinan untuk menilai keberhasilan keputusan tersebut. Jika keputusan tersebut kurang berhasil, di mana permasalahan masih ada, maka pengambil keputusan perlu untuk mengambil keputusan kembali atau melakukan tindakan koreksi. Masing-masing tahap dari proses pengambilan keputusan perlu dipertimbangkan dengan hati-hati termasuk dalam penetapan sasaran dan tujuan.

8.9 Tipe-tipe Keputusan

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

A. Berdasarkan perbedaan situasi

Keputusan yang dibuat dapat dibedakan menjadi 2 jenis, yaitu:

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

B. Berdasarkan kondisi

Keputusan yang dibuat dapat dibedakan menjadi 3 jenis, yaitu:

1. Keputusan dalam kondisi kepastian (*certainty*), yaitu keputusan yang dibuat berdasarkan informasi yang akurat dan terpercaya.
2. Keputusan dalam kondisi risiko (*risk*), keputusan yang dibuat berdasarkan berbagai kemungkinan hasil yang diketahui, karena tidak tersedia informasi yang lengkap dan akurat.
3. Keputusan dalam kondisi ketidakpastian (*uncertainty*), yaitu keputusan yang dibuat bersifat kritis dan menarik karena tidak mengetahui informasi kemungkinan hasil sehingga dalam kondisi seperti ini perlu metode peramalan dalam pembuatan keputusan.

8.10 Faktor-faktor Individu dalam Proses Pengambilan Keputusan

Keputusan individu dalam organisasi biasanya dilakukan untuk permasalahan-permasalahan yang tidak kompleks. Pengambilan suatu keputusan individu dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu nilai individu, kepribadian dan kecenderungan dalam pengambilan risiko.

1. Nilai individu

Nilai individu pengambil keputusan merupakan keyakinan dasar yang digunakan seseorang jika ia dihadapkan pada permasalahan dan harus mengambil suatu keputusan. Nilai-nilai ini telah tertanam sejak kecil melalui suatu proses belajar dari lingkungan keluarga dan masyarakat.

2. Kepribadian

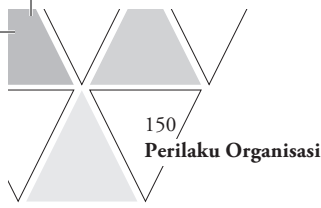
Dalam mengambil keputusan, seseorang juga dipengaruhi oleh faktor psikologis seperti kepribadian. Dua variabel utama kepribadian yang berpengaruh terhadap keputusan yang dibuat, yaitu:

a) Idiologi versus kekuasaan

Beberapa keputusan yang diambil memiliki idiologi tertentu, yang berarti keputusannya dipengaruhi oleh suatu filosofi atau suatu perangkat prinsip tertentu. Sementara orang lain mendasarkan keputusannya pada sesuatu yang secara politis akan meningkatkan kekuasaannya secara pribadi.

b) Emosional versus objektivitas

Kadangkala keputusan yang diambil dipengaruhi oleh emosionalnya. Emosional dapat berupa kecenderungan kepribadian seseorang atau emosional yang berasal dari kebutuhan akan perlindungan. Emosional dapat memengaruhi cara suatu permasalahan dianalisis jenis informasi dan alternatif yang dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan. Informasi yang objektif diabaikan dan keputusan hanya didasarkan kepada perasaan saja. Sedangkan pengambilan keputusan yang lebih objektif di mana mereka menghindari adanya kekeliruan persepsi tentang permasalahan maupun informasi yang berkaitan dengannya.



3. Kecenderungan dalam pengambilan risiko.

Ada seseorang yang senang mengambil keputusan dengan risiko dan ada yang tidak senang dengan risiko dan ada juga yang netral terhadap risiko. Orang yang senang terhadap risiko akan berbeda dalam mengevaluasi serangkaian alternatif maupun memilih suatu alternatif dengan mereka yang tidak senang dengan risiko.

Keputusan dalam investasi misalnya, orang senang dengan risiko akan memilih investasi yang memberikan hasil besar walaupun risikonya juga besar. Sedangkan mereka yang takut akan risiko akan memilih alternatif investasi yang risiko kegagalannya rendah sekalipun hasilnya rendah.

8.11 Contoh Kasus

PT Golden Castle bergerak dalam bidang konveksi atau *textil* mengalami permasalahan antara perusahaan dengan karyawan. Permasalahan ini terjadi disebabkan oleh adanya *miss communication* antara atasan dengan karyawannya. Adanya perubahan kebijakan dalam perusahaan mengenai penghitungan gaji atau upah kerja karyawan, namun pihak perusahaan belum memberitahukan para karyawan, sehingga karyawan merasa diperlakukan semena-mena oleh pihak perusahaan. Para karyawan mengambil tindakan, yaitu dengan mendemo perusahaan. Namun tindakan ini berujung pada PHK besar-besaran yang dilakukan oleh perusahaan.

Perusahaan mana pun pasti pernah mengalami permasalahan internal. Mulai tingkat individu, kelompok, sampai unit. Mulai dari derajat dan lingkup permasalahan yang sampai yang besar. Yang relatif kecil seperti masalah adu mulut tentang pribadi antar karyawan, sampai yang relatif besar seperti beda pandangan tentang strategi bisnis di kalangan manajemen.

Penjelasan kasus:

Di dalam hubungan komunikasi di suatu lingkungan kerja atau perusahaan antara individu akan sering terjadi. Permasalahan yang sering terjadi biasanya adalah karena masalah komunikasi yang kurang baik. Sehingga cara mengatasi masalah dalam perusahaan harus benar-benar dipahami manajemen inti dari perusahaan, untuk meminimalisasi dampak yang timbul. Permasalahan atau

konflik yang terjadi antar karyawan atau karyawan dengan atasan yang terjadi karena masalah komunikasi harus diantisipasi dengan baik dan dengan sistem yang terstruktur. Apabila terdapat masalah komunikasi antara atasan dan bawahan, bisa terjadi hal-hal yang tidak diinginkan, misalnya, mogok kerja, bahkan demo.

Penyelesaian kasus:

1. Membentuk suatu sistem informasi yang terstruktur, agar tidak terjadi kesalahan dalam komunikasi.
2. Buat komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan menjadi lancar dan harmonis, misalnya dengan membuat rapat rutin, karena dengan komunikasi dua arah dan intens akan mengurangi masalah di lapangan.
3. Beri pelatihan dalam hal komunikasi kepada atasan dan karyawan. Pelatihan akan memberikan pengetahuan dan ilmu baru bagi setiap individu dalam organisasi dan meminimalkan masalah dalam hal komunikasi.

Kesimpulan:

PT Golden Castle bergerak dalam bidang konveksi atau tekstil mengalami permasalahan antara karyawan akibat adanya *miss communication* antara atasan dengan karyawan. Karyawan mengambil tindakan mendemo perusahaan yang berujung pada PHK besar-besaran yang dilakukan oleh perusahaan.

Masalah komunikasi harus diantisipasi dengan baik dan dengan sistem yang terstruktur. Karena jika terdapat masalah komunikasi antara atasan dan bawahan, akan terjadi hal-hal yang tidak diinginkan, seperti mogok kerja atau demo. Maka dari itu, pentingnya komunikasi antara atasan dengan bawahan agar terlaksana dengan baik karena akan berpengaruh pada perkembangan perusahaan tersebut.

Terkadang dalam mengambil sebuah situasi keputusan haruslah menganalisis, memperhitungkan atau membandingkan beberapa atribut-atribut yang akan digunakan dalam mengambil keputusan. Karna jika mempertimbangkan faktor-faktor atau atribut-atribut secara keseluruhan maka keputusan yang diambil tidak akan sulit dan tidak saling bertabrakan dengan yang lainnya.

8.12 Rangkuman

Komunikasi didefinisikan sebagai penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima baik lisan, tertulis, maupun menggunakan alat komunikasi. Dalam organisasi, komunikasi digunakan untuk menyampaikan informasi, baik internal maupun eksternal organisasi dalam meningkatkan kinerja dan menunjang pembuatan keputusan organisasi. Proses komunikasi terdiri dari tujuh unsur utama, yaitu pengiriman informasi, proses penyandian, pesan, saluran, proses penafsiran, penerima umpan balik.

Karena kompleksnya proses komunikasi, maka permasalahan dapat muncul pada tingkat individu, kelompok, maupun organisasi. Beberapa hambatan utama dari komunikasi yang efektif, yaitu menilai sumber, penyaringan, tekanan waktu, mendengar secara selektif, masalah bahasa, bahasa kelompok, perbedaan kerangka acuan, dan beban komunikasi yang berlebihan.

Elemen-elemen dasar dalam proses pengambilan keputusan dalam organisasi meliputi: penetapan tujuan, mengidentifikasi permasalahan, mengembangkan berbagai alternatif solusi, evaluasi dan memilih sebuah alternatif, melaksanakan keputusan dan evaluasi, pengendalian dan tindakan koreksi.

Dalam menganalisis keputusan yang diambil dalam organisasi, Herbert Simon dalam McShane and Glinow (2008), membedakan dua jenis keputusan, yaitu keputusan yang diprogram (*programed decisions*) dan keputusan yang tidak diprogram (*nonprogramed decisions*).

Pengambilan suatu keputusan individu dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu:

1. Nilai individu pengambil keputusan merupakan keyakinan dasar yang digunakan seseorang jika ia dihadapkan pada permasalahan dan harus mengambil suatu keputusan.
2. Kepribadian, dalam mengambil keputusan, seseorang juga dipengaruhi oleh faktor psikologis seperti kepribadian. Dua variabel utama kepribadian yang berpengaruh terhadap keputusan yang dibuat, yakni: idiologi versus kekuasaan dan emosional versus objektivitas.

3. Kecenderungan, ada seseorang yang senang mengambil keputusan dengan risiko dan ada yang tidak senang dengan risiko dan ada juga yang netral terhadap risiko.

8.13 Daftar Pertanyaan

1. Jelaskan mengapa komunikasi itu penting dalam organisasi?
2. Apa yang dimaksud dengan komunikasi dan sebutkan unsur komunikasi?
3. Sebutkan proses pengambilan keputusan dalam organisasi?





Bab IX

Teori dan Struktur Organisasi

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) organisasi adalah kesatuan (susunan, dsb.) yang terdiri atas bagian-bagian (orang, dsb.) dalam perkumpulan dsb. untuk tujuan tertentu serta kelompok kerja sama antara orang-orang yang diadakan untuk mencapai tujuan bersama.

Organisasi merupakan sebuah organisasi terbuka yang memiliki berbagai subsistem. Variabel yang memengaruhi efektivitas sebuah struktur organisasi dapat berupa strategi, teknologi dan lingkungan organisasi. Struktur menggambarkan jabatan-jabatan dan menunjukkan kompetensi yang dibutuhkan bagi pegawai yang menduduki jabatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Badeni, 2014).

Teori organisasi adalah studi tentang bagaimana organisasi melaksanakan tugasnya dan bagaimana organisasi tersebut memengaruhi dan dipengaruhi oleh anggota tim atau komunitas di mana mereka beroperasi. Teori organisasi adalah suatu pemikiran, pandangan, tinjauan, petunjuk, pendapat, atau strategi terhadap pemecahan masalah atau hal lain yang memerlukan pengambilan keputusan agar organisasi dapat memenuhi tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, yang telah diputuskan dan disepakati.

9.1 Teori Organisasi Klasik (1800 abad ke-19)

Konsep tentang organisasi telah berkembang mulai tahun 1800-an, dan konsep-konsep ini dikenal sebagai teori klasik (*classical theory*) atau kadang-kadang disebut teori tradisional. Dampak teori klasik pada organisasi telah dan masih dirasakan sangat besar. Sebagai contoh, organisasi yang didasarkan birokrasi dan banyak bagian lain dari teori klasik, telah ada ribuan tahun yang lalu, seperti yang dikenal dalam kerajaan Mesir, China dan Kekaisaran

Romawi. Gereja Katolik Roma telah mempergunakan teori klasik hampir dua ribu tahun lamanya. Jadi konsep-konsep klasik dan penerapannya berkembang di banyak negara dalam waktu yang sudah cukup lama.

Secara umum digambarkan oleh para teoretis, bahwa organisasi klasik sebagai organisasi yang sangat tersentralisasi, dan tugas-tugasnya terspesialisasi. Para teoretis klasik menekankan pentingnya “rantai perintah” dan penggunaan disiplin, aturan dan supervisi ketat untuk mengubah organisasi agar beroperasi lebih efisien. Teori klasik memberikan petunjuk “mekanistik” struktural yang baku, bukan kreativitas.

Teori Organisasi Klasik memusatkan perhatiannya pada penciptaan suatu himpunan teknik-teknik rasional yang diperlukan dalam mengembangkan, baik struktur maupun proses dan juga mengarahkan suatu bentuk koordinasi yang mampu mengintegrasikan hubungan-hubungan antar bagian dari suatu organisasi. Teori Klasik sangat meyakini bahwa jika teknik dan pendekatan yang rasional dapat diwujudkan maka organisasi akan dapat berjalan lebih baik dalam pencapaian tujuan.

Menurut penganut teori klasik, suatu organisasi tergantung pada empat kondisi pokok: Kekuasaan, Saling melayani, Doktrin, Disiplin. Melalui asumsi-asumsi tersebut maka yang dijadikan tiang dasar penting dalam organisasi formal adalah:

- a. Pembagian kerja (untuk koordinasi);
- b. Proses Skalar dan Fungsional (proses pertumbuhan vertikal dan horizontal);
- c. Struktur (hubungan antar kegiatan);
- d. Rentang Kendali (berapa banyak atasan bisa mengendalikan bawahan).

Munculnya revolusi industri di benua Eropa memunculkan beberapa studi dari berbagai macam disiplin ilmu yang berkaitan dengan teori-teori organisasi. Dalam lapangan ekonomi misalnya, karya Adam Smith berjudul “*An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nation*”, diakui telah membawa arah baru kerangka pengetahuan mengenai organisasi pada masa itu. Namun sejarah mencatat ada tiga nama yang sangat berpengaruh dalam perkembangan teori organisasi klasik, di mana akan dijelaskan sebagai berikut:

A. Teori Birokrasi



Gambar 9.1 Max Weber

Kata birokrasi mula-mula berasal dari kata legal-rasional. Organisasi disebut rasional dalam hal penetapan tujuan dan perancangan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Organisasi itu legal karena wewenangnya berasal dari seperangkat aturan, prosedur dan peranan yang dirumuskan secara jelas. Menurut Weber (1864–1921) bentuk organisasi yang birokratik secara kodratnya adalah bentuk organisasi yang paling efisien. Oleh sebab itu, Weber (1864–1921) berpendapat bahwa masyarakat perlu membentuk organisasi “baru” yang lain dari organisasi

tradisional. Model organisasi “baru” ini (birokratik) mempunyai karakteristik-karakteristik struktural tertentu yang dapat ditemukan di setiap organisasi kompleks dan modern. Berkaitan dengan karakteristik-karakteristik perancangan organisasi tersebut, selain paling efisien menurut Weber (1969), model birokratik juga dapat digunakan secara efektif oleh organisasi-organisasi kompleks yang muncul sebagai kebutuhan masyarakat modern.

Weber (1864–1921) mengemukakan karakteristik-karakteristik birokrasi sebagai berikut:

- a. **Pembagian kerja yang jelas.** Pembagian kerja atau spesialisasi hendaknya sesuai dengan kemampuan teknisnya.
- b. **Hierarki wewenang yang dirumuskan secara baik.** Sentralisasi kekuasaan berdasarkan suatu hierarki, di mana ada pemisahan yang jelas antara tingkat-tingkat bawahan dan atasan, agar koordinasi terjamin.
- c. **Program rasional dalam pencapaian tujuan organisasi.** Seleksi dan promosi bagi personalia organisasi didasarkan atas kecakapan teknis dan pendidikan latihan serta persyaratan lainnya disesuaikan dengan kebutuhan dan pelaksanaan tugas.

- d. **Sistem prosedur bagi penanganan situasi kerja.** Perlu adanya catatan tertulis demi kontinuitas, keseragaman (uniformitas) dan untuk maksud-maksud transaksi.
- e. **Sistem aturan** yang mencakup hak-hak dan kewajiban-kewajiban posisi para pemegang jabatan.
- f. **Hubungan-hubungan antarpribadi** yang bersifat “impersonal”. Ada pemisahan antara masalah-masalah pribadi dengan persoalan-persoalan resmi (formal) organisasi.

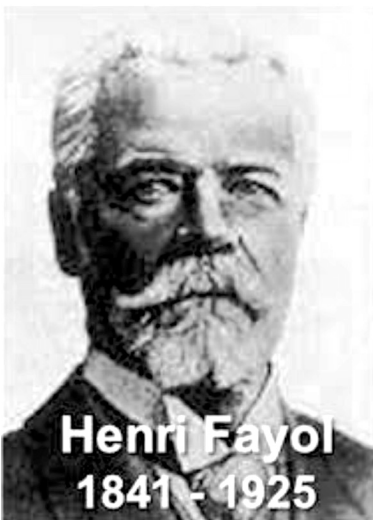
Jadi birokrasi adalah sebuah model organisasi normatif, yang menekankan struktur dalam organisasi. Unsur-unsur birokrasi masih banyak ditemukan di organisasi-organisasi modern yang lebih kompleks dari pada hubungan “*face to face*” yang sederhana. Organisasi perusahaan, sekolah-sekolah, pemerintah dan organisasi-organisasi besar lainnya banyak mempergunakan konsep-konsep teori birokrasi.

Adapun tipe ideal birokrasi sebagaimana dikemukakan oleh Weber memiliki prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a. Peraturan atau aturan yang ada di dalam birokrasi sangat jelas dan tegas sekali. Hal yang demikian diperlukan dalam birokrasi terutama untuk menegakkan ketertiban dan kelangsungan dari birokrasi itu sendiri.
- b. Terdapat ruang lingkup kompetensi yang jelas. Orang-orang dalam birokrasi memiliki tugas-tugas dan pekerjaan yang dirumuskan secara jelas dan tegas, serta memiliki kewenangan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaan yang diberikan itu. Jadi prinsip pembagian kerja (*division of labour*) merupakan aspek integral dari birokrasi.
- c. Sumber dari otoritas atau kewenangan adalah keterampilan teknis, kompetensi dan keahlian (*expertise*). Ini merupakan ukuran yang objektif dan berlaku bagi siapa pun yang memenuhi kualifikasi dan persyaratan yang ada dapat dipromosikan pada suatu jabatan atau posisi tertentu dalam birokrasi.

- d. Para pelaksana atau staf administrasi secara tegas dipisahkan dari para pemilik modal atau alat produksi. Pemilikan alat produksi dan modal dipisahkan dari kepemimpinan ini dilakukan sebagai upaya untuk dapat membuat keputusan yang rasional dan objektif.
- e. Prinsip hierarki menunjukkan bahwa tiap-tiap bagian yang lebih rendah posisinya, selalu berada di bawah perintah dan selalu di bawah pengawasan dari posisi yang lebih tinggi. Garis komunikasi lebih bersifat vertikal dari pada bersifat horisontal.
- f. Tindakan-tindakan, keputusan-keputusan dan aturan-aturan semuanya diadministrasikan dan diarsipkan secara tertulis. Proses pelaksanaan fungsi organisasi merupakan sesuatu yang dapat diketahui oleh siapapun dan bersifat publik.

B. Teori Administrasi



Henri Fayol (1841–1925) seorang industrialis dari Perancis dan juga seorang insinyur pertambangan, merupakan salah satu dari beberapa perintis teori organisasi yang sangat dikenal. Karya terpentingnya diterbitkan dalam bahasa Perancis pada tahun 1916, tetapi baru mendapat sambutan dari kalangan yang luas ketika diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris pada tahun 1949 di bawah judul “*General and Industrial Administration*”.

Gambar 9.2 Henri Fayol

Fayol mengembangkan teori yang memusatkan perhatiannya pada pemecahan fungsional kegiatan administrasi. Menurut Fayol, kegiatan administrasi dapat dipecah secara fungsional dalam lima fungsi, yaitu:

- a. *Planning* atau perencanaan,
- b. *Organizing* atau pengorganisasian,
- c. *Command* atau perintah,
- d. *Coordination* atau koordinasi,
- e. *Control* atau pengawasan.

Kelima elemen fungsional dari administrasi ini kemudian menjadi dasar-dasar bagi fungsi-fungsi dasar manajemen. Masih dalam karyanya yang sama, Fayol juga mengemukakan empat belas prinsip-prinsip menyeluruh yang dipergunakan sebagai petunjuk bagi manajer. Empat belas prinsip atau asas manajemen itu adalah:

1. *Pembagian kerja*. Di dalam organisasi harus diciptakan tenaga kerja yang memiliki spesialisasi yang mengutamakan pekerjaan untuk mencapai tingkat efisiensi yang lebih tinggi.
2. *Wewenang dan tanggung jawab*. Otoritas atau wewenang adalah hak untuk memberikan perintah, sedangkan kekuasaan diperlukan untuk menciptakan kepatuhan.
3. *Disiplin*. Disiplin merupakan hal yang sangat esensial agar kegiatan dapat berjalan lancar, tanpa adanya disiplin tidak akan dapat berhasil baik.
4. *Kesatuan dalam perintah*. Setiap orang hanya menerima dari seorang atasan.
5. *Kesatuan arah*. Dalam suatu organisasi haruslah hanya ada satu arah dan satu rencana bagi semua kelompok kegiatan dalam upaya pencapaian tujuan yang sama.
6. *Mengutamakan kepentingan umum (general interest)* di atas kepentingan individu. Kepentingan pekerja secara perorangan atau kelompok pekerja haruslah berada di bawah kepentingan organisasi secara keseluruhan.
7. *Pemberian upah bagi pekerja*. Upah sebagai kompensasi kerja harus dilakukan secara jelas dan sejauh mungkin dapat memberikan kepuasan baik bagi pekerja maupun bagi organisasi kerja atau perusahaan.

8. *Sentralisasi*. Sentralisasi merupakan hal yang penting bagi organisasi dan hal itu merupakan konsekuensi logis dari adanya proses pengorganisasian.
9. *Rantai perintah*. Terdapat rantai perintah yang menghubungkan atasan dengan bawahan yang hierarkis berdasarkan pemilikan wewenang yang berbeda, makin ke bawah wewenang itu makin terbatas.
10. *Ketertiban*. Organisasi haruslah menjadi tempat yang tertib bagi setiap individu yang menjadi anggotanya.
11. *Keadilan*. Keadilan dan rasa keadilan harus diupayakan ada dan dirasakan setiap anggota dalam organisasi.
12. *Kestabilan masa kerja pekerja*. Waktu sangat diperlukan oleh pekerja untuk beradaptasi dengan tugas dan pekerjaannya serta untuk mendapatkan hasil yang efektif.
13. *Inisiatif*. Pada semua tingkatan kepemimpinan organisasi, semangat dan energi haruslah diperbesar dengan inisiatif.
14. *Semangat jiwa kesatuan atau korps*. Prinsip ini menunjuk pada kebutuhan akan kerja kelompok dan memelihara hubungan-hubungan antar anggota dalam organisasi.

Berdasarkan prinsip-prinsip tersebut dapat dilihat bahwa tujuh prinsip di antaranya berkaitan dengan rantai perintah dan alokasi kewenangan. Sedangkan dua prinsip lainnya berkaitan dengan keadilan dalam sistem dan dua lainnya berkaitan dengan stabilitas dan ketertiban. Menurut Fayol, jumlah dari prinsip-prinsip tersebut tidaklah merupakan harga mati, artinya jika dari pengalaman ternyata muncul prinsip baru, maka penambahan prinsip itu bukanlah masalah yang penting. Menurut Fayol prinsip-prinsip tersebut sifatnya luwes dan dapat diadaptasikan sesuai dengan kebutuhan dan karena itu, bagi Fayol dimungkinkan ada penambahan prinsip yang muncul dari pengalaman yang ada. Menurut Fayol, hal yang lebih penting adalah bahwa prinsip-prinsip dapat diterapkan dalam setiap organisasi. Ini merupakan hal yang baru dalam perkembangan teori organisasi karena asas universalitas mulai dikenal dan dipergunakan dalam perkembangan dan penerapan teori organisasi.

C. Teori Manajemen Ilmiah



Gambar 9.3 Frederick W Taylor

Di Amerika Serikat, perkembangan teori organisasi dirintis oleh Frederick W Taylor (1856–1915), seorang praktisi yang sama sekali bukan seorang akademisi yang mengembangkan pemikiran tentang teori organisasi maupun memberikan kontribusi pada dunia akademik. Meskipun demikian, berdasarkan pengalamannya sebagai konsultan dan eksekutif dari suatu pabrik, Taylor memiliki pandangan pragmatis dan menaruh perhatian yang besar pada masalah peningkatan produktivitas pekerja.

Adapun inti dari pemikiran Taylor adalah gagasan mengenai terdapatnya satu cara terbaik untuk melaksanakan pekerjaan. Hal itu berarti ada kebutuhan besar untuk mengembangkan satu cara terbaik dalam menjalankan tugas, bagaimana membuat suatu standar atau ukuran yang dapat dilaksanakan secara praktis, menemukan orang-orang yang tepat untuk melakukan tugas itu, serta dalam menetapkan alat dan perlengkapan terbaik yang diperlukan orang-orang tersebut. Jika ini dilaksanakan, baik orang-orang yang bekerja dalam organisasi maupun organisasi itu sendiri keduanya akan mendapatkan banyak keuntungan-keuntungan.

Sumbangan lain yang penting dari Taylor dengan manajemen ilmiahnya adalah pemikirannya tentang pemisahan rencana kegiatan dari pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan pemisahan personil ke dalam konsep lini dan staf. Untuk mendapatkan hasil yang efisien, fungsi organisasi perlu dibagi dalam beberapa spesialisasi yang berlainan. Taylor menunjukkan bahwa sebagai akibat dari sangat kompleks dan sangat berkembangnya spesialisasi dalam organisasi, pekerja dapat saja mendapatkan nasihat atau saran dari

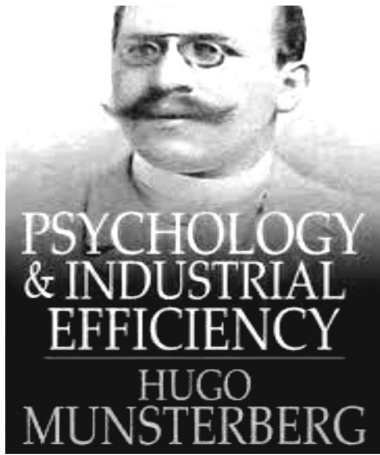
sumber-sumber yang berbeda untuk berbagai masalah yang berlainan. Pada saat itu, pengawasan fungsional dan pengawasan ganda (*multiple supervision*) ini telah menimbulkan kebingungan karena bertentangan dengan prinsip kesatuan dalam perintah. Meskipun demikian, hal itu kemudian menjadi sesuatu yang secara luas diterima di kalangan manajemen. Terlepas dari semua itu, gagasan pemikiran manajemen ilmiah ini tidak hanya berpengaruh pada hasil kerja tingkat pekerja, tetapi juga berpengaruh pada tingkat organisasi antara lain dalam bentuk modifikasi dan penyesuaian-penyesuaian dari segi struktur organisasi, misalnya pembentukan divisi atau bagian-bagian baru dalam organisasi yang berbasis pada adanya spesialisasi.

9.2 Teori Organisasi Neoklasik

Teori Neoklasik mengubah, menambah dan dalam banyak hal memperluas teori Klasik. Anggapan dasar teori Neoklasik adalah menekankan pentingnya aspek psikologis dan sosial karyawan sebagai individu maupun sebagai bagian kelompok kerjanya. Teori Neoklasik mendefinisikan suatu organisasi sebagai kelompok orang dengan tujuan bersama. Definisi ini berbeda dengan definisi Klasik. Para penulis teori Klasik banyak menitikberatkan pembahasannya pada struktur, tata tertib, organisasi formal, faktor-faktor ekonomi dan rasionalitas tujuan. Sedangkan teori Neoklasik yang banyak menekankan pentingnya aspek sosial dalam pekerjaan (atau organisasi informal) dan aspek psikologis (emosi). Perkembangan teori Neoklasik dimulai dengan inspirasi percobaan-percobaan yang dilakukan di Hawthorne, serta tulisan Hugo Munsterberg, yaitu:

A. Hugo Munsterberg

Hugo Munsterberg adalah pencetus psikologi industri bukunya yang paling menonjol "*Psychology and Industrial efficiency*" (1913). Buku ini merupakan jembatan penting antara manajemen ilmiah dan perkembangan lebih lanjut teori Neoklasik, yang berkembang sekitar tahun 1930-an.



Gambar 9.4 Buku Hugo Munsterberg

Dia mengembangkan metode-metode tes psikologi ilmiah untuk mencari karakteristik fisik dan mental individu yang cocok untuk mencari karakteristik fisik dan mental individu yang cocok dengan kebutuhan suatu jabatan. Pada dasarnya Munsterberg menekankan adanya perbedaan-perbedaan karakteristik individu dalam organisasi-organisasi. Sebagai tambahan, Munsterberg mengingatkan adanya pengaruh faktor-faktor sosial dan budaya terhadap organisasi.

B. Percobaan-percobaan Hawthorne

Perkembangan teori-teori Neoklasik ditandai dengan percobaan-percobaan Hawthorne yang dilakukan dari tahun 1924–1932. Percobaan-percobaan ini niscaya merupakan kristalisasi teori Neoklasik. Hasil dari percobaan dilaporkan secara terperinci oleh: F.J. Roethlisberger, asisten riset Elton Mayo dan William J. Dickson dari Western Electric. Peranan Elton Mayo yang memperkenalkan pemikiran pentingnya faktor manusia dalam organisasi tersebut sangat besar pengaruhnya bagi perkembangan Neoklasik. Dua bukunya Elton Mayo, adalah: *The Human Problems of Industrial Civilization* dan *The Social Problems of an Industrial Civilization*.

Percobaan ini dimulai tahun 1924 di pabrik Hawthorne. Percobaan pertama dilakukan untuk meneliti pengaruh perbedaan tingkat penerangan (cahaya) dalam pekerjaan terhadap produktivitas kerja atau efisiensi para karyawan. Di mana hasilnya bahwa naiknya tingkat penerangan telah mengakibatkan naiknya produktivitas kerja. Begitu juga produktivitas naik pada kelompok yang diawasi.

Percobaan kedua dimulai pada tahun 1927. Percobaan ini melibatkan kelompok kecil pekerja yang terdiri dari enam orang gadis pekerja pada perakitan listrik. Para pelaksana riset memisahkan keenam gadis itu dari

para pekerja lainnya, mereka dipekerjakan di suatu ruangan khusus. Setelah periode beberapa tahun percobaan dilanjutkan dengan perubahan-pengubahan tersebut, ternyata produktivitasnya tetap naik. Dari hasil penelitian disimpulkan bahwa hubungan sosial atau manusiawi di antara para pekerja, peneliti dan penyelia (supervisor) lebih penting dalam menentukan produktivitas dari pada perubahan-pengubahan kondisi kerja di atas.

C. Kritik dan Usul Perubahan Neoklasik pada Tiang Dasar Teori Organisasi Formal

Pengikut aliran Neoklasik adalah mereka yang membahas kelemahan model Klasik pada perilaku organisasi, tetapi tidak menentang seluruh teori Klasik. Kritik dan perubahan-pengubahan yang diusulkan oleh teori organisasi Klasik dapat diuraikan sebagai berikut:

- Pembagian kerja (*Division of Labor*). Sejak pembagian kerja dilakukan, timbul masalah yang disebut anomie. Anomie adalah situasi di mana pedoman kerja tidak ada (*lack of rule*) dan disiplin diri menjadi berkurang (*lack of self discipline*). Di samping itu, orang jadi bingung, takut bertanya dan merasa dirinya diabaikan. Ini mengakibatkan orang tidak lagi kooperatif. Padahal hakikat kerja menjadikan orang makin lebih tergantung pada orang lain dan memerlukan koordinasi yang lebih besar. Oleh karena itu teori Neoklasik mengemukakan perlunya:
 - a) Partisipasi atau melibatkan setiap orang dalam proses pengambilan keputusan, agar merasa “terlibat” dengan pekerjaan dan berkepentingan dalam perusahaan.
 - b) Perluasan kerja (*job enlargement*) sebagai kebalikan dari pola spesialisasi, agar orang menjadi tidak terlalu spesialis tetapi dapat memperluas kemampuan dan keahlian dalam bidang lain.
 - c) *Management bottom-up*, yang memberi kesempatan kepada para junior untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan manajemen puncak.
- Proses skalar dan fungsional, menimbulkan berbagai masalah dalam pendelegasian wewenang dan tanggung jawab. Asumsi yang dipergunakan teori Klasik mengenai proses pendelegasian adalah

kapasitas (kemampuan) individu sama dengan wewenang (memerintah atau menugaskan) fungsinya. Para ahli Neoklasik memperkenalkan hal ini sebagai program rasional administrasi personal. Menurut Neoklasik proses skalar dan fungsional ini secara teoretis adalah benar. Neoklasik menyatakan bahwa kapasitas dan kekuasaan tak dapat dikompensasikan, karena bukan merupakan satu-satunya hubungan, ada faktor-faktor lain yang perlu diperhatikan terutama hasil kegiatan “kaki tangan manusia”.

- Struktur Organisasi, Teori Neoklasik menyatakan bahwa struktur merupakan penyebab terjadinya pergeseran internal di antara orang-orang yang melaksanakan fungsi yang berbeda-beda. Menurut Melville Dalton penyebabnya adalah:
 - a) Perbedaan tugas antara orang lini dan staf. Orang lini lebih teknis dan generalis, sedang staf spesialis.
 - b) Perbedaan umur dan pendidikan. Orang lini biasanya sudah cukup umur dan berpengalaman, orang staf masih muda tetapi lebih berpendidikan.
 - c) Perbedaan sikap. Di mana staf harus membuktikan eksistensi mereka dan orang staf merasa selalu di bawah perintah orang lain. Di lain pihak orang lain selalu curiga bahwa orang staf ingin memperluas kekuasaannya.

Neoklasik memberikan usulan rumusan yang akan membuat struktur menjadi harmonis, yaitu; partisipasi, manajemen *bottom up*, panitia bersama, penghargaan akan martabat manusia, dewan direktur junior diberi kesempatan dan komunikasi yang lebih baik.

- Rentang Kembali, Neoklasik mengusulkan pengawasan bebas demokratis, sedang klasik memilih pengawasan ketat. Neoklasik menjawab pertanyaan mana yang lebih baik antara struktur *tall* dan *flat*, dengan jawaban bahwa hal itu adalah situasional. Rentang yang pendek mengakibatkan pengawasan yang ketat: rentang yang luas memerlukan pendelegasian yang baik dengan mengurangi pengawasan. Karena perbedaan individu dan organisasi kadang-kadang yang satu lebih baik dari pada yang lain, maka rentang kendali tidak dapat ditetapkan secara kaku.

9.3 Teori Modern

Teori modern mengemukakan bahwa organisasi bukanlah suatu sistem tertutup yang berkaitan dengan lingkungan yang stabil, tetapi organisasi adalah sistem terbuka yang harus dan bila ingin mempertahankan kelangsungan hidupnya, harus menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungannya. Teori modern adalah multidisiplin dengan sumbangan dari berbagai bidang disiplin ilmu pengetahuan. Interaksi dinamis antar proses-proses, bagian-bagian dan fungsi-fungsi dalam suatu organisasi maupun dengan organisasi lain dan dengan lingkungan, merupakan inti pembahasan teori modern.

A. Dasar Pemikiran Teori Organisasi Modern

Teori organisasi dan manajemen modern dikembangkan sejak tahun 1950. Perbedaan yang mendasar dengan teori Klasik adalah:

- a. **Teori Klasik memusatkan pandangannya pada analisis dan deskripsi organisasi.** Tujuan organisasi telah dipecah menjadi beberapa bagian yang lebih mudah dikelola berdasarkan spesifik pekerjaan itu sendiri melalui analisis dan metode ilmiah. Dengan fokusnya pada integrasi dan desain, teori modern memenuhi berbagai kebutuhan.
- b. **Ilmu pengetahuan Klasik telah membicarakan konsep koordinasi, skalar dan vertikal.** Pikiran Meskipun neoklasikisme bukan sebuah teori, neoklasikisme mengubah teori klasik dengan menekankan pentingnya karakteristik tertentu dari perilaku manusia dalam organisasi. Dibandingkan dengan gagasan sebelumnya, teori organisasi modern lebih dinamis dan mempertimbangkan lebih banyak faktor. Teori organisasi dan manajemen umum yang mengintegrasikan gagasan yang lebih canggih dengan teori Klasik dan Neoklasik dikenal sebagai teori modern. Hal ini dicapai dengan memandang organisasi sebagai proses dinamis yang umumnya berada di bawah kendali struktural. Telah diketahui bahwa teori struktur dan sistem *loop* tertutup digunakan dalam teori organisasi klasik. Organisasi sering dilihat dalam teori modern sebagai sistem terbuka dengan analisis konseptual sederhana, fakta empiris sebagai dasar, dan bersifat sintetik dan integratif.

B. Pendekatan-pendekatan Manajemen

Perkembangan teori organisasi memberikan dasar munculnya berbagai pendekatan manajemen yang berbeda-beda. Memahami teori tersebut memungkinkan kita dapat secara lebih baik mempelajari bidang manajemen dan perilaku organisasi.

1. Pendekatan Proses

Pendekatan proses juga disebut pendekatan fungsional, operasional, universal, tradisional atau klasik. Pencetus pendekatan ini bermaksud untuk mengidentifikasi fungsi-fungsi manajemen dan kemudian menetapkan prinsi-prinsip organisasi dan manajemen.

2. Pendekatan Keperilakuan

Pendekatan keperilakuan (*behavior approach*) muncul karena ketidakpuasan terhadap pendekatan Klasik. Pendekatan ini sering disebut pendekatan hubungan manusiawi (*human relation approach*), mengemukakan bahwa pendekatan Klasik tidak sepenuhnya menghasilkan efisiensi produksi dan keharmonisan kerja, karena mengabaikan faktor perilaku masing-masing individu yang berbeda dalam organisasi.

3. Pendekatan Kuantitatif

Pendekatan kuantitatif (*quantitative approach*) sering dinyatakan dengan istilah *management science* atau *operations research* (OR). Pendekatan ini memandang manajemen dari perspektif model-model matematis dan proses-proses kuantitatif. Menurut pendekatan kuantitatif, masalah-masalah manajemen dapat dirumuskan dan dijabarkan dalam berbagai bentuk model matematis dan kemudian dianalisis serta dipecahkan dengan menggunakan teknik atau metode kuantitatif untuk memperoleh hasil optimum.

4. Pendekatan Sistem

Pendekatan ini dalam manajemen merupakan pendekatan yang ditetapkan paling akhir, dan dapat dipahami dengan sudut pandang teori sistem umum atau analisis sistem. Pendekatan ini menekankan saling ketergantungan dan keterkaitan bagian-bagian organisasi

sebagai keseluruhan. Pendekatan ini memberikan kepada manajemen cara memandang organisasi sebagai keseluruhan dan sebagai bagian lingkungan eksternal yang lebih luas.

5. Pendekatan *Contingency* (Situasional)

Pendekatan-pendekatan proses, kuantitatif, keperilakuan dan sistem dalam manajemen tidak mengintegrasikan lingkungan dan sering menganggap bahwa konsep-konsep dan teknik-teknik mereka mempunyai sifat tetap universal. Jadi pendekatan *contingency* muncul karena ketidakpuasan anggapan keuniversalan dan kebutuhan untuk memasukkan berbagai variabel lingkungan ke dalam teori dan praktik manajemen.

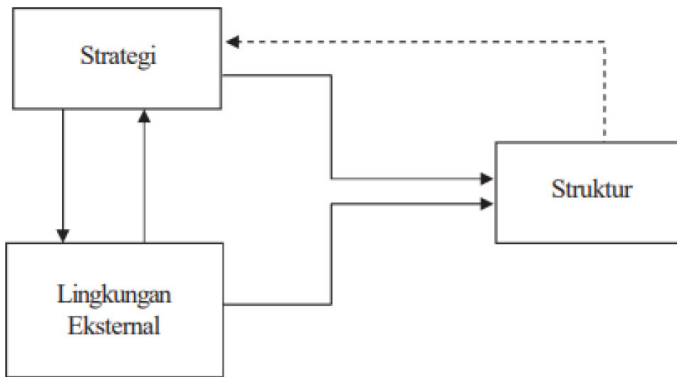
9.4 Rancangan Struktur Organisasi

Struktur organisasi formal disusun untuk membantu pencapaian tujuan organisasi dengan lebih baik. Organisasi formal harus memiliki tujuan atau sasaran supaya tahu bagaimana menjalankan organisasi untuk mencapainya. Tanpa tujuan organisasi tidak mungkin membuat perencanaan, dan bila organisasi tidak memiliki perencanaan maka tidak akan ada ketentuan tentang jalannya organisasi. Tujuan organisasi ini akan menentukan struktur organisasinya, yaitu dengan menentukan seluruh tugas pekerjaan, hubungan antartugas, batas wewenang dan tanggung jawab untuk menjalankan masing-masing tugas tersebut. Struktur organisasi formal memiliki dua muka: pertama, model struktur, di mana kita dapat mempergunakan prinsip-prinsip teori organisasi dan kedua, dimensi-dimensi dasar struktur yang akan menentukan kegiatan-kegiatan dan hubungan-hubungan yang harus dilakukan dan tingkat spesialisasi yang dapat diberikan. Adapun variabel-variabel kunci yang menentukan desain struktur organisasi, yaitu:

A. Strategi dan Struktur

Di dalam bukunya Reksohadiprodjo dan Handoko (2000), menurut Chandler (1962) menjelaskan hubungan erat antara strategi dan struktur organisasi, dalam studinya pada beberapa perusahaan besar di Amerika. Dalam pemilihan suatu strategi dan struktur untuk mengimplementasikannya, para manajer

harus mempertimbangkan pengaruh eksternal terhadap organisasi. Hubungan antara strategi, struktur dan lingkungan dapat dipandang dari dua perspektif utama, yaitu: organisasi adalah reaktif terhadap lingkungannya dan organisasi adalah proaktif. Hubungan antara strategi, struktur dan lingkungan.



Gambar 9.5 Hubungan antara strategi, struktur dan lingkungan

B. Lingkungan Eksternal dan Struktur

Pengaruh lingkungan pada desain organisasi secara terperinci, kita dapat bedakan menjadi tiga tipe lingkungan sebagai berikut:

1. Lingkungan stabil, yaitu lingkungan dengan sedikit atau tanpa perubahan yang tidak diperkirakan atau tiba-tiba.
2. Lingkungan berubah, (*changing environment*), yaitu lingkungan di mana inovasi mungkin terjadi dalam setiap atau semua bidang yang telah disebut di atas (produk, pasar, hukum, teknologi).
3. Lingkungan bergejolak (*turbulent environment*). Bila para pesaing melempar produk baru dan tak terduga kepasar, hukum sering diganti, kemajuan teknologi mengubah secara drastik desain produk dan metode-metode produksi, organisasi ada dalam lingkungan bergejolak.

C. Teknologi dan Struktur

Menurut Woodward (1996), ada sejumlah hubungan antara proses teknologi dan struktur organisasi, yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Semakin kompleks teknologi semakin besar jumlah manajer dan tingkat manajemen. Dengan kata lain, teknologi yang kompleks menyebabkan struktur organisasi berbentuk “*tall*” dan memerlukan derajat supervisi dan koordinasi yang lebih besar.
2. Rentang manajemen para manajer lini pertama meningkat dari produksi unit ke massa dan kemudian turun dari produksi massa ke proses.
3. Semakin tinggi kompleksitas teknologi perusahaan, semakin besar jumlah staf administrasi klerikal. Semakin besar jumlah para manajer dalam perusahaan yang kompleks secara teknologis, maka memerlukan jasa-jasa pendukung untuk kertas kerja tambahan atau untuk menangani pekerjaan yang tidak mempunyai hubungan dengan produksi seperti administrasi personalia.

D. Orang dan Struktur

Sikap, pengalaman dan peranan para anggota organisasi juga berhubungan dengan struktur organisasi. Para manajer juga karyawan, tetapi mereka mempunyai pengaruh-pengaruh khusus (unik) pada struktur organisasi, sehingga kita perlu membicarakannya secara terpisah.

- a. Manajer dan struktur. Nilai-nilai manajerial merupakan faktor penting dalam penentuan strategi organisasi.
- b. Karyawan dan Struktur. Faktor-faktor seperti tingkat pendidikan, latar belakang, derajat minat pada pekerjaan para karyawan, dan ketersediaan berbagai alternatif di luar organisasi merupakan penentu-penentu penting struktur organisasi.

9.5 Studi Kasus

Contoh Kasus 1: Organisasi Klasik dalam Perusahaan

PT Golden Castle, bergerak dalam bidang konveksi atau tekstil, mengalami konflik antara perusahaan dengan karyawan. Konflik ini terjadi disebabkan oleh adanya *miss communication* antar atasan dengan karyawan. Adanya perubahan kebijakan dalam perusahaan mengenai penghitungan gaji atau upah kerja karyawan, namun pihak perusahaan belum memberitahukan para karyawan, sehingga karyawan merasa diperlakukan semena-mena oleh pihak

perusahaan. Para karyawan mengambil tindakan, yaitu dengan mendemo perusahaan. Namun tindakan ini berujung pada PHK besar-besaran yang dilakukan oleh perusahaan. Perusahaan manapun pasti pernah mengalami konflik internal.

Mulai dari tingkat individu, kelompok, sampai unit. Mulai dari derajat dan lingkup konflik yang kecil sampai yang besar. Yang relatif kecil seperti masalah adu mulut tentang pribadi antarkaryawan, sampai yang relatif besar seperti beda pandangan tentang strategi bisnis di kalangan manajemen. Contoh lainnya dari konflik yang relatif besar yakni antara karyawan dan manajemen. Secara kasat mata kita bisa ikuti berita sehari-hari di berbagai media. Di situ tampak konflik dalam bentuk demonstrasi dan pemogokan. Apakah hal itu karena tuntutan besarnya kompensasi, kesejahteraan, keadilan promosi karier, ataukah karena tuntutan hak asasi manusia karyawan.

Contoh Kasus 2: Organisasi Klasik dalam Perusahaan

Perusahaan Tri-Energi sebuah perusahaan minyak mempunyai persediaan sekitar 5000 karyawan sebagai hasil kegiatan penarikan selama periode kekurangan tenaga kerja. Perusahaan mengantisipasi bahwa pasar tenaga kerja akan semakin ketat. Oleh karenanya perusahaan memutuskan mempersiapkan diri dengan penarikan kelompok pekerja agar kebutuhan yang diantisipasi dapat terpenuhi.

Setelah mempekerjakan karyawan ekstra, perusahaan pada dekade selanjutnya secara kontinu mengotomatisasikan fasilitas produksi selama periode tersebut, meskipun kapasitas produksi berlipat ganda, perusahaan akibat otomatisasi hanya memerlukan jauh lebih sedikit karyawan untuk mengoperasikan fasilitas. Jadi keadaan menjadi berbalik dari antisipasi perusahaan, yaitu bahwa 5000 karyawan yang telah terlanjur ditarik tak pernah lagi seluruhnya dibutuhkan.

Perusahaan menganjurkan untuk mempekerjakan 5000 karyawan, dan membuat masyarakat berpendapat bahwa sekali diterima bekerja seorang karyawan yang melaksanakan pekerjaan dengan memuaskan dapat mengharapkan untuk tetap mempertahankan pekerjaannya, bagaimanapun

juga Trienergi kemudian mengalami masalah dengan rendahnya harga di pasaran dan laba yang didapat turun sampai tingkat yang kurang memuaskan, direktur utama Jhonny Bolang mempertimbangkan pemberhentian 5000 karyawan yang tak pernah diperlukan tak satupun memenuhi syarat atau perlu dipertahankan sampai pension. Dia sadar bahwa banyak posisi manajernya dapat dihilangkan karena secara potensial angkatan kerja akan lebih kecil.

9.6 Daftar Pertanyaan

1. Apa perbedaan anantara teori organisasi klasik dengan teori organisasi neoklasik?
2. Teori klasik dalam suatu organisasi bergantung pada 4 kondisi pokok, yaitu?
3. Sebutkan 6 prinsip tipe ideal birokrasi yang dikemukakan oleh weber?

9.7 Rangkuman

Konsep tentang teori klasik telah berkembang mulai tahun 1800-an, teori organisasi klasik sangat meyakini bahwa jika teknik dan pendekatan rasional dapat diwujudkan maka organisasi akan dapat berjalan lebih baik dalam pencapaian tujuan. Teori klasik berkembang dalam tiga aliran: birokrasi, teori administrasi dan manajemen ilmiah. Ketiganya mempunyai efek yang sama dalam praktik.

Teori birokrasi, kata birokrasi mula-mula berasal dari kata legal-rasional. Organisasi disebut rasional dalam hal penetapan tujuan dan perancangan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Teori birokrasi dikemukakan oleh Weber (1969), dalam bukunya: *The Protestant Ethic and Spirit of Capitalism*. Weber (1969) juga mengemukakan karakteristik-karakteristik birokrasi sebagai berikut:

- Pembagian kerja yang jelas
- Sistem prosedur
- Hierarki wewenang
- Sistem aturan
- Program rasional
- Hubungan-hubungan antarpribadi.

Teori administrasi dikembangkan atas dasar sumbangan pemikiran Henri Fayol dan Lyndall Urwick dari Eropa, serta Mooney dan Reiley dari Amerika. Teori administrasi berkembang sejak tahun 1900. Menurut Fayol kegiatan administrasi dapat dipecah secara fungsional dalam lima fungsi, yaitu:

- a. *Planning* atau perencanaan,
- b. *Organizing* atau pengorganisasian,
- c. *Command* atau perintah,
- d. *Coordination* atau koordinasi,
- e. *Control* atau pengawasan.

Teori manajemen ilmiah dikembangkan sekitar tahun 1900-an oleh Frederick W Taylor (1856–1915), Taylor memiliki pandangan pragmatis dan menaruh perhatian yang besar pada masalah peningkatan produktivitas pekerja. Teori manajemen ilmiah merupakan penerapan metode ilmiah pada studi, analisis dan pemecahan masalah-masalah pada organisasi, dan telah dipergunakan cukup luas.

Teori Neoklasik mendefinisikan suatu organisasi sebagai kelompok orang dengan tujuan bersama. Para penulis teori Klasik banyak menitikberatkan pembahasannya pada struktur, tata tertib, organisasi formal, faktor-faktor ekonomi dan rasionalitas tujuan. Pendekatan Neoklasik ditemukan juga dalam buku-buku tentang hubungan manusiawi, perkembangan teori Neoklasik dimulai dengan inspirasi percobaan-percobaan yang dilakukan di Hawthorne, serta tulisan Hugo Munsterberg. Pada dasarnya Munsterberg menekankan adanya perbedaan-perbedaan karakteristik individu dalam organisasi-organisasi. Sebagai tambahan, Munsterberg mengingatkan adanya pengaruh faktor-faktor sosial dan budaya terhadap organisasi. Inspirasi percobaan yang kedua kalinya dilakukan di pabrik howthorne tahun 1924 milik perusahaan western elektrik di Cicero yang disponsori oleh lembaga riset nasional Amerika. Percobaan yang dilakukan Elton Mayo seorang riset menyimpulkan bahwa pentingnya memperhatikan upah dan kondisi kerja karyawan dipandang sebagai faktor penting meningkatkan produktivitas.

Teori modern mengemukakan bahwa organisasi bukanlah suatu sistem tertutup yang berkaitan dengan lingkungan yang stabil, tetapi organisasi adalah sistem terbuka dan dikembangkan sejak tahun 1950. Perkembangan teori organisasi modern memberikan dasar munculnya berbagai pendekatan manajemen yang berbeda-beda.

Struktur organisasi formal disusun untuk membantu pencapaian tujuan organisasi dengan lebih baik, tujuan organisasi ini akan menentukan struktur organisasinya, yaitu dengan menentukan seluruh tugas pekerjaan, hubungan antartugas, batas wewenang dan tanggung jawab untuk menjalankan masing-masing tugas tersebut. Kunci yang menentukan desain struktur organisasi, yaitu:

- Strategi dan struktur menjelaskan hubungan erat antara strategi dan struktur organisasi.
- Lingkungan eksternal dan struktur, lingkungan stabil, lingkungan berubah dan lingkungan bergejolak ketiganya sangat memiliki dampak terhadap diri masing-masing individu.
- Teknologi dan struktur, ada sejumlah hubungan antara proses teknologi dan struktur organisasi, semakin kompleks teknologi semakin besar jumlah manajer dan tingkat manajemen. Semakin tinggi kompleksitas teknologi perusahaan, semakin besar jumlah staf administrasi klerika.
- Orang dan struktur, sikap, pengalaman dan peranan para anggota organisasi juga berhubungan dengan struktur organisasi. Para manajer juga karyawan, tetapi mereka mempunyai pengaruh-pengaruh khusus (unik) pada struktur organisasi.



Bab X

Budaya Organisasi

10.1 Pengertian Budaya Organisasi

A. Pengertian Budaya



Gambar 10.1 Budaya organisasi

Kata budaya berasal dari bahasa sanskerta, yaitu *buddhayah*, yang merupakan bentuk jamak dari *buddhi* yang dapat diartikan sebagai budi dan akal manusia. Dalam bahasa Inggris, kebudayaan disebut *culture*, yang berasal dari kata lain *colere*, yaitu mengolah atau mengerjakan. Bisa juga diartikan mengolah tanah atau bertani.

Arti dari kata “budaya” banyak mengalami perdebatan, terutama dalam antropologi (Kroeber dan Kluckhohn 1952; Baldwin *et al.* 2006) definisi yang berpengaruh besar dikemukakan oleh Edward Tylor (1987) bahwa budaya diartikan sebagai sekumpulan pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat, kapabilitas, dan kebiasaan yang diperoleh oleh seseorang sebagai anggota sebuah perkumpulan atau komunitas tertentu. Sosiologi budaya menerjemahkan budaya sebagai kumpulan simbol, mitos, dan ritual yang penting dalam memahami sebuah realitas sosial.

Secara *terminology*, budaya adalah hasil dari budi dan/atau daya cipta, karya, karsa, pikiran dan adat istiadat manusia. Budaya secara sadar maupun tidak, dapat diterima sebagai suatu perilaku yang beradab.

B. Pengertian Organisasi

Sama halnya dengan budaya yang memiliki banyak definisi, definisi dari organisasi juga demikian. Kata organisasi berasal dari bahasa Inggris *organization* yang bentuk infinitifnya *to organize*. Kata tersebut berasal dari kata Yunani *organen* yang berarti sebagian atau susunan. Sedangkan kata *to organize* diberi arti menyusun atau mengatur bagian-bagian yang berhubungan satu sama lain, yang tiap-tiap bagian mempunyai satu tugas khusus dan yang berhubungan dengan keseluruhan.

Pendapat mengenai kata organisasi ini adalah bahwa kata organisasi berasal dari bahasa Yunani *organon* dan istilah latin *organum* yang berarti alat, bagian, anggota atau badan.

Organisasi adalah suatu unit sosial yang terdiri dari dua orang atau lebih, dikoordinasi secara sadar dan berfungsi dalam suatu dasa yang relatif terus-menerus untuk mencapai satu atau serangkaian tujuan (Robbins dan Judge, 2007).

C. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai hasil pikiran manusia dalam organisasi dari segala aktivitas dan tindakan berpola yang tumbuh dalam lingkungan masyarakat guna mencapai tujuan tertentu. Budaya organisasi

berisi nilai, norma, aturan, pedoman perilaku, sistem sosial, sistem kebendaan sebagai hasil interaksi kelompok yang dihasil melalui komunikasi maupun imitasi serta diyakini dan dihargai bersama oleh organisasi.

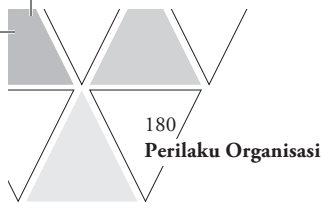
Adapun pengertian budaya organisasi menurut para ahli, yaitu:

1. Wood, Wallace, Zeffane, Sehermerhorn, Hunt, dan Osborn (200;391), budaya organisasi adalah sistem dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi di mana hal itu menuntun perilaku dari organisasi itu sendiri.
2. Robbins (1996; 289:12), budaya organisasi adalah persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi itu.
3. Cushway dan lodge (GE:2000), budaya organisasi adalah sistem nilai organisasi dan akan memengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku.
4. Sehein (1992: 12), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir, dan merasakan masalah yang dihadapi.

Robbins yang mengatakan bahwa: “budaya organisasi sebagai nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi yang dijadikan filosofi kerja karyawan yang menjadi panduan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola karyawan dan konsumen.

Wood, Wallace, Zeffane, Sehermerhorn, Hunt, dan Osborn mendefinisikan budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai nilai yang dikembangkan oleh organisasi di mana hal itu menuntun perilaku dan anggota organisasi itu sendiri.

Menurut Sehein, budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi.



Ciri budaya organisasi menurut para ahli:

1. Perusahaan mungkin tidak hanya memiliki satu budaya (*dominant culture* dan beberapa *sub-culture* yang berbeda).
2. Budaya organisasi cenderung berubah sepanjang waktu.
3. Tidak perlu satu budaya lebih baik atau lebih buruk dari yang lain.

Sifat budaya organisasi adalah setiap pelaku dalam budaya organisasi harus memiliki kesamaan dengan pelaku budaya organisasi lain dalam satu organisasi di mana mereka berada. Fungsi budaya organisasi memanifestasikan dirinya dalam dua tujuan, yaitu menciptakan rasa identitas antara personil dan komitmen terhadap organisasi, kedua menciptakan keunggulan kompetitif untuk memungkinkan para anggota organisasi untuk memahami perilaku yang dapat diterima dengan baik dan stabilitas sistem sosial. Ini adalah kenyataan bahwa budaya organisasi dapat menawarkan sistem bersama makna, yang menjadi dasar dan saling pengertian. Jika dosis budaya organisasi tidak memenuhi fungsi ini dengan cara memuaskan, budaya secara signifikan dapat mengurangi efisiensi organisasi.

Di sisi lain organisasi menggunakan sumber daya yang berbeda dan proses untuk memandu perilaku dan perubahan. Budaya organisasi memainkan peran yang tidak langsung dalam memengaruhi dengan menggunakan alat manajerial yang wajar, seperti strategis, arah, tujuan, teknologis, struktur, komunikasi, pengambilan keputusan, kerja sama dan interpersonal hubungan yang semuanya dirancang untuk melakukan sesuatu. Budaya organisasi memiliki sifat untuk menyamaratakan budaya individu yang ada di dalam organisasi dengan segala perbedaan latar belakang budaya, setiap anggota organisasi harus memiliki kesamaan budaya organisasi.

10.2 Fungsi dan Peran Budaya Organisasi dalam Keberhasilan Organisasi



Gambar 10.2 Fungsi dan peran budaya organisasi dalam keberhasilan organisasi

Dalam suatu organisasi formal maupun non formal terdapat *structural*, yang dipimpin oleh seorang pemimpin organisasi. Pemimpin akan menerapkan sebuah tujuan atau tujuan yang telah ada kemudian digunakan oleh pemimpin. Sama halnya dengan budaya yang berkembang dalam organisasi.

Untuk mencapai sebuah tujuan seorang pemimpin mengadakan pertemuan rutin. Suatu organisasi terdiri dari anggota dengan latar belakang dengan karakteristik yang berbeda sehingga untuk menyelaraskannya dibutuhkan sesuatu yang dapat dijadikan pedoman bagi semua. Misalnya buku pedoman yang secara terus-menerus disosialisasikan kepada anggota baru agar dapat menyesuaikan diri dengan organisasi. Ini menjadi salah satu budaya organisasi yang berkembang secara intens dan komitmen bagi warga organisasi.

Pemimpin organisasi seharusnya memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Bentuk motivasi yang diberikan, yaitu berupa penghargaan pada setiap anggota. Pemimpin menanamkan keyakinan bahwa kerja keras dan disiplin dalam bekerja sangatlah penting dalam mencapai sebuah tujuan. Pemberian motivasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja anggota. Dengan cara memberi contoh nyata kepada anggota sehingga dapat menciptakan satu rasa kepada anggota organisasi.

Budaya organisasi menjadi ciri khas dari suatu perkumpulan yang di dalamnya terdapat nilai guna memberi arah dan pola bagi anggota tindakannya. Dengan adanya budaya akan memudahkan anggota baru untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi dan membantu anggota untuk berintegrasi ke dalam kelompoknya.

Dalam mengikuti sebuah organisasi berarti anggota telah berkomitmen dengan semua yang ada dalam organisasi sehingga organisasi dikatakan dapat memfasilitasi anggota untuk berkomitmen. Maka dari sebuah komitmen, yaitu menjalankan kewajiban, tanggung jawab, dan janji yang membatasi kebebasan seseorang untuk melakukan sesuatu. Budaya organisasi menentukan batasan tentang apa yang baik dan harus dilakukan serta apa yang buruk yang harus ditinggalkan. Di sisi lain komitmen semakin tinggi pula kinerja yang dicapainya dan semakin efektif pula suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Namun bisa juga menghambat perkembangan suatu organisasi karena anggota tidak mempunyai peluang untuk mengekspresikan dirinya.

Terdapat banyak faktor yang memengaruhi derajat komitmen, yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik meliputi aspek sosial, ekonomi keluarga, usia, pendidikan, kestabilan, kepribadian dan gender. Faktor ekstrinsik yang dapat mendorong terjadinya derajat komitmen, antara lain keteladanan sesama anggota organisasi dan pemimpin, aspek budaya, kesempatan kerja, dan persaingan kompensasi.

Dapat diartikan bahwa budaya memiliki peran fungsi sebagai pedoman dalam menjalankan suatu organisasi serta merupakan ciri khas yang mampu membedakan organisasi satu dengan yang lain. Untuk menjaga eksistensi suatu organisasi maka perlu melestarikan budaya organisasi tersebut sehingga fungsinya sebagai pedoman tidak akan pernah luntur dan tentunya menjadi ciri khas terhadap organisasi tersebut.

Menurut Robbins (1996: 294), fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individu seseorang.

4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

10.3 Cara Analisis dan Metode Pengukuran Budaya Organisasi

Budaya organisasi bukan hanya sistem makna bersama, pedoman, nilai-nilai, filosofi yang diyakini oleh seluruh anggota di dalam sebuah organisasi yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Lebih dari itu, budaya organisasi juga merupakan pondasi bagi sebuah organisasi dan dapat mendukung pencapaian visi, misi dan tujuan dari suatu organisasi, dengan adanya analisis atau mengukur budaya organisasi sangat berguna dalam mencerminkan ke arah mana organisasi ini dikelompokkan berdasarkan budayanya untuk mendukung misi dan tujuannya.

A. OCP (*Organizational Culture Profile*)

Profil Budaya Organisasi adalah alat pelaporan diri yang membuat perbedaan menurut delapan kategori, yaitu inovasi, pendukung, stabilitas, menghormati orang, hasil orientasi, perhatian terhadap detail, tim orientasi, dan agresivitas.

Model ini cocok untuk mengukur bagaimana budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi, karena ukuran orang yang paling efisien cocok dalam sebuah organisasi dan organisasi tersebut dapat disebut sebagai budaya organisasi yang baik. Nilai-nilai karyawan diukur terhadap nilai-nilai organisasi untuk memprediksi niat karyawan untuk tinggal, dan memprediksi omset. Awalnya OCP dikembangkan untuk memeriksa kesesuaian antara nilai individu dan organisasi. OCP digunakan oleh Cable dan Parsons untuk mengevaluasi dan merekrut para pelamar kerja.

OCP adalah instrumen yang berisi satu set pernyataan nilai yang dapat digunakan untuk *ideographically*, menilai sejauh mana sejumlah nilai tertentu mencirikan target organisasi dan preferensi individu karena konfigurasi tertentu dari sejumlah nilai (O'Reilly *et al.* 1991).

B. OCI (*Organizational Culture Inventory*)

Organizational Culture Inventory (OCI) merupakan alat yang paling banyak digunakan dan diteliti secara menyeluruh untuk mengukur budaya organisasi di dunia. *Organizational Culture Inventory* (OCI) menyediakan profil budaya operasi organisasi dalam hal perilaku yang percaya anggota diminta untuk menyesuaikan diri dan memenuhi harapan dan juga digunakan untuk memandu anggota organisasi mendekati pekerjaan mereka dan berinteraksi satu sama lain.

Norma perilaku ini memengaruhi kemampuan organisasi untuk memecahkan masalah, beradaptasi dengan perubahan dan bekerja efektif. OCI digunakan untuk membuat visi atau pilihan budaya ideal bagi organisasi. Dengan demikian, para pemimpin dapat menentukan budaya yang terbaik untuk membantu organisasi mencapai visi dan mendukung efektivitas jangka panjang. OCI digunakan untuk mengukur kepuasan anggota, komitmen, kejelasan peran, konflik peran dan persepsi kualitas layanan organisasi, OCI juga menilai kesiapan organisasi untuk mengubah budaya, dilakukan perbandingan, analisis kesenjangan yang memfokuskan upaya perbaikan.

OCI melihat budaya melalui empat lensa budaya terutama berkaitan dengan:

1. Tugas
2. Anggota
3. Kebutuhan dasar manusia (seperti keamanan).
4. Kebutuhan yang lebih tinggi (seperti hubungan dan harga diri).

Ada dua belas gaya budaya yang masuk dalam masing-masing tiga bidang:

1. *Konstruktif*: budaya yang mendorong anggota untuk berinteraksi satu sama lain dan memecahkan masalah dengan cara yang memenuhi kebutuhan pesanan yang lebih tinggi.
2. *Pasif/Defensive*: budaya yang mendorong anggota untuk berinteraksi satu sama lain dengan cara yang tidak memfasilitasi atau mengganggu keamanan status quo.

3. Agresif *Defensive* budaya yang mendorong anggota untuk mendekati tugas dengan cara yang kuat yang membangun status dan keamanan, OCI dapat digunakan untuk:
 - a) Mengevaluasi dampak dari upaya perubahan organisasi.
 - b) Memberikan arahan bagi perubahan dan pengembangan organisasi.
 - c) Menilai kemampuan beradaptasi organisasi.
 - d) Mengidentifikasi dan mentransfer budaya kinerja tinggi unit.
 - e) Meningkatkan sistem keandalan dan kualitas.
 - f) Memfasilitasi merger, akuisisi dan aliansi strategis.
 - g) Manajer meningkatkan pemahaman budaya.
 - h) Memfasilitasi perubahan strategis, struktural dan teknologi.
 - i) Mengintegrasikan dibedakan organisasi sub-unit.
 - j) Mengelola keragaman.

C. OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*)

OCAI sangat berguna dalam mencerminkan ke arah mana perusahaan ini dikelompokkan berdasarkan budurnya, yaitu budaya *clan*, *adhocracy*, *hierarchy*, atau *market* untuk mendukung misi dan tujuannya, dan juga untuk dapat mengidentifikasi elemen-elemen di dalam kultur yang dapat melawan misi dan tujuan. Hal ini juga bermanfaat, ketika sebuah organisasi sedang mencari kembali jati dirinya dan mendefinisikan ulang kebudayaan di dalamnya, sehingga dapat mencari elemen apa saja yang dapat mendukung kegiatan organisasi.

Tujuan OCAI adalah untuk menilai enam dimensi kunci budaya organisasi yang dikaitkan oleh 4 tipe budaya, dimensi budaya tersebut, yaitu:

1. Karakteristik Dominan

Dimensi ini menunjukkan karakteristik apa yang mudah dilihat dan paling menonjol di dalam sebuah lingkungan organisasi. Melalui OCAI dapat diketahui budaya apa yang paling dominan di dalam lingkungan organisasi.

2. Kepemimpinan Organisasi

Dimensi ini menunjukkan gaya kepemimpinan apa yang ada di organisasi, model kepemimpinan, dan persepsi bawahan terhadap model kepemimpinan yang ada. Melalui penghitungan OCAI dapat diketahui budaya apa yang paling dominan dalam ranah kepemimpinan di organisasi tersebut.

3. Pengelolaan Karyawan

Dimensi ini menunjukkan cara pengelolaan karyawan di dalam sebuah organisasi, baik pengelolaan kelompok maupun secara individu. Melalui penghitungan OCAI dapat diketahui budaya apa yang paling dominan di dalam pengelolaan karyawan.

4. Perekat Organisasi

Dimensi ini menunjukkan nilai-nilai apa yang dipakai dalam merekatkan segala sumber daya yang ada di sebuah organisasi. Melalui penghitungan OCAI dapat diketahui budaya apa yang paling dominan dalam hal menjadi faktor perekat organisasi.

5. Penekanan Strategis

Dimensi ini menunjukkan bagaimana cara organisasi untuk memfokuskan segala elemen di dalam pencapaian misi strategis yang ada. Melalui penghitungan OCAI dapat diketahui budaya apa yang paling dominan di dalam penekanan strategis.

6. Kriteria Keberhasilan

Dimensi ini menunjukkan bagaimana perusahaan menetapkan standar di dalam pencapaian tujuan yang ada. Melalui penghitungan OCAI dapat diketahui budaya apa yang paling dominan di dalam kriteria sukses.

Dari 6 dimensi budaya di atas dihubungkan dengan 4 tipe sehingga dapat diketahui budaya mana yang paling menonjol saat ini dan yang diharapkan pada setiap dimensi budaya. Kemudian keenam dimensi tersebut secara bersama-sama akan memberikan empat alternatif.

Budaya organisasi, yaitu Cameron & Quinn (dalam Tjahjono, 2010), yaitu *clan*, *adhocracy market*, *hierarchy*. Keempat tipe budaya ini mempunyai karakteristik yang tidak jauh berbeda dengan keempat karakteristik budaya

pada konsep Harrison, karena Cameron dan Quinn adalah penerus konsep Harrison. Melalui penghitungan OCAI dapat diketahui tipe budaya mana yang paling menonjol pada saat ini dan yang diharapkan oleh para karyawan.

Menurut Rangkuti (2013) nilai budaya yang telah dirumuskan dan dikembangkan tersebut harus selalu dievaluasi penerapannya. Sesuai kondisi, dari peluang dan ancaman yang ada, suatu manajemen harus mendefinisikan tata nilai yang menjadi pandangan, pedoman, dan pegangan kerja setiap SDM yang terbentuk di dalam budaya perusahaan. Setelah mengetahui budaya yang menonjol, maka akan dapat digunakan manajemen sebagai pertimbangan di dalam menentukan strategi sesuai dengan apa yang telah ditetapkan. Masing-masing budaya mempunyai strategi yang khas di dalam peningkatan kualitas.

Instrumen ini berbentuk sebuah kuesioner yang memerlukan tanggapan dari responden. Cukup dengan memberikan enam pertanyaan berdasarkan enam dimensi yang sudah dijelaskan sebelumnya. Instrumen ini terbukti bermanfaat dan akurat dalam mendiagnosis aspek-aspek penting organisasi yang berkenaan dengan budaya. Adapun tujuan dari instrumen ini adalah untuk mengidentifikasi budaya organisasi saat ini, dan membantu mengidentifikasi pemikiran dari anggota organisasi mengenai budaya yang seharusnya dikembangkan untuk menyesuaikan tantangan yang dihadapi perusahaan.

10.4 Bentuk dan Tipe Budaya Organisasi

A. Tipe Budaya Organisasi Menurut Harrison dan Stokes, 1993

Harrison (1993) menyajikan model teoretis dengan tujuan untuk mendiagnosis budaya organisasi yang diterapkan dalam suatu penelitian. Harrison (1993) menyatakan bahwa dalam mendiagnosis budaya organisasi ada empat dimensi budaya, yaitu:

1. Budaya Kekuasaan (*Power Culture*)

Budaya ini lebih memfokuskan pada sejumlah kecil pimpinan yang menggunakan kekuasaan lebih banyak dalam cara memerintah. Ada kepercayaan dalam sikap mental yang kuat dan tegas untuk memajukan perhatian organisasi. Budaya kekuasaan juga dibutuhkan dengan syarat mengikuti esepso dan keinginan anggota suatu organisasi.

Pada setiap organisasi ada kebutuhan untuk menggunakan kekuatan dalam melakukan kontrol dan memengaruhi perilaku Harrison (1993) mendefinisikan budaya kekuasaan berorientasi sebagai budaya organisasi yang didasarkan pada ketimpangan akses ke sumber daya.

Tipe budaya organisasi menunjukkan bahwa budaya organisasi berorientasi pada kekuasaan yang ditandai dengan sentralisasi tinggi dan mode operasi formalisasi rendah. Pada tipe budaya kekuasaan ini, kekuasaan terpusat dan anggota organisasi terhubung ke pusat dengan string fungsional dan spesialis. Namun terkadang sumber daya manusia yang dipercaya dalam suatu organisasi, menyalahgunakan kekuasaannya untuk hal pribadi. Sehingga hal tersebut membuat para staf yang di bawah pimpinannya memiliki rasa takut dan dapat menyebabkan timbulnya pilih kasih.

2. Budaya Peran (*Role Culture*)

Dalam pembahasan sebelumnya tentang budaya kekuasaan, menunjukkan bagaimana kekuasaan dikaitkan dengan orang-orang dalam otoritas tinggi. Di sisi lain, Harrison dan Stokes (1993), mendefinisikan budaya peran berorientasi sebagai pengganti sistem struktur dan prosedur untuk kekuatan pemimpin yang sebenarnya.

Budaya ini ada kaitannya dengan prosedur birokratis, seperti peraturan organisasi, peraturan pemerintah dan peran atau jabatan spesifik yang jelas.

Karena dalam budaya ini diyakini bahwa hal tersebut dapat menstabilkan sistem keyakinan dan asumsi dasar tentang kejelasan peran atau jabatan yang jelas inilah akan mendorong terbentuknya budaya positif sehingga membantu menstabilkan suatu organisasi. Dengan kata lain, kerja dikendalikan oleh prosedur dan aturan yang menguraikan deskripsi pekerjaan dan lebih penting dari pada orang yang mengisi posisi. Pada dasarnya, budaya peran ini ada untuk memastikan bahwa anggota organisasi tidak membuat kesalahan, menekankan legalitas sementara, legitimasi dan tanggung jawab.

3. Budaya Pendukung (*Support Culture*),

Harrison dan Stokes (1993) mendefinisikan budaya pendukung berorientasi sebagai iklim organisasi yang didasarkan pada saling percaya antara individu dan organisasi. Dalam budaya ini ada kelompok atau komunitas mendukung orang yang mengusahakan terjadinya integrasi dan seperangkat nilai bersama dalam organisasi tersebut. Selain budaya peran dalam menginternalisasikan suatu budaya perlu adanya budaya pendukung yang disesuaikan dengan pernyataan dan keyakinan anggota di bawah pimpinan seseorang. Budaya pendukung telah ditentukan oleh pihak pimpinan ketika organisasi tersebut didirikan oleh pendirinya yang memiliki visi dan misi organisasi tersebut. Jelas di dalamnya terdapat keselarasan antara struktur, strategi, dan budaya itu sendiri. Budaya pendukung berorientasi menyerupai karakteristik orientasi orang dari budaya organisasi. Dengan demikian, budaya pendukung organisasi sering disebut sebagai *person-oriented culture*.

Hubungan ditandai dengan kebersamaan dan kepercayaan yang mengikat orang satu sama lain. Dengan demikian, budaya pendukung organisasi sering disebut sebagai *person-oriented culture*. Oleh karena itu, hubungan yang ada digunakan untuk melayani kebutuhan anggota. Dalam jenis budaya, ada kekuatan formal dan pusat minimum yang menggantikan pengendalian manajemen dengan pengambilan keputusan konsensus. Budaya pendukung berorientasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendorong proaktif, eksperimen dan keterbukaan terhadap perubahan. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi menghargai bakat dari individu dan karya mereka sendiri. Dengan demikian organisasi melihat perannya sebagai *resourcing* individu berbakat dan diizinkan untuk membuat keputusan.

4. Budaya Prestasi (*Achievement Culture*)

Harrison dan Stokes (1993) mendefinisikan budaya prestasi berorientasi sebagai budaya selaras yang segaris dan diimbangi visi atau tujuan bersama. Budaya prestasi sering disebut sebagai budaya tugas yang mensyaratkan bahwa anggota organisasi fokus dalam mewujudkan tujuan organisasi. Tidak seperti budaya peran, di mana kekuasaan posisi

atau pribadi memainkan peran penting. Berbeda dengan budaya prestasi di mana keterampilan, kompetensi dan daya ahli membentuk inti dari budaya prestasi. Oleh karena itu, otoritas didasarkan pada pengetahuan dan kompetensi yang sesuai.

Tujuan strategis utama budaya ini adalah untuk membawa orang yang tepat dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya prestasi serupa dengan tim orientasi sebagai ciri khas budaya organisasi. Dalam budaya prestasi ini membentuk sebuah tim karena dengan adanya sebuah tim dapat menghasilkan sinergi yang positif melalui upaya koordinasi. Menurut Harrison (1993) sementara menggunakan tim adalah keuntungan. Kelemahan utama dari budaya prestasi dalam hal ini adalah hal itu membayangi kinerja individu.

B. Tipe Budaya Organisasi Menurut William Scheneider, 1994

William Scheneider (1994) mencoba berbeda pendapat dan menemukan model budaya organisasi secara umum dan universal. Willian Scheneider mendefinisikan empat matriks persegi dalam menggambarkan model kebudayaannya. Keempat model budaya organisasi tersebut, yaitu, pengendalian (*control*), kompetensi (*competence*), kolaborasi (*collaboration*), dan perkembangan (*cultivation*). Sementara sebagian besar organisasi memiliki banyak jenis budaya, namun ada juga yang cenderung pada satu jenis budaya dan memengaruhi sebagian besar orang yang bekerja dalam organisasi itu.

1. *Control* (Pengendalian)

Tipe budaya organisasi ini tentang kepastian. Pada dasarnya tipe budaya ini ada untuk menjamin kepastian, prediktabilitas keselamatan ketepatan dan keandalan. Dalam organisasi yang sistematis diketahui bahwa masalah mendasar dalam budaya kontrol adalah untuk melestarikan, mengembangkan, menjamin kesejahteraan dan keberhasilan organisasi setiap divisi. Organisasi sebagai awal suatu sistem. Dengan demikian, desain dan kerangka kerja untuk informasi dan pengetahuan dalam budaya kontrol dibangun pada dasarnya sekitar tujuan organisasi, dan sejauh mana tujuan-tujuan tersebut terpenuhi.

Tipe budaya organisasi ini berpusat pada pencapaian tujuan organisasi. Budaya organisasi tipe *control culture*, para karyawan merencanakan segala sesuatu dengan sistematis, mereka tetap berpegang teguh terhadap rencana awalnya. Mereka ingin kepastian penuh atas segala sesuatu yang mereka lakukan, memiliki aturan, proses, dan organisasi hierarkis.

2. *Competence* (Kompetensi)

Pada budaya organisasi tipe kompetensi, budaya ini tentang perbedaan. Schneider berpendapat bahwa budaya kompetensi berbasis pada motif prestasi. Dalam penelitian yang ditemukan oleh McClelland, pada individu dan masyarakat didefinisikan sebagai kebutuhan manusia untuk bersaing dengan standar keunggulan (Schneider 1999, hal. 63).

Hal yang mendasar pada budaya kompetensi ini adalah untuk memiliki produk atau jasa, layanan, proses atau teknologi yang tak tertandingi Menurut Ibid (Him. 65) bahwa keuntungan budaya ini memiliki keunikan dengan menggabungkan kemungkinan dan rasionalisme. Budaya kompetensi ini lebih ke arah logika untuk mendapatkan hasil. Ini adalah keunikan budaya setiap divisi, dan satu macam produk atau jasa. Dalam budaya kompetensi menjadi superior adalah yang terpenting.

Konseptual sistematis berarti bahwa masalah mendasar dalam budaya kompetensi adalah realisasi tujuan konseptual, terutama unggul, tujuan konseptual khas Kerangka untuk informasi dan pengetahuan dibangun dasarnya sekitar tujuan sistem konseptual dari organisasi dan sejauh mana tujuan-tujuan tersebut terpenuhi. Budaya ini berpusat pada pencapaian tujuan konseptual

3. *Collaboration* (Kolaborasi)

Budaya organisasi tipe kolaborasi, yaitu tentang sinergi. Budaya organisasi ini muncul dari keluarga. Cara yang tepat dalam membentuk budaya organisasi, yaitu dengan cara menyatukan kesenangan bersama dan membentuk beberapa orang menjadi sebuah tim agar menimbulkan hubungan afektif positif satu sama lain, untuk memanfaatkan, dan mengisi satu sama lain sebagai sumber daya. Keterlibatan dan interaksi menjadi elemen pokok dalam budaya organisasi tipe kolaborasi. Hal yang mendasar dalam tipe ini untuk memastikan kesatuan, hubungan

dekat dengan pelanggan, dedikasi intens untuk pelanggan. Pengalaman dapat mengetahui bahwa masalah yang mendasar dalam budaya kolaborasi adalah hubungan antara pengalaman dan realitas masyarakat. Organisasi dapat bergerak maju melalui pengalaman orang secara kolektif yang beragam dari dalam dan luar organisasi. Seseorang yang memiliki pengalaman secara kolektif tahu ketika budaya kolaborasi telah dilaksanakan sepenuhnya dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi pada tipe kolaborasi ini berpusat pada nilai pencapaian tujuan.

4. *Cultivation* (Perkembangan)

Budaya organisasi tipe kolaborasi, yaitu tentang keberhasilan dalam organisasi, realisasi dari cita-cita, nilai-nilai, dan tujuan yang lebih tinggi. Hal yang mendasar pada tipe ini adalah untuk memastikan perkembangan dari pelanggan pemenuhan potensi pelanggan, dan meningkatkan pelanggan. Komitmen individu dalam pemenuhan tujuan berharga menciptakan energi dan vitalitas budaya budidaya. Untuk mengetahui perkembangan dalam tipe budaya organisasi, yaitu dengan cara evaluasi. Evaluasi mengetahui bahwa masalah mendasar dalam budaya budidaya adalah hubungan antara nilai-nilai dan cita-cita organisasi dan sejauh mana nilai-nilai dan cita-cita yang sedang dioperasionalkan. Penekanan utama dalam budaya ini adalah hubungan antara apa yang didukung dan apa yang dimasukkan ke dalam operasi.

C. Tipe Budaya Organisasi Menurut Charles Handy (1995)

Charles Handy (1995) menyatakan bahwa masing-masing organisasi harus memiliki budaya yang berbeda untuk menghadapi berbagai jenis kegiatan seperti inovasi, rutinitas, krisis, dan kebijakan. Charles Handy (1995) menggunakan konsep manajemen di dalam sebuah organisasi melalui mitologi Dewa Yunani yakni Zeus, Apollo, Athena, dan Dionysus yang melambangkan dan menggambarkan empat tipe dasar budaya organisasi.

Keempat budaya tersebut mewakili empat Dewa Yunani yang pertama, yakni Zeus yang merupakan patriark dari para dewa, di mana Zeus melambangkan budaya kepemimpinan kharismatik dan profesional. Kedua, yakni Apollo yang merupakan dewa aturan dan tatanan, di mana Apollo melambangkan budaya birokrasi tradisional dan kontrol manajemen. Ketiga, Athena yang

merupakan dewa pejuang, di mana Athena mampu memecahkan persoalan dari para pekerja dan sang nahkoda perintis, ia juga mewakili budaya kerja kelompok berdasarkan proyek. Keempat, Dionysus merupakan dewa anggur dan suka menyanyi, di mana Dionysus mewakili budaya individualisme dan kebebasan. Konsep tersebut disebarakan untuk mengidentifikasi latar belakang budaya seorang individu yang terlibat di dalam sebuah organisasi. Empat tipe tersebut, yaitu:

1. *The Club Culture* (Dewa Zeus)

Budaya ini dibentuk karena adanya kekuasaan yang tersentralisasi dan bersifat informal. *The Club Culture* digambarkan seperti jaring laba-laba yang saling memiliki keterkaitan satu dengan lainnya. Karakter Zeus selalu berpikir secara intuisi dan holistik di mana identik dengan senang bekerja secara cepat untuk menyelesaikan masalah. Zeus juga mampu melakukan perubahan dengan cepat ketika solusi awal tidak tepat sasaran. Ada beberapa organisasi di mana kekuasaan tetap di tangan hanya beberapa orang dan hanya mereka yang berwenang untuk mengambil keputusan.

Mereka adalah orang-orang yang menikmati hak-hak istimewa di tempat kerja. Mereka adalah orang-orang yang paling penting di tempat kerja dan para pengambil keputusan utama. Orang-orang ini lebih lanjut mendelegasikan tanggung jawab kepada karyawan lainnya. Dalam budaya seperti bawahan tidak memiliki pilihan kecuali untuk secara ketat mengikuti instruksi atasan mereka. Karyawan tidak memiliki kebebasan untuk mengekspresikan pandangan mereka atau berbagi ide-ide mereka pada sebuah forum terbuka dan harus mengikuti mereka yang unggul.

2. *Role Culture* (Dewa Apollo)

Budaya ini lebih menekankan pada peran dari organisasi itu sendiri baik profit maupun nonprofit. Apollo menganggap bahwa peran seseorang dalam sebuah organisasi lebih penting dari pada kepribadian mereka sendiri. Apollo cenderung berpikir secara logis, bertahap, dan analitis. Menurut Apollo, efisiensi sama halnya dengan simplifikasi, di mana hal itu berarti membuat sesuatu hal dengan lebih mudah namun tidak mengabaikan hal-hal yang esensial dari permasalahan tersebut. Dalam

budaya ini, perubahan dapat terjadi hanya dengan mengubah peran dan tanggung jawab atau mengubah seluruh jaringan peraturan dan prosedur yang ada.

Apollo sangat menyukai adanya sebuah pelatihan atau *training*, di mana ia melihat sebuah pelatihan adalah sebagai proses transfer pengetahuan dan keterampilan yang mana apabila semakin banyak pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seseorang maka akan semakin memperkaya personal individu tersebut (Handy, 1995). Budaya peran ini disimbolkan dengan kuil Yunani di mana pilar-pilar candi mewakili fungsi dan divisi di dalam sebuah organisasi.

Di mana dalam budaya ini evaluasi juga merupakan hal yang penting untuk memprediksi masa depan, yang mana terdapat asumsi bahwa hari besok akan sama seperti hari kemarin. Stabilitas dan prediktabilitas adalah sifat dari budaya ini. Oleh karenanya lebih cocok jika diterapkan pada keadaan yang tetap atau *ceteris paribus*. Sebagai contoh, budaya Dewa Apollo ini ialah pemerintahan lokal, pegawai negeri sipil, dan industri negara (Handy, 1995:47). Budaya peran adalah budaya di mana setiap karyawan didelegasikan peran dan tanggung jawab sesuai dengan spesialisasinya, kualifikasi pendidikan dan bunga untuk mengekstrak terbaik dari dirinya. Dalam budaya ini contohnya, yaitu karyawan memutuskan yang terbaik yang bisa mereka lakukan dan rela menerima tantangan. Setiap individu bertanggung jawab terhadap sesuatu hal dan harus menerima pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

3. *Task Culture* (Dewa Athena)

Dewa Athena dalam memfokuskan diri pada tugas-tugas sebagai upaya pemecahan masalah (*problem solver*) dengan menggunakan kreativitas serta pemikiran yang logis. Organisasi pada dasarnya dilihat sebagai manajemen yang berkaitan dengan solusi yang berkelanjutan dan pemecahan masalah yang sukses (Handy, 1995: 70). Dalam manajemen menurut Athena, untuk menyelesaikan masalah langkah yang harus dilakukan terlebih dahulu yakni mencari dan menemukan masalah, lalu ketika permasalahan ditemukan kemudian diserahkan kepada sumber daya yang tepat untuk memecahkan masalah tersebut. Dalam jenis organisasi ini, hasil kinerja seseorang dilihat dari permasalahan yang dapat diselesaikannya.

Simbol yang digunakan pada budaya tugas ini ialah jaring. Athena sangat peduli terhadap kebijakan (*wisdom*) dan keahlian (*expertise*), di mana keahlian yang dimiliki di bidang tertentu menurutnya adalah sumber kekuasaan dan pengaruh. Menurut Dewa yang membawa *task culture* ini, kepatuhan merupakan hasil dari *agreement* bersama antara atasan-atasan dengan bawahan-bawahannya (Handy, 1995). Budaya organisasi dengan tipe *task culture*, yaitu di mana tim terbentuk untuk mencapai target atau memecahkan masalah kritis dengan mengikuti budaya tugas.

Dalam organisasi, misalnya individu dengan kepentingan umum dan spesialisasi datang bersama-sama untuk membentuk sebuah tim. Pada umumnya ada empat sampai lima anggota di masing-masing tim. Dalam budaya seperti setiap anggota tim harus memberikan kontribusi yang sama dan menyelesaikan tugas dengan cara yang paling inovatif.

4. *Existential Culture/Person Culture* (Dewa Dionysus)

Menurut Dewa Dionysus yang terkenal dengan Dewa Anggur ini, setiap orang atau individu harus bertanggung jawab terhadap nasibnya sendiri. Oleh karena itu, organisasi akan tetap eksis dalam rangka membantu individu untuk mencapai tujuan hidupnya. Setiap anggota dalam organisasi di sini tidak saling bergantung satu sama lain sehingga tidak menyebabkan perubahan di dalam organisasi apabila salah satu atau lebih anggota meninggalkan organisasi tersebut.

Budaya Dionysus banyak dianut oleh para profesional, di mana mereka bisa menjadi diri sendiri dan memiliki kebebasan mutlak serta mereka dapat menjadi bagian dari suatu organisasi berdasarkan kehendak mereka sendiri. Sebagai contoh ialah universitas (Handy, 1995). Kelebihan yang didapatkan dari para profesional yang menganut budaya Dionysus ini, yaitu:

1. Jaminan kerja
2. Skala gaji yang disepakati
3. Alokasi wilayah atau lingkup pengaruh
4. Jaminan independensi
5. Seleksi atau promosi oleh kelompok yang terdiri dari orang-orang yang setara

6. Kekuasaan yang tidak bisa diganggu gugat di tempat kerja mereka yang khusus
7. Bebas dari disiplin industri yang normal (Heller, 2001: 32)

Dalam budaya organisasi pada tipe ini, ada organisasi tertentu di mana karyawan merasa bahwa mereka lebih penting dari pada organisasi. Organisasi seperti ini mengikuti budaya, yang dikenal sebagai budaya orang. Dalam budaya orang, individu lebih peduli tentang diri mereka sendiri dari pada organisasi. Organisasi dalam tipe budaya ini seperti mengambil kursi dari belakang yang pada akhirnya menderita. Karyawan hanya datang ke kantor demi uang dan tidak pernah melekat pada organisasi. Mereka jarang setia terhadap manajemen dan tidak pernah memutuskan untuk mendukung organisasi. Salah satu yang harus diingat bahwa organisasi lebih dulu dilakukan lalu segala sesuatu yang lain.

D. Tipe Budaya Organisasi

Menurut Robert E. Quinn dan Kim S. Cameron (1999), ada empat tipe budaya organisasi yang dikemukakan oleh Quinn dan Cameron (1999), yaitu *clan*, *adhocracy*, *market*, dan hierarki.



Gambar 10.3 Tipe budaya organisasi

1. *Clan culture*

Clan culture, yaitu budaya yang menekankan pada keakraban dan ikatan emosi untuk saling berbagi, sehingga organisasi lebih tampak seperti keluarga yang saling menaungi satu sama lain. Nilai yang diutamakan pada budaya ini adalah *teamwork*. Sedangkan pedoman manajemen yang dipakai biasanya berprinsip pada pentingnya partisipasi karyawan atau anggota organisasi. Komitmen karyawan atau kelompok dicapai melalui pengembangan partisipasi karyawan dalam dinamika kerja, proses manajemen, serta pengambilan keputusan.

Organisasi diikat oleh loyalitas dan tradisi, pemimpin di dalam kultur ini lebih berfungsi sebagai mentor dengan sifat otoriter yang rendah dan memungkinkan seluruh tim bekerja atas nama kelompok dengan mengesampingkan penonjolan individu. Tipe pemimpin pada budaya ini, yaitu, sebagai fasilitator, mentor, dan pembangun tim. Nilai yang terkandung dalam budaya ini adalah komitmen, komunikasi, dan pengembangan. Teori efektivitas yang digunakan, yaitu pengembangan sumber daya manusia dan partisipasi yang efektif. Strategi dalam peningkatan kualitas dengan cara pemberdayaan, membangun tim, keterlibatan karyawan, pengembangan sumber daya manusia, dan komunikasi terbuka.

2. *Adhocracy culture*

Adhocracy culture merupakan kultur yang sangat dinamis, dijiwai semangat *entrepreneursip* dan kreativitas. Nilai yang sangat diutamakan adalah inovasi dan keberanian mengambil risiko. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan lebih sebagai *innovator*, wirausaha, serta *visionary leadership*. Ikatan yang menyatukan organisasi adalah komitmen terhadap eksperimen dan inovasi. Kesuksesan sebuah kerja organisasi diukur oleh penemuan produk/jasa baru yang inovatif. Tipe pemimpin pada budaya ini, yaitu *innovator*, pengusaha, *visioner*. Nilai yang terkandung, yaitu, *output* inovatif, transformasi, kelincahan. Teori efektivitas yang digunakan, yaitu *innovatif*, visi dan sumber daya baru yang efektif. Strategi dalam peningkatan kualitas dengan cara menciptakan standar baru, mengantisipasi kebutuhan, perbaikan terus-menerus, menemukan solusi kreatif.

3. *Market culture*

Istilah *market* atau pasar tidak berarti mengacu pada *marketing* atau perilaku konsumen di pasar. Kultur ini beroperasi pada mekanisme ekonomi pasar, dengan melakukan transaksi. Transaksi yang ditujukan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Konsep penting di dalam kultur ini adalah *transaction cost*. Jadi organisasi lebih berorientasi terhadap hasil, bukan proses. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai kompetitor dan pendorong yang tangguh. Tujuan jangka panjang dari kultur ini adalah melakukan aktivitas yang kompetitif dan pencapaian sasaran yang sudah ditargetkan. Sukses dilihat dari pangsa pasar dan penguasaan pasar. Tipe pemimpin pada budaya ini, yaitu keras, pesaing, produser.

Nilai yang diutamakan adalah pangsa pasar, pencapaian tujuan, dan profitabilitas. Teori efektivitas yang digunakan, yaitu agresif, bersaing dan fokus pelanggan yang efektif. Strategi dalam peningkatan kualitas dengan cara mengukur preferensi klien, meningkatkan produktivitas, menciptakan kemitraan eksternal, meningkatkan saing, melibatkan pelanggan dan pemasok.

4. *Hierarchy culture*

Yaitu kultur yang sangat formal dan teratur, di mana setiap aktivitas semua lini manajemen mempunyai sebuah aturan main yang jelas, sesuai dengan apa yang dikehendaki organisasi. Segala sesuatu, mulai dari penentuan kebijakan, pencapaian target strategis didasarkan pada prosedur. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai kordinator dengan fungsi mentoringnya yang kuat dan ketat, sekaligus juga sebagai organisator yang unggul. Organisasi diikat oleh aturan-aturan dan kebijakan formal, dan nilai yang dianggap paling penting adalah efisiensi dan kelancaran jalannya organisasi. Model atau pedoman manajemen yang digunakan biasanya berpusat pada pengendalian dan kontrol yang ketat.

10.5 Proses Membangun Budaya Organisasi

Proses munculnya budaya merupakan proses yang sangat panjang. Ada berbagai sumber yang dapat memengaruhi dalam pembentukan budaya para pendiri organisasi memiliki sebuah ide dasar. Ide ini yang kemudian dicocokkan dengan kebutuhan dan tujuan organisasi, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Proses pembentukan budaya organisasi umumnya dimulai dari filosofi para pendiri. Hal itu karena para pendiri memiliki tujuan. Para pendiri menanamkan budaya seperti apa yang harus dijalankan oleh organisasi. Dari pendiri itu kemudian diteruskan kepada karyawan melalui penerapan visi dan misi yang sudah ditetapkan. Semua gagasan tersebut dimulai dari level manajemen paling atas sampai dengan level paling bawah yang menjadikan budaya lama kelamaan akan mengakar kuat sebagai sebuah hal yang kuat. Budaya yang kuat tentu harus kembali pada tujuan para pendiri merumuskannya. Schein (*dalam* Wibowo, 2010) mengungkapkan proses penciptaan budaya yang terjadi dalam tiga cara, yaitu:

1. Pendiri hanya mempekerjakan dan mempertahankan karyawan yang berpikir dan merasakan cara yang mereka tempuh.
2. Mereka mengindoktrinasi dan mensosialisasikan para karyawan dengan cara berpikir dan perasaan mereka.
3. Pendiri bertindak sebagai model yang mendorong karyawan dan sebagai bentuk upaya untuk menginternalisasikan keyakinan, nilai dan asumsi mereka.

Pekerja dengan budaya organisasi yang kuat dalam organisasinya akan lebih berkomitmen terhadap organisasinya dari pada organisasi dengan budaya yang rendah. Organisasi dengan budaya yang kuat juga menggunakan usaha-usaha perekrutan dan sosialisasi untuk membangun komitmen pekerjanya yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dari organisasi secara keseluruhan (Robbins, 2007). Tahapan yang sangat penting dalam proses pembentukan budaya adalah tahap sosialisasi, karena sosialisasi merupakan tahapan di mana budaya tidak hanya diketahui oleh penggagas dan pendiri organisasi, namun dapat menyentuh ke dalam setiap lapisan manajemen.

Tidak hanya menyentuh setiap lapisan manajemen, budaya juga diharapkan dapat diaplikasikan ke dalam setiap perkataan dan tindakan sehingga menjadi ciri khas sendiri yang membedakan organisasi satu dengan organisasi yang lain. Sosialisasi juga merupakan tahapan di mana para pekerja menyesuaikan diri dengan budaya yang muncul. Dengan begitu, proses penerimaan budaya akan sesuai dengan yang dikehendaki dan resistensi akan dapat diminimalkan.

Robbins menjelaskan bahwa sosialisasi terdiri dari tiga tahap, yaitu pra kedatangan, keterlibatan, dan metamorfosis. Robbins menjelaskan bahwa:

1. Tahap pra kedatangan, yaitu tiap individu datang dengan seperangkat nilai, sikap dan harapan.
2. Tahap keterlibatan, yaitu di mana karyawan baru melihat adanya budaya baru dan merasa ada persimpangan antara harapan dia yang mungkin dengan kenyataan yang ada.
3. Tahap metamorfosis, di mana karyawan baru berubah dan menyesuaikan diri dengan budaya baru yang dilihatnya. Pada tahap ini, karyawan mulai menyeimbangkan diri dari harapan dia dengan budaya organisasi. Tidak hanya itu, karyawan tersebut mampu menyesuaikan diri dengan pekerjaan dan kelompok kerjanya.

Menurut Ari Weinzweig dalam sebuah artikel yang berjudul *Five Steps to Building an Organizational Culture*, membangun budaya organisasi hanya dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu dengan pertimbangan dan niat sadar, atau sebaliknya, membiarkan budaya datang bersama-sama sendiri dengan memberikan sedikit pemikiran dalam proses (Weinzweig, 2012). Proses membangun budaya organisasi dibagi menjadi lima tahapan, yaitu:

1. *Teach it*

Proses mengajarkan merupakan proses yang paling efektif dalam menganalisis budaya. Proses *Teach it* mengajarkan kepada pekerja mengenai apa yang akan dicari dalam organisasi. Maksud dari proses ini, yaitu memperkenalkan dan mengajarkan tujuan serta cita-cita organisasi yang dibentuk oleh pemimpin. Selain itu, juga menjelaskan sistematika gaya kepemimpinan suatu organisasi dalam bekerja. Salah satu cara

terbaik untuk mengajarkan budaya ini adalah dengan cara bercerita. Pekerja diberikan cerita yang bagus mengenai penanganan suatu hal dalam situasi yang sulit, atau bagaimana organisasi telah berhasil berkembang di tempat tersebut.

2. *Define it*

Pada proses *Define it* ini memiliki tujuan, yaitu menyamakan persepsi mengenai budaya organisasi yang berkembang dalam organisasi. Sehingga harus ada diskusi khusus antara pendiri dan para pekerja untuk menentukan budaya organisasi yang ada. Dalam proses ini, diperlukan adanya visi yang jelas dan sama dalam satu organisasi. Karena visi yang jelas dan sama merupakan bagian elemen yang terpenting dari satu organisasi. Selain itu juga agar terdapat satu kesatuan pendapat dalam menentukan budaya organisasi dan pemahaman budaya organisasi dalam organisasi tersebut.

3. *Live it*

Pada proses *Live it* menekankan bahwa budaya organisasi akan berkembang sesuai dengan perjalanan organisasi. Budaya organisasi dibangun secara perlahan-lahan dari waktu ke waktu, bukan dengan keputusan yang cepat atau isi perjanjian yang besar.

Sehingga, perkembangan budaya organisasi dipengaruhi dari berbagai faktor yang saling berkaitan. Pimpinan memiliki pengaruh besar bagi budaya organisasi yang berkembang karena pekerja akan memperhatikan dan memaknai segala sesuatu yang dilakukan oleh pimpinan.

Selain itu, segala tingkah laku yang dilakukan oleh pimpinan, pada akhirnya hal tersebut akan berkembang menjadi budaya oleh para pekerja dalam organisasi tersebut. Kemampuan dalam mengelola situasi sulit adalah salah satu kontributor terbesar bagi penciptaan budaya organisasi. Lebih mudah untuk membangun suatu budaya ketika segala sesuatu berjalan dengan baik. Tapi budaya yang kuat ini sebagian besar dibangun oleh apa yang kita lakukan selama masa sulit. Karena kondisi sulit lebih menuntut respons yang lebih aktif dalam menyelesaikan permasalahan organisasi, sehingga lebih berkesan bagi para anggota organisasi.

Menurut Ari Weinzweig, apabila seorang anggota organisasi telah melakukan kesalahan. Hal yang terpenting dilakukan adalah dengan cara terbuka menerima bahwa ia telah melakukan kesalahan, mengakui apa yang telah terjadi, meminta maaf dan kemudian bergerak maju bersama mencapai tujuan. Harapannya agar semua bekerja lebih efektif.

Penanganan masalah dengan cara yang konstruktif dapat mempermudah membangun budaya organisasi yang diinginkan. Pada akhirnya, semua orang perlu memiliki tanggung jawab secara pribadi untuk menjalani budaya yang ingin diciptakan. Organisasi yang paling efektif dan budaya yang paling kuat adalah di mana setiap orang datang cukup dekat dengan budaya hidup. Selain itu juga dapat mengakui secara konstruktif pada saat posisi mereka sedang jatuh, kemudian secara aktif bergerak menuju yang lebih baik atau secara aktif mendukung orang lain yang sudah melakukan hal tersebut lebih baik.

4. *Measure it*

Setelah melalui proses pendefinisian elemen kunci dari budaya organisasi yang ingin dibentuk. Diperlukan proses pengukuran budaya yang sudah berkembang. Pengukuran ini dimaksudkan untuk mengetahui seberapa efektif pengenalan budaya organisasi dan pendefinisian terhadap para anggota organisasi. Melalui pengukuran inilah, dapat dilakukan evaluasi dan menentukan langkah selanjutnya berkenaan dengan budaya organisasi yang sudah dikembangkan.

5. *Reward it*

Penghargaan diperlukan untuk mengatasi masalah ketidaksesuaian antara keinginan organisasi yang tercapai dengan penghargaan terhadap pencapaian tersebut. Sebenarnya organisasi tidak akan pernah sempurna untuk menyelaraskan setiap hadiah atau penghargaan dengan perilaku yang dicari. Tapi setidaknya pimpinan organisasi menjadi sadar akan elemen kunci dari visi budaya, kemudian memastikan bahwa memperhatikan dan menghargai para pekerja adalah termasuk hal yang penting.

10.6 Budaya Kewirausahaan



Gambar 10.4 Kewirausahaan

Dalam antropologi budaya yang berhubungan dengan entrologi mempelajari tingkah laku manusia baik individu maupun kelompok dan tidak hanya kegiatan yang bisa diamati dengan mata saja, tapi juga yang ada dalam pikiran mereka. Tingkah laku ini tergantung pada proses pembelajaran dengan mencontoh dari generasi di atasnya dan juga dari lingkungan alam dan sosial yang ada di sekelilingnya dan inilah yang disebut dengan kebudayaan atau budaya.

Sebagaimana yang dapat dilihat bahwa hampir setiap orang memiliki potensi untuk menjadi seorang wirausahawan, sehingga keragaman akan menjadi tanda kewirausahaan dan berbagai ragam orang yang membentuk struktur kewirausahaan tersebut. Pada dasarnya, setiap orang dapat menjadi usahawan asal mereka memiliki kemauan yang kuat, tekun. Menjadi usahawan tidak harus karena adanya faktor genetik dari orang tua yang menjadi wirausaha. Penelitian yang dilakukan oleh Gray (2002), menyatakan bahwa perilaku kewirausahaan mesti belajar melalui pengalaman usaha. Dengan demikian, ketidakpastian membuat wirausaha harus selalu memperhitungkan risiko untuk kegiatannya.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Gamage *et al.* (2003) menunjukkan ada hubungan yang kuat antara budaya dengan kewirausahaan. Perilaku kewirausahaan telah mampu memberikan dukungan yang berarti guna mentransformasi budaya dan menghasilkan kinerja. Sedangkan perilaku kewirausahaan memiliki peran strategis sebagai mediasi budaya etnis.

Perilaku kewirausahaan telah mampu memanfaatkan peluang-peluang yang diberikan pemerintah untuk mengembangkan usaha yang dimiliki. Dalam menjalankan sebuah usaha, perilaku kewirausahaan hendaknya selalu ditingkatkan kapasitasnya agar memiliki produktivitas yang tinggi dan usaha yang andal. Keberhasilan seorang wirausaha juga dipengaruhi oleh ide-ide yang muncul segera dan juga diterapkan walaupun dalam situasi yang tidak menentu, ide-ide ini juga dapat dipengaruhi oleh kebiasaan dalam bidang kewirausahaan. Dengan terbiasa berwirausaha, nantinya pengusaha akan menampilkan atau mendapatkan ide-ide dengan cepat untuk usaha yang nantinya dilakukan.

10.7 Perilaku Organisasi



Gambar 10.5 Perilaku organisasi

Perilaku organisasi adalah bidang yang luas manajemen yang mempelajari bagaimana orang-orang bertindak dalam organisasi. Manajer dapat menggunakan teori dan pengetahuan tentang perilaku organisasi untuk meningkatkan praktik manajemen untuk secara efektif bekerja dan memengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, bidang perilaku organisasi telah berkembang dari studi ilmiah manajemen selama era industri, prinsip-prinsip birokrasi dan hubungan manusia studi kebutuhan karyawan (Scoot, 1992).

Perilaku organisasi adalah bidang interdisiplin yang mengacu pada ide-ide dan penelitian dari berbagai disiplin ilmu yang berkaitan dengan perilaku manusia dan interaksi ini termasuk psikologi. Psikologi sosial, sosiologi, komunikasi, dan antropologi (Robbins, 2003). Organisasi yang paling sukses membuat penggunaan bakat dan energi terbaik dari karyawan mereka (Heil, Bennis & Stephens, 2000; huselid, 1995), perusahaan-perusahaan yang secara efektif mengelola karyawan memegang keuntungan lebih dari pesaing mereka. Pfeffer (1998) memperkirakan bahwa organisasi dapat menuai 40% keuntungan dengan mengelola orang dengan cara membangun komitmen, keterlibatan, pembelajaran, dan kompetensi organisasi, karena karyawan adalah kunci untuk sukses organisasi, seberapa baik berinteraksi manajer dengan berbagai individu adalah kunci untuk sukses manajer. Seorang manajer yang terampil dalam perilaku organisasi akan dapat bekerja secara efektif dengan karyawan dan rekan di seluruh organisasi, membantu dan memengaruhi mereka untuk mendukung dan mencapai tujuan organisasi.

Perilaku organisasi adalah bidang yang luas terdiri dari banyak bidang studi. Perilaku kerja biasanya diperiksa pada tingkat yang berbeda, perilaku individu, perilaku kelompok, dan perilaku kolektif. Seluruh organisasi dengan isu-isu yang berbeda dan menonjol di setiap tingkat mempelajari perilaku individu guna membantu manajer memahami bagaimana persepsi, sikap, dan perilaku kerja. Kepribadian, motivasi dan hasil pekerjaan penting lainnya, seperti kepuasan, komitmen belajar, interaksi dalam pengaturan kelompok, memberikan wawasan tantangan kepemimpinan, kerja sama tim, komunikasi, pengambilan keputusan, kekuasaan, dan perilaku organisasi (kadang-kadang disebut sebagai teori organisasi).

10.8 Contoh Kasus

PT. XYZ adalah sebuah perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang elektronik. Perusahaan ini memiliki budaya organisasi yang berorientasi pada kinerja dan hasil. Hal ini tercermin dari adanya target-target yang harus dicapai oleh setiap karyawan, serta adanya sistem *reward* dan *punishment* yang jelas.

Pada suatu waktu, perusahaan ini mengalami penurunan kinerja. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain:

- ❑ Adanya perubahan teknologi yang cepat, sehingga perusahaan harus berinovasi untuk tetap kompetitif.
- ❑ Adanya persaingan yang semakin ketat dari perusahaan-perusahaan lain.
- ❑ Adanya perubahan demografi karyawan, sehingga perusahaan harus menyesuaikan budaya organisasinya.
- ❑ Penurunan kinerja ini menimbulkan beberapa masalah, antara lain:
 - ❑ Kepuasan kerja karyawan menurun.
 - ❑ Produktivitas karyawan menurun.
 - ❑ *Turnover* karyawan meningkat.

Untuk mengatasi masalah ini, perusahaan melakukan studi kasus budaya organisasi. Studi kasus ini dilakukan untuk mengetahui budaya organisasi yang sebenarnya di perusahaan, serta faktor-faktor yang memengaruhinya.

Hasil studi kasus menunjukkan bahwa budaya organisasi di PT. XYZ memiliki beberapa kelemahan, antara lain:

- ❑ Budaya organisasi yang terlalu kaku, sehingga tidak dapat beradaptasi dengan perubahan
- ❑ Budaya organisasi yang terlalu menekankan pada kinerja, sehingga mengabaikan aspek-aspek lain, seperti kerja sama dan kreativitas.
- ❑ Berdasarkan hasil studi kasus, perusahaan melakukan beberapa perubahan terhadap budaya organisasinya, antara lain:

- Melakukan perubahan terhadap sistem *reward* dan *punishment*, sehingga lebih berfokus pada hasil kerja yang berkualitas, bukan hanya kuantitas.
- Mendorong kerja sama dan kreativitas antar karyawan, dengan mengadakan berbagai kegiatan dan pelatihan.
- Melakukan perubahan terhadap struktur organisasi, sehingga lebih fleksibel dan dapat beradaptasi dengan perubahan.

Perubahan-perubahan yang dilakukan oleh perusahaan ini membuahkan hasil yang positif. Kinerja perusahaan mulai membaik, kepuasan kerja karyawan meningkat, dan *turnover* karyawan menurun.

Penjelasan Studi Kasus:

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Budaya organisasi yang kuat dapat memberikan manfaat bagi organisasi, antara lain:

- Meningkatkan kinerja karyawan.
- Meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
- Meningkatkan produktivitas karyawan.
- Meningkatkan loyalitas karyawan.

Namun, budaya organisasi yang tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi dapat menimbulkan masalah, antara lain:

- Menurunkan kinerja karyawan.
- Menurunkan kepuasan kerja karyawan.
- Meningkatkan *turnover* karyawan.

Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi untuk melakukan studi kasus budaya organisasi secara berkala. Studi kasus budaya organisasi dapat membantu organisasi untuk mengetahui budaya organisasi yang sebenarnya, serta faktor-faktor yang memengaruhinya. Dengan mengetahui hal ini, organisasi dapat melakukan perubahan terhadap budaya organisasinya agar sesuai dengan kebutuhannya dan dapat memberikan manfaat bagi organisasi.

Penyelesaian Kasus:

Penyelesaian kasus budaya organisasi di PT. XYZ dapat menjadi contoh bagi organisasi lain yang mengalami masalah yang sama. Perubahan-perubahan yang dilakukan oleh PT. XYZ, antara lain:

- Perubahan terhadap sistem *reward* dan *punishment*.
Perubahan ini dilakukan untuk lebih berfokus pada hasil kerja yang berkualitas, bukan hanya kuantitas. Hal ini dilakukan untuk mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih kreatif.
- Pendorongan kerja sama dan kreativitas
Perubahan ini dilakukan untuk meningkatkan kerja sama antar karyawan dan mendorong kreativitas karyawan. Hal ini dilakukan dengan mengadakan berbagai kegiatan dan pelatihan.
- Perubahan terhadap struktur organisasi
Perubahan ini dilakukan untuk lebih fleksibel dan dapat beradaptasi dengan perubahan. Hal ini dilakukan untuk memudahkan organisasi untuk melakukan perubahan sesuai dengan kebutuhannya.

Perubahan-perubahan ini dapat dilakukan oleh organisasi lain dengan menyesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan masing-masing organisasi.

10.9 Penutup

A. Kesimpulan

Budaya organisasi memiliki tiga level, yaitu *artefact*, *espoused values*, dan *basic underlying assumptions* menurut Schein (1992). Budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja.

Kinerja organisasi atau kinerja perusahaan merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer/pengusaha. Kinerja merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi (Gibson, 1998: 179).

Budaya organisasi mempunyai kekuatan untuk menggiring anggota ke arah pencapaian tujuan organisasi dan berpengaruh terhadap individu dan kinerjanya, bahkan terhadap lingkungan kerja. Kemudian pada ataran implementasi, budaya organisasi akan diwujudkan dalam bentuk perilaku individu masing-masing anggota organisasi dalam pembelajaran mengatasi persoalan yang dihadapi.

B. Saran

Makalah ini masih jauh dari kata sempurna, maka dari itu penulis menyarankan kepada pembaca agar tidak langsung puas membaca makalah ini. Melainkan harus lebih banyak lagi membaca buku yang berkaitan dengan budaya organisasi.

C. Rangkuman

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai hasil pikiran manusia dalam organisasi dari segala aktivitas dan tindakan berpola yang tumbuh dalam lingkungan masyarakat guna mencapai tujuan tertentu. Budaya organisasi berisi nilai, norma, aturan, pedoman perilaku, sistem sosial, sistem kebendaan sebagai hasil interaksi kelompok yang dihasilkan melalui komunikasi maupun imitasi serta diyakini dan dihargai bersama oleh organisasi. Budaya organisasi adalah suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam, harapan bersama oleh anggota organisasi. Budaya organisasi menjadi ciri khas dari suatu perkumpulan yang di dalamnya terdapat nilai guna memberi arah dan pola bagi anggota tindakannya. Dengan adanya budaya akan memudahkan anggota baru untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi dan membantu anggota untuk berintegrasi ke dalam kelompoknya. Profil budaya organisasi adalah alat pelaporan diri yang membuat perbedaan menurut delapan kategori, yaitu: inovasi, pendukung, stabilitas, menghormati orang, hasil orientasi, perhatian terhadap detail, tim orientasi, dan agresivitas. Model ini cocok untuk mengukur bagaimana budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi karena ukuran orang yang paling efisien cocok dalam sebuah organisasi dan organisasi tersebut dapat disebut sebagai budaya organisasi

yang baik. Nilai-nilai karyawan diukur terhadap nilai-nilai organisasi untuk memprediksi niat karyawan untuk tinggal, dan memprediksi omset. Awalnya OCP dikembangkan untuk memeriksa kesesuaian antara nilai individu dan organisasi. OCP digunakan oleh Cable dan Parsons untuk mengevaluasi dan merekrut para pelamar kerja.

Tipe Budaya Organisasi:

1. *Clan culture*

Clan culture, yaitu budaya yang menekankan pada keakraban dan ikatan emosi untuk saling berbagi, sehingga organisasi lebih tampak seperti keluarga yang saling menaungi satu sama lain. Nilai yang diutamakan pada budaya ini adalah *teamwork*.

2. *Adhocracy culture*

Adhocracy culture merupakan kultur yang sangat dinamis, dijiwai semangat *entrepreneursip* dan kreativitas. Nilai yang sangat diutamakan adalah inovasi dan keberanian mengambil risiko. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan lebih sebagai *innovator*, wirausaha, serta *visionary leadership*.

3. *Market culture*

Istilah market atau pasar tidak berarti mengacu pada *marketing* atau perilaku konsumen di pasar. Kultur ini beroperasi pada mekanisme ekonomi pasar, dengan melakukan transaksi. Transaksi yang ditujukan untuk menciptakan keunggulan kompetitif.

4. *Hierarchy culture*

Yaitu kultur yang sangat formal dan teratur, di mana setiap aktivitas semua lini manajemen mempunyai sebuah aturan main yang jelas, sesuai dengan apa yang dikehendaki organisasi. Segala sesuatu, mulai dari penentuan kebijakan, pencapaian target strategis didasarkan pada prosedur.

Pengambilan suatu keputusan individu dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu:

1. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku individu dalam suatu organisasi. Menurut beberapa sumber, terdapat beragam pandangan mengenai ciri-ciri budaya organisasi, namun secara umum, terdapat tiga ciri khas budaya yang kuat, yaitu 1. Kekokohan nilai-nilai inti, pola asumsi bersama, dan kepribadian organisasi yang memengaruhi cara bertindak individu dalam organisasi, 2. Fungsi budaya organisasi dalam pengambilan keputusan juga disebutkan sebagai pedoman dan pemberi arah.
2. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ciri-ciri budaya organisasi yang memengaruhi keputusan individu dalam organisasi meliputi kekokohan nilai-nilai inti, pola asumsi bersama, dan kepribadian organisasi.

10.10 Daftar Pertanyaan

1. Mengapa budaya organisasi sangat penting dalam organisasi?
2. Apakah budaya organisasi merupakan bagian dari identitas suatu organisasi? Jelaskan menurut kalian!
3. Benarkah mengubah budaya organisasi bisa meningkatkan kinerja suatu organisasi atau perusahaan?





Bab XI

Horison Perilaku Organisasi

11.1 Perilaku Individu dalam Organisasi Global

Perhatian Pengembangan Organisasi atau *Organization Development* (OD) telah berubah secara dramatis dari sikap individual dan hubungan interpersonal, kemudian pengaruh pekerjaan individu terhadap orang lain, sampai hal-hal seperti hadiah (*reward*) dan struktur organisasi. *Reward* tidak hanya mencakup masalah uang atau bonus. Lebih dari itu *reward* dipakai orang untuk memanipulasi orang –dalam arti yang paling positif– melalui prosedur-prosedur seperti *management by objectives*, penilaian dan sebagainya. Dengan kata lain *reward* di sini mempunyai arti yang sangat luas.

Ditinjau dari strukturnya, perhatian OD berkaitan dengan hubungan peran, hubungan pelaporan, dan bahkan aspek-aspek seperti deskripsi kerja dan struktur organisasi itu sendiri. Tergantung pada bentuk intervensi OD, beberapa atau semua hal tersebut dapat dikombinasikan kapan saja. Yang penting dalam OD adalah umpan balik sebagai mekanisme perubahan baik dalam bentuk positif maupun negatif, yaitu komentar kritis maupun pujian. Tidak dapat dielakkan perhatian OD berkaitan dengan perilaku dan pengaruh yang dirasakan oleh orang lain, misalnya teman, bawahan, dan konsumen. Setiap organisasi menggunakan sistem yang berbeda-beda untuk mengerjakan hal tersebut, misalnya penggambaran aktivitas manajemen. Organisasi berusaha membedakan perilaku ideal dari perilaku-perilaku aktual atau gaya individu atau kelompok. Orang dibuat untuk menghadapi masalah secara langsung baik dalam situasi individu atau dengan mempertimbangkan pendapat-pendapat orang lain.

Mungkin salah satu isu yang paling penting dalam OD adalah tingkat pengawasan dari konsultan. Tingkat pengawasan tersebut dikombinasikan dengan tingkat isolasi, misalnya dari realitas kerja maupun tujuan intervensi

yang dirasakan. Meskipun keamanan psikologis jauh lebih penting, tetapi selama intervensi ada saatnya kita ingin menciptakan perasaan tidak senang dalam diri klien sepanjang status *quo* dipertahankan. Ada saatnya kita membutuhkan isolasi tingkat tinggi dari organisasi. Tetapi pada saat yang sama juga diketahui bahwa semakin besar tingkat isolasi, perubahan-perubahan perilaku yang dihasilkan mungkin sedikit sulit untuk ditransfer kembali ke dalam organisasi. Pertimbangan lainnya berhubungan dengan nilai-nilai pribadi, yaitu kekhawatiran kalau orang akan menjadi sangat tergantung pada konsultan. Pada hakikatnya semakin jauh dari pekerjaan, semakin besar keamanan psikologis sejauh individu dipertahankan, dan semakin sulit transfer perilakunya. Dalam banyak kasus, ada perbedaan utama antara kehendak untuk berubah dan implementasi aktual perubahan yang telah disepakati. Dalam situasi seperti itu, iklim organisasi perlu memastikan bahwa perubahan tetap dipertahankan. Untuk itu mekasisme harus terus-menerus dikembangkan dalam organisasi. Jadi perubahan itu sendiri, dalam hal ini perlu dinegosiasikan sepenuhnya dengan semua implikasi yang mendasari konsep negosiasi.

Ketahui secara benar motif yang menyebabkan orang melakukan intervensi. Beberapa individu, biasanya manajer yang kuat dalam organisasi, mengalami apa yang disebut sebagai “konversi” misalnya dia telah mengalami atau mendengar tentang OD dan telah mengumumkannya. Kadang-kadang, bertujuan memperbaiki moral dan kadang-kadang konsultan dipanggil untuk berfungsi sebagai tukang. Dalam hal ini perhatiannya berhubungan dengan masalah khusus di mana konsultan diminta untuk menyelesaikannya. Motif lain yang mungkin kurang bermanfaat adalah hubungan yang disebut ‘mafia’, di mana konsultan sebenarnya dipanggil untuk memperbaiki seorang individu dalam organisasi (Tyson dan Jackson, 2000).

Dengan beberapa pengecualian, ada perubahan pokok dalam bidang pelatihan di mana individu dan kebutuhannya tidak lagi diperhatikan secara penuh. Akan tetapi, OD menyatakan bahwa seharusnya kita memperhatikan pentingnya mengembangkan dan melatih individu yang mempunyai otonomi. Kita perlu memastikan bahwa dalam organisasi, kita memiliki orang yang dapat memprakarsai dan melaksanakan dan juga menjadi anggota

dari suatu kelompok dan jaringan kerja yang efektif. Salah satu implikasinya adalah memberikan perhatian untuk mengembangkan orang-orang yang mempunyai keterampilan khusus dalam organisasi.

Tim yang dapat mengatur diri sendiri (*self managing team/SMT*), merupakan hasil dari kelompok kerja semi-otonomi pada tahun 1070-an. Perencanaan untuk tim seperti itu tidak hanya perlu melakukan peninjauan terhadap pabrik dan mengadakan pertemuan-pertemuan untuk menentukan apakah SMT dapat melakukan beberapa kemajuan yang berarti. Yang dibutuhkan adalah meninjau kebutuhan-kebutuhan pelanggan dan bagaimana sistem yang bekerja saat ini beroperasi. Hanya dengan cara itulah perubahan dapat terjadi. Tim juga diberi otoritas dan tanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Perubahan tersebut dari satu budaya ke budaya yang lainnya, membutuhkan filosofi dan strategi manajerial.

11.2 Perubahan Organisasi

Ada beberapa tugas khusus dan penting dalam *Organizational Development* (OD), di mana di antaranya adalah: mendiagnosis kebutuhan, merencanakan dan memimpin kegiatan pelatihan, berperan sebagai seorang katalisator dalam manajemen perubahan internal dan menyumbangkan pengetahuan seni mengelola pengembangan organisasi (Wren, 2005).

Tugas-tugas tersebut biasanya ditujukan untuk agen perubahan. Agen perubahan mungkin seseorang, baik dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi yang menyediakan bantuan teknis, spesialis atau nasihat, dalam mengelola usaha perusahaan. Satu aspek dari peran agen perubahan yang sering dilupakan adalah membantu momentum perkembangan yang sering merosot setelah antusiasme awal. Efektivitas perusahaan merupakan perhatian orang-orang yang bekerja di dalamnya. Pengembangan organisasi hanya dapat berhasil bila para manajer di semua tingkat memahami dan terlibat dalam proses-proses untuk mencapai perbaikan. Mereka perlu mengetahui manfaat dari proses-proses tersebut ditinjau dari hasil praktisnya. Program apapun ternyata membutuhkan komitmen dan dukungan dari atas. Kendati demikian banyak contoh-contoh menunjukkan bahwa bagian kerja tertentu dalam unit kecil ternyata mampu mencapai hasil yang bermanfaat hanya dengan inisiatif manajer secara individual. Bentuk pekerjaan eksperimen ini sering

membantu mengembangkan serta membangun kepercayaan untuk proses seperti itu dalam organisasi. Misalnya, dilakukannya *briefing* tim sebagai cara untuk menyampaikan keputusan dari informasi pengelolaan ke level bawah, dan mendengarkan isu dari hierarki yang lebih rendah, mungkin dimulai dari satu bagian atau departemen. Setelah masalah dapat dipecahkan dan bagian lain melihat manfaatnya, maka *briefing* semacam itu dapat disebarkan dengan cepat.

A. Tujuan dan Sasaran Perubahan Organisasi

Perubahan dilakukan untuk mengatasi krisis yang akan dihadapi organisasi, terutama krisis pada masa yang akan datang. Krisis dalam organisasi biasanya terjadi disebabkan karena kurang adaptifnya organisasi menghadapi berbagai perubahan, baik perubahan individual jajaran organisasi, krisis internal organisasi maupun krisis yang disebabkan faktor eksternal organisasi. Krisis dalam organisasi disadari setelah berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja organisasi yang mengalami stagnasi membuat para manajer dalam organisasi melakukan analisis untuk mengetahui apa yang menyebabkan krisis. Setelah krisis berhasil diidentifikasi, seharusnya manajemen organisasi tidak menjadikan krisis sebagai penghalang yang akan memperlambat gerak organisasi, atau mengartikan krisis sebagai faktor negatif, tetapi justru melakukan perbaikan sehingga manajemen organisasi dapat mengatasi krisis sehingga lebih efektif upaya mempertegas tujuan dan sasaran yang akan dicapai organisasi (Siahaan & Zen, 2012).

Keterlibatan seluruh jajaran organisasi dalam memahami apa tujuan perubahan bukanlah hanya sekedar meyakinkan pentingnya perubahan bagi organisasi, tetapi yang lebih penting lagi adalah meyakinkan jajaran organisasi bahwa perubahan yang dilakukan berimplikasi luas terhadap kesejahteraan siapa saja yang berada dalam organisasi. Dapat dikatakan bahwa perubahan dalam organisasi pada dasarnya adalah: 1). Meningkatkan efektivitas organisasi; 2). Meningkatkan kesejahteraan seluruh jajaran organisasi; 3). Berorientasi kepada masa depan; 4). Mendekatkan diri pada pelanggan atau pengguna jasa organisasi (Rifa'i, 2017).

Kemampuan organisasi melakukan perubahan adalah agar organisasi berfungsi dalam mencapai tujuan atau sasaran organisasi. Walaupun dalam mencapai tujuan tersebut, bukan hanya kepentingan organisasi tetapi juga untuk kepentingan individu yang ada di dalam organisasi. Individu yang ada dalam organisasi adalah orang yang sangat berkepentingan tentang kinerja organisasi, walaupun harus disadari, kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja setiap individu tersebut. Hubungan antara organisasi dengan orang yang ada dalam organisasi bersifat mutual simbolik. Manajer yang baik dalam organisasi adalah yang bisa meyakinkan bahwa kepentingan individu akan terpenuhi oleh organisasi, tetapi pada saat yang bersamaan meyakinkan anggota bahwa kepentingan tersebut akan terpenuhi secara efektif jika setiap individu memberikan kinerja yang juga tinggi terhadap organisasi. Karena itu kinerja organisasi ditentukan kontribusi setiap anggota organisasi.

B. Jenis-jenis Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi adalah proses yang melibatkan perubahan struktur, proses, atau budaya organisasi. Ini dapat dimulai oleh faktor internal atau eksternal dan dapat berkisar dari perbaikan bertahap yang kecil hingga perubahan transformatif yang besar. Ada beberapa jenis perubahan organisasi yang dapat dilakukan organisasi. Ini termasuk:

1. **Perubahan Struktural:** Perubahan struktural melibatkan perubahan struktur formal organisasi, seperti hierarki, pembagian kerja, atau hubungan pelaporan. Perubahan struktural dapat dilakukan sebagai respons terhadap perubahan kebutuhan bisnis, seperti pergeseran fokus atau pertumbuhan organisasi. Perubahan struktural mengacu pada perubahan dalam desain formal dan organisasi perusahaan. Ini mencakup perubahan dalam struktur organisasi secara keseluruhan, termasuk perubahan dalam hubungan pelaporan, perubahan batas-batas departemen, dan perubahan dalam alokasi tanggung jawab dan wewenang. Perubahan struktural biasanya diterapkan ketika sebuah organisasi ingin merampingkan operasinya, meningkatkan efisiensi, atau membuat unit bisnis baru.

2. **Perubahan Proses:** Perubahan proses melibatkan perubahan cara kerja dilakukan dalam organisasi. Jenis perubahan ini dapat dimulai untuk meningkatkan efisiensi, kualitas, atau daya tanggap terhadap pelanggan. Contoh perubahan proses meliputi penyederhanaan proses, adopsi teknologi baru, atau perubahan cara kerja diatur. Perubahan proses mengacu pada perubahan cara kerja dilakukan dalam suatu organisasi. Ini mencakup perubahan metode kerja, sistem, dan prosedur yang digunakan untuk menghasilkan barang dan jasa. Perubahan proses biasanya diterapkan untuk meningkatkan kualitas, mengurangi biaya, atau meningkatkan efisiensi.
3. **Perubahan Budaya:** Perubahan budaya melibatkan perubahan nilai, keyakinan, dan norma yang memandu perilaku dalam organisasi. Jenis perubahan ini dapat dimulai untuk menyelaraskan organisasi dengan arah strategis baru atau untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif. Perubahan budaya mengacu pada perubahan nilai, keyakinan, perilaku, dan sikap karyawan organisasi. Ini sering dimulai untuk meningkatkan moral, motivasi, dan komitmen karyawan. Perubahan budaya juga dapat diterapkan untuk menciptakan lingkungan tempat kerja yang lebih positif, meningkatkan reputasi organisasi, atau menanggapi perubahan norma dan nilai masyarakat.
4. **Perubahan Teknologi:** Perubahan teknologi melibatkan adopsi teknologi baru atau integrasi teknologi yang ada ke dalam organisasi. Jenis perubahan ini dapat dimulai untuk meningkatkan efisiensi, daya saing, atau untuk menanggapi perubahan kondisi pasar. Perubahan teknologi mengacu pada perubahan alat, perlengkapan, dan metode yang digunakan untuk memproduksi barang dan jasa. Ini sering dimulai untuk meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya, atau meningkatkan efisiensi. Perubahan teknologi juga dapat melibatkan perubahan dalam perangkat lunak, perangkat keras, dan sistem manajemen data.
5. **Perubahan Strategis:** Perubahan strategis melibatkan perubahan arah, fokus, atau tujuan organisasi secara keseluruhan. Jenis perubahan ini dapat dimulai sebagai respons terhadap perubahan lingkungan eksternal, seperti pergeseran lanskap persaingan atau perubahan kebutuhan pelanggan. Perubahan strategis mengacu pada perubahan arah, tujuan,

dan kebijakan organisasi secara keseluruhan. Ini sering dimulai ketika sebuah organisasi ingin memanfaatkan peluang pasar baru, menanggapi kebutuhan pelanggan yang berubah, atau mengatasi kelemahan internal. Perubahan strategis biasanya diterapkan oleh manajemen senior dan melibatkan investasi yang signifikan dalam penelitian, pengembangan, dan implementasi.

C. Faktor-faktor Perubahan Organisasi

Sebuah perubahan dan pengembangan dapatlah terjadi pada apapun dan siapapun tidak terkecuali dengan organisasi. Tidak banyak individu atau organisasi menyukai adanya perubahan namun tidak dapat dihindari namun harus dihadapi. Perubahan terhadap suatu organisasi disebabkan oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan eksternal.

a. Faktor Internal

Adalah penyebab perubahan yang berasal dari dalam organisasi yang bersangkutan, yang dapat berasal dari berbagai sumber antara lain:

- *Problem* hubungan antar anggota
- *Problem* dalam proses kerja sama
- *Problem* keuangan

Problem yang sering timbul berkaitan dengan hubungan sesama anggota organisasi pada umumnya menyangkut masalah komunikasi dan kepentingan masing-masing anggota. Hubungan antar anggota yang kurang harmonis merupakan salah satu *problem* yang lazim terjadi. Dibedakan menjadi dua, yaitu *problem* yang menyangkut hubungan atasan bawahan (hubungan yang bersifat vertikal), dan *problem* yang menyangkut hubungan sesama anggota yang kedudukannya setingkat (hubungan yang bersifat horizontal). Proses kerja sama yang berlangsung dalam organisasi juga kadang-kadang merupakan penyebab dilakukannya perubahan. *Problem* yang timbul dapat menyangkut masalah sistem kerja samanya dan dapat pula menyangkut perlengkapan atau peralatan yang digunakan. Sistem kerja sama yang terlalu birokratis atau sebaliknya dapat menyebabkan suatu organisasi menjadi tidak efisien.

Sistem birokrasi (kaku) menyebabkan hubungan antar anggota menjadi impersonal yang mengakibatkan rendahnya semangat kerja dan pada gilirannya produktivitas menurun, demikian sebaliknya. Perubahan yang harus dilakukan akan menyangkut struktur organisasi yang digunakan. Artinya, perubahan yang besar itu terjadi karena lingkungan menuntut seperti itu. Beberapa penyebab perubahan organisasi yang termasuk faktor eksternal adalah perkembangan teknologi, faktor ekonomi dan peraturan pemerintah.

Dari perubahan tersebut tentunya akan berdampak pada beberapa perubahan dalam organisasi tersebut, seperti perubahan sifat organisasi. Untuk menangani masalah tersebut, haruslah organisasi tersebut menetapkan suatu tindakan atau kebijakan dan penyesuaian diri agar sifat organisasi yang sebelumnya tidak lenyap dan terganti. Saat terjadi perubahan struktur organisasi, haruslah tetap berpegang teguh kepada prinsip bahwa struktur organisasi telah disusun dan ditetapkan dengan tujuan memberikan suatu gambaran tentang berbagai hal dalam organisasi tersebut. Dalam melakukan perubahan pada suatu organisasi umumnya tidak berjalan dengan begitu lancar karena terdapat beberapa hambatan dalam proses perubahan tersebut. Hambatan tersebut umumnya terjadi dari luar atau dari faktor eksternal.

b. Faktor Eksternal

Adalah penyebab perubahan yang berasal dari luar, atau sering disebut lingkungan. Organisasi bersifat responsif terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya. Oleh karena itu, jarang sekali suatu organisasi melakukan perubahan besar tanpa adanya dorongan yang kuat dari lingkungannya.

11.3 Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi atau *Organization Development* (OD) didefinisikan sebagai usaha terkini dari para ahli *behavioral* atau keperilakuan, mulai dari ahli psikologis, sosiologi sampai antropologi, yang memanfaatkan ilmu pengetahuan mereka untuk memperbaiki organisasi di sektor bisnis. Secara umum kepentingan mereka berkaitan dengan efektivitas organisasi maupun subunit yang ada di dalamnya. Karena proses pendidikan mulai berpengaruh

terhadap organisasi, maka definisi tersebut meluas sampai melibatkan usaha keras para manajer umum. Selain itu sering dijumpai bahwa orang yang memberikan pelatihan, pengembangan manajemen dan pengembangan personalia, akan berperan sebagai pengembangan organisasi.

Definisi lainnya, meminjam definisi kecerdasan secara psikologis, menyatakan bahwa OD adalah apa yang dilakukan oleh organisasi untuk mengembangkan orang yang terlibat dalam organisasi.

A. Maksud dan Tujuan Pengembangan Organisasi

OD bertujuan memberi informasi yang lengkap dan benar dari dalam organisasi itu sendiri untuk dapat membantu organisasi dan juga para anggotanya untuk membuat pilihan secara bebas. Pilihan-pilihan tersebut berkaitan dengan bantuan bagi para anggota organisasi untuk mendapatkan berbagai solusi atas masalah atau isu yang sedang mereka hadapi. OD memang memiliki kepentingan lebih jauh, yaitu memperkuat kemampuan organisasi dalam memecahkan masalah. Dengan kata lain, para pengembang organisasi berusaha membuat diri mereka tidak menonjol. Perlu diperhatikan bahwa OD berhubungan dengan pengembangan organisasi secara menyeluruh yang orientasinya bukan hanya para manajer tetapi juga karyawan organisasi lainnya. Akan tetapi beberapa fakta menunjukkan bahwa sekalipun para pengembang organisasi mempunyai tujuan tersebut, pada kenyataannya mereka lebih memperhatikan tingkat analisis individu.

Perbedaan antara OD dengan perubahan organisasi merupakan bidang yang tidak jelas, sebab OD juga berkaitan dengan perubahan yang terencana. Sampai tahun-tahun terakhir ini perubahan terencana ini terpusat pada permasalahan antar pribadi. Akan tetapi, orientasi tersebut lambat laun mulai berubah. Singkatnya OD kini jauh lebih luas dan mencakup berbagai isu yang beberapa tahun lalu diklasifikasikan sebagai perubahan organisasi. Berdasarkan definisi tersebut, OD berpusat pada klien. Pengertian ini membawa dua implikasi. Pertama, permasalahan harus dirasakan seperti yang klien rasakan. Kedua, yang mungkin lebih penting, adalah klien sebenarnya mencari solusinya sendiri. Selain itu, karena merupakan suatu proses perubahan, maka OD juga didefinisikan sebagai berorientasi pada proses. Pada awalnya perhatian OD berkaitan dengan sikap dan hubungan dalam organisasi, tetapi kini OD

bergerak ke arah perubahan struktur dan prosedur. Di samping itu, OD bukan merupakan konsep dalam pengertian ilmiah. OD tidak dapat didefinisikan secara pasti atau direduksi ke bentuk tertentu dan juga bukan merupakan perilaku yang dapat diamati, tetapi peran OD sangat penting OD lebih jauh digunakan sebagai istilah untuk menggambarkan proses meninjau kembali dan memperbaiki efektivitas perusahaan beserta organisasinya. Karena berasal dari ilmu pengetahuan sosial, maka OD cenderung berkonsentrasi pada tindakan dan interaksi antara individu dalam kelompok kerja dan hubungan antara kelompok dalam organisasi. Dalam hal ini sebagian besar praktisinya adalah para ahli keperilakuan, atau orang yang mendapatkan konsep serta keahliannya dari ilmu-ilmu keperilakuan. Hersey dan Blanchard (1995), mendefinisikan OD sebagai: usaha terencana, organisasi luas dan dikelola dari atas untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi melalui intervensi terencana dalam proses-proses organisasi yang menggunakan ilmu pengetahuan sosial. Jadi OD dapat ditinjau dari empat sudut pandang:

1. Tujuan yang akan dicapai
2. Pengetahuan yang berkaitan dengan pengelolaan dan pengembangan organisasi
3. Strategi dan kebijaksanaan untuk meninjau dan memperbaiki efektivitas perusahaan atau bagiannya
4. Aktivitas untuk melaksanakan strategi dan kebijakan.

Oleh karena itu, OD meliputi hal-hal berikut:

- Membuat diagnosis tentang apa yang dibutuhkan untuk memperbaiki efektivitas organisasi dan menentukan tujuan-tujuannya.
- Mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan.
- Mengembangkan aktivitas untuk melaksanakan strategi.
- Memastikan umpan balik dan memonitor serta mengevaluasi.

Dari hal-hal tersebut, dapat dinyatakan bahwa OD merupakan proses jangka panjang dan berlangsung terus-menerus. OD mencakup proses untuk meningkatkan kinerja organisasi.

B. Pendekatan Sejarah

OD berkembang terlepas dari perkembangan manajemen. OD merujuk kejadian-kejadian yang berlangsung selama tahun 1950-an. OD juga merupakan hasil langsung dari kelompok-kelompok pelatihan. Berkaitan dengan hal tersebut, kita dapat mengetahui pelatihan manajemen yang bermula dari angkatan bersenjata di Inggris dan dari “program J” (*Job Instruction Training*) di Amerika. Keduanya mengarah kepada pelatihan manajemen seperti yang kita pahami dua atau tiga dekade ini. Di Amerika hal pertama yang dilakukan adalah meyakinkan para mandor bahwa mereka sebenarnya adalah para manajer. Penelitian Roethlisberger (1947) dalam Hersey dan Blanchard (1995), terhadap para mandor merupakan hal klasik. Di Inggris, pelatihan manajemen berlawanan arah dengan badan-badan pelatihan yang kini sebagian besar sudah tutup, dan sekolah-sekolah manajemen yang semakin berpengalaman menawarkan pelatihan yang bebas dan umum bagi berbagai organisasi dan budaya. Lagi pula selama empat dekade ini ada peningkatan yang luar biasa di bidang teknik dan peralatan. Yang berkaitan dengan perubahan perilaku dan sikap. Teknik-teknik tersebut meliputi ceramah, diskusi terpadu, studi kasus dan *business game, role play*, pengamatan peserta dan belajar jarak jauh. Dengan kemajuan teknologi, alat komunikasi juga mengalami peningkatan, seperti video interaktif dan sebagainya. Hal yang menarik dari sini adalah sebagian besar peralatan tersebut sangat berorientasi pada pelatihan (*trainer-oriented*). Pada awalnya apa yang dilakukan dalam arena perkembangan manajemen terbatas pengaruhnya, sehingga organisasi beralih kesistem kelompok pelatihan sebagai cara mengimplementasikan OD untuk mendapatkan hasil yang lebih cepat dan lebih permanen. Dasar-dasar kelompok pelatihan ditemukan dalam penelitian Lewin dan Moreno pada tahun 1940-an dan 1950-an. Pada tahun-tahun pertama pelatihan sangat dikonsentrasikan kepada para pemimpin dan anggota kelompok dan khususnya lebih mementingkan faktor kelompok dari pada faktor individu. Akan tetapi selama tahun 1950-an para penemu kelompok pelatihan memisahkan orientasi mereka: Lewin beralih kepada penelitian spektrum sedangkan Moreno kepada pelatihan nasional. Pada awalnya klien terdiri atas orang-orang yang dianggap membutuhkan pelatihan dan dapat memberikan pengaruh dalam lingkungan organisasi. Untuk alasan itulah klien meliputi

para pendidik, pekerja sosial dan dalam lingkungan organisasi itu sendiri, yaitu para personal. Gerakan tersebut tumbuh cepat sampai akhir tahun 1960-an, khususnya dalam organisasi-organisasi di dunia Barat. Dari sana timbul profesionalisasi para pelatih dan juga gagasan dari kelompok-kelompok kontra yang dijuluki “orang malang yang bekerja sendiri”.

C. Metode dan Asumsi Kelompok Pelatihan

Asumsi dasar yang mendukung kelompok pelatihan adalah bahwa individu dapat belajar dari pengalaman yang disebut *experiential learning*. Orientasinya sangat ditekankan pada analisis tingkat nonrasional dan emosional. Yang mendukung seluruh pemikiran tersebut adalah asumsi bahwa orang mempunyai kekuatan untuk berkembang, sebuah asumsi yang melandasi pelatihan dan perkembangan manajemen saat ini.

Akan tetapi asumsi itu berubah; sekarang asumsi dasar kelompok pelatihan menyatakan bahwa orang akan memiliki jawaban positif terhadap kritik atau arus balik negatif. Dari G.B. Watson yang mengembangkan teori keperilaku kita mengetahui bahwa asumsi tersebut tidak tepat. Tujuan utama pelatihan semacam ini adalah untuk menghilangkan respons emosional seseorang. Hal ini dicapai dengan menekankan kepekaan terhadap sikap, sistem kepercayaan, dan berbagai respons emosional orang lain. Meskipun berkaitan dengan sikap, dari ketiga komponen tersebut emosional yang menempati urutan pertama. Keterampilan yang ditekankan di sini adalah keterampilan dalam berinteraksi dengan orang lain dalam organisasi. Akan tetapi tugas kelompok pelatihan ini jarang dilakukan dalam lingkup organisasi dan ini menimbulkan asumsi bahwa akan ada perubahan dari situasi pelatihan ke situasi kehidupan yang sesungguhnya.

Pelatihan itu menggunakan bentuk-bentuk kelompok. Klasifikasi dasar dari kelompok tersebut meliputi **asing**, **sepupu**, **keluarga**, dan **diagonal**.

Kelompok asing, terdiri dari orang-orang yang tidak memiliki hubungan sebelumnya. Mereka tidak hanya berasal dari bagian lain dalam suatu organisasi tetapi juga berasal dari organisasi lain.

Kelompok sepupu, Kelompok ini terdiri dari orang-orang dalam satu organisasi bahkan dari tingkatan yang sama, tetapi jarang berhubungan satu sama lain dalam situasi kerja.

Kelompok keluarga, sesuai dengan namanya meliputi bos dan bawahan-bawahannya.

Kelompok diagonal, meliputi lintas organisasi, baik dalam tingkat maupun departemen. Yang membedakan tugas kelompok pelatihan dari individu lainnya adalah tingkat pelatihan yang disusun.

Pelatihan-pelatihan lain mungkin ada yang lebih atau kurang menekankan pelatihan rasional vs emosional. Pada tingkat rasional ke dalaman intervensi sangat besar. Dari semua hal tersebut, kita mengetahui bahwa ada dua tema yang berbeda. Pertama masalah yang berpusat pada organisasi dan pekerjaan dapat dipecahkan oleh kelompok keluarga. Tema kedua agak berbeda, yaitu “sentuhan penuh perasaan” yang berhubungan dengan pertumbuhan pribadi dan perubahan sikap atau tepatnya perubahan kepribadian, dan menekankan ekspresi emosi dari pada pemahaman.

Maksud dari beberapa komentar tersebut menyatakan adanya kritik terhadap kelompok pelatihan. Pendapat tersebut memang benar. Kritik mencapai puncaknya pada akhir tahun 1960-an, ketika diketahui bahwa proses tersebut ternyata membuat orang yang mengalaminya sangat tertekan. Proses itu dirasakan sebagai pemerkosaan terhadap privasi individu. Proses pelatihan jelas menimbulkan ketegangan dan dalam beberapa kasus mengarah kepada gangguan mental. Banyaknya masalah yang muncul sebagian besar karena para pelatih tidak disiapkan dan dilatih dengan baik untuk menguasai materi yang akan diberikan kepada kelompok. Memang sangat memprihatinkan, karena itulah beberapa organisasi mengambil kebijakan untuk melarang orang melanjutkan sesi kepekaan atau pelatihan kelompok pelatihan.

Di samping itu pelatihan dianggap tidak realistis. Pelatihan hanya sedikit manfaatnya dalam pekerjaan dan keahlian apapun yang dimiliki akan cepat hilang dalam lingkungan organisasi. Hal ini tentu saja menjadi masalah bagi semua intervensi pelatihan di setiap organisasi. Satu kritik utama adalah, pelatihan memberikan pelajaran-pelajaran yang salah. Pelatihan menekankan kebebasan emosional dan kepekaan terhadap orang lain. Padahal organisasi sendiri berkaitan dengan analisis logis, ketegasan, dan yang terpenting adalah keahlian politis. Ada dua aspek yang perlu dicatat, yakni; pertama seharusnya kita memperhatikan perubahan struktur atau sistem dari pada perubahan

sikap atau kepribadian. Kedua, dilema moral dan etis. Orang diberi ganjaran atas perilaku mereka, yaitu kinerja mereka. Mereka tidak dibayar untuk sikap atau kepribadian tertentu yang melekat dalam diri mereka.

Karena kepentingan-kepentingan dengan kelompok pelatihan dan jumlah konsultan yang menjalankan tugas kelompok pelatihan, maka ada perubahan orientasi. Selama tahun 1960-an dan 1970-an muncul apa yang dinamakan agen perubahan. Sampai pada titik tersebut, kelompok pelatihan berkaitan dengan sikap dan mungkin perilaku –walaupun hanya ditinjau dari satu segi perilaku– dari pada dengan situasi. Pada umumnya, OD lebih banyak berkaitan dengan perubahan organisasi terencana dan dikelola. Selain itu, OD kini juga berkaitan dengan lingkungan karena lingkungan berpengaruh terhadap organisasi. Meski demikian masih ada beberapa permasalahan. Perubahan emosional masih menjadi salah satu prioritas, paling tidak merupakan bagian dari OD. Perubahan emosional sering dimasukkan dalam konsep nilai dan intervensi biasanya berdasarkan tingkat individu. Dalam kedua kasus tersebut, sangat dibutuhkan kepercayaan interpersonal untuk menghadapi berbagai isu dan masalah antar pribadi. Fokus program OD berubah ketika mulai terjadi perkembangan, mulai dari analisis tingkat individu, hubungan antar individu, interaksi departemen, dan *team building* untuk hubungan antara kelompok dan dalam organisasi pada umumnya. Jika orientasi tersebut secara khusus untuk mengatur individu maka yang sedang kita bicarakan adalah pelatihan, bukan OD.

D. Proses Pengembangan Organisasi

Menurut Siagian Sondang P (2000), untuk memulai melakukan suatu program perubahan, kita harus memahami apa yang dimaksud dengan strategi perubahan total. Dengan perkataan lain perlu pengenalan yang tepat tentang proses pengembangan organisasi (PO) sebagai instrumen yang andal dalam memikirkan, merencanakan dan mewujudkan perubahan.

Secara konseptual, strategi perubahan menyeluruh dalam arti bahwa organisasi menggunakan jasa konsultan pengembangan organisasi meliputi empat hal pokok, yaitu:

1. Proses konsultasi, dalam mana konsultan yang jasa-jasanya digunakan memegang teguh dua prinsip dalam melakukan kegiatan, yaitu cara bekerja yang efisien dan semangat kerja yang tinggi. Konsultan yang dipekerjakan oleh organisasi diharapkan mampu memainkan peranannya dengan tingkat keterampilan atau kemahirannya yang tinggi karena ia akan terlibat dalam membantu kliennya mengenali berbagai proses di mana berbagai kelompok dalam organisasi bergerak semuanya dikaitkan dengan peningkatan kemampuan klien untuk mengidentifikasi masalah dan menemukan jalan keluarnya. Kemahiran yang digunakan harus digunakan dengan pendekatan “*taylor made*” bukan pendekatan “konfeksi” atau dengan menggunakan “kunci wasiat” seolah-olah satu strategi tertentu cocok untuk memecahkan semua permasalahan yang dihadapi oleh berbagai organisasi. Seorang konsultan yang mempunyai harga diri yang tinggi secara profesional tidak akan mempertaruhkan reputasinya dengan pendekatan “konfeksi” atau “kunci wasiat” tadi, melainkan menggunakan pendekatan yang spesifik yang hanya cocok bagi organisasi tertentu.
2. Pengenalan dan penggunaan strategi PO. Kegiatan PO harus didasarkan pada pendekatan yang *taylor-made*. Pernyataan tersebut berarti bahwa tergantung pada jenis permasalahan yang dihadapi oleh klien, strategi yang digunakan dapat menyangkut struktur organisasi, dapat bersifat teknis dan mungkin pula bersifat keperilakuan.
3. Melakukan suatu bentuk intervensi tertentu. Artinya konsultan melibatkan diri pada proses perubahan bagi organisasi kliennya dengan mengusulkan kepada klien penggunaan teknik-teknik tertentu, baik dalam rangka menghilangkan atau mengurangi kecenderungan para anggota organisasi menolak perubahan dengan berbagai alasan dan argumen maupun dalam upaya menjamin bahwa perubahan yang dilakukan benar-benar mencapai sasaran dalam arti peningkatan kinerja organisasi, menghadapi tantangan sekarang dan memberikan respons yang tepat kepada tuntutan lingkungan.
4. Keadaan yang didambakan. Dimaklumi bahwa kegiatan PO diselenggarakan karena dirasakan adanya ketidakseimbangan dalam kehidupan organisasi antara kondisi sekarang dengan kondisi ideal yang

didambakan. Berarti kegiatan PO yang berhasil adalah kegiatan yang mampu menghilangkan kondisi ketidakseimbangan tersebut yang pada mulanya dengan bantuan konsultan, akan tetapi akhirnya terlihat pada kemampuan manajemen dan para anggota organisasi untuk mengambil langkah-langkah dalam penggunaan teknik-teknik tertentu tanpa kehadiran seorang konsultan dari luar.

E. Pendekatan Dasar dalam Pengembangan Organisasi

Siagian Sondang P (2000), menyatakan apapun permasalahan yang dihadapi oleh organisasi, jalan keluar biasanya dapat ditemukan dengan menggunakan salah satu atau kombinasi lebih dari satu pendekatan dasar yang dikenal dengan teori PO, yaitu yang berifat struktural, teknikal dan keperilakuan atau pendekatan yang terfokus pada unsur manusia dalam organisasi.

1. Intervensi Struktural

Dewasa ini kecenderungan yang jelas terlihat dan diperkirakan akan terus berlanjut di masa yang akan datang adalah bahwa organisasi yang diinginkan adalah yang makin bersifat “organik” dan egalitarian. Berarti pandangan yang pernah dominan yang mengatakan bahwa organisasi yang piramidal dan hierarkis adalah baik dan tampaknya semakin ditinggalkan karena organisasi yang organik dan egaliter per definisi adalah organisasi yang semakin datar. Jika suatu organisasi yang menyelenggarakan kegiatan PO menggunakan strategi perubahan struktural, biasanya terdapat tiga hasil yang diharapkan akan dipetik, yaitu restrukturisasi atau kadang dikenal dengan istilah reorganisasi, sistem imbalan yang baru dan perubahan pada kultur organisasi.

Untuk memperoleh ketiga jenis manfaat tersebut, terdapat tiga alasan mengapa manajemen mau mengubah struktur organisasi yang dipimpinya. Alasan pertama adalah bersifat ekonomi dalam arti bahwa jika struktur organisasi makin datar, rentang kendali semakin melebar, ini berarti bahwa jumlah bawahan yang dapat diawasi oleh seorang atasan makin banyak yang pada gilirannya mengurangi beban biaya administrasi yang harus dikeluarkan karena jumlah manajer yang harus digaji semakin berkurang. Alasan kedua adalah dengan mengurangi tingkat-tingkat hierarki kewenangan dalam organisasi, proses komunikasi pada umumnya

berjalan lebih lancar. Alasan ketiga adalah dengan rentang kendali yang melebar, biasanya kelompok-kelompok kerja memiliki otonomi yang lebih besar karena tidak mungkin lagi seorang manajer secara langsung mengendalikan semua bawahannya. Akan tetapi ada manfaat lain yang lebih penting bagi para anggota kelompok, yaitu mereka dapat menampilkan kematangan jiwanya dalam arti mereka tetap berupaya menampilkan kinerja yang memuaskan tanpa diawasi, sekaligus mereka menggunakan daya kreativitas dan inovasinya semaksimal mungkin dan mereka mampu memprakarsai usaha-usaha tertentu yang pada gilirannya membuat organisasi semakin efektif dan proaktif.

Dalam melakukan intervensi yang sifatnya struktural, biasanya tercipta organisasi yang tidak birokratik karena organisasi dituntut mampu memberikan respons yang tepat dan segera terhadap berbagai perubahan, disertai berbagai tuntunan, yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi tersebut. Struktur yang birokratik dipandang perlu dalam rangka meningkatkan efisiensi karena memang setiap perubahan membawa konsekuensi timbulnya biaya yang harus dipikul.

2. Intervensi Teknikal

Bentuk intervensi ini dikenal pula dengan istilah intervensi tugas-teknologi. Intervensi ini menekankan perubahan pada tugas-tugas nyata yang diselenggarakan oleh para anggota organisasi dan proses teknologikal serta sarana yang mereka gunakan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan oleh manajemen kepada mereka. Praktik PO yang dilakukan oleh banyak organisasi membuktikan bahwa tiga hal yang menjadi sorotan perhatian dalam menggunakan intervensi ini adalah: rancang bangun ulang pekerjaan, sistem sosio-teknikal dan program peningkatan mutu hidup kekaryaan.

a) Rancang bangun ulang pekerjaan,

Rancang bangun ulang pekerjaan ada persamaannya dengan intervensi struktural, upaya perubahan ditunjukkan pada tingkat organisasi sedangkan dalam rancang bangun ulang pekerjaan, perubahan diupayakan terjadi pada tingkat pekerja dengan berbagai bentuk perubahan seperti, alih tugas, alih wilayah, perluasan pekerjaan, perkayaan kekaryaan dan tim kerja yang otonom.

Salah satu pertimbangan untuk melakukan perubahan pada tingkat ini karena dengan demikian penggunaannya dapat dilakukan lebih luas dan dapat diterapkan baik oleh para manajer tingkat penyedia maupun para manajer senior.

b) Sistem Socioteknikal

Para praktisi sependapat bahwa rancang bangun pekerjaan harus mampu mengoptimalkan pemenuhan tuntutan sosial dan teknis dari pekerjaan yang harus diselesaikan. Artinya, penyelesaian setiap pekerjaan menuntut adanya suatu sistem yang merupakan gabungan antara pertimbangan-pertimbangan sosial dan teknis. Dari sisi teknisnya yang harus dipertimbangkan antara lain adalah; alat, teknik, prosedur, keterampilan, pengetahuan dan prasarana yang digunakan oleh para karyawan menyelesaikan tugas pekerjaannya. Sedangkan yang dimaksud dengan sistem sosial adalah manusia yang bekerja dalam organisasi dan interrelasi antar mereka. Para praktisi menggunakan sistem socioteknikal dalam mewujudkan perubahan, biasanya menekankan bahwa setiap rancang bangun pekerjaan yang berhasil harus selalu memperhitungkan kedua hal tersebut.

c) Peningkatan mutu hidup kekarayaan

Yang dimaksud dengan peningkatan mutu hidup kekarayaan adalah suatu proses melalui mana organisasi bersikap tanggap terhadap kebutuhan para karyawannya melalui pengembangan mekanisme tertentu yang memungkinkan mereka terlibat penuh dalam mengambil keputusan tentang hidup mereka di tempat kerjanya. Dari definisi tersebut terlihat dengan jelas bahwa sifat kekarayaan dewasa ini sudah dikaitkan langsung dengan pengakuan dan penghargaan terhadap harkat dan martabat manusia. Timbulnya konsep memberdayakan manusia di tempat pekerjaan adalah bukti nyata tentang kebenaran pandangan ini. Artinya, berkarya dewasa ini tidak lagi semata-mata dimaksudkan untuk mencari nafkah. Meskipun pandangan demikian tetap relevan akan tetapi berhubungan langsung dengan perlunya seseorang mandiri dan tidak bergantung pada orang lain dalam pemuasan kebutuhannya dan pemeliharaan kepentingannya. Oleh karena itulah dalam

teori motivasi ditekankan bahwa kebutuhan manusia yang harus dipuaskan tidak terbatas pada hal-hal yang bersifat materi, akan tetapi juga yang menyangkut kebutuhan sosial, prestise, aktualisasi diri, otonomi, dan dorongan penumbuhan motivasi yang bersifat intrinsik. Salah satu segi yang teramat penting dalam hal pengakuan dan penghargaan martabat karyawan sebagai manusia adalah mutlak mereka terlibat dalam menentukan nasibnya, pekerjaannya, kariernya dan bahkan juga penghasilannya.

3. Intervensi Keperilakuan

Perilaku seseorang merupakan fungsi dari konsekuensi perilaku tersebut. Misalnya di masa lalu banyak organisasi yang memberikan imbalan kepada pekerja di bidang produksi semata-mata berdasarkan jumlah jam pekerja tersebut bertugas tanpa dikaitkan dengan tingkat produktivitasnya. Para pegawai tetap, termasuk para manajer, menerima imbalan setiap bulan yang sama sekali tidak ada korelasinya dengan hasil pekerjaannya.

Sekarang praktik demikian semakin ditinggalkan dan yang terjadi adalah melaksanakan program imbalan yang mengaitkan jumlah imbalan yang diterima oleh seseorang dengan kinerjanya. Relevan pula untuk memperhatikan bahwa berbagai bentuk perangsang atau insentif di luar gaji pokok, dan tunjangan, misalnya bonus dihitung bukan lagi atas kinerja individu akan tetapi karena kinerja dan produktivitas kelompok.

11.4 Penutup

A. Kesimpulan

Pengembangan Organisasi (OD) telah berubah secara dramatis dari sikap individual dan hubungan interpersonal, kemudian pengaruh pekerjaan individu terhadap orang lain, sampai hal-hal seperti hadiah (*reward*) dan struktur organisasi. *Reward* tidak hanya mencakup masalah uang atau bonus. Lebih dari itu *reward* dipakai orang untuk memanipulasi orang –dalam arti yang paling positif– melalui prosedur-prosedur seperti *management by objectives*, penilaian dan sebagainya. Dengan kata lain *reward* mempunyai arti yang sangat luas.

Organisasi berusaha membedakan perilaku ideal dari perilaku-perilaku aktual atau gaya individu atau kelompok. Orang dibuat untuk menghadapi masalah secara langsung baik dalam situasi individu atau dengan mempertimbangkan pendapat-pendapat orang lain dan sebagainya.

Beberapa tugas khusus dan penting dalam OD, di antaranya: mendiagnosis kebutuhan, merencanakan dan memimpin kegiatan pelatihan, berperan sebagai seorang katalisator dalam manajemen perubahan internal dan menyumbangkan pengetahuan seni mengelola pengembangan organisasi. Tugas-tugas tersebut biasanya ditujukan untuk agen perubahan. Agen perubahan mungkin seseorang, baik dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi yang menyediakan bantuan teknis, spesialis atau nasihat, dalam mengelola usaha perusahaan.

Ada empat sudut pandang dalam pengembangan organisasi, yaitu: (i) tujuan yang akan dicapai, (ii) pengetahuan yang berkaitan dengan pengelolaan dan pengembangan organisasi, (iii) strategi dan kebijaksanaan untuk meninjau dan memperbaiki efektivitas perusahaan atau bagiannya, dan (iv) aktivitas untuk melaksanakan strategi dan kebijakan.

Secara konseptual, strategi perubahan menyeluruh dalam arti bahwa organisasi menggunakan jasa konsultan pengembangan organisasi meliputi empat hal pokok, yaitu: (i) proses konsultasi, (ii) pengenalan dan penggunaan strategi PO, (iii) melakukan suatu bentuk intervensi tertentu, (iv) keadaan yang didambakan.

Pendekatan dasar dalam pengembangan organisasi, yaitu yang berifat struktural (intervensi struktural), teknikal (intervensi teknikal dan keperilakuan (intervensi keperilakuan) atau pendekatan yang terfokus pada unsur manusia dalam organisasi.

B. Contoh Kasus

Kasus ini dimulai dengan Sebuah perusahaan teknologi mengalami kesulitan dalam mengimplementasikan perubahan dalam proses pengembangan produk. Karyawan menunjukkan resistensi terhadap perubahan dan sulit

untuk mentransfer keterampilan baru ke dalam lingkungan kerja. Selain itu, ada kekhawatiran bahwa karyawan akan menjadi terlalu tergantung pada konsultan yang membantu dalam proses perubahan.

Solusinya: Pelatihan Rasional dan Emosional: Konsultan dapat memberikan pelatihan yang menekankan keterampilan dalam mengelola respons emosional individu terhadap perubahan. Hal ini dapat membantu dalam menghilangkan respons emosional yang menghambat implementasi perubahan.

Dengan menerapkan strategi ini, perusahaan dapat mengatasi resistensi karyawan terhadap perubahan dan memfasilitasi transfer keterampilan baru ke dalam lingkungan kerja yang lebih adaptif. Selain itu, karyawan juga dapat belajar cara mengelola emosi mereka sendiri dan merespons perubahan dengan lebih efektif.

11.5 Daftar Pertanyaan

1. Jelaskan perilaku individu dalam organisasi global.
2. Sebutkan dan jelaskan beberapa tugas khusus dan penting dalam pengembangan organisasi.
3. Apa yang dimaksud dengan pengembangan organisasi/*Organization Development* (OD) dan sudut pandang apa yang perlu diperhatikan dalam pengembangan organisasi.
4. Sebutkan dan jelaskan empat hal pokok dalam pengembangan organisasi dengan menggunakan jasa konsultan.
5. Sebutkan dan jelaskan pendekatan dasar dalam pengembangan organisasi.



Daftar Pustaka

- Anggung M, Prasetyo M. (2018). *Peranan Perilaku Organisasi dan Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Produktivitas Output Pendidikan* (Vol. 2). Aplikasi Penelitian, dan. (n.d.). *Perilaku Organisasi*.
- Arifin T. (2014). Buku Ajar Perilaku Organisasi. In *Buku Ajar Perilaku Organisasi. Perspektif Mikro Perilaku Organisasi*
- Azhari N F, Tarigan O, Tobing P (N.d.). (2019). *Gaya-Gaya Kepemimpinan Dalam Organisasi*.
- Busyairi M, Tosungku L O A S, Oktaviani A. (2014). Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 4(09), 112–124.
- Deutsch M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale University Press.
- Dhiana P. (2022). *Keterkaitan Antara Politik Dan Kekuasaan Dalam Organisasi*.
- Dwinanda G. (2022). Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Motivasi dan Komitmen Organisasi Dalam Memengaruhi Capaian Kinerja Pegawai Kontrak Pada PT Tuju Wali-Wali Makassar. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 4(3), 232-241.
- Engel. (2014). Pengertian Motivasi Motivasi. *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*, 8–22.
- Fisher R, Ury W, Patton B. (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Harvard Negotiation Project.
- Fatyandri A N, Chanada E, Riady F, Salim K, Wu V N. (2022). Konflik dan Teknik Negosiasi yang Baik dan Tepat dalam Dunia Industri Makanan dan Minuman. *YUME: Journal of Management*, 5(3), 436–440. <https://doi.org/10.37531/yume.vxix.324>
- Fiska. (n.d.). *Teori Pengambilan Keputusan Agar Keputusan Menjadi Efektif dan Adil*. Retrieved from Gramedia: <https://www.gramedia.com/literasi/teori-pengambilan-keputusan/>

- Hartini, Ramaditya M, Irwansyah R, Putri D E, Ramadhani I, Wijiharta, Panjaitan R. (2021). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung.
- Hersey P, Ken B. (1995). *Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia, Edisi Keempat*, Erlangga, Jakarta.
- Jehn K A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Kang Tofa. (n.d.). Retrieved April 7, (2022). Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai from <https://kangtofa.wordpress.com/2016/01/04/hubungan-budaya-organisasi-terhadap-kinerja-pegawai/>
- Masni H. (2015). Strategi meningkatkan motivasi belajar mahasiswa. *Dikdaya*, 5(1), 34–45.
- Pramesti, M. W. (2017). Motivasi : Pengertian, Proses dan Arti Penting dalam Organisasi. *Jurnal Fakultas Ekonomi Dan Ilmu Sosial Universitas Sultan Fatah Demak*, 19–38.
- Maas L T. (2004). *Peranan Dinamika Kelompok Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Tim*.
- M Husnul Yaqin H, Ahmad Salabi, Me. (n.d.). Budaya Organisasi. Kuliah Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Dalam Pendidikan,
- Pryastuti L. (2023). *Dinamika Suatu Organisasi dalam Perubahan dan Pengelolaan Stress*. Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi.
- Putri V K. (2022, Juli 13). *Pengertian Organisasi dan tujuannya*. Retrieved from Kompas.com:
- Ratih N. (2018). Perilaku Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Jawa Barat (Study Kasus Sub Dinas Kesenian). In *universitas Pasundan*. <http://repository.unpas.ac.id/id/eprint/35960>
- Ratmawati D, Nurri H. (2007). *Perilaku Organisasi* (Cetakan ke). Universitas Terbuka.
- Rahim M A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Robbins S P, Judge T. (2013). *Organizational Behavior*. Pearson. <https://books.google.co.id/books?id=-m2jygAACAAJ>

- Robbins S P, Timothy A J. (2009). *Management and Organization Behavior* (7th Editio). Prentice Hall International.
- Robbins S P, Timothy A J. (2015). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* (Terjemahan Ratna Saraswati dan Febriella Sirait (ed.); Edisi 16). Penerbit Salemba Empat.
- Ruhana I. Perubahan Organisasi. *Melalui* (<http://anahuraki.lecture.ub.ac.id/files/2012/12/Bab-15-16-Perubahan-Organisasi.pdf>), diakses, 8.
- Supartha W G, Sintaasih D K. (2017). *Pengantar Perilaku Organisasi: Teori, Kasus, dan Aplikasi Penelitian*. Denpasar: CV. Setia Bakti.
- Supartha W G, Sintaasih D K. (2017). *Pengantar Perilaku Organisasi*. Denpasar: Cv. Setia Bakti. <https://id.scribd.com/Document/437114140/Contoh-Kasus-Kepemimpinan-Docx>
- Sendjaja S D. (2008). *Modul Teori Komunikasi* (p. 33).
- Sondang P S. (2000). *Teori Pengembangan Organisasi*, Bumi Aksara, Jakarta
- Siahaan A, Syukri M, Ismiatun S R, Ginting B S. (2022). Merancang pembelajaran organisasi. *Benchmarking: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(2), 23–31.
- Siahaan A, Syukri M, Ismiatun S R, Ginting, B S. (2022). Merancang pembelajaran organisasi. *Benchmarking: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(2), 23–31.
- Siagian, Sondang P. (2000). *Pengantar Perilaku Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Surwanti A. (2011). Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Kinerja. *Jbti*, II(1), 88–97. (Pramesti, 2017) (Busyairi et al., 2014)(Engel, 2014)(Masni, 2015)(Surwanti, 2011) <http://boharudin.blogspot.com/2011/10/aplikasi-teori-motivasi-dan.html>.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*.
- Thoha M. (2012). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya* (22nd ed.). Rajawali Pers.

Thomas K W, Kilmann R H. (1974). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Tuxedo, NY: Xicom. Harvard Business Review (<https://hbr.org/>): Sumber daya yang kaya mengenai manajemen konflik dan negosiasi dalam konteks bisnis dan organisasi

Tyson S, Tony J. (2000). *The Essence of Organizational Behavior*, Cetakan Pertama, ANDI Jogjakarta.

Wayan G, Desak K. (2017). *Pengantar Perilaku Organisasi*.

Wren D A. 2005. *The History of Management Thought. Fifth edition*. Jhon Wiley & Sons, Inc.

<https://penerbitbukudepublish.com/materi/budaya-organisasi/>

https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=HcRrEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=Ruang+Lingkup+Perilaku+Organisasi&ots=meQ0m8m2kq&sig=qhkNawzLjr1ZJZOjFOMd-VsJMrQ&redir_esc=y#v=onepage&q=Ruang%20Lingkup%20Perilaku%20Organisasi&f=false.

https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=hSI-EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR14&dq=Ruang+Lingkup+Perilaku+Organisasi&ots=Joa-5GCPvb&sig=wbKXlztUn9VYWFIVuUW7l8bbqhs&redir_esc=y#v=onepage&q=Ruang%20Lingkup%20Perilaku%20Organisasi&f=false.

https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=duJKEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Ruang+Lingkup+Perilaku+Organisasi&ots=JjYkvQCV7e&sig=yplzz89eP6xOY2IQ5e8FWOWI76Q&redir_esc=y#v=onepage&q=Ruang%20Lingkup%20Perilaku%20Organisasi&f=false.

<https://www.talenta.co/blog/indikator-motivasi-kerja/>

<https://www.studocu.com/id/document/universitas-satya-negara-indonesia/akuntansi/herwandinis/51763553>.

Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi (kompas.com)

<https://www.linovhr.com/perilaku-organisasi/>

<https://www.studocu.com/id/document/universitas-udayana/perilaku-konsumen/kemampuan/35695258>

<https://www.studocu.com/id/document/universitas-pembangunan-nasional-veteran-jawa-timur/sistem-informasi-manajemen/kumpulan-kasus-motivasi/34338999>

<https://www.scribd.com/doc/117023215/Bab-3-Nilai-Sikap-Dan-b-Kepuasan-Kerja-Perilaku-Organisasi#>

<https://www.scribd.com/doc/231226356/Makalah-Nilai-Sikap-Kepuasan-Kerja>

<https://www.kajianpustaka.com/2023/06/karakteristik-individu.html?m=1>

<https://www.slideshare.net/septigulo/nilai-sikap-dan-kepuasan-kerja-61728912>

https://www.kompasiana.com/sontoloyo10521/5c569fe76ddcae605324cd39/8-penyebab-ketidakpuasan-kerja?page=2&_gl=1*1dcw31t*_ga*U2VOaXlMeW9TLUN6OEl4ZldQbmE0WmlsNF90UEVFam5RWG5DMkZXRURDYWwxQ2pYMTRzRGZXUHhicXk4X0Iwdw..*_ga_6DPN6FP6GB*MTY5NTAyODgzMi4xLjEuMTY5NTAyODgzMi4

<https://media.neliti.com/media/publications/43447-ID-manajemen-konflik-upaya-penyelesaian-konflik-dalam-organisasi.pdf>

<https://amp.kompas.com/skola/read/2022/07/13/073000169/pengertian-organisasi-dan-tujuannya>

https://www.academia.edu/36539382/Contoh_kasus_Komunikasi

<https://serupa.id/gaya-kepemimpinan-pengertian-jenis-faktor-indikator-teori/>

<https://www.scribd.com/document/440285862/Contoh-Kasus-Teori-Organisasi-Klasik-Dalam-Perusahaan>

<https://www.scribd.com/doc/97048205/Struktur-Organisasi-dan-Rancangan-Organisasi>

<https://organisasi.co.id/contoh-teori-organisasi-klasik-14-konsep-dasar-aliran/>



Biodata Penulis



Rachmat Pramukty, S.E., M.Si, lahir di Kota Padang Pada tanggal 04 Juni 1984. Anak ke 2 (dua) dari 5 (lima) bersaudara ini, memiliki Pengalaman Pendidikan yang di mulai dari program Sarjana dan Pascasarjana Universitas Trisakti Jakarta atau yang disebut dengan Kampus Reformasi dan Saat ini sedang menyelesaikan

program Doktoral Ilmu Manajemen di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Mengawali karier pertama kalinya pada Industri perbankan Internasional dan Nasional, menjadikan sosok pria ini memiliki jaringan relasi pendidikan yang akhirnya terjun kepada dunia Pendidikan dan malang melintang menjadi Dosen pada Universitas terkemuka di Jakarta dan Bekasi. Saat ini merupakan pengajar Aktif pada FEB Universitas Bhayangkara Jakarta Raya program studi Akuntansi. Dengan keahlian sosial dan pengalaman teknologi yang di milikinya, saat ini menggerakkan Kampung Pendidikan Bersama PLT Walikota Bekasi untuk wilayah Kota Bekasi. Hal itu untuk mewujudkan cita-citanya dalam memberikan Pendidikan yang mumpuni kepada para masyarakat. Sebagai seorang Ayah dengan tiga putra putri, kewajiban Tridharma sebagai Dosen, yaitu pengajaran, pengabdian dan juga tak luput dari ketertarikan membuat suatu penelitian pada Bidang Akuntansi, Pemberdayaan Masyarakat dan Perpajakan, dan juga telah menerbitkan artikel diberbagai Jurnal Nasional dan Internasional, Dan juga aktif di berbagai ajang seminar Internasional mengikuti prosiding baik sebagai pemakalah maupun peserta konferensi internasional di berbagai negara.



Adj. Prof. Dr. Cris Kuntadi,
SE, MM, CA, CPA, QIA,
FCMA, CGMA, CIPSAS,
CFrA, ASEAN CPA, CHRM,
CH, CHt., PIA, Ak.

Pangkat : Pembina Utama (IV/e)

Lahir : Banyumas, 24 Juni
1969

Alamat : Jl. Mede No. 8A Utan
Kayu Utara, Matraman,
Jakarta 13120

Email : cris.kuntadi@gmail.
com

Instagram : @criskuntadi

Karier

- Adjunct Professor in Accounting
Universiti Geomatika Malaysia (2024)
- Widyaiswara Ahli Utama Kemenhub
(2021–Sekarang)
- Staf Ahli Menteri Perhubungan
(2017–2021)
- Inspektur Jenderal Kementerian
Perhubungan (2015–2017)
- Kepala Perwakilan BPK Provinsi Jawa
Tengah (2014)
- Kepala Pusdiklat BPK (2010–2014)
- Komite Audit Perum Perumnas
(2022–2025)
- Komite Audit MWA Institute
Teknologi Bandung (ITB) (2023–
2024)
- Komisaris PT Kereta Api Indonesia
(2017–2022)
- Komisaris PT Pelabuhan Indonesia II
(2016–2017)
- Dosen Universitas Bhayangkaya
Jakarta, UPN Veteran Jakarta,
Politeknik STIA LAN, dan Perbanas
Institutes
- Asesor LAMEMBA (Lembaga
Akreditasi Mandiri Ekonomi,
Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi)

Publication

- ❑ Sinta Score Kemendikbud 2.477 (per Maret 2024)
- ❑ HAKI: 92 Hak Cipta (Kemenkumham)
- ❑ Buku ISBN: 11 Judul

Organisasi

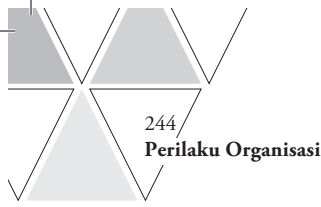
- ❑ Anggota Dewan Penasihat Asosiasi Dosen Akuntansi Indonesia (ADAI) 2023–2027
- ❑ Ketua Dewan Pengawas Forum Doktor Bisnis Indonesia (Fordobi)
- ❑ Ketua Dewan Standar Profesional Internal Audit (DSPIA) Asosiasi Auditor Internal (AAI) 2022–2027
- ❑ Ketua Ikanas STAN (2016–2017) dan Dewan Pengawas Ikanas (2017–Skrng)
- ❑ Ketua DPW DKI Jakarta Forum Akuntansi, Manajemen, dan Ekonomi (2022–2026)

Pendidikan

- ❑ D3 Akuntansi, Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (1991)
- ❑ Sarjana Ekonomi-Akuntansi, Universitas Indonesia (1996)
- ❑ Magister Manajemen, Universitas Gadjah Mada (2000)
- ❑ Bisnis Internasional, Universiteit Erasmus (2000)
- ❑ Doktoral Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya (2009)
- ❑ Program Pendidikan Singkat Angkatan XXI Lemhanas RI (2017)

Lain-lain

- ❑ The Best 5 PNS Inspiratif 2018 dari Menpan RB
- ❑ Ketua Tim Penilai Pengendalian Internal atas Pelaporan Keuangan Kementerian Perhubungan tahun 2017-2023



□ Penulis buku:

1. Sikencur (Sistem Kendali Kecurangan) Menata Birokrasi Bebas Korupsi”, *best seller*, Cetakan ke-6 Penerbit Gramedia
2. Excellent *Leadership*, Rahasia Menjadi Pemimpin Sukses” Cetakan Kedua 2018, Penerbit Republika
3. Audit Internal Sektor Publik, 2019, Penerbit Salemba
4. Audit Keuangan Negara, 2022, Penerbit Salemba
5. Building Excellent *Leadership*, 2022, IPB Press (Fordobi)
6. Manajemen Keuangan Pemerintah Pusat, 2022, Penerbit IPB Press
7. Manajemen Keuangan Pemerintah Daerah, 2022, Penerbit IPB Press
8. Inspirasi dari STAN (Alumni STAN)
9. Sampai Kapanpun Kami Pilih Berintegritas (Alumni STAN)
10. Babak Baru Pariwisata, 2023, Penerbit IPB Press (Fordobi)
11. Menuju Sukses Transformasi digital, 2023, Penerbit IPB Press (Fordobi)