

Tim Penulis :
Maya Rizki Sari S.E, M.Si
Menhard, S.E., M.Pd
Laras Insiya Pertiwi, S.Bns.



Perilaku **ORGANISASI**



Perilaku **ORGANISASI**

Tim Penulis :
Maya Rizki Sari S.E., M.Si
Menhard, S.E., M.Pd
Laras Insiya Pertiwi, S.Bns.

PERILAKU ORGANISASI

Tim Penulis:

Maya Rizki Sari, Menhard, Laras Insiya Pertiwi

Desain Cover:

Helmaria Ulfa

Tata Letak:

Handarini Rohana

Editor:

Aas Masruroh

ISBN:

978-623-459-209-2

Cetakan Pertama:

Oktober, 2022

Hak Cipta 2022, Pada Penulis

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

Copyright © 2022

by Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung

All Right Reserved

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian
atau

seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:

WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG

(Grup CV. Widina Media Utama)

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 360/JBA/2020

Website: www.penerbitwidina.com

Instagram: [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)

Telpon (022) 87355370

Kata Pengantar

Rasa syukur yang teramat dalam dan tiada kata lain yang patut kami ucapkan selain rasa syukur, karena berkat rahmat dan karunia-Nya buku yang berjudul perilaku organisasi ini telah dapat di terbitkan untuk dapat dikonsumsi oleh khalayak banyak. Pada dasarnya, perilaku organisasi merupakan suatu bidang studi yang di dalamnya mempelajari tentang bagaimana seseorang ataupun individu bisa bergerak dan berperilaku sesuai dengan organisasi, Termasuk di dalamnya mempelajari bagaimana mereka bisa berinteraksi satu sama lainnya dan bagaimana mereka bisa bekerja dalam suatu struktur organisasi untuk bisa menyelesaikan pekerjaan dan juga interaksi tersebut dengan lingkungan yang berada di luar organisasi.

Salah satu tujuan utama dilakukannya studi perilaku organisasi di antaranya agar bisa merevitalisasi teori organisasi dan juga mengembangkan konseptualisasi kehidupan organisasi yang lebih baik. Sebagai bidang daripada multidisiplin, perilaku organisasi ini sudah dipengaruhi dengan perkembangan pada sejumlah disiplin ilmu, termasuk di dalamnya psikologi, sosiologi, ekonomi, teknik dan juga pengalaman dari para praktisi itu sendiri. Studi tentang perilaku organisasi ini memiliki peranan yang penting untuk dipahami, memprediksi, serta mengandalkan perilaku setiap SDM dalam suatu organisasi, sehingga organisasi tersebut bisa berjalan secara efektif.

Berdasarkan hal tersebut maka, buku ini menyajikan segala yang dibutuhkan oleh para pengelola perusahaan dalam menjalankan roda perputaran perusahaan agar dapat menciptakan kualitas dan kuantitas perusahaan yang baik. Oleh sebab itu buku ini hadir dihadapan sidang pembaca sebagai bagian dari upaya diskusi sekaligus dalam rangka melengkapi khazanah keilmuan di bidang perilaku organisasi, sehingga buku ini sangat cocok untuk dijadikan bahan acuan bagi kalangan intelektual di lingkungan perguruan tinggi ataupun praktisi yang berkecimpung langsung di bidang perilaku organisasi.

Oleh karena itu buku yang berjudul perilaku organisasi ini hadir sebagai bagian dari upaya untuk menambah khazanah, diskusi perilaku organisasi. Akan tetapi pada akhirnya kami mengakui bahwa tulisan ini terdapat beberapa kekurangan dan jauh dari kata sempurna, karena sejatinya kesempurnaan hanyalah milik tuhan semata. Maka dari itu, kami dengan senang hati secara terbuka untuk menerima berbagai kritik dan saran dari para pembaca sekalian, hal tersebut tentu sangat diperlukan sebagai bagian dari upaya kami untuk

terus melakukan perbaikan dan penyempurnaan karya selanjutnya di masa yang akan datang.

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

Oktober, 2022

Penulis

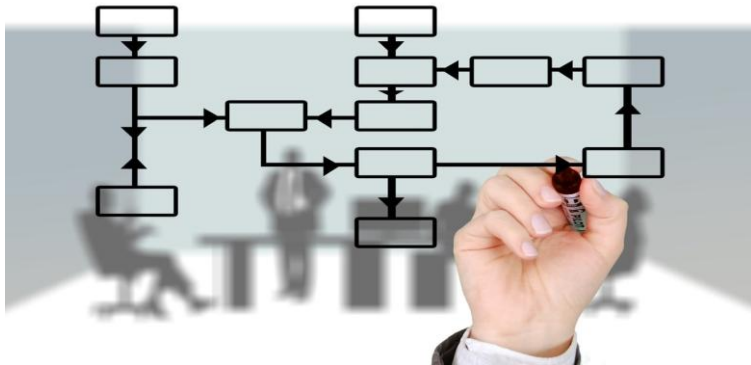
DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	v
BAB 1 PENGERTIAN DAN KONSEP PERILAKU ORGANISASI	1
A. Pendahuluan.....	1
B. Pengertian Perilaku Organisasi.....	2
C. Tujuan Perilaku Organisasi	3
D. Kontribusi Disiplin Ilmu Terhadap Perilaku Organisasi.....	4
BAB 2 TEORI DAN DASAR-DASAR PERILAKU ORGANISASI	7
A. Pendahuluan.....	7
B. Teori Organisasi Klasik.....	8
C. Teori Neo-Klasik.....	9
D. Teori Modern.....	11
E. Teori Contingency.....	12
F. Dasar Perilaku Individu.....	14
G. Pembentukan Organisasi.....	14
BAB 3 PERBEDAAN INDIVIDU: NILAI DAN SIKAP	17
A. Pendahuluan.....	17
B. Hubungan Antara Individu Dengan Organisasi.....	18
C. Values	19
D. Attitudes (Sikap)	22
BAB 4 BUDAYA ORGANISASI	27
A. Pendahuluan.....	27
B. Pengertian dan Konsep Budaya Organisasi	28
C. Karakteristik Budaya Organisasi	31
D. Fungsi Budaya Organisasi	32
E. Menciptakan dan Mempertahankan Budaya Organisasi	33
BAB 5 KEPUASAN KERJA.....	35
A. Pendahuluan.....	35
B. Definisi Kepuasan Kerja (Job Satisfaction).....	36
C. Mengukur Kepuasan Kerja	37
D. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja	38
E. Tujuan Pengukuran Kepuasan Kerja.....	40
F. Dampak Kepuasan Kerja.....	40
BAB 6 PERSEPSI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN	43
A. Pendahuluan.....	43
B. Persepsi	44

C. Faktor Yang Memengaruhi Persepsi.....	44
D. Kesalahan Dalam Persepsi.....	45
E. Hubungan Antara Persepsi dan Pengambilan Keputusan	45
F. Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi	46
G. Fungsi Pengambilan Keputusan.....	46
H. Model Rasional, Rasionalitas Terbatas, dan Intuisi	47
I. Jenis Pengambilan Keputusan	48
J. Model Pengambilan Keputusan	48
K. Proses Pengambilan Keputusan	50
L. Gaya Pengambilan Keputusan.....	51
M. Pengambilan Keputusan Dalam Kelompok	53
BAB 7 MOTIVASI KERJA.....	55
A. Pengertian Motivasi.....	56
B. Komponen Motivasi	57
C. Teori Motivasi.....	59
D. Sistem Reward Dalam Organisasi	71
BAB 8 KEPEMIMPINAN.....	73
A. Definisi Kepemimpinan.....	74
B. Teori Kepemimpinan	76
C. Kepemimpinan Karismatik, Transaksional, dan Transformasional.....	82
BAB 9 KONFLIK DAN NEGOSIASI	87
A. Pendahuluan.....	87
B. Jenis Konflik	88
C. Faktor Penyebab Konflik	89
D. Dampak Konflik.....	92
E. Tahap Konflik Dalam Organisasi	94
F. Strategi dan Gaya Manajemen Konflik	96
G. Manajemen Konflik Melalui Negosiasi	98
BAB 10 TIM DAN KELOMPOK KERJA	103
A. Pendahuluan.....	103
B. Tim Dalam Organisasi	103
C. Tipe-Tipe Tim	104
D. Tim Yang Efektif.....	106
E. Kegagalan Tim.....	110
F. Kelompok Dalam Organisasi.....	110
G. Tahapan Dalam Pembentukan Grup	111
H. Norma Kelompok.....	112
I. Kekompakan Kelompok.....	113
J. Manajemen Kelompok dan Tim Untuk Kinerja Yang Tinggi	114

BAB 11 KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI	117
A. Pendahuluan.....	117
B. Konsep Dasar Komunikasi	118
C. Hambatan Dalam Menciptakan Komunikasi Efektif.....	123
BAB 12 STRES KERJA	129
A. Pendahuluan.....	129
B. Stress	130
C. Model Stres	131
D. Stressor Dalam Dunia Pekerjaan	132
E. Hasil (Outcome) Dari Stres	135
F. Pencegahan dan Manajemen Stres.....	136
BAB 13 KEKUASAAN DAN POLITIK DALAM ORGANISASI	141
A. Pendahuluan.....	141
B. Kekuasaan.....	142
C. Strategi Kekuasaan	144
D. Taktik Kekuasaan	145
E. Saluran Pelaksanaan Kekuasaan.....	146
F. Politik	147
G. Faktor Yang Memengaruhi Perilaku Politik	147
H. Tipe Individu Dalam Berpolitik	148
I. Mengelola Kesan (Impression Management)	149
J. Respon Karyawan Terhadap Perilaku Politik	152
BAB 14 KERAGAMAN DALAM ORGANISASI	155
A. Pendahuluan.....	155
B. Tingkat Keanekaragaman	156
C. Diskriminasi	157
D. Karakteristik Biografi	159
E. Kemampuan	162
F. Manajemen Keragaman	164
BAB 15 DESAIN ORGANISASI	167
A. Struktur dan Desain Organisasi	168
B. Tipe Struktur Organisasi Formal	169
C. Konsep Desain Pekerjaan	170
D. Fase Struktur Organisasi	171
E. Bentuk-Bentuk Departemenisasi.....	174
F. Strategi Organisasi.....	178
DAFTAR PUSTAKA	180
PROFIL PENULIS	181

PENGERTIAN DAN KONSEP PERILAKU ORGANISASI



Sumber: *Gramedia.com*

A. PENDAHULUAN

Kerjasama antara dua orang atau lebih, boleh jadi dianggap sebagai upaya yang bersifat natural. Selain sebagai makhluk individu, manusia pada dasarnya adalah makhluk sosial (*social being*). Manusia, menurut pandangan ini, tidak bisa melepaskan ketergantungannya pada orang lain. Namun, harus diakui pula munculnya kerjasama tersebut tidak terjadi semata-mata bersifat alamiah, tetapi karena keterbatasan masing-masing individu. Hal ini saling berkaitan dengan keterampilan manusiawi yang dimiliki oleh setiap manusia. Keterampilan ini adalah kemampuan bekerjasama dengan memahami dan memotivasi orang lain, baik perorangan maupun dalam kelompok. Tentunya

seorang manajer yang banyak berkaitan erat dengan kerjasama tim dalam organisasi membutuhkan pemahaman tentang bagaimana perlakuan yang baik dalam organisasi. Seorang manajer harus mampu mengelola organisasi, mereka harus mempunyai keterampilan untuk berkomunikasi, memotivasi, dan mendelegasikan.

B. PENGERTIAN PERILAKU ORGANISASI

Perilaku manusia dalam kerjasama organisasi menjadi pusat kajian dari suatu bidang ilmu yang dikenal sebagai Perilaku Organisasi (*Organizational Behavior*). Hal ini telah didefinisikan oleh para ahli secara berbeda berdasarkan lingkup pengetahuan dan/atau pengalaman masing-masingnya. Perbedaan definisi ini pada dasarnya dapat digunakan untuk saling melengkapi dalam memahami perilaku organisasi tersebut. Diantaranya,

“Organizational behavior is a field of study that investigates the impact that individuals, groups, and structure have on behavior within organizations, for the purpose of applying such knowledge toward improving an organization’s effectiveness” (Robbins & Judge, 2013: 10).

(Perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki dampak yang dimiliki individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku di dalam organisasi, dengan tujuan menerapkan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan efektivitas organisasi).

“Organizational behavior: the field that seek increased knowledge of all aspects of behavior in organizational settings through the use of the scientific method.” (Greenberg & Baron, 2008:5).

(Perilaku organisasi: bidang yang mencari peningkatan pengetahuan tentang semua aspek perilaku dalam pengaturan organisasi melalui penggunaan metode ilmiah).

“Organizational behavior: the field of study that draws on theory, methods, and principles from various disciplines to learn about individuals’ perceptions, values, learning capacities, and actions while working in groups and within the organization and to analyze the external environment’s effect on the organization and its human resources, missions, objectives, and strategies.” (Gibson et al, 2012:5)

(Perilaku organisasi: bidang studi yang mengacu pada teori, metode, dan prinsip dari berbagai disiplin ilmu untuk mempelajari tentang persepsi, nilai, kapasitas belajar, dan tindakan individu saat bekerja dalam kelompok dan di dalam organisasi dan untuk menganalisis dampak lingkungan eksternal pada organisasi dan sumber daya manusia, misi, tujuan, dan strateginya).

Berdasarkan definisi-definisi tersebut di atas dapatlah dikemukakan beberapa karakteristik penting dari perilaku organisasi sebagai berikut:

1. Perilaku organisasi merupakan suatu bidang studi yang menyelidiki perilaku manusia dalam kerjasama organisasi yang didasarkan pada metode ilmiah (*scientific method*).
2. Penyelidikan perilaku manusia dalam kerjasama organisasi dapat dilakukan dengan pendekatan multi disiplin, maksudnya mengacu atau mendasarkan pada teori, metode dan prinsip berbagai ilmu perilaku (*behavioral sciences*) dan ilmu sosial (*sosial sciences*).
3. Pengetahuan perilaku organisasi dapat digunakan untuk memahami, memprediksi dan mengelola perilaku manusia dalam kerjasama organisasi guna meningkatkan efektivitas organisasi dan kesejahteraan individu.
4. Perilaku manusia dalam kerjasama organisasi merupakan dampak dari proses individual, proses kelompok, proses organisasional dan juga lingkungan eksternalnya.
5. Memahami perilaku manusia dalam kerjasama organisasi perlu menentukan dengan jelas tingkatan analisis di mana perilaku manusia itu beroperasi, apakah individu, kelompok atau organisasi.

C. TUJUAN PERILAKU ORGANISASI

Sobirin (2015) mengatakan tujuan mempelajari perilaku organisasi bagi para manajer yang diberi mandat oleh para pemilik organisasi, yaitu: mendeskripsikan, menjelaskan dan memprediksi, serta mengendalikan perilaku manusia dalam organisasi agar tujuan didirikannya organisasi dan tujuan orang-orang yang terlibat di dalamnya bisa tercapai secara optimal.

McShane and Glinow (2008), menyatakan tujuan mempelajari perilaku organisasi adalah:

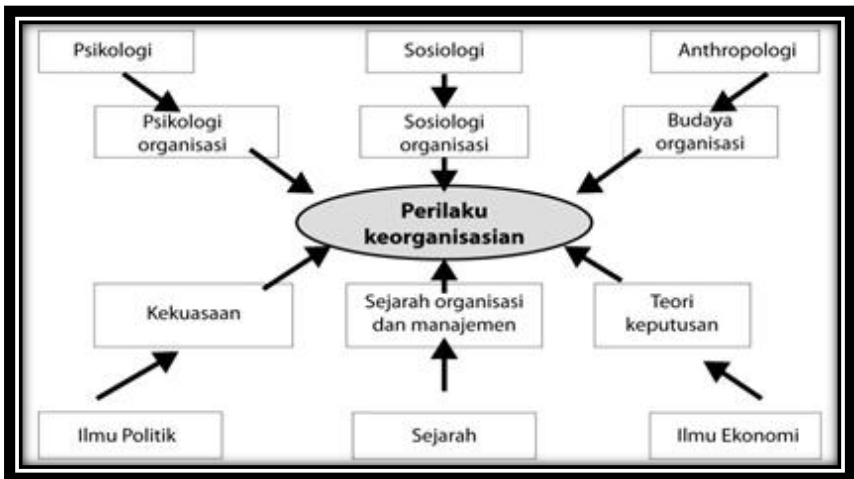
1. Untuk dapat memahami dan menjelaskan kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi sehingga dapat mengembangkan cara berpikir tentang kejadian-kejadian di dalam lingkungan organisasi. Setelah memahami perilaku-perilaku yang terjadi dalam organisasi maka dapat meramalkan kejadian-kejadian yang akan terjadi pada organisasi tersebut.
2. Mempelajari perilaku organisasi untuk dapat meramalkan dan menjelaskan kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi. Bila dijumpai pola kejadian yang berulang-ulang dalam organisasi, maka dilakukan identifikasi kekuatan-kekuatan dan faktor-faktor kelemahan yang menyebabkan faktor tersebut terjadi sehingga membuat lingkungan organisasi dapat menjadi lebih stabil.
3. Mempelajari perilaku organisasi adalah untuk mengendalikan perilaku-perilaku dalam organisasi. Jika manajer/pimpinan organisasi dapat memahami dan menjelaskan secara seksama perilaku-perilaku yang terjadi dalam organisasi, maka dia akan dapat menciptakan situasi yang

menghasilkan perilaku-perilaku yang diinginkan dan mengurangi perilaku-perilaku yang tidak diinginkan.

D. KONTRIBUSI DISIPLIN ILMU TERHADAP PERILAKU ORGANISASI

McShane and Glinow (2008), mengatakan bahwa ilmu perilaku organisasi merupakan bidang ilmu yang relatif baru yang bersifat multidisipliner. Beberapa bidang ilmu yang ikut memberikan kontribusinya dalam perkembangan dari ilmu perilaku organisasi adalah;

1. Psikologi, suatu ilmu yang memberikan sumbangan terhadap perilaku organisasi terutama dalam hal pemahaman tentang perilaku individu dalam organisasi. Psikologi terutama psikologi organisasi mencoba untuk memahami, meramalkan dan mengendalikan perilaku seseorang dalam organisasi.
2. Sosiologi, yaitu suatu ilmu yang membahas tentang sistem sosialisasi dan interaksi manusia dalam suatu sistem sosial. Sumbangan ilmu sosiologi terhadap perilaku organisasi terutama pemahaman tentang perilaku kelompok di dalam organisasi.
3. Antropologi, yaitu ilmu yang mempelajari tentang interaksi antara manusia dan lingkungannya. Manusia hidup dalam kelompok dan memiliki kebiasaan-kebiasaan dan nilai-nilai yang dianutnya, yang disebut dengan kultur atau budaya. Demikian juga organisasi membentuk budaya tertentu untuk memengaruhi pola pikir dan perilaku anggota organisasi.
4. Politik, Sejarah dan Ekonomi, yaitu ketiga bidang ilmu ini juga ikut memberikan sumbangan dalam perkembangan ilmu perilaku organisasi. Ilmu politik mempelajari tentang perilaku individu dan kelompok di dalam suatu lingkungan politik. Sumbangan dari ilmu politik terutama dalam proses memengaruhi, pengalokasian wewenang dan pengelolaan konflik. Ilmu sejarah memberikan sumbangan tentang sejarah dari pimpinan-pimpinan besar di masa lampau atas keberhasilan dan kegagalannya. Sumbangan dari ilmu ekonomi mencoba menjelaskan perilaku individu ketika mereka dihadapkan pada suatu pilihan, yaitu dalam proses pengambilan keputusan. Berikut ini disajikan ilustrasi tentang disiplin ilmu yang memberi kontribusi terhadap perkembangan disiplin perilaku organisasi.



Gambar 1.1: Disiplin Ilmu yang Memberi Kontribusi kepada Perilaku Organisasi, Cherrington, (1989).

Dalam perilaku organisasi dijelaskan bagaimana seorang sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok berperilaku dalam organisasi. Sikap dan perilaku orang yang berbeda-beda dalam satu organisasi perlu dipelajari untuk mencari solusi tentang bagaimana manajemen dapat mengelola individu maupun kelompok agar organisasi secara efektif.

Untuk itu, Supartha dan Sintaasih (2017) mengatakan pentingnya mempelajari perilaku organisasi karena mau tidak mau banyak masalah dalam organisasi yang membutuhkan pemecahan melalui pendekatan konsep perilaku organisasi. Sebagai gambaran dapat dilihat dari adanya perubahan yang begitu cepat melanda organisasi, sehingga para manajer dituntut untuk dapat segera menangani perubahan tersebut.

TEORI DAN DASAR-DASAR PERILAKU ORGANISASI



Sumber: Maxmanroe.com

A. PENDAHULUAN

Teori organisasi adalah suatu konsepsi, pandangan, tinjauan, ajaran, pendapat atau pendekatan tentang pemecahan permasalahan, ataupun segala sesuatu yang memerlukan pemecahan dan pengambilan keputusan, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah disepakati dan ditetapkan. Pada awal abad ke-20, manusia telah mengembangkan pengetahuannya tentang kompartemen organisasi. Dalam sejarahnya terdapat pengembangan perilaku organisasi dari waktu ke waktu. Sehingga, perilaku organisasi telah melalui banyak tahap dan perkembangan yang sesuai dengan peristiwa aktual individu yang berperilaku dalam organisasi. Para ahli menjelaskan bahwa perkembangan pengetahuan tentang perilaku organisasi akan meningkatkan efektivitas kinerja seseorang dalam organisasi di mana dia terlibat.

B. TEORI ORGANISASI KLASIK

Teori organisasi klasik berkembang dengan dilatarbelakangi adanya revolusi industri yang berkembang pesat di Benua Eropa sejak mulai ditemukannya mesin uap oleh James Watt pada awal tahun 1800-an. Penemuan ini memicu munculnya industri-industri besar yang menampung banyak pekerja sehingga dibutuhkan adanya suatu metode pembagian kerja yang didasarkan pada kemampuan, kapasitas dan kompetensi dari pekerja, sehingga munculnya spesialisasi.

Teori ini juga biasa disebut sebagai “Teori Tradisional” atau disebut juga “Teori Mesin”. Berkembang mulai 1800-an (abad 19). Dalam teori ini organisasi digambarkan sebuah lembaga yang tersentralisasi dan tugas-tugasnya terspesialisasi serta memberikan petunjuk mekanistik struktural yang kaku tidak mengandung kreativitas. Dikatakan teori mesin karena organisasi ini menganggap manusia bagaikan sebuah onderdil yang setiap saat bisa dipasang dan digonta-ganti sesuai kehendak pemimpin. Definisi Organisasi menurut Teori Klasik: Organisasi merupakan struktur hubungan, kekuasaan-kekuasaan, tujuan-tujuan, peranan-peranan, kegiatan-kegiatan, komunikasi dan faktor-faktor lain apabila orang bekerja sama.

Teori Organisasi Klasik memusatkan perhatiannya pada penciptaan suatu himpunan teknik-teknik yang rasional, yang diperlukan dalam mengembangkan baik struktur maupun proses dan juga mengarahkan suatu bentuk koordinasi yang mampu mengintegrasikan hubungan-hubungan antara 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. Teori Organisasi Klasik sepenuhnya menguraikan anatomi organisasi formal. Empat unsur pokok yang selalu muncul dalam organisasi formal: Sistem kegiatan yang terkoordinasi, Kelompok orang, Kerjasama, serta Kekuasaan dan Kepemimpinan.

Sedangkan 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). Sejarah mencatat ada tiga nama yang sangat berpengaruh dalam perkembangan teori organisasi klasik, di antaranya:

- a. Max Weber dan Tipe Ideal Birokrasi
- b. Taylor dan Manajemen Ilmiah
- c. Fayol dan Prinsip-Prinsip Administrasi

Munculnya revolusi industri di Benua Eropa memunculkan beberapa studi dari berbagai macam disiplin ilmu yang berkaitan dengan teori – teori organisasi. Dalam 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 saat itu.

C. TEORI NEO-KLASIK

Perilaku organisasi neoklasik merupakan hasil dari “pembenahan” teori perilaku organisasi klasik dengan unsur manusiawi yang lebih mendominasi. Pembentukan meliputi aspek pembagian kerja, proses skalar dan fungsional, struktur organisasi, rentang kendali, di samping itu dimunculkan konsep tentang organisasi informal. Pemikiran yang berkembang itu secara garis besar terbagi dalam dua kelompok. Pertama, adalah kelompok para ahli yang memusatkan perhatiannya hanya pada kelemahan-kelemahan teori klasik dan kemudian mengajukan kritik terutama terhadap terlalu diberikannya penekanan yang berlebihan oleh para ahli teori klasik pada aspek struktur dalam mengkaji organisasi. Kedua, merupakan kelompok lain yang melihat adanya kelemahan pada prinsip-prinsip yang dikembangkan para ahli teori klasik, tetapi kemudian melakukan modifikasi tetapi tanpa membuang prinsip-prinsip dasar tersebut, tanpa melakukan transformasi maupun melakukan formulasi ulang terhadap teori-teori yang dikembangkan para ahli teori klasik.

Para ahli dari pendekatan perilaku berusaha mempelajari orang sebagai obyek yang berperilaku secara individual dalam suatu organisasi. Penekanan ini diberikan tidak hanya pada bagaimana individu dimotivasi dan berperilaku, tetapi juga bagaimana kelompok-kelompok sosial saling berinteraksi satu sama lain dan juga berhadapan dengan teknologi yang ada di dalam organisasi.

Teori neo-klasik menitik beratkan pada pemikiran tentang pentingnya aspek psikologis dan sosial manusia (karyawan) sebagai individu maupun kelompok kerja. Pendekatan yang menekankan aspek manusia inilah yang kemudian dikenal secara umum pada dasawarsa awal tahun 1900-an, yaitu pendekatan perilaku (*behavioral approach*) atau pendekatan hubungan kerja kemanusiaan (*human relation approach*). Behavioral approach atau *human relation approach* pada mulanya terdiri dari para peneliti dari disiplin Psikologi, Psikologi sosial dan Sosiologi. Para peneliti tersebut berusaha memahami perilaku manusia dalam organisasi dengan menerapkan cara atau metode ilmiah, terutama mengenai mengapa dan bagaimana orang memiliki perilaku yang tertentu dalam suatu situasi organisasi tertentu pula.

Pendekatan perilaku untuk mengidentifikasi kelemahan teori klasik yang umumnya diselesaikan melalui penelitian empiris, meskipun pada tahap ini terdapat banyak kritik oleh para ahli pada awal studi empirisnya. Eksperimen

ini disebut *Hawthorne Experiment* yang dilakukan di pabrik Hawthorne Plant dari Western Electric 1927 hingga 1932. Dibiayai oleh institute Penelitian Nasional Amerika, eksperimen dilakukan dengan target mencari hubungan atau hubungan antara sikap/perilaku karyawan dan kondisi kerja dengan produktivitas yang lebih besar.

Eksperimen Hawthorne kemudian menjadi perangsang bagi munculnya beberapa pemikiran baru, namun tetap dalam kerangka pendekatan perilaku yang humanistik ini, seperti misalnya Mary Parker Follets dan Chester L Barnard. Follets memberikan penekanan pada prinsip kelompok dalam kajiannya mengenai fenomena organisasi, karena Follets berkeyakinan bahwa kelompok lebih diutamakan dari pada individu, dan hal ini memungkinkan individu dapat berkembang sepenuhnya.

Ahli lain yang memberikan sumbangan pemikiran dalam perkembangan teori organisasi dari pendekatan perilaku ini adalah Douglas McGregor. Pemikiran McGregor yang terkenal dengan Teori X dan Teori Y ini pada masa itu merupakan suatu pemikiran baru dalam perkembangan teori organisasi, terutama mengenai motivasi dan hubungan interpersonal di dalam organisasi. Ahli lain yang memberikan sumbangan dalam perkembangan teori organisasi adalah Abraham Maslow, yang memformulasikan konsep tingkat kebutuhan (*Hierarchy Of Human Need*). Dalam pandangan Maslow, kebutuhan manusia dibagi dalam lima tingkatan berjenjang, mulai dari yang paling dasar sampai yang paling tinggi. Perilaku manusia ditentukan oleh tingkat kebutuhan yang mendapatkan perhatian untuk dipenuhi pada suatu waktu tertentu.

Meskipun pada beberapa hal antara teori klasik dan neoklasik berada pada posisi secara diametrikal berlawanan, tetapi terdapat juga kesamaan antara kedua teori ini. Dalam pandangan teori klasik, tidak ada organisasi yang dapat disusun tanpa adanya dasar-dasar yang logis dan organisasi tidak akan dapat melakukan aktifitasnya tanpa adanya kebijaksanaan dan prosedur pelaksanaan kegiatan. Akan tetapi, dalam pandangan teori neo-klasik, tidak ada organisasi yang dapat berfungsi tanpa adanya kelompok informal. Jadi kedua teori ini memiliki kelebihan masing-masing dan jika diintegrasikan akan saling melengkapi.

Hal yang penting untuk dipahami adalah bahwa teori neoklasik telah memberikan perhatian yang besar pada dinamika kelompok. Perangkat peran, motivasi, kepemimpinan dan hubungan antar manusia secara umum. Teori ini telah memberikan banyak penjelasan untuk memahami bagaimana orang bertingkah laku. Teori ini menunjukkan bahwa manusia memiliki tingkah laku yang dipengaruhi oleh berbagai macam kebutuhan, keinginan atau ambisi, harapan-harapan yang dimilikinya serta manusia membentuk kelompok untuk mewujudkan dan mempertahankan apa yang dibutuhkan, diinginkan dan

diharapkannya itu. Namun, di sisi lain Teori neo-klasik hanya memusatkan perhatiannya pada modifikasi, tetapi tidak melakukan transformasi yang penting. Akibatnya. Prinsip-prinsip yang dikembangkan teori klasik hanyalah mengalami modifikasi, tanpa banyak mengalami perkembangan transformasional.

D. TEORI MODERN

Teori modern adalah multidisiplin dengan sumbangan dari berbagai disiplin ilmu pengetahuan. Teori modern melihat bahwa tidak ada unsur organisasi sebagai satu kesatuan dan saling ketergantungan, yang di dalamnya mengemukakan bahwa suatu keharusan suatu sistem tertutup yang berkaitan dengan lingkungan yang stabil, tetapi akan merupakan suatu sistem terbuka. Interaksi dinamis antar proses, bagian dan fungsi dalam suatu organisasi, maupun dengan organisasi lain dan dengan lingkungan. Sebuah sistem menurut pandangan teoritis organisasi modern harus bergantung kepada sebuah metode analisis atau melibatkan berbagai variabel dependent. Bagi penganut *teori organisasi modern*, sistem manusia tentu saja mengandung banyak variabel yang harus dipertimbangkan dalam memecahkan persoalan pada organisasi yang kompleks.

Pada tahun 1960-an dan awal tahun 1970-an para teoritikus melihat organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan. Mereka berkonsentrasi pada sasaran, teknologi, dan ketidakpastian lingkungan sebagai *variable-variabel* kontingensi akan membantu pencapaian tujuan organisasi.

Karakteristik dari teori organisasi Modern, antara lain:

1. Kadang-kadang disebut analisis sistem organisasi,
2. Mempertimbangkan semua elemen, organisasi,
3. Memandang organisasi sebagai suatu sistem,
4. Penyesuaian diri agar organisasi itu dapat bertahan lama dalam hidupnya, harus disesuaikan dengan perubahan lingkungannya,
5. Organisasi dan lingkungannya harus dilihat sebagai sesuatu yang saling ketergantungan.

Berikut ini adalah para tokoh dalam Teori Organisasi Modern beserta teorinya tentang organisasi, yaitu:

1. Alfred Korzybski, 1993, *General Semantics* (manusia hidup dalam tiga dunia yang berbeda, yaitu dunia peristiwa, dunia objek dan dunia simbol, menitik beratkan masalah bahasa dan komunikasi, topik: ringkasan, penyimpulan, kekakuan bahasa, lingkungan komunikasi, sifat kata-kata, dan pentingnya tanggapan),

2. Mary Parker Follet, 1920-an (keseimbangan antara perhatian individu dan organisasi; mengerjakan sesuatu sebagai jalan keluar dalam suatu semangat kerja sama; kesadaran cita-cita sehingga setiap orang adalah bagian dari suatu kelompok; dan masyarakat; dorongan individu diterima tanpa mengorbankan kepentingan organisasi),
3. Chester I. Barnard, 1938 (organisasi sebagai suatu sistem sosial yang dinamis; individu, organisasi, penyalur, dan konsumen merupakan bagian dari lingkungan organisasi; aspek organisasi formal dan informal),
4. Norbert Wiener, 1948 (menemukan sibernetika=orang=pengemudi, pengendalian sistem pada pengaruh arus balik informasi; menunjang perkembangan komputer elektronik, penggunaan komputer dalam proses pengawasan, suatu sistem terdiri atas input, proses, output, arus balik, dan lingkungan)
5. Ludwig Von Bertalanffy, (organisasi sebagai masalah yang utama bagi seluruh kehidupan; kedinamikan, sistem, interaksional multidimensional, Multi level; suatu sistem dilihat sebagai suatu kumpulan dari bagian-bagian yang saling berhubungan; suatu organisasi dalam pandangan yang modern merupakan suatu sistem).

Tabel 2.1 Perbandingan pendekatan Klasik, pendekatan Neo-Klasik, dan pendekatan Modern

Klasik	Neo-Klasik	Modern
Manusia=Makhluk rasional	Manusia=Makhluk Psikosisoal	Manusia tidak diperhatikan sebagai individu. Perhatian pada kelompok individu.
Mampu menentukan anatomi organisasi	Tidak mampu menentukan anatomi organisasi	Mampu menentukan anatomi organisasi (secara makro)
Fokus perhatian: Anatomi organisasi/jumlah personil	Hubungan antar manusia	Hubungan organisasi dengan lingkungan
Organisasi=Sistem tertutup	Organisasi=Sistem tertutup	Organisasi=Sistem terbuka

E. TEORI CONTINGENCY

Teori Contingency melihat teori organisasi sudah seharusnya berlandaskan pada konsep sistem yang terbuka (*open system concept*). Ini merupakan pandangan yang berbeda dari pandangan para ahli teori klasik yang melihat organisasi merupakan suatu sistem yang tertutup. Inti dari Teori Contingency

ini pada dasarnya terletak pada pandangannya dalam melihat hubungan antar organisasi dan hubungan antara organisasi dengan lingkungannya.

Menurut teori ini, hubungan antara satu organisasi dengan lainnya maupun dengan lingkungannya secara keseluruhan, 47 sangat tergantung pada situasi (*depends on the situations*). Pandangan yang demikian menuntut baik para ahli teori organisasi maupun para praktisi atau manajer untuk lebih mengembangkan kemampuan beradaptasi, lebih luwes dan lebih sederhana dalam proses pengambilan keputusan yang dibuatnya. Teori Contingency ini menolak prinsip-prinsip yang dikembangkan oleh para ahli teori klasik dan menggantinya dengan pandangan yang lebih adaptif dalam memahami organisasi. Tokoh utama yang memberikan dorongan besar bagi perkembangan teori organisasi pada pendekatan atau teori Contingency adalah Joan Woodward, terutama melalui studinya mengenai efek atau dampak dari teknologi terhadap organisasi.

Hasil studi yang dilakukan Woodward menunjukkan bahwa berbagai organisasi perusahaan atau firma yang dibangun atas dasar prinsip-prinsip yang dikemukakan oleh para ahli teori organisasi klasik, tidak selalu mengalami keberhasilan dari sudut pandang komersial. Woodward menyatakan bahwa variasi dalam hal struktur organisasi berkaitan erat dengan perbedaan-perbedaan teknis dalam proses produksi. Menurut Woodward, penggunaan teknologi menuntut adanya kesesuaian baik pada tingkat individu maupun organisasi, di mana kesesuaian ini hanya dapat dilakukan melalui penyusunan struktur organisasi.

Selain Woodward, Jay Galbraith juga dapat dipandang sebagai ahli yang memberikan sumbangan besar dan penting bagi perkembangan teori organisasi yang ada dewasa ini. Jay Galbraith memberikan perhatiannya pada masalah kepastian dari kegiatan atau aktifitas organisasi dalam hubungannya dengan aspek perencanaan dan kebutuhan akan informasi dalam organisasi.

Ahli lain yang juga memberikan sumbangan bagi perkembangan teori Contingency adalah Jay W. Lorsch dan Paul L. Lawrence. Pusat perhatian dari Lorsch dan Lawrence adalah pada hubungan Contingency antara suatu organisasi dengan lingkungannya. Hasil studi Lorsch dan Lawrence secara jelas menunjukkan bahwa organisasi-organisasi yang sukses selalu disusun strukturnya dalam pola yang konsisten dengan tuntutan lingkungannya. Pola hubungan yang demikian dibuktikan oleh Lorsch dan Lawrence melalui pengujian terhadap empat komponen atau variabel dasar: (a) Tingkat formalitas dari struktur; (b) Orientasi tujuan organisasi; (c) Orientasi Waktu; dan (d) Orientasi hubungan interpersonal.

F. DASAR PERILAKU INDIVIDU

Individu adalah bagian yang tidak terpisahkan dari organisasi. Perilaku individu adalah suatu reaksi yang dimiliki oleh seseorang terhadap segala sesuatu yang dilihat, dirasa dan dipahami untuk selanjutnya terbentuk dalam perbuatan dan sikap (Fahmi 2013). Penilaian perilaku dapat dicermati melalui berbagai pendekatan, seperti pengamatan yang detail, evaluasi, serangkaian tes tertentu, dll.

Perilaku individu adalah elemen penting bagi organisasi, sehingga penting untuk dapat memahami perilaku individu. Manajer seharusnya mampu memahami perilaku bahasannya, demikian juga sebaliknya. Dengan memahami perilaku individu maka anda dapat memahami alasan dari tindakan yang dilakukan seseorang. Mengenali perilaku individu juga dapat menghindari kesalahpahaman dalam berkomunikasi. Selain itu pemahaman perilaku individu dapat membantu proses penempatan dan promosi seseorang.

Perilaku individu setidaknya dipengaruhi oleh kemampuan, intelektual, dan intelljensi yang dimiliki seseorang (Robbin dan Judge 2011).

- a. *Ability: An individual's capacity to perform the various tasks in a job.*
- b. *Intellectual Ability: The capacity to do mental activities*
- c. *Multiple Intelligences: Intelligence contains four subparts: cognitive, social, emotional, and cultural.*

Kemampuan dapat berupa kemampuan fisik juga mental dan intelegensi. Kemampuan fisik dapat diartikan sebagai kemampuan yang meliputi daya tahan, stamina, kekuatan, dan karakter fisik lainnya. Sedangkan mental mencakup daya tahan pada tekanan di tempat kerja, stres dan konflik. Intelegensi lebih menekankan kepada kecerdasan kognitif, kecerdasan sosial, dan budaya. Menurut Robbin & Judge (2011) kemampuan fisik adalah: *The capacity to do tasks demanding stamina, dexterity, strength, and similar characteristics.*

G. PEMBENTUKAN ORGANISASI

Organisasi merupakan suatu perkumpulan orang yang memiliki tujuan bersama untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat. Organisasi yang dianggap baik adalah organisasi yang dapat diakui keberadaannya oleh masyarakat di sekitarnya, karena memberikan kontribusi seperti; pengambilan sumber daya manusia dalam masyarakat sebagai anggota-anggotanya sehingga menekan angka

pengangguran. Orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi mempunyai suatu keterkaitan yang terus menerus. Rasa keterkaitan ini, bukan berarti keanggotaan seumur hidup. Akan tetapi sebaliknya, organisasi menghadapi perubahan yang konstan di dalam keanggotaan mereka, meskipun pada saat mereka menjadi anggota, orang-orang dalam organisasi berpartisipasi secara relatif teratur.

Pembentukan organisasi yang resmi dan formal melalui berbagai tahapan yang harus dilalui, yaitu:

1. Ada sekumpulan orang yang mempunyai tujuan yang sama sekaligus sebagai penggerak dari organisasi tersebut. Orang – orang tersebut akan mengatur dan mengelola organisasi yang dibentuknya;
2. Adanya tujuan yang ingin dicapai. Tujuan ini tertuang dan diwujudkan dalam visi dan misi organisasi. Visi dan misi juga berfungsi sebagai pengingat ataupun pengatur arah bagi organisasi dalam menjalankan roda organisasinya;
3. Adanya AD/ART organisasi. AD (Anggaran Dasar) dan ART (Anggaran Rumah Tangga) merupakan aturan main yang telah disepakati oleh seluruh anggota organisasi. AD/ART biasanya tersusun dan ditulis dalam format Bab-bab dan butir-butir pasal-pasal yang harus diketahui dan dipahami oleh seluruh anggota organisasi.
4. Adanya struktur organisasi. Struktur organisasi berfungsi untuk mengatur pembagian tugas dari masing-masing anggota dan pengurus organisasi. Dengan adanya struktur diharapkan tidak terjadi tumpang tindih dalam melakukan tugas dan menjalankan peran masing-masing. Organisasi yang baik adalah organisasi yang melihat ke depan dan mempersiapkan diri untuk itu. Organisasi harus mempersiapkan forecast dan estimasi situasi lingkungan, agar lebih cepat tanggap dan dapat bersiap-siap sebelumnya terhadap perubahan lingkungan. Organisasi sangat tergantung pada lingkungan, dengan demikian organisasi harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan, apabila ingin tetap bertahan (*survival*) dan berumur panjang

A. PENDAHULUAN

Keberagaman merupakan sesuatu yang tidak bisa dihindari oleh organisasi manapun. Globalisasi memungkinkan suatu organisasi memperluas aktivitasnya hingga ke negara lain baik melalui ekspansi, merger, *join venture* dan akuisisi. Kini banyak perusahaan yang memiliki karyawan dengan beragam kewarganegaraan. Hal ini dapat menjadi peluang peningkatan kinerja

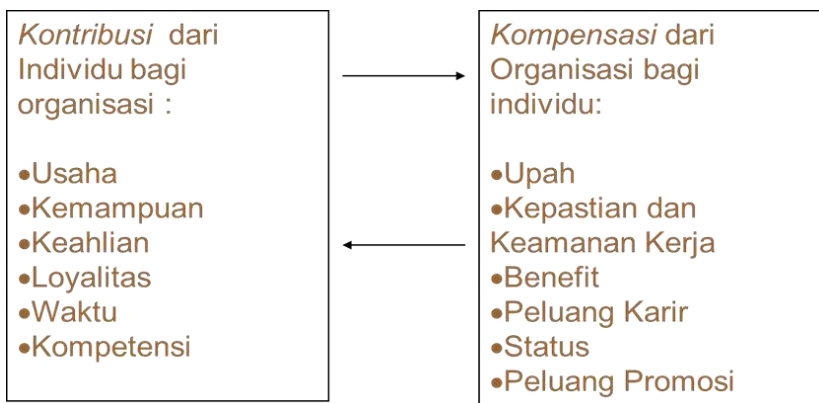
perusahaan. Diharapkan dengan adanya keberagaman tersebut akan ada transfer pengetahuan dalam organisasi dan memperkaya pembelajaran organisasi dan organisasi pembelajaran.

Keberagaman juga dapat menjadi tantangan bagi organisasi. Apabila organisasi tidak mampu mengatasi keberagaman maka akan berdampak buruk pada kinerja organisasi. Jika dalam hubungan vertikal (atasan dengan bawahan) maupun dalam hubungan horizontal masing-masing karyawan tidak dapat menerima perbedaan individu maka dapat berakibat pada salah paham, konflik yang menimbulkan inefisiensi organisasi. Dan pada akhirnya dapat menurunkan kinerja organisasi. Berdasarkan hal tersebut maka dalam pembahasan ini akan dipaparkan bagaimana seluruh anggota organisasi menyikapi perbedaan individu.

B. HUBUNGAN ANTARA INDIVIDU DENGAN ORGANISASI

Individu dengan organisasi, dalam hal ini di ibaratkan hubungan karyawan dengan perusahaannya memiliki korelasi kuat dan saling tergantung. hal tersebut dilihat dari sisi kontribusi dan kompensasi sebagai berikut (Sule dan Saefullah 2013):

- ❖ Kontribusi: *apa yang dapat diberikan oleh individu bagi organisasi atau perusahaan*
- ❖ Kompensasi : *apa yang dapat diberikan oleh organisasi atau perusahaan bagi individu*



Gambar 1 Kontribusi dan Kompensasi dalam Organisasi
Sumber: (Sule dan Saefullah 2013)

C. VALUES

Nilai merupakan gambaran dialog yang selalu terjadi dalam diri kita yang menentukan apa yang penting dan apa yang tidak. Apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan. Apa yang benar dan apa yang salah. Nilai merupakan dasar terdalam, acuan dan motor penggerak motivasi, sikap dan tindakan. Nilai juga merupakan suatu tuntunan atau pedoman yang mendasari bagaimana seseorang atau sebuah organisasi berpikir, mengambil keputusan, bersikap, dan bertindak.

Nilai terminal adalah keyakinan pribadi tentang tujuan atau sasaran seumur hidup. nilai instrumental merupakan keyakinan pribadi tentang mode yang diinginkan perilaku atau cara berperilaku. nilai-nilai terminal sering menyebabkan pembentukan norma-norma yang tidak tertulis, kode etik informal, seperti berperilaku jujur atau sopan, yang menetapkan bagaimana orang harus bertindak dalam situasi tertentu dan dianggap penting oleh sebagian besar anggota kelompok atau organisasi

Nilai-nilai ini tidak dapat dipalsukan, karena apa yang dipikirkan, dilakukan, dan disikapi akan terlihat dengan jelas yang merupakan refleksi dari nilai-nilai yang dianut seseorang. Nilai- nilai yang dianut dan dijalankan oleh karyawan dalam organisasi inilah yang merupakan faktor penentu bagaimana organisasi tersebut secara kolektif memiliki kualitas, kapasitas, dan kapabilitas dalam pembuatan keputusan, perilaku, dan tindakan organisasi.

Pada dasarnya, nilai mempengaruhi sikap dan perilaku. Nilai menjadi dasar untuk memahami sikap dan motivasi, karena nilai mempengaruhi persepsi kita. Pemahaman bahwa nilai-nilai individu berbeda sesuai dengan generasinya, penting untuk memperkirakan perilaku karyawan.

Nilai itu stabil, kepercayaan yang bertahan lama tentang apa yang penting dalam berbagai macam situasi yang menuntun keputusan dan tindakan kita.

Tabel 1 : Values : Terminal and Instrumental

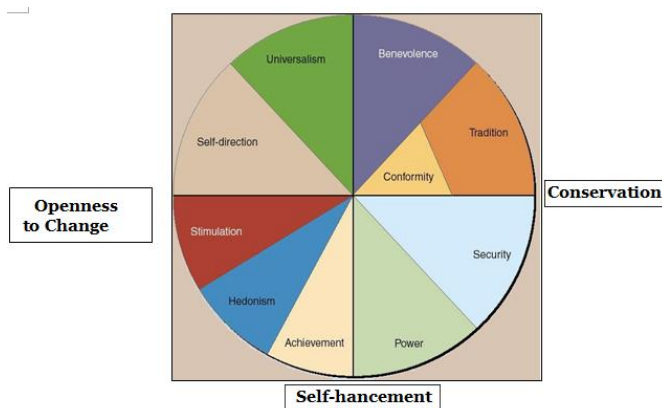
Terminal Values	Instrumental Values
• <i>A comfortable life (a prosperous life) An exciting life (a stimulating, active life)</i> • <i>A sense of accomplishment (lasting contribution)</i> • <i>A world at peace (free of war and conflict)</i> • <i>A world of beauty (beauty of nature and the arts)</i> • <i>Equality (brotherhood, equal, opportunity for all)</i> • <i>Family security (taking care of loved ones)</i> • <i>Freedom (independence, free choice)</i> • <i>Happiness (contentedness)</i> • <i>Inner harmony (freedom from inner conflict)</i> • <i>Mature love (sexual and spiritual intimacy)</i> • <i>National security (protection from attack)</i> • <i>Pleasure (an enjoyable, leisurely life)</i> • <i>Salvation (saved, etemal life)</i> • <i>Seff-respect (self-esteem)</i> • <i>Social Recognition (respect, admiration)</i> • <i>True friendship (close companionship)</i> • <i>Wisdom (a mature ubderstanding of life)</i>	• <i>Ambitious (hardworking, aspiring)</i> • <i>Broad-minded (open-minded)</i> • <i>Capable (competent, effective)</i> • <i>Cheerful (lighthearted, joyfull)</i> • <i>Clean (neat, tidy)</i> • <i>Courageous (standing up for your beliefs)</i> • <i>Forgiving (willing to pardon others)</i> • <i>Helpful (working for the welfare of ohhers)</i> • <i>Honest (sincere, truthful)</i> • <i>Imaginative (daring, creative)</i> • <i>Independent (self-reliant, self-sufficient)</i> • <i>Intellectual (intelligent, reflective)</i> • <i>Logical (consistent, rational)</i> • <i>Loving (affectionate, tender)</i> • <i>Obedient (dutiful, respectful)</i> • <i>Polite (courteous, well-mannered)</i> • <i>Responsible (dependable, reliable)</i> • <i>Self-controlled restrained, self-disciplined)</i>

Source : Adapted with the permission of The Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc., from The Nature of Human Values by Milton Rokeach. Copyright 1973 by The Free Press. Copyright renewed 2013. All rights reserved.

1. Tipe-tipe Nilai

Nilai terdiri dari berbagai macam bentuk. Berikut adalah model nilai yang dikembangkan dan diuji oleh ahli psikologi social Shalom Schwartz yang

menggambarkan 10 wilayah nilai yang lebih luas yang disusun dalam empat cluster yang terstruktur di antara dua kutub dimensi yang lebih besar.



Gambar 2 Schwartz's Values Circumplex

2. Values Congruence

Nilai-nilai keselarasan mengacu pada situasi di mana dua atau lebih entitas mempunyai system nilai yang sama. Nilai-nilai keselarasan berlaku untuk lebih dari karyawan dan perusahaan dalam satu negara yang juga berhubungan dengan kecocokan nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai yang berlaku di masyarakat dalam melakukan bisnis.

3. Nilai-nilai Lintas Budaya

Salah satu referensi mengenai nilai lintas budaya ini diperkenalkan oleh Geert Hofstede yang mengemukakan bahwa manajer dan karyawan bervariasi dalam lima dimensi dari budaya nasional, yaitu:

- Jarak Kekuasaan**, adalah dimensi budaya di mana orang-orang menerima distribusi kekuasaan yang tidak sama/tidak setara dalam masyarakat. Dengan kata lain, ada penerimaan dalam kesenjangan kekuasaan di masyarakat.
- Individualisme vs Kolektifisme**, adalah dimensi budaya yang mengacu pada area di mana orang-orang di suatu negara lebih memilih untuk bertindak secara individual daripada menjadi bagian dari suatu kelompok.
- Maskulinitas vs Feminitas**, adalah dimensi budaya yang mengacu pada tingkatan di mana nilai kemaskulinan lebih diakui daripada nilai kefemininan.

- d. **Menghindari Ketidakpastian**, dimensi budaya yang mengacu pada pilihan utama orang-orang di suatu negara akan situasi yang terstruktur dari pada yang tidak terstruktur.
- e. **Orientasi Jangka Panjang vs Orientasi Jangka Pendek**, adalah dimensi budaya yang mengacu pada nilai-nilai orang yang menitikberatkan pada masa depan, berkebalikan dengan nilai jangka pendek yang berfokus pada masa kini dan masa lalu.

4. Nilai Etis dan Perilaku

Etika adalah suatu ilmu mengenai prinsip-prinsip moral atau nilai-nilai yang menentukan apakah tindakan itu benar atau salah dan hasilnya baik atau buruk. Ada empat prinsip-prinsip etis, yaitu:

- a. **Utilitarianisme**, yaitu prinsip moral yang menyatakan bahwa para pembuat keputusan harus mencari kebaikan yang paling besar untuk sejumlah orang paling banyak ketika memilih berbagai alternatif.
- b. **Prinsip Hak Individu**, adalah prinsip moral yang menyatakan bahwa setiap orang berhak hukum dan HAM.
- c. **Keadilan Distributif**, adalah prinsip moral yang menyatakan bahwa orang-orang yang sama harus diberi penghargaan/beban yang sama juga dan ketidaksetaraan harus dihargai berbeda sesuai dengan proporsi perbedaannya.

Prinsip Kepedulian, adalah prinsip moral yang menyatakan kita harus member perhatian pada orang-orang yang mempunyai hubungan khusus.

D. ATTITUDES (SIKAP)

Sikap didefinisikan sebagai sekelompok keyakinan, penilaian perasaan dan perilaku terhadap suatu objek, Macshane & Van Glinow Sikap dapat dikategorikan sebagai suatu pendapat yang cenderung stabil sepanjang waktu dan memperhatikan alasan logika. Sikap dapat dipandang sebagai predisposisi (kecenderungan) untuk bereaksi dengan cara yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap objek, orang, konsep atau apa saja, Sopiah (2008:21)

1. Komponen Sikap

Macshane & Van Glinow mengemukakan bahwa sikap itu terdiri atas tiga komponen yang saling berkaitan erat. Tiga komponen tersebut adalah :

- a. *Belief* (keyakinan)
Keyakinan adalah ketetapan persepsi terhadap suatu objek. Keyakinan terbangun dari pengalaman masa lampau dan pembelajaran
- b. *Feeling* (perasaan)

Perasaan merupakan perwujudan evaluasi positif atau negative terhadap suatu objek.

c. *Behavioral intentions* (maksud perilaku)

Maksud perilaku merupakan perwujudan motivasi yang digunakan secara khusus untuk merespon suatu objek

Sedangkan menurut Robbin dan Judge komponen sikap terdiri dari:

Attitudes

Evaluative statements or judgments concerning objects, people, or events.

Cognitive component

The opinion or belief segment of an attitude.

Affective Component

The emotional or feeling segment of an attitude.

Behavioral Component

An intention to behave in a certain way toward someone or something.

Para ahli telah menyepakati bahwa setiap sikap dapat terbentuk karena adanya pengaruh dan peranan pembawaan dan lingkungan, yang keduanya mempunyai fungsi yang sama. Hal ini berarti bahwa sikap tidak dibawa sejak manusia dilahirkan. Sikap adalah keteraturan perasaan dan pikiran seseorang dan kecenderungan terhadap aspek lingkungannya. Sikap seseorang tercermin dari kecenderungan perilakunya dalam menghadapi suatu situasi lingkungan yang berhubungan dengannya.

1) Jenis-jenis sikap ada tiga yakni:

- a. *Job Satisfaction* yaitu sikap yang menentukan kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya.
- b. *Job Involvement* yakni sikap yang menggambarkan sampai sejauh mana partisipasi aktif karyawan terhadap pekerjaannya)
- c. *Organization Commitment* yakni sikap yang menunjukkan sampai mana seseorang melibatkan diri dalam organisasi beserta dengan tujuan-tujuannya dan ingin menjaga keanggotaannya dalam organisasi)

2) Aspek-aspek sikap

Merujuk pendapat Secord and Bacman, Kreitner and Kinicki, (2005) yang membagi sikap menjadi tiga komponen yang dijelaskan sebagai berikut:

- a. Komponen kognitif, merupakan komponen yang terdiri dari pengetahuan. Pengetahuan inilah yang akan membentuk keyakinan dan pendapat tertentu tentang objek sikap.
- b. Komponen afektif, merupakan komponen yang berhubungan dengan perasaan senang atau tidak senang, sehingga bersifat evaluatif.

Komponen ini erat hubungannya dengan sistem nilai yang dianut pemilik sikap. c. Komponen konatif, merupakan komponen sikap yang berupa kesiapan seseorang untuk berperilaku yang berhubungan dengan objek sikap, Kreitner and Kinicki, (2005)

Berdasarkan uraian di atas dapat dinyatakan bahwa ketiga komponen tersebut sangat berkaitan. Secara khusus, dalam banyak cara antara kesadaran dan perasaan tidak dapat dipisahkan. Misalnya, seorang karyawan tidak mendapatkan promosi yang menurutnya pantas ia dapatkan, tetapi yang malah mendapat promosi tersebut adalah rekan kerjanya. Ada perbedaan antara sikap dan nilai, meskipun kedua-duanya *beliefs* dan cognitive. Pertama, sikap adalah keyakinan (*beliefs*) mengenai sesuatu obyek yang khusus mengenai orang atau situasi, sedangkan nilai adalah bersifat umum. Nilai adalah keyakinan yang melekat pada diri orang, terlepas bagaimana orang lain, sedangkan sikap adalah tanggapan terhadap pihak lain.

2. Faktor-faktor yang Memengaruhi Perilaku Kerja

Manusia diciptakan sebagai makhluk pengemban nilai-nilai moral, adanya akal dan budi pada manusia menyebabkan adanya perbedaan cara dan pola hidup yang berdimensi ganda, yakni kehidupan yang bersifat material dan kehidupan yang bersifat spiritual. Akal dan budi sangat berperan dalam usaha menciptakan pola hidup atau perilaku manusia itu sendiri. Selain akal dan budi tersebut di atas, ada beberapa faktor yang memengaruhi perilaku manusia, seperti yang diutarakan oleh Kreitner dan Kinicki (2003), yaitu:

1. Motivasi; Motivasi pada dasarnya berusaha bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan membuat perilaku individu agar setiap individu bekerja sesuai dengan keinginan pimpinan. Dapat dikatakan teori ini merupakan proses sebab akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Jadi, hasil yang akan dicapai tercermin pada bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang.
2. Sikap; Sikap didefinisikan sebagai kecenderungan merespon sesuatu secara konsisten untuk mendukung atau tidak mendukung dengan memperhatikan suatu objek tertentu. Sikap memengaruhi perilaku pada suatu tingkat yang berbeda dengan nilai. Sementara nilai mewakili keyakinan yang memengaruhi perilaku pada seluruh situasi, sikap hanya berkaitan dengan perilaku yang diarahkan pada objek, orang, atau situasi tertentu.
3. Keyakinan; Keyakinan seseorang merupakan representasi mental lingkungan yang relevan, lengkap dengan hubungan sebab dan akibat yang

ada. Keyakinan merupakan hasil dari pengamatan langsung dan kesimpulan dari hubungan yang dipelajari sebelumnya.

4. Imbalan dan Hukuman; Sifat imbalan atau hukuman yang dilaksanakan sangat memengaruhi perilaku individu. Teori motivasi pengukuhan ini didasarkan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya, promosi tergantung dari prestasi yang selalu dipertahankan atau bonus kelompok tergantung pada tingkat produksi kelompok. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu.
5. Budaya; Budaya juga membantu anggota organisasi dalam membenarkan perilaku yang sudah ada dan merupakan aset yang berharga, jika perilaku tersebut tidak sesuai maka penguatan ini akan menjadi beban *hability*. Sejumlah besar orang menyebut perilaku kerja sebagai motivasi, kebiasaan *habit*, dan budaya kerja. Selain itu pendapat lain yang mendefinisikan perilaku kerja yang mengatakan bahwa perilaku kerja karyawan pada pekerjaannya merupakan hasil interaksi antara lingkungan kerjanya yang berlangsung selama ia bekerja, Munandar, (1995). Hasil interaksi antara kepribadian dan lingkungan kerja dapat dilihat dari perilaku rajin, bertanggung jawab, dan suka membantu sesama karyawan. Perilaku kerja tidak hanya perwujudan pandangan para pekerja terhadap pekerjaan dan peranan yang dipegangnya, misalnya sebagai pemimpin atau karyawan, akan tetapi juga perwujudan pandangan mereka terhadap dunia atau lingkungan tempat mereka tinggal dan terhadap dirinya sendiri. Menurut Triguno (1997) perilaku kerja karyawan dalam suatu perusahaan dapat diukur berdasarkan kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, motivasi, manfaat, kreatif, dinamik, konsekuen, konsisten, responsif, mandiri, makin lebih baik, dan lain-lain.

BUDAYA ORGANISASI



Sumber: *Kompasiana.com*

A. PENDAHULUAN

Memahami konsep budaya organisasi bukanlah sesuatu hal yang mudah. Budaya organisasi akan membentuk kebiasaan yang memungkinkan semua individu dalam organisasi mampu bekerja dengan produktif, kreatif dan antusias serta kreatif dan inovatif dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi dalam masyarakat Jepang disebut dengan “Kaizen” yang artinya penyempurnaan berkesinambungan yang melibatkan semua anggota dalam hierarki perusahaan baik manajemen maupun karyawan. Dalam bidang ilmu ini terdapat dua pemahaman yakni: *organization is a culture* dan *organization has culture*. Pemahaman budaya organisasi adalah hasil budaya, penekanan paham ini pentingnya penjelasan deskriptif atas sebuah organisasi. organisasi lain. Pemilikan nilai-nilai budaya organisasi oleh para anggotanya bisa berbeda, sehingga akan menentukan kuat atau lemahnya budaya organisasi tersebut.

Bab ini membahas definisi budaya organisasi, pentingnya budaya organisasi, karakteristik budaya organisasi, Jenis budaya organisasi, menciptakan dan mempertahankan budaya organisasi.

B. PENGERTIAN DAN KONSEP BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi didefinisikan oleh banyak ahli seperti : Mc Shane dan Robin berpendapat bahwa budaya organisasi merujuk ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Pendapat lain dikemukakan oleh Mc shane dan Glinow (2005:476) yang menyatakan bahwa :

“Organization culture is the basic pattern of shared assumptions, value, and belief considered to be the correct way of thinking about and acting on problem and apportunities facing in the company.”

Dari pengertian yang diungkap oleh Mc Shane dan Glinow serta Robbin dapat dilihat dua persamaan pandangan yaitu : Pertama, budaya organisasi dipandang sebagai makna bersama yang dimiliki oleh anggota organisasi. Kedua, pandangan budaya organisasi sebagai identitas organisasi. Di samping persamaan pandangan juga terdapat perbedaan di antara dua pengertian tersebut. Mc Shane menekankan bahwa makna bersama meliputi : asumsi, nilai dan keyakinan sementara Robin tidak memperjelas ruang lingkup dari makna bersama tersebut tetapi Robin menyebutkan secara tegas bahwa makna bersama menjadi pembeda organisasi itu dengan organisasi lainnya.

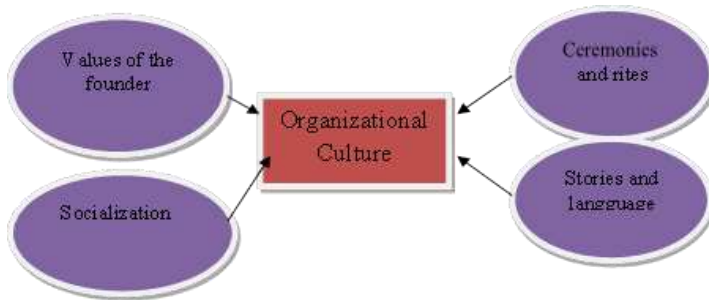
Dapat kita artikan juga bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai dalam organisasi yang telah disepakati, diterima, dipatuhi dan dilaksanakan oleh anggota dalam organisasi sebagai pedoman berperilaku dan pemecahan masalah dalam organisasi.

Budaya organisasi ini didasarkan pada suatu konsep bangunan tiga tingkatan (Schein, 1991:14), yaitu;

1. Tingkatan asumsi dasar (*basic assumption*),
2. Tingkatan nilai (*value*) dan
3. Tingkatan *artifact* yaitu sesuatu yang ditinggalkan.

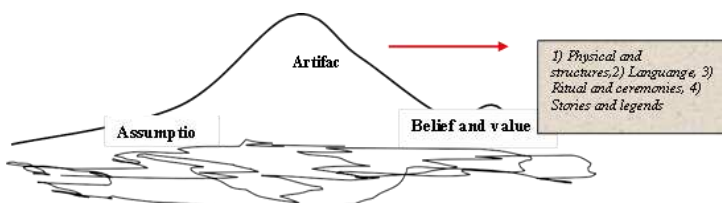
Tingkatan asumsi dasar itu merupakan hubungan manusia dengan apa yang ada di lingkungannya, alam, tumbuh-tumbuhan, binatang, manusia. Hubungan itu sendiri, dalam hal ini asumsi dasar bisa diartikan suatu philosophy, keyakinan yaitu suatu yang tidak bisa dilihat oleh mata tapi ditanggung bahwa itu ada. Tingkatan yang berikutnya, nilai dalam hubungannya dengan perbuatan atau tingkah laku dan karenanya nilai bias

diukur (di test) dengan adanya perubahan-perubahan atau dengan melalui konsensus sosial. Tingkatan terakhir, *artifact*. Artifact adalah sesuatu yang bisa dilihat tetapi sulit untuk ditirukan, bisa dalam bentuk teknologi, seni atau sesuatu yang bisa didengar. Secara bertahap, dari waktu ke waktu, nilai-nilai pendiri dan norma menyerap organisasi. Seperti terlihat pada gambar 1. bawah ini :



Gambar 4.1
Factors That Maintain and Transmit Organizational Culture Sumber :Jones/
 George Fifth Edition (2013)

Mc Shane dan Glinow (2005) mengemukakan bahwa dimensi budaya organisasi terdiri atas tiga elemen yaitu : *Belief, Value* dan *Assumption*. Tiga dimensi ini tidak dapat menggambarkan secara langsung budaya suatu organisasi. Budaya organisasi akan terurai dengan jelas melalui *artifacts*, di mana *artifacts* itu sendiri meliputi : *Physical and structures, Language, Ritual and ceremonies, Stories and legends*. Hubungan antara budaya organisasi dan *artifact* dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2. Dimensi budaya organisasi Mc shane dan Glinow
 Sumber : diadopsi dari Mc shane dan Glinow (2005:476), *Organizational Behaviour*, The MacGraw Hill Companies, New York

Belief (keyakinan) menunjukkan persepsi individual terhadap kenyataan sedangkan *value* (nilai) sesuatu yang lebih stabil yang dapat menjadi petunjuk untuk menentukan sesuatu yang benar dan salah. *Value* terbagi atas dua : *espoused value* dan *enacted value*. *Espoused value* adalah nilai yang dikatakan

oleh orang-orang sedangkan *enacted value* adalah nilai yang seharusnya. Keyakinan dan nilai adalah dimensi budaya organisasi yang lebih mudah disadari daripada *assumption* (pendapat). Pendapat menjadi dimensi terdalam dari budaya organisasi, tidak dapat disadari dan dianggap pasti. Pendapat didasari oleh persepsi dan perilaku serta tidak ada ketentuan yang mengikat.

Artifacts sebagai penjelas tidak langsung dari budaya organisasi dapat dilihat dari unsur :

1. *Physical and structures,*

Simbol fisik dari sebuah bangunan meliputi ukuran, bentuk, lokasi dan bangunan atau perlengkapan seperti : kursi, meja, ruang kantor atau warna cat dinding dapat menggambarkan nilai yang dikembangkan oleh organisasi.

2. *Languange,*

Bahasa adalah simbol verbal dari budaya organisasi, bagaimana karyawan menggunakan kata-kata, volume suara dalam berkomunikasi dengan rekan kerja, konsumen atau *stakeholder* lainnya menggambarkan nilai budaya organisasi yang dianut.

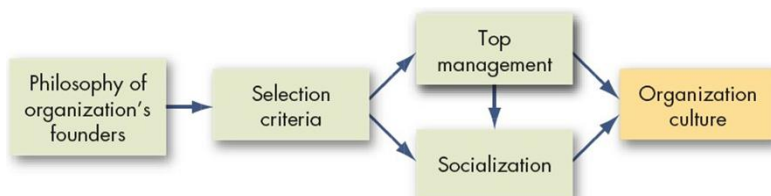
3. *Ritual and ceremonies,*

Ritual adalah aktivitas rutin yang dilakukan oleh organisasi sedangkan *ceremonies* adalah aktivitas yang direncanakan. Dalam *ritual* dan *ceremonies* terkandung nilai dan keyakinan yang dimiliki oleh organisasi

4. *Stories and legends*

Stories (cerita) mempunyai pengaruh besar terhadap komunikasi budaya organisasi karena menceritakan orang, peristiwa yang sebenarnya. Cerita ataupun legenda menyoroti orang-orang untuk melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan dan yang tidak perlu dilakukan.

Sedangkan menurut Robbin dan Judge (2011) faktor pembentuk budaya organisasi adalah sebagai berikut:



Gambar 4.2
Faktor pembentuk budaya organisasi
Sumber : Robbin dan Judge (2011)

C. KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi juga mencakup sejumlah karakteristik yaitu sebagai berikut (Wahjono, 2010);(Lie, 2019); (Robbins, 2012):

1. Inovasi dan Pengambilan Risiko. Terlihat dari keberanian dari anggota organisasi untuk berinovasi dan mengambil risiko.
2. Perhatian Secara Terperinci. Terlihat dari kecermatan anggota organisasi dalam menganalisis dan memperhatikan secara rinci semua aspek yang ada dalam organisasi.
3. Orientasi Hasil. Terlihat dari manajemen yang memusnahkan perhatiannya terhadap hasil yang dicapai bukan terhadap teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi Orang. Terlihat dari keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek hasil-hasil pada orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut.
5. Orientasi Tim. Terlihat dari pengorganisasian pekerjaan kepada tim bukan kepada individu dalam organisasi.
6. Perubahan. Terlihat dari keagresifan dan kompetitif anggota organisasi terhadap perubahan yang terjadi.
7. Stabilitas. Terlihat dari kegiatan organisasi yang menekankan pada mempertahankan status quo dibandingkan pertumbuhan.

Greenberg dan Baron (2008:545-546), mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah sekumpulan dari enam karakteristik inti yang secara kolektif dihargai oleh para anggota organisasi sebagai berikut :

1. Kepekaan pada orang lain : memperhatikan kebutuhan dan kepuasan pelanggan dengan memberikan pelayanan lebih baik
2. Keinginan pada ide-ide baru : mendorong karyawan untuk memunculkan ide-ide baru dalam pekerjaan
3. Kemauan mengambil risiko : mendorong karyawan untuk mau mengambil risiko
4. Nilai ditempatkan pada orang : orang diperlakukan dengan baik, sehingga mereka merasa dihargai.
5. Keterbukaan pilihan komunikasi yang ada : mengharapkan orang untuk membuat keputusan secara bebas dan mengkomunikasikannya kepada siapa pun yang membutuhkannya
6. Persahabatan dan kesesuaian ; karyawan cenderung bersahabat dan cocok satu dengan lainnya.

D. FUNGSI BUDAYA ORGANISASI

Setiap organisasi mengembangkan sistem nilai yang mengatur cara berperilaku dan bertindak orang-orang yang ada di dalamnya. Sistem nilai inilah yang dinamakan sebagai budaya organisasi. Setiap perusahaan memiliki budaya khas sendiri yang membedakannya dari perusahaan lain.

Robbin dan Judge (2011) menyatakan bahwa budaya dalam organisasi memiliki beberapa fungsi yaitu :

- a. Menciptakan jati diri organisasi,
- b. Mempererat hubungan antar anggota organisasi,
- c. Memfasilitasi kebangkitan komitmen terhadap sesuatu yang lebih bermakna dari ketertarikan secara individual,
- d. Meningkatkan kestabilan sistem sosial dan
- e. Kontrol sosial dan mekanisme yang menjadi pemandu perilaku dan sikap tenaga kerja.

Budaya yang berfungsi sebagai kontrol yang memastikan bahwa setiap anggota dalam organisasi tersebut berada dalam satu arah menjadi sangat penting dalam kondisi kerja saat ini di mana bidang yang akan dikontrol makin meluas, struktur organisasi semakin datar, adanya team, formalisasi yang semakin berkurang dan pemberdayaan tenaga kerja.

Setiap organisasi memiliki nilai-nilai budayanya sendiri yang spesifik. Budaya memainkan peran penting dalam organisasi (Greenberg & Baron, 2008: 548-549), yaitu:

- 1) *Culture provides a sense of identity.* Semakin jelas nilai-nilai dan persepsi-persepsi yang dimiliki suatu organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat mengasosiasikan dengan misi organisasinya dan merasa suatu bagian vital darinya
- 2) *Culture generates commitment to the organization's mission.* Orang tidak lagi berpikir untuk kepentingan-kepentingan dirinya sendiri, tetapi merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi dan melibatkan dirinya dalam keseluruhan kerja organisasi
- 3) *Culture clarifies and reinforces standard of behavior.* Budaya menuntun perkataan dan perbuatan karyawannya, membuat jelas apa yang mereka harus lakukan dan katakan dalam situasi tertentu, yang secara khusus berguna bagi pendatang baru dalam organisasi.

E. MENCIPTAKAN DAN MEMPERTAHANKAN BUDAYA ORGANISASI

Penciptaan budaya terjadi dalam tiga cara sebagaimana dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2013: 519) yaitu : Pertama, pendiri menyewa dan hanya mempertahankan karyawan yang berpikir dan merasakan hal yang sama seperti yang mereka lakukan. Kedua, mereka mengdoktrinisasi dan mensosialisasikan karyawan ini pada cara berpikir dan perasaan mereka. Ketiga, perilaku pendirinya sendiri mendorong karyawan untuk mengidentifikasi mereka dan mereka menginternalisasi keyakinan, nilai, dan asumsi mereka. Ketika organisasi berhasil, kepribadian para pendiri menjadi tertanam dalam budaya.

Membangun dan membina budaya membutuhkan waktu yang lama dan bertahap. Pembangunan tersebut akan dihadapkan pada pasang surut dalam penerapan budaya organisasi. Tahap pembentukan dan pembinaan budaya organisasi diidentifikasi melalui beberapa tahapan berikut:



Tahap pembentukan dan pembinaan budaya organisasi:

1. Pendiri organisasi datang dengan ide atau gagasan tentang sebuah usaha
2. Pendiri membawa orang-orang kunci yang merupakan pemikir dan menciptakan kelompok inti yang mempunyai visi yang sama dengan pendiri
3. Kelompok inti memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan organisasi, mengumpulkan dana, menentukan jenis dan tempat usaha dan lain-lain yang relevan
4. Orang-orang lain dibawa ke dalam organisasi untuk berkarya bersama-sama dengan pendiri dan kelompok inti memulai sejarah bersama

Budaya organisasi yang positif dapat diciptakan dengan berpegang pada tiga prinsip dasar yakni : a) budaya dibangun dengan menekankan pada pembangunan kekuatan melalui anggota organisasi, b) pengutamaan penghargaan daripada hukuman dan c) menekankan pada kepentingan individu dan pertumbuhan.

KEPUASAN KERJA



Sumber: *KajianPustaka.com*

A. PENDAHULUAN

Dalam bidang perekonomian dampak globalisasi cukup besar bagi industri-industri di Indonesia baik itu industri perdagangan, manufaktur maupun jasa. Oleh karena itu, dengan pengaruh lingkungan bisnis yang begitu kuat, mendorong perusahaan untuk melakukan pembenahan diri agar dapat bersaing dan mempertahankan hidup.

Perusahaan-perusahaan yang ingin bertahan dan lebih maju dalam kondisi demikian perlu untuk mengembangkan strategi yang baru. Persaingan yang terjadi tidak lagi persaingan hanya pada tingkat lokal, regional dan

nasional, tetapi sudah menjalar di tingkat internasional. Perusahaan yang mampu bersainglah yang akan tampil dalam persaingan global. Salah satu faktor kunci dalam menentukan keberhasilan persaingan tersebut adalah melalui upaya pencapaian keunggulan kompetitif (bersaing) perusahaan atau organisasi, dalam upaya mencapai keunggulan bersaing (kompetitif) maka strategi sumber daya manusia harus sesuai dengan strategi bisnis perusahaan.

Kini perusahaan tidak hanya berfokus kepada kepuasan pelanggan tapi juga berfokus untuk memuaskan karyawannya. Perusahaan sadar bahwa melalui kepuasan kerja karyawan maka produktivitas dan kinerja karyawan akan meningkat. Hal tersebut akan dapat menjadi keunggulan bersaing perusahaan.

B. DEFINISI KEPUASAN KERJA (*JOB SATISFACTION*)

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Kreitner & Kinicki (2005), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan perasaan relatif karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan dapat merasa relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek lainnya. Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, karakteristik individual, serta hubungan kelompok di luar pekerjaan itu sendiri.

Job satisfaction (kepuasan kerja), suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaannya, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaannya. Berbeda dengan perilaku kerja sebelumnya, kepuasan kerja lebih menggambarkan sikap dari perilaku. Kepuasan kerja banyak dihubungkan dengan faktor kinerja, bahwa karyawan yang merasa puas lebih produktif bila dibandingkan dengan karyawan yang tidak puas. Meskipun hasil-hasil penelitian belum konsisten dalam mendukung hubungan tersebut. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para pekerja terhadap kondisi dan situasi kerja termasuk di dalamnya masalah upah, kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikologis.

C. MENGUKUR KEPUASAN KERJA

Tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada karena setiap individu karyawan berbeda kepuasannya. Kepuasan kerja hanya diukur dengan kedisiplinan, moral kerja dan turnover kecil maka secara relatif kepuasan kerja karyawan baik.

Kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan orang lain, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, standar kerja, kondisi kerja yang kurang ideal dan lainnya. Jadi Assesment (penilaian) merupakan hal yang rumit. Ada 2 metode pendekatan untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu :

a. Angka nilai global tunggal (*single global rating*)

Dalam metode angka nilai global tunggal tidak lebih dari meminta individu-individu untuk menjawab satu pertanyaan. Contoh: Bila kita memberikan sebuah pertanyaan “seberapa puasakah anda dengan pekerjaan anda?” kemudian responden menjawabnya dengan melingkari suatu bilangan antara 1 sampai 5 yang berapa dan dengan jawaban dari “Sangat Dipuaskan” sampai “Sampai tidak puas.”

b. Skor penjumlahan (*summation score*)

Dalam metode penjumlahan ini tersusun atas sejumlah fase pekerjaan yang digunakan untuk mengenal unsur-unsur utama dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan mengenal tiap unsur. Contoh: faktor yang biasa digunakan yaitu upah sekarang, kesempatan promosi, hubungan dengan rekan kerja, (Mangkunegara and Prabu, 2004; Tahir, 2014b; Hasibuan et al, 2020; Julyanthry et al, 2020).

Menurut Luthans (2006) kepuasan kerja terdiri dari lima indikator, yaitu:

1. Gaji: sistem upah yang adil dan sesuai tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu.
2. Pekerjaan: pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya, kebebasan, dan umpan balik pada karyawan.
3. Rekan kerja (*colleagues*): karyawan memerlukan interaksi sosial yang baik.
4. Peluang promosi: peluang bagi karyawan untuk mengembangkan karier.
5. Pimpinan (*supervisor*): pimpinan yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan.

Menurut Abdullah, et al (2011) kepuasan kerja diukur melalui:

1. *Benefits package,*
2. *Training and development,*
3. *Relationship with supervisor,*

4. *Working conditions,*
5. *Teamwork and cooperation,*
6. *Recognition and rewards,*
7. *Empowerment and communication.*

D. FAKTOR-FAKTOR KEPUASAN KERJA

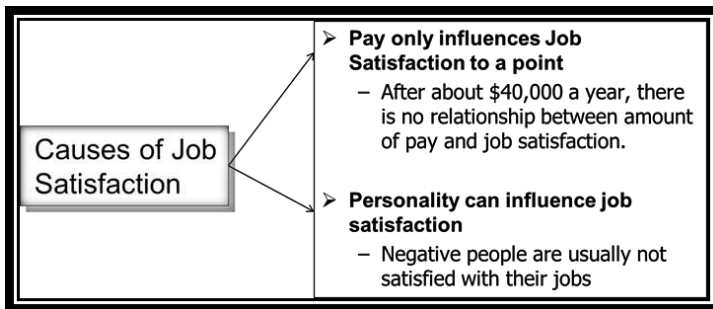
Kepuasan setiap individu karyawan memiliki tingkatan yang berbeda, karena faktor-faktor yang mempengaruhi pun juga dapat berbeda-beda. Misalnya ada individu yang merasa puas karena besaran gaji, namun ada individu lain merasa puas karena faktor lingkungan kerjanya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Kondisi kerja, artinya jika seluruh kebutuhan seseorang untuk bekerja terpenuhi baik itu dari bahan yang dibutuhkan ataupun dari lingkungan yang menunjang maka kepuasan kerja akan terjadi.
2. Peraturan, budaya serta karakteristik yang ada dalam organisasi tersebut, yang jika peraturan dalam menjalankan pekerjaannya dapat mendukung terhadap pekerjaannya maka karyawan atau para pekerja akan merasakan kepuasan kerja.
3. Kompensasi dari pekerjaannya yang seimbang dengan pekerjaan yang telah ia lakukan.
4. Efisiensi kerja, dalam hal ini dikaitkan dengan kemampuan seseorang dalam pekerjaannya, sehingga apabila kepuasan kerja itu ada salah satunya adalah dengan bekerja sesuai dengan kemampuan masing-masing.
5. Peluang promosi, yaitu di mana adanya suatu peluang untuk mendapatkan penghargaan atas prestasi kerja seseorang di mana diberikan jabatan dan tugas yang lebih tinggi dan disertai dengan kenaikan gaji. Promosi ini sangat mempengaruhi kepuasan kerja dapat dihargai dengan dinaikkan posisinya disertai gaji yang akan diterimanya.
6. Rekan kerja atau partner kerja, kepuasan kerja akan muncul apabila dalam suatu organisasi terdapat hubungan yang baik. Misalnya anggota kerja mempunyai cara atau sudut pandang atau kebiasaan yang sama dalam melakukan suatu pekerjaan sehingga dalam bekerja juga tidak ada hambatan karena terjalin hubungan yang baik.

Menurut Qureshi, *et al.* (2011) faktor-faktor yang membentuk kepuasan kerja adalah:

1. Promosi
2. Fasilitas bagi karyawan
3. Kondisi/suasana kerja
4. Rekan kerja

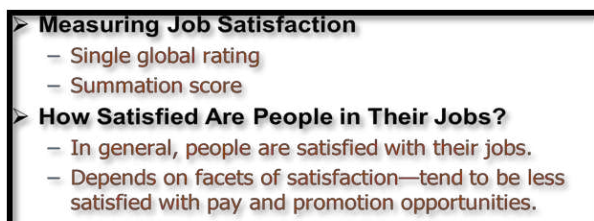
5. Pimpinan
6. Keamanan
7. Peluang untuk berkembang (karier)
8. *Reward system*



Dizgah, Chegini, Bisokhan (2012) kepuasan kerja dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu:

1. Kepuasan kerja dari sisi lingkungan organisasi: level pekerjaan, konten pekerjaan, manajemen yang konservatif, penghasilan dan promosi.
2. Kepuasan kerja dari sisi individu: usia, tingkat pendidikan, level tanggung jawab dan tingkat kemandirian yang diberikan organisasi pada karyawan tersebut.

Menurut Robbin dan Judge (2011) kepuasan kerja setiap individu dipengaruhi oleh faktor yang berbeda-beda. Hal tersebut karena setiap individu memiliki kepribadian yang berbeda satu dengan lainnya. Karyawan dengan kepribadian yang pesimistis, dan *denaying* biasanya akan merasa tidak puas dengan pekerjaannya dalam organisasi dan pekerjaan apapun. Pengukuran kepuasan kerja tergambar sebagai berikut (Robbin dan Judge 2011):



Bagan 1.

Penyebab kepuasan kerja tergambar dalam bagan berikut (Robbin dan Judge 2011):

E. TUJUAN PENGUKURAN KEPUASAN KERJA

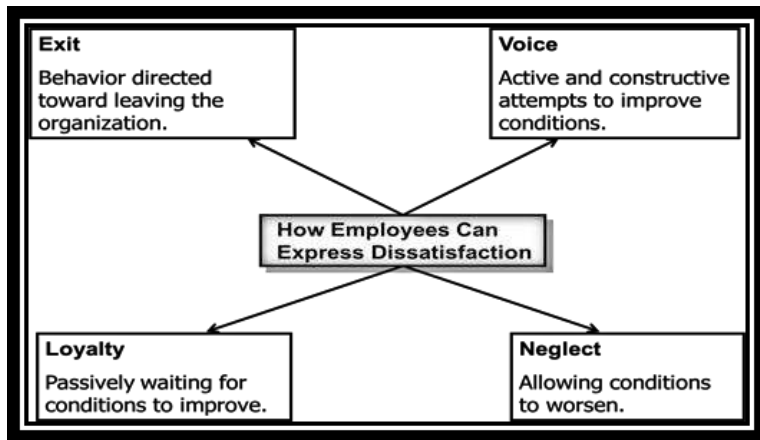
Menurut Kuswadi (2004:55-56), kepuasan kerja perlu dipantau dengan cara mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan. Tujuan pengukuran kepuasan kerja bagi para karyawan adalah :

1. Mengidentifikasi kepuasan karyawan secara keseluruhan, termasuk kaitannya dengan tingkat urutan prioritasnya (urutan faktor atau atribut tolok ukur kepuasan yang dianggap penting bagi karyawan). Prioritas yang dimaksud dapat berbeda antara para karyawan dari berbagai bidang dalam organisasi yang sama dan antara organisasi yang satu dengan yang lainnya.
2. Mengetahui persepsi setiap karyawan terhadap organisasi atau perusahaan. Sampai seberapa dekat persepsi tersebut sesuai dengan harapan mereka dan bagaimana perbandingannya dengan karyawan lain.
3. Mengetahui atribut-atribut mana yang termasuk dalam kategori kritis (*critical performant attributes*) yang berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan karyawan. Atribut yang bersifat kritis tersebut merupakan prioritas untuk diadakannya peningkatan kepuasan karyawan. Apabila memungkinkan, perusahaan atau instansi dapat membandingkannya dengan indeks milik perusahaan atau instansi saingan atau yang lainnya.

F. DAMPAK KEPUASAN KERJA

Kepuasan kerja dapat berdampak positif pada perusahaan. Secara umum karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung akan bekerja dengan baik karena harapannya akan pekerjaan tersebut telah ia peroleh. Sebagai contoh alasan seorang individu untuk bekerja di suatu perusahaan adalah karena untuk memenuhi kebutuhan materinya, bekerja sesuai kompetensi dan memiliki karya yang menjanjikan. Jika perusahaan dapat memenuhi semua harapannya maka individu tersebut akan merasa puas dengan pekerjaannya. Sebagai respon dari kepuasan kerja yang ia peroleh maka ia akan memberikan kinerja terbaiknya sehingga produktivitas meningkat. Hal ini tentu saja menguntungkan perusahaan.

Jika seorang karyawan potensial tidak memperoleh kepuasan kerja, hal tersebut akan menjadi kerugian bagi perusahaan. Karyawan yang kecewa dapat meninggalkan perusahaan sewaktu-waktu. Kehilangan karyawan yang potensial tentu menjadi kerugian bagi perusahaan. Robbin dan Judge menggambarkan dampak dari ketidakpuasan kerja karyawan terhadap organisasinya sebagai berikut:



Bagan 2.
Ekspresi Ketidakpuasan Kerja Karyawan

Respon Karyawan dalam Mengungkapkan Ketidakpuasan, di antaranya sebagai berikut;

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
4. Pengabaian (*neglect*): Ketidakpuasan yang dinyatakan dengan membiarkan kondisi memburuk, (Kinicki and Kreitner, 2003)

Kepuasan kerja pada umumnya mengacu pada sikap seseorang pegawai atau karyawan terhadap pekerjaannya.



PERSEPSI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. PENDAHULUAN

Tanpa disadari, setiap hari kita harus mengambil keputusan. Mulai dari keputusan kecil seperti hari ini makan apa, sampai keputusan besar seperti akan mengambil jurusan apa saat kuliah. Dalam mengambil keputusan, terdapat beberapa hal yang menjadi pertimbangan bagi pihak yang mengambil keputusan. Keputusan ini dapat berbeda-beda antar individu. Contohnya ketika anak kecil dan ibunya masing-masing mendapat uang sebesar Rp25.000,00. Anak kecil cenderung akan membelikan mainan atau jajan-jajanan. Sementara itu sang ibu akan membelikan benda-benda yang lebih fungsional atau merupakan keperluan rumah tangga seperti bumbu-bumbu dapur. Perbedaan pilihan antara sang ibu dan anak kecil tadi merupakan contoh bahwa pengambilan keputusan di latar belakang oleh banyak hal seperti persepsi dan kebutuhan.

Perbedaan pengambilan keputusan juga terjadi di Perusahaan. Karena perusahaan tersusun atas bermacam-macam individu dengan latar belakang berbeda maka persepsi yang dimiliki juga berbeda beda. selain di kalangan individu, perbedaan pengambilan keputusan juga dapat terjadi antar divisi di perusahaan. Hal ini terjadi karena terdapat perbedaan persepsi, kepentingan dan tujuan.

Semakin besar dampak yang dihasilkan dari pengambilan keputusan tersebut maka akan semakin banyak pertimbangan yang digunakan. misalnya di sebuah perusahaan perkara fotokopi bekas akan lebih mudah diputuskan dibanding percetakan pamflet atau pemasangan iklan di TV.



sumber: samahitawiroutama.com

B. PERSEPSI

Persepsi merupakan sebuah proses di mana individu mendefinisikan dan menafsirkan kesan-kesan inderawi agar memberikan gambaran atau makna dari kesan-kesan tersebut. Misalnya seorang yang baru lulus dari bangku kuliah, akan mencari pekerjaan yang menurut persepsinya pekerjaan tersebut adalah pekerjaan yang baik, memiliki tempat yang nyaman, dan gaji yang memadai. persepsi itulah yang pada akhirnya akan mendorong alumnus yang baru lulus tadi untuk mengambil sebuah keputusan. Persepsi merupakan hal yang penting dalam perilaku organisasi karena persepsi dapat mendorong kinerja dari individu atau perusahaan. Terdapat faktor-faktor yang dapat berpengaruh pada persepsi seseorang.

C. FAKTOR YANG MEMENGARUHI PERSEPSI

Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi sebuah persepsi bagi seseorang, yaitu:



Gambar 1. Faktor yang memengaruhi persepsi (Robbins, S., 2013)

D. KESALAHAN DALAM PERSEPSI

Dalam bukunya yang berjudul *organizational behavior*, Robbins menyebutkan beberapa kesalahan persepsi titik kesalahan persepsi ini jika dibiarkan terus-menerus akan mengakibatkan Pengambilan keputusan yang tidak tepat. kesalahan persepsi ini di antaranya yaitu:

a. Persepsi selektif

Persepsi Selektif adalah pengidentifikasian sesuatu atau seseorang yang dilihat secara tidak langsung. dalam hal ini seseorang berupaya untuk mengenal pihak lain dengan cara membaca minat latar belakang pengalaman dan lain sebagainya yang sifatnya hanyalah tertulis Padahal bisa saja data-data yang tertulis tersebut sudah tidak relevan lagi jika dibandingkan dengan kondisi faktual. Pada saat membaca dokumen-dokumen tersebut Bisa saja pembaca melakukan dengan cepat part sehingga dikhawatirkan terjadinya bias dalam penilaian sesuatu.

b. Efek halo

Efek Halo merupakan Kecenderungan dalam menilai seseorang namun hanya Berdasarkan Satu sifatnya saja dan tidak memandang Secara menyeluruh. misalnya seseorang yang Berpakaian yang rapi dianggap tidak dapat bekerja atau tidak memiliki kemampuan dalam bekerja. namun belum tentu seperti itu. konsepsi itulah yang seharusnya diimbangi dengan tim yang dapat memberikan jalan tengah. apabila sesuatu tidak sesuai dengan apa yang kita harapkan, seperti halnya orang yang tidak berpakaian rapi tadi, sebagai seorang manajer yang bijak maka hal yang perlu diperbaiki adalah cara berpakaian yang tidak rapi tadi Namun kita tetap mengakui kerjanya Jadi kerjanya itu bagus.

c. Efek kontras

Apa kontras adalah melakukan perbandingan atau evaluasi tentang sifat seseorang yang dibandingkan dengan sifat orang lain yang baru ditemui. contohnya dalam sebuah perusahaan karyawan lama biasanya dibandingkan dengan karyawan baru. padahal dia belum benar-benar mengenal dan mengetahui kinerja Delta gambar tersebut.

d. Stereotipe

Stereotyping merupakan proses menilai seseorang berdasarkan persepsi tentang kelompok di mana ia bergabung.

E. HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang manajer merupakan keputusan yang akan berdampak pada banyak hal. keputusan yang diambil bukan hanya berdampak pada dirinya sendiri tetapi juga berdampak bagi

perusahaan dan pihak-pihak yang terlibat dalam perusahaan tersebut. Meskipun pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang manajer merupakan keputusan yang membawa nama perusahaan, keputusan ini juga dipengaruhi oleh cara pandang atau persepsi dari manajer serta tim yang bertugas.

Seorang manajer yang bijak akan mempertimbangkan banyak hal dan melihat dari berbagai sudut pandang. Oleh karena itu persepsi juga dibutuhkan untuk menafsirkan atau menerjemahkan data-data tersebut dalam mengambil keputusan. Persepsi sering kali membuat kesubjektivitasan yang berlebih. Namun karena diimbangi dengan data-data yang ada serta pertimbangan juga dari orang lain atau tim maka seharusnya keputusan yang diambil adalah keputusan yang objektif namun juga berdampak baik bagi banyak orang.

F. PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI

Menurut Jones and George 2013, pengambilan keputusan adalah sebuah proses dalam memilih alternatif untuk menghasilkan tindakan yang tepat dalam mencapai kinerja organisasi terbaik. Peran pengambilan keputusan ini merupakan suatu peran yang sangat krusial dalam sebuah perusahaan. Oleh karena itu seorang manajer Harus memiliki pandangan yang luas serta bijak sebelum menentukan keputusan. Keputusan merupakan suatu hal yang flexible. Keputusan yang diambil di hari ini belum tentu dapat diambil pula keesokan harinya. Oleh karena itu seorang manajer harus dapat membaca keadaan serta memiliki sifat yang kreatif untuk mengambil keputusan. keputusan-keputusan sebelum diambil pilihan terbaiknya, tidak ada salahnya bagi seorang manajer untuk membuat daftar keputusan potensial. Hal ini ini dibutuhkan Untuk menangani keadaan keadaan yang tidak diinginkan.

Selain pengertian di atas, menurut Stoner (Hasan, 2004) keputusan adalah pemilihan di antara berbagai alternatif dan mengandung tiga pengertian :

- a. Adanya alternatif pilihan berdasarkan logika atau berbagai pertimbangan.
- b. Terdapat beberapa alternatif yang harus dipilih, salah satu merupakan yang terbaik.
- c. Adanya tujuan yang ingin dicapai. Keputusan adalah hal yang dapat mendekatkan dengan tujuan tersebut.

G. FUNGSI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

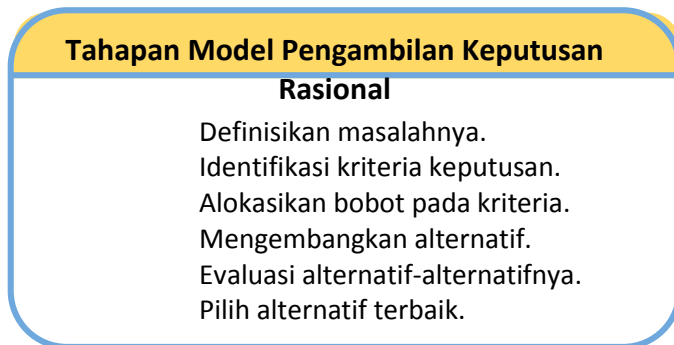
Menurut Iqbal Hasan (2002: 2-3), pengambilan keputusan merupakan salah satu lanjutan dari penanganan masalah. Oleh karena itu, fungsi

- a. Awal mula dari semua aktivitas agar lebih terarah. Fungsi ini dirasakan baik secara individual maupun secara kelompok, baik secara konstitusional maupun secara organisasional.
- b. Sesuatu yang bersifat futuristik, artinya bersangkut paut dengan hari depan, masa yang akan datang, di mana efeknya atau pengaruhnya berlangsung cukup lama.

H. MODEL RASIONAL, RASIONALITAS TERBATAS, DAN INTUISI

a. Pengambilan Keputusan Rasional

Pengambilan keputusan rasional merupakan model pengambilan keputusan yang menggambarkan bagaimana idealnya individu harus berperilaku untuk memaksimalkan hasil. Model pengambilan keputusan rasional bergantung pada sejumlah asumsi, termasuk bahwa pengambil keputusan memiliki informasi yang lengkap, mampu mengidentifikasi semua opsi yang relevan dengan cara yang tidak memihak, dan memilih opsi dengan utilitas tertinggi. Model ini memiliki enam tahapan (Gambar 2)



Gambar 2. Tahapan model pengambilan keputusan rasional (Robbins, S., 2013)

b. Pengambilan Keputusan Rasional Terbatas

Model ini didasarkan pada kemampuan pemrosesan informasi yang terbatas sehingga membuatnya tidak mungkin untuk mengasimilasi dan memahami semua informasi yang didapatkan. Model ini berkembang dari sebuah proses pengambilan keputusan dengan membangun model sederhana yang mengekstraksi fitur penting dari masalah.

c. Pengambilan Keputusan Intuitif

Model ini merupakan proses bawah sadar yang tercipta dari pengalaman. Mungkin cara yang paling tidak rasional untuk membuat keputusan adalah keputusan intuitif. Meskipun intuisi tidak rasional, itu tidak selalu salah. Juga

tidak selalu bertentangan dengan analisis rasional; sebaliknya, keduanya dapat saling melengkapi

I. JENIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN

a. Pengambilan Keputusan Terprogram

Pengambilan keputusan ini bersifat rutin atau berulang secara berkala. Kelebihan dari pengambilan keputusan yang terprogram adalah dapat lebih awal memetakan masalah dan sudah memahami cara menyelesaikannya. Contohnya adalah pembuatan standar operasional atau mitigasi risiko. Contohnya sebuah perusahaan yang memiliki gudang di daerah yang rawan banjir terutama di bulan-bulan tertentu dapat memitigasi risiko terjadinya kerugian lebih awal.



Gambar 3. Jenis Pengambilan Keputusan (Pitaloka, 2013)

Untuk memperoleh hasil optimal pada pengambilan keputusan terprogram, perusahaan harus sudah mengidentifikasi dan membuat standar-standar yang tepat untuk setiap keputusan.

b. Pengambilan Keputusan Tidak Terprogram

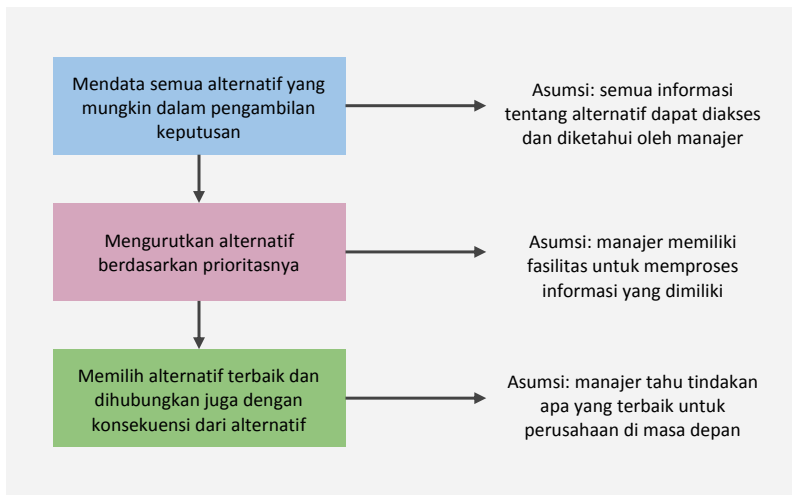
Pengambilan keputusan tidak terprogram adalah pengambilan keputusan yang baru dan tidak dapat diperkirakan sebelumnya. Keputusan ini terjadi karena tidak ada pola khusus pada situasi yang terjadi sehingga tidak bisa dibuat pemetaan dan standarnya. Contohnya adalah pandemi Covid-19 yang tidak terprediksi sebelumnya namun berdampak sangat besar. Banyak bisnis gulung tikar. Tapi banyak juga yang justru melejit di tahun tersebut. Seorang manajer dan eksekutif perusahaan lainnya harus mampu mengambil keputusan yang tepat dalam situasi tidak terduga seperti ini untuk dapat terus bertahan di dunia industri dan bisnis.

J. MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Selain model pengambilan keputusan yang sudah dijelaskan sebelumnya, terdapat model lain dalam pengambilan keputusan.

a. Model Klasik

Model klasik dalam pengambilan keputusan menggunakan pendekatan deskriptif dan menggunakan asumsi bahwa pengambil keputusan dapat mengidentifikasi dan mengevaluasi alternatif keputusan yang ada, mengetahui konsekuensi dan langkah yang paling tepat.



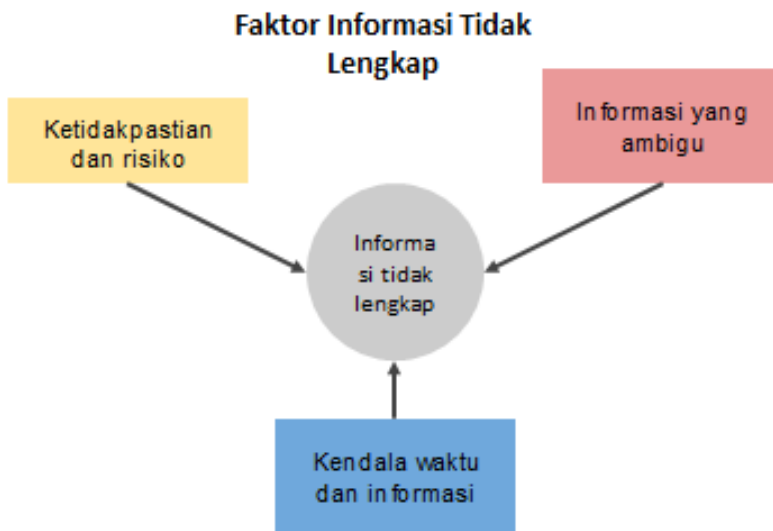
Gambar 4. Model klasik pengambilan keputusan (Jones dan George, 2013)

b. Model Administratif

Pada kenyataannya, model klasik mendapat banyak kritik dari para tokoh dikarenakan sangat sulit bagi seorang manajer untuk dapat mengetahui semua informasi yang dibutuhkan. Oleh karena itu, Simon mengembangkan model administratif. Model administratif menjelaskan bahwa dalam setiap pengambilan Keputusan selalu ada risiko dan ketidakpastian sehingga hal-hal tersebut akan menjadi di alasan kenapa keputusan terbaik memang sulit untuk dicapai. menurut model ini merupakan model yang lebih realistis jika dibandingkan dengan model klasik yang sangat ideal. model administratif mengacu pada tiga konsep penting yaitu *bounded rationality*, *incomplete information*, dan *satisficing*.

Bounded rationality adalah keadaan di mana adanya keterbatasan dalil pengetahuan manusia untuk memproses informasi dalam pengambilan keputusan *incomplete information* adalah keadaan di mana informasi yang diterima tidak utuh sehingga sulit untuk didefinisikan dan dievaluasi sehingga ini pun berpengaruh kepada pengambilan keputusan. *Incompetent* kemanusiaan bisa saja terjadi karena adanya risiko ketidakpastian, Amboi

ambiguitas, dan terbatasnya waktu untuk penginterpretasian informasi-informasi yang ada. Sementara *satisficing* adalah Kepuasan yang dihasilkan karena keputusan yang diambil titik meskipun memang keputusan tersebut bukan merupakan keputusan yang ideal tapi keputusan tersebut adalah keputusan terbaik yang bisa diambil sehingga dapat diterima dan kreatif memuaskan.



Gambar 5. Informasi tidak tepat (Jones dan George, 2013)

K. PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Proses pengambilan keputusan merupakan mekanisme organisasi di mana upaya dilakukan untuk mencapai keadaan yang diinginkan. Pengambilan keputusan ini merupakan respons organisasi terhadap suatu masalah atau keadaan yang sedang terjadi. Setiap keputusan adalah hasil dari proses dinamis yang dipengaruhi oleh banyak elemen dan kekuatan.

Berikut merupakan proses dalam pengambilan keputusan:



Gambar 6. Proses pengambilan keputusan (Gibson, J., 2012)

Selain proses di atas Herbert a Simon juga mengeluarkan atau berpendapat mengenai tiga konsep utama dalam proses pengambilan keputusan yaitu itu

1. Aktivitas intelijen
yaitu aktivitas yang berupa penelusuran mengenai keadaan lingkungan yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan
2. Aktivitas desain
yaitu aktivitas berupa pengembangan dan analisis dari hasil penelusuran kondisi lingkungan serta berbagai kemungkinan atau alternatif tindakan
3. Aktivitas memilih
yaitu aktivitas yang berupa penentuan pilihan yang paling utama dan paling banyak manfaatnya dari berbagai alternatif pilihan yang sudah disusun

L. GAYA PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Salah satu pakar perilaku organisasi, Robbins mengatakan bahwa gaya dalam pengambilan keputusan dapat dilihat dari dua dimensi, yang pertama adalah dimensi cara berpikir dan yang kedua adalah dimensi toleransi akan ketidakjelasan atau keambiguitasan. Dimensi cara berpikir adalah dimensi yang dimiliki atau berasal dari internal yang merupakan kerasionalitas seseorang dalam menangkap serta mengidentifikasi informasi yang dimiliki. Informasi yang sudah didapat akan diolah secara kreatif untuk memandang kejadian secara lebih menyeluruh atau utuh. Dimensi toleransi lebih merujuk pada kondisi eksternal. Faktor eksternal tersebut memuat ketidakjelasan Atau

keambiguitasan yang selanjutnya dapat dinilai oleh pengambil keputusan mengenai sejauh mana mereka dapat bertoleransi dengan keambiguitasan atau ketidakjelasan tersebut. Dari 2 dimensi ini, Robbins mengategorikan menjadi 4 kategori gaya pengambilan keputusan:



Gambar 6. Gaya pengambilan keputusan (Robbins, 2013)

a. Gaya direktif

Gaya direktif merupakan gaya pengambilan keputusan yang menekankan pada kerasionalitas atau penyelesaian masalah secara teknis. Selain itu gaya direktif merupakan gaya yang memiliki toleransi rendah terhadap ambiguitas. Jika terdapat masalah atau hal-hal yang harus diselesaikan dengan cepat, maka gaya ini cukup efisien karena pelaksanaannya yang relatif tidak memakan waktu yang lama. Orang-orang yang menggunakan gaya ini dalam pemecahan masalahnya cenderung memiliki fokus jangka pendek. Oleh karena itu, biasanya hierarki dalam sebuah struktur sangat mempengaruhi pengambilan keputusan dengan cara ini. Pihak yang memiliki hierarki lebih tinggi cenderung akan menggunakan kekuasaannya agar lebih cepat dalam mengambil keputusan. Oleh karena itu jika gaya pengambilan keputusan ini dilakukan secara terus-menerus maka gaya kepemimpinan yang dihasilkan adalah gaya kepemimpinan otokratis .

b. Gaya analitik

Gaya analitik adalah gaya pengambilan keputusan yang memiliki toleransi yang tinggi terhadap ambiguitas serta cara berpikir yang rasional atau taktis. Jika dibandingkan dengan gaya direktif, gaya analitik adalah gaya

yang cenderung lebih banyak menganalisis sesuatu dibandingkan dengan gaya negatif. untuk mengambil keputusan. Gaya ini juga relatif berfokus pada pengambilan keputusan jangka pendek.

c. Gaya konseptual

Gaya konseptual adalah gaya dalam pengambilan keputusan yang memiliki toleransi tinggi terhadap ambiguitas serta berorientasi jangka panjang. Jika dilihat dari gambar, gaya konseptual memiliki nilai yang paling tinggi untuk kedua dimensi pengambilan keputusan. Oleh karena itu, mengambil keputusan dengan gaya pengambilan keputusan konseptual akan lebih banyak disukai oleh orang-orang karena selain orientasinya jangka panjang.

d. Gaya perilaku

Gaya perilaku merupakan gaya dalam pengambilan keputusan yang memiliki tingkat toleransi rendah terhadap ambiguitas dan cara berpikir penyelesaian masalah jangka panjang. Orang dengan gaya perilaku dalam pengambilan keputusan akan cenderung menghindari konflik bahkan kadang lebih mementingkan kebahagiaan orang lain titik oleh karena itu pengambilan keputusan kolektif akan lebih mudah terbawa arus dan kurang tegas terhadap pengambilan keputusan.

M. PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM KELOMPOK

Dalam sebuah perusahaan, pengambilan keputusan biasanya dilakukan dalam sebuah tim atau divisi. Hal ini dikarenakan beberapa pertimbangan seperti gagasan-gagasan dari tiap-tiap tim dalam diskusi tersebut. Apabila seorang anggota divisi memiliki ide, maka ide tersebut akan dibawa dulu ke dalam tim untuk selanjutnya didiskusikan apakah baik atau tidak serta dampaknya bagi perusahaan. Keputusan individu dalam sebuah perusahaan biasanya dilakukan oleh petinggi petinggi perusahaan dan hanya dalam keadaan-keadaan tertentu. Pengambilan keputusan dalam kelompok dilakukan untuk mengumpulkan sebanyak-banyaknya ide, kemampuan, pengetahuan, dan berbagai pertimbangan lain yang mungkin pengaruh dalam pengambilan keputusan.

Apabila seseorang melakukan pengambilan keputusan secara individu, maka kesubjektivitasan relatif akan lebih tinggi. Namun, jika pengambilan keputusan dilakukan secara kelompok, maka kesubjektivitasan itu relatif akan menurun. Salah satu tantangan dalam pengambilan keputusan secara kelompok adalah persepsi yang berbeda-beda dari masing-masing anggota kelompok itu. Hal tersebut yang harus dikoordinasikan sehingga keputusan yang diambil adalah keputusan yang memang bermanfaat untuk banyak orang dan berorientasi pada tujuan akhir.



Gambar 7. Ilustrasi pengambilan keputusan dalam kelompok
(sumber: codemi.co.id)

Dalam pengambilan keputusan secara kelompok dapat dilakukan *brainstorming* yaitu pengumpulan masing-masing pandangan dari masalah sedang dibahas. Tahap ini membutuhkan waktu yang lebih banyak, namun alternatif-alternatif dapat di dikumpulkan lebih banyak pula. Sehingga dalam mengambil keputusan tim memiliki banyak pilihan yang disusun sesuai prioritasnya.

Selain membutuhkan waktu yang relatif lebih lama, pengambilan keputusan dalam kelompok kadang kala menghasilkan keputusan yang dihiias karena sulitnya mencapai kesepakatan. sumber utama penyebab bias dalam kelompok disebut dengan *Group think*. *Group think* adalah pola pengambilan keputusan yang salah dan bias yang terjadi dalam kelompok yang anggotanya berusaha untuk mencapai kesepakatan di antara mereka sendiri dengan mengorbankan penilaian informasi yang relevan dengan keputusan secara akurat (Jones and George: 2013).

Salah satu cara untuk menghindari *Group think* adalah dengan cara menganalisis secara kritis terhadap preferensi yang diberikan. Preferensi tersebut harus disertai dengan argumentasi yang jelas sehingga meminimalisasi kesubjektivitasan dari masing-masing anggota kelompok. Selain itu, pengambilan keputusan dalam kelompok dapat dilakukan dengan cara membentuk kelompok dari orang dengan latar belakang yang beragam. hal ini akan meminimalisasi kecenderungan atau opini yang sifatnya subjektif.



MOTIVASI KERJA

Bayangkan ilustrasi berikut ini. Untuk menjadi atlet yang hebat, seorang atlet harus memiliki alasan yang kuat agar tidak menyerah di tengah perjalanan. Seorang atlet pasti menempuh tahapan yang berat. Mulai dari latihan fisik yang keras, memahami berbagai teori serta praktiknya di lapangan, menyusun strategi, dan hal-hal lain yang dilakukan untuk memperoleh kemenangan. Dengan segala pengorbanannya, masih ada kemungkinan atlet tersebut mengalami kekalahan dalam pertandingan. Jika atlet tidak memiliki motivasi yang kuat, lelahnya fisik serta berbagai tekanan akan membuatnya mudah menyerah. Namun, jika seorang atlet memiliki motivasi yang kuat, ia akan terus berusaha untuk mencapai podium tertinggi.

Sama halnya dengan kehidupan para atlet, motivasi juga memiliki peran yang penting dalam lingkungan kerja atau perusahaan. Dalam menjalankan tugasnya di perusahaan, seorang karyawan harus memiliki motivasi kerja yang kuat. Motivasi ini akan selaras dengan kinerja yang dihasilkan di perusahaan. Karyawan dengan motivasi yang tinggi cenderung akan menghasilkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan dengan motivasi yang rendah. Setiap individu pasti memiliki motivasi masing-masing dalam bekerja. Di sinilah peran manajer sangat dibutuhkan. Manajer berperan untuk menjaga serta mengoptimalkan motivasi dari masing-masing karyawan yang pada akhirnya dapat menciptakan kinerja yang baik dan berdampak baik pula bagi perusahaan.

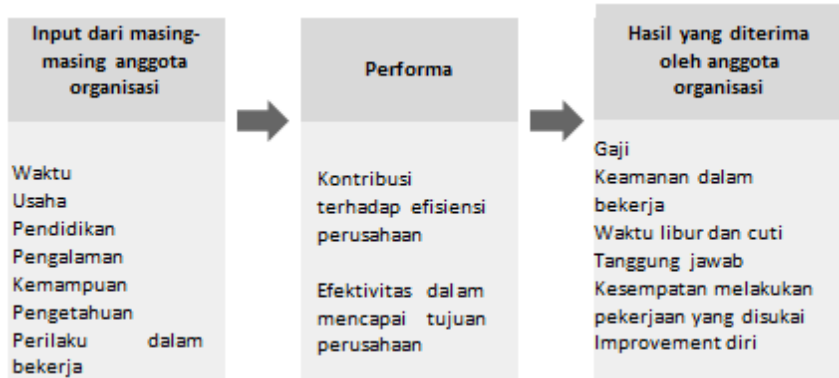
A. PENGERTIAN MOTIVASI

Menurut Mc Donald, motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan. Menurut beberapa ahli, motivasi juga dikenal sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya

Secara umum, terdapat dua sumber motivasi yaitu motivasi yang berasal dari dalam diri (*intrinsic motivation*) dan dari luar diri (*extrinsic motivation*). Motivasi yang berasal dari dalam diri (*intrinsic motivation*) merupakan kekuatan atau alasan kuat dari dalam diri sendiri untuk melakukan sesuatu. Biasanya hasil (*outcomes*) seseorang yang melakukan sesuatu karena motivasi dari dalam dirinya akan mendapat 'reward' dari dalam dirinya sendiri seperti pemenuhan atas kebutuhan psikologis dasar, rasa senang, atau bangga atas pencapaiannya. Sedangkan motivasi dari luar diri (*extrinsic motivation*) adalah kekuatan atau alasan yang terbentuk dari lingkungan. Hasil (*outcomes*) dari motivasi ini biasanya dapat berbentuk uang, jabatan atau kekuasaan, ketenaran, dan lain sebagainya. Hasil tersebut yang selanjutnya akan memberikan dampak serta pertimbangan seseorang akan bertahan atau tidak di sebuah perusahaan.

Motivasi juga memiliki keterkaitan dengan kinerja yang dapat dilihat dari sebuah formula yaitu $kinerja = kemampuan \times motivasi$. Formula tersebut memperlihatkan bahwa motivasi berbanding lurus dengan kinerja. Hal ini dapat diartikan bahwa dengan kemampuan yang sama, seseorang dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik jika memiliki motivasi yang lebih tinggi.

Gambar 1 menjelaskan tentang *motivation equation* yaitu sebuah alur kerja perusahaan dari input yang kemudian menghasilkan kinerja serta *outcomes* atau hasil. Perusahaan tersusun atas berbagai macam individu dengan sifat, sikap, dan latar belakang yang berbeda-beda. Hal ini menyebabkan, input dalam sebuah perusahaan juga beraneka ragam mulai dari waktu, jenjang pendidikan, pengalaman, kemampuan, sampai perilaku dalam bekerja. Input tersebut akan menghasilkan kinerja yang dapat dilihat dari keefektifan serta ke efisiensian berjalannya sistem dalam perusahaan tersebut. Bagian akhir dari *motivation equation* adalah *outcomes* yang diterima oleh anggota organisasi itu sendiri. Outcomes dapat berupa berbagai benefit seperti gaji, keamanan dalam bekerja, rasa tanggung jawab, hingga kemampuan dalam bekerja sama dengan orang lain.



Gambar 1. *Motivation Equation* (Pitaloka, 2013)

B. KOMPONEN MOTIVASI

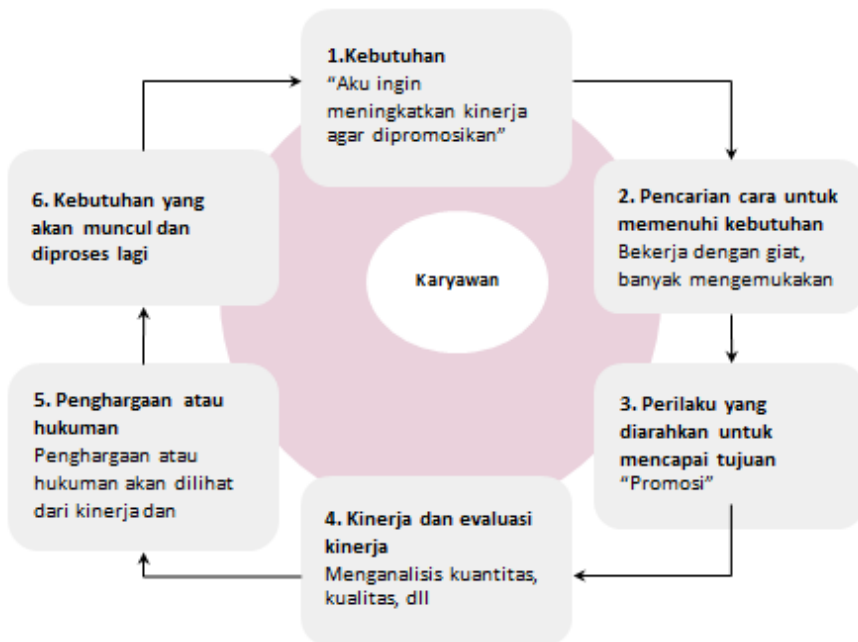
Dalam Model MARS yang dikembangkan oleh Steven McShane dan Mary Ann Von Glinow, disebutkan bahwa motivasi merupakan kekuatan dalam diri seseorang yang dapat memengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan. Sehingga dapat dikatakan bahwa arah, intensitas, dan ketekunan merupakan komponen dari motivasi. Teori ini juga dikembangkan oleh Arnold et al (1991), yaitu:

1. Arah merupakan gambaran serta langkah yang sudah dirancang oleh seseorang untuk mencapai tujuannya
2. Intensitas merupakan seberapa keras dan sering orang tersebut melakukan upaya dalam mencapai tujuannya.
3. Ketekunan merujuk pada kegigihan atau seberapa lama seseorang untuk mempertahankan dan terus berusaha agar tujuannya tercapai.

Sebagai contoh di sebuah perusahaan terdapat seorang karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi. Karyawan tersebut (kita sebut saja A) merupakan tulang punggung keluarga sehingga motivasi bekerjanya adalah untuk memenuhi kebutuhan keluarga. Selain itu, A juga merupakan karyawan yang memiliki integritas dan tanggung jawab. Dengan motivasinya tersebut, A akan menentukan rancangan kerja dengan langkah-langkah yang sudah disusun dengan jelas (arah). A juga akan meluangkan waktu untuk melakukan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh (intensitas). Selain itu, karena motivasinya, ia akan bertahan dalam perusahaan tersebut untuk mencapai target-target individu dan target perusahaan (ketekunan).

Seperti yang telah kita bahas sebelumnya, setiap individu memiliki motivasi yang berbeda-beda. Peran seorang manajer tidak hanya terbatas pada penjagaan motivasi tersebut namun juga menjadikan motivasi memiliki

arah serta intensitas dan dapat memunculkan ketekunan. Jika masing-masing individu dapat mengelola motivasi dengan baik, maka hal ini akan berdampak baik pula bagi perusahaan.



Gambar 2. Proses Motivasi: Gambar Umum

Sumber: Ivancevich, *et al* 2008

Gambar 2 menjelaskan tentang proses munculnya motivasi. Motivasi yang berasal dari individu biasanya akan dimulai dari (1) kebutuhan yang menyebabkan munculnya (2) pencarian cara untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Cara yang telah dirancang akan menyebabkan (3) perilaku yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Setelah itu, perilaku tersebut akan menghasilkan (4) kinerja serta evaluasi untuk mencapai tujuan tersebut. kinerja serta hasil dari evaluasi akan menghasilkan (5) penghargaan atau hukuman. kinerja yang baik dan sesuai dengan target akan ditimbali dengan penghargaan serta kinerja yang buruk dan tidak sesuai dengan target akan ditimbali dengan hukuman. Proses ini menghasilkan (6) kebutuhan lagi yang akan berlanjut pada proses serupa selanjutnya.

Sebagai contoh, seorang karyawan (1) memiliki kebutuhan dan keinginan untuk melakukan kinerja yang baik agar dapat dipromosikan. Keinginannya membuat karyawan tersebut (2) mencari cara untuk dipromosikan seperti bekerja dengan giat, inisiatif, dan banyak mengemukakan pendapat agar lebih

dikenal oleh para manajer. Perilaku tersebut merupakan wujud dari tujuannya yaitu berupa (3) promosi jabatan. Perilakunya tersebut akan menghasilkan (4) kinerja atau kinerja yang suatu saat harus dievaluasi agar dapat mengetahui apakah tujuannya tercapai atau tidak. Hasil dari evaluasi tersebut akan menghasilkan (5) penghargaan atau hukuman sesuai dengan kinerjanya. Hal ini kemudian akan menghasilkan (6) kebutuhan dan keinginan yang lain dan prosesnya akan berlanjut terus menerus.

C. TEORI MOTIVASI

Manajer memiliki peran penting dalam membantu karyawan mengelola motivasinya. Secara umum, seorang manajer dapat memandang motivasi melalui dua perspektif yaitu berdasarkan konten (isi) dan proses. Penjelasan lebih lanjut tertera pada Tabel 1.

Tabel 1. Perspektif Manajerial mengenai Teori Isi dan Teori Proses dari Motivasi

Dasar Teori	Penjelasan Teori	Penemu Teori	Aplikasi Manajerial
Isi	Berfokus pada faktor dalam personal yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan, dan menghentikan sebuah perilaku. Faktor-faktor ini hanya dapat diduga.	Herzberg: dua faktor utama yang disebut hygiene-motivators Alderfer: tiga level hierarki (ERG) McClelland: tiga kebutuhan yang dipelajari dari budaya: pencapaian, afiliasi, dan power. Maslow: lima level hierarki kebutuhan	Manajer harus peka terhadap perbedaan dalam kebutuhan, keinginan, dan tujuan dari tiap individu karena setiap individu memiliki keunikannya masing-masing
Proses	Menggambarkan, menjelaskan dan menganalisis bagaimana cara perilaku terbentuk, diarahkan, dipertahankan, dan dihentikan.	Vroom: teori harapan (<i>Vroom's expectancy theory</i>) Adams: teori keadilan (<i>equity theory</i>) Skinner: teori penguatan	Manajer perlu mengetahui proses bagaimana terbentuknya sebuah motivasi dan bagaimana seseorang menjatuhkan pilihannya

		<i>(reinforcement theory)</i> Locke: teori penetapan tujuan <i>(goal setting theory)</i>	berdasarkan preferensi, penghargaan, dan pencapaian.
--	--	---	--

Selain dua perspektif dalam teori motivasi, terdapat berbagai macam teori lain dalam motivasi di antaranya yaitu:

1. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori harapan dikembangkan oleh Victor Vroom sekitar tahun 1964. Victor Vroom mengatakan bahwa motivasi adalah suatu hal yang dihasilkan dari perilaku itu sendiri. Jadi, seseorang akan mendapatkan motivasi dari akibat yang ditimbulkan oleh perbuatannya.

Variabel kunci dalam teori harapan adalah usaha (*effort*), kinerja (*performance*), dan hasil (*outcomes*). Semua variabel ini berbanding lurus yang dapat diartikan bahwa semakin besar usaha, akan menyebabkan semakin besar pula kinerja serta outcomes yang dihasilkan. Selain itu, dorongan seseorang dalam bertindak dipengaruhi oleh tiga hal yaitu pengharapan (*expectancy*), perantara (*instrumentality*), dan valensi (*valency*)

a. Pengharapan (*Expectancy*)

Pengharapan (*expectancy*) adalah sebuah keyakinan atau persepsi bahwa suatu tindakan tertentu akan menghasilkan kinerja tertentu juga. Seseorang yang meyakini bahwa jika dia melakukan usaha yang lebih keras, maka usaha tersebut akan diikuti oleh kinerja yang lebih baik. Hal ini menyebabkan, seorang individu akan memiliki motivasi yang lebih kuat dalam menjalani segala aktivitasnya karena merasa yakin bahwa dia akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Sebagai contoh, seorang karyawan yang sedang membuat laporan akhir tahun memiliki pengharapan bahwa dia dapat menyelesaikan laporan akhir tahun selama 10 hari di jam kerja. Namun, dia menyadari bahwa terdapat alternatif lain yaitu dengan 5 hari kerja ditambah dengan mengambil jam lembur. Karyawan tersebut akan menimbang alternatif mana yang lebih menguntungkan baginya serta dapat menghasilkan kinerja terbaik.

Sebagai seorang manajer, memahami para karyawan adalah hal yang sangat penting untuk dilakukan. Manajer harus mampu mengoptimalkan potensi yang ada pada setiap karyawan. Salah satu caranya adalah, manajer dapat berupaya untuk menjadikan karyawan memiliki pengharapan yang kemudian akan meningkatkan motivasi kerjanya. Memberikan tanggung jawab sesuai dengan porsinya dapat membuat karyawan merasa dipercaya oleh

manajer sehingga motivasi bekerjanya dapat meningkat yang selanjutnya juga berpengaruh terhadap kinerja individu dan perusahaan.

b. Perantaraan (Instrumentality)

Perantaraan (*instrumentality*) adalah sebuah keyakinan atau persepsi bahwa suatu kinerja pada level tertentu akan diikuti dengan hasil tertentu. Bayangkan ada sebuah grafik yang menggambarkan tentang hubungan antara kinerja dan hasil. Pada kondisi dan level tertentu, kinerja terbaik akan memberikan hasil terbaik pula.

Seperti yang telah digambarkan pada *motivation equation* (Gambar 1), kinerja seseorang akan mempengaruhi hasil (*outcomes*). Hal yang dapat dideskripsikan dari Gambar 1 adalah seorang karyawan berpikir jika mereka melakukan kinerja yang baik, maka hasil yang didapatkan akan baik pula. Hasil tersebut adalah berupa benefit-benefit yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan seperti gaji, tunjangan, rasa aman, tanggung jawab, sarana peningkatan kapasitas diri dan lain sebagainya.

Persepsi karyawan tentang adanya hubungan antara kinerja yang baik dengan hasil yang baik, membuat para manajer harus mengambil sikap untuk memberikan jaminan serupa. Manajer harus dapat mengomunikasikan kepada para karyawan bahwa perusahaan akan memberikan hasil yang sebanding dengan kinerja yang dihasilkan. Jika hal ini dilakukan, motivasi dari para karyawan akan meningkat dan pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

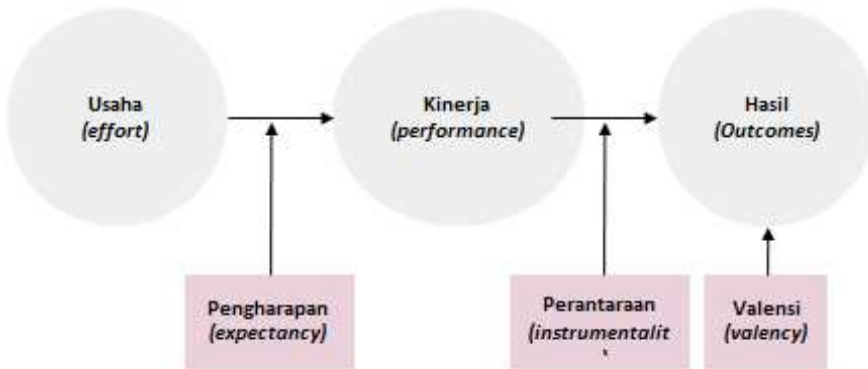
c. Valensi (Valency)

Valensi (*valency*) merupakan preferensi seseorang terhadap hasil yang ditawarkan. Valensi menggambarkan tentang seberapa diinginkannya hasil yang ditawarkan oleh perusahaan dari sudut pandang karyawan. Masing-masing karyawan bisa jadi memiliki valensi yang berbeda terhadap hasil yang ditawarkan oleh perusahaan. Contohnya, karyawan A lebih menginginkan gaji yang besar dari perusahaan. Sementara karyawan B lebih menginginkan waktu kerja yang fleksibel.

Perbedaan valensi terhadap hasil yang ditawarkan oleh perusahaan sangat mungkin terjadi karena setiap karyawan memiliki latar belakang serta kebutuhan yang berbeda pula. Hal inilah yang harus ditangkap oleh seorang manajer. Manajer harus mengetahui hasil mana yang memiliki valensi lebih tinggi secara umum maupun spesifik antar individu. Dengan mengetahui hal ini, manajer dan perusahaan lebih memiliki *bargain position* atau kekuatan secara posisi di hadapan para karyawan. Selain itu, manajer juga dapat memotivasi

karyawan untuk meningkatkan kinerjanya sehingga mereka berpeluang mendapatkan hasil sesuai dengan valensi masing-masing.

Hubungan antara pengharapan (*expectancy*), perantaraan (*instrumentality*), dan valensi (*valency*) dapat dengan ringkas dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Hubungan antara kekuatan motivasi (*motivation force*) dengan pengharapan (*expectancy*), perantaraan (*instrumentality*), dan valensi (*valency*) dapat diformulasikan sebagai berikut:

$$MF = \text{pengharapan} \times \text{perantaraan} \times \text{valensi}$$

Semua variabel di atas merupakan variabel yang berbanding lurus satu sama lain. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi yang tinggi dihasilkan dari pengharapan (*expectancy*), perantaraan (*instrumentality*), dan valensi (*valency*) yang tinggi pula. Seorang manajer yang baik seharusnya mampu lebih peka dalam upaya peningkatan motivasi kerja para karyawan yaitu dengan meningkatkan ketiga variabel lainnya di atas.

2. Teori Kebutuhan (*Learned Needs Theory*)

Teori kebutuhan (*Learned Needs Theory*) dikembangkan oleh David C. McClelland. Teori ini menjelaskan bahwa seseorang dengan kebutuhan tertentu akan membuatnya lebih termotivasi untuk mencapai hasil sehingga dapat memenuhi kebutuhannya tersebut. Kebutuhan sering kali dipengaruhi oleh masyarakat seperti kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan. Dalam teori ini juga dijelaskan bahwa semakin kuat kebutuhan dalam diri seseorang, maka semakin besar

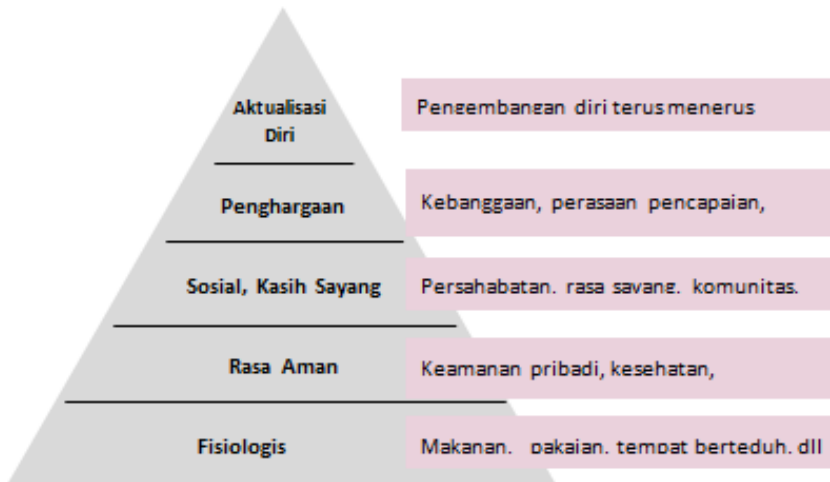
pula upaya yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhannya. Contohnya karyawan A memiliki kebutuhan untuk berprestasi dalam pemenuhan sertifikasi tertentu, ia akan semakin termotivasi dan melakukan upaya yang lebih keras untuk memenuhi kebutuhannya.

Berdasarkan teori dan penelitian, McClelland memberikan rekomendasi bagi manajer untuk mengembangkan potensi karyawan berdasarkan kebutuhannya, di antaranya yaitu:

- Penugasan terhadap karyawan tidak hanya satu arah tapi juga dimungkinkan adanya evaluasi serta feedback secara berkala.
- Menunjukkan model pencapaian kepada karyawan. Mengidentifikasi dan mempublikasikan pencapaian serta menjadikannya model bagi karyawan yang lain.
- Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan kapasitas serta citra dirinya. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan tanggung jawab sesuai dengan ranah para karyawan serta membuat para karyawan merasa dapat berkembang dengan tanggung jawab tersebut.
- Menginformasikan dengan transparan benefit yang akan didapatkan oleh para karyawan seperti gaji, bonus, tunjangan, kesempatan promosi, dan lain sebagainya. Hal ini membuat karyawan dapat mengidentifikasi sendiri hal apa yang dapat dijadikan motivasi bagi dirinya.

3. Teori Kebutuhan Hirarki Maslow (*Maslow's Hierarchy of Needs*)

Teori hierarki Maslow merupakan teori yang banyak digunakan di berbagai cabang keilmuan. Teori ini dikembangkan oleh Abraham Maslow. Maslow mengungkapkan bahwa kebutuhan manusia tergantung pada apa yang mereka miliki. Terdapat lima tingkatan atau hierarki kebutuhan manusia yaitu fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri (Gambar 4).



Gambar 4. Teori Kebutuhan Hierarki Maslow

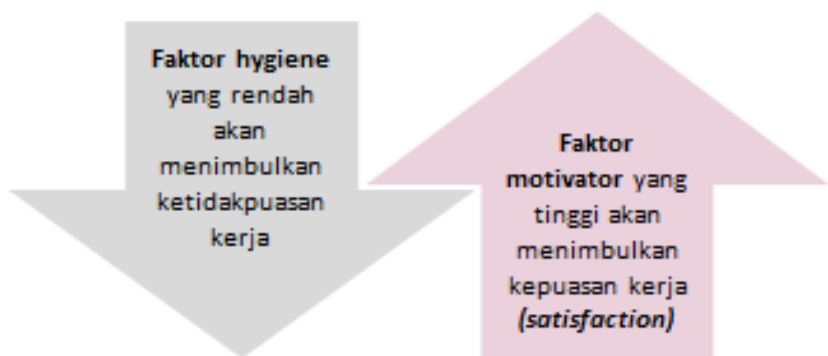
Gambar 4 menjelaskan bahwa kebutuhan manusia memiliki urutan atau prioritas dari yang terbawah sampai teratas. Manusia akan cenderung memenuhi kebutuhan dasarnya dulu (bawah) baru kemudian memenuhi kebutuhan di hierarki yang lebih atas. Biasanya, pemenuhan kebutuhan di hierarki atau level yang lebih atas akan menggambarkan loyalitas dari pemilik kebutuhan tersebut. Sebaliknya, bagi perusahaan yang mampu memberikan benefit bagi karyawan di hierarki yang lebih atas akan membuat perusahaan memiliki nilai lebih di pandangan karyawan.

Contohnya seorang karyawan Z bekerja di sebuah perusahaan elit di kota besar. Perusahaan tersebut merupakan perusahaan internasional yang sudah dikenal oleh banyak orang. Bagi karyawan, status perusahaan elit tersebut bukan hanya dapat memenuhi kebutuhannya dalam mendapat gaji dalam rangka pemenuhan kebutuhan dasarnya, namun dapat pula memenuhi kebutuhannya di hierarki yang lebih atas seperti penghargaan atau aktualisasi diri.

4. Teori Dua Faktor Herzberg (*Herzberg's Two-Factor Theory*)

Teori dua faktor dikembangkan oleh seorang psikolog dan konsultan manajemen bernama Frederick Herzberg. Teori ini mencoba melihat motivasi dari dua faktor yaitu faktor pemuas dan faktor ketidakpuasan (*satisfiers and dissatisfiers*). Pada awalnya teori ini dikembangkan dengan cara meneliti 200 orang akuntan dan ditanyakan pertanyaan mengenai “di saat seperti apa para akuntan tersebut menyukai pekerjaannya” dan “di saat seperti para akuntan tersebut tidak menyukai pekerjaannya”.

Hasil dari penelitian tersebut disimpulkan bahwa terdapat dua kondisi yang mempengaruhi pekerjaan yaitu kondisi ekstrinsik dan intrinsik. Kondisi ekstrinsik merupakan kondisi dari luar seperti gaji, status, dan kondisi pekerjaan. Kondisi ini sering kali tidak cukup memotivasi karyawan, tetapi jika tidak ada kondisi ini akan menghasilkan ketidakpuasan (*dissatisfaction*) oleh karena itu kondisi ekstrinsik disebut juga *dissatisfiers* atau *hygiene factors*. Sementara itu, terdapat juga kondisi intrinsik. Kondisi meliputi rasa pencapaian, peningkatan kapasitas diri dan tanggung jawab, serta merasa diakui. Kondisi ini sangat memicu motivasi dari karyawan sehingga kondisi intrinsik ini disebut juga *satisfiers* atau *motivator factors*.



Gambar 5. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori ini memberikan kontribusi terhadap langkah yang harus diambil oleh seorang manajer. Secara umum, seorang manajer dapat lebih memahami kondisi intrinsik dan ekstrinsik. Kedua kondisi ini dapat dijadikan acuan bagi manajer untuk meningkatkan atmosfer kerja yang sehat serta menyesuaikan benefit yang dapat diperoleh oleh karyawan agar mereka dapat lebih termotivasi.

5. Teori ERG

Teori ERG dikembangkan oleh Clayton Alderfer. Hampir sama dengan teori yang dikembangkan oleh Maslow, Alderfer juga mengemukakan bahwa kebutuhan manusia dapat dikelompokkan menjadi beberapa bagian. Alderfer membagi bagian tersebut menjadi tiga kelompok yaitu *existence* (keberadaan), *relatedness* (hubungan), and *growth* (pertumbuhan) atau yang selanjutnya disingkat menjadi *ERG theory* sesuai dengan namanya.

- a. **Existence** (keberadaan) merupakan kebutuhan dasar dari individu seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman.
- b. **Relatedness** (hubungan) merupakan kebutuhan individu akan hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mirip dengan kebutuhan sosial atau afiliasi pada hierarki Maslow.
- c. **Growth** (pertumbuhan) merupakan kebutuhan individu untuk meningkatkan kapasitas dirinya sehingga dapat bermanfaat bagi dirinya sendiri serta lingkungannya. Kebutuhan ini mirip dengan kebutuhan atas penghargaan dan aktualisasi diri pada hierarki Maslow.

Selain pada pembagian kategori kebutuhannya, perbedaan teori Maslow dan teori ERG terdapat pada cara pemenuhan kebutuhannya. Jika teori Maslow memandang pemenuhan kebutuhan berdasarkan hierarki, teori ERG memandang pemenuhan kebutuhan dapat bersifat simultan. Teori ERG mengemukakan bahwa pemenuhan kebutuhan manusia selain dapat dilihat dari proses *satisfaction- progression* juga dari *proses frustration- regression*. Sebagai contoh, jika pada teori Maslow, untuk sebelum memenuhi kebutuhan sosial, seseorang harus memenuhi kebutuhan fisiologisnya. Namun, teori ERG memandang pemenuhan kebutuhan manusia secara lebih fleksibel. Jika pada saat tertentu yang dibutuhkan adalah pemenuhan *relatedness needs* (kebutuhan hubungan), maka hal tersebut tidak perlu menunggu *existence needs* (kebutuhan keberadaannya) stabil terlebih dahulu karena bisa pemenuhan kebutuhan dianggap dapat berjalan beriringan.

Dengan memahami teori ERG, seorang manajer akan lebih memandang secara luas tentang kebutuhan para karyawannya karena tidak terpaku pada satu kategori kebutuhan. Manajer akan lebih peka terhadap kebutuhan yang sedang ingin dipenuhi oleh karyawannya sehingga proses motivasi akan lebih cepat dan efektif.

6. Teori X dan Teori Y

Teori X dan teori Y dikembangkan oleh seorang filsuf manajemen bernama Douglas McGregor. Teori X menjelaskan bahwa karyawan akan bekerja dan memiliki rasa tanggung jawab jika ada perintah dari atasan mereka. Sehingga pendekatan manajerial yang digunakan pada teori ini adalah manajer sebagai penyusun tugas bagi karyawan, pengawas kinerja karyawan serta memberi penghargaan atau hukuman dari hasil kinerjanya. Pada teori ini tidak dijelaskan mengenai adanya feedback dari karyawan sehingga karyawan cenderung bersikap pasif dalam mengemukakan pendapat. Pemimpin yang menggunakan teori X cenderung akan menggunakan gaya kepemimpinan otoriter.

Sementara itu, teori Y menjelaskan bahwa karyawan lebih suka bekerja tanpa adanya tekanan dari atasan. Hal ini justru akan memunculkan sifat tanggung jawab dan kreativitas pada karyawan. Pemimpin yang menggunakan teori Y akan cenderung bersikap demokratis.

Dalam penggunaan teori X dan Y, seorang manajer harus menimbang banyak hal seperti budaya perusahaan, keadaan internal perusahaan, perilaku para karyawan, dan lain sebagainya yang dapat berdampak apabila salah satu teori ini digunakan.

7. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori keadilan (*equity theory*) dikembangkan oleh J. Stacey Adams ketika sedang bekerja sebagai psikolog di General Electric Co, Crotonville, New York. Inti dari teori ini adalah karyawan berupaya untuk membandingkan antara usaha (*effort*) yang mereka lakukan dengan penghargaan (*reward*) yang diberikan oleh perusahaan. Selain itu, mereka juga dapat membandingkan antara usaha serta penghargaan yang diterima oleh orang lain.

Teori motivasi ini didasarkan atas asumsi karyawan yang merasa diperlakukan adil atau tidak di tempat kerja sesuai dengan input yang mereka berikan serta hasil yang mereka dapatkan dari perusahaan. Teori ini penting karena keadilan yang dirasakan oleh karyawan merupakan hal yang harus diberikan oleh perusahaan. Selain itu, persepsi karyawan tentang kesetaraan adalah aspek yang penting dalam manajemen.

Gambar 7. Teori Keadilan

Kondisi	Rasio <i>Person</i> (Orang) dengan <i>Comparison Other</i> (Orang Lain)	Contoh
<i>Equity</i> (adil)	$\frac{Outcomes\ P}{Inputs\ P} = \frac{Outcomes\ CO}{Inputs\ CO}$	Karyawan x memberikan lebih banyak input dan juga mendapat outcomes yang lebih banyak dari karyawan y
<i>Underpayment Equity</i>	$\frac{Outcomes\ P}{Inputs\ P} < \frac{Outcomes\ CO}{Inputs\ CO}$	Karyawan x memberikan lebih banyak input dan juga mendapat outcomes yang sama dengan karyawan y
<i>Overpayment Equity</i>	$\frac{Outcomes\ P}{Inputs\ P} > \frac{Outcomes\ CO}{Inputs\ CO}$	Karyawan x memberikan input yang sama dengan karyawan y, tapi mendapat outcomes yang lebih banyak dari karyawan y

Hal-hal yang menjadi bahasan penting dalam teori ini adalah:

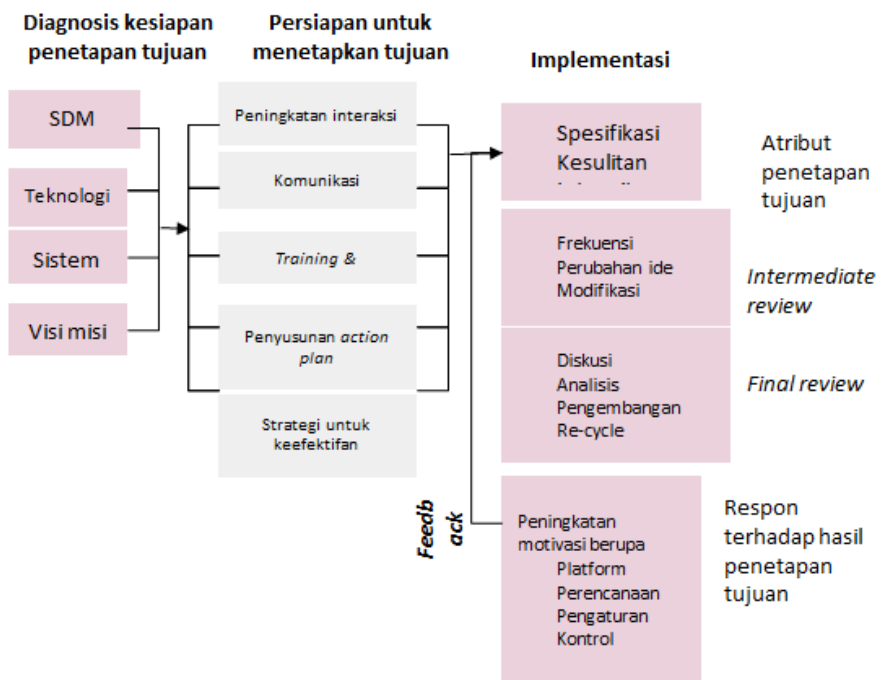
- a. *Person* (orang) : individu atau karyawan yang merasakan keadilan atau ketidakadilan
- b. *Comparison other* (perbandingan lain) : individu atau karyawan lain yang dijadikan referensi atau perbandingan atas keadilan atau ketidakadilan
- c. *Inputs* (masukan) : latar belakang individu atau karyawan tersebut seperti sifat, pendidikan, kemampuan, dll.
- d. *Outcomes* (hasil) : hal yang diterima oleh individu atau karyawan tersebut dari perusahaan seperti gaji, tunjangan, rasa aman, dll.

Keadilan dianggap tercapai apabila karyawan merasakan bahwa rasio antara *input* (masukan) yang diberikan dengan *outcomes* (hasil) yang didapatkan setara dengan rasio karyawan lain. Apabila keadilan tidak tercapai, terdapat berbagai alternatif cara untuk menciptakan keadilan tersebut, di antaranya:

- Mengubah input
Contoh: karyawan x akan mengurangi input yang diberikan kepada perusahaan seperti waktu kerjanya, tenaga dalam bekerja, tanggung jawab, dan lain sebagainya.
- Mengubah outcomes
Contoh: karyawan x yang merasa memberikan inputs yang lebih banyak akan menemui atasannya untuk meminta outcomes yang lebih banyak juga seperti kenaikan gaji, tunjangan, waktu cuti, dan lain sebagainya.
- Mengubah *comparison person*
Contoh: selama ini yang menjadi *comparison person* (orang yang dibandingkan) adalah karyawan y. Dalam upaya mencapai kondisi yang adil, *comparison person* dapat diubah menjadi karyawan yang lain seperti karyawan z.
- Mengubah *inputs* atau *outcomes* dari *comparison person*
Jika posisi seseorang adalah sebagai karyawan, hal yang lebih mungkin untuk dilakukan adalah menyarankan karyawan lain untuk meningkatkan inputs mereka seperti peningkatan kapasitas diri dari karyawan yang lain. Jika posisi seseorang adalah sebagai manajer, perubahan outcomes masih mungkin dilakukan walau harus melalui pertimbangan yang panjang juga.
- Mengubah situasi
Karyawan x dapat mengelola perasaannya dari merasa tidak adil ke merasa semuanya sudah adil dalam perusahaan.

8. Teori Penetapan Tujuan (*Goal-Setting Theory*)

Teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) dikembangkan oleh Edwin Locke pada tahun 1968. Teori ini mengungkapkan bahwa tujuan yang dimiliki oleh seseorang akan membuatnya memiliki perilaku yang mendukung untuk mencapai tujuan tersebut. Sebagai seorang manajer, sangat penting untuk menyampaikan kepada karyawan tentang tujuan perusahaan sehingga karyawan mampu menyesuaikan tujuan individu dengan tujuan perusahaan. Jika seorang karyawan mampu menyesuaikan antara tujuan individu dengan tujuan perusahaan, kinerja yang baik dapat dihasilkan untuk mencapai hasil terbaik pula.



Gambar 8. Contoh Bagan Penerapan Teori Penetapan Tujuan

Secara umum, terdapat langkah-langkah dalam penerapan teori penetapan tujuan terutama dari sisi manajerial, yaitu:

- mendiagnosa apakah komponen penyusun perusahaan tersebut seperti SDM, teknologi, dan sistem organisasinya sudah siap dengan tujuan yang ditetapkan
- mempersiapkan berbagai hal dalam penerapan tujuan
- implementasi dan evaluasi berkala

9. Teori Pembelajaran Sosial (*Social Learning Theory*)

Teori pembelajaran sosial (*social learning theory*) dikembangkan oleh Albert Bandura dari Stanford University. Teori ini menjelaskan bahwa salah satu cara munculnya motivasi adalah melalui pengamatan terhadap lingkungan sosial. Sebagai makhluk sosial, seseorang sering kali mengamati orang lain atau lingkungannya yang kemudian akan memengaruhi perilakunya dalam mencapai sesuatu. Albert Bandura mengemukakan bahwa perilaku merupakan refleksi dari karakteristik individu serta pengaruh dari lingkungan sosial. Selain itu, teori pembelajaran sosial diartikan sebagai interaksi terus menerus antara kemampuan kognitif, perilaku, dan lingkungan penentu.

Bagian penting dari teori pembelajaran sosial adalah konsep *self-efficacy*. *Self-efficacy* merupakan keyakinan bahwa seseorang memiliki kemampuan khusus dalam bidang tertentu. Penilaian terhadap *self efficacy* dapat mempengaruhi tindakan yang diambil oleh seseorang. Seorang yang mengidentifikasi dirinya menguasai bidang x dibanding y cenderung akan lebih termotivasi melakukan bidang x serta akan menimbang apakah bidang y harus ditingkatkan atau cukup sekedarnya saja. *Self efficacy* selanjutnya memberikan potensi pada efek pygmalion. Efek ini didefinisikan sebagai hal potensial orang lain memandang diri kita. Jika seseorang sudah mengetahui *self efficacy*-nya, maka hal ini akan memberi dampak yang baik karena orang lain menjadi percaya terhadap kemampuan kita di bidang tertentu.

Selain itu *self efficacy*, sebagai seorang manajer dapat memiliki bekal dalam memahami motivasi karyawan dari berbagai sudut pandang lain seperti

- Motivasi orang yang muncul karena perilaku orang lain (*vicarious learning*), atau
- Kekuatan seseorang untuk mempertahankan perilaku mereka sendiri (*self-reinforcement*)

10. *Operant Conditioning Theory*

Teori ini dikembangkan oleh B. F. Skinner. Teori ini menjelaskan bahwa belajar seringkali terjadi sebagai konsekuensi dari perilaku. Misalnya karyawan baru menyusun strategi marketing yang ternyata tidak sesuai dengan kondisi pasar. Hal ini membuat karyawan tersebut dapat mengambil pelajaran dari perilaku yang telah dia lakukan.

Terdapat beberapa prinsip yang dapat dilakukan oleh seorang manajer dalam meningkatkan motivasi berdasarkan teori ini:

- *Positive Reinforcement*: pemberian penghargaan kepada karyawan yang berkontribusi banyak terhadap kinerja perusahaan
- *Negative Reinforcement*: pemberian sanksi berupa penegasan atau pemecatan kepada karyawan yang tidak berkontribusi maksimum atau bahkan melakukan kesalahan yang berpengaruh terhadap kinerja. Prinsip ini digunakan untuk meminimalisasi error atau hasil yang tidak diinginkan.
- *Extinction*: pembatasan kinerja yang dengan cara menghilangkan hal-hal yang menjadi penyebab turunya kinerja tersebut.
- *Punishment*: pemberian konsekuensi negatif atau hukuman terhadap karyawan yang tidak mencapai tujuan kinerja tertentu.

D. SISTEM REWARD DALAM ORGANISASI

Setelah membahas tentang berbagai teori motivasi khususnya dalam perusahaan, dapat disimpulkan bahwa untuk menjaga dan meningkatkan motivasi dibutuhkan adanya reward (penghargaan). Secara umum terdapat dua jenis reward yaitu *intrinsik reward* (penghargaan dari dalam) seperti rasa tanggung jawab, tantangan, kesempatan untuk berkembang serta *extrinsic reward* (penghargaan dari luar) seperti gaji, bonus, dan berbagai benefit lain dari perusahaan.

a. *Intrinsic Reward*

- **Kemampuan menyelesaikan tugas**
Adanya perasaan bangga karena berhasil menyelesaikan tugas tertentu
- **Pencapaian**
Pencapaian dapat dikatakan sebagai *self-administered reward* setelah berhasil mencapai tujuan tertentu
- **Peningkatan kapasitas diri**
Semakin banyak melakukan tugas, karyawan akan merasa kapasitas dirinya berkembang karena proses yang telah dilaluinya.

b. *Extrinsic Reward*

- ***Financial Reward*: gaji dan upah**
Financial reward yang paling umum diberikan oleh perusahaan adalah gaji dan upah. Gaji merupakan uang yang diberikan secara berkala (biasa setiap bulan) dari perusahaan kepada karyawan. Sementara upah lebih bersikap lepas dan tidak berkala.
- ***Financial Reward*: benefit lain dari perusahaan**

Benefit dari sisi finansial dapat diberikan kepada karyawan dalam bentuk selain gaji dan upah seperti dana pensiun, asuransi ketenagakerjaan, bonus, dan lain sebagainya.

- **Interpersonal Reward**

Reward ini lebih mengarah kepada kehidupan dan interaksi antar individu seperti kesempatan untuk bergaul dan diterima oleh banyak orang.

- **Promotion**

Promotion merupakan kesempatan karyawan untuk direkomendasikan kepada tingkat jabatan yang lebih tinggi dengan berbagai kriteria yang telah diatur oleh perusahaan.

Dalam memberi reward atau kompensasi bagi karyawan terdapat salah satu cara yang cukup menarik karena kompensasi berbanding lurus dengan kinerja. Jadi, semakin baik kinerja atau produktivitas, semakin besar pula gaji yang diterima. Sistem penggajian seperti ini disebut **merit pay plan**. Dalam penentuan kualitas kinerja karyawan, seorang manajer dapat menilai dari kinerja individu, kelompok, serta organisasi. Hal ini tergantung situasi perusahaan yang harus dianalisis terlebih dahulu oleh manajer.

Beberapa contoh penggunaan merit pay plan adalah:

- *Profit Sharing* : karyawan menerima bagian dari keuntungan perusahaan.
- *Piece-rate Pay* : manajer memberikan reward berdasarkan jumlah unit yang diproduksi.
- *Commission Pay*: manajer memberikan reward berdasarkan persentase penjualan

Selain sistem penggajian yang lebih teratur atau berkala, saat ini perusahaan juga menggunakan sistem bonus. Biasanya bonus diberikan pada kategori atau kondisi tertentu. Bonus juga cenderung memiliki dampak motivasi karena:

- Bonus berkaitan langsung dengan situasi atau pencapaian tertentu, tidak tergantung pada lamanya seseorang bekerja di suatu perusahaan.
- Bonus yang bersifat jangka pendek cenderung tidak dipengaruhi oleh banyak faktor seperti dalam pertimbangan pemberian gaji (contoh: biaya hidup, inflasi, dsb)
- Bonus langsung berhubungan dengan tingkat kinerja karyawan.

Dalam penentuan reward, seorang manajer harus bijaksana dalam memandang banyak hal. Jika diperlukan, manajer divisi A juga perlu berdiskusi dengan manajer divisi B dalam penyusunan reward dan bonus. Hal ini

disebabkan untuk mengoptimalkan tujuan dari bonus tersebut dan sesuai dengan kapabilitas perusahaan.



KEPEMIMPINAN

“Beri aku 1.000 orang tua, niscaya akan kucabut semeru dari akarnya. Beri aku 10 pemuda niscaya akan kuguncangkan dunia.” Isi pidato tersebut pasti terngiang khususnya di ingatan para pemuda Indonesia. Pidato yang disampaikan oleh Ir. Soekarno ini seperti memiliki kekuatan yang dapat meningkatkan semangat para pemuda. Sosok Ir. Soekarno memang dikenal sebagai pemimpin yang kharismatik. Beliau memiliki gaya kepemimpinannya sendiri serta mampu membuat masyarakat kagum dan mengikuti arahan dari beliau.

Selain berbicara tentang gaya kepemimpinan Ir. Soekarno, kita dapat pula melihat gaya kepemimpinan Mark Zuckerberg, pendiri sekaligus CEO Facebook (Meta Platforms, Inc.). Mark Zuckerberg merupakan pemimpin yang lebih sering terlihat dengan pakaian santainya. Bahkan, beberapa pengamat melihat bahwa pakaiannya tersebut merupakan cara Mark Zuckerberg mengefisiensikan waktunya. Meskipun sering terlihat dengan penampilan yang santai, Mark Zuckerberg dapat dikatakan sebagai contoh pemimpin yang sukses. Mark memiliki banyak karyawan yang pastinya jika tanpa kemampuan memimpinnya, Facebook tidak mungkin akan sebesar sekarang.

Dari kedua contoh di atas, dapat diketahui bahwa untuk menciptakan kepemimpinan yang efektif, selain berkapasitas, seorang pemimpin juga harus dapat membaca situasi dari orang-orang yang dipimpinnya. Hal ini membuat orang-orang dipimpin akan merasa nyaman serta bersedia mengikuti arahan dari pemimpinnya.

A. DEFINISI KEPEMIMPINAN

Secara umum, para ahli mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain untuk berkontribusi dalam mencapai suatu tujuan. Terdapat beberapa kesamaan asumsi umum tentang kepemimpinan, yaitu (a) kepemimpinan terjadi dengan melibatkan interaksi dua orang atau lebih dan (b) terdapat proses memengaruhi dan dipengaruhi. Dalam sebuah perusahaan atau organisasi dengan hierarki tertentu, biasanya proses memengaruhi dilakukan oleh atasan (dalam hal ini pemimpin) kepada karyawannya

Selain itu, kepemimpinan juga memiliki perbedaan yang bersifat umum, seperti (a) siapa yang bertindak sebagai pemberi pengaruh, (b) tujuan yang akan dicapai dalam kepemimpinan tersebut, (c) cara menggunakan pengaruh.

Terdapat beberapa implikasi dari kepemimpinan, yaitu:

- Kepemimpinan terjadi karena adanya interaksi dari setidaknya dua orang. Dalam ruang lingkup perusahaan, kepemimpinan struktural terjadi antara pimpinan dan karyawan. Pada kasus ini, karyawan harus mengikuti arahan dari pimpinannya untuk menjalankan tugas sesuai dengan tujuan perusahaan.
- Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai kepemimpinan yang efektif jika seorang pemimpin mampu menggunakan kekuasaannya (power) untuk menggugah karyawan menjalankan tugas dan arahan yang diberikan.
- Seorang pemimpin harus memiliki kompetensi sebagai pemimpin untuk menjalankan kepemimpinannya seperti integritas, tanggung jawab, ketulusan, pengetahuan, komitmen, percaya diri dan komunikasi dalam membangun sebuah organisasi.

Terdapat beberapa kompetensi umum untuk membuat kepemimpinan menjadi efektif. Hal ini akan dijelaskan di Tabel 1.

Tabel 1. Kompetensi kepemimpinan yang efektif (McShane, 2010)

Kompetensi	Deskripsi
<i>Personality</i> (Kepribadian)	- Ekstrovert: ramah, banyak bicara, mudah bergaul, dan tegas - Hati-hati: hati-hati, dapat diandalkan, dan disiplin
<i>Self-concept</i> (Kemandirian)	Kemampuan pemimpin untuk <i>self-beliefs</i> (percaya diri) dan melakukan <i>self-evaluation</i>

	(evaluasi mandiri) tentang kemampuan kepemimpinannya serta kemampuan untuk mencapai tujuan.
<i>Drive</i> (Dorongan)	Dorongan atau motivasi dari dalam diri untuk mencapai tujuan
<i>Integrity</i> (Integritas)	Kebenaran, kejujuran, aksi nyata
<i>Leadership motivation</i> (motivasi kepemimpinan)	Pemimpin membutuhkan motivasi dari sosial untuk mencapai tujuan organisasi
<i>Knowledge of the business</i> (pengetahuan tentang masalah/topik)	Pengetahuan tacit dan eksplisit dari pemimpin dapat meningkatkan intuisi dalam mengambil keputusan
<i>Cognitive and practical intelligence</i> (kecerdasan kognitif dan praktik)	- Kecerdasan kognitif dibutuhkan untuk memproses informasi - Kecerdasan praktikal dibutuhkan untuk menyelesaikan masalah di dunia nyata
<i>Emotional intelligence</i> (kecerdasan emosi)	Kemampuan pemimpin untuk mengendalikan emosi yang muncul dari dirinya maupun orang lain agar keputusan yang diambil adalah keputusan yang tepat

Dalam ruang lingkup perusahaan, sering kali pemimpin disamakan dengan manajer. Namun, sebenarnya kedua hal tersebut bisa saja berbeda seperti yang dikemukakan oleh Bill Thanhauser, seorang manajer *web experience*. Ia menyebutkan kepemimpinan adalah tentang masa depan, sedangkan manajemen adalah tentang saat ini. Seorang pemimpin yang baik dapat menginspirasi orang lain untuk mencapai hasil di masa depan. Seorang manajer yang baik, di sisi lain, memberikan kejelasan, umpan balik, dan membantu tim mereka mengembangkan kompetensi dan keahlian yang diperlukan untuk menavigasi pekerjaan mereka sehari-hari.

B. TEORI KEPEMIMPINAN

1. Model Kontingensi Fiedler

Model yang dikembangkan oleh Fred Fiedler ini menjelaskan bahwa kinerja kelompok tergantung pada gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaiannya dengan situasi (*situational favorableness*). Dengan kata lain, model ini menyebutkan bahwa untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif, seorang pemimpin harus dapat mengelola dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang sedang dihadapi. Kesesuaian situasi tersebut dipengaruhi oleh tiga faktor dengan urutannya yaitu hubungan pemimpin dengan anggota (*leader-member relations*), struktur tugas (*task structure*), dan kekuatan posisi (*position power*).

Hubungan pemimpin dengan anggota (*leader-member relations*) merupakan tingkat kepercayaan, rasa hormat, dan keinginan untuk mengikuti arahan dari karyawan kepada pemimpin. Hubungan ini mencerminkan penerimaan karyawan terhadap pemimpin. Jika seorang pemimpin sudah diterima oleh para karyawannya, pemimpin dapat lebih mudah mengarahkan tugas-tugas untuk mencapai tujuan bersama.

Struktur tugas (*task structure*) merupakan faktor yang memuat seberapa jelas dan rinci tugas-tugas dideskripsikan untuk karyawan. Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam menjelaskan tugas kepada karyawan diantaranya adalah: (a) sejauh mana tugas dan kewajiban dinyatakan dengan jelas dan diketahui oleh pihak-pihak yang bersangkutan dengan pekerjaan tersebut, (b) Sejauh mana *problem* dalam pekerjaan tersebut harus diselesaikan serta prosedur yang berlaku, (c) bagaimana solusi yang ditawarkan biasanya dapat diterima dalam suatu pekerjaan (contoh: logis, *step by step*, dll), dan (d) sejauh mana umumnya ada lebih dari satu solusi yang benar dan dapat ditawarkan.

Kekuatan posisi (*position power*) merupakan kekuatan yang melekat pada posisi seorang pemimpin. Faktor ini memiliki arti sejauh mana seorang pemimpin dapat menggunakan posisinya dalam mengarahkan berbagai tugas kepada karyawan. Menurut Fiedler, ada beberapa hal yang dapat digunakan untuk melihat sekuat apa posisi dari seorang pemimpin di antaranya adalah: (a) dapatkah seorang supervisor merekomendasikan penghargaan atau hukuman bawahan kepada atasan? (b) dapatkah supervisor menghukum atau memberi penghargaan langsung kepada bawahannya? (c) dapatkah supervisor merekomendasikan promosi atau demosi?

Selain itu, Fiedler membagi gaya kepemimpinan menjadi dua kategori:

- Gaya kepemimpinan berorientasi tugas

Gaya kepemimpinan ini menekankan anggotanya langsung ke arah tujuan, memberikan instruksi, perencanaan, menekankan tenggat waktu dan

memberikan jadwal aktivitas kerja yang eksplisit. Menyelesaikan pekerjaan adalah prioritas utama.

- Gaya kepemimpinan berorientasi hubungan
Gaya kepemimpinan ini lebih menekankan pada interaksi dan komunikasi yang baik antara pimpinan dan anggota, menghormati ide dan perasaan anggota, membangun rasa saling percaya, ramah, mengembangkan kerja tim, dan berorientasi pada kesejahteraan para anggota.

2. Model Kepemimpinan Vroom – Yetton

Model kepemimpinan Vroom – Yetton memaparkan tentang pengambilan keputusan kepemimpinan yang paling efektif di masing-masing situasi yang berbeda. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan tertentu yang sesuai untuk semua situasi. Para pemimpin harus cukup fleksibel untuk mengubah gaya kepemimpinan mereka agar sesuai dengan situasi yang sedang dihadapi.

Dalam mengembangkan model mereka, Vroom dan Yetton membuat beberapa asumsi, yaitu:

- Model harus dapat membuat pemimpin atau manajer menentukan gaya yang sesuai dalam berbagai situasi.
- Tidak ada gaya kepemimpinan yang dapat digunakan dalam semua situasi.
- Fokus utama adalah masalah yang terjadi di dalam situasi tertentu dan harus diselesaikan.
- Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam satu situasi tidak boleh membatasi gaya kepemimpinan yang digunakan dalam situasi lain.
- Beberapa proses sosial mempengaruhi besarnya partisipasi bawahan dalam pemecahan masalah.

3. Model Kepemimpinan Jalur Tujuan (*Path Goal*)

Model kepemimpinan jalur tujuan (*path goal*) dikembangkan oleh Robert J. House. Model ini menyebutkan bahwa kepemimpinan akan efektif pada situasi tertentu. Selain itu, kepemimpinan akan menjadi efektif karena efek positif yang diberikan pemimpin kepada pengikutnya terhadap motivasi, kemampuan dalam kinerja, dan kepuasan. Teori ini disebut kepemimpinan jalur tujuan karena berfokus pada bagaimana pemimpin memengaruhi persepsi pengikut tentang tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalan menuju pencapaian tujuan.

Salah satu hal penting dalam teori jalur-tujuan yaitu para pemimpin menjadi efektif dengan membuat penghargaan bagi para karyawan dan dengan membuat penghargaan itu bergantung pada pencapaian karyawan atas tujuan tertentu. Bagian penting dari tugas pemimpin adalah menjelaskan

kepada karyawan tentang perilaku yang paling mungkin menghasilkan tujuan. Kegiatan ini disebut sebagai klarifikasi jalur (*path clarification*).

Perilaku Kepemimpinan

Teori jalur-tujuan (*path goal*) mengembangkan teori kompleks yang melibatkan empat perilaku pemimpin tertentu, yaitu:

a. Pemimpin direktif (*the directive leader*)

Pemimpin direktif mengharuskan anggota tahu apa yang diharapkan dari mereka secara rinci beserta tugas-tugasnya. Pada model ini, anggota cenderung pasif dalam hal partisipasi karena semua hal sudah ditentukan secara rinci oleh pimpinan.

b. Pemimpin suportif (*the supportive leader*)

Pemimpin yang suportif memperlakukan anggota secara setara. Model ini membuat para pemimpin seolah menjadi fasilitator bagi anggotanya. Para pemimpin memperlakukan anggotanya secara bersahabat.

c. Pemimpin partisipatif (*the participative leader*)

Pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan anggota dan mempertimbangkan saran dan ide mereka sebelum mencapai suatu keputusan.

d. Pemimpin yang berorientasi pada pencapaian (*the achievement-oriented leader*)

Pemimpin yang berorientasi pada pencapaian menetapkan tujuan yang menantang, mengharapkan anggota untuk melakukan kinerja terbaik dan terus melakukan evaluasi dalam kinerja.

Jalan Utama–Proposisi Tujuan (*The Main Path–Goal Propositions*)

Teori jalur-tujuan mengembangkan dua proposisi penting dalam kepemimpinan, yaitu:

- a. Perilaku pemimpin bersifat efektif untuk membuat anggota menganggap perilaku seperti itu sebagai sumber kepuasan langsung atau sebagai alat untuk kepuasan masa depan.
- b. Perilaku pemimpin bersifat motivasional yaitu perilaku tersebut dapat membuat kepuasan anggota bergantung pada kinerja yang efektif dan perilaku pimpinan yang memberikan bimbingan, kejelasan arah, dan penghargaan yang diperlukan untuk kinerja yang efektif.

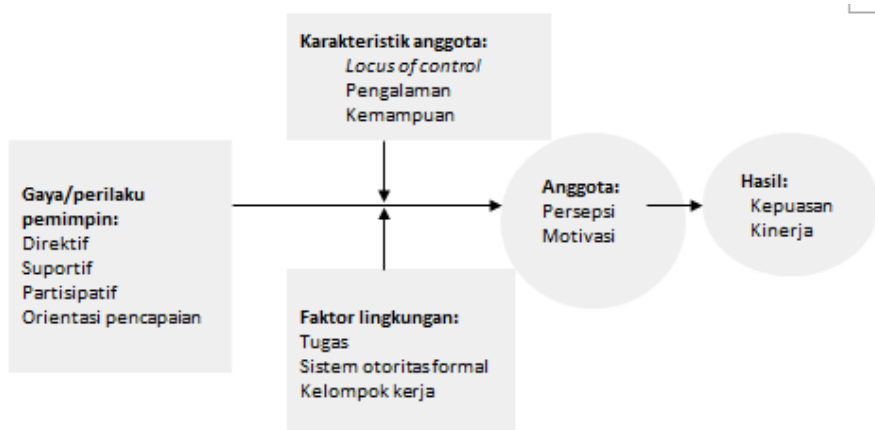
Menurut teori jalur-tujuan, para pemimpin harus meningkatkan jumlah dan jenis penghargaan yang tersedia bagi anggota. Selain itu, pemimpin harus memberikan bimbingan dan nasihat untuk menyampaikan bagaimana cara imbalan ini dapat diperoleh. Ini berarti bahwa pemimpin harus membantu

anggota membuat harapan yang realistis dan mengurangi hambatan dalam pencapaian tujuan.

Faktor Situasional

Faktor situasional yang berpengaruh dalam teori jalur-tujuan adalah karakteristik pribadi dari anggota dan tekanan atau permintaan dari lingkungan. Karakteristik pribadi anggota yang utama adalah persepsi anggota tentang kemampuan mereka. Semakin tinggi tingkat kemampuan terhadap tugas yang diberikan, semakin kecil kemungkinan anggota untuk menerima gaya pemimpin direktif. Gaya kepemimpinan direktif ini akan dipandang tidak perlu karena pemimpin melihat anggota dapat menjalankan tugas sesuai dengan kemampuannya. Selain itu, *locus of control* seseorang juga mempengaruhi keadaan. Individu dengan *locus of control* internal (mereka percaya bahwa penghargaan bergantung pada upaya mereka) umumnya lebih puas dengan gaya partisipatif, sementara individu yang memiliki *locus of control* eksternal (mereka percaya bahwa penghargaan berada di luar jangkauan kontrol pribadi mereka) umumnya lebih puas dengan gaya direktif.

Variabel lingkungan yaitu termasuk faktor-faktor yang tidak berada dalam kendali internal anggota. Faktor lingkungan ini termasuk tugas, sistem organisasi, dan kelompok kerja. Kekuatan lingkungan juga dapat berfungsi sebagai motivasi dan penghargaan untuk kinerja. Misalnya, anggota dapat dimotivasi oleh kelompok kerja dan menerima kepuasan dari rekan kerja yang merupakan norma kelompok.

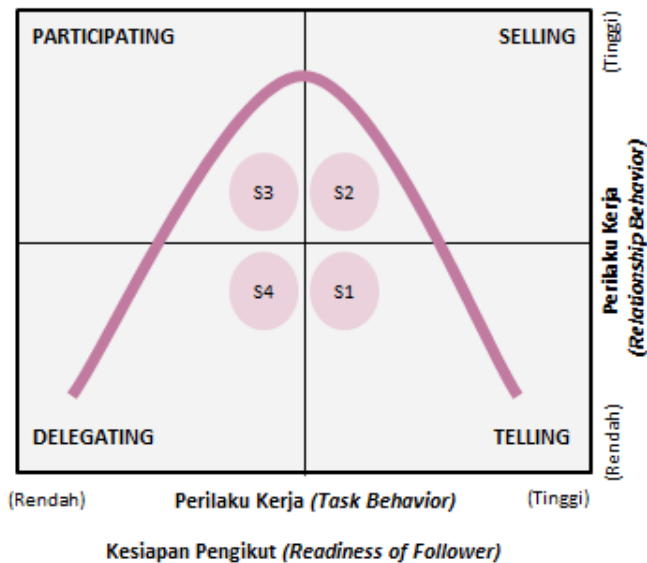


Gambar 1. Model Kepemimpinan Jalur Tujuan (Pitaloka, 2013)

4. Model Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard

Model kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard adalah sebuah model kepemimpinan yang menekankan pada pengikut/anggota dan tingkat kedewasaan mereka. Pemimpin harus benar dalam menilai atau secara intuitif mengetahui tingkat kedewasaan anggota dan kemudian menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan tersebut.

Kesiapan diartikan sebagai kemampuan dan kemauan anggota untuk mengambil peran dan tanggung jawab untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri. Dua jenis kesiapan yang perlu dipertimbangkan adalah kesiapan pekerjaan dan psikologis. Seseorang yang memiliki kesiapan kerja yang tinggi memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan tanpa diatur secara rinci oleh seorang manajer.. Seseorang yang memiliki kesiapan psikologis berarti ia memiliki motivasi diri dan keinginan untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas tinggi tanpa perlu diawasi oleh seorang manajer.



Tinggi	Moderat		Rendah
R4	R3	R2	R1
Mampu dan mau atau percaya diri	Mampu tapi tidak mau	Tidak mampu tapi mau dan percaya diri	Tidak mampu, tidak mau dan tidak PD

Gambar 2. Model Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard

Hersey-Blanchard menekankan empat gaya kepemimpinan dalam model ini:

- *Telling*
Pemimpin mendefinisikan peran seperti apa yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dan memberi tahu anggota mengenai apa, di mana, bagaimana, dan kapan mengerjakan tugas.
- *Selling*
Pemimpin menyediakan instruksi terstruktur serta menjadi pendukung bagi anggota.
- *Participating*
Pemimpin dan anggota berdiskusi mengenai langkah yang akan diambil untuk mencapai tujuan.
- *Delegating*
Pemimpin memberikan sedikit arahan dan selanjutnya mempercayakan kepada anggota.

5. Pendekatan Teori Sifat (*Trait Theory*)

Teori sifat (*Trait Theory*) mencoba untuk mengidentifikasi secara spesifik karakteristik (fisik, mental, kepribadian) yang berkaitan dengan keberhasilan kepemimpinan. Dalam pengembangan teori ini dilakukan penelitian yang menghubungkan berbagai sifat dengan kriteria keberhasilan tertentu. Keith Davis merumuskan empat sifat umum yang memengaruhi sifat seorang pemimpin, yaitu:

- a. Kecerdasan
Pemimpin biasanya mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.
- b. Kedewasaan
Pemimpin biasanya cenderung menjadi matang dalam memandang sesuatu, lebih stabil dalam emosinya, dan memiliki cara pandang yang lebih luas terhadap lingkungan sosial.
- c. Motivasi diri
Pemimpin secara biasanya mempunyai dorongan motivasi diri yang kuat untuk mencapai tujuan tertentu dan berprestasi.
- d. Hubungan dan cara berinteraksi
Pemimpin dapat berinteraksi dengan baik dan mampu memosisikan dirinya di berbagai situasi. Hal ini juga yang membuat pemimpin mampu membuat para anggota percaya, hormat, dan mau mengikuti arahan dari pemimpin.

C. KEPEMIMPINAN KARISMATIK, TRANSAKSIONAL, DAN TRANSFORMASIONAL

a. Kepemimpinan Karismatik

Pada awal bab ini digambarkan tentang kepemimpinan salah satu tokoh besar Indonesia yaitu Ir. Soekarno. Ir. Soekarno memiliki daya tarik tersendiri yang membuat rakyat Indonesia bahkan pemimpin di berbagai negara ikut mengaguminya. Kepemimpinan tersebut merupakan kepemimpinan yang bersifat kharismatik. Kharisma yang dimiliki oleh Ir. Soekarno seolah bagaikan *magic* yang bisa menarik perhatian banyak orang. Kepemimpinan seperti itu juga dimiliki oleh berbagai tokoh di dunia seperti John F. Kennedy, Winston Churchill, Mikhail Gorbachev, and Walt Disney.

Karisma berasal dari bahasa Yunani yang berarti pemberian. Kekuatan yang tidak dapat dijelaskan dengan jelas dan cara logis disebut karismatik. Saat ini, tidak ada jawaban pasti yang diberikan tentang apa merupakan perilaku kepemimpinan karismatik. House menunjukkan bahwa pemimpin karismatik adalah mereka yang memiliki efek karismatik pada pengikut mereka ke tingkat yang luar biasa tinggi.

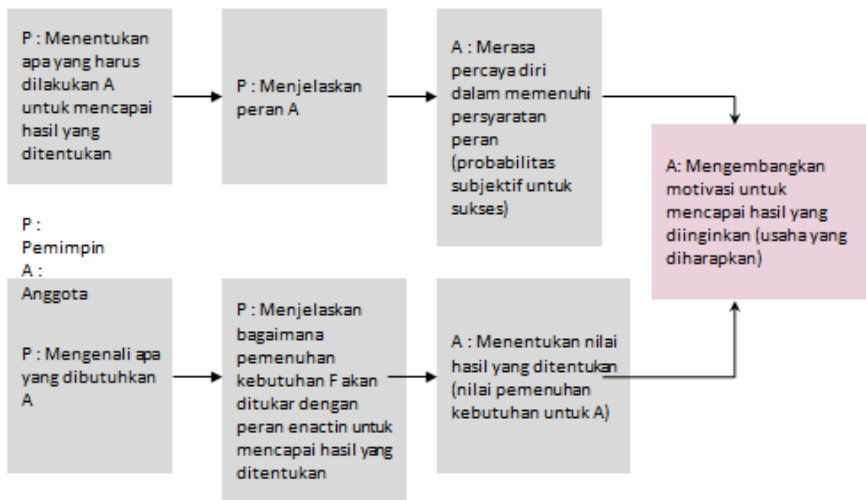
Kepemimpinan kharismatik adalah kemampuan untuk memengaruhi pengikut atau anggota berdasarkan karunia supranatural dan kekuatan yang menarik. Para pengikut merasa senang berada bersama pemimpin karismatik karena mereka merasa terinspirasi dengan pemimpin tersebut. Max Weber mengatakan bahwa beberapa pemimpin memiliki karunia kualitas luar biasa — karisma— yang memungkinkan mereka untuk memotivasi pengikut untuk mencapai kinerja yang luar biasa.

Jay Conger mengusulkan model yang menggambarkan bagaimana karisma berkembang. Joy Conger mengembangkan empat tahap kepemimpinan kharismatiknya, yaitu:

1. Pemimpin secara bertahap dan terus menerus mengidentifikasi lingkungan, mengadaptasi, dan merumuskan visi apa yang harus ditanamkan. Setelah itu pemimpin menetapkan tujuan.
2. Pada tahap dua, pemimpin mengomunikasikan visinya kepada pengikut atau anggota dan menganalisis sarana apa yang diperlukan.
3. Tahap ini adalah tahap pengujian kepercayaan dan komitmen. Pemimpin biasanya melakukan dan mengharapkan hal yang tidak terduga, pengambilan risiko, dan kemahiran secara teknis.
4. Pada tahap empat, pemimpin karismatik berperan sebagai panutan dan motivator. Pemimpin kharismatik menggunakan pujian dan pengakuan untuk menanamkan keyakinan kepada pengikutnya bahwa mereka dapat mencapai visi bersama.

b. Kepemimpinan Transaksional

Pada kepemimpinan transaksional, seorang pemimpin mengidentifikasi apa yang diinginkan atau disukai anggota dan membantu mereka mencapai tingkat kinerja yang menghasilkan imbalan untuk memuaskan mereka. Kepemimpinan transaksional tidak sering ditemukan dalam organisasi. Mayoritas pekerja percaya bahwa gaji yang baik tidak bergantung pada kinerja yang baik. Meskipun pekerja lebih menyukai hubungan yang lebih erat antara gaji dan kinerja, hal itu tidak ada dalam pekerjaan mereka. Mengapa?

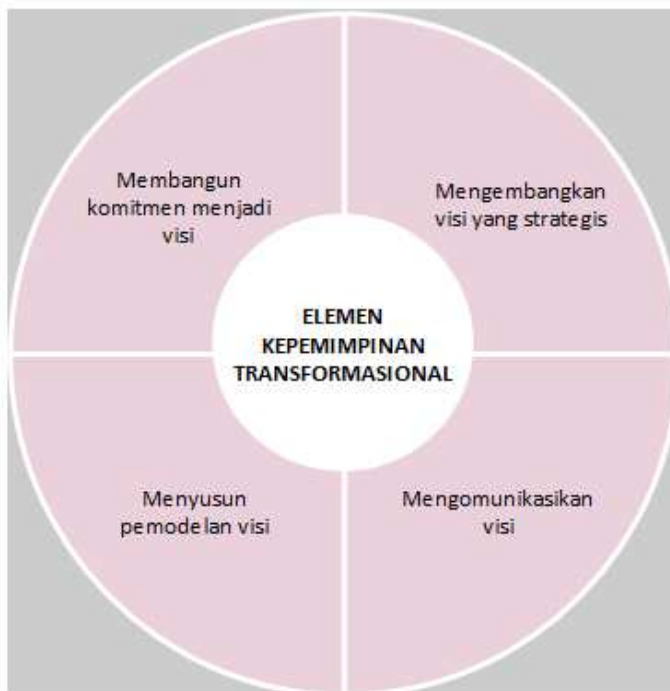


Gambar 3. Kepemimpinan Transaksional (McShane, 2010)

Mungkin ada beberapa alasan, seperti sistem penilaian kinerja yang masih sering meleset, imbalan yang diberikan secara subyektif, keterampilan manajerial yang buruk dalam menunjukkan gaji kepada karyawan, hubungan kinerja, dan kondisi di luar kendali manajer. Selain itu, manajer sering memberikan imbalan yang tidak dirasakan oleh pengikut sebagai sesuatu yang berarti atau penting. Kenaikan gaji kecil, surat pribadi dari bos, atau transfer pekerjaan mungkin tidak apa yang diinginkan karyawan dalam bentuk imbalan kontingen. Sampai manajer mengerti apa yang diinginkan karyawan, memberikan penghargaan pada waktu yang tepat, dan menekankan pembayaran. tautan kinerja, kemungkinan ada kebingungan, ketidakpastian, dan transaksional minimal dampak dalam hubungan pemimpin-pengikut.

c. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah model kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan, dan memodelkan visi untuk organisasi atau unit kerja dan menginspirasi karyawan untuk memperjuangkan visi tersebut. Pemimpin transformasional, di sisi lain, membuat perubahan besar dalam perusahaan atau unit misi, cara berbisnis, dan pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai visinya. Pemimpin transformasional akan merombak seluruh filosofi, sistem, dan budaya perusahaan organisasi.



Gambar 4. Elemen Kepemimpinan Transformasional (McShane, 2010)

Perkembangan faktor kepemimpinan transformasional berkembang dari penelitian oleh Bas. Dia mengidentifikasi lima faktor (tiga yang pertama berlaku untuk transformasional dan dua yang terakhir berlaku untuk kepemimpinan transaksional) yang menggambarkan pemimpin transformasional. Faktor-faktor tersebut adalah:

a. Karisma

Pemimpin mampu menanamkan rasa nilai, rasa hormat, dan kebanggaan dalam penanaman dan pencapaian visi.

b. Perhatian individu

Pemimpin memperhatikan kebutuhan pengikut atau anggota serta memberikan proyek yang berarti sehingga anggota dapat mengembangkan kapasitasnya.

c. Stimulasi intelektual

Pemimpin membantu anggota dalam memikirkan kembali cara-cara rasional untuk mengidentifikasi situasi. Pemimpin menstimulasi anggota untuk menjadi kreatif.

d. Hadiah

Pemimpin menginformasikan pengikut tentang apa yang harus dilakukan untuk menerima imbalan yang mereka sukai.

e. Manajemen dengan pengecualian

Pemimpin mengizinkan anggotanya untuk mengerjakan tugas dan tidak campur tangan kecuali tujuan tidak tercapai dalam tenggat waktu tertentu.

BAB
9

KONFLIK DAN NEGOSIASI

A. PENDAHULUAN

Setiap individu memiliki latar belakang yang berbeda-beda. Mulai dari latar belakang pendidikan, keluarga, motivasi, persepsi terhadap sesuatu, prioritas, keadaan pribadi, dan lain sebagainya. Selain itu, karakter dari masing-masing orang pun berbeda. Hal tersebut membuat setiap orang sering kali memiliki cara pandang yang berbeda pula yang akan memengaruhi tindakan yang dilakukan dalam merespon suatu hal. Perbedaan inilah yang sering kali menjadi sumber konflik dalam suatu organisasi. Organisasi yang tersusun atas berbagai macam karakter individu memiliki peluang untuk terdapat konflik di dalamnya.

Konflik merupakan suatu proses atau keadaan ketika satu pihak merasa bahwa kepentingannya ditentang atau dipengaruhi secara negatif oleh pihak lain. Contohnya dalam sebuah rapat divisi, karyawan A memiliki saran untuk mempertahankan desain produk yang lama sementara karyawan B mengusulkan desain baru untuk kemasan produk tersebut. Konflik juga dapat terjadi antar kelompok seperti contohnya ketika divisi marketing dalam suatu perusahaan merasa perlu menambah dana pemasaran produk, di sisi lain divisi keuangan menolak usulan tersebut.

Dengan latar belakang yang berbeda, konflik dalam organisasi dalam hal ini perusahaan tidak bisa selamanya dihindari. Pada dasarnya, konflik tidak selamanya menghasilkan dampak negatif, namun dapat berdampak positif juga. Hal yang perlu dilakukan oleh pemimpin atau manajer adalah mengelola konflik tersebut agar berdampak positif kinerja perusahaan.

B. JENIS KONFLIK

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, selain karena komunikasi yang kurang baik, konflik juga dapat terjadi karena perbedaan tujuan atau cara gerak antar karyawan atau atasannya. Konflik dapat dikatakan sebagai ketidakcocokan yang terjadi antara pihak-pihak yang terkait. Terdapat berbagai jenis konflik dalam organisasi berdasarkan pihak-pihak yang terlibat konflik, yaitu:

1. Konflik vertikal

Konflik vertikal merupakan konflik yang terjadi antara elite dan massa (rakyat) (Wirawan, 2010). Jika dilihat dalam struktur perusahaan, konflik vertikal terjadi antara pimpinan perusahaan dengan bawahannya. Konflik ini biasanya terjadi karena pimpinan memberikan perintah secara terus menerus dan jarang mendengarkan masukan dari bawahannya. Selain itu, konflik ini juga dapat terjadi ketika bawahan tidak menjalankan tugasnya dengan baik sehingga membuat ketidakcocokan antara apa yang diinginkan pimpinan dengan kinerja bawahannya.

Dalam hal ini, pimpinan merupakan pihak yang relatif memiliki kekuatan lebih dibandingkan dengan bawahannya. Seorang pimpinan perusahaan memiliki kekuasaan lebih dikarenakan ia memiliki kewenangan misalnya dalam pembagian gaji atau upah. Sehingga, ada kemungkinan terjadinya kekerasan yang dilakukan oleh atasan kepada bawahannya ketika sedang terlibat konflik.

2. Konflik horizontal

Konflik horizontal terjadi di kalangan massa atau rakyat sendiri, antara individu atau kelompok yang memiliki kedudukan yang relatif sama (Wirawan, 2010). Dalam konflik ini, relatif tidak ada pihak yang dominan secara struktural, tidak ada pihak yang lebih rendah atau lebih tinggi. Jika dilihat dalam struktur perusahaan, konflik ini terjadi antar karyawan dengan kedudukan atau jabatan yang setara. Misalnya sesama staf marketing, keuangan, dan lain sebagainya. Konflik ini biasanya terjadi karena ketidakcocokan ide atau kepentingan yang berbeda antar karyawan.

3. Konflik garis staf

Konflik garis staf adalah konflik yang terjadi antara pimpinan dengan orang yang bertanggung jawab di posisi atau lini tertentu. Konflik ini terjadi karena adanya potensi perbedaan pendapat antara pimpinan pusat dan pimpinan lini. Pimpinan lini memiliki tanggung jawab khusus terhadap lininya dan mengetahui banyak hal secara rinci tentang lini tersebut. Sementara pimpinan pusat juga memiliki pandangan terkait lini tersebut yang bisa jadi berbeda.

Keadaan inilah yang akan memicu konflik karena terdapat ketidakcocokan antara masing-masing pandangan tersebut.

Sebagai contoh dalam sebuah perusahaan, konflik ini terjadi antara CEO dan manajer keuangan. Dalam hal ini seorang manajer keuangan memiliki tanggung jawab utama di divisi keuangan, namun CEO juga memiliki kewenangan dalam memberikan pandangannya terkait masalah keuangan perusahaan.

4. Konflik peranan

Konflik peranan merupakan konflik yang terjadi karena adanya kesalahan dalam pengomunikasian tugas atau peran. Seorang pimpinan yang memberikan tugas atau tanggung jawab kepada bawahannya berpeluang untuk melakukan kesalahan dalam penyampaian tugas tersebut. Sama halnya dengan anggota yang berpeluang untuk salah menangkap tugas yang diberikan. Hal inilah yang menyebabkan konflik peranan terjadi.

C. FAKTOR PENYEBAB KONFLIK

Dalam sebuah organisasi, konflik merupakan hal yang sangat mungkin terjadi. Menurut Gibson et al dalam bukunya yang berjudul *Organizational Behavior*, disebutkan bahwa secara umum terdapat empat faktor utama yang dapat menyebabkan terjadinya konflik dalam organisasi, yaitu ketergantungan kerja, perbedaan tujuan, perbedaan persepsi, dan peningkatan spesialisasi.

1. Ketergantungan Kerja (*Work Interdependence*)

Ketergantungan kerja (*work interdependence*) terjadi ketika dua atau lebih individu maupun organisasi saling tergantung satu sama lain dalam penyelesaian tugas mereka. Faktor ini dibagi lagi menjadi beberapa jenis yang lebih spesifik, yaitu:

a. Ketergantungan Berkumpul (*Pooled Interdependence*)

Ketergantungan terkumpul (*pooled interdependence*) merupakan jenis ketergantungan yang tidak memerlukan interaksi antar kelompok secara langsung karena pada dasarnya setiap kelompok bekerja secara terpisah. Namun, kinerja gabungan dari semua kelompok menentukan seberapa sukses organisasi tersebut. Sebagai contoh divisi-divisi kantor Unilever USA tidak secara langsung berinteraksi dengan divisi di Unilever Indonesia. Namun secara kolektif, kinerja dan produktivitas Unilever tetap dihitung dari semua cabang kantornya. Konflik ini memiliki peluang yang sangat kecil karena masing-masing pimpinan di setiap cabang memiliki otonomi atau kewenangan sendiri untuk mengatur jalannya cabang yang dipimpin.

b. Ketergantungan Berurutan (*Sequential Interdependence*)

Ketergantungan berurutan adalah sebuah kondisi ketika sebuah kelompok dapat memulai dan/atau menyelesaikan tugasnya setelah kelompok lain menyelesaikan tugas mereka. Hal ini terjadi karena tugas dilakukan secara berurutan. Contohnya yaitu divisi marketing khususnya bagian iklan atau *advertising* baru bisa memulai tugasnya dalam memproduksi iklan jika divisi produksi sudah menyelesaikan produk atau rancangan produknya. Dalam hal ini, pekerjaan divisi marketing sangat tergantung pada kinerja divisi produksi. Ketergantungan ini lebih mungkin untuk memunculkan konflik karena jika salah satu divisi yang menjadi ketergantungan bagi divisi yang lain tidak melakukan tugasnya dengan baik atau tepat waktu, maka akan berpengaruh pada kinerja divisi lain.

c. Ketergantungan Timbal Balik (*Reciprocal Interdependence*)

Ketergantungan timbal balik adalah ketergantungan yang terjadi ketika antar kelompok membutuhkan keluaran masing-masing kelompok untuk menjadi masukan bagi kelompok lain. Dengan kata lain, masing-masing kelompok membutuhkan kelompok yang lain untuk dapat memulai proses pada kelompoknya. Sebagai contoh pekerjaan antar divisi x yang membutuhkan feedback divisi y dengan cepat untuk dapat memulai lagi proses dalam divisinya, begitu pun dengan divisi y yang membutuhkan hasil dari proses divisi x, dan sebagainya. Ketergantungan ini merupakan ketergantungan yang kompleks dalam sebuah organisasi sehingga sangat mungkin memunculkan konflik.

2. Perbedaan Tujuan (*Differences in Goals*)

Semakin banyak dan terspesialisasi divisi yang dimiliki oleh sebuah perusahaan, maka akan semakin banyak pula tujuan yang disebabkan perbedaan tugas dari divisi-divisi tersebut. Misalnya divisi marketing mengajukan kenaikan anggaran pada rapat akhir tahun. Anggaran tersebut akan digunakan untuk biaya iklan sebuah produk baru. Namun dalam rapat tersebut divisi keuangan memberikan pandangan terhadap keadaan keuangan perusahaan yang mengarahkan agar tidak ada kenaikan anggaran dana untuk divisi marketing. Dalam kasus ini, masing-masing divisi memiliki alasan atas pengajuan sarannya. Hal inilah yang berpotensi menyebabkan konflik karena perbedaan tujuan.

a. Sumber daya terbatas

Ketika sumber daya yang dimiliki perusahaan terbatas, sementara terdapat banyak keperluan tugas yang membutuhkan sumber daya tersebut, maka perbedaan tujuan antar kelompok menjadi lebih jelas. Seperti pada ilustrasi sebelumnya, divisi keuangan dan marketing dapat terlibat konflik

karena adanya kepentingan di masing-masing divisi namun sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan terbatas.

b. **Sistem pemberian penghargaan**

Sistem penghargaan dalam sebuah perusahaan juga berpotensi memunculkan konflik. Hal ini terjadi saat penghargaan diberikan dengan melihat kinerja antar divisi bukan dari kinerja perusahaan secara keseluruhan. Konflik dapat berpotensi lebih tinggi jika ada satu divisi tertentu yang ditugaskan untuk memberikan penghargaan tersebut. Divisi ini dikhawatirkan cenderung akan lebih mementingkan anggota divisinya. Sebagai contoh divisi keuangan yang diberikan wewenang untuk memberikan penghargaan ke divisi-divisi di perusahaan. Pada situasi ini, dikhawatirkan divisi keuangan akan bertindak secara subjektif karena lebih mementingkan anggota divisinya.

3. Perbedaan Persepsi (*Differences in Perceptions*)

Perbedaan tujuan dalam sebuah organisasi dapat terjadi beriringan dengan adanya perbedaan persepsi. Perbedaan persepsi merupakan perbedaan cara pandang oleh individu maupun kelompok. Misalnya perbedaan yang terjadi antar staf pada divisi SDM dan divisi keuangan. Divisi SDM memandang bahwa pelatihan merupakan cara yang tepat untuk meningkatkan kapasitas karyawan yang akan berdampak pada kinerja dan produktivitas. Namun, divisi keuangan memiliki pandangan lain bahwa pengadaan pelatihan membutuhkan dana yang besar sehingga sebaiknya ditiadakan serta menggantinya dengan bonus saja. Perbedaan persepsi inilah yang berpotensi menimbulkan konflik.

4. Peningkatan Spesialisasi

Adanya spesialisasi pada setiap divisi tidak jarang menimbulkan gesekan karena ketidaksesuaian dengan divisi yang lain. Misalnya divisi yang memegang kendali secara umum tentang rekrutmen karyawan adalah divisi SDM. Pada saat rekrutmen untuk mengisi posisi di divisi pemasaran, seorang manajer pemasaran bisa saja memiliki kriteria tertentu yang tidak terdapat pada kriteria ideal menurut divisi SDM. Secara wewenang, divisi SDM adalah penanggung jawab pada aktivitas rekrutmen, namun divisi pemasaran juga memiliki hak untuk memilih karyawan seperti apa yang sekiranya dapat bekerja di divisi tersebut. Adanya spesialisasi inilah yang kadang menjadi pemicu dalam konflik organisasi atau perusahaan.

Selain faktor-faktor di atas, Robbin dan Judge membagi faktor penyebab konflik menjadi dua, yaitu faktor manusia dan faktor organisasi. Faktor manusia biasanya ditimbulkan karena gaya kepemimpinan, pemertahanan peraturan secara kaku dan kepribadian individual. Sementara faktor organisasi yaitu adanya persaingan antar sumber daya, perbedaan tujuan antar unit organisasi, interdependensi tugas, perbedaan nilai dan persepsi, kekaburan yurisdiksional (batas aturan yang tidak jelas atau tumpang tindih), status atau hierarki, serta hambatan komunikasi.

D. DAMPAK KONFLIK

Konflik tidak selamanya menghasilkan **dampak negatif**. Pada derajat tertentu, konflik dapat pula menghasilkan **dampak positif**. Konflik dapat memiliki efek positif atau negatif pada kinerja organisasi tergantung pada sifat konflik dan bagaimana konflik itu dikelola. Pada suatu organisasi, tingkat konflik yang optimal dapat dianggap fungsional. Hal ini dikarenakan konflik tersebut dapat membantu menghasilkan kinerja positif. Di satu sisi, ketika tingkat konflik terlalu rendah, kinerja dapat menurun. Inovasi dan perubahan sedikit dilakukan dan organisasi mungkin mengalami kesulitan dalam beradaptasi dalam melakukan perubahan di lingkungannya. Jika tingkat konflik yang rendah ini berlanjut, organisasi akan cenderung tidak melakukan inovasi sehingga dapat mengancam keberlangsungan aktivitas di organisasi tersebut. Di sisi lain, jika tingkat konflik menjadi terlalu tinggi, kekacauan yang dihasilkan juga dapat mengancam keberlangsungan produktivitas di organisasi tersebut.

Berdasarkan hubungan antara konflik dan dampaknya, terdapat dua jenis konflik, yaitu konflik fungsional dan konflik disfungsional.

a. Konflik Fungsional

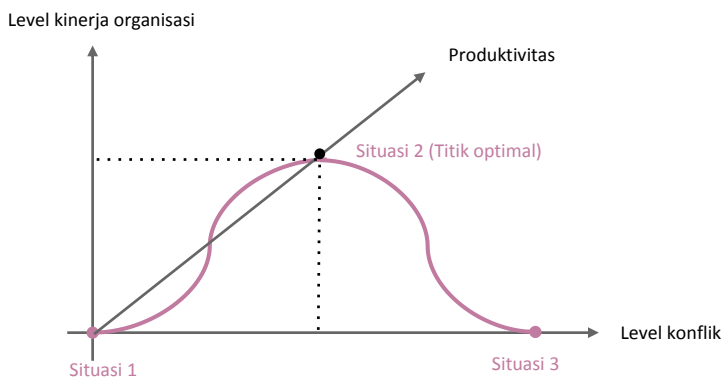
Konflik fungsional adalah konfrontasi antar individu atau kelompok yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Ketika konflik berfokus pada tugas, debat konstruktif dapat meningkatkan produktivitas dalam pengambilan keputusan. Pada Gambar 1, konflik fungsional ditunjukkan pada daerah sekitar situasi 2 atau titik optimum. Seperti yang telah diceritakan sebelumnya, contoh dari konflik fungsional adalah ketika sebuah divisi sedang mengadakan rapat untuk membahas desain produk mana yang paling sesuai dengan keinginan pasar. Pembahasan ini bisa jadi akan memunculkan banyak pendapat. Hal ini akan membuat pembahasan dalam rapat lebih berkembang serta jika dikelola dengan baik, pembahasan ini akan menciptakan solusi terbaik karena adanya pertimbangan dari masing-masing pemilik saran. Hal ini akan membuat kemasan produk yang dihasilkan merupakan kemasan produk yang terbaik karena sudah dianalisis plus dan minus dari masing-masing opsi solusi.

b. Konflik Disfungsional

Konflik disfungsional adalah konfrontasi atau interaksi antar individu atau kelompok yang merugikan organisasi atau menghambat pencapaian tujuan organisasi. Pada Gambar 1, konflik ini menempati daerah di sekitar titik situasi 1 dan 3. Ada banyak hal yang menyebabkan konflik menjadi konflik disfungsional sehingga berdampak negatif, di antaranya adalah stres yang dialami ketika mengelola konflik, kurang baiknya komunikasi, dan ego yang tinggi sehingga toleransi menjadi rendah.

Setidaknya ada tiga hal yang menjadi dampak dari konflik disfungsional dalam sebuah organisasi atau perusahaan, yaitu:

- Pemimpin dan pihak-pihak yang bersangkutan harus meluangkan waktu untuk mengatasi konflik, padahal waktu tersebut bisa saja digunakan untuk merumuskan strategi atau mengembangkan produk perusahaan.
- Penyelesaian konflik bisa saja membutuhkan alokasi biaya untuk menghasilkan sebuah solusi. Contohnya pada demo atau aksi buruh yang menginginkan kenaikan gaji. Konflik ini sebenarnya dapat diatasi dengan lebih awal mendeteksi keinginan para buruh dan kesesuaian dengan kinerjanya, tapi jika tidak diantisipasi, solusi dari konflik ini dapat membutuhkan biaya yang lebih besar.
- Konflik dalam organisasi bisa saja membuat stres pihak-pihak yang terlibat seperti pimpinan dan karyawan. Stres juga bisa memicu penyakit lain seperti asam lambung naik, tekanan darah tinggi, dan masih banyak lainnya.



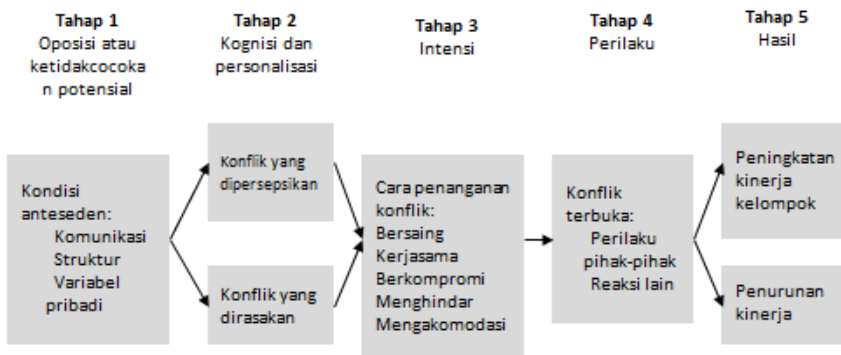
Gambar 1. Hubungan antara konflik dan kinerja

Gambar 1 menjelaskan tentang hubungan antara konflik dan kinerja organisasi atau perusahaan. Pada titik optimal, di mana konflik tidak terlalu tinggi maupun rendah, konflik dapat menghasilkan produktivitas yang tinggi

jika diimbangi dengan kinerja yang tinggi pula. Hal ini merupakan keadaan yang harus diupayakan bagi seorang pemimpin maupun manajer perusahaan.

E. TAHAP KONFLIK DALAM ORGANISASI

Konflik tidak begitu saja terjadi, melainkan melalui beberapa tahapan. Terdapat banyak teori yang menjelaskan tentang tahapan terjadinya konflik. Namun, secara umum, konflik terjadi karena adanya pemicu konflik hingga akhirnya melahirkan hasil dari konflik itu sendiri. **Menurut Robbins dan Judge**, terdapat lima tahapan konflik yaitu dimulai dari adanya potensi ketidakcocokan, personalisasi konflik, cara penanganan konflik, reaksi terhadap konflik, hingga akhirnya hasil dari konflik itu sendiri yang merupakan peningkatan atau penurunan kinerja.



Gambar 2. Proses terjadinya konflik menurut Robbins dan Judge

- **Tahap 1: Oposisi atau ketidakcocokan potensial (*potential opposition or incompatibility*)**

Konflik dapat terjadi karena adanya potensi ketidakcocokan maupun oposisi antar individu atau kelompok. Ketidakcocokan dipicu oleh beberapa kondisi seperti komunikasi, struktur, ataupun variabel pribadi. Kondisi ini tidak serta-merta langsung memunculkan konflik. Tapi, kondisi ini pada awalnya dapat menjadi potensi dari sebuah konflik.

Hal-hal yang dapat menjadi sumber potensi konflik adalah:

- **Komunikasi**

Komunikasi merupakan salah satu kunci utama dalam berinteraksi. Komunikasi yang kurang baik berpotensi untuk menyebabkan konflik. Interaksi antar individu atau kelompok menjadi tidak efektif belum tentu karena isi dari percakapan yang salah, namun bisa jadi karena komunikasi yang kurang baik sehingga menimbulkan kesalahpahaman antar individu Tu kelompok tersebut.

- Struktur
Struktur merujuk pada pekerjaan atau tuntutan pekerjaan yang dapat menyebabkan ketidaknyamanan. Ketidaknyamanan ini dapat berasal dari tugas dari perusahaan tersebut, kejelasan instruksi, gaya kepemimpinan, kecocokan dengan sesama anggota, dan lain sebagainya yang mengacu pada tata kerja di perusahaan.
- Variabel kepribadian
seperti yang telah dibahas sebelumnya, setiap individu memiliki latar belakang yang berbeda-beda. Hal ini dapat menjadi potensi konflik. Terlebih Indonesia merupakan negara dengan beragam suku, membuat karakternya pun menjadi sangat beragam.

- **Tahap 2: Kognisi dan personalisasi (*cognition and personalization*)**

Jika respon terhadap tahap pertama merupakan respon negatif, maka pada tahap kedua akan masuk dalam tahap pendefinisian konflik itu sendiri bagi individu atau kelompok serta mencari jalan keluarnya. Pendefinisian konflik tersebut dapat berupa konflik yang dipersepsikan dan konflik yang dirasakan. Konflik yang dipersepsikan merupakan kesadaran atas adanya peluang munculnya konflik, sedangkan konflik yang dirasakan merupakan keterlibatan emosional yang biasanya menghasilkan rasa cemas, tegang, dan lain sebagainya.

- **Tahap 3: Intensi (*intention*)**

Tahap ini merupakan respon atau tindakan yang diambil dalam penanganan konflik. Terdapat lima cara menghadapi konflik yaitu dominasi (*dominance*), *collaborative* (kolaborasi), *avoidance* (penghindaran), *accommodative* (akomodasi), dan *compromise* (kompromi).

- **Tahap 4: Perilaku (*behavior*)**

Setiap orang memiliki respon yang berbeda-beda ketika menghadapi konflik. Respon tersebut akan menghasilkan perilaku yang berbeda-beda pula. Selain oleh orang yang menghadapi konflik, perilaku juga akan dialami oleh pihak-pihak selain pihak yang sedang berkonflik. Hal inilah yang akan memunculkan berbagai pertimbangan dalam penyelesaian konflik.

- **Tahap 5: Hasil (*outcomes*)**

Setiap konflik akan menciptakan hasil. Sering kali konflik hanya dianggap sebagai penyebab turunnya kinerja dan produktivitas. Namun, sebenarnya,

konflik juga dapat menjadi penyebab meningkatnya kinerja dan produktivitas. Hasil tersebut sangat tergantung pada manajemen konflik tersebut.

Selain itu menurut **McShane and Glinow (2008)**, terdapat lima tahapan konflik, yaitu:

- **Tahap 1 : Konflik yang bersifat laten**

Menurut model ini, konflik tidak serta-merta terjadi, namun terdapat potensi untuk munculnya konflik yaitu bersifat laten. Konflik terjadi karena adanya perbedaan tujuan serta cara gerak yang terjadi secara vertikal dan horizontal.

- **Tahap 2: Konflik yang dipersepsikan (*perceived conflict*)**

Pada tahap ini, individu atau kelompok sudah mulai menganggap bahwa tujuan maupun kepentingannya dihalangi oleh tujuan dan tindakan individu atau kelompok lain. Masing-masing pihak yang terlibat akan mencari tahu penyebab konflik ini terjadi.

- **Tahap 3: Konflik yang dirasakan (*felt conflict*)**

Pada tahap ini, pihak yang terlibat konflik sudah mulai berubah dalam hal emosional dalam menghadapi konflik. Jika tidak ditangani dengan baik, tahap ini akan menyebabkan menurunnya kinerja organisasi karena antar divisi akan membela tujuan dan kepentingannya sendiri sehingga melupakan bahkan dapat menyingkirkan tujuan divisi lain.

- **Tahap 4: Konflik yang di manifestasikan**

Tahap ini merupakan tahapan yang dilakukan oleh pihak yang terlibat konflik dengan cara menghalangi kepentingan atau tujuan pihak lain. Tahap ini juga dapat berpotensi untuk terjadinya saling mengorbankan antar pihak untuk mencapai tujuannya masing-masing.

- **Tahap 5: Ekor konflik**

Jika konflik tidak dikelola dengan baik, konflik tersebut bukan tidak mungkin akan menimbulkan konflik yang lainnya. Inilah peran seorang manajer sangat dibutuhkan. Jika konflik dalam perusahaan terus menerus terjadi tanpa batasan pasti, konflik dapat memengaruhi kinerja dan produktivitas perusahaan.

F. STRATEGI DAN GAYA MANAJEMEN KONFLIK

Secara umum, terdapat lima model strategi serta gaya dalam manajemen konflik yang juga dijelaskan oleh McShane, yaitu”

1. Kolaborasi (*Collaborating*)

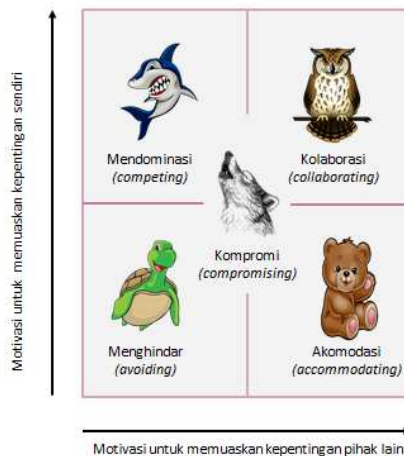
Tipe ini disebut juga tipe penyelesaian masalah (*problem solving*). Strategi kolaborasi menitikberatkan pada pencapaian keuntungan dari semua pihak yang sedang terlibat konflik. Tipe ini juga dikenal sebagai *win-win orientation*.

Penyelesaian konflik menggunakan tipe ini meyakini bahwa ada cara yang dapat digunakan untuk menemukan solusi yang dapat menguntungkan semua pihak.

Orang yang memiliki tipe kolaborasi akan berupaya mempertahankan pendapat serta kepentingannya namun juga melihat dari sisi pihak lain dan berharap semua akan memperoleh keuntungan dari keputusan yang diambil. Dalam menjalankan tipe ini, sangat dibutuhkan kemampuan komunikasi dan negosiasi yang baik. Tipe ini sering dianalogikan sebagai burung hantu karena ketenangannya serta dapat melihat sesuatu dengan jelas.

2. Mendominasi (*Competing*)

Penyelesaian konflik dengan tipe mendominasi akan cenderung mementingkan tujuan dan kepentingan pribadi serta tidak masalah untuk mengorbankan kepentingan orang lain. Dalam hal ini tipe competing disebut juga tipe memaksa (*forcing*). Tipe ini biasa dianalogikan sebagai hiu. Tipe ini merupakan tipe yang biasanya digunakan pada keadaan mendesak dan membutuhkan keputusan yang cepat.



Gambar 3. Strategi penyelesaian konflik (Bangun, 2020)

3. Menghindar (*Avoiding*)

Penyelesaian konflik dengan cara menghindarinya memiliki tujuan untuk tidak membesar-besarkan konflik. Tipe ini akan efektif jika digunakan pada konflik yang dampaknya tidak terlalu besar. Misalnya seorang karyawan melakukan kesalahan kecil dalam pekerjaan dan tidak berdampak besar pada kinerjanya, tipe ini merupakan tipe yang patut diambil oleh seorang manajer.

Strategi ini biasa dianalogikan dengan kura-kura. Kura-kura biasanya bersembunyi di dalam rumahnya untuk menghindari bahaya. Begitu pun dalam sebuah perusahaan. Kadang pihak-pihak yang terlibat konflik perlu mengabaikan konflik yang tidak terlalu besar agar tidak berkepanjangan sebagai sebuah masalah.

4. Akomodasi (*Accomodation*)

Tipe ini menitikberatkan pada terwujudnya kepentingan pihak lain namun mengorbankan kepentingan sendiri. Biasanya orang yang menggunakan tipe ini juga berkenan untuk membantu pihak lain dan tidak mengharap imbalan. Tipe ini memiliki sisi positif dan negatif. Seseorang dengan gagasan yang baik namun memiliki tipe akomodasi dalam penyelesaian konflik, bisa saja justru melewatkan kesempatan baik dalam menyampaikan gagasan. Padahal gagasan ini bisa saja merupakan ide yang tepat untuk perusahaan. Namun, tipe ini baik digunakan saat seseorang tidak begitu yakin dengan gagasannya. Tipe akomodasi sering dianalogikan dengan beruang.

5. Kompromi (*Compromising*)

Kompromi merupakan tipe penyelesaian konflik yang menitikberatkan pada pencarian jalan tengah antara keinginan pribadi dan keinginan pihak lain. Pada tipe ini dibutuhkan perjanjian serta konsekuensi yang telah diidentifikasi dengan jelas. Tipe ini sebaiknya digunakan jika gagasan dari pihak-pihak yang terlibat merupakan gagasan yang baik serta setiap pihak berkenan untuk berdiskusi dan merasa perlu adanya revisi dari masing-masing ide. Tipe ini sebaiknya tidak digunakan jika konflik yang terjadi adalah konflik yang sudah jelas terdapat sanksi atau konsekuensi dari konflik tersebut. Tipe ini sering dianalogikan dengan serigala.

Strategi dan gaya penyelesaian konflik di atas memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing. Lalu, strategi mana yang paling efektif? Tidak ada strategi yang paling efektif secara mutlak karena setiap situasi akan membutuhkan strategi masing-masing. Strategi a bisa saja baik untuk situasi x, namun tidak baik jika digunakan pada situasi y. Sehingga inilah peran dari masing-masing orang yang akan menyelesaikan konflik untuk menilai dan memilih strategi mana yang dapat efektif menyelesaikan konflik yang terjadi.

G. MANAJEMEN KONFLIK MELALUI NEGOSIASI

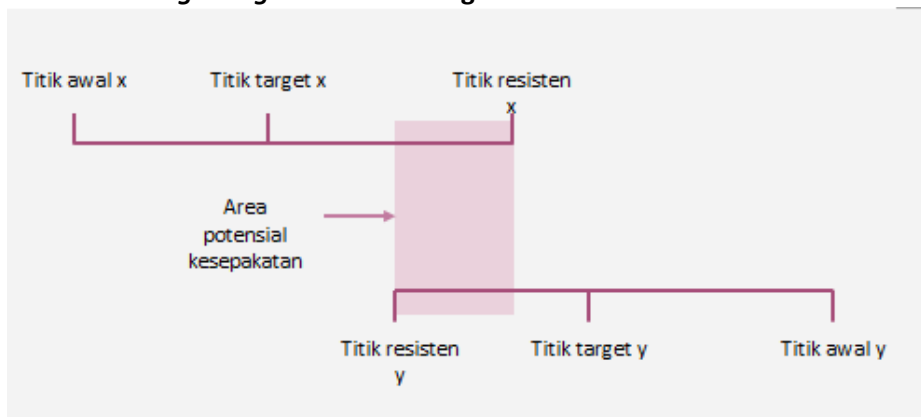
Bayangkan seorang anak sedang meminta izin kepada orang tuanya untuk pergi ke pantai bersama teman-temannya. Awalnya, orang tua anak tersebut tidak setuju karena sang anak masih terlalu kecil untuk pergi hanya dengan teman sebayanya, ditambah lagi pekan depan adalah pekan ujian. Kemudian

sang anak menjelaskan bahwa ia akan pergi juga bersama dengan orang tua temannya. Orang tua anak tersebut masih belum memberikan izin. Akhirnya sang anak mengatakan bahwa sebelum pergi ke pantai ia akan belajar untuk mulai mencicil persiapan ujian. Dengan berbagai pertimbangan, akhirnya orang tua anak tersebut memberikan izin.

Ilustrasi tersebut merupakan contoh dari negosiasi. Sang anak tanpa sadar sedang melakukan negosiasi dengan orang tuanya. Ia memberikan berbagai pertimbangan sampai akhirnya orang tuanya memberikan izin. Sama halnya dengan anak tersebut. Sering kali kita melakukan negosiasi namun tidak sadar sedang melakukannya. **Negosiasi** merupakan proses ketika dua pihak atau lebih yang berkonflik atau memiliki tujuan yang berbeda berusaha untuk mencapai sebuah kesepakatan.

Tidak hanya di dalam keluarga atau organisasi kecil, negosiasi juga dapat dilakukan sebagai upaya untuk menyelesaikan konflik dalam sebuah perusahaan. Dalam melakukan negosiasi, para negosiator harus dapat membaca apa yang sebenarnya diinginkan oleh pihak lain. Ia juga harus dapat mengomunikasikan keinginannya sesuai dengan situasi dan dengan siapa ia melakukan negosiasi.

1. Model *Bargaining-Zone* dalam Negosiasi



Gambar 4. Model *Bargaining-Zone* dalam Negosiasi (Robbins, 2013)

Dalam melakukan negosiasi terdapat pandangan dari pihak x dan pihak y. Masing-masing pihak memiliki tujuan atau kepentingannya sendiri sehingga terdapat perbedaan. Perbedaan ini selanjutnya akan didiskusikan untuk menciptakan keuntungan bagi kedua belah pihak yang terjadi di ***bargaining zone* atau zona tawar menawar**. Gambar 4 menjelaskan bahwa dalam memandang sebuah konflik, seseorang biasanya akan memiliki tiga titik utama

yaitu titik awal, titik target, dan titik resisten. Titik awal merupakan situasi awal dari masing-masing pihak. Titik target adalah titik ideal yang ingin dicapai oleh masing-masing pihak. Titik resisten merupakan titik di mana masing-masing pihak tidak dapat mentoleransi lagi keinginan pihak lain. Di antara titik target dan titik resisten (blok ungu) terdapat area potensial untuk mencapai kesepakatan dari masing-masing pihak.

Sebagai contoh dalam sebuah perusahaan yang sedang mengadakan rapat terjadi konflik karena perbedaan persepsi dan tujuan. Misalnya divisi SDM mengatakan bahwa saat untuk mendapatkan *talent* atau karyawan yang memiliki kapasitas baik perlu diadakannya *campus hunt* (pembukaan lowongan karyawan perusahaan melalui jalur kampus). Biasanya *campus hunt* berfokus pada *fresh graduate* perguruan tinggi tertentu. Sedangkan divisi keuangan menganggap bahwa untuk melakukan *campus hunt* dengan cara mendatangi kampus-kampus membutuhkan biaya yang besar. Kemudian dilakukanlah negosiasi antara divisi SDM dan divisi keuangan. Negosiasi ini diadakan untuk mendapatkan kesepakatan dan keputusan terbaik bagi perusahaan. Perusahaan berupaya untuk mengoordinasikan semua kepentingan, baik dari divisi SDM maupun keuangan. Negosiasi ini dapat menghasilkan beberapa alternatif pengambilan keputusan hingga akhirnya mencapai kesepakatan terbaik. Contoh penyelesaian dari konflik ini adalah membuka *campus hunt* melalui media sosial atau langsung menghubungi pihak kampus tanpa membuka pelayanan langsung semacam *booth* perusahaan di kampus tersebut.

2. Kemampuan Negosiasi

Dalam negosiasi, masing-masing pihak memiliki tujuan yang berbeda-beda oleh karena itu dibutuhkan kemampuan agar mencapai suatu kesepakatan. Secara umum, terdapat empat kemampuan utama yang dibutuhkan yaitu kemampuan menyiapkan dan mengatur tujuan, kemampuan mengumpulkan informasi, kemampuan komunikasi yang efektif, dan kemampuan membuat konsesi.

a. Menyiapkan dan menentukan tujuan

Seorang negosiator harus mengetahui secara jelas tujuannya. Dalam bernegosiasi, negosiator harus paham apa yang menjadi titik awal, titik tujuan, dan titik resisten. Negosiator juga harus menyusun pertimbangan dan alternatif tawaran dalam negosiasi agar negosiasi dapat menghasilkan kesepakatan yang benar-benar menguntungkan semua pihak.

b. Mengumpulkan informasi

Pengumpulan informasi sebaiknya dilakukan sebelum dan saat melakukan negosiasi. Semakin banyak informasi yang dimiliki, seorang negosiator relatif dapat lebih mudah memahami keadaan dirinya dan pihak lain dalam

negosiasi. Pembuatan tim juga dapat dilakukan dalam rangka mengumpulkan informasi agar informasi yang dikumpulkan dapat lebih kaya karena berasal dari berbagai sumber serta pemahaman.

c. Komunikasi yang efektif

Kemampuan komunikasi sangat dibutuhkan dalam organisasi terlebih dalam proses negosiasi. Seorang negosiator yang baik harus memperhatikan isu apa yang sedang dibahas dan dengan siapa ia bernegosiasi. Pembawaan sikap yang baik serta dapat menyesuaikan dengan lawan bicara merupakan kunci agar komunikasi yang dihasilkan dapat menjadi efektif.

d. Kemampuan membuat konsesi

Konsesi dapat diartikan sebagai kelonggaran atau kefleksibilitas namun tetap mengetahui tujuan awal. Pembuatan konsesi menjadi penting dalam negosiasi karena konsesi dapat mencerminkan itikad baik dalam negosiasi, meningkatkan kemungkinan terjadinya kesepakatan, dan menciptakan pandangan yang lebih luas bagi pihak-pihak yang terlibat dalam negosiasi.



TIM DAN KELOMPOK KERJA

A. PENDAHULUAN

Dalam menciptakan sebuah karya, seseorang dapat menciptakan karya tersebut sendiri atau bersama dengan orang yang memiliki visi yang sama. Orang-orang yang berkumpul dan memiliki visi yang sama serta menjalankan tahapan-tahapan untuk mencapai visinya merupakan contoh dari tim yang ideal. Jika kita melihat perusahaan-perusahaan besar, kita pasti melihat tim yang hebat di belakangnya. Meskipun untuk beberapa perusahaan besar tidak sedikit pula kita temui seorang sosok yang memiliki nama besar dan selalu dikaitkan dengan perusahaan tersebut Namun pasti di belakangnya ada tim yang bekerja sama untuk mencapai tujuan.

Jika kita melihat *startup* digital yang sering kali dikaitkan dengan sebuah nama besar, kita tetap tidak bisa meninggalkan atau melupakan peran dari tim yang dibangun. Pada awalnya ide bisnis mungkin muncul dari seseorang atau segelintir orang saja. Namun jika bisnis itu sudah berjalan maka tetap diperlukan adanya tim untuk mengelola bisnis tersebut.

B. TIM DALAM ORGANISASI

Saat ini, kelompok dan tim sering kali dianggap sama. Namun ternyata dalam manajemen, grup dan tim adalah dua hal yang berbeda. **Kelompok** merupakan dua atau lebih individu, berinteraksi dan saling bergantung, yang bersama-sama mencapai tujuan tertentu. Sebuah **kelompok kerja** adalah kelompok yang berinteraksi terutama untuk berbagi informasi dan membuat keputusan untuk membantu setiap anggota tampil dalam area tanggung jawabnya.

Kelompok kerja tidak memiliki kebutuhan atau kesempatan untuk terlibat dalam kerja kolektif yang membutuhkan usaha bersama. Jadi kinerja mereka hanyalah penjumlahan dari masing-masing kontribusi individu anggota kelompok. Tidak ada sinergi positif yang akan menciptakan tingkat kinerja keseluruhan. Sementara **tim kerja** menghasilkan sinergi positif melalui koordinasi. Upaya individu menghasilkan tingkat kinerja yang lebih besar.



Gambar 1. Perbandingan kelompok dan tim kerja menurut Robbins

C. TIPE-TIPE TIM

E Sundstrom, K P de Meuse, dan D Futrell (dalam Pitaloka) membagi tim dan outputnya sebagai berikut:

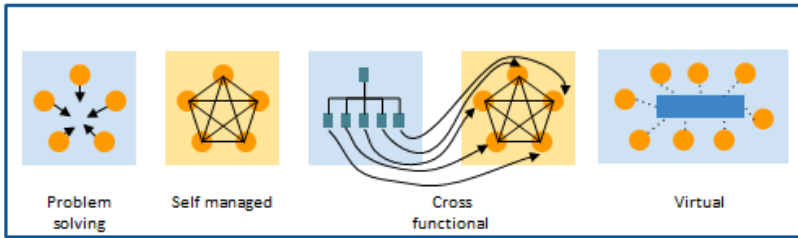
Tipe dan Contoh	Tingkat Spesialisasi teknik	Tingkat koordinasi dengan unit kerja lain	Siklus kerja	Tipikal Output
Advice Komite, review panel, boards, employee involvement group, advisory council	Rendah	Rendah	Dapat diperpendek atau dipanjang.	Keputusan, Seleksi, Saran Proposal, rekomendasi

Produksi Tim assembly, kru pabrik, tim tambang, kru penerbangan, Group pemrosesan data, kru pemeliharaan	Rendah	Tinggi	Proses yang terus menerus	Makanan, bahan kimia, penjualan eceran, customer service
Proyek Grup riset, Tim perencanaan, Tim arsitek, Task force	Rendah	Rendah (unit tradisional) Tinggi (unit lintas fungsi)	Berbeda-beda untuk tiap proyek baru	Perencanaan, desain, investigasi, presentasi, prototype, laporan, penemuan
Tindakan Tim olahraga, Grup penghibur Ekspedisi, Tim operasi Kru kokpit, Pleton dalam ketenteraan	Tinggi	Tinggi	Kejadian-kejadian singkat, sering diulang untuk kondisi baru, menghendaki pelatihan dan/atau persiapan	Misi pertempuran Ekspedisi Konser Kontrak

Sementara itu, menurut Robbins, tim dapat dibagi menjadi empat kelompok besar berdasarkan cara kerjanya. Keempat tipe ini adalah tipe pemecahan masalah (*problem solving*), manajemen diri (*self managed*), fungsi silang (*cross functional*), dan virtual.

a. Tim pemecah masalah (*problem-solving teams*)

Tim ini biasanya terdiri atas 5 hingga 12 karyawan dari departemen yang sama, bertemu untuk beberapa jam setiap Minggu untuk mendiskusikan cara-cara meningkatkan kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja.



Gambar 2. Tipe tim (Robbins, S., 2013)

b. Tim pemecah masalah (*problem-solving teams*)

Tim ini biasanya terdiri atas 5 hingga 12 karyawan dari departemen yang sama, bertemu untuk beberapa jam setiap Minggu untuk mendiskusikan cara-cara meningkatkan kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja.

c. Tim manajemen diri (*problem-solving teams*)

Tim yang terdiri dari 10 sampai 15 orang yang mengambil tanggung jawab dari supervisor mereka yang terdahulu.

d. Tim lintas fungsi (*cross-functional teams*)

Tim yang terdiri atas karyawan dari tingkat hierarki yang hampir sama, tetapi dari area kerja yang berbeda, yang berkumpul untuk menyelesaikan suatu tugas.

e. Tim virtual

Jika biasanya rapat dalam tim adalah dengan cara bertemu langsung, tim virtual menggunakan teknologi seperti komputer atau sejenisnya untuk melakukan aktivitas diskusi dalam mencapai tujuan.

D. TIM YANG EFEKTIF

Tim yang efektif (*Effective team*) adalah sebuah keadaan di mana tim dapat menjalankan tugas-tugasnya, mencapai kinerja terbaik, dan memiliki penjaagaan yang baik terhadap anggota-anggotanya. Untuk mencapai tim yang efektif, hal-hal yang harus diperhatikan adalah:

1. Konteks

Konteks merupakan faktor-faktor atau elemen yang membuat tim berhasil. Empat faktor kontekstual yang paling signifikan terkait dengan kinerja tim adalah sumber daya yang memadai, kepemimpinan yang efektif, iklim kepercayaan, dan kinerja sistem evaluasi dan penghargaan yang mencerminkan kontribusi tim.

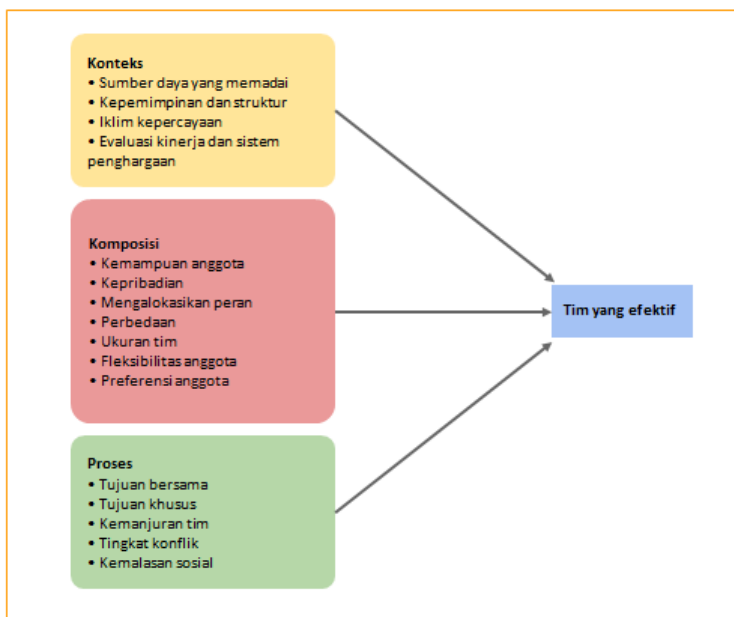
a. Sumber Daya yang Memadai

Salah satu faktor penting yang mempengaruhi keefektifan tim adalah sumber daya yang memadai. Contohnya adalah dari segi sumber daya

manusia maupun sumber daya lain seperti modal. Sumber daya merupakan input dari sebuah tim untuk menciptakan karya. Oleh karena itu, jika sumber daya tersebut memadai, maka hasil yang dikeluarkan pun akan mencapai titik optimal.

b. Kepemimpinan dan struktur

Meskipun hanya terdiri dari beberapa orang saja, sebuah tim tetap harus memiliki seorang pemimpin. Pemimpin ini yang nantinya akan menentukan dan mengarahkan ke mana dan bagaimana tim harus berjalan. Hal ini disebabkan karena meskipun hanya terdiri dari sedikit orang, tim juga terdiri dari individu-individu dengan latar belakang yang berbeda. Oleh sebab itu, jika tidak ada pemimpin maka masih sangat mungkin untuk terjadinya konflik. Selain itu, struktur dibuat dalam rangka memudahkan pembagian tugas dan memberikan tanggung jawab kepada masing-masing individu dalam tim tersebut.



Gambar 3. Tim yang efektif (Robbins, 2013)

c. Iklim saling percaya

Kepercayaan merupakan salah satu hal yang sangat penting sebelum sebuah aktivitas dalam tim berjalan. Kepercayaan ini harus dimiliki oleh setiap individu di dalam tim baik antar anggota tim, pemimpin ke anggota, maupun anggota ke pemimpinnya. Iklim saling percaya dapat

meminimalisasi prasangka antar individu yang sering kali menurunkan kinerja dalam tim .

d. Evaluasi kerja dan sistem penghargaan

Ketika menjalankan aktivitas dalam tim, sering kali kita tidak menyadari adanya hal-hal yang berjalan kurang baik dalam aktivitas tersebut. Setiap organisasi meskipun sekecil tim membutuhkan waktu khusus untuk melakukan evaluasi. Evaluasi harus dilaksanakan terus-menerus dalam setiap perjalanan organisasi untuk dapat selalu berkembang di kemudian harinya. Selain itu, sistem penghargaan juga sangat dibutuhkan dalam mengelola tim. Jenis penghargaannya dapat didiskusikan langsung dengan tim atau inisiatif dari pemimpin tim.

2. Komposisi Tim

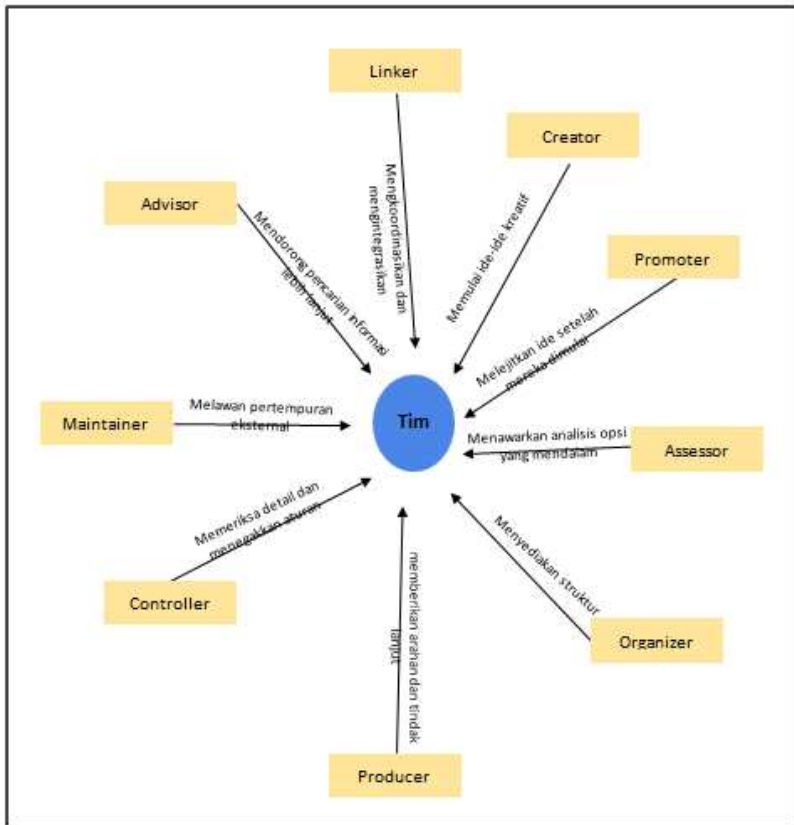
Komposisi tim merupakan variabel yang mencerminkan bagaimana seharusnya susunan ideal dalam sebuah tim. Contoh dari komposisi tim yaitu kepribadian dan kemampuan anggota tim, alokasi peran dan keragaman, ukuran tim, dan preferensi masing-masing anggota.

a. Kemampuan anggota

Setiap tim pasti memiliki tujuan titik tujuan ini akan bersama-sama dicapai oleh anggota titik oleh karena itu kemampuan anggota menjadi sangat penting dalam komposisi tim. Kemampuan anggota ini ini dapat dilihat dari berbagai macam kriteria seperti kemampuan untuk pemecahan masalah, Kemampuan dalam komunikasi kemampuan teknis dan saat ini juga penting untuk memiliki kemampuan dalam hal digital.

b. Kepribadian anggota

Kepribadian anggota merupakan hal yang harus diidentifikasi di awal terbentuknya tim atau bahkan dari sebelum dibentuknya tim. untuk mencapai suatu tujuan tertentu antara anggota tim harus mengetahui kepribadian satu sama lain. Jika kalau badai yang sudah diidentifikasi dari awal, ini akan memudahkan untuk mengambil Dapat membantu dalam penyelesaian konflik.



Gambar 4. Alokasi peran (Robbins, 2013)

c. Alokasi peran

Dalam sebuah tim pembagian peran sangat dibutuhkan agar masing-masing anggota memiliki kesadaran dan tanggung jawab atas perannya tersebut.

d. Keberagaman tim

Keberagaman tim merupakan salah satu kekayaan yang dimiliki oleh tim. Keberagaman itu harus dapat dikelola dan dicari masing-masing nilai positif dan negatifnya. Apabila tim tersusun atas anggota dengan latar belakang yang beragam, maka pandangan-pandangan akan menjadi lebih luas dengan catatan keberagaman tersebut dapat dikelola dengan baik dan di minimalisasi peluang terjadi konfliknya.

e. Ukuran tim

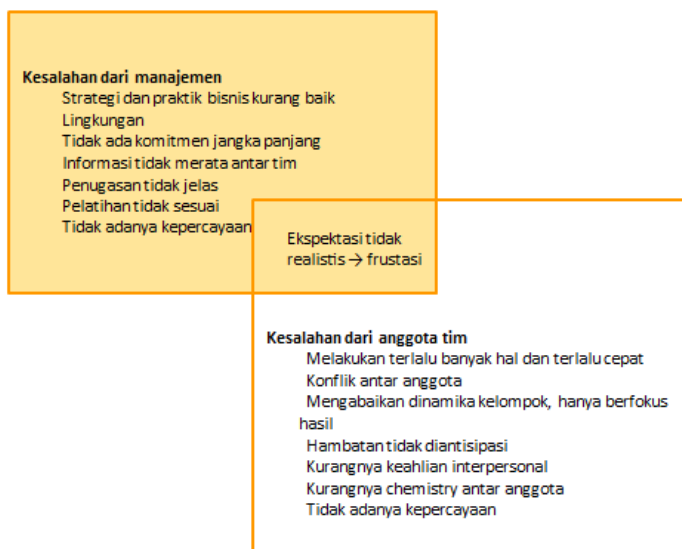
Untuk menjaga keefektifan tim, para ahli menyatakan bahwa tim harus dijaga dengan ukuran yang kecil saja. Idealnya tim hanya terdiri dari 3 sampai 10 orang saja. Ukuran tim yang kecil membuat koordinasi menjadi

lebih lancar dan masing-masing anggota dapat lebih terberdayakan kemampuannya. Di sinilah pentingnya peran manajer untuk menjaga atau membentuk tim dalam jumlah yang kecil agar tercapai kinerja terbaik.

f. Preferensi anggota

Meskipun tersusun atas jumlah yang kecil, masing-masing anggota tim memiliki Preferensi yang berbeda-beda. Untuk menciptakan tim yang efektif, seorang pemimpin tim harus mengetahui preferensi dengan masing-masing anggotanya. Contoh dari provokasi tersebut dapat berupa potensi pekerjaan atau tugas-tugas, dan berbagai preferensi lain yang sekiranya akan berbeda antar anggota di tim tersebut.

E. KEGAGALAN TIM



Gambar 5. Kegagalan tim dilihat dari dua sumber

Menurut Kreitner dan Kinicki, kegagalan tim di antaranya dapat disebabkan dari dua sumber yaitu dari manajemen dan anggota tim itu sendiri.

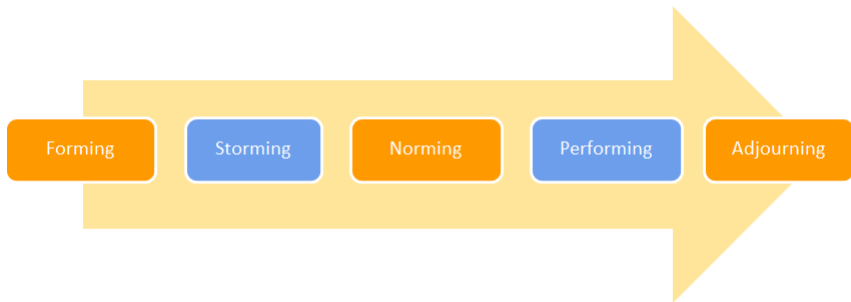
F. KELOMPOK DALAM ORGANISASI

Dalam sebuah organisasi terdapat dua macam grup yaitu grup formal dan grup informal. Grup formal adalah grup yang dibentuk secara resmi oleh organisasi untuk maksud tertentu sedangkan grup informal adalah grup yang dibentuk namun tidak dikenali dalam struktur organisasi dan tidak secara resmi untuk melayani tujuan organisasi. Grup informal biasanya terbentuk secara

natural karena kedekatan orang-orang di dalamnya. Oleh karena itu, grup informal memiliki banyak sisi positif seperti peningkatan kinerja dan pemuasan kebutuhan sosial.

G. TAHAPAN DALAM PEMBENTUKAN GRUP

Menurut para peneliti khususnya yang terdapat dalam Pitaloka 2013 terdapat 5 tahap pengembangan kelompok yaitu:



Gambar 6. Tahapan pembentukan grup

1. **Forming** adalah tahap awal dalam pembentukan kelompok atau grup. Tahap ini merupakan tahap pengenalan antara anggota kelompok. Pengenalan biasanya dilakukan dengan cara saling bercerita ditambahkan lagi seiring berjalannya waktu awal, anggota kelompok dapat saling mengenal satu sama lain. Dalam kondisi, ini yang harus ditekankan adalah anggota kelompok harus merasa mereka adalah bagian dari kelompok tersebut sehingga dapat menciptakan kinerja yang optimal.
2. **Storming** adalah tahapan ketika terdapat konflik antar anggota. Kita sudah belajar bahwa tidak semua konflik menghasilkan dampak yang negatif. Oleh karena itu, di sinilah peran manajer atau pimpinan untuk menjaga konflik tetap terkendali sehingga konflik tidak menimbulkan dampak negatif tetapi menimbulkan dampak positif salah satunya berupa peningkatan kinerja di masa depan.
3. **Norming** adalah sebuah tahapan ketika antar anggota sudah merasa saling menjadi teman atau sahabat. Pada tahap ini sudah mulai muncul rasa saling memiliki dan saling membantu satu sama lain.
4. **Performing** adalah tahapan ketika hasil kerja mulai terlihat. Pada tahap ini ini masing-masing anggota sudah dapat merasakan hasil kerja kerasnya.
5. **Adjourning** adalah tahap pembubaran kelompok jika memang dibutuhkan. Pada tahap ini seorang manajer atau pimpinan kelompok harus memberikan pemahaman bahwa kelompok tersebut sudah mencapai

tujuan dan memang sudah saatnya untuk dibubarkan. Namun masih ada kesempatan untuk bekerja bersama kembali dalam proyek yang berbeda.

Peran manajer sangatlah penting karena untuk menciptakan kelompok yang efektif, pendekatan manajemen harus sangat fleksibel karena masing-masing kelompok memiliki ke-khasannya masing-masing.

H. NORMA KELOMPOK

Norma adalah aturan informal dan harapan bersama yang ditetapkan kelompok untuk mengatur perilaku anggotanya. Norma hanya berlaku untuk perilaku, bukan untuk pikiran atau perasaan. Norma ditegakkan dengan berbagai cara. Adanya sindiran saat kita terlambat merupakan salah satu norma. Norma juga langsung diperkuat melalui pujian dari anggota. Semakin terhubung anggota dengan kelompok, semakin individu termotivasi untuk menghindari sanksi negatif.

Ada beberapa alasan anggota kelompok mematuhi norma, di antaranya yaitu:

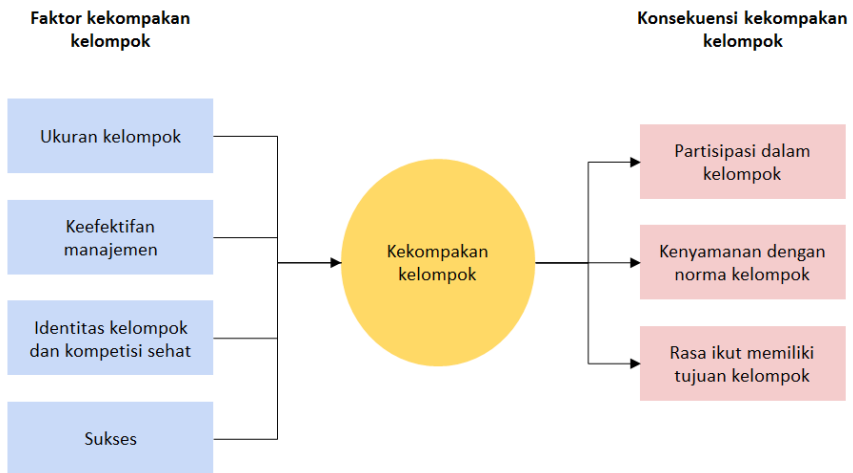
- a. keinginan mendapatkan penghargaan dan menghindari sanksi
- b. keinginan meniru anggota kelompok yang dikagumi
- c. telah terinternalisasi oleh norma

Dalam perjalanan penerapan norma, terdapat kemungkinan anggota melanggar norma yang sudah disepakati. Apabila terdapat anggota yang melanggar norma, terdapat beberapa respon anggota lain dalam menanggapi, yaitu:

- a. memperjuangkan dan mengingatkan anggota terhadap norma yang berlaku
- b. mengeluarkan anggota
- c. mengubah norma yang mungkin tidak relevan

Untuk menjalankan fungsinya dengan baik, sebuah kelompok harus menyadari dan membuat batasan toleransi terhadap penyesuaian dan penyimpangan. Kedua hal tersebut sangat mungkin terjadi dalam kelompok. Oleh sebab itu kelompok harus secara jelas membuat batasan toleransinya.

I. KEKOMPAKAN KELOMPOK



Gambar 7. Sumber dan konsekuensi kekompakan kelompok (Pitaloka 2013)

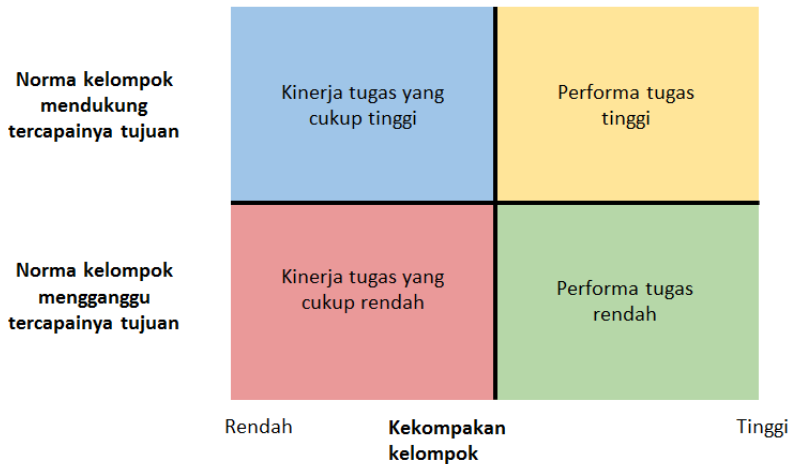
Kekompakan kelompok merupakan tingkat ketertarikan yang dirasakan orang terhadap kelompok dan motivasi mereka untuk tetap menjadi anggota kelompok. Hal ini dapat menunjukkan sejauh mana anggota tertarik pada kelompok, berkomitmen pada tujuan atau tugas kelompok, dan merasakan memiliki kelompok serta bangga terhadapnya. Dapat dikatakan bahwa kekompakan kelompok adalah pengalaman emosional, bukan hanya perhitungan apakah akan bertahan atau meninggalkan kelompok tersebut.

Menurut Pitaloka (2013) terdapat tiga konsekuensi utama dalam kekompakan kelompok yaitu:

- level partisipasi dalam kelompok
- level kenyamanan terhadap norma kelompok, dan
- rasa turut memiliki tujuan kelompok.

Sementara itu, faktor yang memengaruhi terjadinya kekompakan kelompok adalah:

- Ukuran kelompok
- Keefektifan manajemen
- Identitas kelompok dan kompetisi yang sehat
- kesuksesan



Gambar 8. Efek dari kekompakan kelompok pada kinerja

J. MANAJEMEN KELOMPOK DAN TIM UNTUK KINERJA YANG TINGGI

Kelompok dan tim yang berasal dari berbagai macam individu dengan latar belakang yang berbeda membutuhkan sebuah arahan dan juga pengelolaan yang baik untuk menciptakan performa terbaik pula. Indikator performa terbaik adalah kelompok dan tim mampu mencapai tujuan organisasi. Hal-hal yang dapat dilakukan oleh seorang manajer untuk menciptakan kerja yang tinggi dalam sebuah kelompok atau tim di antaranya yaitu:

a. Memotivasi anggota kelompok dan tim

Manajer memiliki kekuasaan lebih dan juga memiliki *bargaining position* lebih di hadapan para karyawannya. Dalam hal ini, manajer dapat memberikan motivasi baik secara struktural maupun personal. Secara struktural atau formal, manajer dapat memberikan motivasi berupa kenaikan insentif apabila kinerja kelompok meningkat ataupun benefit-benefit lain yang diharapkan oleh anggota kelompok atau tim. Sementara motivasi secara personal dapat dilakukan oleh manajer apabila manajer memiliki kedekatan secara pribadi dengan anggota. Motivasi secara personal juga dibutuhkan oleh para karyawan untuk mengingat kembali tujuan dari organisasi serta kelompok atau tim.

b. Mengurangi *social loafing* di kelompok dan tim

Social loafing dalam bahasa Indonesia diterjemahkan sebagai kemalasan kelompok. Keadaan ini adalah kecenderungan individu untuk tidak mengoptimalkan upayanya dalam sebuah kelompok meskipun sebenarnya dia bisa melakukannya jika bekerja sendiri. Ada banyak faktor yang menyebabkan

terjadinya *social loafing*. Salah satu yang paling besar adalah karena kurangnya motivasi baik motivasi dalam diri maupun motivasi dari perusahaan atau kelompok di mana dia berada. Beberapa langkah mengurangi adanya *social loafing* yaitu:

1. Mengidentifikasi peran individu dalam kelompok secara lebih jelas

Biasanya seorang individu akan lebih tertantang apabila memiliki tugas secara personal dengan lebih jelas. Ketika bekerja sendiri atau memiliki tanggung jawab terhadap sebuah tugas secara personal, seorang individu dapat lebih mengeksplor dirinya serta kemampuannya. Sementara jika semua tugas dikerjakan secara kelompok tanpa ada pembagian yang jelas, bisa saja individu tersebut menjadi malas karena dirinya merasa tidak tertantang dan merasa anggota kelompok lain dapat menyelesaikan tugas tersebut.

2. Menekankan bahwa sekecil-kecilnya kontribusi merupakan kontribusi yang berharga dalam kelompok

Biasanya individu menjadi tidak semangat untuk memberikan kontribusinya karena dia merasa kontribusi yang diberikan adalah kontribusi yang kecil dan tidak berharga dalam kelompok tersebut. Hal yang harus dilakukan oleh seorang pimpinan kelompok ataupun manajer yaitu menekankan bahwa semua kontribusi dalam kelompok adalah hal yang berharga. Hal ini dapat mengurangi adanya *social loafing* dikarenakan semua anggota kelompok menjadi semangat dalam memberikan kontribusi terbaiknya.

3. Mempertahankan ukuran kelompok sesuai dengan ukuran yang seharusnya

Kita sudah membahas bahwa ukuran kelompok dan tim tidak bisa terlalu besar atau memiliki jumlah anggota yang banyak. Hal ini disebabkan karena biasanya tim atau kelompok memiliki tujuan yang spesifik sehingga kerja kerjanya juga akan lebih optimal ketika dikerjakan oleh sedikit anggota. Seorang anggota bisa saja memiliki keterampilan yang besar dan memiliki kemampuan yang cukup untuk mengerjakan tugas-tugas di kelompok tersebut. Jika dalam kelompok tersebut terlalu banyak jumlah anggota, maka akan ada kemungkinan anggota-anggota menjadi malas untuk melakukan kerja kerjanya karena kurang terberdayakan. Di sinilah peran manajer atau pimpinan kelompok untuk menjaga jumlah tim atau kelompok tetap pada jumlah yang ideal.

KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

A. PENDAHULUAN



Gambar 1. Ilustrasi komunikasi di kantor

(sumber: standingcloud.com)

“Kenapa diskonnya jadi 50%?” tanya seorang manajer keuangan kepada anggota baru divisinya. *“Kemarin saat rapat, ibu bilang kalau diskon sepatu di bulan ini 50%”*, jawab anggota divisinya. *“Aduuuuh, maksud saya ‘sampai dengan’ 50%, jadi potongan harga 50% itu yang terbesar. Tidak semua produk diskon 50%. Bisa rugi besar kita”*, keluh sang manajer keuangan.

Ilustrasi di atas menggambarkan betapa pentingnya komunikasi. Komunikasi merupakan salah satu hal yang krusial dalam organisasi. Informasi yang benar bahkan akan menjadi salah diterima karena adanya kesalahan dalam komunikasi. Kita sudah mempelajari bahwa setiap individu memiliki latar belakang dan persepsi yang berbeda dalam memandang sesuatu. Hal yang bagi

seseorang merupakan lelucon belum tentu juga merupakan lelucon bagi orang lain.

Sebagai makhluk sosial, manusia tidak bisa terlepas dari komunikasi. Begitu pun jika dilihat dari kacamata perusahaan. Setiap aktivitas perusahaan membutuhkan komunikasi. Inilah yang menyebabkan setiap anggota dalam perusahaan harus memiliki kemampuan komunikasi yang baik agar terciptanya kinerja yang baik pula. Dalam hal ini, komunikasi yang baik juga merupakan kunci bagi seorang manajer mampu menahkodai divisi yang dipimpin.

Komunikasi berasal dari bahasa Latin yaitu *communis*, yang berarti “umum”—komunikator berusaha untuk membangun “kesamaan” dengan penerima. Oleh karena itu, dapat didefinisikan bahwa **komunikasi** merupakan proses ketika informasi ditransmisikan dan dipahami antara dua orang atau lebih. Komunikasi berhasil hanya jika komunikator mentransmisikan pemahaman itu kepada penerima. Komunikasi menggunakan simbol-simbol umum dalam prosesnya. Simbol umum tersebut dapat berupa verbal atau nonverbal.

B. KONSEP DASAR KOMUNIKASI

1. Proses Komunikasi

Model proses komunikasi yang banyak digunakan adalah hasil dari penelitian Shannon, Weaver, dan Schramm. Para peneliti ini menggambarkan proses umum komunikasi yang dapat terjadi pada semua situasi. Elemen dasar dari komunikasi adalah komunikator, encoder, pesan, media, decoder, penerima, umpan balik, dan kebisingan.

a. Komunikator

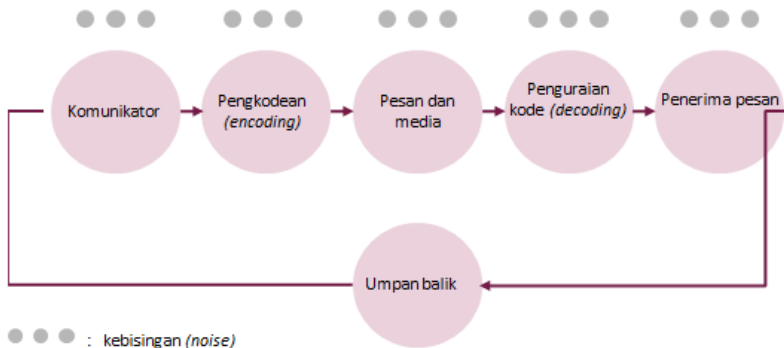
Komunikator adalah pihak yang memiliki informasi atau gagasan dan ingin menyampaikan gagasan tersebut kepada pihak lain. Misalnya, karyawan x ingin menyampaikan informasi kepada karyawan y. Dalam hal ini karyawan x adalah komunikator.

b. Pengodean (*encoding*)

Pengodean merupakan penerjemahan gagasan menjadi simbol sistematis yang kemudian dikirimkan. Bentuk utama dari pengodean adalah bahasa. Maka fungsi pengodean adalah menyediakan bentuk sehingga ide dan tujuan dapat diungkapkan atau dikemas sebagai pesan.

c. Pesan

Gagasan yang ingin disampaikan oleh komunikator diungkapkan dalam bentuk pesan. Pesan tersebut dapat berbentuk verbal maupun nonverbal. Pesan juga merupakan apa yang individu harapkan untuk dikomunikasikan kepada penerima yang dituju.



Gambar 2. Model proses komunikasi (Gibson, J., 2012)

d. Media

Media adalah pembawa pesan atau sarana yang digunakan untuk mengirim pesan. Contoh media dalam menyampaikan pesan dapat berupa tatap muka, percakapan telepon, teks melalui media sosial, email, memo, dan lain sebagainya.

e. Penguraian kode (*decoding*) dan penerima pesan

Penguraian kode (*decoding*) merupakan proses penerjemahan pesan yang disampaikan melalui media oleh komunikator. Komunikasi yang efektif akan menghasilkan pesan yang dapat diterima dan dipahami oleh penerima pesan.

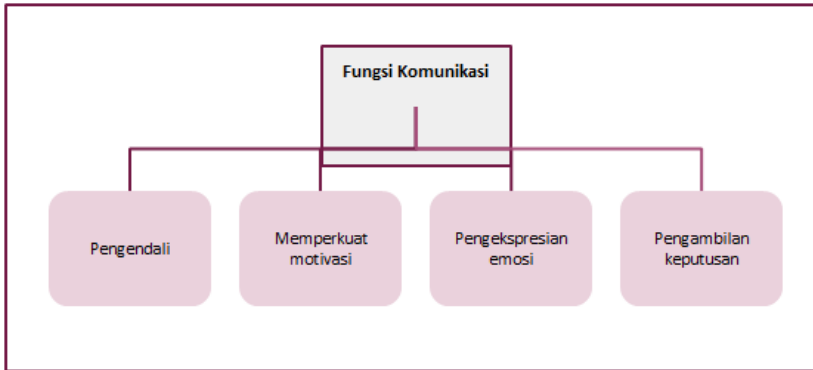
f. Umpan balik (*feedback*)

Umpan balik merupakan tanggapan penerima yang memungkinkan komunikator untuk mengetahui apakah pesan telah diterima dan menghasilkan respon yang diinginkan atau tidak. Dengan adanya umpan balik, komunikasi akan menjadi lebih terukur keefektifannya serta memungkinkan untuk melakukan perbaikan di komunikasi selanjutnya.

g. Kebisingan (*noise*)

Selain alur komunikasi dari komunikator sampai dengan adanya feedback, dalam komunikasi juga dimungkinkan adanya kebisingan atau gangguan. Kebisingan dapat dianggap sebagai faktor yang mendistorsi pesan yang dimaksud. Kebisingan dapat terjadi pada setiap elemen komunikasi.

2. Fungsi Komunikasi



Gambar 3. Fungsi komunikasi (Robbin (2003))

Komunikasi merupakan keahlian yang sangat dibutuhkan dalam berinteraksi. Oleh karena itu komunikasi memiliki banyak fungsi. Namun, secara umum terdapat empat fungsi utama komunikasi yang dijelaskan oleh Robbin (2003), yaitu:

a. Pengendali

Setiap organisasi pasti memiliki visi dan misi serta turunan peraturan dalam mewujudkan visi misi tersebut. Komunikasi berfungsi untuk mengendalikan perilaku anggota organisasinya agar visi organisasi dapat tercapai.

b. Memperkuat motivasi

Penyampaian pesan yang efektif sangat dibutuhkan oleh organisasi. Dalam konteks perusahaan, selain menyampaikan tugas-tugas formal, seorang manajer juga harus mampu menjaga motivasi dari para karyawan. Motivasi ini dapat disampaikan dengan komunikasi yang baik serta dalam situasi yang tepat pula.

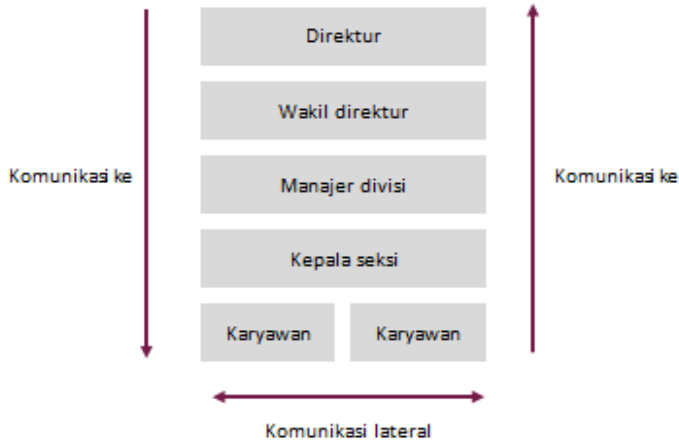
c. Pengekspresi emosi

Pengekspresian emosi merupakan hal yang alamiah bagi manusia. Adanya komunikasi membuat manusia dapat menunjukkan kepuasan maupun kekecewaan.

d. Pengambilan keputusan

Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan oleh individu dan kelompok untuk mengambil keputusan melalui penyampaian data guna mengenali dan mengevaluasi pilihan-pilihan alternatif.

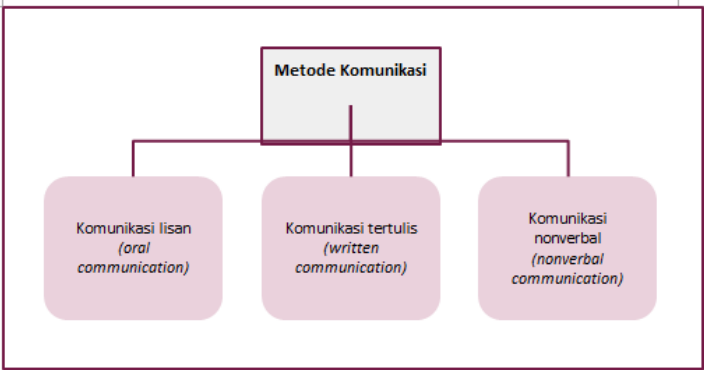
3. Arah Komunikasi



Gambar 4. Contoh arah komunikasi

Menurut Roobin dan Judge (2011), terdapat tiga arah komunikasi, yaitu komunikasi ke atas, komunikasi ke bawah, dan komunikasi lateral. Dalam perusahaan, komunikasi ke atas contohnya terjadi pada anggota divisi dengan kepala divisi. Jika kepala divisi yang melakukan komunikasi dengan anggotanya berarti hal ini adalah termasuk komunikasi ke bawah. Sementara itu, komunikasi lateral atau horizontal adalah komunikasi yang dilakukan tanpa terhalang jabatan struktural, misalnya antar sesama anggota divisi.

4. Metode Komunikasi



Gambar 5. Metode Komunikasi (Robbin (2003)

Menurut Robbins dalam bukunya *Organizational Behavior*, terdapat tiga cara atau metode komunikasi yaitu komunikasi lisan, tulisan, dan nonverbal.

a. Komunikasi lisan (*Oral Communication*)

Komunikasi lisan merupakan metode utama yang biasanya digunakan dalam penyampaian pesan. Metode ini memungkinkan penyampaian komunikasi yang cepat sehingga cepat pula dalam mendapatkan umpan balik (*feedback*). Selain itu, masing-masing pihak yang terlibat dalam komunikasi ini dapat langsung mengetahui intonasi maupun ekspresi yang dihasilkan. Komunikasi ini dapat dilakukan di situasi formal seperti pidato maupun informal seperti percakapan dalam kehidupan sehari-hari.

b. Komunikasi Tertulis (*Written Communication*)

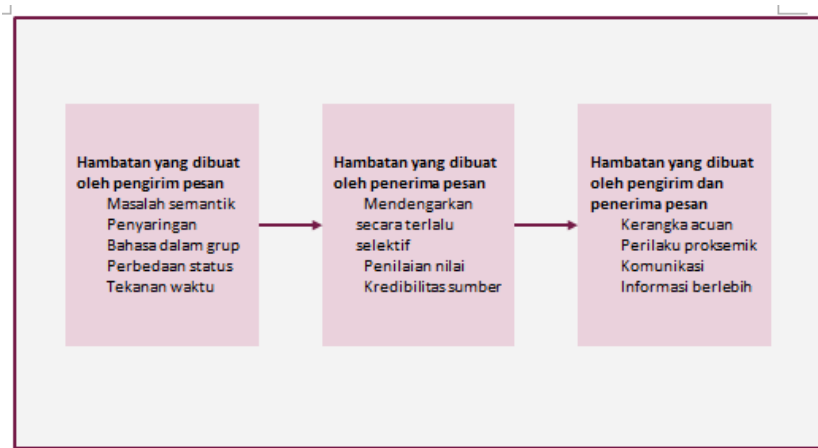
Komunikasi tertulis merupakan metode penyampaian pesan melalui tulisan. Contoh komunikasi ini adalah surat, memo, chat, email, dan lain sebagainya. Komunikasi tertulis biasanya digunakan karena pemberi pesan tidak dapat langsung bertemu dengan penerima pesan dan/atau menginginkan agar pesan yang diberikan dapat dibaca berulang.

c. Komunikasi Nonverbal (*Nonverbal Communication*)

Komunikasi nonverbal dapat dilakukan secara tunggal atau bersamaan dengan komunikasi lisan. Biasanya tanpa sadar, ketika kita berbicara dengan orang lain, kita juga menunjukkan simbol atau gestur tubuh yang juga merupakan cara menyampaikan pesan. Misalnya adalah senyum, kerutan, gerakan tangan, dan lain sebagainya. Menurut Robbins, secara umum komunikasi nonverbal dapat dilakukan dengan:

- a. Gestur tubuh
- b. Ekspresi wajah
- c. Jarak fisik
- d. Intonasi

C. HAMBATAN DALAM MENCIPTAKAN KOMUNIKASI EFEKTIF



Gambar 6. Hambatan dalam Menciptakan Komunikasi Efektif (Gibson, J., 2012)

Terdapat berbagai hal yang dapat menghambat komunikasi sehingga komunikasi tersebut tidak efektif. Beberapa hambatan tersebut adalah:

a. Penyaringan (Filtering)

Penyaringan dalam komunikasi berarti informasi dalam komunikasi tidak disampaikan secara utuh. Ada faktor yang menyebabkan terjadinya penyaringan ini. Misalnya seorang karyawan tidak menyampaikan informasi secara utuh kepada atasannya dikarenakan ia takut atau ingin membuat atasannya senang. Semakin nyata hierarki dalam sebuah organisasi, semakin tinggi pula kemungkinan adanya penyaringan.

b. Kelebihan informasi

Komunikasi akan menjadi efektif jika informasi yang didapat sesuai dengan kapasitas dirinya. Jika seseorang mendapat informasi yang menurut dirinya sudah berlebih, maka akan ada kemungkinan informasi tersebut justru membuat komunikasi tidak efektif.

c. Emosi

Setiap individu mempunyai kepribadian yang berbeda-beda. Jika seorang individu sedang dalam keadaan emosi yang tidak baik, maka komunikasi akan berpotensi untuk terganggu. Misalnya seseorang yang sedang kelelahan serta terjebak macet di jalan akan berada pada emosi yang tidak stabil, jika pada saat itu ia langsung diberikan tugas atau diminta pendapat akan ada kemungkinan ia akan lama menangkap informasi yang diberikan.

d. Bahasa

Perbedaan bahasa bahkan nada bicara sangat berpengaruh dalam komunikasi. Misalnya orang Indonesia yang bekerja di Jepang harus belajar dulu setidaknya bahasa Jepang dasar supaya memudahkan komunikasinya di Jepang. Karena jika tidak, ia berpotensi untuk mengalami hambatan dalam penerimaan informasi yang diberikan.

e. Diam

Kadang diamnya seseorang akan membuat komunikasi menjadi tidak lancar. Misalnya dalam sebuah rapat divisi, kepala divisi menanyakan pendapat anggotanya. Tapi tidak ada anggota yang menjawab atau hanya beberapa orang saja. Kondisi ini berpotensi membuat komunikasi tidak efektif karena hanya bersifat satu arah padahal dalam keadaan ini dibutuhkan komunikasi dua arah.

f. Kekhawatiran dalam komunikasi

Latar belakang yang berbeda membuat kemungkinan terjadinya kekhawatiran dalam komunikasi. Kekhawatiran ini biasanya terjadi karena kurang percaya diri saat berkomunikasi dengan pihak yang berbeda jauh dengan dirinya. Misalnya saat melakukan presentasi di depan pihak yang kita segani, ada rasa khawatir dan cemas saat menyampaikan presentasi. Jika tidak ditangani dengan baik, hal ini dapat menjadi hambatan dalam komunikasi.

g. Bohong

Kejujuran merupakan hal yang sangat penting dalam komunikasi. Jika salah satu pihak yang terlibat dalam komunikasi melakukan kebohongan, maka akan berdampak buruk pada keefektifan komunikasi.

Selain hal-hal di atas, menurut Pitaloka (2013), hambatan dapat disebabkan karena kesalahan pengiriman informasi, isi pesan, dan pemilihan saluran dalam menyampaikan pesan:

a. Gagal memahami materi pesan

- Tidak memahami secara mendalam tentang pesan yang disampaikan
- Penyampaian pesan menggunakan bahasa yang sulit dimengerti
- Tidak fokus dan tidak teratur

b. Gagal memahami lawan bicara

Jika seorang komunikator sudah memahami pesan yang akan disampaikan, bukan berarti komunikasi pasti berjalan efektif. Salah satu hambatan yang terjadi adalah kegagalan dalam memahami lawan bicara. Informasi yang benar akan menjadi tidak efektif jika penyampaian informasi tersebut tidak diiringi dengan pemahaman tentang dengan siapa kita menyampaikan pesan.

- c. Gaya seseorang dalam berkomunikasi
Gaya seseorang dapat meningkatkan atau menghambat komunikasi.
- d. Kesan pertama
Kesan pertama merupakan hal yang penting dalam komunikasi, baik komunikasi secara personal maupun komunikasi dalam kepentingan bisnis. Sebaiknya, sebagai seorang komunikator, seseorang harus membuat kesan pertama sebaik mungkin. Hal ini bukan memiliki arti 'pencitraan' secara negatif. Namun, jika kesan pertama yang diterima oleh lawan komunikasi, seorang komunikator dapat menunjukkan kapabilitas di komunikasi-komunikasi selanjutnya.



Gambar 7. Pemilihan saluran komunikasi (Robbins, S., 2013)

Gambar 4 menjelaskan tentang pemilihan saluran komunikasi. Pemilihan saluran komunikasi biasanya tergantung pada apakah pesan yang disampaikan tersebut rutin atau tidak. Pesan yang rutin cenderung lugas dan memiliki ambiguitas minimal; saluran rendah dapat membuat komunikasi ini menjadi efisien. Sementara itu, komunikasi non-rutin biasanya lebih rumit dan berpotensi menimbulkan kesalahpahaman. Oleh karena itu, biasanya manajer akan mengomunikasikannya melalui saluran yang kaya agar lebih efektif.

Hambatan pada saluran (*channel*) pengiriman pesan

Dalam buku *Perilaku Organisasi* yang disusun oleh Pitaloka 2013, disebutkan bahwa menurut ahli teori komunikasi, gangguan (*noise*) adalah segala hal yang mengganggu atau menghambat terjadi komunikasi, baik dalam penyampaian komunikasi maupun penafsiran dari informasi yang diterima. Terdapat beberapa jenis gangguan dalam saluran, yaitu:

- Gangguan fisik
Gangguan fisik dapat berupa gangguan suara lingkungan yang dapat mengganggu seseorang untuk mendengarkan informasi secara jelas. Contoh gangguan ini adalah suara burung, motor, dan lain sebagainya.
- Gangguan pesan tertulis
Pesan yang disampaikan secara tertulis juga memiliki potensi adanya gangguan. Pesan tertulis biasanya berbentuk surat, memo, dan lain sebagainya. Contoh gangguan pesan tertulis adalah robeknya kertas yang digunakan untuk menulis pesan, kertas basah, halangan hilang, dan sebagainya.
- Gangguan semantik
Gangguan semantik merupakan gangguan yang terjadi bila komunikator dan penerima pesan membicarakan sesuatu hal namun memiliki pengetahuan arti yang berbeda.

Implikasi Global

Semakin heterogen pihak yang terlibat dalam komunikasi, hambatan yang dihadapi juga relatif semakin besar. Dalam hal ini contohnya adalah perbedaan budaya. Hal-hal yang dapat menjadi hambatan dalam komunikasi global adalah hambatan dalam budaya (*cultural barrier*) dan konteks budaya (*cultural context*).

a. Hambatan dalam budaya

Perbedaan budaya dapat menyebabkan adanya hambatan dalam komunikasi.

- Hambatan yang disebabkan oleh semantik
Kata-kata yang disampaikan dapat memiliki arti yang berbeda pada masing-masing budaya. berarti hal yang berbeda untuk terutama orang-orang dari budaya nasional yang berbeda. Ada juga kata-kata yang dalam bahasa tertentu memiliki makna yang hanya dapat dideskripsikan menggunakan bahasa negara tersebut. Hal ini menyebabkan terjadinya kesulitan dalam penerjemahan maksud dari sang komunikator.
- Hambatan yang disebabkan oleh konotasi kata.
Kata-kata menyiratkan hal yang berbeda dalam bahasa yang berbeda. Negosiasi antara eksekutif AS dan Jepang dapat menjadi sulit karena kata Jepang *hai* diterjemahkan sebagai "ya," tetapi konotasinya adalah "Ya, saya mendengarkan" daripada "Ya, saya setuju."
- Hambatan yang disebabkan oleh perbedaan nada
Dalam beberapa budaya, bahasa bersifat formal namun di tempat lain, itu informal. Dalam beberapa budaya, nada berubah tergantung pada konteks: Orang berbicara secara berbeda di rumah, dalam situasi sosial, dan di

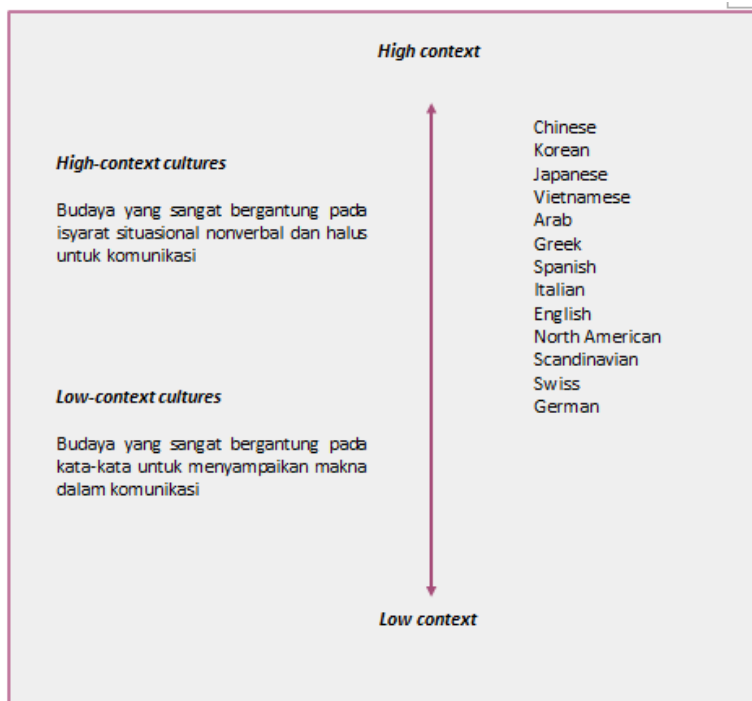
tempat kerja. Hal ini berpotensi menjadi hambatan dalam komunikasi karena makna yang disampaikan akan menjadi beda interpretasinya.

- Perbedaan standar toleransi terhadap konflik dan metode penyelesaian konflik

Cara penyelesaian konflik suatu negara yang cenderung lebih *to the point* dan lugas bisa jadi akan menyebabkan hambatan pada negara yang cenderung mementingkan asas musyawarah. Hal ini harus dikomunikasikan sebelumnya agar dapat mencapai kesepakatan terbaik.

b. Konteks kultural (*cultural context*)

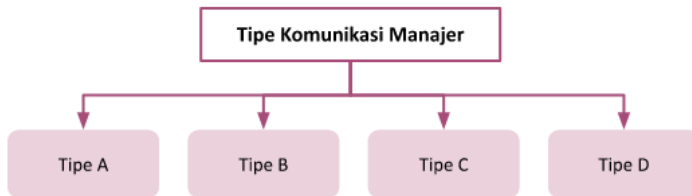
Budaya cenderung memiliki perbedaan dalam sejauh mana konteks mempengaruhi makna dari komunikasi. Dalam budaya konteks tinggi seperti Cina, Korea, Jepang, dan Vietnam, orang-orang sangat bergantung pada situasi nonverbal dan memiliki isyarat yang cenderung halus dalam berkomunikasi dengan orang lain. Selain itu terdapat perbedaan yang benar-benar mencolok ketika berkomunikasi pada situasi formal dan informal. Sebaliknya, orang-orang dari Eropa dan Amerika Utara mencerminkan budaya konteks rendah.



Gambar 10. High-low context cultures (Robbins, S., 2013)

Gaya Komunikasi Manajer

Manajer merupakan pelaksana harian perusahaan yang memantau jalannya aktivitas perusahaan berdasarkan departemennya. Aktivitas ini membuat manajer yang baik seharusnya memiliki kemampuan komunikasi yang baik pula. Manajer memiliki tugas dan wewenang untuk memberikan informasi, perintah, memengaruhi, dan membujuk. Hal inilah yang menyebabkan kemampuan manajer dalam berkomunikasi secara efektif sangat dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang efektif pula.



Menurut Gibson et.al, terdapat lima tipe manajer yaitu tipe A, B, C, dan D.

a. Tipe A

- Manajer yang merupakan pemimpin otokratis
- Biasanya cenderung menyendiri dan dingin
- Sering kali memiliki cara komunikasi interpersonal yang kurang baik

b. Tipe B

- Manajer yang mencari hubungan baik dengan bawahan tapi tidak bisa secara langsung atau terbuka
- Sering memiliki komunikasi interpersonal yang tidak efektif

c. Tipe C

- Manajer yang hanya tertarik dengan ide mereka sendiri, bukan ide dan opini dari yang lain
- Biasanya bukan merupakan komunikator yang baik dan efektif.

d. Tipe D

- Manajer yang merasa bebas mengungkapkan perasaan kepada orang lain dan untuk memiliki orang lain mengungkapkan perasaan;
- Komunikator yang efektif

STRES KERJA

A. PENDAHULUAN

Seseorang bekerja dalam sebuah perusahaan pasti ingin mendapatkan hasil dari apa yang sudah dikerjakan. Dulu, imbalan dari pekerjaan dapat berupa gaji atau upah. Gaji atau upah tersebut biasanya berbentuk uang dan jarang sekali berbentuk benefit lain seperti pemenuhan kebutuhan selain uang. Namun saat ini imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan mulai beragam macamnya.

Banyak perusahaan yang sudah mulai memikirkan keseimbangan karyawan dalam pekerjaan dan juga kehidupan pribadinya. Kehidupan pribadi di sini ini lebih mengacu kepada pemenuhan kebutuhan *work life balance*. Supaya karyawan tidak merasa stres atas pekerjaannya, banyak perusahaan yang mengadakan *training* ataupun *family gathering* sebagai upaya pemenuhan *work life balance*. Perusahaan juga memberikan imbalan dalam bentuk lain seperti paket liburan keluarga ataupun paket bonus berupa tiket Umroh dan lain-lain. Selain itu, ada juga perusahaan memberikan benefit lain seperti adanya kantin gratis di kantor, *snack gratis*, *coffee break*, dan yang sejenisnya.

Pemenuhan kebutuhan non gaji yang diberikan oleh perusahaan merupakan upaya untuk menyeimbangkan antara kinerja karyawan dengan kebutuhan pribadinya. Apabila kebutuhan pribadinya ini sudah mencapai titik stabil, yang diharapkan adalah karyawan tersebut dapat menciptakan kinerja yang lebih baik. Karyawan merasa senang dan tidak mengalami stres pada pekerjaannya.



Sumber: cancercenter.com

B. STRESS

Stres biasanya digambarkan sebagai perasaan tegang, cemas, atau khawatir. Secara ilmiah, perasaan-perasaan ini bersifat manusiawi. Respons terhadap hal yang dirasakan dapat memiliki hasil positif dan negatif. Stres adalah sebuah respon dari hal-hal yang dapat menstimulasi yang disebut stressor. **Stressor** adalah peristiwa atau keadaan yang berasal dari luar atau eksternal dan berpotensi mengancam atau membahayakan. Secara lebih lanjut, **stres** merupakan konsekuensi dari interaksi antara stressor dan respon individu. Respon antar individu dapat berbeda-beda. Oleh karena itu, kemungkinan terjadinya stres antara masing-masing individu juga berbeda. Stres adalah hasil interaksi yang unik dari individu terhadap lingkungannya. Perbedaan latar belakang serta personaliti individu akan melahirkan tindakan yang berbeda-beda.

Sebagian besar orang hanya mengaitkan stres ke dalam hal-hal negatif. Namun sebenarnya, dalam kondisi tertentu stres justru menghasilkan dampak yang positif. Contohnya ketika seorang karyawan merasakan tekanan dalam pekerjaannya seperti target-target tertentu, respon yang dihasilkan oleh karyawan tersebut dapat berpeluang menghasilkan respon yang positif. Tantangan tersebut berpeluang membuat karyawan menjadi lebih produktif dan mencapai kinerja yang optimal.

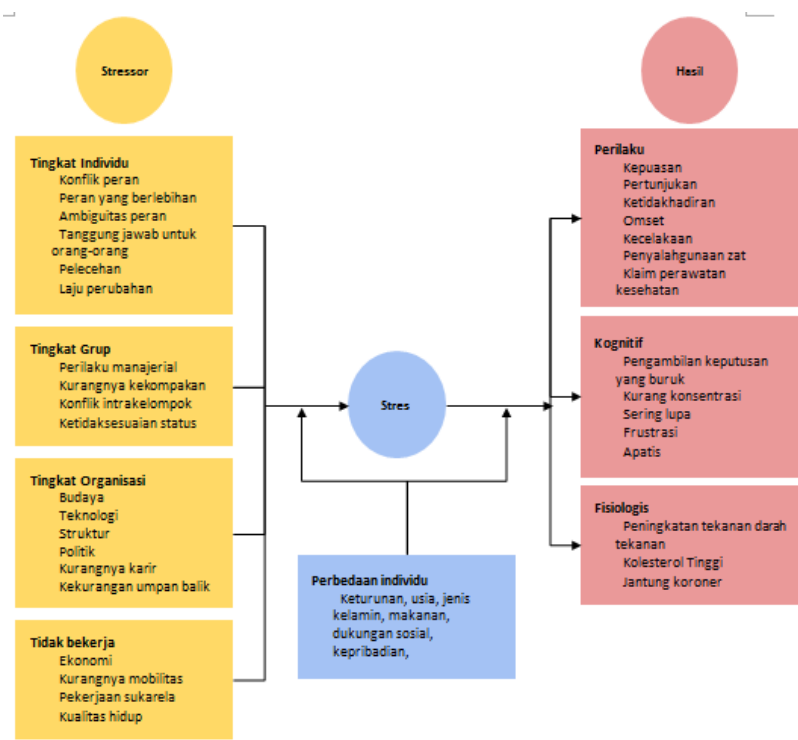
Stres dapat dikaitkan dengan tuntutan dan sumber daya yang dimiliki oleh individu. Apabila seorang individu memiliki tuntutan dalam pekerjaannya, dia akan menimbang apakah dia memiliki sumber daya atau kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan atau tidak. Meskipun terasa sulit, jika individu tersebut yakin bahwa dia memiliki sumber daya untuk menyelesaikan tuntutan dari perusahaan, ia akan menjadi lebih produktif. Sebaliknya, jika individu

tersebut tidak yakin bahwa dia bisa menyelesaikan tantangan yang diberikan, maka akan berdampak kepada hasil yang negatif.

C. MODEL STRES

Stres merupakan respon dari stressor oleh individu. Dalam gambar 1 dijelaskan tentang model stres yang terdiri atas stressor yang menyebabkan stres dan akan menciptakan sebuah hasil. Stres dapat berasal dari individu, group, organisasi, dan faktor-faktor lain di luar pekerjaan. Adanya stressor akan menciptakan sebuah hasil berupa perilaku, kognitif, dan fisiologis. Hasil yang disebabkan oleh stres akan berbeda-beda dikarenakan adanya perbedaan pada individu seperti keturunan, usia, jenis kelamin, dan faktor-faktor lainnya.

Hal ini seharusnya dapat dimengerti oleh manajer agar penanganan stres dalam organisasi dapat dilakukan dengan optimal. Stres ditimbulkan dari berbagai sumber dan juga akan menghasilkan berbagai output. Stres yang dikelola dengan baik, akan bisa di dikendalikan, dan yang paling diharapkan adalah dapat menciptakan dampak positif pada sebuah perusahaan berupa peningkatan kinerja perusahaan secara umum.



Gambar 1. Model stresor, stres, dan hasil menurut Gibson

D. STRESSOR DALAM DUNIA PEKERJAAN

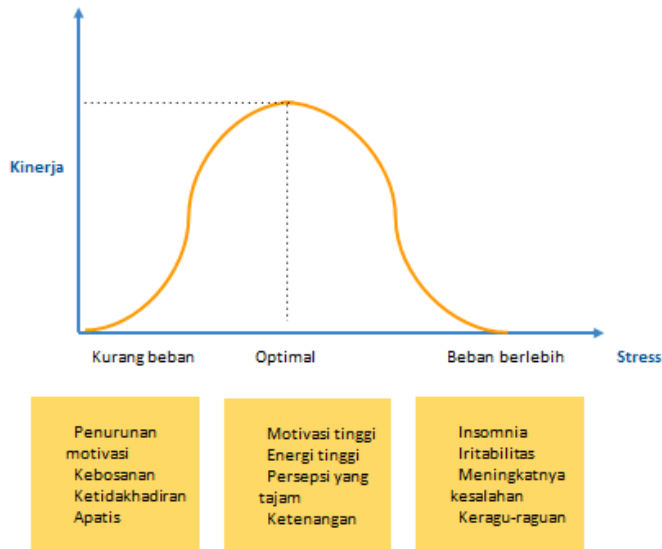
Menurut Gibson et al, stresor adalah tindakan, situasi, atau peristiwa yang menempatkan tuntutan khusus pada seseorang. Secara umum, terdapat tiga macam stressor yaitu individu, grup atau organisasi, dan non stressor

1. Stressor Individu

Stressor individu dapat berasal dari individu yang terlibat dalam pekerjaan dan individu yang tidak terlibat dalam pekerjaan. Salah satu stressor individu yang paling banyak dibicarakan oleh para ahli adalah konflik peran. Pada dasarnya, stressor merupakan sebuah tekanan yang dirasakan oleh seseorang. Dalam kasus ini, konflik peran dapat diartikan bahwa individu merasa tertekan atas peran atau pembagian peran antara dirinya dengan orang lain.

Stressor individu dalam pekerjaan dapat dilihat pada karyawan yang saling menggantungkan peran satu sama lain ataupun perannya diganggu oleh peran yang lainnya. Dalam konteks di luar pekerjaan, stressor dapat berasal dari lingkungan keluarga ataupun pertemanan. Lingkup keluarga biasanya terjadi karena tuntutan peran dalam keluarga yang membuat individu menjadi tertekan.

Hampir setiap orang pernah merasakan adanya kelebihan beban dalam dirinya. Kelebihan beban ini dapat dibagi menjadi dua, yaitu kualitatif dan kuantitatif. Beban kualitatif adalah saat seseorang merasa dirinya tidak cukup memiliki kemampuan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan. Beban kuantitatif adalah saat seseorang merasa dirinya memiliki beban kerja yang terlalu banyak yang sesuai target target. Sebenarnya beban-beban ini dapat menjadi dorongan positif apabila berada pada titik optimal. Namun akan menjadi negatif apabila berada pada titik terendah ataupun titik yang terlalu besar.



Gambar 2. Hubungan antara tingkat stres dan kinerja (Gibson, J., 2012)

2. Stressor Kelompok dan Organisasi

Karakteristik kelompok dapat menjadi potensi stressor bagi sebagian anggotanya. Contoh stressor dalam kelompok atau organisasi yaitu berasal dari partisipasi, hubungan dengan kelompok, politik organisasi, budaya organisasi, feedback dalam kinerja, peluang karier, dan perampangan struktur.

a. Partisipasi

Partisipasi dalam kelompok atau organisasi merupakan hal yang penting bagi individu maupun kelompok tersebut. Stressor yang berpotensi berasal dari partisipasi adalah ketika ide atau gagasan yang dimiliki oleh seorang individu tidak diterima atau tidak dipandang baik oleh kelompok tersebut. Apabila hal ini terus terjadi, individu yang merasa partisipasinya tidak dibutuhkan dalam kelompok akan merasa bahwa ide dan dirinya tidak dihargai dalam kelompok tersebut. Inilah yang selanjutnya akan menjadi stressor bagi seseorang dalam kelompok.

b. Hubungan di dalam kelompok

Untuk mencapai sebuah tujuan, dibutuhkan hubungan yang baik antar anggota kelompok. Apabila hubungan dalam kelompok tidak baik, bukan hanya tujuan kelompok yang akan terancam, namun juga kondisi dari seorang individu. Seorang individu ataupun beberapa individu yang memiliki hubungan tidak baik, akan merasa tertekan dan menjadi stres karena hal tersebut.



sumber: duniakaryawan.com

c. Politik organisasi

Pada dasarnya, politik organisasi akan menimbulkan dampak negatif maupun positif. Namun, pada level tertentu, politik organisasi akan menjadi stressor bagi seseorang dan menimbulkan dampak negatif. Politik organisasi dapat menjadi stressor ketika seseorang merasa takut akan pencapaian orang lain yang memang sering melakukan politik organisasi. Pada tahap ini, seseorang mungkin akan berpikir bahwa rekannya mendapatkan jabatan tertentu dikarenakan politik organisasi yang dilakukan. Jika seseorang berpikir demikian, ia akan merasa terancam dan merasa akan sulit menempati jabatan tertentu. Hal inilah yang kemudian akan menimbulkan stres.

d. Budaya organisasi

Saat masuk dalam sebuah perusahaan, seorang individu pasti merasakan adanya budaya dalam organisasi tersebut. Budaya dalam organisasi dapat diketahui secara langsung saat wawancara maupun seiring berjalannya waktu ketika mengamati kondisi-kondisi di perusahaan tersebut. Seorang individu dapat merasa cocok dan tidak cocok atas budaya adalah organisasi tersebut. Apabila seorang individu merasa tidak cocok dengan budaya organisasi, maka inilah yang akan menjadi potensi munculnya stres.

e. Kurangnya umpan balik kinerja

Setelah melakukan kinerja terbaik yang bisa dilakukan, seorang karyawan biasanya ingin mengetahui apakah pekerjaannya tersebut sudah baik atau masih perlu adanya perbaikan. Ada orang yang merasa tidak perlu tahu, tapi banyak juga orang yang ingin mengetahui hasil kerjanya apakah sudah diterima atau belum. Apabila kinerjanya tidak diberikan umpan balik oleh atasan, akan ada peluang munculnya stres bagi karyawan. Karyawan tersebut akan merasa bahwa komunikasi yang terjadi di perusahaan hanya komunikasi satu arah. Hal ini membuat dia merasa tidak mempunyai peluang untuk memperbaiki kinerjanya di masa yang akan datang.

f. Tidak memadainya peluang kenaikan karier

Seseorang yang sudah bekerja lama pada perusahaan pasti menginginkan adanya kenaikan karier atau promosi jabatan. Namun, ketika ia menyadari bahwa promosi tersebut adalah sesuatu yang sulit atau tidak mungkin dicapai, hal inilah yang akan membuat karyawan tersebut kecewa dan akhirnya merasa stres.

g. Perampangan struktur organisasi

Tidak ada yang bisa menjamin bahwa seseorang akan terus berada dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Apalagi ada hal-hal yang tidak terduga yang menyebabkan perusahaan akan melakukan perampangan struktur atau yang dikenal sebagai PHK. Apabila seorang karyawan merasa bahwa kondisi saat ini memungkinkan untuk adanya perampangan struktur, ia kemudian akan merasa dirinya terancam dan mengalami stres.

3. Stressor Non Pekerjaan

Stressor non pekerjaan merupakan stressor yang didapat di luar pekerjaan formal. Contohnya adalah pekerjaan seorang ibu rumah tangga. Ibu rumah tangga secara struktural tidak bekerja dalam sebuah organisasi formal. Namun, aktivitasnya di dalam rumah merupakan aktivitas yang tidak bisa dipandang sebelah mata. Hal-hal yang dapat menjadi stressor adalah kejenuhan dalam mengurus dan menjalankan rutinitas di dalam rumah. Apabila kejenuhan dalam menjalankan aktivitas tersebut tidak dikelola dengan baik maka akan menjadi stressor yang berdampak negatif. Restoran pekerjaan juga dapat dialami oleh orang-orang yang melakukan aktivitas non pekerjaan formal lainnya.

E. HASIL (OUTCOME) DARI STRES

Seseorang yang mengalami stres akan mengalami konsekuensi yang secara umum dapat dikategorikan menjadi 3 yaitu fisiologis, psikologis, dan perilaku.

a. Gangguan fisiologis

Orang-orang yang mengalami stres, berpotensi untuk mengalami gangguan secara fisiologis atau gangguan kesehatan. Secara umum, gangguan fisiologis ini biasanya memiliki gejala-gejala seperti sakit kepala, tekanan darah tinggi, jantung berdegup kencang, dan masih banyak lagi yang lainnya. Stres juga merupakan salah satu hal yang sering menjadi penyebab penyakit. Apabila seseorang stres, kerja anggota tubuhnya akan mengalami gangguan. Selain itu, ketika seseorang mengalami stres, ada perilaku yang menjadi berbeda dan kemungkinan menyebabkan gangguan secara fisiologis. Misalnya seseorang

yang mengalami stres dan mengalami penurunan nafsu makan, ia akan seperti naiknya asam lambung dan sakit kepala.



sumber: <https://www.klikdokter.com/>

b. Gangguan psikologis atau emosional

Seseorang yang mengalami stres pasti memiliki banyak hal di kepalanya. Selain menyebabkan gangguan secara fisiologis, stres juga akan membuat seseorang mengalami gangguan emosional atau psikologis. Contohnya jika seseorang yang sedang memiliki banyak tugas dan merasa tertekan, ia akan menunjukkan gejala emosi yang kurang stabil. Bisa saja orang tersebut menjadi cemas, takut, atau bahkan marah. Inilah yang menyebabkan stres membutuhkan manajemen yang serius agar tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan baik secara individu maupun organisasi.

c. Gangguan perilaku

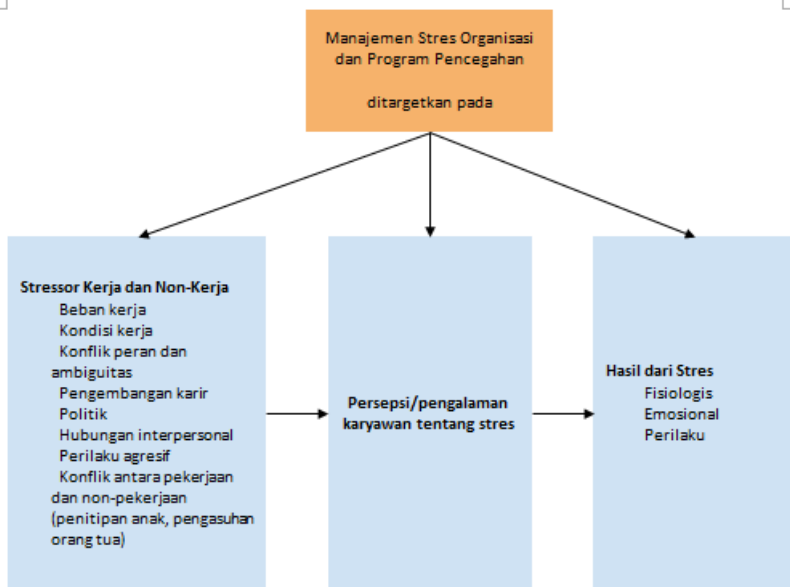
Perilaku pada seseorang didasari oleh banyak hal. Salah satunya adalah kestabilan emosi. Ketika seseorang mengalami stres, terutama pada dunia pekerjaan, ia akan cenderung menampilkan perilaku yang berbeda dari biasanya. Perbedaan perilaku ini dapat berupa kinerja yang menurun, interaksi yang seadanya, dan berbagai perilaku lain yang dapat merugikan perusahaan serta hubungan antar karyawan. Selain itu, perilaku kurang terpuji lainnya juga dapat dilakukan oleh seseorang yang sedang mengalami stres, seperti mabuk-mabukan dan berbagai hal lain yang bisa merugikan dirinya dan orang lain juga.

F. PENCEGAHAN DAN MANAJEMEN STRES

Dalam sebuah perusahaan, stres sering kali terjadi dikarenakan oleh banyak faktor yang telah dijelaskan sebelumnya. Manajer yang baik akan berupaya untuk membuat sebuah sistem agar stres tersebut dapat dicegah ataupun dikelola. Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mencegah

terjadinya stres karena stres berpeluang Untuk menimbulkan dampak negatif bagi individu yang selanjutnya akan berdampak pula pada perusahaan.

Pencegahan stres berarti melakukan cara agar membuat stres tidak terjadi. Dengan kata lain kegiatan ini dilakukan sebelum terjadinya stres. Sementara pengelolaan stres dilakukan ketika stres sudah terjadi dan berupaya untuk di minimalisasi dampak negatifnya serta di optimalisasi dampak positifnya.



Gambar 3. Manajemen stres organisasi (Gibson, J., 2012)

Gambar 3 menjelaskan tentang langkah dalam manajemen stres pada organisasi. Langkah tersebut yaitu dimulai dengan mengidentifikasi stressor, melibatkan karyawan dalam penanganan stres, dan mengelola hasil stres tersebut agar tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan bagi individu dan juga perusahaan. Hal-hal yang dapat dilakukan untuk mencegah dan mengelola stress di antaranya yaitu:

- *training* atau pelatihan
- melakukan desain ulang pekerjaan agar meminimalisasi stres
- perbaikan atas gaya kepemimpinan dan manajemen
- pemenuhan atas *work life balance*
- memperbaiki komunikasi dan *tim building*

Selain itu, Jika dilihat dari pendekatannya, manajemen pengelolaan stres dapat dilakukan dengan pendekatan individu maupun pendekatan organisasi.

a. Pendekatan Individu

Pendekatan individu menekankan pada kenyamanan individu terutama dalam mengelola aktivitas-aktivitasnya. Salah satu hal yang paling sering digunakan adalah mengenai manajemen waktu. Banyak orang meyakini bahwa apabila manajemen waktu kita baik maka pekerjaan pun akan mengikuti. Dengan kata lain, jika manajemen waktu baik, seseorang juga akan menjadi lebih produktif. Oleh karena itu, manajemen waktu merupakan salah satu yang sangat sering dibahas

Selain itu, pengelolaan stres juga dapat diatasi atau dikelola dengan relaksasi pribadi. Relaksasi ini biasanya dilakukan tergantung atas kesukaan atau hobi dari individu yang sedang mengalami stres. Misalnya, seseorang yang menyukai renang akan melakukan aktivitas renang untuk mengatasi stresnya. Begitu pun orang yang suka mendaki gunung, kadang kala memutuskan untuk mendaki gunung untuk melepaskan emosi negatifnya.

Pendekatan individu selain dapat dilakukan oleh individu itu sendiri dapat pula dilakukan oleh orang-orang di organisasi tersebut namun dengan cara yang lebih personal. Misalnya, karyawan A yang juga merupakan sahabat dari karyawan B dapat membantu karyawan B untuk meminimalisasi stresnya dengan cara makan bersama atau kegiatan lainnya yang dapat menurunkan tingkat stres pada karyawan B.



sumber: alodokter

Pendekatan individu ini dilakukan selain untuk mengatasi stres yang sedang terjadi, dapat dilakukan pula sebagai upaya mengambil pelajaran-pelajaran yang didapat dari adanya stres tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan cara *deep talk* individu satu dengan individu lain yang memiliki

kedekatan secara pribadi. Masing-masing individu juga dapat menjadi *support system* bagi yang lainnya agar tidak terjadi stres dan berdampak pada hal yang negatif. Peran ahli seperti psikolog juga dapat dicoba sebagai usaha manajemen stres.

b. Pendekatan Organisasi

Pendekatan organisasi dapat dilakukan untuk mengatasi dan mencegah adanya stres dalam perusahaan dapat dilakukan oleh seorang pimpinan perusahaan maupun manajer. Pencegahan dapat dilakukan dari awal proses rekrutmen karyawan. Contohnya pada penempatan karyawan sesuai dengan potensinya. Selain itu, pemilihan karyawan sebaiknya tidak terbatas pada pengalamannya saja, tapi juga keinginannya untuk selalu belajar. Keinginan karyawan untuk selalu belajar membuktikan bahwa karyawan tersebut mempunyai tekad yang kuat dalam melakukan tugas-tugas yang diberikan serta mengeksplor dirinya.



Sumber: <https://talk-incorporation.com/>

Selain dalam proses rekrutmen, manajemen stres dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti *training* atau pelatihan, jalan-jalan bersama dengan karyawan dan keluarganya atau *family gathering*, dan aktivitas-aktivitas informal lainnya. Pendekatan secara organisasi sangat penting dilakukan karena seorang karyawan akan merasa lebih diperhatikan dan merasa lebih dihargai oleh pimpinan tempat dia bekerja. Hal ini sangat mungkin untuk meminimalisasi stres yang dirasakan oleh para karyawan.

Penyediaan kotak saran yang dapat diisi oleh karyawan untuk manajer atau karyawan lainnya juga dapat dijadikan opsi manajemen stres. Seseorang biasanya mengalami stres karena tidak bisa mengatakan apa yang dia katakan.

Adanya kotak saran atau media lainnya yang memfasilitasi penyampaian keluhan karyawan akan membuat beban dalam pikiran karyawan akan berkurang.

Masih banyak hal yang dapat dilakukan sebagai upaya manajemen stres oleh para manajer atau pimpinan perusahaan lainnya. Bagaimanapun caranya, yang terpenting adalah meringankan beban dari karyawan dan membuat karyawan merasa dihargai dan diapresiasi kinerjanya.

BAB
13

KEKUASAAN DAN POLITIK DALAM ORGANISASI

A. PENDAHULUAN

Bayangkan dalam sebuah rapat divisi, seorang manajer atau pimpinan divisi memberikan komando untuk melaksanakan sebuah proyek. Dalam hal ini bisa dilihat bahwa manajer tersebut memiliki kekuasaan untuk memberikan arahan kepada anggota divisi yang lain. Kemudian sang manajer menunjuk seorang anggota divisinya untuk menjadi seorang *project manager*. Dalam hal ini berarti orang tersebut akan memiliki kekuasaan yang lebih untuk memimpin jalannya aktivitas dalam proyek tersebut.

Kekuasaan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sesuai dengan apa yang diarahkannya. Dalam sebuah organisasi, kekuasaan merupakan sesuatu yang penting. Adanya kekuasaan membuat sebuah organisasi menjadi lebih terstruktur dan terarah.

Kekuasaan secara struktural terdapat pada organisasi yang memiliki hierarki. Orang yang memiliki hierarki di atas, memiliki kewenangan atau kekuasaan untuk memberikan arahan kepada anggota-anggotanya. Hal ini membuat kekuasaan menjadi suatu hal yang *powerful* meskipun kadang hanya berupa kesepakatan dari organisasi yang dipimpinnya. Seseorang yang memiliki kekuasaan akan memiliki kewenangan dan dapat memberikan arahan untuk mencapai tujuan. Ketika kekuasaan digunakan untuk kebaikan organisasi, kekuasaan bisa menjadi hal yang positif untuk meningkatkan keefektifan organisasi. Namun, ketika kekuasaan digunakan dengan egois atau destruktif, kekuasaan dapat menurunkan motivasi dan produktivitas karyawan dalam sebuah organisasi.

B. KEKUASAAN

Kekuasaan melibatkan hubungan antara dua orang atau lebih. Robert Dahl, seorang politik ilmuwan, menangkap fokus relasional penting ini ketika dia mendefinisikan kekuatan sebagai "A memiliki kekuatan atas B dan bisa membuat B melakukan sesuatu yang tidak akan dilakukan B." Kekuasaan sering kali melibatkan paksaan dan otoritas. Otoritas, bagaimanapun, adalah bagian dari kekuasaan. Cakupannya jauh lebih sempit, otoritas tidak membawa implikasi kekuatan. Sebaliknya, ini melibatkan "penanggungan", penghakiman" di pihak penerima.

Wewenang adalah kekuasaan formal yang dimiliki seseorang karena posisi dalam organisasi. Orang-orang di posisi yang lebih tinggi memiliki kewenangan secara hukum atas bawahan yang berada pada posisi yang lebih rendah. Dalam hierarki otoritas, CEO berada di atas manajer departemen yang berada di atas tenaga penjualan. Ciri-ciri wewenang adalah sebagai berikut:

- Wewenang melekat pada posisi seseorang. Seseorang memiliki wewenang karena posisi yang dia pegang, bukan karena karakteristik pribadi tertentu.
- Diterima oleh bawahan.
- Wewenang digunakan secara vertikal dan berasal dari atas ke bawah dalam hierarki organisasi.

Menurut Gibson, terdapat beberapa macam kekuasaan berdasarkan sumbernya, yaitu:

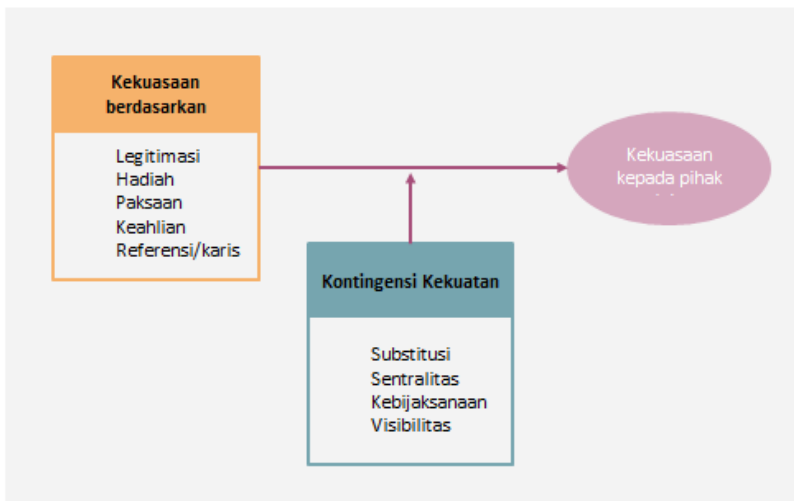
1. Kekuasaan yang sah (*legitimate power*)

Kekuasaan yang sah (*legitimate power*) adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi karena kedudukannya. Kemampuan ini juga didefinisikan oleh McShane sebagai kesepakatan di antara anggota organisasi bahwa orang-orang di peran tertentu dapat mengarahkan perilaku tertentu dari orang lain. Kekuasaan yang sah mirip dengan konsep otoritas. Namun tentu saja kekuasaan ini memiliki batasan seperti budaya yang berkembang. Karyawan atau anggota melakukan peran dalam pelaksanaan kekuasaan yang sah. Jika bawahan melihat adanya kekuasaan yang sah, mereka akan patuh. Hak yang dirasakan ini berasal dari deskripsi pekerjaan formal serta aturan perilaku informal. Kekuasaan yang sah meluas ke karyawan, bukan hanya manajer.

Kekuasaan yang sah beroperasi dalam "*zone of indifference/zona ketidakpedulian*", yaitu rentang di mana orang bersedia menerima otoritas orang lain. Ukuran zona ketidakpedulian ini meningkat selaras dengan sejauh mana pemegang kekuasaan dipercaya dan membuat keputusan yang adil.

2. Kekuasaan Hadiah (*Reward Power*)

Kekuasaan hadiah berasal dari kemampuan seseorang untuk mengontrol alokasi penghargaan yang diberikan oleh orang lain. Manajer memiliki otoritas formal yang menyebabkan manajer memiliki kekuasaan atas distribusi penghargaan organisasi seperti gaji, promosi, waktu istirahat, jadwal liburan, dan tugas kerja. Demikian juga, karyawan memiliki kekuasaan penghargaan atas bos mereka melalui penggunaan sistem umpan balik 360 derajat. Biasanya, umpan balik ini akan berpengaruh pada kredibilitas manajer terutama di hadapan para pimpinan perusahaan.



Gambar 1. Model kekuasaan dalam organisasi
Referensi: McShane, 2020

3. Kekuasaan Paksaan (*Coercive Power*)

Kekuasaan paksaan merupakan kemampuan dan kekuasaan seseorang untuk memberikan hukuman kepada pihak lain. Para anggota mungkin mematuhi karena mereka takut pada individu yang memiliki kekuasaan paksaan atas mereka. Seorang Manajer dapat menolak promosi atau memecat bawahan karena kinerja yang buruk. Praktik-praktik ini, dan takut bahwa mereka akan digunakan, merupakan kekuatan kohersif.

4. Kekuasaan Keahlian (*Expert Power*)

Kekuasaan keahlian merupakan kekuasaan yang didapatkan ketika seseorang dianggap oleh orang lain sebagai orang yang memiliki keahlian tertentu. Seseorang dengan keahlian khusus yang sangat dihargai memiliki

kekuatan ahli. Kekuasaan keahlian adalah kekuasaan yang berasal dari karakteristik pribadi, sedangkan kekuasaan legitimasi, penghargaan, dan paksaan sebagian besar ditentukan oleh organisasi. Contoh dari kekuasaan Keahlian adalah seorang karyawan di divisi keuangan memiliki keahlian lebih pada aplikasi pencatatan keuangan oleh karena itu ketannya sering meminta bantuan kepadanya dan sangat menghormatinya. Kekuasaan ini juga bisa terjadi dari orang yang memiliki jabatan lebih tinggi kepada bawahannya Hal ini kembali lagi bahwa kekuasaan keahlian memang berasal dari pribadi individu bukan dari jabatan struktural.

5. Kekuasaan Referensi (*Referent Power*)

Kekuasaan ini merupakan kekuasaan yang berdasarkan dari karisma, kepribadian, atau gaya perilaku. Orang memiliki kekuatan referensi ketika orang lain mengidentifikasi dengan mereka, seperti mereka, atau sebaliknya menghormati mereka. Seperti kekuasaan keahlian, kekuasaan referensi berasal dari dalam diri orang tersebut.

C. STRATEGI KEKUASAAN

Setelah dipahami dan diterima bahwa organisasi kontemporer pada kenyataannya sebagian besar sistem politik, beberapa strategi yang sangat spesifik dapat diidentifikasi untuk membantu anggota organisasi memperoleh kekuasaan secara lebih efektif. Dalam memandang fenomena ini, Luthan dalam bukunya yang berjudul *Organizational Behavior* menjelaskan tetntan strategi khusus bagi kekuasaan, yaitu:

1. Strategi informasi—menargetkan pembuat keputusan politik dengan memberikan informasi melalui lobi atau hal lain
2. Strategi insentif keuangan—menargetkan para pembuat keputusan politik dengan menyediakan dana insentif seperti honor untuk berbicara atau perjalanan berbayar
3. Strategi pembangunan konstituen 76—menargetkan pengambil keputusan politik secara tidak langsung melalui dukungan konstituen seperti mobilisasi akar rumput karyawan, pemasok, pelanggan, atau hubungan masyarakat/konferensi pers.

Selain itu, ia juga menjelaskan tentang strategi kekuasaan yang terdiri atas tahapan-tahapan:

1. Tahap 1
Pihak-pihak yang terlihat berupaya saling memberi pengaruh (*influence system*)

2. Tahap 2
 Pihak-pihak terkait berupaya untuk menciptakan rasa ketergantungan (*dependency system*)
3. Tahap 3
 Terciptanya sistem kepatuhan dan loyalitas (*obedience and loyalty system*)
4. Tahap 4
 Jika dalam strategi ini tidak tercipta keloalitan, maka cara lain boleh digunakan seperti penggunaan kekuasaan sebagai bagian sebagai politik.

D. TAKTIK KEKUASAAN

Dalam menjalankan teknis dari masing-masing kekuasaan, dibutuhkan adanya taktik dalam kekuasaan. Taktik digunakan agar eksekusi dari kekuasaan menjadi lebih terarah dan efektif. Berikut merupakan tipe-tipe taktik dalam organisasi yang dikembangkan oleh McShane:

Tabel 1. Taktik kekuasaan

Sifat Taktik	Taktik	Deskripsi
Keras	Otoritas	Mempengaruhi perilaku melalui kekuasaan yang sah tanpa secara eksplisit mengacu pada basis kekuasaan itu
	Ketegasan	Menerapkan kekuasaan yang sah dan memaksa dengan menerapkan tekanan atau ancaman
	Kontrol informasi	Manipulasi secara eksplisit akses orang lain ke informasi untuk tujuan mengubah sikap dan/atau perilaku mereka
	Pembentukan koalisi	Membentuk kelompok yang berusaha mempengaruhi orang lain dengan cara menyatukan sumber daya dan kekuatan anggotanya
	Daya tarik	Memperoleh dukungan dari satu atau lebih orang dengan otoritas yang lebih tinggi
	Persuasi	Menggunakan argumen logis, bukti faktual, dan emosional menarik untuk meyakinkan orang tentang nilai permintaan

Persuasif	Ingratiasi dan kesan pengelolaan	Meningkatkan kesukaan atau kesamaan yang dirasakan dengan beberapa orang yang ditargetkan
	Tukar menukar	Saling tukar menukar manfaat atau sumber daya yang menjanjikan dengan imbalan target kepatuhan seseorang

E. SALURAN PELAKSANAAN KEKUASAAN

Menurut Pitaloka (2013), ada beberapa saluran kekuasaan, yaitu:

1. Saluran ekonomi

Ekonomi merupakan salah satu segmen dalam kehidupan bermasyarakat yang sangat berpengaruh. Seorang pengusaha berpeluang untuk memiliki kekuasaannya sendiri melalui jaringan ekonomi. Jaringan ekonomi ini juga tidak terbatas hanya dalam skala daerah maupun nasional. Namun, saluran ekonomi dapat pula meluas sampai ke taraf internasional. Besarnya potensi yang dimiliki oleh saluran ekonomi membuat saluran ini tidak bisa dipandang sebelah mata untuk menciptakan kekuasaan. Contohnya, ketika suatu negara sudah ketergantungan dengan negara lain dalam memenuhi kebutuhan negaranya maka negara yang mensuplai kebutuhan akan memiliki kekuasaan atas negara tersebut. Selain itu saluran ekonomi juga dapat dijadikan untuk membantu perkembangan suatu negara sehingga pengusaha-pengusaha memiliki kekuasaan atau *bargaining position* di hadapan negara.

2. Saluran militer

tujuan utama militer adalah untuk menjaga ketahanan negara. Oleh sebab itu saluran militer memiliki kekuasaan di hadapan rakyat. Pasukan militer dapat menimbulkan rasa takut dalam diri masyarakat sehingga masyarakat menghormati dan tunduk pada ada perintah negara.

3. Saluran politik

Saluran politik dalam hal ini ini dapat dicontohkan sebagai pejabat negara baik di eksekutif, legislatif, yudikatif dan turunannya. Jika dilihat dari tatanan perusahaan, saluran politik ini juga bisa dikatakan atau dicontohkan sebagai eksekutif-eksekutif di ranah perusahaan. Para penguasa tersebut dapat membuat peraturan yang harus ditaati oleh anggota atau masyarakatnya. Hal ini ditujukan untuk menciptakan pemerintahan atau pemerintahan perusahaan yang lancar.

4. Saluran tradisi

Tradisi merupakan hal yang sangat penting terutama di negara dengan kebudayaan yang banyak seperti di Indonesia. Biasanya penguasa akan mempelajari dan mengidentifikasi tradisi yang berkembang di masyarakat untuk melancarkan jalannya pemerintahan.

5. Saluran ideologi

Ideologi merupakan sebuah pondasi yang akan diterapkan oleh orang-orang yang percaya akan ideologi tersebut. Hal ini menjadi baik jika ideologi yang ditanamkan adalah ideologi yang mengarahkan kepada kebaikan. Seorang penguasa dapat menyampaikan ideologi untuk para bawahannya atau anggotanya. Jika anggota tersebut sudah loyal dengan ideologi yang dianut, maka ia akan terus mengikuti kegiatan ataupun pemahaman yang nama sesuai dengan ideologinya

6. Saluran lainnya

Saluran ini dapat berupa kebudayaan, keagamaan, dan lain sebagainya.

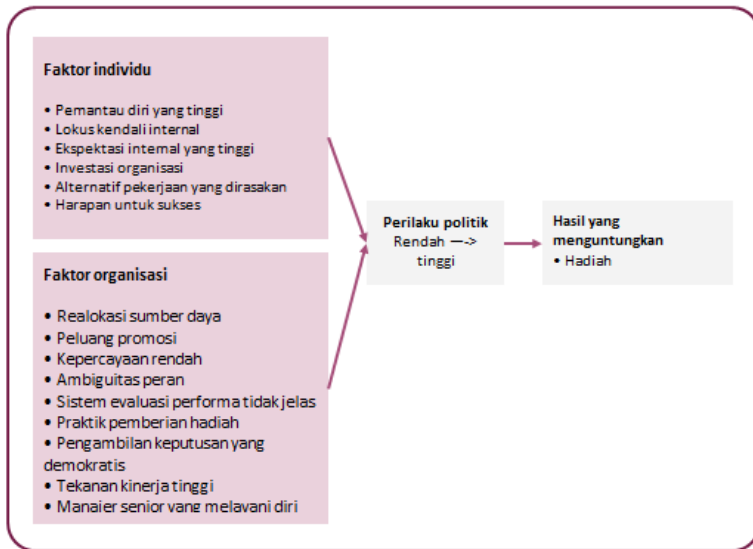
F. POLITIK

Pada dasarnya, politik berfokus pada penggunaan kekuasaan untuk mempengaruhi pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi atau pada perilaku mementingkan diri sendiri dan tidak sesuai dengan organisasi. Perilaku politik dalam organisasi terdiri dari kegiatan yang tidak diperlukan sebagai bagian dari peran formal individu. Tapi secara informal tindakan itu akan memberikan kerugian atau keuntungan pada organisasi maupun individu tersebut.

Banyak manajer melaporkan bahwa melakukan perilaku politik adalah etis dan perlu, asalkan tidak secara langsung merugikan orang lain.

G. FAKTOR YANG MEMENGARUHI PERILAKU POLITIK

Keadaan politik di setiap organisasi berbeda-beda titik ada organisasi yang memang penuh dengan aktivitas politik dan ada pula organisasi yang ingin mendengar aktivitas politik. Keadaan politik tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor dalam perilaku politik dibagi menjadi dua yaitu Faktor dari individu dan faktor dari organisasi.



Gambar 2. Faktor yang memengaruhi perilaku politik (Robbins, S., 2013)

a. Faktor Individu

Faktor perilaku politik yang berasal dari dalam individu Sangat wajar terjadi karena seseorang yang bekerja dalam sebuah perusahaan pasti akan berupaya kuat untuk mendapatkan sesuatu dari perusahaan itu. Dalam hal-hal tertentu faktor faktor internal tersebut akan mendorong individu untuk melakukan kegiatan politik. Politik dalam organisasi tidak menjadi masalah apabila orang yang melakukan politik tersebut tidak merugikan orang lain dan masih menggunakan cara-cara yang baik dan tidak bertentangan dengan moral, etika, dan hukum.

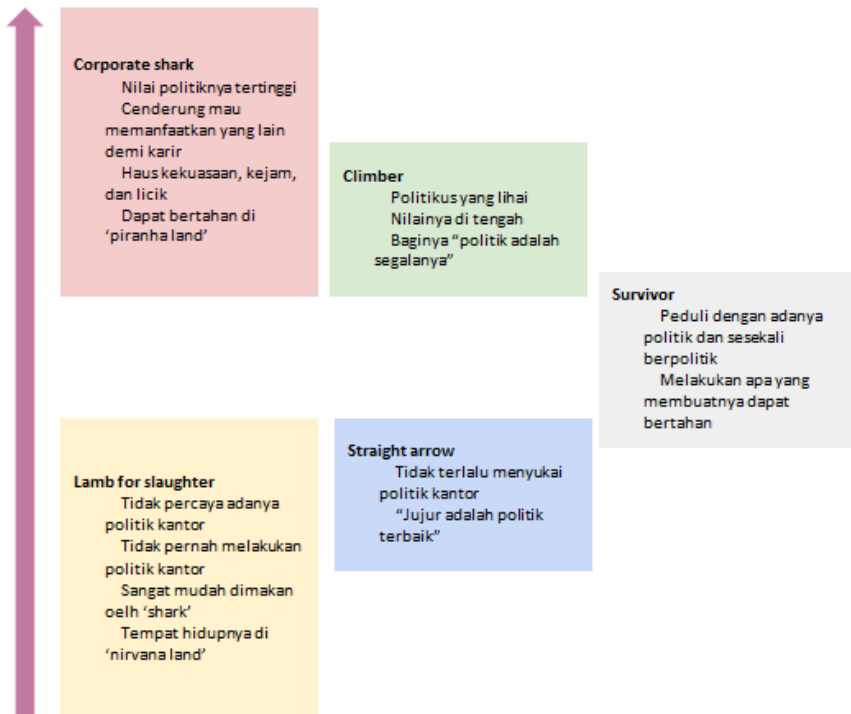
b. Faktor organisasi

Faktor organisasi adalah faktor yang didapatkan oleh individu dari organisasi di mana dia berada atau bekerja. Faktor pendorong dari organisasi ini dapat muncul ke permukaan ketika seorang individu merasa dirinya perlu melakukan kegiatan politik. Contohnya pada saat adanya formasi jabatan namun kuota komisi tersebut terbatas dan dia melakukan kompetisi secara formal maupun tidak formal. Di saat-saat inilah faktor organisasi dapat mendorong seseorang melakukan kegiatan politik.

H. TIPE INDIVIDU DALAM BERPOLITIK

Dalam bukunya yang berjudul *Perilaku Organisasi*, Ros Bangun menjelaskan tentang tipe individu dalam berpolitik di organisasi. Secara

ringkas, tipe tipe itu dibagi menjadi lima tipe, yaitu *corporate shark*, *climber*, *survivor*, *straight arrow*, dan *lamb for slaughter*.



Gambar 3. Tipe individu dalam berpolitik
(Sumber: Ros Bangun)

I. MENGELOLA KESAN (IMPRESSION MANAGEMENT)

Saat ini kesan adalah hal yang terus dikembangkan oleh seorang entah dalam kehidupan sehari-hari maupun kehidupan dalam berorganisasi. Kesan dapat dibuat untuk orang yang baru ditemui maupun orang yang sudah lama bekerja sama. Pembangunan kesan atau manajemen kesan merupakan hal yang penting karena seseorang dapat lebih mudah aktualisasi dirinya ketika kesan dirinya terhadap orang lain adalah kesan yang memang ingin dia bangun. Contoh membangun kesan di lingkungan kantor adalah ketika seseorang ingin melakukan wawancara pekerjaan ia akan menggunakan pakaian terbaik serta hal-hal lain yang dapat menunjang penampilannya. Hal ini dilakukan agar pihak perusahaan yakin terhadap dirinya sebagai pelamar pekerjaan. Apabila kesan yang terbangun sudah baik maka hal ini akan relatif memudahkan ketika kita ingin menampilkan kemampuan kita kepada ada orang lain.

Kesan positif dari orang lain dapat menjadi keuntungan bagi orang-orang dalam organisasi. Mungkin saja hal tersebut dapat membantu seseorang untuk mendapatkan pekerjaan yang mereka inginkan dalam sebuah organisasi dan, setelah dipekerjakan, untuk mendapatkan evaluasi yang menguntungkan, kenaikan gaji yang superior, dan promosi yang lebih cepat. Dalam konteks politik mengelola kesan adalah hal yang harus diperhatikan dan dijaga.

Teknik Manajemen Kesan (*Impression Management Techniques*)

Kesesuaian

Menyetujui pendapat orang lain untuk mendapatkan persetujuannya adalah bentuk terima kasih. Contoh: Seorang manajer memberi tahu atasannya, "Anda benar sekali dengan rencana reorganisasi Anda untuk kantor wilayah barat. Saya sangat setuju dengan Anda."

Nikmat

Melakukan sesuatu yang baik untuk seseorang untuk mendapatkan persetujuan orang itu adalah bentuk terima kasih. Contoh: Seorang penjual berkata kepada calon klien, "Saya punya dua tiket teater malam ini yang tidak bisa saya gunakan. Bawa mereka. Anggap saja sebagai ucapan terima kasih telah meluangkan waktu untuk berbicara dengan saya."

Alasan

Penjelasan tentang peristiwa yang menciptakan kesulitan yang bertujuan untuk meminimalkan keparahan yang tampak kesulitannya adalah teknik IM defensif. Contoh: Seorang manajer penjualan berkata kepada bosnya, "Kami gagal mendapatkan iklan di koran tepat waktu, tapi toh tidak ada yang menanggapi iklan itu."

Permintaan maaf

Mengakui tanggung jawab atas peristiwa yang tidak diinginkan dan secara bersamaan berusaha untuk mendapatkan maaf untuk tindakan itu adalah teknik IM defensif. Contoh: Seorang karyawan berkata kepada atasannya, "Maaf, saya membuat kesalahan dalam laporan. Tolong maafkan aku."

Promosi diri

Menyoroti kualitas terbaik seseorang, meremehkan kekurangan seseorang, dan meminta perhatian untuk pencapaian seseorang adalah teknik IM yang berfokus pada diri sendiri. Contoh: Seorang wiraniaga memberi tahu bosnya, "Matt bekerja tidak berhasil selama tiga tahun mencoba untuk mendapatkan akun itu. Saya menjahitnya dalam enam minggu. Saya yang paling dekat dengan perusahaan ini."

Peningkatan

Mengklaim bahwa sesuatu yang Anda lakukan lebih berharga daripada kebanyakan anggota organisasi akan berpikir adalah teknik IM yang berfokus pada diri sendiri. Contoh: Seorang jurnalis memberi tahu editornya, "Pekerjaan saya pada kisah perceraian selebriti ini benar-benar dorongan besar untuk penjualan kami"

Sanjungan

Memuji orang lain tentang kebajikan mereka dalam upaya untuk membuat diri sendiri tampak perspektif dan disukai adalah teknik IM yang tegas. Contoh: Seorang *sales trainee* baru berkata kepada rekannya, "Kamu menangani keluhan klien itu dengan bijaksana! Saya tidak akan pernah bisa menanganinya sebaik yang Anda lakukan."

Contoh

Melakukan lebih dari yang Anda butuhkan dalam upaya untuk menunjukkan betapa berdedikasi dan kerja keras Anda adalah teknik IM yang asertif. Contoh: Seorang karyawan mengirim email dari komputer kerjanya ketika dia bekerja lembur sehingga atasannya akan tahu berapa lama dia bekerja.

Referensi: McShane, 2020

Perilaku Defensif

Menghindari Tindakan

Terlalu sesuai. Menafsirkan secara tegas tanggung jawab Anda dengan mengatakan hal-hal seperti "Aturan dinyatakan dengan jelas. . ." atau "Inilah cara yang selalu kami lakukan."

Penghindaran tanggung jawab. Mentransfer tanggung jawab untuk pelaksanaan tugas atau keputusan kepada orang lain.

Bermain bodoh. Menghindari tugas yang tidak diinginkan dengan berpura-pura tidak tahu atau tidak mampu.

Peregangan .Memperpanjang tugas sehingga satu orang tampak sibuk—misalnya, mengubah tugas dua minggu menjadi pekerjaan 4 bulan.

Menghentikan. Tampak lebih atau kurang mendukung di depan umum saat melakukan sedikit atau tidak sama sekalise cara pribadi.

Menghindari Menyalahkan

Menggosok. Ini adalah cara yang bagus untuk merujuk pada "menutupi bagian belakang Anda." **Bermain aman.** Menghindari situasi yang mungkin mencerminkan hal yang tidak menguntungkan. Ini termasuk mengambil saja proyek dengan kemungkinan sukses yang tinggi, memiliki keputusan berisiko yang disetujui oleh atasan, ekspresi penilaian yang memenuhi syarat, dan mengambil posisi netral dalam konflik.

Membenarkan. Mengembangkan penjelasan yang mengurangi tanggung jawab seseorang untuk hasil negatif dan/atau meminta maaf untuk menunjukkan penyesalan, atau keduanya.

Kambing hitam. Menempatkan kesalahan untuk hasil negatif pada faktor eksternal yang tidak sepenuhnya tercela.

Salah mengartikan. Manipulasi informasi dengan distorsi, hiasan, penipuan, presentasi selektif, atau kebingungan.

Menghindari Perubahan

Pencegahan. Mencoba untuk mencegah terjadinya perubahan yang mengancam.

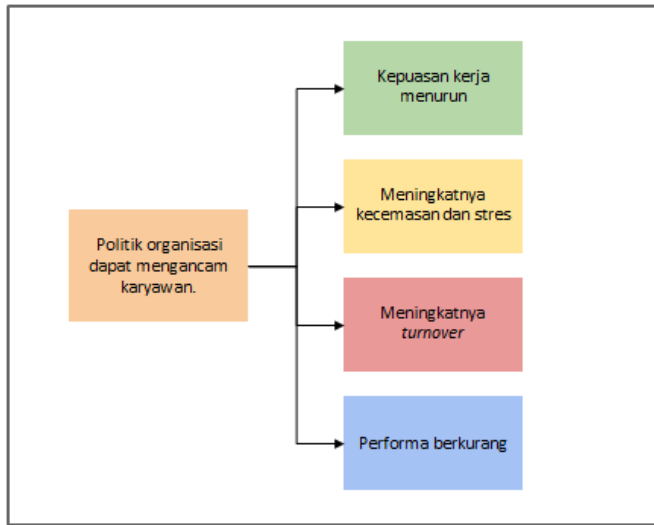
Perlindungan diri. Bertindak dengan cara melindungi kepentingan diri sendiri selama perubahan dengan menjaga informasi atau sumber daya lainnya.

Referensi: McShane, 2020

J. RESPON KARYAWAN TERHADAP PERILAKU POLITIK

Politik dalam organisasi dapat berdampak positif dan negatif. Namun, karena perilaku politik merupakan sebuah cara untuk membawa sebuah kepentingan, tidak jarang perilaku ini mengancam beberapa pihak. Salah satu keadaan yang menjadi dampak negatif dari adanya perilaku politik adalah politik organisasi dapat mengancam karyawan. Apabila politik dalam organisasi sudah mengancam karyawan maka dampak negatifnya adalah kepuasan kerja karyawan menjadi menurun meningkatnya kecemasan dan stres, meningkatnya turnover, dan performa berkurang.

Kepuasan kerja menurun dapat disebabkan oleh banyak hal dalam perilaku politik salah satu contohnya adalah ketika karyawan A sudah melakukan pekerjaan secara benar, dia bisa saja tidak langsung puas dengan hasil kerjanya karena ada karyawan B yang sangat terlihat sedang melakukan perilaku politik di kantor. Selain itu perilaku politik juga dapat meningkatkan kecemasan dan stres dikarenakan karyawan yang tidak melakukan kegiatan politik di kantor merasa terancam oleh karyawan lain. Biasanya karyawan ini merasa terancam karena dia merasa sudah melakukan pekerjaan yang sama dengan karyawan B namun khawatir tidak mendapatkan imbalan yang sama karena dia tidak melakukan kegiatan politik di kantor.



Gambar 4. Respon karyawan terhadap politik organisasi

Apabila sudah banyak ketidakpuasan di lingkup karyawan maka *turnover* atau pergantian karyawan akan meningkat. Pergantian karyawan juga akan menimbulkan dampak negatif domino seperti meningkatnya biaya untuk rekrutmen dan mengadakan pelatihan karyawan baru dan lain sebagainya. Politik juga dapat membuat performa dari karyawan menurun dikarenakan karyawan tersebut tidak memiliki semangat karena dari awal sudah merasakan ketidakadilan. Sebenarnya perilaku politik ini akan baik-baik saja jika memang dikelola dengan baik titik serta orang-orang yang melakukan kegiatan politik tidak merugikan pihak-pihak lain.

KERAGAMAN DALAM ORGANISASI

A. PENDAHULUAN

Organisasi tersusun atas individu-individu dengan latar belakang yang berbeda-beda. Latar belakang tersebut dapat berupa perbedaan tingkat pendidikan, kepribadian, tingkat ekonomi, dan masih banyak lainnya. Keragaman dalam sebuah organisasi dapat membawa dampak positif maupun negatif. Hal ini tergantung dengan bagaimana cara pihak-pihak yang terlibat dalam organisasi itu mengelola keragaman yang dimiliki.

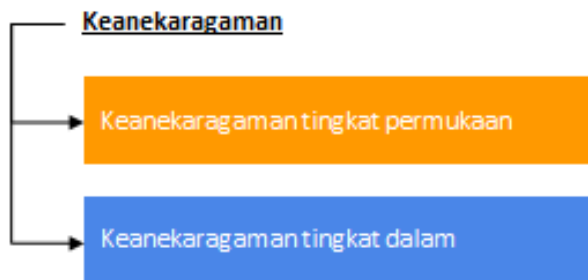


sumber: ichi.pro

Keragaman dapat menimbulkan dampak positif ketika keragaman tersebut digunakan untuk saling bertukar informasi. Contohnya ketika terdapat perbedaan cara pandang maka akan membawa dampak pada semakin kayanya informasi yang didapat. Sebaliknya, apabila keragaman ini tidak dapat dikelola dengan baik, maka yang akan dihasilkan adalah dampak negatif. Dampak negatif tersebut contohnya adalah terjadinya konflik dikarenakan kurang saling memahami antar sifat yang berbeda.

Contohnya karyawan A memiliki sifat yang tegas namun cenderung keras. Sedangkan karyawan B memiliki sifat yang hati-hati sehingga lebih lama dalam menentukan suatu keputusan. Kedua sifat ini sebenarnya dapat menjadi dampak positif apabila dikelola dengan baik menjadi sebuah kolaborasi. Sifat karyawan A yang tegas dan karyawan B yang hati-hati sebenarnya dapat dijadikan suatu kesatuan sehingga keputusan yang diambil lugas namun juga tidak mengabaikan aspek kehati-hatian. Namun jika sifat ini justru dijadikan hambatan, seperti tidak adanya yang mau mengalah, maka yang terjadi adalah konflik.

B. TINGKAT KEANEKARAGAMAN



Keragaman biasanya dikaitkan dengan perbedaan gender, usia, budaya, status, dan lain sebagainya. Namun ternyata keragaman tersebut hanyalah satu dari 2 jenis keragaman. Keragaman seperti usia budaya, dan yang sejenisnya, merupakan keragaman yang dapat dilihat secara langsung dan disebut keragaman tingkat permukaan (*surface-level diversity*). Contohnya pada sebuah perusahaan ketika terdapat karyawan A yang merupakan seorang laki-laki dengan Usia 24 tahun suku Jawa dan karyawan B seorang perempuan dengan usia 35 tahun suku Sunda titik keragaman tersebut merupakan contoh dari keragaman tingkat permukaan titik namun bisa jadi, ketika mereka berdiskusi ternyata terdapat banyak kecocokan..

Contoh lainnya adalah karyawan X dan Y yang sama-sama merupakan lulusan universitas yang sama di tahun yang sama dan sekilas seperti memiliki banyak kecocokan. Namun setelah menjalani pekerjaan dan diskusi, ternyata banyak perbedaan dalam pendapat juga hal-hal yang sifatnya berasal dari internal masing-masing karyawan tersebut. Perbedaan inilah yang disebut dengan keragaman tingkat dalam (*deep-level diversity*).

C. DISKRIMINASI

Organisasi tersusun atas individu-individu dengan berbagai latar belakang yang berbeda. Inilah yang menyebabkan munculnya keragaman. Keragaman tersebut berpeluang untuk menyebabkan adanya perbedaan perlakuan oleh satu pihak kepada individu yang berbeda. Perbedaan perlakuan dalam tahap tertentu akan menyebabkan diskriminasi. Keragaman sebenarnya dapat menjadi kekuatan bagi organisasi karena memiliki sumber daya dengan berbagai macam latar belakang dan cara pandang. Namun, jika tidak dikelola dengan baik justru akan menyebabkan diskriminasi terjadi.

Hal-hal yang berbentuk diskriminasi dapat terjadi di setiap fase pekerjaan bahkan mulai dari rekrutmen. Jika seorang *recruiter* melakukan diskriminasi, bisa saja ia menolak orang-orang dengan latar belakang yang tidak disukai walaupun dengan kapabilitas yang tinggi. Hal ini tentu dapat merugikan perusahaan. Perusahaan akan kehilangan calon sumber daya yang berkompeten hanya karena sang *recruiter* tidak menyukainya secara subjektif.

Selain dalam proses rekrutmen, diskriminasi juga dapat terjadi di tengah berjalannya organisasi. Sebagai contoh seorang manajer akan membentuk tim untuk proyek tertentu. Jika dilihat dari kompetensi, karyawan A lebih memiliki kompetensi dan pengalaman dibanding dengan karyawan B. Namun, karena manajer tersebut tidak menyukai karyawan A secara subjektif, maka karyawan B yang dipilih menjadi *project leader*. Hal ini tentu merugikan bagi karyawan A dan juga bagi perusahaan. Karyawan A mengalami kerugian dikarenakan dia tidak bisa mengoptimalkan kemampuannya di posisi *project leader*. Sedangkan perusahaan merasa rugi dikarenakan perusahaan kehilangan sumber daya sebagai *project leader* yang sudah lebih berkompeten dan berpengalaman dibanding dengan *project leader* yang dipilih oleh manajer secara subjektif.

Tabel 1. Bentuk-bentuk diskriminasi

Bentuk-bentuk Diskriminasi		
Jenis	Definisi	Contoh
Kebijakan atau praktik diskriminatif	Tindakan yang diambil oleh perwakilan organisasi yang menolak kesempatan yang sama dalam melakukan tugas dikarenakan pertimbangan reward	Pekerja yang lebih tua mungkin menjadi sasaran pemutusan hubungan kerja karena mereka dibayar tinggi.

Pelecehan seksual	Rayuan bersifat seksual yang tidak diinginkan baik verbal maupun fisik yang menciptakan lingkungan kerja menjadi tidak bersahabat serta menyinggung pihak lain.	Seorang atasan menggoda bawahannya.
Intimidasi	Ancaman terbuka atau intimidasi yang diarahkan pada anggota kelompok karyawan tertentu	Atasan yang mengintimidasi bawahan untuk melakukan semua perintahnya meskipun di luar pekerjaan kantor dengan ancaman pemecatan.
Ejekan dan hinaan	Lelucon atau stereotip negatif; terkadang hasil lelucon terlalu jauh dan menyinggung perasaan	<i>Project leader</i> yang mengejek karyawannya dikarenakan berasal dari ras tertentu. Ejekan tersebut berupa penghinaan warna kulit, rambut, dan fisik lainnya.
Pengecualian	Pengecualian orang-orang tertentu dari kesempatan kerja, acara sosial, diskusi, atau pendampingan informal.	Banyak wanita di bidang keuangan mengklaim bahwa mereka ditugaskan untuk peran pekerjaan marjinal atau diberi beban kerja ringan yang tidak mengarah pada promosi.
Ketidaksopanan	Perlakuan tidak sopan, termasuk berperilaku agresif mengganggu orang tersebut, atau mengabaikan pendapatnya	Pengacara wanita mencatat bahwa pengacara pria sering memotong atau tidak menanggapi komentar mereka secara memadai.

sumber: *organizational behavior, Robbins et al.*

Diskriminasi dapat terjadi di berbagai aktivitas dalam perusahaan. Hal inilah yang membuat diskriminasi harus dicegah dan di manajemen dengan baik. Adanya standar dan poin-poin penilaian secara objektif dapat

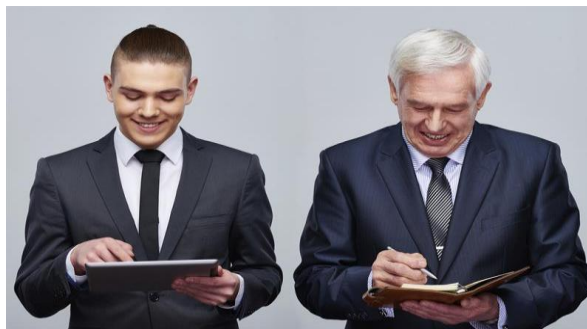
mengurangi adanya diskriminasi. Pandangan subjektif tentu diperlukan, namun jika pandangan tersebut mengabaikan nilai-nilai yang objektif, tentu akan merugikan bagi karyawan dan juga perusahaan itu sendiri.

D. KARAKTERISTIK BIOGRAFI

Karakteristik biografi berhubungan erat dengan penyebab munculnya diskriminasi tingkat permukaan. Karakteristik ini mudah diidentifikasi secara kasamata. Sebenarnya, adanya perbedaan dalam karakteristik biografi, menyebabkan semakin kaya perusahaan karena memiliki sumber daya dengan berbagai latar belakang. Namun, ada kalanya perbedaan ini juga menghambat berjalannya organisasi. Oleh karena itu, peran seorang manajer adalah mengidentifikasi perbedaan karakteristik biografi kemudian menemukan cara untuk manajemen perbedaan-perbedaan ini.

a. Usia

Sebuah perusahaan dapat terdiri atas karyawan dengan usia muda dan usia yang lebih dewasa. Perbedaan usia ini sebenarnya dapat memiliki dampak positif maupun negatif. Dampak positif dari perbedaan usia adalah pengalaman yang beragam serta respon terhadap isu terkini yang juga berbeda-beda. Namun jika perbedaan usia tersebut terlalu jauh, dan berada pada satu level pekerjaan sama akan memiliki peluang terjadinya terlalu banyak perbedaan dalam berpikir dan mengeksekusi program.



sumber: <https://www.nysscpa.org/>

Pekerja yang relatif sudah senior atau berusia lebih tua, biasanya membutuhkan biaya yang lebih tinggi yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Hal ini dikarenakan pekerja tersebut sudah memiliki pengalaman yang lebih banyak serta menduduki jabatan yang lebih tinggi. Pekerja-pekerja yang memiliki usia lebih tua tersebut juga membutuhkan fasilitas training yang dapat menunjang aktivitas kerja seiring dengan kemajuan zaman terutama pada era digital ini.

Karyawan yang memiliki usia lebih tua biasanya memiliki pengalaman yang lebih banyak. Pada usia tertentu, karyawan tersebut juga akan memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Oleh karena itu, lebih sedikit peluangnya bagi karyawan yang memiliki usia lebih tua untuk keluar dari perusahaan sehingga perusahaan harus memfasilitasi dengan gaji yang lebih tinggi serta benefit lain yang lebih banyak. Namun usia biasanya disandingkan dengan produktivitas yang menurun. Ketidakfleksibelan karyawan yang memiliki usia lebih tua diyakini membuat produktivitas menurun. Ditambah lagi usia tertentu, karyawan tersebut bisa saja membutuhkan beberapa cuti seperti cuti sakit dan kebutuhan-kebutuhan lainnya pada usia tersebut.

Sebaliknya pada usia muda, karyawan cenderung masih lebih fleksibel menerima tugas-tugas baru yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini disebabkan karena karyawan baru memiliki pengetahuan lebih tentang era saat ini terutama di kebutuhan-kebutuhan digital. Karyawan baru cenderung lebih butuh mengeksplor diri karena pengalamannya belum terlalu banyak. Pada jabatan yang belum tinggi, perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya sebesar yang dibutuhkan oleh kawan-kawan senior. Namun kekurangannya adalah biasanya karyawan dengan usia muda masih butuh belajar, mengidentifikasi pekerjaan, dan cenderung tidak lebih loyal dari pekerja senior. Di sinilah peran para manajer maupun eksekutif lainnya untuk mengolaborasikan adanya karyawan yang senior dan juga karyawan yang muda agar terciptanya produktivitas yang optimal.

b. Jenis Kelamin

Sama halnya dengan perbedaan usia, perbedaan jenis kelamin pada organisasi merupakan salah satu peluang untuk meningkatnya produktivitas. Hal ini dikarenakan setiap pria maupun wanita memiliki tugasnya masing-masing dalam organisasi. Seorang pria biasanya cenderung lebih tempramental dibandingkan seorang wanita. Jika karyawan pria dan wanita disandingkan dalam sebuah proyek, dan mereka dapat berkolaborasi dengan optimal, maka kinerja yang dihasilkan akan cenderung lebih stabil karena memiliki pertimbangan dari sudut pandang pria dan wanita.

Karyawan wanita cenderung membutuhkan waktu cuti yang lebih lama atau lebih sering dibandingkan dengan karyawan pria. Hal ini berhubungan dengan keadaan bahwa para wanita bisa mengambil cuti hamil ataupun cuti melahirkan. Namun sebenarnya keadaan ini tidak terlalu bermasalah bagi perusahaan karena diimbangi dengan produktivitas lainnya. Di sinilah peran manajer dibutuhkan untuk membuat formasi yang sesuai antara tugas-tugas yang membutuhkan dengan keahlian khusus wanita dan juga tugas-tugas yang membutuhkan keahlian khusus pria

c. Ras dan Etnik

Indonesia merupakan negara dengan berbagai budaya di dalamnya. Hal ini merupakan sebuah kebanggaan bagi negara Indonesia yang merupakan salah satu negara kepulauan terbesar di dunia. Keadaan inilah yang membuat Indonesia juga tersusun atas berbagai perbedaan yang sebenarnya sudah disatukan dalam sebuah slogan yaitu 'Bhinneka Tunggal Ika' yang artinya meskipun berbeda-beda tetapi tetap satu jua.

Jika dilihat dari perspektif perusahaan, ras dan etnik sebenarnya cukup menguntungkan apalagi pada perusahaan-perusahaan yang bergerak di dunia kreatif. Hal ini disebabkan karena dengan perbedaan ras dan etnik, perusahaan seharusnya dapat mengambil banyak informasi mengenai keadaan di Indonesia. Namun, perbedaan ini tak jarang menimbulkan adanya konflik baik konflik yang besar maupun konflik yang kecil.



sumber: sains.kompas.com

Sebagai contoh terdapat suku yang memang terbiasa menggunakan nada suara yang tinggi ketika berhadapan dengan suku yang biasa menggunakan nada bicara rendah akan mengalami sedikit gesekan. Hal ini sebenarnya wajar dan tidak perlu dibesar-besarkan menjadi sebuah konflik yang mengganggu kinerja. Sama seperti faktor-faktor lainnya, ras dan etnik jika dikelola dengan baik maka akan menghasilkan sebuah produktivitas yang tinggi bagi perusahaan.

d. Disabilitas

Disabilitas merupakan keadaan di mana seseorang menjadi spesial dan tidak sama dengan orang lain sebenarnya. Hal ini tidak terlalu bermasalah ketika orang tersebut tetap dapat melakukan produktivitas sesuai dengan *competitive advantage* yang ada dalam dirinya. Di sinilah perlunya peran-peran

manajer untuk mengalokasikan tempat-tempat yang memang ramah bagi disabilitas. Selain itu juga perlu adanya pemahaman dari karyawan lain bahwa tidak ada bedanya antara disabilitas dengan orang pada umumnya dikarenakan yang utama bagi perusahaan adalah kinerja dan produktivitas yang tinggi.

Masih ada beberapa karakteristik biografi lainnya, seperti agama, kepemilikan, dan lain sebagainya. Namun secara umum karakteristik tersebut akan membawa dampak positif ketika dikelola dengan baik dan sebaliknya.

E. KEMAMPUAN

Kemampuan adalah kapasitas individu untuk melakukan berbagai tugas dalam pekerjaan. Secara umum, kemampuan terdiri atas dua kategori yaitu intelektual dan fisik. Jika dilihat dari sudut pandang keragaman, kemampuan masuk dalam kategori keragaman tingkat dalam. Hal ini disebabkan karena kemampuan tidak bisa secara langsung dilihat dengan kasat mata, tetapi butuh pendalaman untuk mengetahui apakah seseorang memiliki kemampuan yang dimaksud atau tidak.

a. Kemampuan Fisik

Kemampuan fisik Kapasitas untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, ketangkasan, kekuatan, dan karakteristik serupa.

Kemampuan Fisik	
Faktor Kekuatan	
Kekuatan dinamis	Kemampuan untuk mengerahkan kekuatan otot berulang kali atau terus menerus dari waktu ke waktu
Kekuatan otot batang	Kemampuan untuk mengerahkan kekuatan otot menggunakan otot batang (terutama perut)
Kekuatan statis	Kemampuan untuk mengerahkan kekuatan terhadap objek eksternal
Kekuatan eksplosif	Kemampuan untuk mengeluarkan energi maksimum dalam satu atau serangkaian tindakan eksplosif
Faktor Fleksibilitas	

Fleksibilitas yang luas	Kemampuan untuk menggerakkan otot batang dan punggung sejauh mungkin
Fleksibilitas dinamis	Kemampuan untuk melakukan gerakan meregangkan yang cepat dan berulang
Faktor Lainnya	
Koordinasi tubuh	Kemampuan untuk mengoordinasikan tindakan simultan dari berbagai bagian tubuh
Keseimbangan	Kemampuan untuk mempertahankan keseimbangan meskipun kekuatan menarik keseimbangan
Stamina	Kemampuan untuk melanjutkan upaya maksimal yang membutuhkan upaya lama dari waktu ke waktu

referensi: organizational behavior, Robbins et al.

b. Kemampuan intelektual

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan aktivitas mental seperti berpikir, penalaran, dan pemecahan masalah. Untuk mengukur kemampuan intelektual biasanya digunakan tes IQ (Intelligence Quotient). Biasanya, orang yang memiliki kemampuan intelektual akan mendapatkan hasil yang bagus dalam jenjang pendidikannya.

Tabel 3. Dimensi kemampuan intelektual

Dimensi Kemampuan Intelektual		
Dimensi	Deskripsi	Contoh Pekerjaan yang Sesuai
Bakat angka	Kemampuan untuk melakukan aritmatika yang cepat dan akurat	Akuntan: Menghitung pajak penjualan pada satu set item
Pemahaman verbal	Kemampuan untuk memahami apa yang dibaca atau didengar dan hubungan kata-kata satu sama lain	Manajer pabrik: Mengikuti kebijakan perusahaan tentang perekrutan

Kecepatan persepsi	Kemampuan untuk mengidentifikasi persamaan dan perbedaan visual dengan cepat dan akurat	Penyelidik kebakaran: Mengidentifikasi petunjuk untuk mendukung tuduhan pembakaran
Penalaran induktif	Kemampuan untuk mengidentifikasi urutan logis dalam suatu masalah dan kemudian memecahkan masalah	Peneliti pasar: Memprediksi permintaan suatu produk pada periode waktu berikutnya
Penalaran deduktif	Kemampuan untuk menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu argumen	Supervisor: Memilih di antara dua saran berbeda yang ditawarkan oleh karyawan
Visualisasi spasial	Kemampuan untuk membayangkan bagaimana suatu objek akan terlihat jika posisinya di ruang angkasa diubah	Dekorator interior: Mendekorasi ulang kantor
Penyimpanan	Kemampuan untuk mengingat dan mengingat pengalaman masa lalu	Penjual: Mengingat nama pelanggan

referensi: *organizational behavior, Robbins et al.*

F. MANAJEMEN KERAGAMAN

Seperti yang telah dikatakan pada subbab di atas bahwa keragaman dapat berdampak positif maupun negatif. dampak positif yang dapat dirasakan oleh perusahaan adalah meningkatnya kinerja dari para karyawan akan berdampak pula pada produktivitas perusahaan titik untuk mencapai hal tersebut dibutuhkan adanya manajemen keragaman dalam perusahaan. **Manajemen keragaman** merupakan proses dan program di mana manajer membuat setiap orang lebih sadar dan peka terhadap kebutuhan dan perbedaan orang lain. Sementara itu menurut Maisyura (2021), *diversity management* atau manajemen keragaman merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia, yang berfokus pada upaya manajemen organisasi mengelola

keragaman dari tenaga kerja yang mereka miliki, sehingga mampu menjadi satu kekuatan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

Menurut Sule dan Saifullah, manajemen keragaman dalam organisasi dapat dilakukan melalui dua pendekatan yaitu secara individual dan organisasi.

a. Pendekatan Individu

Pendekatan individu terhadap keragaman merupakan pendekatan yang dilakukan secara informal. Pendekatan ini harus didasari dengan pemahaman dan kesadaran bahwa setiap individu berasal dari latar belakang yang berbeda. Hal tersebut menyebabkan keragaman sangat wajar terjadi dalam perusahaan. Salah satu kunci utama dalam pendekatan individu adalah memahami dan menerapkan toleransi dalam interaksi antar karyawan.

Apabila pendekatan individu dilakukan untuk memanajemen keragaman, selain menurunkan potensi konflik, meningkatkan kinerja, dan dampak positif lain juga tercipta. Contoh dari dampak positif dengan dilakukannya pendekatan individu adalah seseorang dapat lebih mengenal rekan kerjanya, lebih mengenal cara pandangnya, dan menjadi tidak canggung untuk mengerjakan proyek bersama.

Pendekatan individu biasanya dilakukan dengan pendekatan yang lebih santai dan tempat yang tidak harus di kantor. Hal ini disebabkan karena pendekatan individu membutuhkan kenyamanan untuk saling memahami antar perbedaan. Contohnya karyawan A merupakan seorang wanita berusia 35 tahun serta sudah memiliki anak dan karyawan B merupakan seorang wanita berusia 23 tahun yang belum menikah. Keragaman ini sering kali menimbulkan banyak asumsi dari masing-masing pihak. Asumsi tersebut misalnya terjadi saat karyawan A yang sering mengecek handphone pada saat jam istirahat tapi dalam keadaan diskusi sedangkan karyawan B mencoba untuk fokus diskusi saja. Ternyata ada faktor-faktor yang menyebabkan karyawan A harus memantau handphone pada saat itu. Situasi tersebut contohnya adalah sang anak sedang belajar di rumah dan tidak ada anggota keluarga yang sedang di rumah. Sehingga karyawan A harus segera mengecek CCTV rumah. Keragaman tersebut apabila dikomunikasikan secara baik melalui pendekatan individu, akan menciptakan keharmonisan dan menambah informasi dari masing-masing pihak atas hal yang sebelumnya tidak diketahui.

b. Pendekatan Organisasi

Dalam manajemen keragaman, pendekatan organisasi juga dapat dilakukan. Pendekatan organisasi cenderung lebih formal dan terstruktur. Pendekatan ini dapat dimulai dari awal proses rekrutmen sampai berjalannya aktivitas dalam perusahaan. Pada proses rekrutmen, *recruiter* harus menegaskan bahwa perusahaan sangat menghargai adanya keragaman. Oleh

karena itu individu yang berada atau bekerja di perusahaan tersebut harus menghargai adanya keragaman pula.

Selain itu dalam proses jalannya aktivitas dalam perusahaan, pihak manajemen dapat pula melakukan manajemen keragaman dengan membuat adanya standar-standar khusus serta sanksi bagi individu yang tidak menghargai adanya keragaman di perusahaan. Upaya dapat pula ditambah dengan memberikan pelatihan ataupun sosialisasi mengenai keragaman dalam organisasi yang merupakan hal wajar di setiap organisasi di manapun itu. Manajemen juga harus menjelaskan kepada seluruh karyawan bahwa keragaman justru akan meningkatkan produktivitas jika dikelola dengan baik. Oleh karena itu dibutuhkan sinergi dalam menciptakan toleransi dalam keragaman tersebut.

Bangun (2012) menjelaskan tentang cara mengelola keragaman dalam organisasi. Cara-cara tersebut adalah:

- a. Memiliki kepemimpinan yang kuat
- b. Menilai situasi
- c. Memberikan pelatihan dan pendidikan keragaman
- d. Mengubah budaya dan sistem manajemen
- e. Melakukan evaluasi program keragaman

Sebuah organisasi tidak mungkin lepas dari keragaman. Organisasi memang unik karena pada dasarnya tersusun atas individu dengan latar belakang berbeda. Di sinilah pentingnya sinergi antara pihak manajemen dan seluruh karyawan untuk menciptakan kehidupan organisasi yang toleran terhadap keragaman serta menjadikan keragaman tersebut kekuatan untuk mencapai tujuan bersama.

DESAIN ORGANISASI

Untuk mewujudkan perusahaan sebagai perusahaan efektif dan performa yang tinggi, selain mempertimbangkan faktor seperti sumber daya manusianya, desain dalam organisasi juga perlu diperhatikan. Sebuah perusahaan memiliki tujuan perusahaan yang nantinya akan diturunkan dalam bentuk visi, misi, serta detail pekerjaan kepada para karyawan. Penyusunan desain organisasi harus dibuat seefektif dan seefisien mungkin. Dalam hal ini desain organisasi antar organisasi dapat berbeda sesuai dengan kebutuhan perusahaan tersebut. Oleh karena itu, manajer harus mampu mengidentifikasi struktur seperti apa yang paling efektif untuk diterapkan dalam perusahaan.

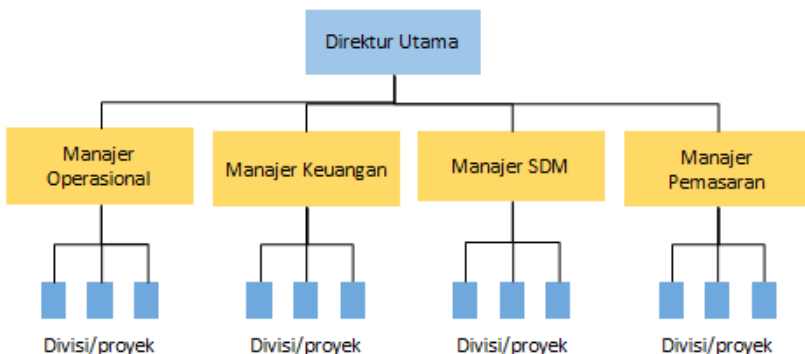


sumber: forcamabogados.com

A. STRUKTUR DAN DESAIN ORGANISASI

Beberapa istilah umum dalam desain organisasi yaitu:

- **Struktur organisasi** adalah suatu sistem untuk menyelesaikan dan menghubungkan aktivitas-aktivitas yang terjadi dalam sebuah organisasi kerja. Orang mengandalkan struktur untuk mengetahui pekerjaan apa yang harus mereka lakukan, bagaimana pekerjaan mereka mendukung atau bergantung pada karyawan lain, dan bagaimana aktivitas kerja ini memenuhi tujuan organisasi
- **Desain organisasi** adalah proses menyiapkan struktur organisasi untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan memperhitungkan kompleksitas yang terlibat dalam mencapai tujuan bisnis.
- **Perubahan organisasi** mengacu pada perubahan konstan yang terjadi dalam sistem organisasi.
- **Pengembangan organisasi (*Organization Development/OD*)** adalah label untuk bidang yang berspesialisasi dalam manajemen perubahan. Penelitian OD memanfaatkan ilmu sosial untuk memandu proses perubahan yang secara bersamaan membantu bisnis mencapai tujuannya sekaligus menghasilkan kesejahteraan bagi karyawan dan manfaat berkelanjutan bagi masyarakat. Sebuah pemahaman praktik OD sangat penting bagi para pemimpin yang ingin memaksimalkan potensi organisasi mereka dalam jangka panjang periode waktu.
- **Organisasi formal** adalah seperangkat hubungan, tanggung jawab, dan koneksi yang ditetapkan secara resmi yang ada di seluruh organisasi. Organisasi formal biasanya memiliki bentuk hierarkis dengan peran dan tanggung jawab yang jelas.



Gambar 1. Contoh struktur organisasi formal

- **Organisasi informal** kadang-kadang disebut sebagai jaringan hubungan interpersonal yang tidak terlihat bagaimana orang terhubung satu sama lain untuk melakukan aktivitas mereka. Organisasi informal biasanya dibentuk melalui percakapan dan hubungan umum yang sering terjadi secara alami ketika orang berinteraksi satu sama lain dalam hubungan mereka sehari-hari.

B. TIPE STRUKTUR ORGANISASI FORMAL

Birokrasi

Tipe birokrasi dikembangkan oleh Max Weber yang mengasumsikan bahwa organisasi akan menjadi efisien ketika terbagi sesuai dengan tugas kerjanya. Hal ini menyebabkan akan munculnya spesialisasi, dan struktur untuk mengoordinasikan pekerjaan serta berbentuk hierarki. Lima elemen dasar dalam menentukan struktur adalah komando dan kontrol, spesialisasi, rentang kendali, sentralisasi, dan formalisasi. Tipe birokrasi merupakan tipe yang banyak digunakan dalam organisasi formal seperti perusahaan.

a. Spesialisasi

Spesialisasi merupakan pembagian kerja dalam sebuah subunit sesuai dengan keahlian. Contoh spesialisasi adalah departemen kerja seperti departemen keuangan, marketing, SDM, atau operasional. Departemen tersebut akan menjalankan tugas sesuai dengan spesialisasinya masing-masing.

b. Perintah dan Kontrol

Pada elemen perintah dan kontrol, biasanya yang melakukan perintah dan fungsi kontrol adalah jabatan yang lebih tinggi. Perintah dilakukan untuk mengarahkan anggota dalam mengerjakan tugas serta memastikan tujuan tercapai.

c. Rentang kendali

Rentang kembali merupakan elemen di mana orang dalam organisasi akan bertanggung jawab atas pekerjaan yang dibebankan dan/atau telah dilaksanakan. Contohnya seorang *project leader* akan bertanggung jawab atas pekerjaan tim dalam proyek tersebut.

d. Sentralisasi

Sentralisasi memiliki pengertian bahwa tanggung jawab dan komando kerja sepenuhnya dikendalikan oleh pihak pusat. Lawan dari sentralisasi yaitu desentralisasi. Kebalikan dengan sentralisasi, desentralisasi mengacu pada pemberian kekuasaan dan tanggung jawab kepada subunit.

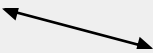
- e. **Formalisasi**
Unsur formalisasi mengacu pada derajat definisi peran-peran yang ada di seluruh organisasi. Sebagai contoh pada organisasi militer memiliki formalisasi yang tinggi dibanding organisasi non-formal.

Struktur Organik dan Mekanik

Dalam struktur birokrasi, Rise University membaginya lagi ke dalam dua kategori, yaitu bentuk organik dan mekanik.

- a. **Struktur birokrasi mekanik**
Struktur ini merupakan hierarki secara vertikal yang memungkinkan alur kerja yang terjadi cenderung secara dikte dari hierarki atas ke bawah. Dalam penerapannya, biasanya dibutuhkan standar operasi tertentu.
- b. **Struktur birokrasi organik**
Struktur ini memungkinkan seseorang untuk mengatur dirinya sendiri tanpa adanya banyak arahan. Dalam penerapannya, struktur birokrasi organik dapat disebut pula struktur organisasi horizontal.

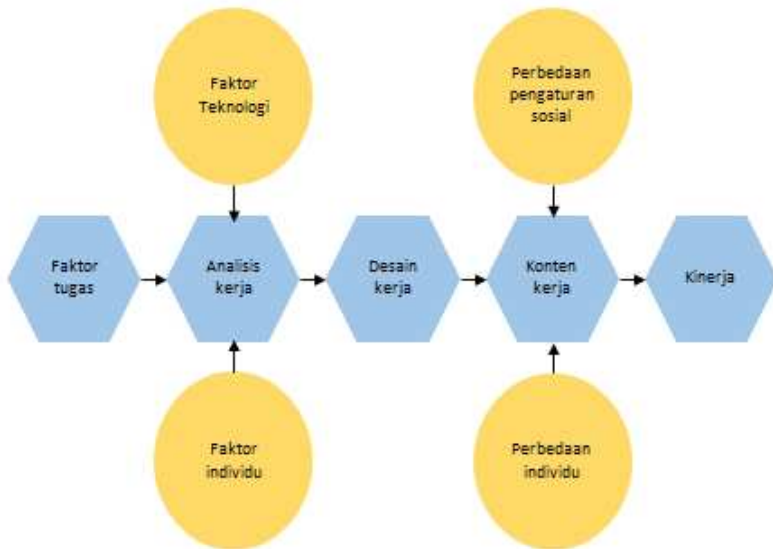
Tabel 1. Elemen dan struktur organisasi mekanik dan organik

Elemen pada Struktur Organisasi Mekanik dan Organik		
Organik		Mekanik
Rendah	Standarisasi	Tinggi
Rendah	Spesialisasi	Tinggi
Desentralisasi	Keadaan Sentralisasi	Sentralisasi
Divisional	Deparmensalisasi	Fungsional

sumber: Rise University

C. KONSEP DESAIN PEKERJAAN

Setiap perusahaan pasti bertujuan untuk menghasilkan kinerja perusahaan terbaik. Namun, dalam perjalanan mewujudkan kinerja, perusahaan harus memahami jika terdapat beberapa faktor yang harus diperhatikan. Manajer yang baik akan mengoptimalkan faktor-faktor tersebut agar tercipta kinerja terbaik pula.



Gambar 2. Konsep desain pekerjaan
sumber: Gibson, et al

D. FASE STRUKTUR ORGANISASI

Organisasi memiliki tahapan dalam pengembangan struktur organisasinya. Pada awal organisasi atau perusahaan terbentuk biasanya menggunakan struktur yang sederhana. Pada saat perusahaan tersebut berkembang, perusahaan akan membutuhkan lebih banyak orang untuk dipekerjakan. Apabila pekerja dalam perusahaan tersebut bertambah maka dibutuhkan tempat-tempat yang lebih spesifik bagi pekerjaan karyawannya. Inilah yang akhirnya membuat perusahaan mendesain ulang perusahaannya agar lebih efektif dan efisien sesuai dengan jumlah karyawan di perusahaan tersebut.

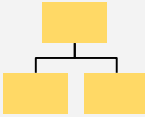
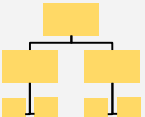
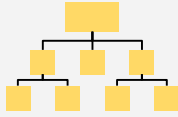
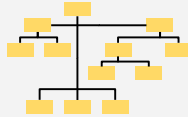


sumber: cermati.com

Pada tahap yang lebih lanjut, perusahaan biasanya akan memiliki divisi-divisi yang lebih kompleks ketika sudah memiliki karyawan yang lebih banyak dan cakupan perusahaan yang lebih luas. Dalam hal ini dibutuhkan adanya spesialisasi kerja agar sumber daya yang dimiliki dapat lebih di berdayakan dan tidak tumpang tindih dalam pembagian tugasnya.

Fase awal dalam tahapan struktur organisasi adalah tahapan kewirausahaan atau **entrepreneurship**. Pada tahap ini seorang pendiri perusahaan akan membuat struktur seefisien mungkin yang biasanya terdiri atas bagian-bagian fundamental dari perusahaan. Pada tahap ini perusahaan berfokus pada produk dan pelanggan baru. Biasanya pada tahap ini perusahaan akan menggunakan struktur organisasi organik atau yang bersifat informal dan lebih fleksibel.

Tabel 2. Fase struktur organisasi

	Entrepreneurship	Survival and Early Success	Sustained Success	Renewal (or decline)
Organisasi				
Luasnya sistem formal	minimal hingga tidak ada	minimal	dasar/ berkembang/ dewasa	luas

Ide kunci	- menyusun sumber daya - banyak ide - kegiatan kewirausahaan - sedikit perencanaan dan koordinasi - pembentukan "ceruk" - "penggerak utama" memiliki kekuatan	- komunikasi dan struktur informal - rasa kolektivitas - berjam-jam dihabiskan - rasa misi - inovasi terus berlanjut - komitmen tinggi	- formalisasi aturan - struktur stabil - penekanan pada efisiensi dan pemeliharaan - konservatisme - prosedur yang dilembagakan	- Elaborasi (atau pengurangan) struktur - desentralisasi (atau sentralisasi) - perluasan domain (atau pengurangan) - adaptasi (atau stagnasi) - pembaruan (atau penurunan)
------------------	--	---	---	--

sumber: Rice University

Tahapan kedua adalah tahapan ***survival and early success***. Pada tahap ini organisasi atau perusahaan sudah menemukan titik terang dari kelanjutan bisnisnya. Perusahaan mulai memperluas jangkauan perusahaannya dan merapikan struktur menjadi beberapa faktor yang lebih spesifik dan terspesialisasi. Struktur formal yang memiliki hierarki pada level manager juga sudah mulai dibentuk. Koordinasi yang digunakan pada tahap ini merupakan koordinasi formal yang sudah mulai memiliki standarisasi tertentu.

Tahap ketiga adalah ***sustained success or maturity***. Tahap ini memungkinkan terjadinya spesialisasi dan hierarki yang lebih dalam pada perusahaan. Pimpinan utama perusahaan akan fokus terhadap perencanaan strategis sedangkan pimpinan lini atau divisi akan berfokus pada pengawasan kinerja secara detail. Tahap ini sudah menggunakan struktur organisasi mekanik secara penuh dan memungkinkan terjadi birokrasi untuk pengambilan keputusan atau penyampaian perintah.

Tahap keempat pada fase struktur organisasi yaitu ***renewal or decline***. Pada tahap ini perusahaan sudah memiliki banyak karyawan dan memiliki tugas-tugas yang sangat terspesialisasi. Cakupan dari perusahaan juga sudah sangat luas dan kompleks. Hal ini membuat adanya kemungkinan perusahaan akan mengalami kesulitan dalam penyeimbangan antara penggunaan struktur mekanik dan organik. Kesulitan ini akan berdampak pada ada keseimbangan antara tugas-tugas dan komunikasi oleh pihak yang terlibat. Pada fase ***renewal or decline*** sangat dibutuhkan adanya kepekaan dari para pimpinan perusahaan

untuk mengevaluasi secara berkala serta reorganisasi jika dibutuhkan. Kemungkinan kesalahpahaman dalam perintah kerja dikarenakan hierarki yang sangat kompleks membuat antisipasi dari permasalahan ini harus diciptakan.

E. BENTUK-BENTUK DEPARTEMENISASI

Selain fase-fase dalam struktur perusahaan, terdapat pula berbagai macam bentuk departemenisasi titik bentuk departemenisasi ini dipilih dengan mengikuti kebutuhan dari perusahaan departementalisasi memuat para karyawan dan aktivitasnya dapat dikelompokkan secara bersama agar membentuk sinergitas.

1. Struktur sederhana

Pada umumnya perusahaan akan memulai jalannya perusahaan dengan struktur sederhana jika dihubungkan dengan struktur organisasi struktur sederhana ini sama halnya dengan entrepreneurship. struktur ini akan memuat struktur struktur fundamental yang minimalis dan fleksibel. Biasanya pada struktur ini akan sangat tergantung pada arahan pemilik sehingga apabila perusahaan sudah mulai besar, struktur ini tidak relevan lagi untuk digunakan.

2. Struktur fungsional

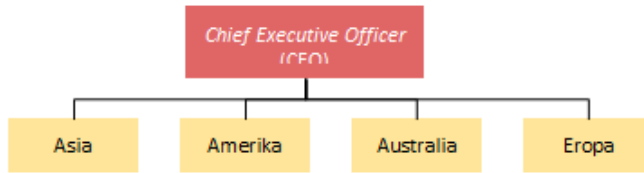
Struktur fungsional adalah pengelompokan karyawan berdasarkan pengetahuan mereka secara lebih spesifik ini juga bisa dibentuk karena adanya sumber daya yang lebih spesifik.

3. Struktur divisional

Menurut McShane, struktur organisasi merupakan struktur di mana karyawan diorganisasikan di sekitar area geografis, keluaran (produk atau layanan), atau klien.

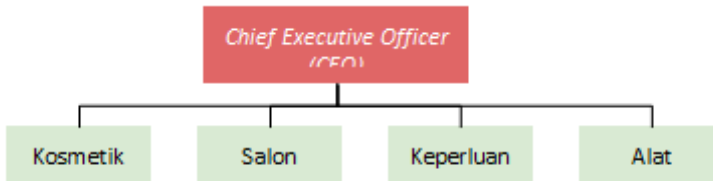
a. Struktur berdasarkan letak geografis

Contoh penerapan struktur berdasarkan letak geografis adalah misalnya sebuah perusahaan memiliki cabang atau kantor lain di luar negeri. Perusahaan pusat tidak mungkin bisa mengelola semuanya sendiri sehingga dibutuhkan pula kepala-kepala di setiap letak geografis tersebut. Walaupun komando tetap berada pada ada CEO di kantor pusat, kantor-kantor lainnya berhak memberikan pandangannya atas perbedaan yang mungkin terjadi di masing-masing negara.



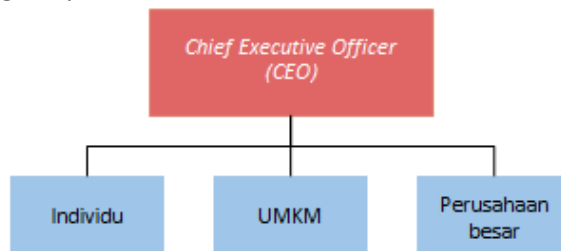
b. Struktur berdasarkan produk

Contoh struktur organisasi berdasarkan produk adalah ketika sebuah perusahaan induk memiliki anak-anak perusahaan, Dalam hal ini CEO di perusahaan induk akan memimpin dan membuat rencana strategis bagi masing-masing anak perusahaannya tersebut. Namun dalam hal ini dibutuhkan pula penanggung jawab untuk memantau aktivitas di produk yang berbeda-beda.



c. Struktur berdasarkan klien

Struktur klien digunakan saat perusahaan berbagai macam target segmen. Perusahaan yang memiliki berbagai macam target customer akan membutuhkan orang yang bertanggung jawab khusus di masing-masing segmen tersebut. Misalnya sebuah pabrik kopi memiliki target segmen berupa individu atau penjualan secara langsung, UMKM seperti kedai kopi, dan perusahaan besar yaitu biasanya akan mengolah lagi kopinya. Oleh karena itu dibutuhkan adanya penanggung jawab di masing-masing segmen tersebut untuk memastikan segala aktivitas berjalan lancar dan berjalan dengan optimal.



Gambar 3. Struktur Organisasi

4. Struktur berbasis tim

Struktur organisasi yang dibangun di sekitar tim mandiri yang menyelesaikan seluruh bagian pekerjaan. Jenis struktur ini biasanya organik. Ada rentang kendali yang luas karena tim beroperasi dengan pengawasan minimal. Pada struktur tim tidak ada pemimpin formal, hanya seseorang yang dipilih oleh anggota tim lain untuk membantu mengoordinasikan pekerjaan dan berhubungan dengan manajemen. Struktur tim sangat terdesentralisasi karena hampir semua keputusan sehari-hari dibuat oleh anggota tim.

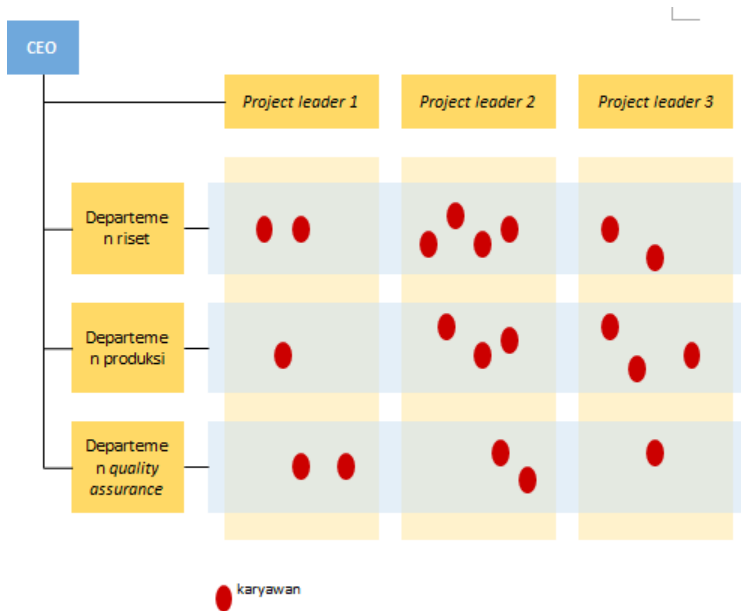


sumber: dconsulting.id

Tim diberi aturan yang relatif sedikit. Cara menjaganya adalah para eksekutif menetapkan kualitas dan kuantitas output target dan sering kali tujuan peningkatan produktivitas untuk setiap tim. Tim kemudian didorong untuk menggunakan sumber daya yang tersedia dan inisiatif mereka sendiri untuk mencapai tujuan tersebut.

5. Struktur Matriks

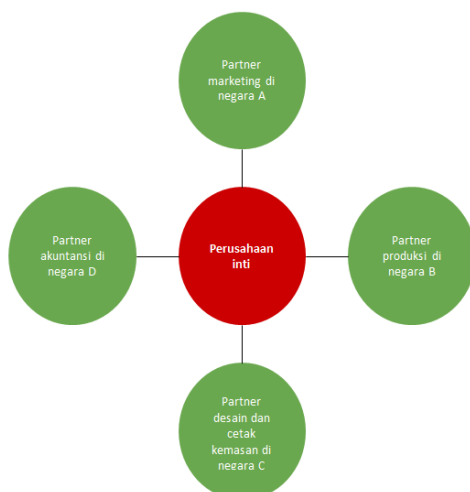
Struktur matriks merupakan struktur organisasi yang melapisi dua struktur (seperti divisi geografis dan struktur fungsional) untuk memanfaatkan manfaat keduanya.



Gambar 4. Contoh struktur matriks
Referensi: McShane, 2020

6. Struktur Jaringan

Struktur jaringan adalah aliansi beberapa organisasi untuk tujuan menciptakan produk atau melayani klien.



Gambar 4. Contoh struktur jaringan
Referensi: McShane, 2020

F. STRATEGI ORGANISASI

Strategi organisasi merupakan sebuah rancangan yang kemudian dilakukan oleh organisasi dalam rangka mempromosikan dirinya untuk membuat perusahaan menjadi perusahaan yang efektif dan efisien. Strategi organisasi dapat berbentuk bermacam-macam seperti dalam bentuk *Standard Operation Procedure* beserta sanksi-sanksinya. Strategi organisasi mengacu pada cara organisasi mengelola aktivitas perusahaan dan mengaitkannya dengan pemangku kepentingan, sumber daya, kemampuan, dan visi misi. Dengan kata lain, strategi dibuat untuk menghasilkan keputusan dan tindakan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Jika dihubungkan dalam struktur organisasi, perusahaan harus mengidentifikasi serta melakukan evaluasi mengenai desain organisasi yang paling cocok bagi perusahaan. Strategi dalam setiap perusahaan tidak pasti sama bentuknya, namun tergantung dari bagaimana manajemen perusahaan tersebut serta berdasarkan realita yang terjadi di perusahaan itu.

Semakin kompleks perusahaan, maka semakin banyak strategi yang harus dilakukan. Perusahaan yang sudah memiliki banyak divisi membutuhkan strategi secara umum maupun strategi secara detail di setiap divisinya. Hal ini disebabkan karena perusahaan yang akan bertahan adalah perusahaan yang adaptif dan memiliki strategi.

Di era disruptif seperti saat ini, perusahaan harus memiliki strategi yang lebih adaptif dan fleksibel namun tetap memegang teguh nilai yang dibawa oleh perusahaan. Seperti yang kita tahu bahwa saat ini adalah era VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity*), maka strategi yang dibuat harus berdasarkan masing-masing elemen dari fakta tersebut jika perusahaan ingin bertahan dan terus berkembang.



sumber: borobudur-training.com

Pada penyusunan strategi, perusahaan mungkin akan mengalami dilema. Contohnya adalah pada perusahaan kelapa sawit. Perusahaan harus mengambil sebuah kebijakan yang juga bermanfaat untuk banyak orang selain orang-orang yang terlibat di perusahaannya. Dalam hal ini perusahaan juga harus memikirkan dampak positif dan negatif adanya perusahaan tersebut bagi warga sekitar.

Penentuan strategi dalam perusahaan tidak hanya melihat dari eksternal perusahaan tapi juga melihat dari dalam perusahaan yaitu kemampuan perusahaan terutama dalam mengelola biaya. Strategi yang diciptakan membutuhkan biaya. Seperti contohnya ketika akan melakukan reorganisasi pasti membutuhkan biaya, baik biaya perlengkapan organisasi maupun biaya risetnya.

Salah satu bentuk strategi yang dapat digunakan adalah melihat perusahaan dari sisi SWOT (*strength, weakness, opportunity, threat*). SWOT dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari dalam perusahaan maupun luar perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, 2020. *Perilaku Organisasi*. Bandung: ITB Press
- Ermita. (2012). Hubungan Antar Manusia dan Semangat Kerja Pegawai. Ilmu Pendidikan, 12(2). Retrieved from <http://ejournal.unp.ac.id/index.php/pedagogi/article/view/2200>
- Gibson, J., 2012. *Organizations*. 14th ed. Boston: McGraw-Hill.
- McShane, S. and Von Glinow, M., 2010. *Organizational behavior*. 5th ed. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Robbins, S., 2013. *Organizational behavior*. 15th ed. Boston: Pearson.
- University, R., 2019. *Organizational Behavior*. Texas: OpenSax.
- Pitaloka, E., 2013. *Modul Perilaku Organisasi*. Tangerang Selatan: Universitas Pembangunan Jaya.
- Ameliany, N., 2021. Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis. *Diversity Management dalam Organisasi/Perusahaan*, 4(1, 1-10).
- Tawal, B., Pandowo, M. and N. Tawas, H., 2017. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Patra Media Grafindo.
- Suyono, H., 2017. *Merawat Perdamaian*. Yogyakarta: Semesta Ilmu.
- Supartha, W. and Sintaasih, D., 2017. *Pengantar Perilaku Organisasi*. Denpasar: Setia Bakti.

PROFIL PENULIS

Maya Rizki Sari, S.E., M.Si.



Penulis akrab disapa dengan nama Maya. Wanita kelahiran Pekanbaru ini menyelesaikan studi sarjana selama 3.2 tahun di Universitas Sumatera Utara (USU) jurusan akuntansi dengan predikat *Cumlaude* dan mendapatkan beasiswa dari Pertamina Foundation Scholarship (PFS) di pertengahan kuliah hingga tamat. Setelahnya, penulis melanjutkan pendidikan master di IPB University jurusan Manajemen dan mendapatkan kesempatan kuliah ke negara Polandia dengan beasiswa Erasmus pada program Erasmus: *Key Action 1 Mobility for Learners and Staff-Higher Education Student and Staff Mobility* di semester 2 kampus WULS-SGGW (Warsaw University of Life Science) selama satu semester dan sekaligus melakukan penelitian tesis di sana. Penulis aktif di organisasi keilmuan, sosial, dan keagamaan. Saat ini penulis juga aktif sebagai dosen di STIE Mahaputra Riau dan diamanahkan sebagai Kepala Lembaga Penjaminan Mutu periode 2020-2024 di STIE Mahaputra Riau. Baginya, berbagi ilmu adalah berbagi kebaikan. Penulis dapat dihubungi di email mayarizkisari@stie-mahaputra-riau.ac.id/mayarizkisarii@gmail.com

Menhard, S.E., M.Pd



Penulis lahir di Bukittinggi pada tanggal 10 Februari 1965. Sebagian besar kariernya dilalui di dunia pendidikan. Di antaranya Direktur AMIK Mahaputra Riau (2002-2009), Direktur AAM Riau (2009-2012), Ketua STIE Mahaputra Riau (2012-2020), dan saat ini menjabat sebagai Wakil Ketua STIE Mahaputra Riau. Juga aktif di berbagai kegiatan keorganisasian, di antaranya sebagai pengurus Aptisi X Riau. Berbagai jabatan manajerial tersebut tentu saja memperkaya wawasan penulis dan menjadi sesuatu yang sangat bernilai yang tertuang dalam penulisan buku ini. *Long life education* nampaknya menjadi sesuatu yang sangat bermakna bagi penulis, hal ini dibuktikan, saat ini menjalani program Doktorat. Penulis dapat dihubungi melalui email: menhard1967@gmail.com

Laras Insiya Pertiwi, S.Bns.



Penulis la lahir di kota Metro, Lampung dan menempuh studi S-1 di Sekolah Bisnis Institut Pertanian Bogor yang kemudian lulus sebagai lulusan atau wisudawan terbaik S-1 Sekolah Bisnis IPB dengan predikat *Cumlaude*. Selama masa kuliah, penulis aktif dalam beberapa organisasi kemahasiswaan mulai dari Badan Eksekutif Mahasiswa, Dewan Perwakilan Mahasiswa, dan Majelis Permusyawaratan Mahasiswa IPB. Saat ini penulis

sedang menempuh studi jenjang magister di jurusan *Young Professional*, Magister Administrasi Bisnis, Institut Teknologi Bandung (MBA ITB). Selain kegiatannya di kelas, penulis juga aktif dalam organisasi keagamaan Islam pascasarjana ITB sebagai kepala departemen. Penulis memiliki keyakinan bahwa menyalurkan kebaikan tidak akan mengurangi kebaikan dimiliki, namun justru akan menambahnya berkali-kali lipat. Penulis dapat dihubungi di email Laras_insiya@sbm-itb.ac.id / Larasinsiya@gmail.com

Perilaku ORGANISASI

Pada dasarnya, perilaku organisasi merupakan suatu bidang studi yang di dalamnya mempelajari tentang bagaimana seseorang ataupun individu bisa bergerak dan berperilaku sesuai dengan organisasi. Termasuk di dalamnya mempelajari bagaimana mereka bisa berinteraksi satu sama lainnya dan bagaimana mereka bisa bekerja dalam suatu struktur organisasi untuk bisa menyelesaikan pekerjaan dan juga interaksi tersebut dengan lingkungan yang berada di luar organisasi. Salah satu tujuan utama dilakukannya studi perilaku organisasi diantaranya agar bisa merevitalisasi teori organisasi dan juga mengembangkan konseptualisasi kehidupan organisasi yang lebih baik. Sebagai bidang daripada multidisiplin, perilaku organisasi ini sudah dipengaruhi dengan perkembangan pada sejumlah disiplin ilmu, termasuk di dalamnya psikologi, sosiologi, ekonomi, teknik dan juga pengalaman dari para praktisi itu sendiri. Studi tentang perilaku organisasi ini memiliki peranan yang penting untuk dipahami, memprediksi, serta mengandalkan perilaku setiap SDM dalam suatu organisasi, sehingga organisasi tersebut bisa berjalan secara efektif. Berdasarkan hal tersebut maka, buku ini menyajikan segala yang dibutuhkan oleh para pengelola perusahaan dalam menjalankan roda perputaran perusahaan agar dapat menciptakan kualitas dan kuantitas perusahaan yang baik. Oleh sebab itu buku ini hadir dihadapan sidang pembaca sebagai bagian dari upaya diskusi sekaligus dalam rangka melengkapi khazanah keilmuan dibidang perilaku organisasi, sehingga buku ini sangat cocok untuk dijadikan bahan acuan bagi kalangan intelektual dilingkungan perguruan tinggi ataupun praktisi yang berkecimpung langsung dibidang perilaku organisasi.