

PERILAKU ORGANISASI

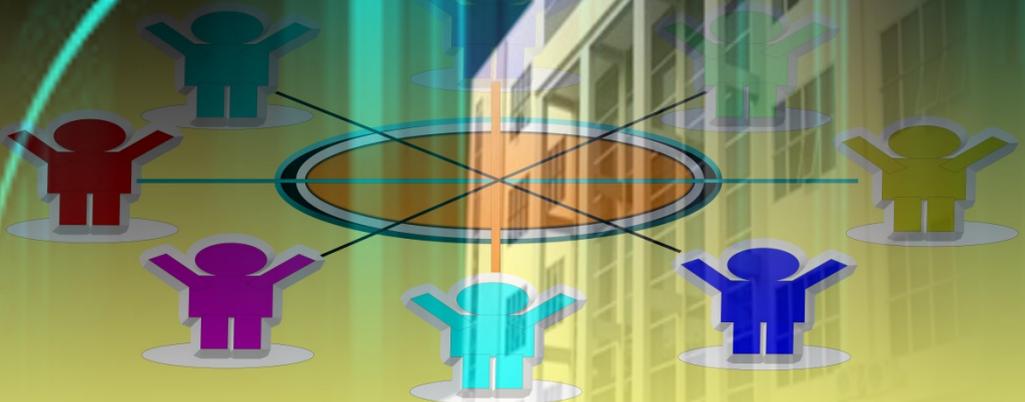


Prof. Dr. Bernhard Tewal, SE., ME

Dr. Adolfina, SE., MSi

Merinda H. Ch. Pandowo, SE., MA

Dr. Hendra N. Tawas, SE., MSi



PERILAKU ORGANISASI

Penulis:

Bernhard Tewal
Adolfina
Merinda Ch. H. Pandowo
Hendra N. Tawas

Hak Cipta @ pada Penulis Dilindungi (All right reserved)

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak buku ini sebagian atau seluruhnya, dalam bentuk dan dengan cara apapun juga, baik secara mekanis maupun elektronik, termasuk fotocopy, rekaman dan lain-lain tanpa izin tertulis dari penulis.



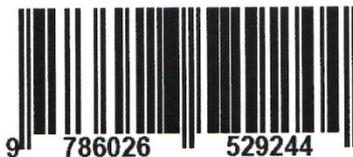
Penerbit
CV. PATRA MEDIA GRAFINDO
BANDUNG

Jl. Jend. Sudirman No. 736 - Bandung
Telp./Fax: 022-6040938, HP: 081214466604
e-mail: luhut68@yahoo.co.id
website: www.patramedia.com

Anggota IKAPI

Cetakan pertama, November, 2017

Perpustakaan Nasional : Katalog dalam Terbitan
ISBN 978-602-6529-24-4



KATA PENGANTAR

Globalisasi dan kemajuan teknologi yang pesat dewasa ini telah mengubah tatanan kehidupan masyarakat, termasuk organisasi/perusahaan. Orang-orang yang bekerjasama dalam organisasi datang dengan latar belakang yang berbeda seperti umur, jenis kelamin, pendidikan, keterampilan, agama, suku dan lain-lain. Berbagai perubahan ini menjadi tantangan dalam mengelola kerjasama orang-orang dalam sebuah organisasi. Perilaku mereka akan menentukan kelangsungan hidup organisasi tersebut. Manajemen yang memahami dengan baik perilaku orang-orangnya akan memungkinkan organisasinya menjadi efektif.

Buku “Perilaku Organisasi” ini membahas berbagai faktor penentu perilaku manusia dalam organisasi. Faktor individual, kelompok dan organisasional merupakan tiga tingkatan analisis untuk memahami perilaku manusia dalam organisasi. Buku ini merupakan kontribusi penulis dalam memperkaya literatur Manajemen dan Organisasi.

Berkenaan dengan terselesaikannya buku ini, penulis memanjatkan pujian dan syukur kepada Tuhan Yesus Kristus yang telah mengaruniakan hikmat, pengetahuan dan kemampuan yang luar biasa besarnya. Selanjutnya ucapan terima kasih dan penghargaan penulis sampaikan kepada Dr. Ir. Joice R.T.S.L. Rimper, MSi. dan Denny Mondoringin yang telah membantu

mengedit naskah dan layout-nya. Buku ini juga dipersembahkan buat almamater tercinta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi.

Menyadari akan segala keterbatasan yang dimiliki, dengan senang hati penulis mengharapkan masukan dan koreksi dari para pembaca untuk perbaikannya.

Manado, Oktober 2017

Penulis :

Bernhard Tewal

Adolfina

Merinda Ch. H. Pandowo

Hendra N. Tawas

DAFTAR ISI

Halaman Sampul.....	
Kata Pengantar	i
Daftar Isi	ii
Daftar Tabel	viii
Daftar Gambar	ix
1 Pendahuluan	1
• Pengantar	1
• Definisi Perilaku Organisasi	2
• Pendekatan Multi Disiplin Dalam Perilaku Organisasi	5
• Tingkatan Analisis dalam Perilaku Organisasi	8
• Tantangan dan Peluang Perilaku Organisasi	11
• Model Perilaku Organisasi	14
• Daftar Pustaka	16
2 Budaya Organisasi	18
• Pengantar	18
• Definisi Budaya Organisasi	18
• Pentingnya Budaya Organisasi	21
• Karakteristik Budaya Organisasi	25
• Jenis Budaya Organisasi	28
• Menciptakan dan Mempertahankan Budaya Organisasi	33
• Daftar Pustaka	36

3	Karakteristik Biografi dan Perilaku Organisasi	38
	• Pengantar	38
	• Perilaku Kerja	39
	• Karakteristik Biografi	50
	• Daftar Pustaka	55
4	Kepribadian dan Pembelajaran	56
	• Pengantar	56
	• Definisi Kepribadian	57
	• Teori Kepribadian	59
	• Karakteristik Kepribadian	63
	• Kepribadian dan Prilaku	71
	• Definisi Pembelajaran	75
	• Teori-Teori Pembelajaran	76
	• Metode-Metode Pembentukan perilaku	81
	• Daftar Pustaka	83
5	Sikap dan Persepsi	84
	• Pengantar	84
	• Definisi Sikap	85
	• Komponen-Komponen Sikap	86
	• Tipe-Tipe Sikap Kerja	88
	• Definisi Persepsi	101
	• Factor-Faktor Yang Mempengaruhi Persepsi ..	102
	• Kesalahan Persepsi	104
	• Hubungan Persepsi Dan Pengambilan Keputusan	107
	• Meningkatkan Kreativitas dalam Pembuatan Keputusan	109
	• Daftar Pustaka	111

6	Motivasi Kerja	112
	• Pengantar	112
	• Definisi Motivasi	113
	• Teori-Teori Motivasi	117
	• Daftar Pustaka	136
7	Stres Kerja	137
	• Pengantar	137
	• Definisi Stres	138
	• Penyebab Stres Dari Individu	141
	• Penyebab Stres Pada Kelompok dan Organisasi	142
	• Dampak Stres	144
	• Mengelola Stres Kerja	146
	• Daftar Pustaka	147
8	Kelompok dan Tim	148
	• Pengantar	148
	• Definisi Kelompok	149
	• Alasan Pembentukan Kelompok	150
	• Teori Pembentukan Kelompok	153
	• Tipe - Tipe Kelompok	156
	• Tahap Perkembangan Kelompok	160
	• Model Keseimbangan Tersela (The punctuated equilibrium model)	161
	• Definisi Tim Kerja	162
	• Tipe - Tipe Tim Kerja	165
	• Daftar Pustaka	169

9	Komunikasi	170
	• Pengantar	170
	• Proses Komunikasi	171
	• Komunikasi dalam Organisasi	177
	• Komunikasi Efektif	180
	• Tipe Komunikasi	182
	• Hambatan Komunikasi	187
	• Komunikasi Lintas Budaya	191
	• Daftar Pustaka	196
10	Kepemimpinan	199
	• Pengantar	199
	• Kepemimpinan dalam Organisasi	201
	• Definisi Kepemimpinan	204
	• Teori Kepemimpinan	206
	• Gaya Kepemimpinan	214
	• Etika dan Kepemimpinan	219
	• Daftar Pustaka	222
11	Pengambilan Keputusan	225
	• Pengantar	225
	• Pengambilan Keputusan	226
	• Bias dan Kesalahan dalam Pengambilan Keputusan	228
	• Proses dan Model Pengambilan Keputusan	232
	• Tipe Keputusan	239
	• Gaya Pengambilan Keputusan	242
	• Etika Pengambilan Keputusan	246
	• Daftar Pustaka	248

12	Desain Organisasi	250
	• Pengantar	250
	• Desain Organisasi	252
	• Struktur Organisasi	257
	• Perbedaan Struktur Organisasi	267
	• Desain dan Struktur Organisasi Global.....	270
	• Daftar Pustaka	273

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Kontribusi Ilmu Perilaku dan Ilmu Sosial dalam Perilaku Organisasi	6
Tabel 6.1	Managerial Perspective of Content and Process Theories of Motivation	119
Tabel 8.1	Perbedaan Kelompok Kerja dan Tim Kerja	165
Tabel 11.1	Bias Pengambilan Keputusan	230
Tabel 12.1	Bentuk Struktur Organisasi Global	271

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Perspektif Keefektifan Kinerja Organisasi.....	10
Gambar 1.2	Model Perilaku Organisasi dari Robbins dan Judge.....	15
Gambar 1.3	Model Perilaku Organisasi dari Gibson dkk	16
Gambar 2.1	Jenis Budaya Organisasi Berdasarkan Kerangka Nilai Bersaing	31
Gambar 4.1	Model of How Big Five Traits Influence OB Criteria	67
Gambar 5.1	Komponen Sikap (Robbins & Judge, 2013:71)	87
Gambar 5.2	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Persepsi (Robbins & Judge,2013:167)...	103
Gambar 6.1	The Motivational Process: An Initial Model (Gibson et.al, 2012:128)	115
Gambar 7.1	A Model of Stressors, Stress, and Outcomes (Gibson et.al, 2012:197)	139
Gambar 11.1	Pengambilan Keputusan dilihat dari Perspektif Klasik dan Perilaku	237
Gambar 11.2	Matriks Pengambilan Keputusan	243

Gambar 12.1 Contoh Departementalisasi berdasarkan Geografi/Wilayah	260
Gambar 12.2 Contoh Rentang Kendali	262
Gambar 12.3 Contoh Bagan Organisasi Sederhana	265

1. PENDAHULUAN

Pengantar

Setiap organisasi yang dibentuk memiliki tujuan tertentu yang harus dicapai melalui kerjasama manusia yang ada didalamnya. Efektif atau tidaknya pencapaian tujuan organisasi sangat ditentukan oleh perilaku manusia yang bekerja didalam organisasi tersebut, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Orang-orang yang bekerjasama dalam suatu organisasi memiliki perilaku kerja dan kinerja yang tidak sama satu dengan yang lainnya. Ada orang yang bekerja sangat rajin, antusias, percaya diri, mandiri, disiplin dan berbagai perilaku kerja positif lainnya. Mereka yang memiliki perilaku kerja positif demikian akan cenderung berkinerja baik atau tinggi dalam organisasi. Selain itu, dalam kehidupan kerja organisasi ada orang yang berperilaku kerja negatif seperti malas, tidak antusias, tidak percaya diri, tidak mandiri, tidak disiplin dan lain-lain, Akibat dari perilaku kerja negatif ini, mereka akan berkinerja buruk atau rendah dalam organisasinya.

Manajemen memainkan peran yang strategis dalam meningkatkan kinerja seseorang. Melalui manajemen akan memungkinkan perilaku manusia yang bekerjasama dalam organisasi akan menjadi terarah pada pencapaian tujuan yang diinginkan. Perilaku manusia dalam kerjasama organisasi menjadi pusat kajian dari suatu bidang ilmu yang dikenal sebagai Perilaku Organisasi (Organizational Behavior).

Bab ini akan membahas tentang definisi perilaku organisasi, pendekatan multi disiplin dalam perilaku organisasi, tingkatan analisis dalam perilaku organisasi, perspektif efektifitas kinerja organisasi, peluang dan tantangan perilaku organisasi dan model perilaku organisasi.

Definisi Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi telah didefinisikan oleh para pakar 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. Beberapa definisi perilaku organisasi akan dikemukakan berikut ini :

Organizational behavior can be defined as the understanding, prediction, and management of human behavior in organizations (Luthans, 2011: 20).

(Perilaku organisasi dapat didefinisikan sebagai pemahaman, prediksi, dan pengelolaan perilaku manusia dalam organisasi).

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 dimana perilaku manusia itu beroperasi, apakah individu, kelompok atau organisasi.

Pendekatan Multi Disiplin Dalam Perilaku Organisasi

Manusia yang bekerjasama dalam organisasi memiliki keunikan masing-masingnya karena mereka datang dengan latar belakang yang berbeda seperti

budaya, umur, pendidikan, pengalaman, kebutuhan, motivasi dan lain-lain. Oleh karena itu para manajer dalam memahami, mengarahkan dan mengelola perilaku orang-orang yang ada dalam organisasinya, baik secara individual maupun kelompok dapat memanfaatkan teori, metode dan prinsip berbagai ilmu perilaku dan ilmu sosial seperti Psikologi, Psikologi Sosial, Sosiologi, Antropologi, Ilmu Politik, Ilmu Ekonomi dan Ilmu Manajemen (Greenberg & Baron, 2008: 6-7; Robbins & Judge, 2013: 13-14, Gibson, 2012: 7). Kontribusi berbagai ilmu perilaku dan ilmu sosial ini terhadap Perilaku Organisasi tampak dalam Tabel 1.1.

Tabel 1.1. Kontribusi Ilmu Perilaku dan Ilmu Sosial dalam Perilaku Organisasi.

No.	Kategori Ilmu Perilaku dan Ilmu Sosial	Kontribusi pada topik-topik Perilaku Organisasi yang relevan
1	Psikologi. (mempelajari dan berusaha memahami perilaku individu manusia)	Persepsi, pembelajaran, kepribadian, emosi, stres kerja, sikap, motivasi, pengambilan keputusan pribadi, kepuasan kerja, kreativitas, rancangan pekerjaan, penilaian kinerja

2	Psikologi Sosial. (fokus mempelajari pengaruh orang satu sama lain)	Perubahan perilaku, perubahan sikap, komunikasi, proses kelompok, pengambilan keputusan kelompok, kekuasaan, konflik, perilaku antar kelompok
3	Sosiologi. (mempelajari orang dalam hubungan dengan lingkungan sosial mereka atau budaya)	Budaya organisasi, dinamika kelompok, struktur organisasi, teknologi organisasi, perubahan organisasi, sosialisasi, komunikasi, kekuasaan, konflik
4	Antropologi. (mempelajari masyarakat untuk mengetahui keberadaan manusia dan aktivitasnya)	Budaya organisasi, kepemimpinan, lingkungan organisasi, kekuasaan, nilai-nilai komparatif, sikap-sikap komparatif, analisa lintas budaya
5	Ilmu Politik. (mempelajari penggunaan kekuasaan dalam tindakan seseorang mencapai tujuan)	Konflik, kekuasaan, kepemimpinan, pengambilan keputusan pribadi, pengambilan keputusan kelompok
6	Ilmu Ekonomi. (mempelajari perilaku manusia untuk membuat pilihan dan mencapai kemakmuran)	Pengambilan keputusan pribadi, pengambilan keputusan kelompok, negosiasi, kekuasaan
7	Ilmu Manajemen. (mempelajari tindakan mencapai tujuan melalui dan bersama orang lain secara efisien dan efektif)	Teknologi organisasi, kualitas organisasi, perubahan organisasi, pengambilan keputusan pribadi, pengambilan keputusan kelompok

Tingkatan Analisis Dalam Perilaku Organisasi

Perilaku Organisasi merupakan suatu bidang kajian yang menarik dan mendapatkan perhatian yang besar para peneliti dan praktisi manajemen dewasa ini dan dimasa yang akan datang. Kajian perilaku organisasi berfokus pada tiga tingkat analisis yaitu :

1. Analisis tingkat individual mengkaji berbagai faktor pribadi yang menentukan dan mendasari perilaku seseorang dalam bekerja mencapai tujuan organisasi. Faktor pribadi ini diantaranya meliputi: ciri biografis, kepribadian, sikap, persepsi, motivasi. Perilaku kerja individual ini akan menghasilkan keefektifan kinerja individual
2. Analisis tingkat kelompok mengkaji berbagai faktor proses kelompok yang menentukan dan mendasari perilaku kelompok dan interaksi individual dalam bekerja mencapai tujuan organisasi. Faktor proses kelompok ini diantaranya meliputi : pembentukan kelompok dan tim kerja, kepemimpinan, komunikasi, konflik serta kekuasaan dan politik. Perilaku kerja yang timbul dari proses kelompok akan menghasilkan keefektifan kinerja kelompok.

3. Analisis tingkat organisasional mengkaji berbagai faktor proses keorganisasian yang menentukan dan mendasari perilaku individual dan perilaku kelompok serta interaksinya dalam bekerja mencapai tujuan organisasi. Faktor proses keorganisasian ini diantaranya meliputi : rancangan struktur organisasi, budaya organisasi, praktek manajemen sumber daya manusia dan perubahan organisasi. Perilaku kerja yang muncul dari proses keorganisasian dan interaksinya dengan proses kelompok dan individu akan menghasilkan keefektifan kinerja organisasi.

Keefektifan kinerja organisasi pada dasarnya bergantung pada keefektifan kinerja kelompok, sedangkan keefektifan kinerja kelompok ini bergantung pada keefektifan kinerja individual. Selanjutnya, ada sejumlah faktor yang menyebabkan keefektifan kinerja pada masing-masing tingkatan tersebut. Keefektifan kinerja individual dapat disebabkan faktor-faktor seperti kecerdasan, keterampilan, sikap, kepribadian, kapasitas belajar, motivasi, stres, peran, kepuasan dan lainnya. Keefektifan kinerja kelompok dapat disebabkan oleh faktor-faktor seperti kepaduan, konflik, kepemimpinan,

komunikasi, kekuasaan, politik, struktur, norma dan lainnya. Keefektifan kinerja organisasi disebabkan oleh faktor-faktor seperti iklim, teknologi, struktur, budaya, praktek manajemen sumber daya manusia. Namun demikian dalam perspektif sistem, keefektifan kinerja individual, kelompok dan organisasi dipengaruhi juga oleh lingkungannya. Lingkungan kehidupan keluarga (suami dan isteri) yang tidak harmonis akan mempengaruhi keefektifan kinerja individual mereka dalam organisasi. Lingkungan ekonomi, politik dan/atau persaingan yang memburuk misalnya, maka akan mempengaruhi keefektifan kinerja individual, kelompok dan/atau organisasi. Perspektif keefektifan kinerja organisasi dapat diilustrasikan dalam Gambar 1.1.



Gambar 1.1. Perspektif Keefektifan Kinerja Organisasi

Tantangan Dan Peluang Perilaku Organisasi

Lingkungan organisasi berubah sangat cepat seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perubahan ini menjadi tantangan dan sekaligus peluang bagi para manajer dalam mengimplementasikan Perilaku Organisasi sebagai suatu disiplin ilmu. Peluang dan tantangan Perilaku Organisasi sebagai berikut:

1. Merespons Globalisasi

Era globalisasi telah membuka sekat-sekat antar negara melalui pemberlakuan pasar bebas atau perdagangan bebas. Bisnis internasional merupakan salah satu ciri globalisasi akan memungkinkan karyawan bekerja dengan karyawan atau manajer yang berbeda negara dan budaya. Karyawan yang tidak dipersiapkan menghadapi kondisi ini bisa mengalami *culture shock*, stres, frustrasi dan konflik sehingga kinerjanya tidak efektif. Manajer harus meminimalkan kemungkinan terjadinya hal-hal ini pada diri karyawan.

2. Merespons Kemajuan Teknologi

Teknologi berkembang pesat dewasa ini dan hal ini telah mengubah sifat esensi pekerjaan dan organisasi. Otomatisasi dan penggunaan teknologi informasi telah menggantikan manusia dengan mesin dalam melakukan banyak pekerjaan. Konsekuensi dari pemanfaatan teknologi terjadilah perampingan organisasi yang dilakukan melalui pengurangan (*downsizing*) dan alih daya (*outsourcing*). Selain itu, teknologi informasi memungkinkan terjadinya organisasi virtual (*virtual organization*) dan bekerja jarak jauh (*telecommuting/telework*). Manajer perlu mempertimbangkan dampak kemajuan teknologi tersebut bagi karyawannya.

3. Merespons Diversitas Angkatan Kerja

Organisasi pada era globalisasi mempekerjakan orang-orang dengan latar belakang yang beragam seperti jenis kelamin, pendidikan, kepribadian, ras, suku, agama, budaya, negara dan lainnya. Kondisi ini mudah menimbulkan kesalahpahaman, saling curiga, konflik dan/atau ketidakharmonisan dalam bekerja diantara karyawan. Manajer harus menciptakan iklim kerja yang

kondusif dan memadukan mereka agar bersinergi untuk menghasilkan kinerja yang efektif.

4. Merespons Tekanan Ekonomi

Kondisi ekonomi yang buruk seperti inflasi yang tinggi dapat membuat karyawan menjadi stres, frustrasi, tidak bahagia dalam bekerja. Pendapatan mereka dari pekerjaan menurun secara riil, sehingga tidak dapat memenuhi semua kebutuhannya. Hal ini membuat karyawan tidak mampu berkonsentrasi dalam melakukan pekerjaannya, sehingga kinerja mereka tidak efektif. Manajer perlu membangkitkan semangat karyawannya agar tetap bekerja baik.

5. Merespons Persaingan

Persaingan bisnis saat ini dan di masa yang akan datang cenderung meningkat. Kunci untuk memenangkan persaingan adalah pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan agar mereka menjadi profesional, kreatif, inovatif dan produktif. Manajer yang mengabaikan pengembangan sumber daya manusia, maka organisasi yang dipimpinnya cepat atau lambat akan menghadapi kehancuran. Oleh karena itu manajer

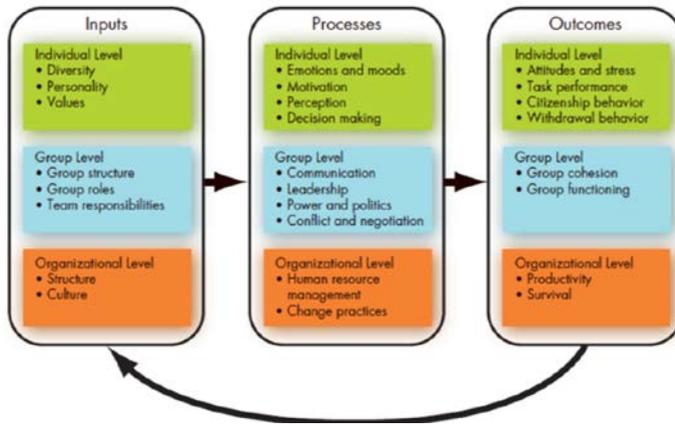
harus meningkatkan kemampuan karyawannya secara terprogram.

6. Merespons Tuntutan Konsumen/Pelanggan

Konsumen atau pelanggan merupakan pengguna dari barang atau jasa yang ditawarkan organisasi dan karenanya mereka harus dipertahankan dengan memberikan layanan terbaik. Banyak organisasi kehilangan pelanggan karena karyawannya tidak dapat memberikan layanan yang memuaskannya, apalagi di era persaingan yang ketat saat ini. Manajemen perlu menciptakan budaya yang tanggap terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Manajemen harus melatih karyawannya agar bersifat ramah dan bersahabat ketika melayani pelanggannya.

Model Perilaku Organisasi

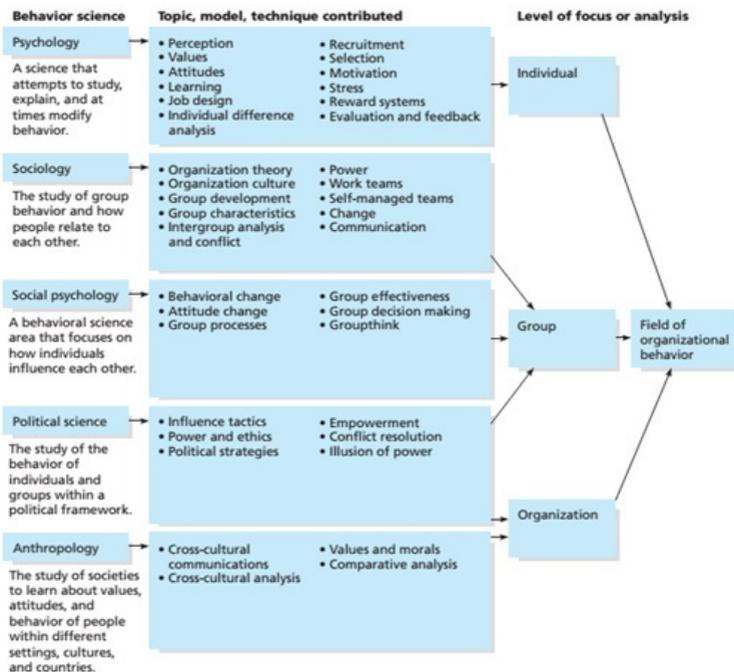
Robbins dan Judge (2013: 25) telah mengembangkan Model Perilaku Organisasi sebagaimana tampak dalam Gambar 1.2.



Gambar 1.2. Model Perilaku Organisasi dari Robbins & Judge.

Model perilaku organisasi ini menampilkan pendekatan sistem, dimana dalam setiap elemen sistem (masukan – proses – luaran) terdapat tiga tingkatan analisisnya (individual – kelompok – organisasi).

Gibson *et al.* (2012: 5), mengemukakan Model Perilaku Organisasi yang mengkaitkan tiga tingkatan analisis perilaku organisasi dengan kontribusi lima disiplin ilmu perilaku (Psikologi, Sosiologi, Psikologi Sosial, Ilmu Politik dan Antropologi) seperti tampak pada Gambar 1.3.



Gambar 1.3. Model Perilaku Organisasi dari Gibson dkk.

Daftar Pustaka:

- James L. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, Jr., Konopaske, R. 2012. Organizations: Behavior, Structure, Processes. Fourteenth Edition. McGraw-Hill. New York,
- Greenberg, J. & Baron, R. A. 2008. Behavior in Organizations. Ninth Edition. Pearson Prentice Hall. New Jersey.

Luthans, F. 2013. Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. Twelfth Edition. McGraw-Hill/Irwin: New York.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. 2013. Organizational Behavior. Fifteenth Edition, Pearson. Boston.

2. BUDAYA ORGANISASI

Pengantar

Setiap organisasi memiliki nilai-nilai yang ditumbuhkembangkan untuk dimiliki oleh setiap anggotanya. Nilai-nilai ini menjadi pedoman perilaku yang harus diaplikasikan dalam kehidupan kerja organisasi dan hal ini akan menjadi pembeda dengan 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.

Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi telah didefinisikan para pakar dalam cara yang berbeda. Beberapa definisi budaya organisasi dari hasil tinjauan literatur akan dikemukakan dibawah ini.

Organizational culture as a pattern of basic assumptions— invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration—that has worked well enough to be considered valuable and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems (Edgar Shein dalam Luthan, 2011: 72)

Budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar - diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu karena ia belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal - yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap bernilai dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan, dan merasakan sehubungan dengan masalah tersebut.

Organizational culture is what the employees perceive and how this perception creates a pattern of beliefs, values, and expectations (Gibson et al., 2012: 31)

Budaya organisasi adalah apa yang para karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi.

Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations (Robbins & Judge, 2013: 512)

Budaya organisasi menunjukkan suatu sistem makna bersama yang dimiliki oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain.

Dari definisi-definisi tersebut ternyata budaya organisasi merupakan suatu konsep yang cukup kompleks. Budaya organisasi berkaitan dengan nilai dan

keyakinan yang ditumbuhkembangkan dalam organisasi untuk menuntun perilaku dan tindakan anggota organisasi tersebut (Tewal, 2017: 19).

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 bisa diukur (ditest) 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.

Pentingnya Budaya Organisasi

Setiap organisasi mengembangkan sistem nilai yang mengatur cara berperilaku dan bertindak orang-orang yang ada didalamnya. Sistem nilai inilah yang dinamakan sebagai budaya organisasi. Setiap perusahaan memiliki budaya khas sendiri yang membedakannya dari perusahaan lain. Kuat atau lemahnya budaya organisasi dalam suatu perusahaan tergantung pada sejauh mana nilai-nilai inti yang dikembangkan itu dimiliki secara dalam dan luas oleh karyawan-karyawannya. Semakin banyak karyawan menerima nilai-nilai inti organisasinya dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut, berarti semakin kuat budayanya (Robbins & Coulter, 2002: 59).

Beach (1993:12) menyatakan: *In short, the culture is the essence of what is important to the organization. As such, it prescribes and proscribes activities and it defines the do's and don'ts that govern the behavior of its members*". Jelaslah bahwa budaya mengandung inti yang penting dalam mengatur perilaku anggota organisasi tentang apa yang boleh atau tidak boleh dilakukannya. Dengan demikian dapatlah

dikatakan budaya sebagai suatu pedoman yang dipakai dalam menjalankan aktivitas organisasi. Pada hakekatnya setiap perusahaan mengembangkan budaya organisasi, yang selain untuk mengatasi permasalahan integrasi internal, juga untuk adaptasi eksternal (Schein, 1991: 52- 66).

Budaya menjalankan sejumlah fungsi dalam organisasi. Robbins dan Judge (2013:516) mengemukakan lima fungsi budaya dalam organisasi, yaitu:

- (1) Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan lain;
- (2) Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi
- (3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang
- (4) Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan

standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan dan

- (5) Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Hutabarat dan Huseini (2006:288), mengemukakan fungsi budaya perusahaan yang hampir serupa dengan pendapat di atas, yaitu:

- (1) Budaya dapat mendorong karyawan dan manajer untuk mencari berbagai alternatif yang bernilai tinggi/terbaik serta cara terbaik untuk mengimplementasikan;
- (2) Budaya perusahaan berfungsi sebagai identitas anggota dan perusahaan yang dapat membedakan suatu perusahaan atau karyawannya dengan perusahaan lain
- (3) Budaya perusahaan sebagai mekanisme kontrol yang mengarahkan dan membentuk sikap dan tingkah laku karyawan, serta memudahkan timbulnya komitmen kepada sesuatu yang lebih besar dari kepentingan

pribadi dan juga menunjang stabilitas sistem sosial di antara karyawan.

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.

Karakteristik Budaya Organisasi

Para pakar mengemukakan karakteristik budaya organisasi secara berbeda, meskipun ada beberapa diantaranya yang mirip. Budaya organisasi sebagai sistem nilai yang dianut dan dimiliki secara bersama anggotanya memiliki tujuh karakteristik (Robbins & Judge, 2013: 512-513; Robbins & Coulter, 2002: 59), yaitu :

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil resiko
- 2) Perhatian terhadap detail, sejauh mana para karyawan diharapkan memperhatikan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian terhadap detail
- 3) Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu

- 4) Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu
- 5) Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu
- 6) Keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai dan
- 7) Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* bukannya 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 resiko : mendorong karyawan untuk mau mengambil resiko
- 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 siapapun yang membutuhkannya
- 6) Persahabatan dan kesesuaian ; karyawan cenderung bersahabat dan cocok satu dengan lainnya.

Luthans (2013:72), mengatakan budaya organisasi memiliki sejumlah karakteristik penting sebagai berikut :

- 1) Keteraturan perilaku yang teramati. Ketika peserta organisasi berinteraksi dengan orang lain, mereka menggunakan bahasa, terminologi, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan sopan.
- 2) Norma. Standar perilaku ada, termasuk panduan tentang berapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan, yang di banyak organisasi turun pada “Jangan lakukan terlalu banyak ; jangan terlalu sedikit”.

- 3) Nilai dominan. Ada beberapa nilai utama yang dianjurkan oleh organisasi dan diharapkan para peserta untuk berbagi. Contoh tipikal adalah kualitas produk yang tinggi, *low absenteeism*, dan efisiensi tinggi.
- 4) Filsafat. Ada kebijakan yang mengemukakan keyakinan organisasi tentang bagaimana caranya karyawan dan/atau pelanggan harus diperlakukan.
- 5) Aturan. Ada pedoman ketat terkait untuk bergaul dalam organisasi. Pemandang baru harus mempelajari "tali" tersebut agar bisa diterima sebagai anggota kelompok yang lengkap.
- 6) Iklim organisasi. Ini adalah keseluruhan "perasaan" yang disampaikan secara fisik, tata letak, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi melakukan diri mereka dengan pelanggan atau orang luar lainnya.

Jenis Budaya Organisasi

Budaya organisasi ditinjau dari tingkat pemilikan nilai-nilai dapat dibedakan sebagai berikut :

1). *Dominant Culture* dan 2). *Subculture* (Luthans, 2013: 73 ; Robbins & Judge, 2013: 514).

- 1) *Dominant Culture* (budaya dominan) adalah seperangkat nilai inti yang dimiliki oleh sebagian besar anggota organisasi.
- 2) *Subculture* (subkultur) adalah seperangkat nilai yang dimiliki oleh minoritas, biasanya merupakan minoritas kecil, dari anggota organisasi. Subkultur biasanya merupakan hasil dari masalah atau pengalaman yang dimiliki oleh anggota departemen atau unit.

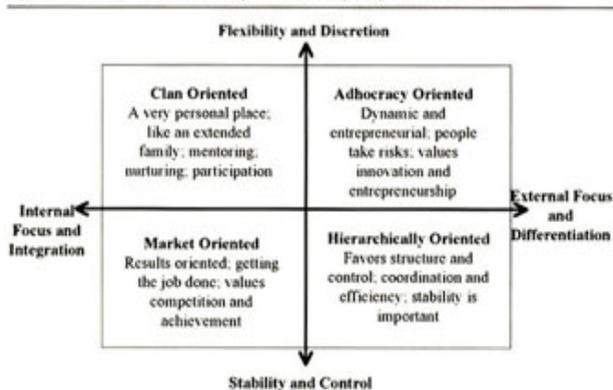
Pada hakekatnya dalam budaya dominan terdapat subkultur-subkultur. Dalam beberapa kasus, subkultur meningkatkan budaya dominan, sementara pada kasus lain mereka mungkin memiliki efek sebaliknya dan benar-benar merupakan budaya tandingan. Subkultur yang bertentangan dengan kultur budaya yang dominan menciptakan konflik, pertikaian, dan frustrasi di kalangan karyawan. Subkultur yang sesuai dengan budaya dominan bisa sangat bermanfaat (Gibson, 2012: 38). Selain itu, Robbins dan Judge (2013: 414) membedakan juga budaya organisasi dalam : *Strong*

culture (budaya kuat) dan *Weak culture* (budaya lemah). Jika kebanyakan karyawan memiliki opini yang sama tentang misi dan nilai organisasi, budaya itu kuat ; Jika pendapat sangat bervariasi, budaya itu lemah. Dalam budaya yang kuat, nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dimiliki secara luas. Semakin banyak anggota yang menerima nilai inti dan semakin besar komitmen mereka, semakin kuat budaya dan semakin pengaruhnya pada perilaku anggota, karena tingginya tingkat kesamaan dan intensitas menciptakan iklim kontrol perilaku yang tinggi.

Cameron dan Quinn (1999), telah membedakan empat jenis budaya organisasi berdasarkan kerangka nilai bersaing, yaitu : 1) *the clan culture*, 2) *the adhocracy culture*, 3) *the market culture* dan 4) *the hierarchy culture*. Kerangka nilai bersaing ini terdiri dari dua dimensi keefektifan organisasi yang diletakkan dalam sistem diagram sepasang sumbu silang horisontal dan vertikal sehingga menghasilkan empat kuadran (disebut sebagai empat jenis budaya). Dimensi pertama diletakkan pada sumbu horisontal : kiri, *Internal Fokus and Integration* (Fokus internal dan integrasi) ke kanan,

External Fokus and Differentiation (Fokus eksternal dan diferensiasi) dan dimensi kedua diletakkan pada sumbu vertikal : atas, *Flexibility and Discretion* (Fleksibilitas dan keleluasaan) ke bawah, *Stability and Control* (Stabilitas dan pengendalian). Kedudukan keempat jenis budaya tersebut tampak dalam Gambar 2.1.

Figure 2: The Four Culture-Archetypes of the Competing Values Framework



Notr. Adapted from Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, by K. S. Cameron & R. E. Quinn, 1999, Reading, MA: Addison-Wesley.

Gambar 2.1. Jenis Budaya Organisasi Berdasarkan Kerangka Nilai Bersaing

Organisasi dengan budaya “*clan*” (kelompok keluarga besar) memiliki karakteristik kerja tim, program keterlibatan pegawai, dan komitmen korporat

kepada para pegawai. Organisasi dalam berbisnis mengembangkan lingkungan kerja yang humanis, dan tugas utama manajemen adalah memberdayakan pegawai dan memfasilitasi partisipasinya, serta komitmen dan kesetiaan. Organisasi dengan budaya “*adhocracy*” (sementara) mendorong para pegawai untuk inovatif, kreatif, mengambil resiko dan mengantisipasi masa depan. Tugas utama manajemen adalah membantu atau memupuk perkembangan kewirausahaan dan kreativitas. Kepemimpinan yang efektif adalah visioner, inovatif dan orientasi resiko. Organisasi dengan budaya “*market*” (pasar) memiliki fokus utamanya pada transaksi dengan konstituan eksternal (seperti pemasok, pelanggan, pemegang lisensi, pemerintah dan lain-lain) untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Nilai inti organisasinya adalah kompetisi dan produktifitas. Organisasi dengan budaya “*hierarchy*” (tingkatan kewenangan) memiliki ciri formalisasi dan terstruktur untuk bekerja. Garis wewenang pengambilan keputusan yang jelas, peraturan dan prosedur standar, pengendalian dan mekanisme akuntabilitas dinilai dan dihargai sebagai

kunci untuk sukses organisasi ini. Pemimpin yang efektif adalah koordinator dan penyelenggara yang baik.

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 mengindoktrinasi 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.

Selanjutnya, bagaimana budaya yang telah tercipta tersebut dapat dipertahankan ? Robbins dan Judge (2013: 519), mengatakan terdapat tiga hal yang berperan penting dalam mempertahankan budaya organisasi :

1. Proses seleksi karyawan

Dalam proses ini organisasi berupaya untuk mengidentifikasi para calon-calon karyawan yang akan direkrut oleh organisasi, biasanya akan terdapat lebih dari satu calon yang dapat teridentifikasi. Individu-individu yang akan direkrut diidentifikasi dalam hal pengetahuan, keterampilan dan kemampuan agar berhasil dalam menjalankan pekerjaan dalam perusahaan. Dalam hal lebih dari satu calon yang teridentifikasi untuk menjadi karyawan dalam perusahaan tersebut, maka keputusan akhir adalah mengenai sejauh mana kecocokan dari calon tersebut dengan nilai-nilai yang pada intinya selaras dengan nilai-nilai budaya organisasi perusahaan. Demikian juga dengan calon karyawan, dalam proses seleksi memberikan gambaran mengenai nilai-nilai budaya organisasi perusahaan yang akan dimasuki. Apabila calon tersebut merasa kurang cocok, maka yang bersangkutan akan mundur teratur dari persaingan.

2. Manajemen puncak

Peran yang tak kalah pentingnya dalam memelihara dan mempertahankan budaya organisasi

adalah manajemen puncak. Tindakan dan perilaku manajemen puncak sangat berpengaruh terhadap budaya organisasi. Para bawahan dan eksekutif senior menjadikan manajemen puncak sebagai standard dan acuan dalam mereka berperilaku dalam organisasi serta memantapkan norma-norma yang terkait dalam organisasi terkair sejauh mana pengambilan resiko diharapkan, seberapa banyak kebebasan yang harus diberikan oleh para manajer senior kepada para karyawan, pakaian apa yang pantas, promosi dan lain sebagainya.

3. Sosialisasi

Setiap karyawan baru tidak serta merta mengerti, memahami dan mampu beradaptasi dengan budaya organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu perusahaan wajib memberikan sosialisasi dan doktrinisasi kepada karyawan tersebut untuk dapat memahami secara detail tentang budaya organisasi dari perusahaan tersebut.

Daftar Pustaka

- Beach, Lee Roy (1993), Making The Right Decision
Organizational Culture, Vision and Planning.
United States of America: Prentice-Hall Inc.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and
changing organizational culture. Reading:
Addison-Wesley.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, Jr., J. H.,
Konopaske, R. (2012). Organizations: Behavior,
Structure, Processes. Fourteenth Edition.
McGraw-Hill / Irwin. New York
- Luthans, F. (2011). Organizational Behavior : An
Evidence-Based Approach , Twelfth Edition. Mc
Graw-Hill / Irwin. New York.
- Robbins, S. P. and Coulter, M. (2002). Management.
Seventh Edition. Prentice Hall, Pearson
Education, Inc. New Jersey..
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2013). Organizational
Behavior. Fifteenth Edition. Prentice Hall,
Pearson Education, Inc. New Jersey.

- Greenberg, J. and Baron, R. A. (2008). Behavior in Organizations. Ninth Edition. Prentice Hall. Pearson Education, Inc. New Jersey, USA.
- Hutabarat, J. dan Huseini, M. 2006. Operasionalisasi Strategi. Penerbit PT. Elex Media Komputindo: Jakarta.
- Shein, E.H. 1991. Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass Publisher: San Francisco.
- Tewal, B. 2017. Kinerja Organisasi (Deteminan, Pengukuran dan Aplikasi Riset). Penerbit CV. Patra Media Graindo: Bandung.

3. KARAKTERISTIK BIOGRAFI DAN PERILAKU KERJA

Pengantar

Karakteristik individual sangat penting dalam mempelajari perilaku organisasi, karena berpengaruh langsung pada perilaku kerja. Pemahaman atas perilaku individu sangatlah penting karena setiap individu adalah unik, berbeda antara individu yang satu dengan individu yang lain. Untuk dapat memahami perilaku individu dengan baik, terlebih dahulu kita harus memahami karakteristik yang melekat pada diri individu itu sendiri. Ketika seorang individu memasuki organisasi tempat mereka bekerja dan berinteraksi dengan lingkungan kerja, maka akan berdampak pada perilaku kerja individu.

Kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu, oleh sebab itu seorang manajer tidak bisa mengabaikan perlunya mengetahui karakteristik individual baik sebagai bawahan maupun sesama manajer. Setiap individu berbeda dalam banyak hal,

seorang manajer perlu mengetahui bagaimana perbedaan-perbedaan mempengaruhi perilaku dan kinerja bawahannya. Untuk mengerti perbedaan individual, para manajer harus mengamati dan mengenali perbedaan, mempelajari variabel-variabel yang mempengaruhi perilaku individu, dan menemukan hubungan diantara variabel-variabel.

Karakteristik individu meliputi karakteristik biografi, karakteristik psikologis, kemampuan dan keterampilan. Bab ini akan membahas tentang karakteristik biografi yang mencakup umur, jenis kelamin, ras, masa kerja, dan status perkawinan dalam hubungannya dengan perilaku kerja yaitu produktivitas karyawan, *turnover*, *absenteeism*, *organizational citizenship behavior*, dan *job satisfaction*.

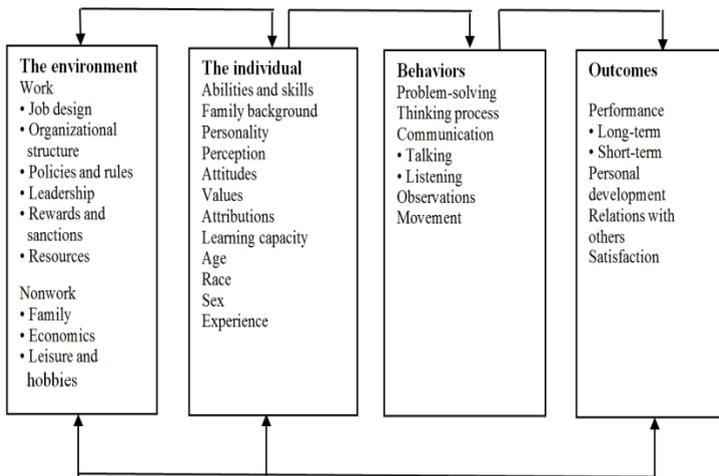
Perilaku Kerja

Work behavior is anything a person does in the work environment (Ivancevich *et.al.* 2005: 79), (Perilaku kerja adalah semua yang dilakukan oleh seseorang dalam lingkungan kerja). Berbicara kepada manajer, mendengar teman kerja, menciptakan metode baru untuk

meningkatkan penjualan, mendokumentasikan laporan, belajar hal yang baru, dan lain-lain semuanya adalah perilaku kerja.

Perilaku kerja dalam organisasi adalah sangat kompleks karena dipengaruhi oleh berbagai variabel lingkungan kerja, non kerja, dan variabel individu atau dapat dikatakan bahwa perilaku individu adalah fungsi dari variabel-variabel individu dan variabel-variabel lingkungan. Gambar 3.1 memberi pedoman bagaimana mempelajari perilaku individu dalam organisasi yang terkait dengan variabel-variabel relevan yang mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi.

Variabel lingkungan terdiri dari variabel lingkungan kerja dan variabel di luar lingkungan kerja. Variabel individu terdiri dari variabel psikologis, karakteristik biografi, kemampuan dan ketrampilan. Semua variabel ini akan mempengaruhi perilaku kerja individu misalnya dalam pemecahan masalah, proses berfikir, berkomunikasi, observasi, dan pergerakan. Selanjutnya perilaku individu ini akan berdampak pada hasil dalam organisasi.



Gambar 3.1. *Individual Behavior Framework* (Gibson et.al,2012:88)

Perilaku kerja akan berdampak pada hasil (*outcome*) yaitu dapat menghasilkan prestasi jangka panjang maupun jangka pendek yang positif, pengembangan diri, kepuasan kerja atau sebaliknya prestasi jangka panjang yang jelek dan kurang berkembang. Menurut Robbins (2005: 26), *outcome* dari perilaku kerja adalah produktivitas, *turnover*, *absenteeism*, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Robbins & Judge (2013:25) *outcome* perilaku kerja adalah *attitudes and stress*, *task performance*, *citizenship behavior*, dan *withdrawal behavior*.

Produktivitas

Ukuran kinerja yang meliputi efektivitas dan efisiensi. Suatu organisasi dikatakan produktif bila mencapai tujuan-tujuannya dan melakukannya dengan cara mengubah masukan menjadi hasil dengan biaya serendah mungkin. Oleh karena itu, produktivitas mengimplikasikan masalah efektivitas maupun efisiensi. Produktivitas organisasi misalnya, suatu rumah sakit dikatakan efektif manakala berhasil memenuhi kebutuhan para pasiennya, dan rumah sakit tersebut efisien manakala bisa memenuhi kebutuhan pasiennya dengan biaya rendah. Produktivitas dari perspektif karyawan individual juga harus memperhitungkan pengorbanan yang dikeluarkan untuk mencapai suatu tujuan. Misalnya, dua orang mahasiswa dari fakultas yang sama diwisuda karena telah menyelesaikan studinya. Mahasiswa yang pertama menyelesaikan studinya tepat waktu yakni empat tahun tetapi mahasiswa yang ke dua menyelesaikan studinya selama tujuh tahun. Kedua mahasiswa tersebut dikatakan efektif karena telah berhasil, tetapi mahasiswa yang selesai empat tahun yang dikatakan efisien.

Turnover (Perputaran)

Perputaran karyawan adalah pengunduran diri yang permanen secara sukarela maupun tidak sukarela dari suatu organisasi. Tingginya perputaran karyawan mengakibatkan meningkatnya biaya perekrutan, seleksi, dan pelatihan. Hal ini tentu membawa kerugian bagi organisasi. Akan tetapi jika karyawan yang meninggalkan organisasi adalah karyawan yang punya kinerja tidak baik, maka perputaran karyawan sebenarnya bisa positif, karena hal ini menciptakan peluang untuk menggantikan individu yang berkinerja buruk dengan seseorang yang mempunyai keahlian atau motivasi yang lebih tinggi, membuka lebih banyak peluang untuk promosi, dan menambah ide-ide baru untuk organisasi. Namun demikian, tidak jarang perputaran karyawan menyebabkan hilangnya individu yang ingin dipertahankan oleh organisasi. Jika perputaran karyawan melibatkan karyawan yang berkinerja tinggi, maka dapat menjadi faktor pengganggu yang menghalangi efektifitas organisasi.

Absenteeism (Kemangkiran)

Absenteeism (kemangkiran), yaitu tidak masuk kerja tanpa laporan. Kemangkiran merupakan kerugian dan gangguan yang sangat besar bagi para pemberi kerja, dan bagi suatu organisasi sulit untuk beroperasi dengan lancar dan mencapai tujuan-tujuannya apabila karyawan mangkir.

Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior, (OCB; Perilaku kewargaan organisasi), adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas biasa mereka yang akan memberikan kinerja yang melebihi harapan. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, tugas semakin sering dikerjakan dalam tim dan fleksibilitas sangatlah penting. Organisasi membutuhkan karyawan yang akan memperlihatkan perilaku kewargaan yang baik, seperti membantu individu lain dalam tim, mengajukan diri untuk

melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, serta dengan besar hati mentolerir kerugian dan gangguan terkait pekerjaan yang kadang terjadi. Organisasi menginginkan dan membutuhkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan seperti itu memiliki kinerja yang lebih baik daripada organisasi lain.

Job Satisfaction (Kepuasan Kerja)

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 negative 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.

Pekerjaan seseorang menuntut interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti peraturan dan kebijaksanaan organisasional, memenuhi standar kinerja, menerima kondisi kerja yang sering kali kurang ideal, dan lain-lain. Ini berarti bahwa penilaian seorang karyawan tentang seberapa ia merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaan merupakan hal yang rumit dari sejumlah elemen pekerjaan yang berlainan. Ada lima dimensi pekerjaan telah diidentifikasi untuk mengukur kepuasan kerja (Luthans, 2011:141) yakni :

- Pekerjaan itu sendiri. Dalam hal pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab
- Gaji. Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
- Kesempatan promosi. Kesempatan untuk memperoleh promosi jabatan dalam organisasi.

- Pengawasan. Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
- Rekan kerja. Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

Kepuasan Kerja dan Kinerja

Apakah karyawan yang puas memiliki kinerja lebih baik daripada karyawan yang kurang puas? Hasil penelitian mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja masih merupakan kontroversi sampai sekarang. Misalnya, ada penelitian yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja daripada kinerja mempengaruhi kepuasan kerja. Bukti penelitian juga mengindikasikan bahwa kepuasan kerja mungkin tidak perlu menghasilkan perkembangan kinerja individu, tetapi menyebabkan perkembangan level departemen dan organisasi.

Kepuasan Kerja dan *Turnover*

Apakah kepuasan kerja karyawan yang tinggi mengakibatkan *turnover* yang rendah? Kepuasan kerja yang tinggi tidak akan membuat perputaran karyawan

(*turnover*) menjadi rendah, tetapi hal ini mungkin membantu. Sebaliknya jika terdapat ketidakpuasan kerja, maka perputaran karyawan mungkin tinggi. Ada beberapa faktor turut berperan dalam hal ini seperti, usia, kedudukan dalam organisasi, dan komitmen pada organisasi. Beberapa orang tidak mempunyai peluang bekerja di tempat lain, jadi mereka tetap bertahan meskipun tidak puas. Sebaliknya, mereka merasa puas, banyak orang ingin keluar jika ada kesempatan lain yang lebih menjanjikan.

Kepuasan Kerja dan *Absenteeism*

Penelitian menunjukkan hubungan negative yang lemah antara kepuasan kerja dan ketidakhadiran. Seperti halnya dengan perputaran karyawan, banyak variabel lain yang menjadi pertimbangan misalnya, tingkat orang merasa bahwa pekerjaan mereka penting. Penelitian membuktikan bahwa karyawan yang yakin bahwa pekerjaannya penting memiliki ketidakhadiran rendah daripada karyawan yang tidak merasa pekerjaannya penting. Selain itu, hal yang penting bahwa kepuasan kerja tinggi belum tentu menghasilkan ketidakhadiran

yang rendah, tetapi kepuasan kerja yang rendah mungkin menyebabkan ketidakhadiran.

Kepuasan Kerja dan OCB

Kepuasan kerja seharusnya menjadi faktor penentu utama dari OCB seorang karyawan. Karyawan yang puas tampaknya cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas mungkin lebih mudah berbuat lebih dalam pekerjaan karena mereka ingin merespons pengalaman positif mereka. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi OCB, tetapi melalui persepsi keadilan.

Kepuasan Kerja dan Kepuasan Pelanggan

Pada organisasi jasa kepuasan kerja karyawan garis depan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan berhubungan positif dengan kepuasan pelanggan. Banyak penelitian yang membuktikan bahwa karyawan yang puas bisa meningkatkan kepuasan dan kesetiaan pelanggan. Karyawan yang merasa puas

cenderung lebih ramah, ceria, dan responsive pada pelanggan. Namun demikian, hubungan tersebut bisa berlaku sebaliknya yakni pelanggan yang tidak puas bisa meningkatkan ketidakpuasan kerja seorang karyawan. Karyawan yang mempunyai hubungan tetap dengan pelanggan melaporkan bahwa pelanggan yang kasar, tidak mempertimbangkan orang lain, atau menuntut dengan tidak masuk akal, hal ini mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Karakteristik Biografi

Biographical characteristics, personal characteristics-such as age, gender, race, and length of tenure-that are objective and easily obtained from personnel records (Robbins & Judge, 2013: 45).

(Karakteristik biografi adalah karakteristik perseorangan seperti usia, jenis kelamin, ras, masa kerja, yang diperoleh secara mudah dan objektif dari arsip pribadi seseorang). Karakteristik biografi ini sering dihubungkan dengan perilaku kerja seperti yang telah disebutkan sebelumnya.

Usia. Usia sering dihubungkan dengan produktivitas dengan pemahaman bahwa dengan meningkatnya usia seseorang maka produktivitasnya cenderung menurun. Hal ini tentu tergantung dari jenis pekerjaan yang ditekuni. Usia dan produktivitas tidak berkorelasi negative, kemerosotan karena usia sering diimbangi oleh keunggulan karena pengalaman. Jika usia dihubungkan dengan kepuasan kerja, beberapa penelitian mengindikasikan hubungan positif, namun tidak konsisten dengan penelitian yang lain. Akan tetapi jika dipisahkan antara karyawan profesional dan non profesional, kepuasan kerja cenderung meningkat di antara karyawan profesional seiring bertambahnya usia mereka, sedangkan karyawan non profesional kepuasan kerja menurun selama usia tengah baya dan meningkat lagi pada tahun-tahun selanjutnya. Hubungan antara usia dan *turnover* dapat dijelaskan bahwa makin tua seseorang makin kecil kemungkinan untuk mendapatkan pekerjaan lain sehingga *turnover* menurun. Karyawan yang lebih tua kemungkinannya untuk mengundurkan diri lebih rendah jika dibandingkan dengan karyawan yang lebih muda. Kebanyakan studi menunjukkan usia

juga berhubungan terbalik dengan kemangkiran (*absenteeism*). Akan tetapi dapat dijelaskan hubungan tersebut sebagian merupakan fungsi apakah kemangkiran itu dapat dihindari atau tidak. Umumnya, karyawan tua mempunyai tingkat kemangkiran yang dapat dihindari lebih rendah dibanding karyawan muda. Tetapi mereka mempunyai tingkat kemangkiran yang tak dapat dihindari lebih tinggi, mungkin disebabkan kesehatan yang lebih buruk sehubungan dengan penuaan.

Jenis kelamin. Apakah kinerja pria lebih baik dari wanita. Pertanyaan ini tidak didukung oleh hasil-hasil penelitian. Tidak terdapat perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam hal kemampuan memecahkan masalah, menganalisis, kompetitif, motivasi, kemampuan belajar. Bagaimana dengan tingkat *turnover* dan *absenteeism*? Beberapa riset menunjukkan bahwa *turnover* tidak berbeda signifikan antara pria dan wanita, disisi lain ada riset yang menunjukkan wanita mempunyai tingkat *turnover* yang lebih tinggi, sehingga tidak cukup informasi untuk menarik kesimpulan yang berarti. Namun *absenteeism*

secara konsisten menunjukkan para wanita memiliki tingkat *absenteeism* yang lebih tinggi dibanding pria. Hal ini dapat dipahami karena kodrat sebagai wanita.

Ras. Ras sebagai warisan biologis yang digunakan individu untuk mengidentifikasi diri mereka sendiri, dalam hal ini mengidentifikasikan rasnya sendiri. Ras telah dikaji dalam hubungannya terhadap hasil-hasil pekerjaan seperti keputusan pemilihan seseorang, evaluasi kinerja, dan diskriminasi di tempat kerja (Robbins & Judge, 2013:48). Dalam situasi pekerjaan, ada kecenderungan bagi individu untuk lebih menyukai rekan-rekan dari ras mereka sendiri dalam evaluasi kinerja, keputusan promosi, dan kenaikan gaji. Sering juga ditemui suatu dilema, misalnya pemberi kerja yang menggunakan tes kemampuan untuk seleksi, promosi, pelatihan, dan keputusan-keputusan lainnya adalah kekawatiran bahwa tes tersebut mungkin memiliki sebuah dampak negative pada kelompok rasa tau etnis.

Masa kerja. Jika senioritas didefinisikan sebagai masa seseorang menjalankan pekerjaan tertentu, dapat dikatakan bahwa ada suatu hubungan positif antara

senioritas dan produktivitas (Robbins & Judge, 2013:50). Dengan demikian masa kerja yang diekspresikan sebagai pengalaman kerja, tampaknya menjadi prediktor yang baik terhadap produktivitas karyawan. Penelitian yang menghubungkan masa kerja dengan *absenteeism*, secara konsisten menunjukkan bahwa senioritas berhubungan secara negative terhadap *absenteeism*. Artinya semakin lama seseorang menjalani masa kerja maka kecenderungan ketidakhadiran semakin menurun. Masa kerja juga merupakan variabel yang kuat dalam menjelaskan *turnover* karyawan. Semakin lama seseorang dalam masa kerjanya, semakin kecil kemungkinannya untuk mengundurkan diri. Dalam hubungannya dengan kepuasan kerja, banyak penelitian membuktikan bahwa masa kerja dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif, artinya semakin lama seseorang menekuni pekerjaannya kepuasan kerjanya semakin tinggi.

Daftar Pustaka

- Gibson, L. J.; Ivancevich, M. J.; Konopaske, R. 2012. Organizations: Behavior, Structure, Processes. *Fourteenth Edition*. McGraw-Hill Irwin, New York.
- Ivancevich, M. J.; Konopaske, R.; Matteson, T. M. 2005. Organizational Behavior and Management, Seventh Edition. McGraw-Hill Irwin, New York.
- Luthans, F. 2011. Organizational Behavior, Twelfth Edition. McGraw-Hill Irwin, New York.
- Robbins, P. S.; Judge, A. T. 2013. Organizational Behavior, 15th edition. Pearson Education, Inc. United States of America.

4. KEPERIBADIAN DAN PEMBELAJARAN

Pengantar

Kepribadian merupakan salah satu variabel psikologis yang banyak dikaji dalam hubungannya dengan perilaku kerja. Dalam perkembangan praktek manajemen personalia, misalnya seleksi yang efektif, penerapan ilmu perilaku sangat penting untuk menemukan (1) bagaimana mendapatkan orang-orang yang memiliki kualitas mental yang paling cocok dengan pekerjaan yang harus mereka lakukan, (2) dalam kondisi psikologis mana output yang paling besar dan paling memuaskan dapat diperoleh dari pekerjaan setiap orang, (3) bagaimana suatu perusahaan dapat mempengaruhi para pekerja sedemikian rupa sehingga dapat diperoleh hasil yang sebaik mungkin dari mereka.

Kajian-kajian awal dalam sejarah perkembangan manajemen bahwa faktor lingkungan kerja, pengaturan jam kerja, serta upah ternyata tidak mempengaruhi tingkat produktivitas karyawan melainkan ada faktor-faktor lain dalam diri karyawan seperti kepribadian,

sikap, dan hubungan sosial dalam kelompok kerja yang berperan dalam meningkatkan produktivitas. Sehingga sangat penting kita belajar kepribadian dalam perilaku organisasi sebab berdampak signifikan pada hasil-hasil pekerjaan. Dalam bab ini membahas definisi kepribadian, teori kepribadian, karakteristik kepribadian, kepribadian dan perilaku kerja, definisi pembelajaran, teori pembelajaran, dan metode-metode pembentukan perilaku.

Definisi Kepribadian

Berikut dikemukakan beberapa definisi kepribadian:

Personality is the dynamic organization within the individual of those psychophysical systems that determine his unique adjustments to his environment (Robbins & Judge 2013: 133).

(Kepribadian adalah organisasi dinamik dari system-sistem psikologis dalam individu yang menentukan penyesuaiannya yang unik terhadap lingkungannya).

Personality is a stable set of characteristics and tendencies that determine commonalities and differences in people's behavior (Gibson et.al, 2012: 107).

(Kepribadian adalah kumpulan karakteristik dan kecenderungan yang stabil yang menentukan sifat umum dan perbedaan dalam perilaku seseorang).

Personality is a relatively stable set of feelings and behaviors that have been significantly formed by genetic and environmental factors (Ivancevich et.al, 2005:88).

(Kepribadian adalah sekumpulan perasaan dan perilaku yang relative tetap yang secara signifikan terbentuk oleh factor keturunan dan lingkungan).

Berdasarkan definisi tersebut, kepribadian seseorang adalah himpunan karakteristik, kecenderungan, dan temperamen yang relative stabil yang dibentuk secara nyata oleh faktor keturunan dan faktor sosial, budaya, dan lingkungan. Variabel-variabel ini menentukan karakteristik dan perbedaan dalam perilaku individu. Secara umum kepribadian seseorang dipengaruhi oleh faktor keturunan dan lingkungan. Faktor keturunan merujuk pada faktor genetik seorang individu. Seperti bentuk fisik, bentuk wajah, temperamen, dll, merupakan ciri-ciri yang dianggap sebagian atau seluruhnya dipengaruhi oleh orang tua kita baik secara biologis,

fisiologis, maupun psikologis. Faktor lingkungan tempat kita tumbuh dan dibesarkan, norma dalam keluarga, teman-teman, dan kelompok sosial memiliki peran dalam membentuk kepribadian kita. Faktor keturunan membekali kita dengan sifat dan kemampuan bawaan, tetapi potensi penuh kita ditentukan oleh seberapa baik kita menyesuaikan diri dengan lingkungan. Selain itu, kepribadian seseorang meskipun pada umumnya stabil dan konsisten, dapat berubah bergantung pada situasi yang dihadapinya. Maksudnya, tuntutan yang berbeda dari situasi yang berbeda memunculkan aspek yang berbeda dari kepribadian seseorang.

Teori Kepribadian

Ada tiga pendekatan teori untuk memahami kepribadian yakni *trait approach*, *the psychodynamic approach*, dan *the humanistic approach* (Gibson *et.al.* 2012: 108).

Teori sifat (*trait*). Teori sifat didasarkan pada alasan bahwa predisposisi mengarahkan perilaku individu dalam pola yang konsisten. Gordon Allport

adalah seorang ahli teori sifat yang paling banyak berpengaruh. Dalam pandangannya, sifat adalah batu bata dari suatu bangunan, alasan tindakan, sumber keunikan individu. Sifat adalah dugaan kecenderungan yang mengarahkan perilaku dengan cara konsisten dan ciri karakteristik tertentu. Lebih jauh lagi, sifat menghasilkan konsistensi pada perilaku, sebab sifat melanjutkan atribut dan cakupannya luas. Teori sifat telah mendapat kritik sebagai bukan teori yang nyata sebab tidak menjelaskan bagaimana terjadinya perilaku. Identifikasi yang tidak lebih dari beberapa sifat seperti pikiran teguh, konservatif, menguntungkan, penyendiri, atau ramah tidak menawarkan pengertian dalam perkembangan dan dinamika kepribadian. Lebih jauh lagi, pendekatan sifat tidak berhasil dalam meramalkan perilaku yang keluar dari spectrum situasi, karena fakta bahwa situasi sangat diabaikan dalam teori-teori sifat.

Teori Psikodinamis (*psychodynamic*). Sigmund Freud menjelaskan, perbedaan kepribadian individu dengan menyimpulkan bahwa orang mempunyai dasar yang berbeda. Untuk menyoroti perbedaan ini, ia

menggambarkan suatu perjuangan yang terus-menerus antara dua bagian kepribadian, *id* dan *superego*, ditengahi oleh *ego*. Identitas diri (*id*) merupakan bagian dari kepribadian yang mengandung kata hati untuk menghasilkan kepuasan dan mengejar kesenangan. *Id* diibaratkan sebagai kawah yang mendidih yang penuh dengan keinginan-keinginan yang segera ingin dipuaskan tanpa mempertimbangkan apakah keinginan tersebut apabila dilaksanakan melanggar norma atau tidak. *Superego* merupakan tempat penyimpanan nilai-nilai individu, termasuk sikap moral yang dibentuk oleh masyarakat. *Superego*, yang sangat berhubungan dengan kesadaran, sering bertentangan dengan *id*. *Id* ingin melakukan apa yang dirasa baik, sementara *superego* memaksa melakukan apa yang benar. *Ego* bertindak sebagai penengah konflik. Bagian dari tugas *ego* adalah untuk memilih tindakan yang memuaskan dorongan *id* tanpa mempunyai akibat yang tidak diinginkan. Sering *ego* harus kompromi, untuk mencoba dan memuaskan baik *id* dan *superego*. Dari ketiga komponen kepribadian tersebut, komponen mana yang mendominasi seseorang. Apabila komponen *id* yang mendominasi kepribadian

seseorang atau dengan kata lain komponen *ego* tidak dapat berfungsi dengan baik, ada kecenderungan bahwa kepribadian seseorang akan negative dan perilakunya hanya mengikuti kata hati tanpa mempertimbangkan perbuatannya melanggar norma masyarakat atau tidak. Sebaliknya apabila kepribadian seseorang didominasi oleh komponen *superego*, ada kecenderungan bahwa perilaku seseorang akan positif atau baik. Oleh karena itu, dalam melakukan proses seleksi perlu memasukkan unsur kepribadian dalam menentukan kriteria kelulusan, terutama mereka yang kepribadiannya didominasi oleh komponen superego.

Teori Humanistik (*humanistic*). Pendekatan *humanistic* (berpusat pada manusia) untuk memahami kepribadian menekankan pada perkembangan individu dan aktualisasi diri dan pentingnya bagaimana seseorang mempersepsi dunianya dan semua kekuatan yang mempengaruhi mereka. Carl Rogers mengatakan bahwa dengarkan apa yang orang katakan tentang mereka dan memperhatikan pendapat dan arti dari pengalaman orang-orang tersebut.

Karakteristik Kepribadian

The Myers-Briggs Type Indikator (MBTI), adalah instrumen penilaian kepribadian yang paling sering digunakan. Instrumen penilaian berisi 100 kuesioner yang menanyakan bagaimana biasanya orang merasa atau bertindak dalam situasi tertentu. Berdasarkan jawaban yang diberikan dalam tes tersebut, individu diklasifikasikan sebagai ekstraver atau introver (*extraverted* atau *introverted* = E atau I), sensitive atau intuitif (*sensing* atau *intuitive* = S atau N), pemikir atau perasa (*thinking* atau *feeling* = T atau F), dan menilai atau memahami (*judging* atau *perceiving* = J atau P). Istilah-istilah ini didefinisikan (Robbins & Judge, 2013: 135) sebagai berikut :

- *Extraverted versus Introverted.* Individu dengan karakteristik ekstraver digambarkan sebagai individu yang ramah, suka bergaul, dan tegas; sedangkan individu dengan karakteristik introver digambarkan sebagai individu yang pendiam dan pemalu.
- *Sensing versus Intuitive.* Individu dengan karakteristik sensitive digambarkan sebagai individu yang praktis dan lebih menyukai rutinitas dan urutan. mereka fokus

pada detail. Sebaliknya, individu dengan karakteristik intuitif mengandalkan proses-proses tidak sadar dan melihat pada “gambaran umum”.

- *Thinking versus Feeling.* Individu yang termasuk dalam karakteristik pemikir menggunakan alasan dan logika untuk menangani berbagai masalah, sedangkan individu dengan karakteristik perasa mengandalkan nilai-nilai dan emosi pribadi mereka.
- *Judging versus Perceiving.* Individu yang cenderung memiliki karakteristik memahami menginginkan kendali dan lebih suka dunia mereka teratur dan terstruktur, sedangkan individu dengan karakteristik menilai cenderung lebih fleksibel dan spontan.

Meskipun populer, tidak ada bukti yang jelas apakah MBTI merupakan ukuran kepribadian yang valid. Kekurangan MBTI adalah indikator ini memaksakan seseorang untuk dikategorikan sebagai satu jenis atau jenis yang lain (yaitu, Anda adalah introver atau ekstrover). Tidak ada yang berada di tengah-tengah, meskipun individu bisa jadi ekstrover dan introver pada tingkat tertentu.

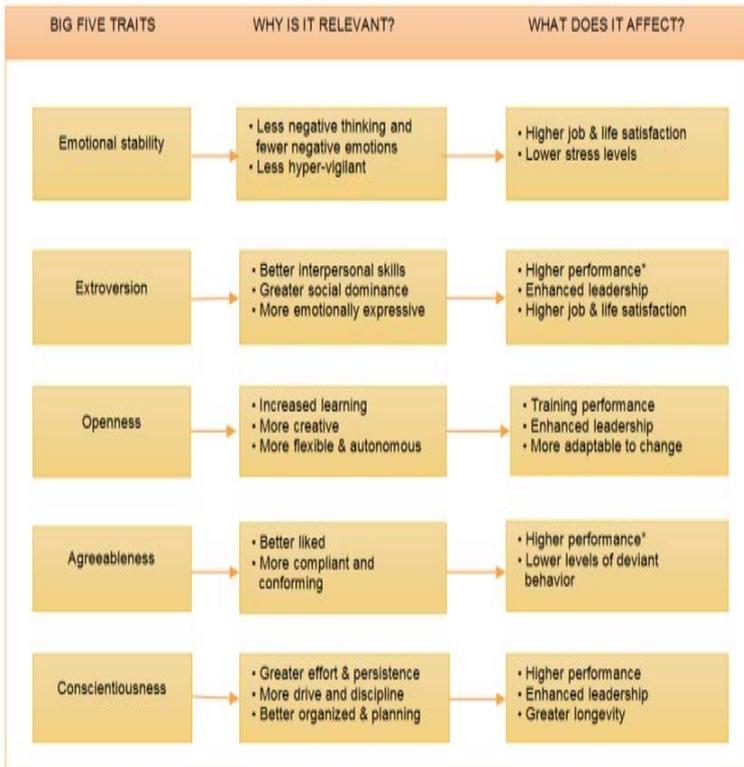
The Big Five Personality Model. Banyak penelitian mendukung bahwa lima dimensi dasar saling mendasari dan mencakup sebagian besar variasi yang signifikan dalam kepribadian manusia. Faktor-faktor lima besar mencakup :

- *Extraversion* (ekstraversi). Dimensi ini mengungkapkan tingkat kenyamanan seseorang dalam berhubungan dengan individu lain. Individu yang memiliki sifat ekstraversi cenderung suka hidup berkelompok, tegas, dan mudah bersosialisasi. Sebaliknya, individu yang memiliki sifat introver cenderung suka menyendiri, penakut, dan pendiam.
- *Agreeableness* (mudah akur atau mudah bersepakat). Dimensi ini merujuk pada kecenderungan individu untuk patuh terhadap individu lainnya. Individu yang sangat mudah bersepakat adalah individu yang senang bekerja sama, hangat, dan penuh kepercayaan. Sementara itu, individu yang tidak mudah bersepakat cenderung bersikap dingin, tidak ramah, dan suka menentang.
- *Conscientiousness* (sifat berhati-hati). Dimensi ini merupakan ukuran kepercayaan. Individu yang sangat

berhati-hati adalah individu yang bertanggung jawab, teratur, dapat diandalkan, dan gigih. Sebaliknya, individu dengan sifat berhati-hati yang rendah cenderung mudah bingung, tidak teratur, dan tidak bisa diandalkan.

- *Emotional stability* (stabilitas emosi), sering juga disebut berdasarkan kebalikannya, yaitu *neurosis*. Dimensi ini menilai kemampuan seseorang untuk menahan stres. Individu dengan stabilitas emosi yang positif cenderung tenang, percaya diri, dan memiliki pendirian yang teguh. Sementara itu, individu dengan stabilitas emosi yang negative cenderung mudah gugup, khawatir, depresi, dan tidak memiliki pendirian yang teguh.

Openness to experience (terbuka terhadap hal-hal baru). Individu yang sangat terbuka cenderung kreatif, ingin tahu, dan sensitive terhadap hal-hal yang bersifat seni. Sebaliknya, mereka yang tidak terbuka cenderung memiliki sifat konvensional dan merasa nyaman dengan hal-hal yang telah ada. Gambar 4.1 menyajikan bagaimana *the Big Five Traits* memprediksi perilaku kerja.



Gambar 4.1. *Model of How Big Five Traits Influence OB Criteria*

Sumber: Robbins & Judge (2013:138)

Penelitian-penelitian mengenai Model Lima Besar menemukan keterkaitan antara dimensi-dimensi kepribadian ini dengan perilaku kerja individu. Seperti dimensi *agreeableness*, *extraversion*, dan *openness*

berkaitan dengan *work involvement* individu (Bozionelos 2003). *Extraversion*, *agreeableness*, *conscientiousness*, dan *openness* berkaitan secara positif dengan *work engagement*, sedangkan *neuroticism* berkaitan secara negative dengan *work engagement* (Zaidi, *et.al.* 2013). Hasil penelitian lain yaitu *agreeableness* dan *conscientiousness* berkorelasi dengan semua dimensi komitmen organisasi ; yaitu berkorelasi positif dengan *affective commitment* dan *normative commitment*, dipihak lain berkorelasi negative dengan *continuance commitment* (Celik dan Oral, 2016).

Banyak fakta yang kita temui juga menunjukkan bahwa individu yang dapat dipercaya, dapat diandalkan, bertanggung jawab, mampu membuat rencana, terorganisasi, pekerja keras, gigih, dan berorientasi pada prestasi cenderung memiliki prestasi kerja yang lebih tinggi dalam sebagian besar pekerjaan. Selain itu, karyawan dengan sikap berhati-hati yang tinggi cenderung memiliki pengetahuan kerja yang tinggi, karena individu tipe ini mungkin mengerahkan upaya yang cukup besar dalam pekerjaan mereka. Dengan demikian, pengetahuan kerja yang lebih tinggi

berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja. Penelitian juga membuktikan adanya hubungan yang relative kuat dan konsisten antara sikap berhati-hati dan perilaku kewargaan organisasional (OCB). Akan tetapi, hal ini tampaknya merupakan satu-satunya dimensi kepribadian lima besar yang memprediksi OCB. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian-penelitian terbaru yang mendukung penelitian-penelitian tersebut.

Untuk dimensi kepribadian lain, prediktabilitas bergantung pada kriteria prestasi kerja dan kelompok kerja. Sebagai contoh, sikap ekstraversi dapat digunakan untuk memprediksi prestasi kerja posisi manajerial dan penjualan. Hal ini masuk akal karena pekerjaan pada posisi-posisi tersebut membutuhkan interaksi sosial yang tinggi. Demikian pula, keterbukaan terhadap hal-hal baru dianggap penting dalam memprediksi kecakapan selama pelatihan. Yang tidak begitu jelas adalah stabilitas emosi yang positif tidak berkaitan dengan prestasi kerja. Secara intuitif, tampak bahwa individu yang tenang dan memiliki pendirian yang teguh akan bekerja lebih baik

dalam hampir setiap pekerjaan bila dibandingkan dengan individu yang mudah gugup dan depresi.

Selain menghubungkan dengan prestasi kerja, Model Lima Besar juga memiliki implikasi lain terhadap pekerjaan dan kehidupan. Dibandingkan individu dengan karakteristik introver, individu yang ekstraver cenderung lebih bahagia dalam pekerjaan dan kehidupan mereka secara keseluruhan. Mereka biasanya memiliki banyak teman dan menghabiskan lebih banyak waktu untuk bersosialisasi dibandingkan individu yang introver.

Individu dengan stabilitas emosi yang tinggi lebih bahagia dibandingkan mereka yang memiliki stabilitas emosi rendah. Berdasarkan Model lima Besar, stabilitas emosi memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan kenyamanan hidup, kepuasan kerja, dan tingkat stres yang rendah. Stabilitas emosi yang tinggi juga berhubungan dengan keluhan kesehatan yang lebih sedikit. Satu kelebihan dari stabilitas emosi yang rendah, ketika suasana hati tidak baik, individu dengan karakteristik seperti ini cenderung membuat keputusan dengan lebih tepat dan lebih baik dibandingkan individu

dengan emosi yang stabil berada dalam suasana hati yang buruk. Individu dengan tingkat keterbukaan terhadap hal-hal baru yang tinggi cenderung lebih kreatif dalam ilmu pengetahuan dan seni, kurang religious, dan kemungkinan besar lebih liberal dibandingkan mereka dengan tingkat keterbukaan terhadap hal-hal baru yang rendah. Individu yang terbuka mengatasi perubahan organisasioanl dengan lebih baik dan lebih dapat menyesuaikan diri dalam konteks-konteks dinamis.

Kepribadian dan Perilaku

Penelitian yang dilakukan akhir-akhir ini menemukan keterkaitan antara kepribadian dengan kinerja meskipun belum konsisten. Ada beberapa dimensi utama kepribadian yang mempengaruhi bagaimana seseorang berperilaku di dalam organisasi.

Locus of control. Locus of control is a personality characteristic that describes people who see the control of their lives as coming from inside themselves as internalizers. People who believe that their lives are controlled by external faktors are externalizers (Gibson, et.al. 2012: 111).

(*Locus of control* adalah suatu karakteristik kepribadian yang menggambarkan orang yang menganggap bahwa control kehidupan mereka datang dari dalam diri mereka sendiri sebagai *internalizers*. Orang yang yakin bahwa kehidupan mereka dikendalikan oleh faktor eksternal disebut *externalizers*).

Locus of control, the degree to which people believe they are masters of their own fate. Internals is individuals who believe that they control what happens to them. Externals is individuals who believe that what happens to them is controlled by outside forces such as luck or chance (Robbins, 2005: 105).

(*Locus of control*) adalah tingkat dimana individu yakin bahwa mereka adalah penentu nasib mereka sendiri. *Internals* adalah individu yang yakin bahwa mereka merupakan pemegang kendali atas apapun yang terjadi pada diri mereka. *Externals* adalah individu-individu yang yakin bahwa apapun yang terjadi pada diri mereka dikendalikan oleh kekuatan luar seperti keberuntungan atau kesempatan).

Dengan *locus of control* perilaku kerja bisa dijelaskan melalui penilaian karyawan terhadap hasil mereka. Karyawan yang merasakan kontrol internal yakin bahwa mereka sendiri yang menentukan nasibnya sehingga dapat mempengaruhi hasil melalui kemampuan, keahlian, atau usaha mereka sendiri. Sebaliknya karyawan yang merasakan kontrol eksternal menilai bahwa hidupnya ditentukan oleh kekuatan luar seperti keberuntungan, kesulitan tugas, atau orang lain. Sebagai contoh, jika seseorang berfikir bahwa keberhasilan di sekolah ditentukan oleh guru atau faktor keberuntungan semata, maka seseorang mungkin tidak akan percaya mampu memperoleh nilai A.

Self-Efficacy. *Self-efficacy is a belief that one can perform adequately in a particular situation (Gibson et.al, 1012: 113).*

(*Self-efficacy* adalah suatu keyakinan bahwa seseorang dapat berprestasi secara memadai dalam situasi tertentu).

Self-efficacy relates to personal beliefs regarding competencies and abilities (Ivancevich et.al. 2005: 94).

(*Self-efficacy* berkaitan dengan keyakinan seseorang mengenai kompetensi dan kemampuan).

Self-efficacy bersifat karakter karena itu ditujukan untuk tugas spesifik dan dapat dilatih dan dikembangkan. Bahkan tidak hanya memiliki implikasi penting untuk pelatihan, tetapi juga bagi banyak hal di tempat kerja saat ini seperti seleksi. Orang yang punya *self-efficacy* tinggi fokus pada peluang yang layak dikejar dan melihat rintangan sebagai hal yang dapat diatasi, sementara orang yang *self-efficacy*nya rendah ragu-ragu dalam kesulitan karena mereka memandang rintangan sebagai sesuatu yang tidak dapat mereka kontrol dan dengan mudah meyakinkan diri sendiri bahwa usaha mereka akan sia-sia.

Konsep *self-efficacy* mencakup tiga dimensi yakni *magnitude*, *strength*, dan *generality* (Ivancevich, *et.al.* 2005: 94). Dimensi *magnitude* berkaitan dengan tingkat kesulitan tugas yang diyakini dapat diselesaikan. *Strength* berkaitan dengan apakah *magnitudenya* tinggi dan dapat menghasilkan ketekunan saat menghadapi kesulitan. *Generality* sebagai keleluasaan dari bentuk

self-efficacy yang dimiliki seseorang untuk digunakan dalam situasi lain yang berbeda. Beberapa implikasi bagi manajerial dan organisasi antara lain ; dalam keputusan-keputusan seleksi, program pelatihan, dan dalam penetapan tujuan dan kinerja organisasi sebaiknya mempertimbangkan individu yang mempunyai *self-efficacy* tinggi.

Definisi Pembelajaran

Jika ingin menjelaskan dan memprediksi perilaku, kita perlu memahami cara individu belajar. Kebanyakan perilaku dalam organisasi merupakan perilaku yang dipelajari. Dalam bagian ini akan membahas mengenai definisi pembelajaran, teori-teori pembelajaran, dan cara membentuk perilaku.

Learning is any relatively permanent change in behavior that occurs as a result of experience (Robbins, 2005: 48).

(Pembelajaran adalah setiap perubahan yang relative permanen dari perilaku yang terjadi sebagai hasil pengalaman).

Learning is the process by which a relatively enduring change in behavior occurs as a result of practice (Gibson et.al, 2012:158).

(Pembelajaran adalah proses dimana terjadi perubahan di dalam perilaku yang relative bertahan sebagai hasil dari praktek)

Teori-Teori Pembelajaran

Ada tiga teori pembelajaran untuk menjelaskan proses dengan mana kita memperoleh pola-pola perilaku yaitu : *classical conditioning*, *operant conditioning*, dan *sosial learning* (Robbins 2005: 49).

Pengkondisian Klasik (*classical conditioning*).

Pengkondisian klasik adalah jenis pengkondisian dimana individu merespon beberapa stimulus yang tidak biasa dan menghasilkan respons baru. Teori ini tumbuh berdasarkan eksperimen untuk mengajari anjing mengeluarkan air liur sebagai respons terhadap bel yang berdering, dilakukan pada awal tahun 1900-an oleh seorang psikolog bernama Ivan Pavlov. Pengkondisian klasik yaitu suatu tipe pengkondisian di mana seorang individu menanggapi beberapa rangsangan yang tidak akan selalu menghasilkan respon semacam itu. Pengkondisian klasik dalam suatu organisasi, misalnya pada suatu pabrik manufaktur, setiap kali eksekutif puncak dari kantor pusat dijadwalkan untuk berkunjung,

manajer pabrik akan merapikan kantor administrasi dan membersihkan jendela. Ini berlangsung selama bertahun-tahun. Pada akhirnya para karyawan akan menunjukkan perilaku mereka yang baik bilamana jendela dibersihkan, bahkan ketika pembersihan itu tidak dikaitkan dengan kunjungan pejabat puncak. Orang telah belajar untuk mengaitkan pembersihan jendela dengan kunjungan dari kantor pusat.

Pengkondisian Operan (*operant conditioning*).

Pengkondisian operan adalah jenis pengondisian di mana perilaku sukarela yang diharapkan menghasilkan penghargaan atau mencegah sebuah hukuman. Kecenderungan untuk mengulang perilaku seperti ini dipengaruhi oleh ada atau tidaknya penegasan dari konsekuensi yang dihasilkan oleh perilaku. Dengan demikian, penegasan akan memperkuat sebuah perilaku dan meningkatkan kemungkinan perilaku tersebut diulangi. Apa yang dilakukan Pavlov untuk pengkondisian klasik, oleh psikolog Harvard, B.F. Skinner, dilakukan pengkondisian operan. Skinner mengemukakan bahwa, menciptakan konsekuensi yang menyenangkan untuk mengikuti bentuk perilaku tertentu

akan meningkatkan frekuensi perilaku tersebut. Orang belajar berperilaku untuk mendapatkan sesuatu yang mereka inginkan atau menghindari sesuatu yang tidak mereka inginkan. Perilaku operan berarti sukarela atau perilaku yang dipelajari sebagai kontras terhadap perilaku yang tak dipelajari. Kecenderungan untuk mengulangi perilaku semacam itu dipengaruhi oleh penguatan atau tidak adanya penguatan yang ditimbulkan oleh konsekuensi-konsekuensi perilaku. Oleh karena itu, penguatan memperkuat suatu perilaku dan meningkatkan kemungkinan hal itu akan diulang. Orang-orang kebanyakan akan menunjukkan perilaku yang diinginkan jika mereka diperkuat secara positif untuk melakukan hal itu. Penghargaan misalnya, akan paling efektif jika penghargaan itu dengan segera mengikuti respons yang diinginkan. Di samping itu, perilaku yang tidak diberi penghargaan akan lebih kecil kemungkinannya untuk diulang.

Pembelajaran Sosial (*sosial learning*).

Pembelajaran sosial adalah pandangan bahwa orang-orang dapat belajar melalui pengamatan dan pengalaman langsung. Meskipun teori pembelajaran sosial adalah

perluasan dari pengkondisian operan, teori ini berasumsi bahwa perilaku adalah sebuah fungsi dari konsekuensi. Teori yang dikemukakan oleh Albert Bandura ini juga mengakui keberadaan pembelajaran melalui pengamatan dan pentingnya persepsi dalam pembelajaran. Teori ini berpandangan bahwa individu-individu juga dapat belajar dengan mengamati apa yang terjadi pada orang lain maupun dengan mengalami secara langsung. Misalnya, banyak dari apa yang telah kita pelajari berasal dari menonton model-model dari : orang tua, guru, teman kerja, atasan, dan lain-lain. Pengaruh model merupakan pusat terhadap titik pandang pembelajaran sosial. Ada empat proses yang menentukan pengaruh suatu model pada seorang individu : (1) *attentional processes*, kita cenderung sangat dipengaruhi oleh model-model yang menarik, berulang-ulang ada, penting bagi kita, atau serupa dengan kita dalam hal perkiraan kita; (2) *retention processes*, pengaruh suatu model akan bergantung pada betapa baik individu mengingat tindakan model itu setelah model itu tidak ada lagi; (3) *motor reproduction processes*, setelah seorang melihat suatu perilaku baru dengan mengamati model itu,

pengamatan itu harus diubah menjadi perbuatan ; (4) *reinforcement processes*, individu-individu akan dimotivasi untuk memperlihatkan perilaku yang dipelajari dari model jika disediakan rangsangan positif atau ganjaran. Perilaku-perilaku yang diperkuat akan lebih banyak mendapat perhatian, dipelajari dengan lebih baik, dan dilakukan dengan lebih sering.

Berdasarkan ke tiga teori tersebut, ada hal yang harus dipahami yaitu perangsang, stimulus, respons, dan penguat. Perangsang adalah suatu keadaan yang berkembang dari dalam diri. Ada perangsang primer seperti lapar, ini tidak dapat dipelajari karena sifatnya inheren, dan ada perangsang sekunder seperti perasaan khawatir dalam menghadiri pertemuan, umpan balik peninjauan prestasi, ini bisa dipelajari. Stimulus adalah petunjuk adanya peristiwa untuk tanggapan, misalnya permintaan seorang supervisor merupakan suatu stimulus untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu, jam merupakan stimulus untuk bangun dan melakukan aktivitas. Respons adalah hasil perilaku dari stimulasi, respon dalam organisasi dapat bersifat tertulis, manual atau petunjuk. Penguat adalah setiap objek atau kejadian

yang meningkatkan atau mempertahankan kekuatan suatu tanggapan, misalnya pujian, kenaikan gaji, dan sebagainya.

Kita telah melihat individu mengalami pembelajaran, melihat individu berperilaku dalam cara tertentu sebagai hasil dari pembelajaran. Dengan perkataan lain, kita dapat menyimpulkan bahwa pembelajaran telah terjadi ketika seorang individu berperilaku, bereaksi, dan merespon sebagai hasil dari pengalaman dengan satu cara yang berbeda dari caranya berperilaku sebelumnya.

Metode-Metode Pembentukan Perilaku

Ada empat cara untuk membentuk perilaku yaitu: penguatan positif (*positive reinforcement*), penguatan negative (*negative reinforcement*), hukuman (*punishment*), dan pemunahan (*extinction*); (Robbins, 2005: 53).

Jika suatu respons diikuti dengan sesuatu yang menyenangkan, respons itu disebut penguatan positif; misalnya, atasan memuji seorang karyawan karena menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Bila suatu

respons diikuti oleh dihentikannya sesuatu yang tidak menyenangkan, respons itu disebut penguatan negative. Penghukuman akan mengakibatkan suatu kondisi yang tidak enak dalam suatu usaha untuk menyingkirkan suatu perilaku yang tidak diinginkan, misalnya menskors karyawan karena masuk kerja dalam keadaan mabuk. Menyingkirkan penguatan apa saja yang mempertahankan suatu perilaku disebut pemunahan. Jika perilaku tidak diperkuat, perilaku itu lambat laun akan pudar dan punah.

Kita telah melihat individu mengalami pembelajaran, melihat individu berperilaku dalam cara tertentu sebagai hasil dari pembelajaran, dan kita telah "belajar" dalam suatu tahap dalam hidup kita masing-masing. Dengan perkataan lain, kita dapat menyimpulkan bahwa pembelajaran telah terjadi ketika seorang individu berperilaku, bereaksi, dan merespon sebagai hasil dari pengalaman dengan satu cara yang berbeda dari caranya berperilaku sebelumnya.

Daftar Pustaka

- Bozionelos, N. 2004. Personality and work involvement. Journal of Managerial Psychology Vol. 19 No. 1, pp. 69-81. Emerald Group Publishing Limited 0268-3946
- Çelik, T. G; Oral, L. E. 2016. Big Five and Organizational Commitment – The Case of Turkish Construction Professionals. Journal of Human Resource Management Research 2016, 6(1): 6-14. DOI: 10.5923/j.hrmr.20160601.02
- Gibson, L. J.; Ivancevich, M. J.; Konopaske, R. 2012. Organizations: Behavior, Structure, Processes. Fourteenth Edition. McGraw-Hill Irwin, New York.
- Ivancevich, M. J.; Konopaske, R.; Matteson, T. M. 2005. Organizational Behavior and Management, Seventh Edition. McGraw-Hill Irwin, New York.
- Robbins, P. S. 2005. Organizational Behavior, Eleventh Edition. Prentice Hall.
- Robbins, P. S.; Judge, A. T. 2013. Organizational Behavior, 15th edition. Pearson Education, Inc. United States of America.
- Nayyar Raza Zaidi, R. N; Wajid, A. R; Zaidi, B. F; Zaidi, B. G; Zaidi, T. M. 2013. The big five personality traits and their relationship with work engagement among public sector university teachers of Lahore. African Journal of Business Management; Vol. 7(15), pp. 1344-1353. DOI: 10.5897/AJBM12.290. ISSN 1993-8233

5. SIKAP DAN PERSEPSI

Pengantar

Sikap dan persepsi adalah variabel psikologis yang sangat rumit untuk dipelajari, akan tetapi tujuan kita adalah menyediakan informasi mengenai variabel ini bagi para manajer, sehingga dapat menggunakannya untuk memecahkan perilaku di tempat kerja dan juga masalah kinerja. Para manajer harus memahami bagaimana tiap individu menafsirkan realitas di lingkungan kerja dan perbedaan antara apa yang ditafsirkan dan apa yang sebenarnya terjadi. Kegagalan untuk menangani perbedaan-perbedaan tatkala individu-individu mempersepsikan pekerjaan secara negative akan mengakibatkan perilaku kerja yang tidak mendukung efektifitas organisasi. Bukti menyarankan bahwa apa yang dipersepsikan oleh individu-individu dari situasi kerja mereka akan mempengaruhi produktivitas mereka lebih daripada situasi itu sendiri.

Sikap adalah penentu perilaku karena sikap berkaitan dengan persepsi, kepribadian, perasaan, dan

motivasi. Sikap dan persepsi penting dalam mempelajari perilaku organisasi karena perilaku individu didasarkan pada persepsi mereka tentang kenyataan. Sikap yang akan dibahas di sini fokus pada sikap yang berkaitan dengan pekerjaan, yang mencakup kepuasan kerja (*job satisfaction*), keterlibatan kerja (*job involvement*), komitmen organisasi (*organizational commitment*), dukungan organisasional yang dirasakan (*perceived organizational support*), dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Bab ini membahas definisi sikap, komponen-komponen sikap, tipe-tipe sikap kerja, definisi persepsi, faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi, dan kesalahan persepsi.

Definisi Sikap

Attitudes are evaluative statements—either favorable or unfavorable—about objects, people, or events (Robbins & Judge, 2013:70).

(Sikap adalah pernyataan evaluative baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan mengenai objek, manusia, atau kejadian-kejadian).

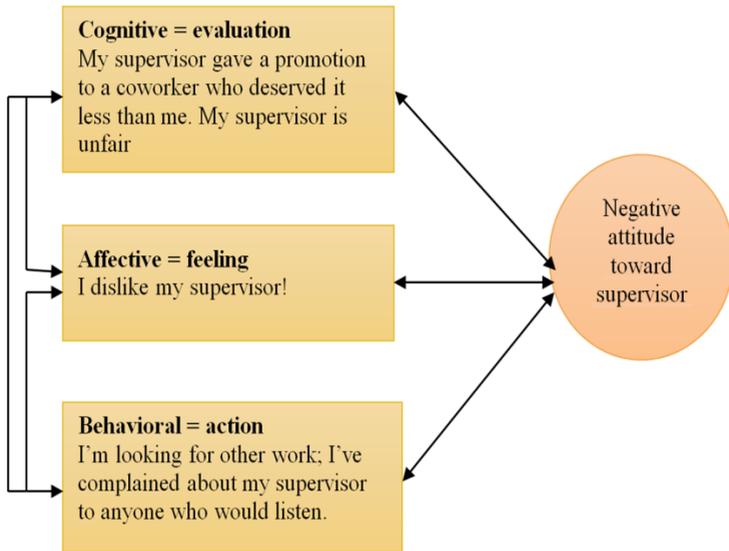
Attitude is a positive or negative feeling or mental state of readiness, learned and organized through experience,

that exerts a specific influence on a person's response to people, objects, and situations (Gibson et.al, 2012:99).

(Sikap adalah perasaan positif atau negative atau keadaan mental yang selalu disiapkan, dipelajari, dan diatur melalui pengalaman, yang memberikan pengaruh spesifik pada respon seseorang terhadap orang, objek, dan situasi).

Komponen-Komponen Sikap

Ada tiga komponen sikap yakni *cognition*, *affect*, dan *behavior*. Komponen kognitif dari suatu sikap adalah segmen pendapat atau kesadaran akan suatu sikap. Komponen afektif dari suatu sikap adalah segmen emosional atau perasaan dari suatu sikap. Komponen perilaku dari suatu sikap adalah suatu maksud untuk berperilaku dengan suatu cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu.



Gambar 5.1: Komponen Sikap (Robbins & Judge, 2013:71)

Memandang sikap yang tersusun atas tiga komponen tersebut, membantu kita memahami kerumitan sikap dan hubungan yang potensial antara sikap dan perilaku. Gambar 5.1 menunjukkan hubungan dari tiga komponen sikap. Pada Gambar 5.1 tiga komponen sikap saling berkaitan, yang mana dalam contoh seorang karyawan tidak mendapatkan promosi yang menurutnya pantas ia dapatkan, malah didapat oleh seorang rekan kerja. Sikap karyawan tersebut terhadap supervisinya diilustrasikan

sebagai berikut : **kesadaran** (karyawan tersebut berpikiran pantas mendapatkan promosi tersebut), **perasaan** (karyawan tersebut sangat tidak menyukai supervisinya), dan **perilaku** (karyawan tersebut mencari pekerjaan lain). Seperti yang kita perhatikan sebelumnya meskipun kita sering berpikir bahwa kesadaran menimbulkan perasaan yang kemudian menghasilkan perilaku, pada kenyataannya komponen-komponen ini acap kali sulit untuk dipisahkan.

Tipe-Tipe Sikap Kerja

Sikap kerja berisi evaluasi positif atau negatif yang dimiliki oleh karyawan tentang aspek-aspek lingkungan kerja mereka. Sebagian besar penelitian dalam perilaku organisasi berhubungan dengan sikap seperti *job satisfaction*, *job involvement*, *organizational commitment*, *perceived organizational support*, dan *employee engagement* (Robbins & Judge 2013: 70).

Kepuasan Kerja (*job satisfaction*). Kepuasan kerja adalah perasaan positif mengenai pekerjaan seseorang sebagai hasil evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan

kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaannya, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negative tentang pekerjaannya. Setiap pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, memenuhi standar kinerja, menerima kondisi kerja yang seringkali tidak ideal, dan lain-lain. Ini berarti, bahwa penilaian karyawan tentang seberapa ia merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaan merupakan hal yang kompleks dari sejumlah elemen pekerjaan yang berlainan.

Bagaimana mengukur kepuasan kerja? Ada dua pendekatan yang sering digunakan yaitu (1) penilaian tunggal secara umum, dan (2) penilaian atas sejumlah aspek atau dimensi pekerjaan. Pada penilaian tunggal secara umum, sekedar meminta responden untuk merespons satu pertanyaan; misalnya seberapa puaskah Anda dengan pekerjaan Anda? Kemudian responden menjawab dengan cara memilih alternative jawaban yang telah disiapkan dari “sangat puas” sampai “sangat tidak puas”. Penilaian atas dasar dimensi-dimensi pekerjaan, dilakukan dengan mengidentifikasi elemen-

elemen penting dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan tentang setiap elemen kemudian dinilai berdasarkan skala standar lalu menjumlahkannya untuk mendapatkan nilai kepuasan kerja secara keseluruhan. Dimensi-dimensi pekerjaan terdiri dari *the work itself, pay, promotion opportunities, supervision, coworkers* (Luthans, 2011: 141). Pekerjaan itu sendiri, dalam hal pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Gaji merupakan sejumlah upah yang diterima dan tingkat di mana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Kesempatan promosi, yaitu kesempatan untuk maju dalam organisasi. Pengawasan, yaitu kemampuan supervisi untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Rekan kerja, tingkat di mana rekan kerja pandai secara dan mendukung secara sosial.

Keterlibatan Pekerjaan (*job involvement*).

Keterlibatan pekerjaan mengukur tingkat sampai mana individu secara psikologis memihak pekerjaan mereka dan menganggap penting tingkat kinerja yang dicapai

sebagai bentuk penghargaan diri. Karyawan yang mempunyai tingkat keterlibatan pekerjaan yang tinggi sangat memihak dan benar-benar peduli dengan bidang pekerjaan yang mereka lakukan. Konsep pemberian wewenang secara psikologis (*psychological empowerment*), yaitu keyakinan karyawan terhadap sejauh apa mereka memiliki lingkungan kerja, kompetensi, makna pekerjaan, dan otonomi dalam pekerjaan, juga sangat berkaitan dengan sikap kerja. Contoh : pemimpin memberikan wewenang kepada karyawan dengan melibatkan mereka dalam keputusan-keputusan, sehingga mereka merasa bahwa pekerjaan mereka penting, dan memberi mereka keleluasaan untuk melakukan yang mereka yakini. Tingkat keterlibatan pekerjaan dan pemberian wewenang yang tinggi berhubungan positif dengan kewargaan organisasional (*organizational citizenship*) dan kinerja. Selain itu, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berhubungan dengan ketidakhadiran yang lebih sedikit dan angka pengunduran diri yang lebih rendah.

Komitmen Organisasi (*organizational commitment*). Komitmen organisasi adalah tingkat

sampai dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak pada organisasi yang merekrut dan merasa bahwa ia sedang bekerja bagi dirinya sendiri dan bukan orang lain. Komitmen organisasional sebagai suatu sikap mencerminkan keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, dan keinginan untuk berusaha keras sesuai tujuan organisasi. Dalam kaitan dengan karakteristik psikologi individu pada organisasi di mana individu bekerja, Meyer and Allen (1991), mengembangkan tiga dimensi komitmen organisasi yaitu *affective*, *normative* dan *continuance commitment*.

Komitmen afektif, adalah perasaan emosional terhadap organisasi dan keyakinan akan nilai-nilai organisasinya. Komitmen berkelanjutan, merupakan komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau

benefit. Komitmen normative, berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu, tindakan yang didasarkan atas alasan moral. Hal yang umum dari ke tiga bentuk komitmen tersebut adalah pandangan bahwa komitmen merupakan kondisi psikologis yang memvirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi. Setiap karyawan memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi. Hal ini berarti bahwa individu akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi. Karyawan dengan *continuance commitment* yang tinggi akan bertahan dalam organisasi bukan karena alasan emosional tapi karena adanya kesadaran dalam diri individu akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan organisasi. Karyawan terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain,

sehingga memungkinkannya melakukan usaha yang tidak maksimal. Karyawan dengan normative commitment yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas yang memang sudah sepatutnya dilakukan atas benefit yang telah diberikan organisasi.

Dukungan Organisasi yang Dirasakan (*perceived organizational support=POS*) adalah tingkat sampai mana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen dari organisasi kepada karyawannya dapat sangat bermanfaat. Tingginya tingkat *perceived organizational support* mengarah kepada tingginya *job satisfaction* dan menurunkan *turnover*. POS menunjukkan perlakuan yang baik dari organisasi menciptakan kewajiban umum, berdasarkan norma timbal balik dari karyawan untuk peduli terhadap organisasi mereka dan memperlakukan organisasi mereka dengan baik sebagai pengembaliannya. Kewajiban karyawan akan ditunjukkan melalui perilaku terkait pekerjaan yang akan mendukung tujuan-tujuan organisasi. POS kemudian

menanggapi seberapa besar karyawan merasakan organisasi yang mempekerjakan mereka berniat untuk memberikan kompensasi yang adil atas usaha-usaha mereka, menolong mereka dalam kebutuhan tertentu (seperti sakit, masalah pekerjaan), membuat pekerjaan mereka menarik dan bersemangat dan menyediakan mereka kondisi kerja yang memadai. Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa POS adalah seberapa besar dukungan organisasi yang dirasakan karyawan terhadap kontribusi mereka dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka yang akan berdampak kepada dukungan karyawan terhadap organisasi. Pada prinsipnya, dukungan yang diberikan organisasi kepada karyawan menunjukkan komitmen perusahaan kepada mereka. Dukungan tersebut dibalas oleh karyawan dalam bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi. Lebih spesifik, dukungan organisasi seperti promosi, peningkatan gaji, pelatihan, bantuan organisasi akan diinterpretasikan oleh para karyawan sebagai tanda respek dan perhatian organisasi terhadap karyawan. Sehingga dukungan organisasi dikembalikan karyawan dalam bentuk kepercayaan dan kualitas

hubungan mereka dengan organisasi dengan berusaha mengembangkan berbagai perilaku positif terhadap organisasi. Karyawan juga akan menjadi lebih bekerja keras karena mereka menginginkan organisasi untuk sukses.

Keterlibatan Karyawan (*employee engagement*), is an individual's involvement with, satisfaction with, and enthusiasm for, the work she does (Robbins & Judge, 2013: 76). (Keterlibatan karyawan yaitu keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individual dengan pekerjaan yang dilakukan). Keterlibatan karyawan sebagai keterikatan anggota organisasi dengan organisasi itu sendiri bukan hanya secara fisik, kognitif tetapi bahkan secara emosional dalam hal kinerjanya. Meskipun definisi *employee engagement* masih tumpang tindih dengan konsep lainnya, namun ada satu benang merah yang disepakati bahwa *employee engagement* sangat penting dalam organisasi dan sangat erat kaitannya dengan kinerja. Oleh karena itu, ada beberapa faktor yang mendorong karyawan atau pekerja untuk lebih *engaged* dengan organisasi yakni :

- Persepsi karyawan mengenai pentingnya pekerjaan mereka. Setiap anggota organisasi perlu merasa bahwa apa yang dia kerjakan adalah penting. Tidak peduli serendah apapun jabatannya dalam struktur organisasi. Mereka ingin merasa bahwa apa yang mereka kerjakan memiliki dampak terhadap bagian yang lain. Tentunya ini tidak terlepas naluri dasar manusia yang ingin dianggap penting. Manajemen sebaiknya memberikan apresiasi terhadap keberhasilan semua anggota organisasi di semua level.
- Kejelasan karyawan mengenai harapan atas pekerjaan. Setiap karyawan ketika masuk perusahaan atau organisasi tentu memiliki harapan tertentu. Begitu juga dengan anggota organisasi yang baru menempati posisi baru dalam organisasi tentu memiliki harapan tertentu terhadap pekerjaannya. Harapan dapat bermacam-macam, mungkin dapat berupa harapan mengenai benefit finansial yang mereka terima, kewenangan yang akan mereka lakukan, atau bahkan kontribusi yang dapat mereka lakukan untuk perubahan organisasi. Tingkat stres

atau kekecewaan akan berbanding lurus dengan besarnya gap antara harapan mereka dengan kenyataan yang terjadi. Manajemen perlu mengelola tingkat gap ini agar tidak terlampau jauh.

- Peningkatan karir. Jenjang karir yang jelas membuat semua anggota organisasi memiliki gambaran yang lebih jelas mengenai rencana karir mereka. Kapan mereka dapat memiliki peluang untuk naik jabatan, menjadi manajer, atau lainnya. Berapa tahun lagi mereka dapat menempati posisi tertentu. Keahlian apa saja yang harus mereka tingkatkan untuk mencapai posisi tertentu. Pencapaian apa saja yang harus mereka raih untuk jabatan tersebut. Kejelasan mengenai itu semua merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kejelasan jenjang karir seseorang dalam organisasi erat kaitannya dengan *engagement* mereka.
- Feedback dan dialog berkala dengan atasan. Di lingkungan kerja, hubungan antara atasan dan bawahan merupakan hubungan yang sangat hirarkis. Sangat jelas sekat-sekat antara atasan dan bawahan.

Budaya seperti ini tentu kurang baik dalam hal komunikasi atasan dan bawahan. Tidak jarang bawahan merasa canggung dengan atasan. Ketika ada hambatan pekerjaan, mereka lebih banyak ‘curhat’ dengan teman bahkan dengan orang luar. Lebih buruk lagi jika kendala-kendala dalam pekerjaan dibicarakan di belakang bos. Apa yang terjadi? Lama-kelamaan masalah bertumpuk dan meledak di satu waktu. Tentu ini tidak baik. Hal yang harus dilakukan oleh manajemen adalah memfasilitasi dialog secara berkala antara atasan dan bawahan. Setiap bawahan diberikan waktu khusus dimana dapat secara langsung dan terbuka membicarakan apa kendala-kendala yang dihadapi dalam pekerjaan.

- Hubungan yang berkualitas antara teman kerja, atasan dan bawahan. Hubungan antara anggota organisasi memiliki peranan yang teramat sangat dalam menentukan apakah seseorang akan bertahan di dalam organisasi atau tidak.
- Persepsi mengenai etos dan nilai organisasi. Bagaimana karyawan mempersepsikan nilai-nilai dan etos kerja dalam organisasi sangat penting untuk

meningkatkan *employee engagement*. Karyawan tidak hanya mencari benefit *financial*, organisasi yang mampu menginspirasi karyawannya untuk terus maju, meningkatkan kapasitas dirinya akan menyebabkan karyawan menjadi *engaged*. Tidak sedikit karyawan yang bertahan karena dia melihat contoh *leadership* pimpinan organisasi yang sangat baik. Mereka merasa ada sesuatu teladan yang harus mereka contoh untuk lebih baik.

- Komunikasi yang efektif antar anggota organisasi. Beberapa organisasi tidak memiliki *standard operating procedure* yang jelas. Ini menyebabkan karyawan kebingungan untuk melakukan pekerjaan dan bagaimana selanjutnya. Setiap anggota organisasi memiliki interpretasi sendiri-sendiri mengenai cara mengerjakan sesuatu, cara melaporkan dan tidak mengetahui dengan jelas jalur koordinasi. Jalur koordinasi yang tumpang tindih juga menyebabkan komunikasi tidak efektif. Keadaan seperti ini tentu tidak baik dalam organisasi karena orang-orang tertentu akan memiliki peran yang sangat dominan sementara yang lainnya hanya merasa pelengkap.

Lebih parah lagi jika sudah terjadi saling menyalahkan antar anggota organisasi. Komunikasi yang tidak efektif menyebabkan *employee engagement* menjadi rendah.

Definisi Persepsi

Perception is a process by which individuals organize and interpret their sensory impressions in order to give meaning to their environment (Robbins & Judge, 2013:166).

(Persepsi adalah proses dengan mana para individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungannya).

Perceptions is defined as the cognitive process by which an individual selects, organizes, and gives meaning to environmental stimuli (Ivancevich et.al, 2005:110).

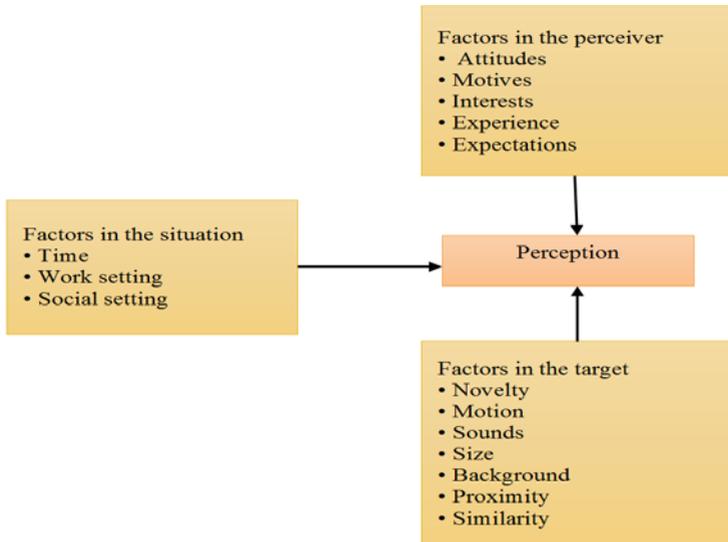
(Persepsi didefinisikan sebagai proses kognitif dengan mana seorang individu memilih, mengatur, dan memberi makna bagi rangsangan lingkungan).

Berdasarkan definisi tersebut bahwa setiap orang memberi arti sendiri terhadap stimulus lingkungannya, individu yang berbeda dapat melihat hal yang sama tetapi memahaminya secara berbeda, sehingga

mempunyai persepsi yang berbeda. Sebagai contoh, jika semua karyawan dalam sebuah perusahaan menganggapnya sebagai tempat yang baik, kondisi kerja yang menyenangkan, pekerjaan yang menarik, gaji yang memadai, manajemen yang pengertian, dan sebagainya, tetapi sebagaimana diketahui bahwa sebagian besar kita sangat sulit untuk menemukan kecocokan yang seperti itu.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Persepsi

Bagaimana kita menjelaskan bahwa individu bila melihat hal yang sama, namun mengartikannya secara berbeda? Beberapa faktor yang membentuk dan terkadang mengubah persepsi. Faktor-faktor ini bisa terletak dalam diri pembentuk persepsi, pada objek atau target yang diartikan, atau dalam konteks situasi di mana persepsi dibuat. Hal ini ditampilkan dalam Gambar 5.2.



Gambar 5.2 : Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Persepsi (Robbins & Judge, 2013:167)

Pada Gambar 5.2 ketika seorang individu melihat sebuah target dan berusaha untuk menginterpretasikan apa yang dilihat. Interpretasi itu sangat dipengaruhi oleh berbagai karakteristik pribadi dari pembuat persepsi tersebut yang meliputi sikap, motif, kepentingan, pengalaman, dan harapan-harapan seseorang. Faktor target yang diobservasi bisa mempengaruhi apa yang diartikan. Individu yang bersuara keras cenderung diperhatikan dalam sebuah kelompok dibandingkan

individu yang lembut. Begitu pula dengan individu yang menarik atau tidak menarik. Oleh karena target tidak dilihat secara khusus, hubungan sebuah target dengan latar belakangnya juga mempengaruhi persepsi, seperti halnya kecenderungan kita untuk mengelompokkan hal-hal yang dekat dan hal-hal yang mirip. Konteks di mana kita melihat berbagai objek atau peristiwa juga penting. Waktu dimana sebuah objek atau peristiwa dilihat, dapat mempengaruhi perhatian, seperti halnya lokasi, cahaya, panas, atau sejumlah faktor situasional lainnya. Sebagai contoh, pada acara pesta malam mungkin Anda tidak memperhatikan seorang wanita yang mengenakan gaun yang bagus. Namun wanita yang sama hadir di kelas Anda pada pagi hari dan mengenakan gaun yang sama pada acara pesta, pasti akan mendapat perhatian Anda bahkan seluruh kelas Anda. Jadi, baik si pembuat persepsi maupun target tidak berubah saat di pesta dan saat di kelas, tetapi situasinya berbeda.

Kesalahan Persepsi

Ada sejumlah kesalahan persepsi yang sering terjadi dalam mempersepsikan orang lain. Oleh Robbins

& Judge (2013: 179) menyebutnya jalan pintas dalam menilai orang lain, yaitu *selective perception*, *halo effect*, *contrast effects*, dan *stereotyping*. Kesalahan-kesalahan persepsi ini dapat berakibat pada pengambilan keputusan yang salah.

Selective perception. Persepsi selektif adalah menginterpretasi secara selektif apa yang dilihat seseorang berdasarkan minat, latar belakang, pengalaman, dan sikap seseorang. Persepsi selektif memungkinkan kita ‘membaca’ individu lain dengan cepat, tetapi terdapat risiko bahwa kita mendapatkan gambaran yang tidak akurat. Karena kita melihat apa yang ingin kita lihat, kita bisa menarik kesimpulan yang tidak beralasan dari situasi yang ambigu.

Halo effects. *Halo effects* adalah kecenderungan menilai seseorang hanya atas dasar salah satu sifatnya saja. Misalnya, seseorang yang mudah senyum dan penampilannya rapi dianggap lebih jujur dari orang yang berpenampilan serem. Efek halo sering terjadi pada saat melakukan penilaian dengan wawancara. Pewawancara seringkali menilai hanya dari salah satu sifat seseorang yang nampak menonjol pada saat wawancara itu

dilakukan, padahal salah satu sifat tersebut tidak mencerminkan sifat yang sebenarnya. Efek halo ini memang lazim dan berpengaruh kuat sekali pada diri kita dalam menilai orang-orang yang bersangkutan. Bila kita sangat terkesan oleh seseorang, karena kepemimpinannya atau keahliannya dalam suatu bidang, kita cenderung memperluas kesan awal kita. Bila ia baik dalam satu hal, maka seolah-olah ia pun baik dalam hal lainnya.

Contrast effects. Efek kontras adalah evaluasi tentang sifat atau karakteristik seseorang yang dipengaruhi oleh perbandingan dengan orang lain yang baru ditemui, yang mendapat nilai lebih tinggi atau lebih rendah untuk karakteristik yang sama. Kita tidak mengevaluasi seseorang secara terisolasi, sehingga reaksi kita terhadap seorang individu dipengaruhi oleh individu lain yang baru kita temui. Misalnya, dalam situasi wawancara dimana seorang pewawancara melihat serombongan pelamar kerja. Penyimpangan dalam evaluasi kandidat manapun bisa muncul sebagai akibat dari jadwal wawancara. Seorang kandidat cenderung menerima evaluasi yang lebih baik bila didahului oleh

para pelamar dengan kemampuan menengah, dan evaluasi yang kurang baik bila didahului pelamar-pelamar yang unggul.

Stereotyping. *Stereotyping* adalah menilai seseorang berdasarkan persepsi tentang kelompok dimana ia bergabung. Stereotip seringkali didasarkan atas jenis kelamin, keturunan, umur, agama, dan kedudukan atau jabatan. Misalnya seorang manajer mempunyai persepsi bahwa ibu-ibu terutama yang mempunyai bayi di rumah tidak menyukai kerja lembur dan menganggap bahwa bekerja lembur merupakan suatu beban. Secara umum persepsi tersebut mungkin benar, tetapi tidak berarti benar untuk ibu-ibu tertentu.

Hubungan Persepsi dan Pengambilan Keputusan

Bagaimana individu dalam organisasi membuat berbagai keputusan dan kualitas dari pilihan-pilihan akhir mereka sangat dipengaruhi oleh persepsi-persepsi mereka. Pembuatan keputusan muncul sebagai reaksi atas sebuah masalah. Artinya, ada ketidaksesuaian antara keadaan saat ini dengan keadaan yang diinginkan yang membutuhkan pertimbangan untuk membuat beberapa

tindakan alternative. Pengambilan keputusan dalam organisasi meliputi ; pengambilan keputusan rasional, rasionalitas yang dibatasi, dan *intuition*.

Keputusan rasional, bergantung pada sejumlah asumsi, termasuk bahwa pembuat keputusan memiliki informasi yang lengkap, mampu mengidentifikasi semua pilihan yang relevan dalam cara yang tidak bias, dan memilih opsi dengan utilitas tertinggi. Tetapi dalam dunia nyata kebanyakan keputusan tidak menggunakan model rasional. Langkah-langkah dalam pengambilan keputusan rasional,

- a. Mendefinisikan masalah
- b. Mengidentifikasi kriteria keputusan
- c. Mengalokasikan kriteria-kriteria yang berbobot
- d. Membuat berbagai alternative
- e. Mengevaluasi alternative
- f. Memilih alternative terbaik

Rasionalitas yang dibatasi, karena otak manusia tidak bisa mengolah dan menyelesaikan masalah yang complex dengan rasionalitas penuh, maka kita menggunakan bounded rationality, yaitu suatu proses dalam pembuatan keputusan dengan menggunakan

model yang sederhana lalu kemudian disaring sehingga nantinya menjadi mudah untuk dipahami.

Intuition, sebuah proses bawah sadar yang berasal dari pengalaman yang disaring, dan proses ini tidak selalu terlepas dari analisis rasional. Keduanya saling melengkapi dan yang terpenting intuisi bisa menjadi suatu kekuatan yang sangat kuat dalam pembuatan keputusan.

Meningkatkan kreativitas dalam Pembuatan Keputusan

Pembuatan keputusan yang rasional juga membutuhkan kreativitas, yaitu kemampuan untuk membuat gagasan ataupun ide yang berguna. Kreativitas ini membuat seorang pembuat keputusan menjadi lebih mengenal dan mengerti permasalahan, yang bahkan tidak dimengerti oleh orang lain.

Kreativitas dimiliki oleh hampir semua orang, dalam hal ini seseorang perlu untuk keluar dari jalan pikiran banyak orang dan mulai belajar untuk memikirkan masalah dengan berbagai macam cara lain. Kelebihan dari seorang yang kreatif adalah mempunyai

self-confidence, berani mengambil resiko, *internal locus of control* yang baik, toleransi pada ambiguitas yang baik.

Tiga komponen utama dalam kreativitas adalah :

1. *Expertise* (keahlian), menjadi dasar dari segala jenis pekerjaan kreatif. Potensi untuk menjadikan sesuatu yang kreatif bisa terjadi apabila seseorang mempunyai kemampuan, pengetahuan, keahlian di bidang yang ditekuninya.

2. *Creative thinking skills* (kemampuan berpikir kreatif), karakteristik yang dimiliki seseorang terkait dengan kreatifitas, penggunaan analogi, dan kemampuan untuk melihat sesuatu yang sama dalam hal yang berbeda. Analogi mengijinkan para pembuat keputusan untuk mengaplikasikan gagasannya dalam suatu konteks ke konteks lainnya.

3. *Intrinsic task motivation* (motivasi mendasar), yaitu kemauan untuk mengerjakan sesuatu karena menarik, memuaskan, menyenangkan, dan menantang. Hal inilah yang umumnya terkait pada seseorang yang menyukai

pekerjaan sampai pada titik menjadikannya sebagai suatu obsesi.

Daftar Pustaka

- Gibson, L. J.; Ivancevich, M. J.; Konopaske, R. 2012. **Organizations: Behavior, Structure, Processes.** *Fourteenth Edition.* McGraw-Hill Irwin, New York.
- Ivancevich, M. J.; Konopaske, R.; Matteson, T. M. 2005. **Organizational Behavior and Management,** Seventh Edition. McGraw-Hill Irwin, New York.
- Luthans, F. 2011. **Organizational Behavior,** Twelfth Edition. McGraw-Hill Irwin, New York.
- Meyer, P.J., & Allen, N.J. 1991, **A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment.** *Human Resource Management Review,* 1, 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z.
- Robbins, P. S.; Judge, A. T. 2013. **Organizational Behavior,** 15th edition. Pearson Education, Inc. United States of America.

6. MOTIVASI KERJA

Pengantar

Sama halnya dengan karakteristik individu yang telah dibahas pada bab-bab sebelumnya, motivasi kerja yang dibahas di sini adalah sebagai proses penting dalam memahami perilaku. Motivasi menimbulkan semangat atau dorongan untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi itu sendiri bisa bersifat internal dan eksternal. Motivasi internal adalah motivasi yang berasal dari dalam diri individu dan biasanya bersifat lebih kekal, dan motivasi eksternal adalah motivasi yang berasal dari luar diri individu yang bersifat sementara. Kedua jenis motivasi ini memiliki implikasi yang penting bagi para manajer dalam pekerjaannya memotivasi karyawan. Manajer perlu memahami perbedaan dalam kebutuhan, keinginan dan tujuan karena setiap individu adalah unik dalam banyak hal. Selain itu, para manajer perlu memahami proses motivasi dan bagaimana individu membuat pilihan berdasarkan preferensi, imbalan dan pencapaian. Bab ini diawali dengan beberapa definisi motivasi yang

menggambarkan proses motivasi, dan teori-teori motivasi yang bermanfaat untuk memahami perilaku manusia dalam organisasi.

Definisi Motivasi

Motivation is the concept we use when we describe the forces acting on or within an individual to initiate and direct behavior (Gibson et.al, 2012:126).

(Motivasi adalah konsep yang kita gunakan untuk menggambarkan kekuatan bertindak pada atau di dalam setiap individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku).

Motivation as the processes that account for an individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal (Robbins & Judge, 2013:202).

(Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai suatu tujuan).

Motivation is a process that starts with a physiological or psychological deficiency or need that activates a

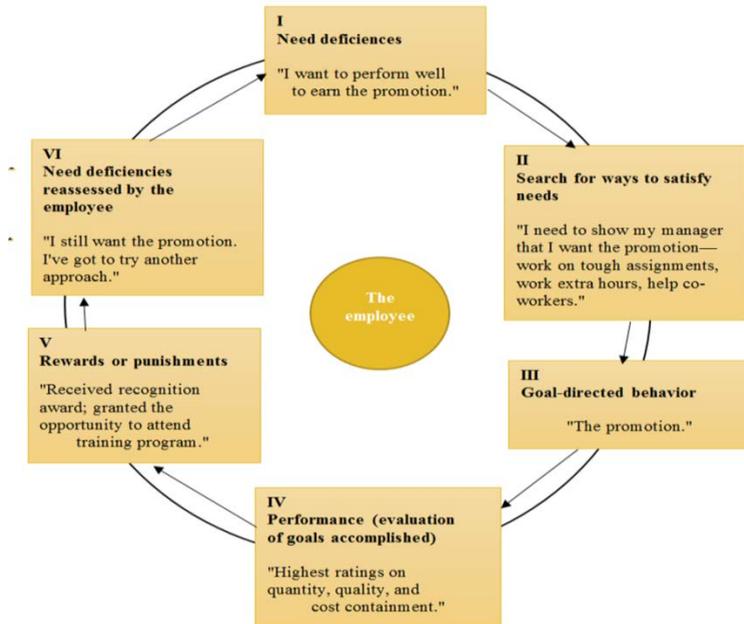
behavior or a drive that is aimed at a goal or incentive

(Luthans 2011:157).

(Motivasi adalah proses yang dimulai dengan defisiensi secara fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif).

Berdasarkan definisi tersebut ada tiga elemen penting yakni ada dorongan dari dalam diri individu, ada tindakan, dan tujuan. Dorongan karena ada kebutuhan yang dirasakan yang menggerakkan individu untuk bertindak dalam memenuhi kebutuhan yakni tujuan. Kebutuhan adalah kekurangan yang dialami individu pada suatu waktu tertentu. Kekurangan tersebut dapat bersifat fisik, psikologis, atau sosiologis.

Motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan dan mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan, dan imbalan.



Gambar 6.1. *The Motivational Process: An Initial Model* (Gibson et.al, 2012:128)

Pada Gambar 6.1 proses motivasi terdiri dari beberapa tahapan yakni :

4. Munculnya suatu kebutuhan yang belum terpenuhi yang menyebabkan adanya ketidakseimbangan dalam diri seseorang dan berusaha untuk menguranginya dengan perilaku tertentu.
5. Seseorang kemudian mencari cara-cara untuk memuaskan keinginan tersebut.

6. Seseorang mengarahkan perilakunya ke arah pencarian tujuan atau prestasi dengan cara-cara yang telah dipilih dengan didukung oleh kemampuan, keterampilan maupun pengalamannya.
7. Penilaian prestasi dilakukan oleh diri sendiri atau orang lain tentang keberhasilannya dalam mencapai tujuan. Perilaku yang ditujukan untuk memuaskan kebutuhan misalnya, kebanggaan biasanya dinilai oleh individu. Sedangkan perilaku yang ditujukan untuk memenuhi suatu kebutuhan misalnya, finansial atau jabatan, umumnya dilakukan oleh atasan atau pimpinan organisasi.
8. Imbalan atau hukuman yang diterima atau dirasakan tergantung pada evaluasi atas prestasi yang dilakukan.
9. Seseorang menilai sejauh mana perilaku dan imbalan telah memuaskan kebutuhannya. Jika siklus motivasi tersebut telah memuaskan kebutuhannya, maka suatu keseimbangan atau kepuasan atas kebutuhan tertentu dirasakan. Akan tetapi masih ada kebutuhan yang belum terpenuhi maka akan terjadi lagi proses

pengulangan dari siklus motivasi dengan perilaku yang berbeda.

Teori-Teori Motivasi

Untuk memprediksi perilaku, seorang manajer harus mengetahui tujuan seorang karyawan dan tindakan-tindakan yang harus diambil karyawan untuk mencapai tujuannya. Teori motivasi pada dasarnya dibedakan menjadi dua yakni *content theories* dan *process theories* (Gibson *et.al.* 2012: 129). *Content theories* (teori-teori kepuasan) memusatkan perhatian pada faktor-faktor di dalam individu yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan, dan menghentikan perilaku. Teori-teori ini mencoba untuk menentukan kebutuhan-kebutuhan spesifik yang memotivasi orang. *Process theories* (teori-teori proses) menerangkan dan menganalisa bagaimana perilaku didorong, diarahkan, diarahkan, dan dihentikan. Kedua pengelompokan tersebut memiliki yang penting bagi para manager, yang karena pekerjaannya, terlibat dengan proses motivasi. Karakteristik dasar dari Teori Kepuasan dan Teori

Proses Motivasi dari sudut pandang manajemen dapat dilihat pada Tabel 6.1.

Berdasarkan Table 6.1 dapat dilihat ada empat Teori Kepuasan yakni, *Maslow's Need Hierarchy* (Hirarki Kebutuhan Maslow), *Alderfer's ERG Theory* (Teori ERG Aldefer), *Herzberg's Two-Factor Theory* (Teori Dua Faktor Herzberg), dan *McClelland's Learned Needs Theory* (Teori Kebutuhan yang Dipelajari dari McClelland). Masing-masing memiliki dampak pada praktik manajemen. Teori Proses terdiri dari empat teori yakni, *Expectancy Theory* (Teori Harapan), *Equity Theory* (Teori Keadilan), *Reinforcement Theory* (Teori Penguatan), dan *Goal-Setting Theory* (Teori Penetapan Tujuan). Teori motivasi tersebut akan dijelaskan secara berturut-turut.

Tabel 6.1 *Managerial Perspective of Content and Process Theories of Motivation*

Theoretical Base	Theoretical Explanation	Founders of the Theories	Managerial Application
Content	Focuses on factors within the person that energize, direct, sustain, and stop behavior. These factors can only be inferred.	<p>Maslow—five-level need hierarchy</p> <p>Alderfer—three-level hierarchy (ERG).</p> <p>Herzberg—two major factors called hygiene-motivators</p> <p>McClelland—three learned needs acquired from the culture: achievement affiliation, and power</p>	Managers need to be aware of differences in needs desires, and goals because each individual is unique in many ways
Process	Describes, explains, and analyzes how behavior is energized, directed, sustained, and stopped.	<p>Vroom—an expectancy theory of choices based on comparisons that</p> <p>Adams—equity theory individuals make</p> <p>Skinner—reinforcement theory concerned with the learning that occurs as a consequence of behavior</p> <p>Locke—goal-setting theory consequence of behavior that conscious goals and intentions are the determinants of behavior.</p>	Managers need to understand the <i>process</i> of motivation and how individuals make choices based on preferences, rewards, and accomplishments

Sumber: Gibson et.al (2012:129)

Maslow's Need Hierarchy. Teori Hirarki Kebutuhan dari Maslow mengemukakan bahwa manusia di tempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam diri seseorang. Teori ini didasarkan pada tiga asumsi dasar yaitu:

1. Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki, mulai dari hirarki kebutuhan yang paling dasar sampai ke kebutuhan yang paling tinggi tingkatannya.
2. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan dapat mempengaruhi perilaku seseorang, di mana hanya kebutuhan yang belum terpuaskan yang dapat menggerakkan perilaku. Kebutuhan yang telah terpuaskan tidak dapat berfungsi sebagai motivator.
3. Kebutuhan yang lebih tinggi berfungsi sebagai motivator apabila kebutuhan yang hirarkinya lebih rendah paling tidak telah terpuaskan secara minimal.

Atas asumsi di atas, hirarki kebutuhan manusia menurut Maslow adalah sebagai berikut:

1. *Physiological* (kebutuhan fisiologis). Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup. Dalam konteks organisasi, kompensasi merupakan kebutuhan fisiologis karyawan sehingga manajemen harus memberikan gaji yang sesuai kepada karyawan untuk membeli kebutuhan pokok, karyawan harus diberi waktu istirahat dan makan yang cukup.
2. *Safety and security* (kebutuhan keselamatan dan keamanan). Apabila kebutuhan fisiologis relative sudah terpuaskan maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan keselamatan dan rasa aman. Kebutuhan ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaan, dan jaminan akan hari tua pada saat seseorang tidak lagi bekerja.
3. *Belongingness, sosial, and love* (kebutuhan sosial). Jika kebutuhan hirarki pertama dan kedua telah terpuaskan secara minimal maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi, dan interaksi yang lebih erat

dengan orang lain. Dalam konteks organisasi, berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama, dan sebagainya.

4. *Esteem* (kebutuhan penghargaan). Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang. Oleh karena itu, manajer harus menghargai dan memberi *reward*, dan promosi bagi karyawan yang bekerja dengan baik.
5. *Self-actualization* (kebutuhan aktualisasi diri). Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Aktualisasi diri merupakan proses yang berlangsung terus menerus dan tidak pernah terpuaskan. Malahan kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri

senang akan tugas-tugas yang menantang keahlian dan kemampuannya. Oleh karena itu, manajer dapat memberikan pekerjaan yang menantang karyawan sehingga keterampilan dan kreatifitas yang dimiliki digunakan sepenuhnya.

Alderfer's ERG Theory. Sama halnya dengan Teori Maslow, Teori ERG juga menganggap bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki. Alderfer dan Maslow sependapat bahwa orang cenderung meningkatkan hirarki kebutuhannya sejalan dengan terpuaskannya kebutuhan pada hirarki yang lebih rendah. Akan tetapi Alderfer tidak yakin atau tidak sependapat dengan Maslow bahwa suatu kebutuhan harus terpuaskan lebih dahulu sebelum tingkat kebutuhan di atasnya muncul. Kalau teori Maslow menganggap bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam lima hirarki maka teori ERG menganggap bahwa kebutuhan manusia memiliki tiga hirarki kebutuhan. Ketiga hirarki tersebut meliputi:

1. *Existence* (kebutuhan eksistensi). Kebutuhan eksistensi berupa semua kebutuhan yang termasuk

dalam kebutuhan fisiologis dan material dan kebutuhan rasa aman.

2. *Relatedness* (kebutuhan akan keterkaitan). Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan sosial dari Maslow. Kebutuhan akan keterkaitan meliputi semua bentuk kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan hubungan antarpribadi di tempat kerja.
3. *Growth* (kebutuhan pertumbuhan). Kebutuhan akan pertumbuhan meliputi semua kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi seseorang termasuk kebutuhan aktualisasi diri dan penghargaan dari Maslow. Kepuasan atas kebutuhan pertumbuhan oleh orang-orang yang terlibat dalam suatu tugas tidak saja ingin menggunakan dan menunjukkan kemampuannya secara maksimal tetapi juga untuk dapat mengembangkan kemampuan-kemampuan baru.

Herzberg's Two-Faktor Theory. Teori dua faktor dikemukakan oleh Herzberg yang dihasilkan dari suatu penelitian terhadap 200 orang akuntan dan insinyur. Dari hasil penelitian tersebut Herzberg menyimpulkan dua hal atau dua faktor sebagai berikut:

1. Ada sejumlah kondisi *extrinsic* pekerjaan (konteks pekerjaan), yang apabila faktor atau kondisi itu tidak ada, menyebabkan ketidakpuasan di antara para karyawan. Kondisi ini disebut dengan *dissatisfiers*, atau *hygiene factors*, karena kondisi atau faktor-faktor tersebut dibutuhkan minimal untuk menjaga adanya ketidakpuasan. Faktor-faktor ini berkaitan dengan keadaan pekerjaan yang meliputi faktor-faktor sebagai berikut :
 - Gaji
 - Status
 - Keamanan kerja
 - Kondisi kerja
 - *Fringe benefits*
 - Kebijakan dan prosedur
 - Hubungan interpersonal

2. Sejumlah kondisi *intrinsic*, tidak adanya kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas. Tetapi jika kondisi atau faktor-faktor tersebut ada, akan membentuk motivasi yang kuat yang

menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh karena itu, disebut *satisfiers* (pemuas) atau *motivators* (motivator). Kondisi intrinsic meliputi:

- Pencapaian prestasi
- Pengakuan
- Tanggung jawab
- Kemajuan
- Pekerjaan itu sendiri
- Kesempatan untuk berkemabng

Teori dua faktor memprediksikan bahwa perbaikan dalam motivasi hanya akan Nampak jika tindakan manajer tidak hanya dipusatkan pada kondisi ekstrinsik pekerjaan tetapi juga pada faktor kondisi intrinsic pekerjaan itu sendiri. ***McClelland's Learned Needs Theory***. Mc Clelland meneliti tiga jenis kebutuhan, yaitu *the need for achievement (n Ach)*, *the need for affiliation (n Aff)*, and *the need for power (n Pow)*.

Kebutuhan akan Prestasi (*n Ach*), dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Mc Clelland, ada tiga karakteristik dari orang yang memiliki *n Ach* yang

tinggi, yaitu: (1) memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pelaksanaan suatu tugas atau mencari solusi atas suatu permasalahan. Akibatnya mereka lebih suka bekerja sendiri daripada dengan orang lain. Apabila suatu pekerjaan membutuhkan bantuan orang lain, mereka lebih suka memilih orang yang berkompeten daripada sahabatnya ; (2) cenderung menetapkan tingkat kesulitan tugas yang moderat dan menghitung resikonya ; (3) memiliki keinginan yang kuat untuk memperoleh umpan balik atau tanggapan atas pelaksanaan tugasnya. Mereka ingin tahu seberapa baik mereka telah mengerjakannya, dan mereka sangat antusias untuk mendapatkan umpan balik tidak peduli apakah hasilnya baik atau buruk.

Selain itu Mc Clelland menemukan bahwa uang tidak begitu penting peranannya dalam meningkatkan prestasi kerja bagi mereka yang memiliki *n Ach* yang tinggi. Orang yang memiliki *n Ach* yang rendah tidak akan berprestasi baik tanpa insentif finansial. Namun demikian tidak berarti bahwa uang tidak penting bagi mereka yang *n Ach* tinggi, jika mereka sukses maka

mereka mencari imbalan ekonomi sebagai bukti dari keberhasilannya.

Kebutuhan afiliasi (*n Aff*), merupakan suatu keinginan untuk melakukan hubungan yang bersahabat dan hangat dengan orang lain, yang ciri-cirinya adalah : (1) memiliki suatu keinginan yang kuat untuk mendapatkan restu dan ketentraman dari orang lain; (2) mereka cenderung untuk menyesuaikan diri dengan keinginan dan norma orang lain yang ada di lingkungannya; (3) memiliki suatu perhatian yang sungguh-sungguh terhadap perasaan orang lain. Orang yang memiliki *n Aff* yang tinggi mencari kesempatan di tempat kerja untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Oleh karenanya mereka cenderung bekerja dengan orang lain daripada bekerja sendiri, cenderung memiliki tingkat kehadiran yang tinggi, dan cenderung berprestasi lebih baik dalam situasi di mana ada dukungan personal dan moral.

Kebutuhan akan kekuasaan (*n Pow*), adalah kebutuhan untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain dan bertanggung jawab kepadanya. Orang

yang memiliki *n Pow* tinggi memiliki ciri-ciri : (1) keinginan untuk mempengaruhi secara langsung terhadap orang lain; (2) keinginan untuk mengadakan pengendalian terhadap terhadap orang lain; (3) adanya suatu upaya untuk menjaga hubungan pimpinan-pengikut. Orang yang *n Pow* tinggi cenderung lebih banyak memberikan saran-saran, lebih sering memberikan pendapat dan evaluasinya, selalu mencoba untuk mempengaruhi orang lain ke dalam cara berpikirnya. Mereka juga cenderung menempatkan diri sebagai pemimpin di lingkungan aktivitas kelompoknya.

Expectancy Theory (Teori Harapan). Teori ini dikembangkan oleh Victor Vroom. Ide dasar *expectancy theory* adalah bahwa motivasi ditentukan oleh hasil yang diharapkan diperoleh seseorang sebagai akibat dari tindakannya. Variabel-variabel kunci dalam teori ini adalah usaha (*effort*), dan hasil (*outcome*). Usaha atau dorongan seseorang untuk bertindak tergantung pada pengharapan, instrumentalitas, dan valensi. Hasil merupakan tujuan akhir dari suatu perilaku tertentu. Hasil dibedakan menjadi hasil tingkat pertama dan hasil

tingkat kedua. Hasil tingkat pertama adalah hasil usaha seseorang dalam melakukan pekerjaan, seperti jumlah yang dihasilkan, kualitas, dan produktivitas secara umum. Hasil tingkat kedua adalah konsekuensi dari hasil tingkat pertama atau merupakan tujuan akhir prestasi, seperti upah, promosi, penghargaan, dan imbalan lainnya.

Model *expectancy theory* bahwa prestasi kerja adalah merupakan kombinasi perkalian antara kemampuan, usaha, ketrampilan, kejelasan tugas-tanggung jawab (*role perceptions*). Jika seseorang memiliki persepsi peran yang jelas atau memahami tugas dan tanggung jawabnya, memiliki ketrampilan dan keahlian yang diperlukan dan jika mereka termotivasi menggunakan usahanya/kemampuannya, maka prestasinya akan baik. Prestasi kerja menghasilkan imbalan ekstrinsik dan intrinsik

Equity Theory (Teori Keadilan). *Equity Theory* dikemukakan oleh Stacy Adams, bahwa manusia atau *person* di tempat kerja menilai tentang inputnya dalam hubungannya dengan pekerjaan dibandingkan dengan

hasil (*outcomes*) yang diperoleh. Mereka membandingkannya dengan orang lain dalam kelompoknya, dengan kelompok yang lain atau dengan orang lain di luar organisasi dimana ia bekerja. Bila persepsi seseorang menganggap bahwa imbalan atau hasil yang ia peroleh tidak sesuai dengan usahanya atau input yang ia berikan pada organisasi, maka mereka termotivasi untuk menguranginya. Semakin besar ketidaksesuaian (*discrepancy*) itu dirasakan seseorang, maka ia semakin termotivasi untuk menguranginya. *Discrepancy* terjadi karena adanya perbedaan persepsi diantara dua orang atau lebih tentang kaitan antara masukan dengan hasil yang diperolehnya. Dalam *equity theory*, input meliputi tingkat pendidikan, keahlian, upaya, masa kerja, kepangkatan, dan produktivitas. Sedangkan *outcomes* adalah semua imbalan yang dihasilkan dari pekerjaan seseorang seperti gaji, promosi, penghargaan, prestasi, dan status.

Reinforcement Theory (Teori Penguatan).

Teori ini dikemukakan oleh Skinner, bahwa penguatan merupakan konsep belajar (*learning*). Menurut

reinforcement theory bahwa perilaku merupakan fungsi dari akibat yang berhubungan dengan perilaku tersebut. Orang cenderung melakukan sesuatu yang mengarah kepada konsekuensi yang positif dan menghindari konsekuensi yang tidak menyenangkan. *Reinforcement theory* yang dalam hal ini menggunakan konsep pengkondisian operan dapat dipandang sebagai suatu model motivasi yaitu berkaitan dengan membentuk, mengarahkan, mempertahankan, dan mengubah perilaku dalam organisasi. Teori ini memiliki empat konsep dasar yaitu perilaku dapat diukur, *contingencies of reinforcement*, skedul penguatan, dan nilai penguat. Keempat konsep dasar tersebut dapat dijelaskan mengenai perilaku yang dapat diukur seperti, jumlah yang dapat diproduksi, kualitas produksi, ketepatan pelaksanaan jadwal produksi, dan sebagainya. *Contingencies of reinforcement*, yaitu berkaitan dengan urutan-urutan antar stimulus, tanggapan dan konsekuensi dari perilaku yang ditimbulkan (*reinforcement*). Suatu kondisi kerja tertentu yang dibentuk oleh organisasi (sebagai stimulus), kemudian karyawan bertindak seperti yang diinginkan organisasi (tanggapan), seterusnya

organisasi memberikan imbalan yang sesuai dengan tindakan atau perilakunya (konsekuensi dari perilaku). Dari sudut pandang motivasi, melalui penggunaan stimulus dan konsekuensi atau imbalan, karyawan termotivasi untuk melakukan perilaku yang diinginkan organisasi, dalam hal ini perilaku yang termotivasi melalui proses belajar. Semakin pendek interval waktu antara tanggapan atau respon karyawan (misalnya prestasi kerja) dengan pemberian penguat (imbalan), maka semakin besar pengaruhnya terhadap perilaku. Berkaitan dengan nilai dan ukuran penguatan, semakin besar nilai penguat itu bagi karyawan semakin besar pengaruhnya terhadap perilaku berikutnya.

***Goal-Setting Theory* (Teori Penetapan Tujuan).** Teori ini dikembangkan oleh Edwin Locke, dimana teori ini menguraikan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja. Konsep dasar *goal-setting theory* adalah bahwa karyawan yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi terhadapnya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Dengan menetapkan tujuan yang menantang (sulit) dan

dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja. Dengan catatan bahwa karyawan tersebut memiliki kemampuan dan ketrampilan yang diperlukan. Beberapa pernyataan yang berkaitan dengan konsep teori penetapan tujuan, tujuan yang sulit menghasilkan prestasi yang lebih tinggi dari tujuan yang mudah; tujuan spesifik (jelas) dan sulit menghasilkan prestasi yang lebih tinggi dari tujuan yang mudah; tujuan yang spesifik (jelas) dan menantang akan menghasilkan prestasi yang lebih tinggi dari tujuan yang bersifat abstrak.

Proses *goal-setting theory* meliputi lima tahap, pertama, insentif tertentu yang disediakan organisasi. Dalam tahap ini umumnya termasuk penetapan apa yang ingin dilakukan dilakukan organisasi (target hasil) dan kejelasan imbalan yang berkaitan dengan pencapaian tujuan tersebut (peningkatan upah, promosi, penghargaan). Kedua, proses partisipasi penetapan tujuan meliputi bagaimana tujuan itu ditetapkan. Dalam proses penetapan tujuan, tujuan itu bisa ditetapkan bersama-sama antara pimpinan dengan bawahan (disebut partisipatif) atau tujuan itu ditetapkan sendiri oleh

pimpinan (otoriter). Ketiga, atribut-atribut penetapan tujuan meliputi, kejelasan, kesulitan, tantangan, persaingan dengan karyawan lain, dan umpan balik. Keempat, adanya komitmen dari karyawan untuk melaksanakan tujuan termasuk perhatian dan usaha untuk pencapaian tujuan tersebut oleh karyawan. Akhirnya, hasil penetapan tujuan yaitu prestasi kerja dan kepuasan.

Beberapa kritik terhadap *goal-setting theory*, antara lain; penetapan tujuan agak kompleks dan sulit dipertahankan, penetapan tujuan berjalan dengan baik untuk pekerjaan-pekerjaan sederhana tetapi tidak untuk pekerjaan yang kompleks. Penetapan tujuan dengan pekerjaan dimana tujuan tidak mudah diukur telah menampilkan beberapa masalah. Pencapaian tujuan dapat menjadi suatu obsesi. Dalam beberapa situasi, yang menetapkan tujuan begitu terobsesi tentang pencapaian tujuan mereka sehingga mereka mengabaikan bidang penting pekerjaan mereka.

Daftar Pustaka

- Gibson, L. J.; Ivancevich, M. J.; Konopaske, R. 2012. **Organizations: Behavior, Structure, Processes.** *Fourteenth Edition.* McGraw-Hill Irwin, New York.
- Luthans, F. 2011. **Organizational Behavior**, Twelfth Edition. McGraw-Hill Irwin, New York.
- Robbins, P. S.; Judge, A. T. 2013. **Organizational Behavior**, 15th edition. Pearson Education, Inc. United States of America.

7. STRES KERJA

Pengantar

Stres kerja terjadi pada hampir semua karyawan, baik karyawan pimpinan maupun karyawan non pimpinan. Kondisi kerja yang lingkungannya tidak baik sangat potensial untuk menimbulkan stres bagi karyawannya. Stres kerja yang dialami oleh karyawan dapat menimbulkan dampak positif dan bahkan dampak negative bagi karyawan yang bersangkutan dan bagi organisasi. Semua itu tergantung pada kondisi psikologis dan sosial seorang karyawan, sehingga reaksi terhadap setiap kondisi stres sangat berbeda.

Stres di lingkungan kerja memang tidak dapat dihindari, namun stres kerja dapat dikurangi atau dikelola sehingga tidak mengganggu pekerjaan. Stres kerja apabila dikelola dengan baik dapat menjadi pendorong dan meningkatkan intensitas kerja, sedangkan apabila tidak dikelola dengan baik stres kerja akan menimbulkan permasalahan yang berdampak negatif bagi individu dan organisasi.

Bab ini akan membahas pengertian stres, sumber atau penyebab stres, dampak stress, dan mengelola stress kerja.

Definisi Stres

Stress as an adaptive response, mediated by individual differences, that is a consequence of any action, situation, or event that places special demands on a person (Gibson, et.al, 2012:195).

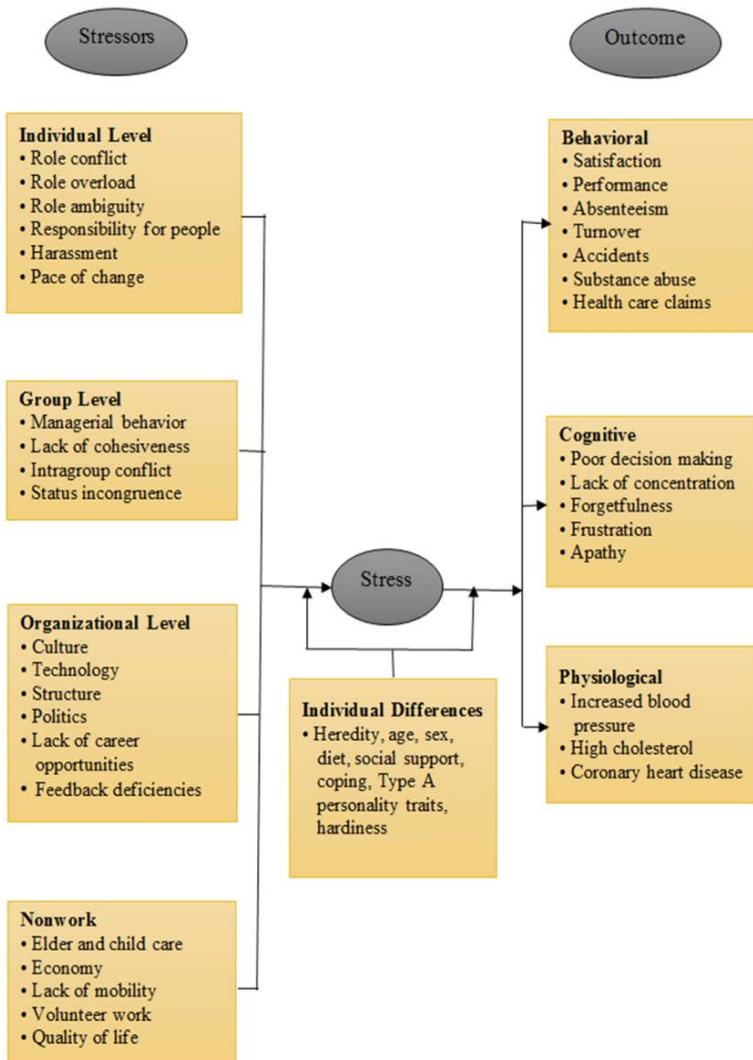
(Stres sebagai suatu tanggapan penyesuaian, yang dimediasi oleh perbedaan-perbedaan individual, yang merupakan suatu konsekuensi dari setiap tindakan, situasi, atau bahkan peristiwa yang menetapkan permintaan khusus kepada seseorang).

Definisi yang sama dikemukakan oleh Ivancevich et,al (2005:281) bahwa, *stress as an adaptive response, moderated by individual differences, that is a consequence of any action, situation, or event that places special demands on a person.*

(Stres sebagai suatu tanggapan penyesuaian, yang dimediasi oleh perbedaan-perbedaan individual, yang merupakan suatu konsekuensi dari setiap tindakan, situasi, atau bahkan peristiwa yang menetapkan permintaan khusus kepada seseorang).

Job stress as “a condition arising from the interaction of people and their jobs and characterized by changes within people that force them to deviate from their normal functioning” (Luthans, 2011:279).

(Stres kerja sebagai suatu kondisi yang muncul dari interaksi antara manusia dan pekerjaannya dan dicirikan oleh perubahan manusia yang memaksa mereka untuk menyimpang dari fungsi normal mereka).



Gambar 7.1. A Model of Stressors, Stress, and Outcomes (Gibson et.al, 2012:197)

Pada Gambar 7.1 penyebab stres (*stressors*) di tempat kerja bersumber dari : individu, kelompok, organisasi, maupun faktor di luar lingkungan kerja. Selanjutnya stress berdampak pada (*outcome*) perilaku, kognitif, dan psikologis akan tetapi dampaknya tidak secara langsung melainkan dimoderasi oleh faktor perbedaan-perbedaan individual (*individual differences*), seperti keturunan, umur, jenis kelamin, dukungan sosial, dan kepribadian. Maksudnya kemampuan setiap individu dalam menghadapi stres di tempat kerja sangat terganggu pada perbedaan-perbedaan individual. Stress pada hakekatnya tidak selalu buruk atau negative, melainkan juga memiliki sisi positif. Sebagai contoh dampak stress pada kinerja, pada saat stress rendah atau tidak ada stress, orang pada umumnya bekerja pada tingkat kinerja yang dicapainya saat itu. Jadi tidak ada dorongan untuk berkinerja lebih dari yang dilakukan selama ini.

Beberapa hasil studi menemukan bahwa stress pada tingkat rendah sampai pada tingkat moderat menunjukkan bahwa karyawan termotivasi untuk memperbaiki kinerjanya. Dalam hal ini stress pada tingkat tertentu bertindak sebagai stimulus atau dorongan

untuk bertindak. Ketika stress meningkat sampai pada tingkat yang tinggi maka kinerja menurun secara mencolok. Kondisi ini terjadi karena orang akan lebih banyak menggunakan tenaganya maupun pikirannya untuk melawan stress dibanding untuk melakukan pekerjaan.

Penyebab Stres dari Individu

Penyebab stress yang berasal dari individu seperti konflik peran (*role conflict*). Konflik peran terjadi manakala seseorang diperhadapkan untuk memenuhi harapan-harapan tentang pekerjaan dan juga memenuhi harapan-harapan dari pekerjaan yang lain. Karyawan yang mengalami konflik menunjukkan kepuasan kerja yang lebih rendah dan ketegangan yang berkaitan dengan kerja yang lebih tinggi.

Setiap karyawan pasti sudah pernah mengalami apa yang disebut beban kerja berlebihan (*overload*). Beban kerja berlebihan ada dua tipe yang berbeda, yakni kualitatif dan kuantitatif. Beban kerja berlebihan yang sifatnya kualitatif terjadi manakala individu merasa tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk

menyelesaikan pekerjaan mereka atau standar hasil yang dituntut terlalu tinggi. Di sisi lain, jika individu terlalu banyak mengerjakan sesuatu atau tidak cukup waktu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan merupakan beban kerja berlebihan yang sifatnya kuantitatif. Beban kerja berlebihan dapat berdampak pada menurunnya motivasi kerja dan meningkatnya angka absensi. Namun hal ini masih perlu dilakukan kajian untuk pembuktian.

Untuk melakukan suatu pekerjaan dengan baik, para karyawan membutuhkan informasi apakah mereka diharapkan berbuat atau tidak berbuat sesuatu. Jadi para karyawan perlu tahu hak dan kewajiban mereka. Kemenduaan peran (*role ambiguity*) adalah tidak adanya pengertian dari seseorang tentang hak dan kewajiban-kewajiban mereka dalam mengerjakan suatu pekerjaan. Karyawan yang mengalami kemenduaan peran dapat berakibat pada kepuasan kerja yang rendah.

Penyebab Stres pada Kelompok dan Organisasi

Karakteristik-karakteristik kelompok dapat menjadi penyebab stres yang kuat bagi beberapa individu dalam kelompok, seperti norma-norma

kelompok, kepemimpinan, dan kedudukan secara hirarki. Para ilmuwan perilaku menganggap bahwa memperbaiki hubungan yang baik di antara anggota kelompok kerja merupakan faktor utama dalam kehidupan perilaku individu yang baik. *Stressors* kelompok dapat berupa kurangnya kohesivitas kelompok, terutama pada tingkat organisasi yang lebih rendah. Jika karyawan tidak mengalami kesempatan kebersamaan karena desain kerja, penyelia melarang atau membatasinya, atau karena anggota kelompok yang menyingkirkan karyawan lain, sehingga kurangnya kohesivitas akan menyebabkan stres. Karyawan sangat dipengaruhi oleh dukungan anggota kelompok yang kohesif. Jika dukungan kelompok berkurang pada individu maka situasi akan membuat stres. Salah satu masalah dalam mengkaji penyebab stres pada level organisasi adalah mengidentifikasi sumber-sumber mana yang paling penting. Bagian utama dari kerja bagi beberapa individu adalah partisipasi dalam mengambil keputusan. Partisipasi menunjuk pada luasnya pengetahuan, opini dan ide seseorang termasuk di dalam proses keputusan. Partisipasi semacam ini dapat memberi sumbangan pada

timbulnya stres. *Stressors* lainnya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan kepribadian dari organisasi yang dibentuk secara luas oleh para top eksekutif. Perilaku politik pada level atas dari organisasi dapat menjadi sumber stres bagi banyak karyawan. Kurangnya kesempatan karier adalah aspek dari lingkungan organisasi yang mempengaruhi persepsi seseorang mengenai kualitas perkembangan karirnya.

Dampak Stres

Dampak dari stres banyak dan bervariasi, diantaranya bisa berdampak positif, seperti memotivasi diri, rangsangan untuk bekerja lebih keras, dan meningkatnya inspirasi hidup yang lebih baik. Meskipun demikian, banyak efek stres yang mengganggu dan secara potensial berbahaya. Stres dapat berpengaruh pada perilaku kerja seperti tingkat kepuasan kerja, tingkat kinerja, ketidakhadiran, dan perputaran karyawan. Efek pada aspek kognitif seperti ketidakmampuan untuk membuat keputusan, kurang konsentrasi, kurang perhatian, serta hambatan mental. Efeknya secara psikologis yakni meningkatnya tekanan

darah, dan berbagai penyakit yang membahayakan. Stress kerja dapat berdampak positif maupun negative terhadap individu dan juga organisasi. Stres kerja yang memiliki dampak positif yang menguntungkan diharapkan akan memacu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Stres kerja karyawan yang berdampak positif terhadap organisasi, antara lain :

1. Memiliki motivasi kerja yang tinggi. Stres kerja yang dialami karyawan menjadi motivator, penggerak dan pemicu kinerja di masa selanjutnya.
2. Rangsangan untuk bekerja keras, dan timbulnya inspirasi untuk meningkatkan kehidupan yang lebih baik dan memiliki tujuan karir yang lebih panjang,
3. Memiliki kebutuhan berprestasi yang lebih kuat sehingga lebih mudah untuk menyimpulkan target atau tugas sebagai tantangan (challenge), bukan sebagai tekanan.

Beberapa dampak negatif yang ditimbulkan oleh stres kerja dapat berupa menurunnya tingkat produktivitas karyawan yang selanjutnya bisa berdampak pada kurang efektifnya organisasi, masalah

kepuasan kerja karyawan, dan meningkatnya ketidakhadiran.

Mengelola Stres Kerja

Stress dapat menimbulkan dampak positif atau negative, sehingga perlu diintervensi untuk mengurangi dampak negative. Mengelola stress dapat dilakukan secara individual maupun organisasional. Beberapa teknik khusus yang digunakan individu untuk mengurangi atau mengelola stres (Luthan, 2011: 298) yakni : olahraga, relaksasi, mengendalikan perilaku, terapi kognitif, dan jaringan (*networking*). Strategi organisasi untuk mengatasi stress didasarkan pada sumber penyebab stress. Dengan kata lain, setiap *stressors* akan diperhatikan untuk menghilangkan atau mengurangi stres kerja (Luthan, 2011: 300).

Daftar Pustaka

- Gibson, L. J.; Ivancevich, M. J.; Konopaske, R. 2012. **Organizations: Behavior, Structure, Processes.** *Fourteenth Edition.* McGraw-Hill Irwin, New York.
- Ivancevich, M. J.; Konopaske, R.; Matteson, T. M. 2005. **Organizational Behavior and Management,** Seventh Edition. McGraw-Hill Irwin, New York.
- Luthans, F. 2011. **Organizational Behavior,** Twelfth Edition. McGraw-Hill Irwin, New York.

8. KELOMPOK DAN TIM

Pengantar

Setiap organisasi dalam perkembangannya akan membentuk kelompok-kelompok tertentu, baik yang dilakukan oleh pihak manajemen maupun atas kesadaran bersama beberapa anggotanya. Kelompok yang pembentukannya diatur oleh pihak manajemen disebut dengan kelompok formal. Selain terbentuknya kelompok formal, ada juga kelompok yang atas inisiasi orang-orang tertentu karena kesamaan kepentingan atau karena persahabatan disebut dengan kelompok informal.

Bab ini membahas definisi organisasi, alasan pembentukan kelompok, teori pembentukan kelompok, tipe-tipe kelompok, tahap pembentukan kelompok, definisi tim kerja dan tipe-tipe tim kerja.

Definisi Kelompok

Group as collection of individuals in which behavior and/or performance of one member is influenced by behavior and/or performance of other members (Gibson et al., 2012: 230).

Kelompok sebagai kumpulan individu dimana perilaku dan/atau kinerja seorang anggota dipengaruhi oleh perilaku dan/atau kinerja anggota lainnya.

Group as two or more individuals, interacting and interdependent, who have come together to achieve particular objectives (Robbins & Judge, 2013: 272)

Kelompok sebagai dua atau lebih individu, berinteraksi dan saling bergantung, yang datang bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan kedua definisi tersebut, maka sebuah kelompok harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Beranggotakan minimal 2 (dua) orang,

- 2) Mereka saling berinteraksi dan saling ketergantungan satu sama lainnya,
- 3) Perilaku dan kinerja mereka saling mempengaruhi satu sama lainnya,
- 4) Ada tujuan tertentu yang ingin mereka capai.

Luthans (2011: 340), jika sebuah kelompok ada dalam sebuah organisasi, maka anggotanya :

- 1) Termotivasi untuk bergabung,
- 2) Menerima kelompok sebagai unit terpadu untuk berinteraksi,
- 3) Berkontribusi dalam berbagai hal untuk proses kelompok (yakni beberapa orang menyumbangkan lebih banyak waktu atau energi kepada kelompok daripada orang lain),
- 4) Mencapai kesepakatan dan memiliki ketidaksepakatan melalui berbagai bentuk interaksi.

Alasan Pembentukan Kelompok

Orang membentuk kelompok karena berbagai alasan. Gibson *et al.* (2012: 232) mengemukakan empat alasan orang membentuk kelompok sebagai berikut :

- 1) Pemuasan Kebutuhan

Setiap manusia memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi. Namun demikian ada sejumlah kebutuhan yang tidak mampu dipenuhi diri sendiri, kecuali bergabung dalam kelompok. Hasrat untuk mendapatkan kepuasan atas apa yang menjadi kebutuhan merupakan daya motivasi yang kuat dalam pembentukan kelompok. Beberapa kebutuhan yang dapat dipenuhi melalui kelompok :

a) Keamanan

Individu yang berada dalam kelompok bisa mengurangi rasa tidak aman karena sendirian. Individu akan merasa lebih kuat, percaya diri, dan tahan terhadap ancaman.

b) Sosial

Keinginan untuk termasuk dalam kelompok dan menjadi anggota kelompok serta berkontribusi di dalamnya menunjukkan kebutuhan sosial semua orang.

c) Penghargaan

Dalam lingkungan tertentu, suatu kelompok yang bergengsi tinggi atau bereputasi akan menarik orang untuk bergabung didalamnya.

2) Kedekatan dan Daya Tarik

Kedekatan adalah jarak fisik antara para karyawan yang melaksanakan pekerjaan, sedangkan daya tarik menunjukkan ketertarikan orang yang satu dengan lainnya. Orang-orang yang melakukan aktivitas pekerjaan dengan berdekatan secara fisik akan memungkinkan mereka tertarik satu dengan lainnya dan membentuk kelompok karena mengerti sikap, pandangan dan kepribadian masing-masing.

3) Tujuan Kelompok

Untuk mencapai tujuan kelompok dan menyelesaikan tugas dibutuhkan kerjasama beberapa orang. Ada kebutuhan mengumpulkan bakat, pengetahuan, atau kekuasaan untuk menyelesaikan pekerjaan.

4) Alasan Ekonomi

Motif ekonomis menyebabkan terbentuknya kelompok, karena mereka menganggap akan memperoleh keuntungan ekonomis yang lebih besar

dari pekerjaan mereka, jika mereka membentuk kelompok.

Teori Pembentukan Kelompok

Luthans (2011: 341) mengemukakan beberapa teori terkait dengan dinamika pembentukan kelompok sebagai berikut :

1) Teori Kedekatan (*Propinquity Theory*)

Menurut teori ini individu-individu saling berafiliasi karena kedekatan ruang atau geografis. Teori tersebut akan memprediksi bahwa siswa yang duduk berdampingan di kelas, lebih cenderung membentuk kelompok daripada siswa yang duduk di ujung ruangan yang berbeda. Dalam sebuah organisasi, karyawan yang bekerja di area pabrik atau kantor atau manajer yang sama dengan kantor-kantor yang berdekatan satu sama lain akan lebih mungkin terbentuk dalam kelompok daripada mereka yang tidak berlokasi sama secara fisik. Teori ini mengabaikan kemajuan teknologi yang mampu menembus batas ruang dan fisik.

2) Teori Klasik (*Classic Theory*) dari George Homans

Teori ini mendasarkan pada 3 elemen : *activities, interactions, and sentiments*. Ketiga elemen ini berhubungan secara langsung satu sama lainnya, namun elemen utamanya adalah interaksi. Semakin banyak aktivitas yang dimiliki orang, semakin banyak interaksi mereka dan semakin kuat sentimen mereka (seberapa banyak orang lain disukai atau tidak disukai) ; Semakin banyak interaksi di antara orang-orang, semakin banyak aktivitas dan sentimen bersama mereka ; Semakin sentimen orang memiliki satu sama lain, semakin banyak kegiatan dan interaksi bersama mereka.

- 3) Teori Keseimbangan Klasik (*Classic Balance Theory*) dari Theodore Newcomb. Teori ini menyatakan bahwa orang-orang saling tertarik satu sama lain atas dasar sikap dan nilai yang sama terhadap objek dan tujuan yang relevan. Begitu hubungan ini terbentuk, para peserta berusaha untuk menjaga keseimbangan simetris antara daya tarik dan sikap umum. Jika terjadi ketidakseimbangan, usaha dilakukan untuk mengembalikan keseimbangan. Jika keseimbangan tidak bisa dipulihkan, hubungan akan

melarut. Kedekatan dan interaksi berperan dalam teori keseimbangan ini.

4) Teori Pertukaran (*Exchange Theory*)

Teori pertukaran kelompok didasarkan pada hasil imbalan-biaya (reward-cost) interaksi. Tingkat positif minimum (imbalan lebih besar daripada biaya) suatu hasil harus ada agar ketertarikan atau afiliasi dapat terjadi. Imbalan dari interaksi memuaskan kebutuhan, sedangkan biaya menimbulkan kecemasan, frustrasi, rasa malu, atau kepenatan. Kedekatan, interaksi, dan sikap umum semuanya memiliki peran dalam teori pertukaran ini.

Selain itu, Robbins dan Judge (2013: 273) mengemukakan teori pembentukan kelompok yang disebut :

1) Teori Identitas Sosial (*Social Identity Theory*)

Menurut teori identitas sosial ini, orang memiliki reaksi emosional terhadap kegagalan atau keberhasilan kelompok mereka karena harga diri mereka terkait dengan kinerja kelompok. Reaksi yang muncul pada seseorang sebagai berikut :

- a. Bila kelompok anda melakukannya dengan baik, anda menikmati kemuliaan dan harga diri anda meningkat. Sebaliknya bila kelompok anda berkinerja buruk, anda mungkin merasa tidak enak dengan diri anda sendiri, atau anda bahkan mungkin menolak bagian identitas anda. Identitas sosial juga membantu orang mengurangi ketidakpastian tentang siapa diri mereka dan apa yang harus mereka lakukan.
- b. Orang mengembangkan banyak identitas sepanjang hidup mereka. Anda mungkin menentukan diri anda dalam hal organisasi tempat anda bekerja, kota tempat anda tinggal, profesi anda, latar belakang agama anda, etnisitas anda, atau jenis kelamin anda.

Tipe-Tipe Kelompok

Kelompok adalah fenomena alami di dalam organisasi. Perkembangannya yang spontan tidak dapat dihalangi dan dibutuhkan oleh para anggota sebagai alat untuk mencapai tujuan. Selain itu, perkembangannya begitu dinamis untuk merespons tuntutan dan perubahan

lingkungannya. Sebuah organisasi pada hakekatnya memiliki berbagai tipe kelompok didalamnya. baik yang terbentuk karena pengaturan manajemennya maupun karena inisiatif anggotanya. Kelompok dalam organisasi dibedakan dalam dua tipe yaitu: 1) Kelompok formal (*Formal group*) dan 2) Kelompok informal (*Informal group*) (Gibson *et al.* 2012: 231; Robbins & Judge, 2013) :

1. Kelompok formal adalah kelompok yang dibuat oleh keputusan manajerial untuk mencapai tujuan organisasi yang dinyatakan. Kelompok formal ini terjadi karena adanya proses pengorganisasian melalui pembagian kerja dan departemenisasi. Kelompok formal ini dibedakan dalam dua tipe yaitu:
 - a. Kelompok komando (*Command group*) adalah kelompok yang ditentukan oleh bagan organisasi, terdiri dari bawahan yang melapor langsung ke supervisor tertentu. Keberadaan kelompok ini lebih permanen, kecuali terjadi restrukturisasi

organisasi kelompok ini bisa bubar. Misalnya, Dosen Manajemen dan Ketua Program Studi Manajemen merupakan suatu kelompok komando yang ada di Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNSRAT.

- b. Kelompok tugas (*Task group*) adalah kelompok yang dibentuk untuk menyelesaikan tugas atau proyek tertentu. Misalnya, Panitia Dies FEB, Penerimaan Mahasiswa Baru UNSRAT, Tim Kerja Latihan Manajemen Mahasiswa, dan lainnya.
2. Kelompok informal adalah kelompok yang timbul dari usaha individu dan berkembang seputar kepentingan bersama dan persahabatan daripada disain yang disengaja. Kelompok informal ini muncul secara alami untuk merespons kebutuhan sosial anggotanya. Individu yang mungkin bukan anggota dari kelompok komando atau kelompok tugas yang sama dapat berafiliasi dalam kelompok informal ini.

Kelompok informal dibedakan atas 2 tipe yaitu:

- a. Kelompok kepentingan (Interest group) adalah kelompok yang dibentuk atas inisiatif individu berdasarkan kepentingan, tujuan atau minat yang sama. Keberadaan kelompok kepentingan ini bisa tidak terkait tujuannya dengan organisasi tetapi spesifik untuk masing-masing kelompok. Misalnya, beberapa mahasiswa yang berkeinginan untuk kerja di perusahaan asing membentuk kelompok belajar bahasa Inggris bersama.
- b. Kelompok Persahabatan (Friendship group) adalah kelompok yang dibentuk atas inisiatif individu karena memiliki kesamaan, seperti usia, jenis kelamin, kepercayaan politik, keinginan untuk memainkan olah raga yang sama, atau latar belakang etnis. Kelompok persahabatan ini sering memperluas interaksi dan komunikasi mereka dengan aktivitas di luar pekerjaan. Misalnya, beberapa dosen lulusan Jepang membentuk kelompok untuk saling mempererat hubungan diantara mereka.

Tahap Perkembangan Kelompok

Luthans (2011: 342) dan Gibson *et al.* (2012: 234), mengemukakan model lima tahap dalam memahami perkembangan kelompok sebagai berikut :

1. Tahap pembentukan (*Forming*). Tahap awal ini ditandai ketidakpastian atas tujuan, struktur dan kepemimpinan. Anggota mempertimbangkan tipe perilaku apa yang cocok dan dapat diterima. Tahap ini selesai ketika anggota merasa menjadi bagian dari kelompok.
2. Tahap keributan (*storming*). Seperti diindikasikan istilahnya (ribut), tahap ini ditandai oleh konflik dan konfrontasi diantara anggota. Mereka masih saling curiga satu sama lainnya karena belum begitu mengenal sifat dan tingkah laku masing-masingnya. Ketika tahap ini selesai terdapat kepastian struktur.
3. Tahap penormaan (*norming*). Tahap ini struktur menjadi solid, kohesivitas tinggi, perbedaan menjadi kerjasama.
4. Tahap berkinerja (*performing*). Tahap ini struktur sudah berfungsi dan fokus pada penyelesaian tugas. Untuk kelompok kerja permanen berkinerja adalah

tahap akhir. Untuk tim, panitia, satgas dan sejenisnya terdapat tahap pembubaran.

5. Tahap pembubaran (*adjourning*). Untuk proyek tim atau tugas dengan tujuan khusus, saat tujuan tercapai kelompok akan membubarkan diri atau memiliki komposisi baru dan tahapan dimulai dari awal.

Model Keseimbangan Tersela (*The Punctuated Equilibrium Model*)

Model Keseimbangan Tersela menunjukkan pengembangan kelompok sebagai konsep tiga tahap. Tahap pertama terjadi ketika kelompok mendefinisikan tugas, menetapkan tujuan, dan mempertimbangkan berbagai cara untuk mengeksekusi langkah-langkah dari rencana atau proyek. Kemudian hal-hal tersebut tidak diubah dengan sangat mudah, karena proses resistensi sistematis terhadap perubahan. Pada beberapa titik tengah, tahap kedua dimulai. Tahap ini dimulai ketika anggota kelompok tiba-tiba menyadari bahwa jika mereka tidak mengubah taktik, tujuan atau misi kelompok tidak akan tercapai. "Krisis paruh baya" dalam eksistensi kelompok ini ditunjukkan oleh perubahan

yang dilakukan dalam taktik diikuti oleh semburan aktivitas dan energi yang dirancang untuk menyelesaikan tugas tersebut. Nama model ini berasal dari keseimbangan yang ada di paruh pertama kehidupan kelompok dan upaya tersela dan modifikasi perilaku pada tahap kedua. Meskipun hanya ada penelitian pendahuluan mengenai model ekuilibrium tersela, namun itu telah mempertimbangkan daya tarik intuitif berdasarkan pengalaman umum yang dimiliki kebanyakan orang dalam mengerjakan proyek kelompok.

Definisi Tim Kerja

Organisasi dalam melakukan pekerjaan-pekerjaannya secara lebih baik sering membentuk kelompok kerja atau tim kerja. Kelompok kerja dan tim kerja merupakan dua konsep yang tidak sama. Para pakar memberikan definisi tim kerja sebagai berikut :

Teams are special type of task group, consisting of two or more individuals responsible for the achievement of a goal or objective (Ivancevich et al.(2008).
--

Tim adalah tipe khusus dari kelompok kerja, terdiri dari dua atau lebih individu yang bertanggung jawab untuk pencapaian suatu tujuan.

Work team is a group whose individual efforts result in performance that is greater than the sum of the individual inputs. Robbins dan Judge (2013: 309),

Tim kerja adalah kelompok yang upaya-upaya individunya menghasilkan kinerja yang lebih besar daripada jumlah dari masukan-masukan individual.

Berdasarkan kedua pendapat diatas ternyata tim kerja merupakan salah satu tipe khusus dari kelompok tugas. Tim kerja menghasilkan sinergi positif melalui upaya terkoordinasi. Upaya individu menghasilkan tingkat kinerja yang lebih besar daripada jumlah input individu tersebut. Hal ini berbeda dengan kelompok kerja. Kelompok kerja (*work group*) adalah kelompok yang berinteraksi terutama untuk berbagi informasi dan membuat keputusan untuk membantu setiap anggota tampil di dalam wilayah tanggung jawabnya (Robbins & Judge, 2013: 309). Kelompok kerja tidak memiliki kebutuhan atau kesempatan untuk terlibat dalam pekerjaan kolektif sebagai usaha bersama. Jadi

penampilan mereka hanyalah penjumlahan masing-masing kontribusi individu anggota kelompok. Tidak ada sinergi positif untuk menciptakan tingkat kinerja keseluruhan yang lebih besar daripada jumlah input.

Kemajuan teknologi, kompetisi global dan berbagai perubahan lainnya dalam kehidupan masyarakat saat ini, menuntut organisasi untuk melakukan kolaborasi di antara orang-orangnya dalam sebuah tim kerja lintas departemen atau lintas keahlian dalam melakukan pekerjaannya. Intinya, pikiran orang banyak akan lebih baik ketimbang pikiran satu orang saja. Membangun sebuah tim adalah suatu proses memilih, mengembangkan, memberikan kemudahan, dan melatih sebuah kelompok kerja agar berhasil mencapai tujuan bersama. Didalamnya mencakup memotivasi anggota-anggota agar merasa bangga dalam melaksanakan tugas kelompoknya. Pembangun tim (*team builder*) harus mampu memenuhi tuntutan tugas (kualitas hasil, tepat waktu, dsb), dan memenuhi kebutuhan anggota-anggota kelompok (adil, tidak konflik, dsb). Pada Tabel 8.1 menunjukkan perbedaan antara kelompok kerja dan tim kerja.

Tabel 8.1. Perbedaan Kelompok Kerja dan Tim Kerja

Dimensi	Kelompok kerja	Tim kerja
Tujuan	Berbagi informasi	Kinerja kolektif
Sinergi	Netral (bisa negatif)	Positif
Akuntabilitas	Individual	Individual dan mutual
Keterampilan	Acak dan bervariasi	Saling melengkapi
Hasil kerja	Individual	Kolektif
Kepemimpinan	Kuat dan terfokus	Bersama

Tipe-tipe Tim Kerja

Robbins dan Judge (2013: 310), mengklasifikasi empat tipe tim yang paling umum sebagai berikut :

- a) Tim pemecahan masalah (*Problem-Solving Teams*),
- b) Tim kerja yang mengelola diri sendiri (*Selfmanaged work teams*),
- c) Tim lintas fungsional (*Cross-Functional Teams*),
- d) Tim virtual (*Virtual Teams*).

1. Tim pemecahan masalah (*Problem-Solving Teams*)

Tim pemecah masalah dibentuk untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi organisasi seperti peningkatan kualitas, efisiensi, lingkungan kerja dan lain-lain. Tim ini umumnya terdiri dari 4 - 12 orang dari departemen yang sama, mereka saling berbagi gagasan dan menawarkan saran untuk memecahkan masalah yang dihadapi. Jarang sekali tim-tim ini diberikan otoritas untuk secara *unilateral* (sendirinya) menerapkan saran mereka ke dalam tindakan. Satu hal yang dikenal sebagai bentuk Tim *Problem-Solving* adalah *Lingkaran Kualitas*.

2. Tim kerja pengelolaan diri (*Self-managed work teams*)

Tim yang tidak hanya dapat memecahkan masalah, tetapi juga memikul tanggung jawab sepenuhnya akan hasil-hasilnya. Tim ini umumnya terdiri atas 10 hingga 15 orang yang mengambil alih tanggung jawab dari para supervisor. Tanggung jawab ini termasuk kendali menyeluruh atas kecelakaan kerja, penentuan penilaian pekerjaan, pemecahan masalah

organisasi, dan pilihan prosedur-prosedur pemeriksaan yang dilakukan secara kolektif. Tim ini bahkan memilih sendiri anggotanya.

3. Tim Lintas Fungsional (*Cross-Functional Teams*)

Tim yang terdiri dari individu yang memiliki tingkat hirarki yang sama tapi dari bidang kerja (departemen, bidang atau bagian) yang berbeda untuk menyelesaikan suatu tugas. Tim lintas fungsional ini bertujuan meningkatkan komunikasi dan penelusuran catatan kerja, yang akan membawa pada peningkatan produktivitas dan kepuasan klien. Sebagai contoh, masih menurut Robbins, antara tahun 1999 hingga Juni 2000 manajemen senior IBM menarik 21 pekerja dari sekitar 100 ribu staf teknologi informasinya guna meminta saran bagaimana perusahaan bisa cepat menyelesaikan proyek dan memasarkan produk secara cepat ke pasar. Ke-21 anggota dipilih karena mereka punya karakteristik yang serupa dimana mereka pernah berhasil memimpin proyek-proyek berjangka cepat. “*Speed Team*”, demikian julukan tim tersebut, bekerja selama 8 bulan saling berbagi informasi, menguji perbedaan antara proyek-

proyek berjangka cepat dan lambat, dan mereka mampu melahirkan rekomendasi-rekomendasi seputar bagaimana IBM bisa mempercepat produksinya.

4. Tim Virtual (*Virtual Teams*)

Tim virtual adalah kelompok yang menggunakan teknologi komputer dan sistem informasi sebagai alat untuk koordinasi dengan orang-orang yang terpisah secara fisik guna mencapai sasaran bersama. Teknik tersebut memungkinkan orang saling bekerjasama lewat metode *online*, kendati mereka dipisahkan oleh yuridiksi negara bahkan benua. Tim virtual dapat melakukan lebih banyak hal ketimbang tim-tim lainnya, terutama dalam hal berbagi informasi, pembuatan keputusan, dan perampungan pekerjaan. Mereka terdiri atas para anggota dari organisasi yang sama ataupun hubungan anggota organ dengan para pekerja dari organisasi lain semisal *supplier* ataupun partner perusahaan.

Tim Virtual berbeda dengan tim-tim lain yang *face-to-face* dalam tiga hal yaitu : (1) Ketiadaan komunikasi lisan-fisik; (2) Terbatasnya konteks sosial, dan (3) Kemampuan mengatasi masalah waktu dan hambatan tempat. Dalam komunikasi *face-to-face*, orang

menggunakan peran verbal seperti nada suara, intonasi, dan volume suara serta nonverbal seperti gerak mata, roman muka, gerak tangan, dan bahasa tubuh lainnya. Keduanya semakin menjelaskan komunikasi, tetapi kini hal-hal tersebut nihil di dalam tim virtual. Tim virtual mengalami kekurangan laporan sosial yang manusiawi akibat interaksi langsung yang kecil diantara para anggotanya.

Daftar Pustaka.

- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, Jr., Konopaske, R. 2012. Organizations: Behavior, Structure, Processes. Fourteenth Edition. McGraw-Hill. New York,
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R & Matteson, M. T. 2008. Organizational Behavior and Management 8th Ed. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. 2013. Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. Twelfth Edition. McGraw-Hill/Irwin: New York.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. 2013. Organizational Behavior. Fifteenth Edition, Pearson. Boston.

9. KOMUNIKASI

Pengantar

Dalam organisasi, komunikasi digunakan untuk menjalankan aktifitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Komunikasi adalah pertukaran informasi, ide, data, perasaan ataupun pikiran antar dua orang atau lebih. Jika informasi tidak dikirimkan dan dimengerti oleh pihak lain, maka informasi tersebut dianggap tidak berguna. Oleh karena itu, kemampuan setiap anggota organisasi dalam menyampaikan dan menerima pesan sangat penting. Komunikasi dalam setiap organisasi berbeda mengacu pada berbagai cara, strategi dan alat komunikasi yang digunakan baik pimpinan dan anggota. Apapun kegiatan dalam organisasi, entah itu perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan memantau, akan dikomunikasikan dengan dan melalui orang lain. Hal ini menyiratkan adanya keterampilan komunikasi setiap anggota yang mempengaruhi seluruh proses kegiatan organisasi. Keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh komunikasi

karena organisasi terdiri dari berbagai kumpulan individu yang berbeda latar belakang baik pendidikan, kebudayaan, dan sebagainya. Memahami proses komunikasi dapat membantu mengelola organisasi secara efektif dan efisien. Kesulitan komunikasi seperti komunikasi yang tidak jelas dan tidak berjalan baik dapat menyebabkan timbulnya kesalahpahaman dan dampak negatif dalam kinerja bahkan menciptakan konflik dalam organisasi.

Bab ini membahas tentang definisi proses komunikasi, komunikasi dalam organisasi, komunikasi efektif, tipe komunikasi, hambatan komunikasi, dan komunikasi lintas budaya.

Proses Komunikasi

Hampir semua aktivitas organisasi melibatkan berbagai macam dan cara komunikasi baik verbal, tulisan, non verbal, dan bentuk komunikasi lainnya. Terdapat beberapa definisi komunikasi.

Schermerhorn (2012) mendefinisikan komunikasi adalah:

Communication is the process of sending and receiving symbols with attached meanings.

(komunikasi sebagai pengiriman dan penerimaan pesan dengan pengertian yang terkait)

Keyton (2011) yang dikutip dari Lunenburg (2010), komunikasi adalah:

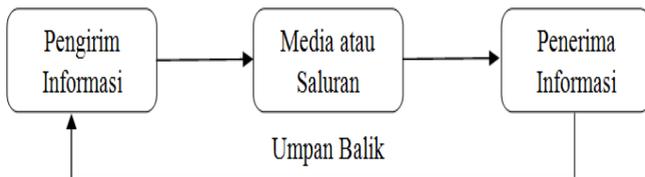
Communication can be defined as the process of transmitting information and common understanding from one person to another (Keyton, 2011).

(proses pengiriman informasi dan pemahaman umum dari seseorang ke orang lain)

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI, 2002), komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami, hubungan, kontak. Secara umum, berkomunikasi dapat diartikan mengadakan komunikasi yakni dengan mengirimkan dan menerima pesan dalam mencapai kesamaan pemahaman. Dua

orang yang memandang sebuah gambar yang sama dapat memiliki pemahaman yang berbeda tanpa adanya proses komunikasi.

Proses komunikasi melibatkan beberapa komponen komunikasi yaitu pengirim informasi, penerima informasi, media atau sarana komunikasi, dan umpan balik terhadap informasi yang disampaikan. Bila salah satu komponen hilang, maka komunikasi tidak dapat berlangsung atau terjadi. Dalam proses komunikasi tersebut terdapat pengkodean untuk menerjemahkan informasi dan gangguan yang mengganggu aliran informasi. Selain itu, informasi yang disampaikan dalam proses komunikasi akan dipahami sama atau berbeda oleh penerima. Jika informasi dipahami dengan benar maka maksud pengirim tercapai.



Gambar 9.1. Proses Komunikasi

Gambar 9.1 menunjukkan model komunikasi sederhana beserta komponen komunikasi, sebagai berikut :

- Sebagai pihak utama dalam proses komunikasi adalah pengirim dan penerima. Pengirim merupakan sumber informasi yang mengawali proses komunikasi dengan mengirimkan informasi awal. Penerima merupakan pihak yang menerima informasi.
- Terdapat dua alat komunikasi yakni informasi dan media/saluran. Informasi merupakan pesan yang disampaikan baik itu peristiwa, data, atau penjelasan. Pesan yang disampaikan akan disesuaikan dengan tingkat pemahaman, kepentingan, dan kebutuhan baik pihak pengirim dan penerima. Media merupakan saluran komunikasi yang mengantarkan pesan dari pengirim ke penerima seperti media lisan, tulisan, maupun elektronik.
- Terdapat empat komponen yang merupakan fungsi komunikasi yakni pengkodean (*encoding and decoding*), umpan balik, dan gangguan. Encoding merupakan proses menerjemahkan informasi kedalam bentuk kata, simbol, ataupun gambar.

Decoding merupakan proses menguraikan informasi kedalam bentuk yang dipahami oleh penerima. Umpan balik adalah tanggapan terhadap informasi yang dikirimkan baik negatif maupun positif. Umpan balik menunjukkan kesamaan pengertian yang nantinya akan menghindari kesalahan komunikasi. Gangguan merupakan hambatan yang mengacaukan kejelasan selama mengirim dan menerima informasi.

Komunikasi dalam organisasi memiliki proses komunikasi yang sama seperti pada Gambar 1. Meskipun model komunikasi terlihat sederhana namun proses komunikasi bisa menjadi kompleks. Pengirim dan penerima pesan bergantung kepada siapa yang menjadi subjek dan objek komunikasi. Pada umumnya terjadi komunikasi dua arah baik itu pimpinan dan karyawan, karyawan dan pimpinan, ataupun antar karyawan. Seorang manajer yang memiliki informasi keuangan akan membagi informasi tentang data keuangan kepada karyawan di bagian keuangan dan ke bagian lain yang terkait. Penerimaan informasi dari manajer kepada karyawan tersebut akan melalui proses mendengarkan ataupun membaca informasi tersebut. Informasi yang

disampaikan dapat berupa perintah, arahan, atau nasihat (pimpinan kepada karyawan); laporan, masalah, atau saran (karyawan kepada pimpinan); masalah atau pemikiran (karyawan kepada karyawan). Informasi yang disampaikan baik dari dan kepada pimpinan harus sesuai dengan yang dibutuhkan oleh karyawan atau adanya keterbukaan informasi akan menghindari terjadinya kesenjangan informasi antara karyawan dan pimpinan. Sebagai perangkat media komunikasi tertulis adalah deskripsi jabatan, buletin atau memo; media lisan adalah tatap muka atau pertemuan; dan media elektronik adalah email atau telepon.

Pada decoding dan encoding dapat terjadi ketidaksesuaian dalam menerjemahkan informasi yang berpeluang menimbulkan kesalahpahaman. Manajer yang akan berkomunikasi dengan karyawan dibagian keuangan harus memahami istilah-istilah keuangan, begitu juga sebaliknya. Umpan balik merupakan kontrol untuk melihat apakah penyampaian informasi telah terjadi dengan baik karena umpan balik merupakan respon atas informasi yang diterima seperti melakukan tugas yang diminta atau perubahan ekspresi wajah.

Organisasi menilai kinerja karyawan sebagai umpan balik dari pimpinan kepada karyawan. Gangguan komunikasi dapat berupa perasaan, tingkat stres, suasana, atau ketidaktepatan metode komunikasi yang digunakan yang menyebabkan tersebarnya informasi yang salah ataupun masalah lain. Manajer yang berada pada tingkat stress yang tinggi memungkinkan melakukan hal-hal tidak nyaman terhadap karyawan atau mengeluarkan perkataan yang memancing kemarahan karyawan.

Komunikasi dalam Organisasi

Mohammad (2007), mengutip beberapa pengertian komunikasi organisasi seperti komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks (Redding dan Sanborn), dan komunikasi organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti di dalam suatu organisasi (Katz dan Kahn). Dalam organisasi, komunikasi digunakan untuk menyampaikan informasi baik internal maupun eskternal organisasi dalam meningkatkan kinerja dan menunjang pembuatan

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

Menurut Robbin (2003), komunikasi memiliki empat fungsi utama dalam suatu kelompok atau organisasi : pengendalian, motivasi, pengungkapan emosi, dan informasi.

1. Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota dengan beberapa cara. Setiap organisasi mempunyai wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh karyawan. Komunikasi informal juga mengendalikan perilaku.
2. Komunikasi memperkuat motivasi dengan menjelaskan ke para karyawan apa yang harus dilakukannya, seberapa baik mereka bekerja, dan apa

yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang dibawah standar.

3. Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok atau organisasi merupakan mekanisme fundamental dimana para anggota menunjukkan kekecewaan dan kepuasan. Oleh karena itu, komunikasi memfasilitasi pelepasan ungkapan emosi perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.
4. Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan oleh individu dan kelompok untuk mengambil keputusan melalui penyampaian data guna mengenali dan mengevaluasi pilihan-pilihan alternatif.

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

dan diterima sesuai dengan yang dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Pincus (1986), menemukan komunikasi berhubungan positif dengan kinerja tetapi tidak sekuat hubungan antara komunikasi dengan kepuasan sedangkan Rodwell (1998), menemukan komunikasi berhubungan negatif dengan kinerja.

Komunikasi Efektif

Setiap anggota organisasi perlu memiliki ketrampilan komunikasi dengan baik sehingga tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Metode ataupun teknik berkomunikasi harus disesuaikan dengan situasi sewaktu komunikasi dilakukan. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang efektif. Komunikasi yang efektif adalah komunikasi aliran informasi dua arah dimana pengiriman dan penerimaan pesan yang disampaikan dapat diterima dan dimengerti dengan baik. Dengan kata lain, komunikasi dikatakan efektif jika seseorang memahami informasi tersebut dengan baik dan memberikan respon yang sesuai.

Semakin efektif komunikasi tersebut maka semakin efisien dan produktif aktifitas organisasi yang akan dilakukan. Selain itu, komunikasi yang efektif meningkatkan produktivitas, mengurangi perputaran karyawan, dan memperbaiki suasana organisasi. Menurut Griffith (2002), efektivitas komunikasi akan sangat menentukan kesuksesan organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang dan dalam penelitian Nebo, *dkk* (2015), menemukan bahwa bahwa komunikasi yang efektif merupakan solusi terhadap kinerja manajemen karyawan yang efektif dan efisien dalam sebuah organisasi.

Komunikasi efektif diperlukan baik untuk karyawan ataupun manajer. Bagi karyawan, komunikasi dibutuhkan untuk berhubungan dan berinteraksi dengan orang lain dalam melakukan suatu pekerjaan. Bagi manajer, komunikasi dibutuhkan dalam melakukan fungsi dasar manajemen yakni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan. Komunikasi merupakan dasar untuk perencanaan pekerjaan dan tanggung jawab. Informasi yang didapatkan harus dikomunikasikan ke seluruh anggota

organisasi dan pengorganisasian informasi dilakukan agar setiap anggota organisasi mengetahui tugas dan tanggung jawab pekerjaan masing-masing. Manajer berkomunikasi dengan karyawan agar rencana dan tujuan organisasi tercapai dan melakukan kontrol melalui komunikasi lisan dan tertulis.

Tipe Komunikasi

Komunikasi dalam organisasi merujuk pada tipe komunikasi yang terjadi dalam organisasi. Terdapat beberapa tipe komunikasi seperti komunikasi formal dan informal, komunikasi vertikal dan horizontal, dan komunikasi antar pribadi.

Schermerhorn (2012), berpendapat bahwa terdapat dua tipe aliran informasi dalam organisasi yakni saluran komunikasi formal dan informal. Saluran komunikasi formal mengikuti rantai komando organisasi, berupa pesan resmi seperti kebijakan, prosedur, ataupun pengumuman resmi lainnya yang mengikuti tingkat hirarki kekuasaan sesuai dengan struktur organisasi. Saluran komunikasi informal tidak mengikuti rantai komando, dapat berupa pesan tidak resmi atau

gosip/desas desus (*grapevine*) yang disampaikan dengan tidak mengikuti tingkat hirarki otoritas organisasi atau memotong garis divisi/departemen. Komunikasi informal memiliki keuntungan mampu menyampaikan informasi secara cepat dan efisien namun kekurangannya adalah jika informasi yang disampaikan tidak benar atau tidak tepat waktu. Lebih lanjut, Menurut Agarwal dan Garg (2012), dalam organisasi dimana ada komunikasi formal dan informal maka terdapat komunikasi dalam organisasi yang memainkan peran penting dalam penataan aktivitas organisasi, tujuan, kebijakan dan strategi perusahaan.

Robbin (2003), menyebutkan bahwa aliran komunikasi terjadi secara vertikal atau lateral (horisontal). Dimensi vertikal dibagi menjadi aliran komunikasi kebawah dan keatas.

1. Aliran komunikasi kebawah adalah komunikasi yang mengalir dari satu tingkatan dalam kelompok atau organisasi ke tingkatan yang lebih rendah. Komunikasi aliran kebawah tidak perlu harus komunikasi oral atau kontak temu muka.

2. Aliran komunikasi keatas adalah komunikasi yang menuju ke tingkatan yang lebih tinggi dalam suatu kelompok atau organisasi. Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik kepada orang-orang yang memegang kekuasaan, memberi informasi mengenai kemajuan pencapaian tujuan dan menyampaikan masalah-masalah terkini.
3. Lateral adalah komunikasi yang terjadi antar anggota dari kelompok kerja yang sama, antara anggota dari kelompok kerja pada tingkatan yang sama, antar manajer pada tingkatan yang sama, atau diantara individu yang setara secara horizontal. Komunikasi horizontal sering kali dibutuhkan untuk menghemat waktu dan membantu koordinasi meskipun jika komunikasi vertikal suatu kelompok atau organisasi efektif.

Menurut Robbin (2003), komunikasi antar pribadi digolongkan menjadi tiga jenis, yaitu : komunikasi lisan, komunikasi tertulis, dan komunikasi non verbal.

1. Sarana utama dalam mengumpulkan pesan adalah komunikasi lisan. Pidato, diskusi formal satu lawan

satu dan kelompok, dan rumor atau selentingan informal adalah bentuk komunikasi lisan yang populer. Keuntungan komunikasi lisan adalah kecepatan dan umpan balik. Pesan verbal dapat disampaikan dan tanggapan diterima dalam waktu yang relatif singkat. Jika penerima merasa tidak yakin dengan pesan itu, umpan balik yang cepat memungkinkan deteksi dini oleh pengirim dan karenanya memungkinkan koreksi dini. Kerugian terbesar dari komunikasi lisan yang muncul dalam organisasi adalah ketika pesan yang disampaikan harus melewati sejumlah orang. Semakin banyak orang yang dilewati oleh pesan itu maka semakin besar pula kemungkinan pesan tersebut mengalami distorsi.

2. Komunikasi secara tertulis meliputi memo, surat, surat elektronik, transmisi fax, laporan berkala organisasi, pengumuman di papan, bulletin dan alat-alat lain yang yang mengkomunikasikan informasi lewat kata tertulis atau simbol. Keuntungan komunikasi tulisan adalah berwujud dan dapat dibuktikan atau dapat dijadikan sebagai bukti.

Umumnya, baik pengirim maupun penerima memiliki catatan komunikasi. Pesan dapat disimpan dalam waktu yang tidak terbatas. Jika ada pertanyaan mengenai isi pesan tersebut maka secara fisik tersedia untuk referensi selanjutnya. Kekurangan pesan tertulis adalah memakan waktu yang relatif lebih lama dan umpan balik yang diterima relatif lebih lama daripada komunikasi lisan.

3. Komunikasi non verbal seperti gerakan tubuh, intonasi atau penekanan pada kata-kata, ekspresi wajah, dan jarak fisik antara pengirim dan penerima. Setiap gerakan tubuh memiliki arti dan tidak ada gerakan yang tidak disengaja. Nada lembut dan halus menciptakan makna yang berbeda dari intonasi yang kasar dengan penekanan kuat pada kata terakhir. Ekspresi wajah juga menyampaikan makna. Ekspresi wajah, disertai intonasi, dapat menunjukkan kesombongan, agresivitas, ketakutan, perasaan malu dan karakteristik lainnya yang tidak akan pernah dikomunikasikan jika seseorang membaca transkrip dari apa yang telah dikatakan. Cara individu menjauhkan diri dari segi jarak fisik juga memiliki

makna. Apa yang dianggap jarak yang tepat sangat bergantung pada norma budaya. Jika seseorang lebih dekat daripada yang dianggap tepat, hal itu mungkin menunjukkan agresivitas atau ketertarikan seksual; Jika lebih jauh dari biasanya, hal itu mungkin berarti ketidaktertarikan atau ketidaksenangan dengan apa yang sedang dikatakan.

Hambatan Komunikasi

Komunikasi terjadi ketika penerima memahami pesan yang dikirim oleh pengirim serta adanya umpan balik yang menunjukkan kesamaan pemahaman dari pesan tersebut. Namun, adanya hambatan komunikasi dapat mengakibatkan terganggunya proses komunikasi.

Robbin (2003), menyebutkan beberapa hambatan komunikasi yakni penyaringan, persepsi selektif, informasi yang berlebihan, gaya jenis kelamin, emosi dan bahasa.

1. Penyaringan mengarah kepada pengirim yang memanipulasi informasi sehingga akan tampak lebih menguntungkan bagi si penerima. Jumlah level dalam struktur organisasi sebagai penentu utama

dari penyaringan. Semakin vertikal level dalam hierarki organisasi, semakin banyak terjadi peluang penyaringan. Faktor-faktor seperti ketakutan untuk menyampaikan kabar buruk dan keinginan untuk menyenangkan atasan sering menyebabkan karyawan memberi informasi mengenai apa yang mereka pikir ingin didengarkan oleh atasan mereka sehingga mendistorsi komunikasi ke atas.

2. Penerima dalam proses komunikasi secara selektif melihat dan mendengar berdasarkan kebutuhan, motivasi, pengalaman, latarbelakang, dan karakteristik individu lainnya. Pewawancara calon karyawan yang memperkirakan bahwa wanita pelamar kerja akan lebih mementingkan kekeluarganya daripada karirnya kemungkinan besar akan melihat hal itu pada pelamar itu, tidak peduli apakah pelamar itu merasa demikian atau tidak.
3. Individu memiliki batasan kapasitas dalam mengolah data. Ketika informasi yang ada melebihi kapasitas pemrosesan maka hasilnya adalah informasi berlebih. Ketika individu memiliki lebih banyak informasi daripada yang dapat mereka pilah

dan gunakan maka mereka akan cenderung mengabaikan, melewati, melupakan informasi, ataupun menunda memroses lanjut sampai situasi berlebihan selesai. Meskipun akibatnya adalah kehilangan informasi dan komunikasi yang kurang efektif.

4. Pria dan wanita menggunakan komunikasi oral untuk alasan yang berbeda. Akibatnya, gender menjadi penghambat komunikasi yang efektif antara jenis kelamin.
5. Bagaimana perasaan penerima disaat menerima komunikasi pesan akan mempengaruhi cara dia menginterpretasikan pesan tersebut. Pesan serupa yang diterima ketika marah atau kesal sering diinterpretasikan secara berbeda dibandingkan ketika perasaan senang. Emosi yang ekstrim seperti sorak kegirangan atau depresi paling mungkin menghambat komunikasi yang efektif.
6. Kata-kata memiliki arti yang berbeda bagi orang yang berbeda pula. Usia, pendidikan, dan latar belakang budaya merupakan tiga dari variabel-variabel yang begitu mempengaruhi bahasa yang

digunakan seseorang dan definisi yang dia berikan ke kata-kata itu. Dalam suatu organisasi, karyawan biasanya datang dari berbagai latar belakang yang berbeda. Pengelompokkan karyawan ke dalam departemen menciptakan keahlian dalam mengembangkan jargon atau "bahasa teknis".

Komunikasi adalah proses yang kompleks dan dapat menjadi proses yang sulit bagi manajer dan karyawan. Meskipun setiap individu memiliki pemahaman tentang keterampilan dasar berkomunikasi tapi seringkali gagal dalam penerapannya. Umumnya komunikasi antara karyawan dan manajer akan berjalan lancar ketika menyangkut pelaporan pekerjaan karena adanya standar dan prosedur baku. Akan tetapi, komunikasi yang tidak mengikuti aturan jenjang hirarki organisasi yang dapat menimbulkan konflik dan mengganggu komunikasi organisasi. Selain itu, karyawan yang segan mengkomunikasikan keluhan dan saran secara formal terutama hal-hal diluar pekerjaan dapat menimbulkan hambatan komunikasi.

Beberapa penelitian menunjukkan dampak hambatan komunikasi, seperti : banyak kata jargon yang

digunakan dalam komunikasi sehari-hari menjadi tidak berharga ketika mengkomunikasikan gagasan atau informasi sehingga cenderung berdampak negatif pada komunikasi yang efektif dan efisien dalam organisasi (Patoko dan Yazdanifard, 2014).

Komunikasi Lintas Budaya

Organisasi dengan ruang lingkup bisnis internasional akan selalu bersinggungan dengan komunikasi lintas budaya. Proses komunikasi bergantung pada latar belakang budaya dan hasil interpretasi pesan bisa berbeda bagi setiap individu sehingga seseorang dapat mengevaluasi atau bertindak secara berbeda. Perbedaan budaya seperti bahasa, perilaku, kebiasaan, ataupun adat istiadat dapat mempengaruhi komunikasi lintas budaya sehingga setiap individu harus selalu berhati-hati ketika terlibat dalam komunikasi lintas budaya.

Komunikasi dianggap sebagai pemersatu perbedaan budaya namun dapat menjadi sulit jika terdapat faktor pemisah antara budaya yang satu dengan

yang lainnya. Schermerhorn (2012), menyebutkan masalah umum yang terjadi dalam komunikasi lintas budaya adalah *parokialisme* dan *etnosentrisme*. *Parokialisme* adalah asumsi bahwa cara budaya seseorang adalah satu-satunya cara untuk melakukan sesuatu. Bagi orang Amerika, bahasa Inggris merupakan satu-satunya bahasa bisnis internasional dan tidak merasa penting untuk mempelajari bahasa lain (monolingualisme). *Etnosentrisme* adalah kecenderungan untuk percaya bahwa satu budaya dan nilai-nilainya lebih tinggi daripada budaya yang dimiliki orang lain. Pemahaman ini disertai dengan keengganan untuk mencoba memahami sudut pandang alternatif dan lebih memilih nilai-nilai yang mereka wakili dengan serius. Sikap *etnosentrisme* dapat terlihat ketika para ekspatriat menganggap bahwa budaya kerja organisasi asal dirasakan lebih baik dan tidak mentolerir budaya kerja karyawan lokal. Jenifer dan Raman (2015), menemukan bahwa hambatan komunikasi lintas budaya seperti kecemasan, ketidakpastian, stereotip, dan *etnosentrisme* disebabkan oleh pengetahuan budaya yang

tidak memadai dan kurangnya keterampilan komunikatif lintas budaya.

Dengan adanya globalisasi pasar, produksi, ekonomi, dan aktivitas konsumsi maka komunikasi lintas budaya menjadi penting dalam proses aktivitas organisasi seperti dalam pengambilan keputusan, proses mencapai kesepakatan, membentuk aliansi strategis, ataupun menciptakan usaha patungan di beberapa negara. Perbedaan lintas budaya dapat menyebabkan konflik dan kesalahpahaman diantara karyawan yang dilatarbelakangi oleh perbedaan nilai, keyakinan, latar belakang, dan lain-lain. Maka perusahaan multinasional harus mengambil langkah untuk mengatasi hambatan komunikasi lintas budaya guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Organisasi multinasional dapat mengurangi permasalahan dalam komunikasi lintas budaya dengan meningkatkan kesadaran dan pemahaman setiap individu akan budaya lain ataupun adanya pelatihan yang memadai untuk komunikasi lintas budaya, dan keterpaparan terhadap budaya lain. Penelitian He dan Liu (2010), menunjukkan

bahwa hambatan komunikasi berasal dari pengaruh budaya nasional terhadap tempat kerja dan perilaku orang dengan identitas yang berbeda, apalagi budaya juga mempengaruhi cara berpikir dan berperilaku orang lain dan berakibat berbeda pemahaman terhadap visi dan tujuan perusahaan

Lebih lanjut, Robbin (2003), mengatakan bahwa pemahaman yang lebih baik tentang hambatan budaya dan implikasinya dalam komunikasi lintas budaya dapat dicapai dengan mempertimbangkan budaya konsep tinggi dan rendah. Budaya cenderung berbeda dalam kepentingan dimana konteks mempengaruhi makna individu dari apa yang sebenarnya dikatakan atau ditulis menurut siapa orang lain tersebut. Budaya konteks tinggi sangat bergantung pada nonverbal dan isyarat situasional saat berkomunikasi dengan orang lain. Dalam budaya ini, status resmi seseorang, penempatan dalam masyarakat, dan reputasi berperan lebih dalam berkomunikasi. Negara berbudaya konteks tinggi adalah Cina, Vietnam, dan Arab Saudi. Budaya konteks tinggi terlihat dari ketidakefisien pengambilan keputusan, tidak

berorientasi pada penyebab masalah, tidak dapat memutuskan dalam proses negosiasi, dan tidak ada pemisahan antara masalah pribadi dan pekerjaan.

Budaya konteks rendah mengandalkan kata-kata untuk menyampaikan makna. Bahasa tubuh atau gelar formal merupakan hal sekunder terhadap kata lisan dan tertulis. Negara berbudaya konteks rendah adalah Eropa dan Amerika Utara. Budaya konteks rendah terlihat dari kecepatan mengambil keputusan, fokus pada penyebab masalah, kecepatan memutuskan dalam proses negosiasi dan pemisahan antara masalah pribadi dengan pekerjaan. Croucher *dkk* (2012), menemukan bahwa negara-negara dengan konteks tinggi (India dan Thailand) lebih memilih gaya konflik yang menghindari dan mewajibkan lebih dari negara-negara dengan konteks rendah (Irlandia dan Amerika Serikat), sedangkan negara-negara dengan konteks rendah lebih memilih gaya konflik yang mendominasi daripada negara-negara dengan konteks tinggi. Namun, hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian sebelumnya bahwa negara-negara dengan konteks tinggi lebih menyukai gaya kompromi daripada

negara-negara dengan konteks rendah, dan negara-negara tercampur dalam tingkat preferensi mereka terhadap gaya integrasi.

Daftar Pustaka

- Agarwal, S., dan Garg, A. (2012), The Importance of Communication within Organizations: A Research on Two Hotels in Uttarakhand, *IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM)*, Vol. 3, Issue 2, 40-49
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., dan Donnelly, Jr. J.H. (1997). *Organisasi; Perilaku struktur dan Proses*. Alih Bahasa: Ir. Hunuk Adiarni, M.M. Jakarta: Bina Rupa Aksara
- He, Rufe dan Liu Jianchao, (2010), Barriers of Cross Cultural Communication in Multinational Firms --- A Case Study of Swedish Company and its Subsidiary in China, *Halmstad School of Business and Engineering*, 1 / 32
- Jenifer, R. D., and Raman, G. P. (2015). Cross Cultural Communication Barriers in Workplace, *International Journal of Management (IJM)*, Volume 6, Issue 1, January (2015), pp. 332-335.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. (2002). Departemen Pendidikan Nasional Edisi ke-3. Balai Pustaka, Jakarta. Gramedia.

- Lunenburg, F. C., (2010), Communication: The Process, Barriers, And Improving Effectiveness, *Schooling*, Volume 1, Number 1
- Muhammad, A. (2009). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta : Bumi Aksara
- Nebo, C. S., Nwankwo, P.N., dan Okonkwo,R.I. (2015), The role of effective communication on organizational performance: a study of Nnamdi Azikiwe University, *Review of Public Administration and Management*, Vol.4, No. 8, 131-148
- Patoko , N. Dan Yazdanifard, R. (2014) , The Impact of Using Many Jargon Words, while Communicating with the Organization Employees. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4, 567-572.
- Pincus, J. D. (1986). Communicatin Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance. *Human Communication Research*, 12: 395–419
- Robbins, S.P. (2003). *Essentials of Organizational Behavior*, Seventh Edition, Pearson Education, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
- Rodwell, J. J., Kienzle, R., dan Shadur, M. A. (1998). The relationship among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: The integral role of communications. *Human Resources Management*, 37: 277–293.

- Schermerhorn, Jr. J. R., Osborn, R.N., Uhl-Bien, M., dan Hunt, J.G. (2012). *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.
- Croucher, S.M., Bruno, Ann., McGrath, P., Adams, C., McGahan, C., Suits, A., dan Huckins, A.,(2012), Conflict Styles and High–Low Context Cultures: A Cross-Cultural Extension, *Communication Research Reports*, 29:1, 64-73
- Griffith, D.A. (2002). The role of communication competencies in international business relationship development. *Journal of World Business*, 37 (4), 256-265.

10. KEPEMIMPINAN

Pengantar

Organisasi adalah kumpulan beberapa individu yang diatur, digerakkan, dan dikoordinasikan secara formal untuk mencapai tujuan bersama. Agar organisasi dapat mencapai tujuannya, maka organisasi harus digerakkan oleh seorang pemimpin. Setiap orang terlahir sebagai pemimpin, setidaknya menjadi pemimpin bagi dirinya sendiri. Dalam memimpin sebuah organisasi, seseorang harus memiliki ketrampilan kepemimpinan, kekuasaan, dan kewenangan. Ketiga hal ini berkaitan karena kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang memimpin, membimbing, mempengaruhi, dan mengontrol pikiran serta tingkah laku orang lain yang berada di bawah pengawasannya untuk melakukan sesuatu dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui kekuasaan dan kewenangan yang dimiliki. Hal ini mengimplikasikan bahwa proses kepemimpinan dapat dilakukan baik dengan paksaan maupun tanpa adanya pemaksaan pada situasi apapun. Kepemimpinan

dan manajemen merupakan hal yang berbeda dimana kepemimpinan merupakan bagian dari manajemen. Meskipun demikian, kedua hal ini saling terkait dan tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lain. Manajemen melaksanakan fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sedangkan kepemimpinan adalah salah satu cara dalam fungsi manajemen yaitu pengarahan. Seorang pemimpin dapat merupakan seorang manajer meskipun tidak perlu melaksanakan seluruh fungsi manajemen tapi tidak semua manajer memiliki jiwa seorang pemimpin. Keterampilan kepemimpinan sangat penting untuk untuk mencapai tujuan organisasi. Sebuah organisasi akan berkembang, maju dan tetap bersaing jika pemimpinnya cepat tanggap terhadap perubahan yang terjadi, mampu beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis, mampu mengantisipasi dan proaktif terhadap berbagai bentuk perubahan.

Bab ini membahas tentang kepemimpinan dalam organisasi, definisi kepemimpinan, teori kepemimpinan, gaya kepemimpinan dan etika kepemimpinan.

Kepemimpinan dalam Organisasi

Setiap dan semua organisasi apapun jenisnya pasti memiliki dan memerlukan seorang pimpinan tertinggi (pimpinan puncak) dan/atau manajer tertinggi (*top manager*) yang harus menjalankan kegiatan kepemimpinan (*leadership*) dan/atau manajemen (*management*) bagi keseluruhan organisasi sebagai satu kesatuan (Nawawi, 2003). Kepemimpinan diumpamakan sebagai kepala sebuah badan dalam suatu organisasi yang apabila tidak berlangsung dengan baik akan berpengaruh terhadap kerja seluruh badan organisasi itu sendiri. Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi (Bass 1990 *dalam* Menon 2002). Ketika organisasi berkembang dan berhasil maka yang dilihat adalah pemegang kendali organisasi yaitu para pemimpin sebaliknya jika organisasi tidak mampu bertahan atau mengalami keruntuhan maka para pemimpin akan dianggap sebagai penyebab kegagalan.

Terdapat beberapa konsep penting dalam kepemimpinan organisasi yaitu pemimpin, pengaruh,

anggota, dan tujuan. Konsep tersebut melandasi artinya kepemimpinan dalam organisasi. Kepemimpinan adalah proses pengaruh seorang pemimpin terhadap anggota dalam upaya mencapai tujuan organisasi karena pemimpin merupakan motor penggerak dalam organisasi. Hal ini berarti tanpa adanya seorang pemimpin maka tujuan organisasi yang telah ditetapkan tidak akan tercapai karena setiap anggota hanya akan bergerak atau berusaha untuk mencapai tujuan pribadinya.

Seorang pemimpin akan berusaha mempengaruhi anggota agar melakukan tugas sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Untuk itu, seorang pemimpin diharapkan dapat menciptakan dan menunjang suasana dan budaya kerja yang kondusif sehingga memberikan pengaruh positif bagi anggotanya seperti memberikan pujian dan penghargaan, melakukan tindakan korektif, memberikan hukuman atau tekanan untuk hal-hal tertentu, ataupun membantu anggota jika dibutuhkan. Keberadaan pemimpin dalam organisasi juga tidak dapat dipisahkan dari konflik. Konflik dalam organisasi merupakan konflik antara pimpinan dan

anggota, antar anggota, ataupun antar kelompok. Setiap individu dalam organisasi berpotensi memunculkan konflik karena adanya sumber daya yang terbatas dan perbedaan seperti deskripsi pekerjaan, posisi/status, persepsi, dan sebagainya seperti ketika karyawan tidak melakukan pekerjaan dan melempar tanggung jawab kepada karyawan lain ataupun ketika pemimpin tidak dapat menjalankan tugas dan peran dengan baik. Peran pemimpin dalam hal ini adalah untuk meminimalkan dan mengendalikan potensi konflik, berlaku sebagai mediator, ataupun mengubah konflik menjadi tantangan.

Pada dasarnya, konflik akan selalu ada, sulit dihilangkan, dan tingkatan konflik yang terjadi akan bervariasi. Konflik yang terjadi dalam organisasi akan melatih sifat kepemimpinan seseorang menjadi seorang pemimpin yang berpengalaman yang mampu mengetahui alasan dan penyebab konflik terjadi, jenis dan strategi konflik, dan tindakan penyelesaian sebuah konflik guna pencapaian tujuan organisasi. Konflik memang bersifat negatif karena merupakan sebuah masalah tetapi konflik akan menimbulkan kreatifitas dan inovasi dalam upaya penyelesaian masalah.

Definisi Kepemimpinan

Schermerhorn (2012), mendefinisikan kepemimpinan adalah:

Leadership is the process of influencing others and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.

(Kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain dan proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama)

Robbins (2003), kepemimpinan adalah:

Leadership is the ability to influence a group toward the achievement of goals.

(suatu kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan).

Banyak definisi mengenai kepemimpinan muncul sebagai akibat fenomena kepemimpinan yang menjadi pusat perhatian, diantaranya : Schermerhorn (2012), mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain dan proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan

bersama. Menurut Robbins (2003), kepemimpinan adalah suatu kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan sedangkan Rivai (2004), mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dan kemampuan dalam mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

Pemimpin adalah individu yang mampu mempengaruhi anggota sedangkan kepemimpinan adalah sifat penerapan pengaruh oleh seorang anggota kelompok atau organisasi terhadap anggota lainnya guna mendorong kelompok atau organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Seorang pemimpin yang baik tidak dilihat dari jumlah pengikut ataupun jangka waktu memimpin, tapi dilihat dari kemampuan dan gaya kepemimpinan yang berhasil dalam memimpin suatu organisasi. Keberhasilan seorang pemimpin dalam suatu organisasi

tidak merupakan jaminan keberhasilan memimpin diorganisasi lain. Seseorang dapat menjadi seorang pemimpin selain karena didorong oleh kemauan sendiri tetapi juga dikembangkan melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman.

Teori Kepemimpinan

Seorang pemimpin harus memahami teori kepemimpinan sebagai acuan dalam sebuah organisasi. Robbins (2003), membagi teori mengenai kepemimpinan kedalam empat kategori yaitu:

1. Teori sifat kepemimpinan (*trait theories*) mengidentifikasi enam ciri yang membedakan pemimpin dan bukan pemimpin berfokus pada berbagai sifat dan karakteristik pribadi dikaitkan secara konsisten dengan kepemimpinan yaitu ambisi dan energi, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas (keutuhan), percaya diri, kecerdasan, dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan.
2. Teori Perilaku Kepemimpinan (*behavioral theories*) merupakan teori-teori yang mengemukakan bahwa

perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Adapun teori-teori tersebut adalah :

- a. Studi dari Ohio State. Teori perilaku kepemimpinan yang paling komprehensif dan replikatif muncul dari penelitian yang dirintis di universitas Ohio State pada akhir tahun 1940-an. Studi ini mengidentifikasi dua dimensi yang menjelaskan perilaku kepemimpinan sebagaimana dideskripsikan para karyawan yakni struktur awal (*initiating structure*) dan tenggang rasa (*consideration*). Struktur awal merujuk pada tingkat sejauh mana seorang pemimpin menentukan dan menstruktur perannya sendiri dan peran dari para bawahan kearah pencapaian tujuan-tujuan formal kelompok. Termasuk didalamnya perilaku yang mencoba untuk mengatur pekerjaan, hubungan kerja, dan tujuan. Tenggang rasa digambarkan sebagai tingkat sejauh mana seorang cenderung memiliki hubungan kerja yang dikarakteristikan dengan saling percaya,

menghormati gagasan bawahan, dan menghargai perasaan bawahan.

- b. Studi dari Universitas Michigan. Studi kepemimpinan yang dilakukan pada Pusat Survei Universitas Michigan pada saat yang bersamaan dengan yang dilakukan di Ohio State memiliki tujuan yang sama yaitu melokasi karakteristik perilaku pemimpin yang tampak dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja. Kelompok Michigan juga membagi perilaku pemimpin ke dalam dua dimensi yaitu pemimpin berorientasi karyawan dan pemimpin berorientasi produksi. Pemimpin yang berorientasi karyawan (*employee oriented leader*) menekankan pada hubungan antarpribadi, memberikan perhatian pribadi terhadap kebutuhan karyawan dan menerima perbedaan individual di antara para anggota. Sebaliknya pemimpin yang berorientasi produksi (*production oriented leader*) cenderung menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan - perhatian utama mereka adalah

pada penyelesaian tugas kelompok mereka, dan anggota-anggota kelompok adalah suatu alat untuk tujuan akhir itu.

- c. Tabel Manajerial. Suatu penggambaran grafis dari pandangan dua dimensi terhadap gaya kepemimpinan dikembangkan oleh Blake dan Mouton. Mereka mengemukakan kisi manajerial berdasarkan gaya “kepedulian akan orang” dan “kepedulian akan produksi”, yang pada hakikatnya mewakili dimensi tenggang rasa dan struktur awal dari Ohio State atau dimensi Michigan yang berorientasi karyawan dan berorientasi produksi dari. Tabel manajerial memiliki kemungkinan sembilan posisi sepanjang setiap axis yang menciptakan 81 posisi yang berbeda di mana gaya pemimpin bisa berada. Tabel ini tidak menghasilkan hasil melainkan faktor yang mendominasi pemikiran pemimpin dalam mendapatkan hasil. Berdasarkan penemuan tersebut, Blake dan Mouton menyimpulkan bahwa manajer berkinerja paling baik pada gaya 9,9,

dibandingkan dengan, pemimpin gaya 9,1 (berorientasi pada tugas) atau gaya 1,9 (tipe pemimpin club).

3. Teori Kontingensi (*Contingency Theory*) mengatakan bahwa keefektifan kepemimpinan tergantung pada situasi dan lainnya untuk dapat mengisolasi kondisi situasional tersebut. Teori yang termasuk ke dalam teori kontingensi adalah:
 - a. Model Fiedler (*The Fiedler Model*) mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada padanan yang tepat antara gaya pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan dan tingkat dimana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada pemimpin. Fiedler menciptakan instrument, yang disebutnya LPC (*Least Preferred Co-Worker*) yang bermaksud mengukur apakah seseorang itu berorientasi tugas atau berorientasi hubungan. Setelah gaya kepemimpinan dasar individu dinilai melalui LPC kemudian penting untuk mencocokkan

pemimpin dengan situasi tersebut. Tiga faktor situasional atau dimensi kontingensi yang diidentifikasi oleh Fiedler : (1) hubungan pemimpin-anggota yaitu tingkat kepatuhan, kepercayaan dan rasa hormat anggota terhadap pemimpin ; (2) struktur tugas yaitu tingkat sejauh mana penempatan pekerjaan anggota terstruktur atau tidak terstruktur ; dan (3) posisi kekuasaan yaitu tingkat pengaruh seorang pemimpin pada variabel kekuasaan seperti perekrutan, pemecatan, disiplin, promosi dan kenaikan gaji.

- b. Teori Jalur-Tujuan (*Path Goal Theory*) dikembangkan oleh Robert House yang mengambil elemen utama dari penelitian kepemimpinan Ohio State tentang struktur awal dan tenggang rasa, dan teori pengharapan motivasi (*the expectancy theory of motivation*). Inti dari teori ini adalah bahwa tugas pemimpin untuk membantu bawahan dalam mencapai tujuan dan menyediakan arahan atau dukungan yang dibutuhkan agar tujuan mereka cocok

dengan tujuan keseluruhan kelompok atau organisasi. House, mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan yaitu : (1) Pemimpin direktif (*directive leader*) membiarkan bawahannya tahu apa yang diharapkan dari mereka, jadwal kerja yang harus dilakukan, dan memberikan panduan khusus tentang bagaimana menyelesaikan tugas tersebut. Dimensi ini paralel dekat dengan studi Ohio State Studi yaitu struktur awal ; (2) Pemimpin suportif (*supportive leader*) ramah dan menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan bawahan. Dimensi ini sama dengan studi Ohio Studies yaitu pertimbangan ; (3) Pemimpin partisipatif (*participative leader*) berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan ; dan (4) Pemimpin berorientasi pada prestasi (*achievement-oriented leader*) menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berkinerja pada tingkat tertinggi.

- c. Model Partisipasi - Pemimpin (*Leader-Participation Model*) dikembangkan oleh Victor Vroom dan Phillip Yetton yang berhubungan dengan perilaku kepemimpinan dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Menyadari bahwa struktur tugas memiliki berbagai tuntutan untuk kegiatan rutin dan non rutin, mereka berpendapat bahwa perilaku pemimpin harus menyesuaikan diri untuk mencerminkan struktur tugas.

Teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh Robbins (2003), merupakan pemimpin transaksional (*transactional leader*) yaitu pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka ke arah tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Terdapat tipe pemimpin lain yaitu : (1) kepemimpinan karismatik atau transformasional (*charismatic/transformational leadership*) yang mengilhami para pengikut untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan bagi organisasi dan yang mampu memiliki pengaruh yang mendalam dan

luar biasa terhadap para pengikutnya. Dengan kekuatan kemampuan pribadi mereka, mereka mengubah pengikut mereka dengan meningkatkan rasa kepentingan dan nilai tugas mereka ; dan (2) kepemimpinan visioner (*visionary leadership*) adalah kemampuan menciptakan dan mengartikulasi visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan berkembang saat ini.

Gaya Kepemimpinan

Dalam setiap organisasi terdapat pemimpin yang akan mengarahkan dan memberdayakan potensi anggota organisasi dengan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Dalam hal ini, pemimpin memiliki cara tersendiri dalam mempraktekkan kepemimpinannya untuk memperoleh hasil pengaruh yang memadai. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku seseorang secara menyeluruh untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam melakukan sesuatu. Gaya kepemimpinan seseorang bisa dianggap baik dan tepat disuatu organisasi namun dianggap kurang baik dan tidak tepat ditempat lain.

Nawawi (2003), mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya. Menurut Rivai (2004), gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Terlihat dari definisi diatas bahwa gaya kepemimpinan merupakan karakteristik yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya.

Menurut Rivai (2004), terdapat tiga macam gaya kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai, yaitu :

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter. Kepemimpinan otoriter disebut juga kepemimpinan direktif atau diktator. Pemimpin memberikan instruksi kepada bawahan, menjelaskan apa yang harus dikerjakan, selanjutnya karyawan menjalankan tugasnya sesuai dengan yang diperintahkan oleh atasan. Gaya kepemimpinan ini menggunakan metode pendekatan

kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis. Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dalam gaya kepemimpinan ini, ada kerjasama antara atasan dengan bawahan. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.
3. Gaya Kepemimpinan Bebas. Gaya kepemimpinan ini memberikan kekuasaan penuh pada bawahan, struktur organisasi bersifat longgar, pemimpin bersifat pasif. Peran utama pimpinan adalah menyediakan materi pendukung dan berpartisipasi jika diminta bawahan

Gaya kepemimpinan dapat dipelajari dan harus diterapkan sesuai dengan situasi bawahan atau lingkungan organisasi. Pemimpin yang baik akan beralih

ke beberapa gaya sesuai dengan situasi bawahan dan pekerjaan yang akan dilakukan. Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan otoriter menganggap dirinya memiliki hak otoritas penuh, memaksakan kehendak, dan tidak memiliki toleransi kesalahan dalam bekerja. Kenyataannya, tingkat absensi tinggi, turnover karyawan meningkat, ataupun kinerja menurun karena merasa tertekan dan tidak nyaman dalam bekerja sehingga berdampak pada penurunan produktivitas organisasi. Hal ini mengimplikasikan bahwa gaya kepemimpinan otoriter hanya tepat digunakan pada situasi tertentu seperti ketika bawahan termasuk kategori yang sulit diatur.

Beberapa penelitian menemukan bahwa setiap gaya kepemimpinan memiliki pengaruh dalam perusahaan. Clinebell *dkk* (2013), menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak paling kuat terhadap komitmen afektif, kepemimpinan transaksional mempengaruhi komitmen afektif, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen normatif,

kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen kontinu, kepemimpinan penghindaran memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap komitmen afektif. Iqbal *dkk* (2015), menemukan bahwa kepemimpinan otokratis berguna dalam jangka waktu pendek, gaya kepemimpinan demokratis berguna sepanjang jangka waktu, dan kepemimpinan partisipasi berguna dalam jangka panjang dan berpengaruh secara positif pada karyawan.

Gaya kepemimpinan digunakan oleh seorang pemimpin mengatasi atau mengurangi konflik yang dihadapi individu dalam organisasi. Konflik memang merugikan organisasi namun konflik tidak dapat dihindari atau dihilangkan sehingga konflik harus dapat dikelola sedemikian rupa sehingga bermanfaat bagi organisasi, Semakin tepat gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin pada anggotanya maka kecenderungan konflik untuk terjadi akan berkurang atau minimum. Sehwat dan Sharma (2014), menemukan dampak positif kepemimpinan pada manajemen konflik

sedangkan Erzen dan Armagan (2015), menemukan kepemimpinan memiliki dampak yang kecil dan signifikan terhadap manajemen konflik.

Etika dan Kepemimpinan

Etika adalah pedoman untuk menjalankan apa yang benar dan tidak melakukan apa yang tidak benar. Dalam suatu organisasi, kepemimpinan harus didasarkan pada prinsip beretika. Kepemimpinan beretika akan mempengaruhi perilaku dan tindakan pimpinan karena adanya batasan dari prinsip etika tersebut. Akan tetapi, penerapan prinsip beretika juga berlaku untuk anggota sehingga dibutuhkan kesamaan persepsi dalam organisasi. Kesamaan persepsi ini dituangkan kedalam bentuk kode etik organisasi yang berfungsi sebagai alat pengawasan organisasi. Kode etik tertulis adalah pedoman perilaku etika dan sosial yang bertanggung jawab untuk seluruh anggota organisasi. Dalam melaksanakan kode etik maka pemimpin menjadi panutan perilaku etis tersebut. Selanjutnya baik pemimpin dan anggota harus mematuhi kode etik dan

pelanggarah terhadap kode etik harus mendapatkan sanksi atau hukuman.

Wibowo (2016), menyimpulkan dari beberapa penelitian setidaknya ada tiga dimensi yang bisa mempengaruhi tumbuhnya kepemimpinan beretika dari seorang pemimpin dalam suatu organisasi yakni integritas perilaku, alasan moral, dan jarak sosial. Lebih lanjut, Wibowo menegaskan bahwa semakin berintegritas pemimpin organisasi, semakin berkembang juga kepemimpinan beretika di dalam organisasi tersebut dan semakin tinggi moralitas pemimpin organisasi, semakin bertumbuh pula kepemimpinan beretika di dalam organisasi tadi.

Terdapat sejumlah penelitian yang menunjukkan pengaruh kepemimpinan yang melayani dalam suatu organisasi seperti perilaku kepemimpinan beretika dapat mendorong peningkatan kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Toor dan Ofori, 2009), penekanan peran perilaku kepemimpinan beretika manajer dalam mempromosikan keterlibatan kerja melalui penciptaan hubungan karyawan yang didasarkan

pada kepercayaan (Engelbrecht *dkk.* 2014), dan kepemimpinan yang melayani mempengaruhi komitmen organisasi (Ilham, 2014).

Kepemimpinan yang mempertimbangkan sudut pandang etika adalah kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*). Pemimpin yang melayani adalah pemimpin yang mempengaruhi, melayani, mengutamakan anggotanya, tidak menggunakan kekuasaan, serta melampaui kepentingan dirinya sendiri. Menurut Robbins dan Judge (2013), karakteristik perilaku pemimpin yang melayani adalah mendengarkan, berempati, membujuk, menerima penatagunaan, dan secara aktif mengembangkan potensi anggotanya.

Sejumlah hasil penelitian menunjukkan peran kepemimpinan yang melayani dalam organisasi seperti: berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi, komitmen organisasional, OCB dan kinerja karyawan (Hawiki, 2016) atau secara positif mempengaruhi keterlibatan karyawan (Carter dan Baghurst, 2014).

Daftar Pustaka

- Carter, D., dan Baghurst, T. (2014), The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement, *Journal of Business Ethics*, Vol. V 124, **Issue 3**, 453–464
- Clinebell, S., Skudiene, V., Trijonyte, R., dan Reardon, J., (2013), Impact Of Leadership Styles On Employee Organizational Commitment, *Journal of Service Science (JSS)*, [Vol. 6, No. 1](#)
- Engelbrecht, A.S, Heine, G., & Mahembe, B. (2014). The influence of ethical leadership on trust and work engagement: An exploratory study. *SA Journal of Industrial Psychology/ SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 40(1), Art. #1210, 9 pages.
- Erzen, E., dan Armagan, Y. (2015). The Effect of Leadership on Conflict Management. *Leadership and Organizational Outcomes: Meta-Analysis of Empirical Studies*, Edition: 1st, Chapter: The Effect of Leadership on Conflict Management, Publisher: Springer, Editors: Engin Karadağ, pp.225-237

- Harwiki, W. (2016), The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 219, 283 – 290
- Ilham binti Ismail (2014), Influence of Ethical Leadership towards Organizational Commitment in Schools, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol. 4, Issue 9, 2250-3153
- Iqbal, N., Anwar. S., dan Haider, N., (2015). Effect of Leadership Style on Employee Performance. *Arabian Journal Business Management Review*, 5:146.
- Menon, M. E, 2002, Perceptions of Pre-Service and In-Service Teachers Regarding the Effectiveness of Elementary School Leadership in Cyprus, *The International Journal of Educational Management*, 16 February, p.91-97.
- Nawawi, H. (2003). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Rivai, V. (2004). *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada

- Robbins, S.P. (2003). *Essentials of Organizational Behavior*, Seventh Edition, Pearson Education, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
- Robbins, S.P., dan Judge, T.A. (2013), *Organizational Behavior*, Edition 15, New Jersey: Pearson Education
- Schermerhorn, Jr. J. R., Osborn, R.N., Uhl-Bien, M., dan Hunt, J.G. (2012). *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.
- Sehrawat, A. dan Sharma, T. (2014), Leadership and Conflict Management Style among Indian Managers, *International Journal of Scientific & Engineering Research*, Volume 5, Issue 5, 145-152
- Toor, S.R. dan Ofori, G. (2009), “Ethical leadership: examining the relationship with full range leadership model, employee outcomes and organizational culture”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 90, pp. 533–547
- Wibowo, A.J.I., (2016), Kepemimpinan beretika dan kinerja organisasi: studi kasus Indomie di Taiwan dan Hongkong, *Jurnal Manajemen Maranatha*, Vol.16, No.1, 43-58

11. PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pengantar

Setiap organisasi akan menghadapi perubahan lingkungan eksternal dan internal yang kompleks dan cepat berubah sehingga organisasi harus mengambil banyak keputusan yang cepat dan tepat agar aktivitas organisasi dapat berjalan lancar. Keputusan merupakan sesuatu yang ditetapkan berdasarkan faktor pertimbangan, pemikiran, dan penelitian yang menjadi pedoman untuk tindakan selanjutnya. Membuat keputusan tidaklah mudah namun harus tidak bisa dihindari dan cenderung harus dilakukan. Tidak ada fungsi manajerial yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, atau pengontrolan yang dapat dilakukan tanpa pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan dalam organisasi terjadi di semua tingkatan namun merupakan peran sentral dari pemimpin karena setiap keputusan yang dihasilkan akan bersifat penting, jangka panjang, berisiko, dan mempengaruhi organisasi serta lingkungan organisasi. Pengambilan keputusan yang

baik sangat vital karena keputusan menentukan bagaimana organisasi menyelesaikan masalah, mengalokasikan sumber daya dan mencapai tujuan. Hal ini berarti anggota organisasi terutama pemimpin harus memiliki keterampilan dan pengetahuan terhadap pengambilan keputusan. Dalam proses pengambilan keputusan sering terjadi bias, suatu kecenderungan preferensi kepada hasil tertentu, sehingga tidak netral dan tidak objektif. Hal ini dapat terjadi karena lingkungan yang terus berubah, ketidakpastian informasi, risiko, ataupun konflik yang bertentangan dengan pengambilan keputusan.

Bab ini membahas tentang pengambilan keputusan, bias dan kesalahan dalam pengambilan keputusan, proses dan model pengambilan keputusan, tipe keputusan, dan gaya pengambilan keputusan.

Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu proses yang menghasilkan satu pilihan dari beberapa pilihan alternatif. Menurut Schermerhorn *dkk* (2012), pengambilan keputusan adalah proses memilih tindakan

dalam menghadapi suatu masalah atau peluang. Hasil keputusan dapat berupa tindakan yang berasal dari adanya masalah, alternatif penyelesaian masalah, dan berpengaruh terhadap organisasi. Kualitas keputusan tergantung pada pengetahuan, pengalaman, persepsi dan situasi pengambil keputusan yang didukung dengan adanya informasi yang lengkap dan komunikasi yang berkualitas. Dalam penelitian oleh Negulescu dan Doval (2014), ditemukan bahwa sebagian besar manajer yang diwawancarai menggunakan alternatif dengan kemungkinan hasil terkait ketika mengambil keputusan dan bahkan jika mereka tidak memiliki cukup informasi, mereka memilih alternatif terbaik berdasarkan penilaian risiko dan hasil yang efektif.

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

tingkat tinggi sedangkan perasaan (suasana hati dan emosi) memiliki efek penting pada pengambilan keputusan. Heidari dan Ebrahimi (2016), menemukan ada hubungan antara kemampuan kemampuan berpikir kritis dan keterampilan membuat keputusan melalui skor berpikir kritis dan skor pengambilan keputusan ($P < 0,05$).

Orang yang dalam suasana hati dan emosi positif akan membuat keputusan yang baik dan menemukan solusi baik untuk mengatasi masalah. Virlics (2014), menemukan bahwa suasana hati mempengaruhi pengambilan keputusan investasi, dan suasana hati yang positif dan negatif mungkin memiliki efek yang sama terhadap keputusan investasi sedangkan Hu *dkk* (2015), menemukan bahwa emosi memberi efek signifikan pada risiko pengambilan keputusan (umumnya, emosi positif menyebabkan peserta lebih rentan terhadap resiko daripada emosi negatif).

Bias dan Kesalahan dalam Pengambilan Keputusan

Keputusan adalah hal yang harus dilakukan meskipun tidak semua keputusan dapat dihasilkan

dengan baik. Untuk meminimalkan kesalahan keputusan, pemimpin mengandalkan pengalaman (intuisi), firasat, atau aturan praktis. Intuisi berkaitan dengan latar belakang pengalaman masa lalu, firasat tidak berkaitan dengan pengalaman tersebut, sedangkan aturan praktis merupakan pernyataan eksplisit yang membatasi apa yang dapat atau tidak dapat dilakukan.

Beberapa organisasi menggunakan program bantuan piranti lunak yaitu *Decision Support System* (DSS) seperti Microsoft Excel, Lotus 123, FoxPro visual, Analytical Hierarchy Process (AHP) dalam membantu pengambilan keputusan. Khodashahri dan Sarabi (2013), membandingkan sistem pendukung keputusan (*Decision Support System-DSS*) dan sistem pemrosesan informasi lainnya dalam penggunaan DSS untuk membantu keputusan semi terstruktur dan tunggal dan memiliki perubahan yang cepat serta kemudahan penggunaan dan akses informasi oleh manajer.

Adanya kompleksitas permasalahan dan keterbatasan kemampuan rasional menyebabkan beberapa pengambilan keputusan dilakukan dengan menggunakan pedoman umum dan sebagian informasi

namun mengakibatkan adanya kemungkinan bias, kesalahan, dan ketidakakuratan keputusan. Terdapat beberapa bias umum dalam pengambilan keputusan.

Tabel 11.1 : Bias Pengambilan Keputusan (Robbins dan Judge, 2013)

Bias	Deskripsi
Bias terlalu percaya diri (Over confidence Bias)	Kecenderungan terlalu percaya diri dalam menilai keputusan pribadi
Bias Jangkar (Anchoring Bias)	Kecenderungan untuk berpaku pada informasi awal dan tidak menyelaraskan pada informasi selanjutnya
Bias Konfirmasi (Confirmation Bias)	Kecenderungan untuk selektif terhadap informasi yang menguatkan pendapat lampau, dan memangkas informasi yang menentang
Bias Ketersediaan (Availability Bias)	Kecenderungan melandaskan keputusan pada informasi yang mudah didapat dan ditemui.
Eskalasi Komitmen (Escalation of Commitment)	Kecenderungan individu semakin terpaku pada keputusan yang dibuat, bahkan setelah hal itu terbukti salah

Kesalahan acak (Randomness Error)	Kecenderungan untuk percaya bahwa seseorang dapat memprediksi hasil dari peristiwa-peristiwa yang tidak disengaja.
Aversi Resiko (Risk Aversion)	Kecenderungan untuk lebih memilih untuk memilih hasil yang pasti daripada hasil yang beresiko
Bias Peninjauan Masa Lampau (Hindsight Bias)	Kecenderungan untuk pura-pura yakin telah memprediksi hasil dari sebuah peristiwa secara akurat, setelah hasil tersebut benar-benar diketahui.

Adanya kesalahan dalam pengambilan keputusan dapat berdampak negatif, merugikan organisasi bahkan fatal terutama keputusan yang dilakukan disaat kritis dan tergesa-gesa. Sebagai contoh proses rekrutmen. Penarikan (rekrutmen) karyawan merupakan suatu proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan karyawan dengan mencari sumber daya manusia yang cocok dan berkualitas untuk pekerjaan tersebut. Kesalahan keputusan dapat berhubungan dengan tidak adanya deskripsi pekerjaan

atau proses rekrutmen yang jelas sehingga membuang tenaga, waktu, dan uang untuk kandidat yang tidak cocok. Selain itu, terdapat beberapa faktor yang dapat mengakibatkan kegagalan keputusan, salah satunya kesalahan manusia. Shahriari *dkk* (2008), menemukan bahwa lima kesalahan manusia terjadi pada langkah evaluasi alternatif; ketidaktahuan atau kelalaian, terlalu percaya diri, meremehkan, bermoral, dan kegagalan untuk melihat yang menyebabkan tidak tercapainya tujuan.

Proses dan Model Pengambilan Keputusan

Dalam keberlangsungan setiap kegiatan berorganisasi akan terdapat situasi dimana sebuah atau lebih pengambilan keputusan harus dilakukan. Pengambilan keputusan merupakan serangkaian proses pemilihan diantara berbagai alternatif yang dihasilkan. Robbins (2003), mengatakan bahwa pengambilan keputusan yang optimal adalah yang rasional yaitu membuat pilihan nilai yang konsisten dan maksimal dalam batasan yang ditentukan.

Lebih lanjut, Robbins (2003), mengatakan bahwa pilihan tersebut dibuat dengan mengikuti model enam langkah yaitu : mendefinisikan masalah, mengidentifikasi kriteria keputusan, menimbang kriteria, menghasilkan alternatif, menilai semua alternatif pada masing-masing kriteria, dan menghitung keputusan optimal. Berikut ini merupakan penjabaran proses pengambilan keputusan :

1. Mendefinisikan masalah. Model ini dimulai dengan menentukan masalahnya. Suatu masalah terjadi jika terdapat ketidaksesuaian antara keadaan yang ada dan keadaan yang diinginkan. Banyak keputusan yang buruk dapat ditelusuri kepada pembuat keputusan yang mengabaikan masalah atau salah menentukan masalah
2. Mengidentifikasi kriteria keputusan. Setelah pengambil keputusan menentukan masalah maka perlu untuk mengidentifikasi kriteria keputusan yang penting dalam memecahkan masalah. Pada tahap ini, pengambil keputusan menentukan apa yang relevan dalam pengambilan keputusan. Langkah ini

membawa kepentingan, nilai, dan preferensi personal pengambil keputusan kedalam proses. Mengidentifikasi kriteria adalah penting karena apa yang dipikirkan relevan oleh seseorang, mungkin tidak bagi orang lain. Juga perlu diingat bahwa faktor apa pun yang tidak diidentifikasi dalam langkah ini dianggap tidak relevan bagi pengambil keputusan

3. Menimbang kriteria. Kriteria yang diidentifikasi jarang semuanya sama pentingnya sehingga langkah ketiga mengharuskan pengambil keputusan untuk menimbang kriteria yang telah diidentifikasi sebelumnya agar diberikan prioritas yang benar dalam keputusan tersebut.
4. Menghasilkan alternatif. Langkah keempat mewajibkan pengambil keputusan untuk menghasilkan alternatif yang mungkin bisa berhasil dalam menyelesaikan masalah. Tidak ada upaya yang dilakukan dalam langkah ini untuk menilai alternatif, hanya untuk mencantumkannya.
5. Menilai semua alternatif pada masing-masing kriteria. Setelah alternatif telah dihasilkan, pengambil

keputusan harus menganalisis dan mengevaluasi secara kritis masing-masing alternatif. Hal ini dilakukan dengan menilai setiap alternatif pada setiap kriteria.

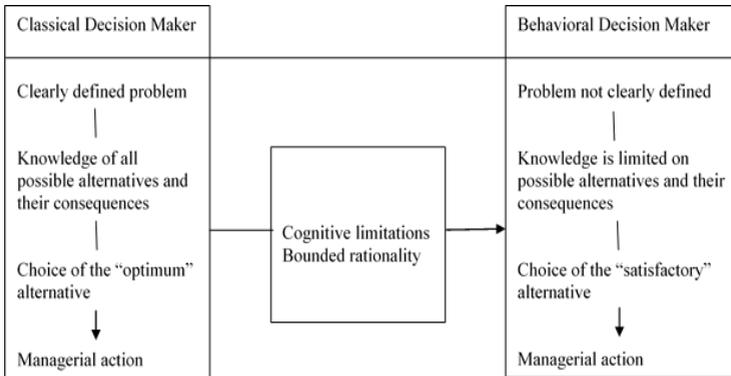
6. Menghitung keputusan optimal. Langkah terakhir dalam model ini membutuhkan perhitungan keputusan yang optimal. Hal ini dilakukan dengan mengevaluasi setiap alternatif terhadap kriteria tertimbang dan memilih alternatif dengan skor total tertinggi.

Dikarenakan pengambilan keputusan adalah suatu proses maka dengan adanya model pengambilan keputusan akan membantu pengambil keputusan dalam mengambil keputusan yang cepat dan benar. Terdapat dua pendekatan alternatif pada pengambilan keputusan yaitu : klasik dan perilaku (Schermerhorn, 2012).

1. Model keputusan klasik memandang orang bertindak dalam dunia kepastian yang lengkap. Model keputusan perilaku menerima gagasan tentang rasionalitas terbatas (konsep keterbatasan seseorang

dalam memproses informasi dan waktu yang dimiliki) dan menyarankan agar orang bertindak hanya dalam hal apa yang mereka rasakan tentang situasi tertentu. Secara singkat, pada model pengambilan keputusan klasik, pengambil keputusan bertindak pada lingkungan yang penuh kepastian dimana masalah terdefinisi dengan jelas, semua kemungkinan tindakan alternatif diketahui, dan konsekuensi jelas yang memungkinkan terjadinya keputusan optimal yang memberikan solusi terbaik untuk sebuah masalah.

2. Model pengambilan keputusan perilaku melihat pengambil keputusan hanya bertindak dalam hal apa yang mereka rasakan tentang situasi tertentu. Karena keterbatasan kognitif yang memperlambat kemampuan pemrosesan informasi sehingga bertindak pengambil keputusan dalam model perilaku cenderung memilih alternatif pertama yang tampak memuaskan mereka.



Gambar 11. 1. Pengambilan Keputusan dilihat dari Perspektif Klasik dan Perilaku (Schermerhorn, 2012)

Gambar 11.1 menunjukkan, bahwa manajer bertindak rasional dalam lingkungan yang penuh dengan kepastian yaitu masalah terdefinisi jelas, semua kemungkinan alternatif tindakan diketahui, dan konsekuensi jelas. Hal ini memungkinkan adanya keputusan optimal yang memberikan solusi terbaik mutlak untuk suatu masalah. Model keputusan perilaku memandang pengambil keputusan bertindak hanya dalam hal yang mereka rasakan tentang situasi tertentu. Dikarenakan adanya batasan kognitif yang membatasi kemampuan pemrosesan informasi maka manajer bertindak dengan

rasionalitas terbatas dimana hal-hal diinterpretasi dan dipahami sebagai persepsi dalam konteks situasi tertentu. Pengambil keputusan dalam model perilaku cenderung memilih alternatif pertama yang tampak memuaskan bagi mereka.

Pengambilan keputusan juga dapat didasarkan atas intuisi atau perasaan yang dihasilkan dari serangkaian proses pengalaman namun memiliki sifat subjektif. Pengambilan keputusan secara intuisi terjadi karena terbatasnya informasi yang tersedia. Menurut Robbins (2003), pengambilan keputusan yang intuitif adalah proses tak sadar yang diciptakan dari dalam pengalaman yang tersaring. Hal ini berarti pengambilan keputusan berdasarkan rasional bersama melengkapi dengan intuitif namun aspek perasaan lebih dominan. Khatri dan Ng (2000), menemukan bahwa menemukan bahwa proses intuitif sering digunakan dalam pengambilan keputusan organisasi dimana penggunaan sintesis intuitif berhubungan positif dengan kinerja organisasi di lingkungan yang tidak stabil, namun secara negatif di lingkungan yang stabil.

Tipe Keputusan

Umumnya suatu keputusan dibuat untuk memecahkan suatu permasalahan. Hal ini berarti bahwa setiap keputusan untuk mencapai suatu tujuan. Jenis keputusan dalam sebuah organisasi dapat didasarkan pada beberapa hal. Menurut Robbins dan Judge (2012), terdapat dua jenis keputusan yaitu keputusan terprogram dan keputusan tidak terprogram. Keputusan terprogram dibuat sebagai respon standar terhadap situasi berulang dan masalah rutin. Keputusan ini berurusan dengan hal-hal dimana pengambil keputusan sudah pernah alami. Pada dasarnya, keputusan ini menerapkan alternatif yang diketahui tepat untuk situasi yang sering terjadi.

Keputusan yang tidak terprogram disusun atau disesuaikan secara khusus agar sesuai dengan situasi yang unik. Keputusan ini menangani masalah baru atau tak terduga yang menuntut tanggapan khusus. Meskipun pengalaman masa lalu dapat membantu mengatasi ancaman persaingan namun keputusan yang cepat memerlukan suatu solusi kreatif berdasarkan karakteristik unik dari situasi pasar saat ini.

Jenis keputusan tidak terprogram yang paling ekstrem adalah keputusan krisis dimana masalah tak terduga mengancam kerugian besar dan bencana jika tidak diselesaikan dengan cepat dan tepat. Hampir setiap organisasi mengembangkan program manajemen krisis formal dengan melatih manajer dalam situasi krisis, menugaskan orang-orang dalam tim manajemen krisis, dan mengembangkan rencana manajemen krisis untuk menghadapi berbagai kemungkinan.

Suatu keputusan akan dianggap keliru ketika pengambil keputusan tidak memperhitungkan resiko dan ketidakpastian lingkungan ataupun tidak mempertimbangkan berbagai alternatif yang tersedia. Jenis pengambilan keputusan dapat juga didasarkan pada situasi kepastian, berisiko, ketidakpastian, dan konflik dengan uraian sebagai berikut :

1. Pada situasi kepastian, organisasi berada pada situasi yang ideal. Pemimpin dapat membuat keputusan yang akurat karena memiliki informasi yang lengkap dan konsekuensi setiap alternatif telah diketahui.
2. Pada situasi risiko, organisasi mengestimasi kemungkinan (probabilitas) dari konsekuensi setiap

pemilihan alternatif dikarenakan hasil pengambilan keputusan tidak dapat diketahui dengan pasti.

3. Organisasi berada pada situasi ketidakpastian dimana hasil keputusan sama sekali tidak diketahui karena belum pernah terjadi sebelumnya (pertama kali) sehingga perlu mengumpulkan informasi untuk membuat beberapa alternatif keputusan untuk mengetahui nilai probabilitas.
4. Organisasi berada pada situasi konflik apabila alternatif keputusan yang harus dipilih berasal dari pertentangan dua atau lebih pengambil keputusan. Situasi ini dapat disamakan dengan situasi risiko karena berada pada situasi yang tidak pasti namun dapat membuat probabilitas kemungkinan terjadinya kondisi tersebut.

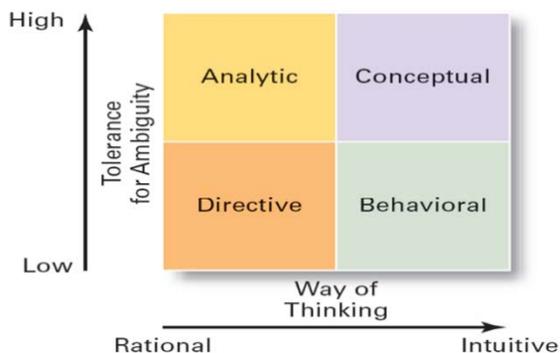
Penentuan hasil keputusan dalam organisasi dapat dilakukan oleh seorang pimpinan ataupun beberapa orang pimpinan. Seorang pemimpin akan lebih mudah mengambil keputusan tanpa harus menunggu atau melibatkan orang lain dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, prosesnya lebih cepat dan tepat terutama dalam keadaan terdesak. Namun jika terjadi

keputusan yang salah maka tumpuan kesalahan akan berada pada orang tersebut dan dapat menimbulkan konflik jika menghadapi hambatan dengan orang lain. Hal ini berbeda jika pengambil keputusan terdiri dari beberapa orang. Hasil keputusan ini melibatkan banyak orang, bersifat mengikat, dan tidak dapat diganggu gugat. Hasil keputusan didasarkan atas persetujuan atau kesepakatan bersama melalui keputusan mayoritas, aklamasi, voting, ataupun musyawarah untuk mufakat. Jika terjadi keputusan yang salah maka yang bertanggung jawab adalah semua pihak yang menyepakati hasil keputusan bersama tersebut.

Gaya Pengambilan Keputusan

Dalam mengambil keputusan, setiap individu akan menggunakan pendekatan dengan berbagai cara yang berbeda terhadap setiap permasalahan. Gaya pengambilan keputusan lebih menunjukkan pada sikap dan tingkah laku yang ditunjukkan dalam menyelesaikan masalah. Robbins dan Coulter (2007), bahwa terdapat dua dimensi dalam gaya pengambilan keputusan. Dimensi yang pertama adalah cara berpikir. Tipe

berpikir rasional memandang informasi secara teratur dan memastikan bahwa informasi tersebut logis dan konsisten sebelum mengambil keputusan. Tipe berpikir intuitif tidak harus memproses informasi menurut urutan tertentu melainkan merasa puas melihatnya sebagai keseluruhan. Dimensi yang kedua menggambarkan toleransi seseorang terhadap ambiguitas. Tipe ambiguitas yang rendah memiliki konsistensi dan keteraturan atas cara mereka menyusun informasi sehingga ambiguitas itu minimal. Di lain pihak, sebagian merupakan tingkatan ambiguitas yang tinggi dan mampu memproses banyak pemikiran sekaligus.



**Gambar 11.2. Matriks Pengambilan Keputusan
(Robbins dan Coulter, 2007)**

Gambar 11.2 menunjukkan diagram kedua dimensi yang menghasilkan empat gaya pengambilan keputusan yakni: mengarahkan (directive), analitis (analytic), konseptual (conceptual), dan perilaku (behavioral).

1. Gaya mengarahkan. Tipe gaya ini memiliki toleransi rendah terhadap ambiguitas, bersikap rasional dalam cara berpikir, efisien, dan logis. Tipe gaya mengarahkan membuat keputusan secara cepat dan memusatkan perhatian pada jangka pendek. Kecepatan dan efisiensi dalam mengambil keputusan sering mengakibatkan pengambilan keputusan dengan informasi minimum dan dengan menilai sedikit alternatif saja.
2. Gaya analitis. Pembuat keputusan dengan gaya ini memiliki jauh lebih banyak toleransi terhadap ambiguitas daripada tipe gaya mengarahkan. Mereka menginginkan lebih banyak informasi sebelum mengambil keputusan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif daripada pengambil keputusan yang bertipe gaya mengarahkan. Pengambil keputusan analitis dicirikan sebagai pengambil keputusan yang

hati – hati dengan kemampuan untuk beradaptasi atau menghadapi situasi yang unik.

3. Gaya konseptual. Individu dengan tipe gaya konseptual cenderung lebih luas pandangan mereka dan memiliki banyak alternatif. Mereka memusatkan perhatian jangka panjang dan sangat baik dalam menemukan pemecahan kreatif atas sejumlah masalah.
4. Gaya perilaku. Pengambil keputusan dengan tipe gaya ini sangat baik dalam bekerjasama dengan orang lain. Mereka menaruh perhatian pada prestasi anak buah dan sangat suka menerima saran dari orang lain. Seringkali mereka menggunakan rapat untuk berkomunikasi meskipun mereka berusaha menghindari konflik. Penerimaan oleh orang lain itu penting bagi para pengambil keputusan yang bergaya perilaku.

Meskipun keempat gaya pengambilan keputusan ini berbeda, kebanyakan manager mempunyai lebih dari satu gaya dalam hal gaya dominan dan gaya alternatif.

Norsusilawani (2014), mempelajari pendekatan gaya pengambilan keputusan dalam alokasi sumber daya

yang mempengaruhi persepsi efektivitas organisasi dan menemukan bahwa gaya pengambilan keputusan rasional/kolegial berpengaruh secara positif pada efektivitas organisasi sedangkan gaya pengambilan keputusan otokratis/politik berpengaruh secara negatif pada efektivitas organisasi.

Etika Pengambilan Keputusan

Dalam setiap pengambilan keputusan, organisasi memasukkan etika sebagai pertimbangan pokok. Dengan kata lain, organisasi menerapkan pertimbangan moral dalam setiap proses pengambilan keputusan. Hal ini sehubungan dengan bahwa setiap keputusan harus mengacu kepada kepentingan orang banyak sehingga setiap keputusan ataupun tindakan yang diambil harus memiliki konsekuensi bagi orang lain. Seseorang yang mengambil keputusan untuk kepentingan pribadi dapat berarah pada kegagalan organisasi. Suatu keputusan dianggap etis ketika secara legal ataupun moral dapat diterima oleh seluruh anggota organisasi namun dalam penerapan etika pengambilan keputusan dapat menyebabkan umpan balik yang negatif.

Seperti pada pengambilan keputusan umumnya, etika pengambilan keputusan pun didasarkan pada proses kognitif tingkat tinggi namun terdapat pandangan lain seperti pengaruh emosi yang dapat berpengaruh terhadap perilaku tidak etis. Gaudine dan Thorne (2001), mengembangkan sebuah model yang menggambarkan bagaimana emosi mempengaruhi komponen proses pengambilan keputusan etis individu. Model tersebut menunjukkan bahwa keadaan emosional tertentu mempengaruhi kecenderungan individu untuk mengidentifikasi dilema etika dan bahwa individu yang mengalami gairah dan pengaruh positif dapat mengatasi dilema etika dengan cara yang konsisten dengan struktur moral kognitif yang lebih maju. Sedangkan Selart dan Johansen (2011), menemukan bahwa situasi yang penuh dengan stres memiliki dampak lebih besar pada tindakan etis daripada pada pengakuan adanya dilemma etika terutama berlaku untuk situasi yang melibatkan hukuman dan kurangnya penghargaan.

Daftar Pustaka

- Gaudine, A., dan Thorne, L., (2001), Emotion and Ethical Decision-Making in Organizations, *Journal of Business Ethics*, Vol. 31, No. 2, 175-187
- Heidari, M., dan Ebrahimi, P., (2016), Examining the relationship between critical-thinking skills and decision-making ability of emergency medicine students, *Indian Journal of Critical Care Medicine*, 20(10), 581–586
- Hu, Y.X., Wang, D.W., Pang, K.Y., Xu,G.X., dan Guo, J.H., (2015), [The effect of emotion and time pressure on risk decision-making](#), *Journal of Risk Research*, Vol. 18, Issue 5, 637-650
- Khatri, N., dan Ng, H.A., (2000), The Role of Intuition in Strategic Decision Making, *Human Relations*, Vol.53, Issue: 1, 57-86
- Khodashahri, N.G., dan Sarabi, M. Mir H.,(2013), Decision Support System (DSS), *Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies*, Vol.1, No.6, 95-102
- Negulescua, O., dan Doval, E. (2014), The quality of decision making process related to organizations' effectiveness, *Procedia Economics and Finance*, 15, 858 – 863.
- Robbins, S.P. (2003). *Essentials of Organizational Behavior*, Seventh Edition, Pearson Education, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey

- Robbins, S.P., dan Coulter, M., (2007), *Management*, Edition 9, New Jersey: Pearson Education
- Robbins, S.P., dan Judge, T.A. (2013), *Organizational Behavior*, Edition 15, New Jersey: Pearson Education
- Selart, M., dan Johansen, S.T., (2011), Ethical Decision Making in Organizations: The Role of Leadership Stress, *Journal of Business Ethics*, 99:129–143
- Schermerhorn, Jr. J. R., Osborn, R.N., Uhl-Bien, M., dan Hunt, J.G. (2012). *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.
- Shahriari, M., Aliandrina, D., dan Feng, Y. (2008), Human Errors in Decision Making: Analysis of historical cases, *MPRA Paper*, No. 8171
- Virlics, A., (2014), Emotions, Mood and Decision Making, *International Journal of Applied Behavioral Economics (IJABE)*, 3(2)
- Norsusilawani, S. binti Mat Ali, 2014, Leaders' Styles of Decision Making and Their Influence on Educational Organization Effectiveness, Leaders' Styles of Decision Making and Their Influence on Educational Organization Effectiveness, *Journal of Education and Practice*, Vol.5, No.23, 124-127

12. DESAIN ORGANISASI

Pengantar

Organisasi merupakan kumpulan beberapa individu yang menggerakkan organisasi dalam bentuk melakukan berbagai macam pekerjaan dan ditunjang dengan sistem serta elemen organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuannya maka suatu organisasi perlu merancang desain organisasi. Desain organisasi adalah suatu model yang dipilih oleh organisasi untuk melakukan koordinasi dari berbagai macam pekerjaan yang ada dalam organisasi. Setelah mendesain organisasi maka langkah selanjutnya adalah memilih dan menetapkan struktur organisasi. Struktur organisasi bertujuan untuk memperjelas tugas, wewenang serta tanggung jawab setiap anggota dalam organisasi.

Desain organisasi dan struktur organisasi adalah dua hal yang berbeda meskipun banyak orang salah kaprah dengan menganggap struktur organisasi sama dengan desain organisasi. Struktur organisasi tidak dapat

hadir tanpa desain organisasi, begitupun sebaliknya sehingga semua elemen dalam desain organisasi pasti berkaitan dengan struktur organisasi.

Keberadaan suatu organisasi tidak bersandar pada kekuatan desain dan struktur organisasi melainkan kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi perubahan yang terjadi di lingkungan sekitar. Karakteristik lingkungan yang dinamis menuntut organisasi melakukan penyesuaian terhadap lingkungan agar tetap bertahan. Dengan kata lain, desain dan struktur organisasi dapat berubah sesuai dengan keadaan lingkungan organisasi. Sangat penting untuk mencari kombinasi desain dan struktur organisasi yang tepat dan sesuai dengan organisasi tersebut. Desain dan struktur organisasi yang tepat akan meningkatkan komunikasi, output, kinerja baik organisasi dan karyawan.

Bab ini membahas tentang desain organisasi, struktur organisasi, perbedaan struktur organisasi, dan desain dan struktur organisasi global.

Desain Organisasi

Mueller (2014) mengutip Robbins (1990), desain organisasi :

Organization design is concerned with constructing and changing an organization's structure to achieve the organization's goals (Robbins, 1990)

(Desain organisasi berkenaan dengan dengan konstruksi dan perubahan suatu struktur organisasi untuk mencapai tujuan organisasi)

Pada dasarnya desain organisasi menunjukkan kerangka pola tugas, wewenang dan tanggung jawabnya, hubungan dan tata kerja yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Desain organisasi adalah keseluruhan rangkaian elemen struktural dan hubungan di antara elemen-elemen tersebut yang digunakan untuk mengelola organisasi secara total (Griffin, 2004: 352), sedangkan Mueller (2014), mengutip Robbins (1990), bahwa desain organisasi berkenaan dengan konstruksi dan perubahan suatu struktur organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Desain organisasi berdampak bagi kemampuan organisasi dalam menghadapi kontinjensi,

mencapai keunggulan kompetitif, meningkatkan efisiensi, dan sebagainya.

Robbin dan Judge (2013), mengatakan terdapat tiga desain organisasi yang lebih umum yaitu : struktur sederhana, birokrasi, dan struktur matriks.

1. Struktur sederhana. Struktur sederhana memiliki tingkat departementalisasi rendah, cakupan rentang kendali yang luas, wewenang terpusat pada satu orang, dan sedikit formalisasi. Merupakan organisasi datar (flat) yang biasanya hanya memiliki dua atau tiga tingkat vertikal, tubuh karyawan yang longgar, dan satu individu yang wewenang pengambilan keputusannya terpusat. Struktur sederhana paling banyak diadopsi dalam usaha kecil di mana manajer dan pemiliknya adalah satu dan sama. Kekuatan struktur sederhana terletak pada kesederhanaannya. Cepat, fleksibel, tidak mahal untuk dikelola, dan akuntabilitas jelas. Salah satu kelemahan utama adalah menjadi semakin tidak memadai saat sebuah organisasi berkembang karena rendahnya formalisasi dan sentralisasi yang tinggi cenderung menimbulkan

kelebihan beban informasi di posisi puncak. Seiring bertambahnya ukuran, pengambilan keputusan biasanya menjadi lebih lambat dan akhirnya bisa terhenti saat eksekutif tunggal mencoba terus membuat semua keputusannya. Jika struktur tidak berubah dan dibuat lebih rumit, perusahaan dapat kehilangan momentum dan akhirnya gagal. Kelemahan struktur sederhana lainnya adalah begitu berisiko-semuanya tergantung pada satu orang.

2. Birokrasi. Standardisasi adalah konsep kunci yang mendasari semua birokrasi. Birokrasi ditandai dengan tugas operasi yang sangat rutin yang dicapai melalui spesialisasi, peraturan dan ketentuan yang sangat formal, tugas yang dikelompokkan ke dalam departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang kendali yang sempit, dan pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando. Birokrasi memiliki kelebihan. Kekuatan utamanya adalah kemampuannya untuk melakukan aktivitas standar dengan cara yang sangat efisien. Operasi standar dan formalisasi yang tinggi memungkinkan pengambilan

keputusan menjadi terpusat. Terdapat sedikit kebutuhan untuk pengambilan keputusan yang inovatif dan berpengalaman di bawah tingkat eksekutif senior. Kelemahan utama birokrasi lainnya adalah kekhawatiran obsesif dengan mengikuti peraturan. Bila kasus tidak sesuai dengan peraturan, tidak ada ruang untuk modifikasi. Birokrasi efisien hanya selama karyawan menghadapi masalah yang dihadapi dengan peraturan keputusan terprogram.

3. Struktur matriks. Struktur matriks menggabungkan dua bentuk departementalisasi: fungsional dan produk. Kekuatan departementalisasi fungsional menempatkan spesialis bersama-sama, yang meminimalkan jumlah yang diperlukan sambil membiarkan pengumpulan dan pembagian sumber daya khusus di seluruh produk. Kelemahan utamanya adalah sulitnya mengkoordinasikan tugas spesialis fungsional yang beragam tepat waktu dan sesuai anggaran. Departementalisasi produk memiliki keuntungan dan kelemahan. Memfasilitasi koordinasi antar spesialisasi untuk mencapai penyelesaian tepat

waktu dan memenuhi target anggaran. Memberikan tanggung jawab yang jelas terhadap semua aktivitas yang berkaitan dengan suatu produk, namun dengan duplikasi aktivitas dan biaya. Matriks mencoba untuk mendapatkan kekuatan masing-masing sambil menghindari kelemahannya. Karakteristik struktural yang paling jelas dari matriks adalah mematahkan konsep kesatuan-perintah. Karyawan dalam matriks memiliki dua bos: manajer departemen fungsional dan manajer produk. Kekuatan matriks adalah kemampuannya untuk memfasilitasi koordinasi ketika organisasi memiliki sejumlah aktivitas yang kompleks dan saling ketergantungan. Kontak langsung dan sering antara spesialisasi yang berbeda dalam matriks dapat menyebabkan informasi meresap ke dalam organisasi dan lebih cepat menjangkau orang-orang yang membutuhkannya. Kelemahan utama dari matriks terletak pada kebingungan yang diciptakannya, kecenderungan untuk mendorong perebutan kekuasaan, dan tekanan yang ditimbulkannya pada individu.

Desain organisasi harus bersifat fleksibel dan mampu beradaptasi dengan keadaan lingkungan yang berubah disertai dengan struktur yang baru. Ketika faktor internal maupun eksternal berubah, organisasi berkembang maka akan ada kesenjangan sumber daya, infrastruktur, peraturan pemerintah dan organisasi, dan sebagainya. Untuk menutupi kesenjangan terhadap berbagai perubahan tersebut maka dilakukan redesain organisasi. Redesain organisasi adalah suatu proses untuk mendesain ulang organisasi yang menyesuaikan dan menyelaraskan organisasi dengan tuntutan perubahan yang terjadi dalam organisasi. Akan tetapi, perubahan disatu bagian organisasi saat mendesain ulang organisasi akan berdampak pada bagian lain.

Struktur Organisasi

Seiring dengan perkembangan dan pertumbuhan organisasi, struktur organisasi semakin dibutuhkan agar sistem kerja dalam organisasi berjalan dengan baik dan efisien. Struktur organisasi merupakan suatu kerangka susunan dan hubungan antara tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam menjalankan

kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Keberadaan struktur organisasi memudahkan menjalankan fungsi manajemen dalam suatu organisasi. Dengan kata lain, struktur yang baik adalah struktur yang mendukung efektifitas kerja dengan minimum kompleksitas.

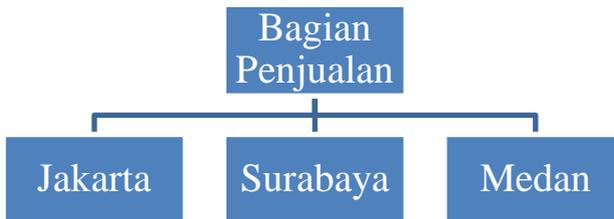
Hasil penelitian Steiger *dkk* (2014), menunjukkan bahwa pengetahuan praktik pengelolaan transfer pengetahuan, penyaringan informasi, dan budaya pengetahuan dipengaruhi oleh tipe struktur organisasi. Latifi dan Shooshtarian (2014), menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara struktur organisasi dan dimensi kepercayaan organisasional. Holagh (2014), menemukan hubungan positif antara elemen struktur organisasi dan kreativitas organisasi dan semua elemen struktur organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Menurut Robbin dan Judge (2013), suatu struktur organisasi mendefinisikan bagaimana tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal. Lebih lanjut, mereka mengatakan bahwa manajer

perlu mengetahui enam kunci elemen saat merancang struktur organisasi yakni:

1. Spesialisasi kerja (*work specialization*). Saat ini, istilah spesialisasi kerja atau pembagian kerja menggambarkan sejauh mana aktivitas dalam organisasi terbagi menjadi pekerjaan yang terpisah. Inti dari spesialisasi kerja adalah membagi pekerjaan menjadi beberapa langkah, masing-masing dilengkapi oleh individu yang terpisah. Intinya, individu mengkhususkan diri dalam melakukan sebagian aktivitas daripada keseluruhannya
2. Departementalisasi (*departmentalization*). Begitu pekerjaan telah dibagi melalui spesialisasi kerja, mereka harus dikelompokkan agar tugas yang umum dapat dikoordinasikan. Dasar pekerjaan yang dikelompokkan disebut departementalisasi. Untuk mendepartmentalisasi pekerjaan dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu : (1) fungsi yang dilakukan, misalnya, seorang manajer manufaktur dapat mengorganisir sebuah pabrik ke departemen teknik, akuntansi, manufaktur, personalia, dan

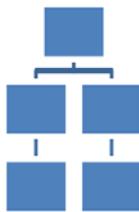
spesialis pasokan; (2) jenis produk atau layanan yang dihasilkan organisasi, misalnya, setiap produk utama ditempatkan di bawah eksekutif yang memiliki tanggung jawab menyeluruh untuk itu ; (3) geografis atau wilayah operasi, misalnya, fungsi penjualan mungkin memiliki wilayah barat, selatan, tengah, dan timur, masing-masing, pada dampaknya, sebuah departemen yang diorganisir di sekitar geografis ; (4) proses departementalisasi yang bekerja untuk memproses pelanggan dan juga produk, misalnya untuk mendapatkan SIM, seseorang mungkin melalui beberapa departemen sebelum menerima lisensi ; dan (5) jenis pelanggan tertentu yang ingin dicapai perusahaan, misalnya konsumen, perusahaan besar, pengembang perangkat lunak, dan usaha kecil.



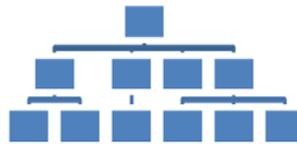
Gambar 12.1. Contoh Departementalisasi berdasarkan Geografi/Wilayah

3. Rantai komando (*chain of command*). Rantai komando adalah garis wewenang yang tidak terputus yang memanjang dari puncak organisasi ke eselon terendah dan menjelaskan siapa yang melapor kepada siapa. Rantai komando juga membahas wewenang dan kesatuan komando. Wewenang mengacu pada hak yang melekat dalam posisi manajerial untuk memberi perintah dan mengharapkannya dipatuhi. Untuk memudahkan koordinasi, setiap posisi manajerial diberi tempat dalam rantai komando, dan setiap manajer diberi wewenang untuk memenuhi tanggung jawabnya. Prinsip kesatuan komando membantu melestarikan konsep garis wewenang yang tidak terputus. Dikatakan bahwa seseorang seharusnya memilikinya dan hanya satu superioritas yang seseorang bertanggung jawab langsung kepadanya. Jika kesatuan perintah dipatahkan, seorang karyawan mungkin harus mengatasi tuntutan atau prioritas yang bertentangan dari beberapa atasan.
4. Rentang kendali (*span of control*). Berapa banyak karyawan seorang manajer dapat arahkan secara

efisien dan efektif? Pertanyaan tentang rentang kontrol penting karena sangat menentukan jumlah tingkat dan manajer yang dimiliki sebuah organisasi. Semua hal dianggap sama, semakin luas atau lebih besar rentangnya, semakin efisien organisasi. Tren dalam beberapa tahun terakhir telah menuju pada rentang kontrol yang lebih luas. Konsisten dengan usaha perusahaan untuk mengurangi biaya, mengurangi biaya overhead, mempercepat pengambilan keputusan, meningkatkan fleksibilitas, dekat kepada pelanggan, dan memberdayakan karyawan.



Sempit (*narrow*)



Lebar (*wide*)

Gambar 12.2. Contoh Rentang Kendali

5. Sentralisasi (*centralization*) dan desentralisasi (*decentralization*). Sentralisasi mengacu pada sejauh mana pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik dalam organisasi. Dalam organisasi terpusat, manajer puncak membuat semua keputusan, dan manajer tingkat rendah hanya melaksanakan arahan mereka. Dalam organisasi yang ekstrem, keputusan terdesentralisasi didorong ke manajer yang paling dekat dengan tindakan tersebut. Sebuah organisasi yang ditandai dengan sentralisasi secara inheren berbeda secara struktural dari yang terdesentralisasi. Organisasi yang terdesentralisasi dapat bertindak lebih cepat untuk memecahkan masalah, lebih banyak orang memberikan masukan terhadap keputusan, dan karyawan cenderung tidak dijauhkan dari orang-orang yang membuat keputusan yang mempengaruhi kehidupan kerja mereka. Upaya manajemen untuk membuat organisasi lebih fleksibel dan responsif telah menghasilkan tren terbaru terhadap pengambilan keputusan yang terdesentralisasi oleh manajer tingkat rendah, yang lebih dekat terhadap tindakan dan yang biasanya

memiliki pengetahuan lebih terperinci tentang masalah daripada manajer puncak.

6. Formalisasi (formalization). Formalisasi mengacu pada tingkat di mana pekerjaan di dalam organisasi distandarkan. Jika pekerjaan sangat formal, pemegang jabatan memiliki jumlah minimum kebijaksanaan atas apa yang harus dilakukan dan kapan dan bagaimana melakukannya. Karyawan bisa diharapkan selalu menangani input yang sama dengan cara yang persis sama sehingga menghasilkan output yang konsisten dan seragam. Pada formalisasi yang tinggi terdapat deskripsi pekerjaan yang eksplisit, banyak peraturan organisasi, dan prosedur yang jelas yang mencakup proses kerja dalam organisasi. Pada formalisasi rendah, perilaku kerja relatif belum terprogram, dan karyawannya memiliki kebebasan untuk menjalankan kebijaksanaan dalam pekerjaan mereka. Standardisasi tidak hanya menghilangkan kemungkinan karyawan terlibat dalam perilaku alternatif, tapi bahkan menghilangkan kebutuhan para karyawan untuk mempertimbangkan alternatif.

Tingkat formalisasi dapat sangat bervariasi diantara dan didalam organisasi.

Struktur organisasi dan bagan organisasi terlihat serupa tapi sebenarnya struktur organisasi terlihat jelas dalam bagan organisasi. Bagan organisasi adalah diagram yang menunjukkan struktur internal dan struktur formal suatu organisasi, yang didalamnya terlihat berbagai posisi, pemegang posisi, dan garis wewenang yang menghubungkan satu dan yang lainnya.



Gambar 12.3. Contoh Bagan Organisasi Sederhana

Perubahan lingkungan internal dan eksternal, tuntutan kebutuhan, dan perkembangan organisasi menyebabkan organisasi harus bisa berevaluasi dan beradaptasi sehingga organisasi dapat bertahan dan bersaing. Adakalanya organisasi menginginkan suatu perubahan bentuk struktural demi meningkatkan

pendapatan, mengurangi pembiayaan perusahaan, meningkatkan kualitas produk, sehingga mengubah struktur organisasi yang dianggap kurang efektif ataupun kurang cocok untuk diterapkan. Tidak jarang, organisasi melakukan restrukturisasi organisasi yang merupakan konsep mendesain ulang struktur organisasi yang disesuaikan dengan hal tersebut diatas. Merancang ulang struktur organisasi berarti merancang ulang bagan organisasi termasuk sistem koordinasi dan integrasi organisasi. Perancangan ulang struktur organisasi yang tepat akan memperoleh struktur organisasi yang tepat pula yang mengakibatkan koordinasi kegiatan dalam organisasi menjadi efektif dan memperjelas tugas, tanggung jawab dan wewenang dalam organisasi.

Howard dan Frink (1996), menemukan bahwa restrukturisasi organisasi memiliki implikasi yang nyata terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu untuk merancang ulang struktur organisasi dibutuhkan kompetensi, pengalaman, dan kebijaksanaan agar didapatkan struktur organisasi yang tepat sehingga meningkatkan kinerja organisasi. Organisasi tetap harus mengevaluasi hasil kinerja restrukturisasi organisasi

telah dilaksanakan terutama berhubungan dengan peningkatan kinerja organisasi. Jika dianggap restrukturisasi belum optimal atau tidak berhasil maka organisasi dapat mengidentifikasi faktor yang menyebabkan restrukturisasi organisasi tidak berjalan sesuai dengan tujuan organisasi.

Perbedaan Struktur Organisasi

Pada umumnya, struktur organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Terdapat beberapa penyebab perbedaan struktur organisasi tersebut. Robbins (2003), mengatakan terdapat dua model ekstrim struktur organisasi yaitu model mekanistik dan model organik. Model mekanistik umumnya identik dengan birokrasi karena memiliki departementalisasi, formalisasi yang tinggi, jaringan informasi yang terbatas (kebanyakan komunikasi kebawah) dan sedikit partisipasi anggota tingkat rendah dalam pengambilan keputusan. Model organik terlihat sangat mirip dengan organisasi tanpa batas (*boundaryless organization*), datar, menggunakan tim lintas hirarki dan lintas fungsional, formalisasi yang rendah, memiliki jaringan informasi komprehensif

(menggunakan komunikasi lateral, keatas dan kebawah), dan melibatkan partisipasi yang tinggi dalam pengambilan keputusan.

Lebih lanjut Robbins (2003), menjelaskan kekuatan yang menentukan apakah suatu organisasi akan terstruktur setelah model mekanistik atau model organik, sebagai berikut :

1. Strategi. Struktur organisasi merupakan sarana untuk membantu manajemen mencapai tujuannya. Karena tujuan berasal dari strategi keseluruhan organisasi maka logis bahwa strategi dan struktur harus terkait erat. Lebih spesifik, struktur harus mengikuti strategi. Jika manajemen membuat perubahan yang signifikan dalam strategi organisasinya maka struktur perlu dimodifikasi untuk mengakomodasi dan mendukung perubahan tersebut.
2. Ukuran organisasi. Terdapat cukup bukti untuk mendukung anggapan bahwa ukuran organisasi secara signifikan mempengaruhi struktur. Ukuran mempengaruhi struktur pada tingkat yang menurun dimana dampak ukuran menjadi kurang penting saat sebuah organisasi berkembang.

3. Teknologi. Istilah teknologi mengacu pada bagaimana sebuah organisasi memindahkan input ke output. Setiap organisasi memiliki setidaknya satu teknologi untuk mengubah sumber daya keuangan, manusia, dan fisik menjadi produk atau layanan. Tema umum untuk membedakan teknologi adalah tingkat rutinitas atau teknologi yang cenderung mengarah pada aktivitas rutin atau non-rutin. Aktivitas rutin ditandai dengan operasi otomatis dan terstandar sedangkan non rutin adalah aktivitas yang disesuaikan. Meskipun hubungannya tidak terlalu kuat, ditemukan bahwa tugas yang rutin dikaitkan dengan struktur yang lebih tinggi dan lebih departementalisasi.
4. Ketidakpastian lingkungan. Beberapa organisasi menghadapi lingkungan yang relatif statis; organisasi lain menghadapi lingkungan yang sangat dinamis. Lingkungan statis menciptakan ketidakpastian yang lebih kurang daripada yang dinamis. Karena ketidakpastian merupakan ancaman bagi efektivitas organisasi maka manajemen akan mencoba untuk meminimalkannya. Salah satu cara untuk

mengurangi ketidakpastian lingkungan adalah melalui penyesuaian struktur organisasi.

Desain dan Struktur Organisasi Global

Suatu organisasi yang mulai memperluas kegiatan organisasinya secara internasional (multinasional) akan berdampak pada perubahan rancangan desain dan struktur organisasi. Hal ini dilakukan untuk mengadaptasi peningkatan kegiatan internasional tersebut meskipun hanya sebagai eksportir pasif (departemen ekspor). Namun ketika penjualan internasional semakin berkembang maka organisasi harus memiliki struktur organisasi yang tepat untuk mengelola operasi global dan menyesuaikan dengan persaingan global. Beberapa organisasi lebih memilih untuk membentuk organisasi baru yang berskala internasional namun ada juga yang memilih untuk membentuk divisi internasional. Struktur divisi internasional digunakan untuk membedakan tingkat aktivitas operasional domestik dan internasional dengan menentukan manajer di divisi tersebut sedangkan.

Wild *dkk* (2008), meyebutkan beberapa bentuk struktur yang dapat dipilih oleh organisasi seperti : *Global Corporate Form–Product*, *Global Corporate Form–Geographic Regions*, *Global Corporate Form–Function*, *Hybrid Forms*, *Matrix Organizations*, dan *Strategic Business Units*.

Tabel 12.1. Bentuk Struktur Organisasi Global

Bentuk	Deskripsi
Global Corporate Form–Product	Divisi produk bertanggung jawab terhadap operasi dunia seperti marketing dan produksi produk dibawah kontrol mereka
Global Corporate Form–Geographic Regions	Divisi wilayah geografis bertanggung jawab atas semua kegiatan di bawah manajer area yang secara langsung memberikan laporan kepada CEO (Chief Executive Officer).
Global Corporate Form–Function	Bentuk korporasi global yang fokus terhadap fungsi dimana keahlian fungsional yang mendunia lebih menghasilkan hasil yang signifikan untuk perusahaan daripada yang fokus terhadap produk maupun wilayah geografis

Hybrid Forms	Struktur organisasi yang diatur oleh lebih dari satu dimensi di bagian level atas dari suatu struktur organisasi atau perusahaan tersebut
Matrix Organizations	Struktur organisasi yang terdiri dari satu atau lebih struktur organisasi yang berlapis, dalam upaya untuk menggabungkan produk, keahlian regional, fungsional dan sebagainya.
Strategic Business Units	Strategic Business Units yang mana merupakan entitas bisnis dengan pasar yang jelas, pesaing yang spesifik, serta memiliki kemampuan untuk melaksanakan misi bisnisnya, dengan ukuran yang sesuai untuk dikontrol oleh seorang manajer tunggal

Dalam merancang desain organisasi maka organisasi akan mengambil keputusan-keputusan yang terkait dengan konsep area global seperti sentralisasi atau desentralisasi, sistem pengontrolan, mekanisme koordinasi, strategi, sumber daya, kebijakan prosedur

atau standar operasi, ataupun aktivitas pemasaran. Organisasi global dalam pengoperasiannya dapat menghadapi tantangan seperti kompleksitas perbedaan yang tinggi karena setiap wilayah (Negara) memiliki budaya, hukum, dan sistem regulasi yang berbeda ataupun koordinasi yang merujuk pada waktu dan sumber daya.

Daftar Pustaka

- Griffin, R.W., (2004), *Manajemen*, alih bahasa Gina Gania, Erlangga, Jakarta
- Holagh, S.R., Noubar, H.B.K., dan Bahador, V. (2014), The Effect of Organizational Structure on Organizational Creativity and Commitment within the Iranian Municipalities, [*Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 156](#), 213-215
- Howard, J.L., dan Frink, D.D., (1996), The Effects of Organizational Restructure on Employee Satisfaction, *SAGE Journals*, Vol. 21, Issue: 3, 278-303
- Latifi, M., dan Shooshtarian, Z. , (2014), The effects of organizational structure on organizational trust and effectiveness, *Polish Journal of Management Studies*, Vol. 10, No. 2

- Mueller, J.R., (2014), Alternative Organizational Design and Its Impact on the Future of Work, *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, Vol. 9(1/2), 48-58
- Robbins, S.P. (2003). *Essentials of Organizational Behavior*, Seventh Edition, Pearson Education, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
- Robbins, S.P., dan Judge, T. (2013), *Organizational Behavior*, Fifteenth Edition, Prentice Hall
- Steiger, J.S., Hammou1, K.A. dan Galib, Md H., (2014), An Examination of the Influence of Organizational Structure Types and Management Levels on Knowledge Management Practices in Organizations, *International Journal of Business and Management*, Vol. 9, No. 6
- Wild, JJ., Wild, K.L., dan Han, J.C.Y. (2008), *International Business: The Challenges of Globalization*, Pearson Prentice Hall, New Jersey

Bernhard Tewel, lahir di Elusan - Minahasa Selatan pada tanggal 29 Mei 1954. Menyelesaikan program pendidikan Sarjana di FE UNSRAT Manado tahun 1982, Magister di Fakultas Pascasarjana U.I. Jakarta tahun 2008 dan Doktor di Program Pascasarjana UNHAS Makassar tahun 2009. Pada tahun 2008/2009 mengikuti Ph.D *Sandwich Program* di *College of Business Administration, University of the Philippine Manila*. Hingga saat ini terus mengembangkan riset-riset terkait Manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi, Kewirausahaan dan Pariwisata. Penulis adalah pengajar mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi, Manajemen Strategi, Manajemen Perubahan untuk program Sarjana, Magister dan Doktor di FEB UNSRAT Manado.



Adolfina, lahir di Makale pada tanggal 28 Agustus 1961. Menyelesaikan program pendidikan Sarjana tahun 1985, Magister tahun 1995 dan Doktor tahun 2012 di FEB UNHAS Makassar. Penulis adalah pengajar mata kuliah Perilaku Organisasi, Manajemen Perubahan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Statistik Bisnis dan Metodologi Penelitian untuk program pendidikan program Sarjana, Magister, dan Doktor pada FEB UNSRAT Manado.



Merinda H. Ch. Pandowo, lahir di Klaten pada tanggal 15 April 1977. Menyelesaikan program pendidikan Sarjana di FE UNSRAT Manado tahun 2001, Magister di Georgia State University, Amerika Serikat tahun 2002 dan saat ini sementara melanjutkan studi Doktor di FEB UNSRAT. Penulis adalah pengajar mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi, Manajemen Perubahan, Manajemen Bisnis Internasional, dan Manajemen Strategi pada Program Strata Satu FEB UNSRAT Manado.



Hendra Novie Tawas, lahir di Manado pada tanggal 12 November 1971. Menyelesaikan program pendidikan Sarjana di FE UNSRAT Manado tahun 1994, Magister tahun 2003 dan Doktor tahun 2007 di Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang. Penulis pernah bekerja sebagai Analis Kredit dan Marketing Researcher pada tahun 1994 – 1998 pada lembaga perbankan swasta. Hingga saat ini penulis terus mengembangkan riset-riset Manajemen Strategi. Pemasaran Strategik. Penulis adalah pengajar mata kuliah Manajemen Strategik, Pemasaran Strategik, Matematika Bisnis dan Metodologi Penelitian untuk Program Sarjana, Magister dan Doktor pada FEB UNSRAT Manado

