



PENGANTAR PERILAKU ORGANISASI



Sunday Ade **Sitorus** • Abdurrozzaq **Hasibuan**
Tiara Widya **Antikasari** • Wa Ode Nur **Ainun** • Onita Sari **Sinaga**
Bonaraja **Purba** • Iskandar **Kato** • Luthfi **Parinduri**
Sukarman **Purba** • Nurmadhani Fitri **Suyuthi**
Eko **Sudarmanto** • Darwin **Lie** • Ima **Rahmawati**

PENGANTAR PERILAKU ORGANISASI



UU 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Perlindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- a. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- b. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- c. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- d. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).

Pengantar Perilaku Organisasi

Sunday Ade Sitorus, Abdurrozzaq Hasibuan
Tiara Widya Antikasari, Wa Ode Nur Ainun, Onita Sari Sinaga
Bonaraja Purba, Iskandar Kato, Luthfi Parinduri
Sukarman Purba, Nurmadhani Fitri Suyuthi
Eko Sudarmanto, Darwin Lie, Ima Rahmawati



Penerbit Yayasan Kita Menulis

Pengantar Perilaku Organisasi

Copyright © Yayasan Kita Menulis, 2022

Penulis:

Sunday Ade Sitorus, Abdurrozzaq Hasibuan
Tiara Widya Antikasari, Wa Ode Nur Ainun, Onita Sari Sinaga
Bonaraja Purba, Iskandar Kato, Luthfi Parinduri
Sukarman Purba, Nurmadhani Fitri Suyuthi
Eko Sudarmanto, Darwin Lie, Ima Rahmawati

Editor: Abdul Karim & Janner Simarmata
Desain Sampul: Devy Dian Pratama, S.Kom.

Penerbit

Yayasan Kita Menulis

Web: kitamenulis.id

e-mail: press@kitamenulis.id

WA: 0821-6453-7176

IKAPI: 044/SUT/2021

Sunday Ade Sitorus., dkk.

Pengantar Perilaku Organisasi

Yayasan Kita Menulis, 2022

xiv; 220 hlm; 16 x 23 cm

ISBN: 978-623-342-350-2

Cetakan 1, Januari 2022

- I. Pengantar Perilaku Organisasi
- II. Yayasan Kita Menulis

Katalog Dalam Terbitan

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak maupun mengedarkan buku tanpa
izin tertulis dari penerbit maupun penulis

Kata Pengantar

Penulis mengucapkan puji dan syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah membimbing dan membimbing seluruh penulis untuk menyelesaikan buku dengan judul “Pengantar Perilaku Organisasi” yang mendiskusikan konsep dasar, teori, dan praktik dari perilaku dasar organisasi di bidang manajemen strategis dan kepemimpinan. Beberapa contoh diskusi berhubungan dengan konteks perilaku organisasi. Sebuah studi singkat tentang dasar-dasar organisasi, perilaku organisasi, manajemen dan kepemimpinan dikembangkan dalam subbagian analisis.

Beragam tinjauan berdasarkan pendekatan atau model teoretis berlimpah: karya klasik, hubungan manusia, dan sumber daya manusia yang berkembang pesat saat ini. Aspek-aspek yang dibahas dalam setiap pembahasan dapat menjadi referensi komprehensif untuk studi perilaku organisasi, manajemen, dan kepemimpinan dalam pengaturan organisasi. Selain menjadi referensi diskusi akademis tentang penelitian manajemen di organisasi bisnis dan nirlaba, pembahasan setiap klaim juga dapat digunakan untuk kepentingan umum, praktisi dan organisasi yang lebih banyak terlibat dalam kegiatan manajemen, terutama untuk mengenali aspek dinamis dari manajemen dan kepemimpinan. Saat seluruh penulis menulis buku ini, ada beberapa kekurangan yang perlu diperbaiki, seperti cara penyajiannya secara objektif dan panjangnya topik yang dibahas. Demi kesempurnaan, penulis selalu terbuka terhadap saran atau kritik yang membangun dari pembaca. Terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi. Semoga pembahasan materi yang dikembangkan dapat bermanfaat bagi kita semua.

Medan
Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Gambar	xi
Daftar Tabel	xiii

Bab 1 Konsep Dasar Perilaku Organisasi

1.1 Pemahaman Perilaku Organisasi	1
1.2 Pengertian Perilaku Organisasi	3
1.3 Aspek Perilaku Organisasi	4
1.4 Tujuan Dan Manfaat Perilaku Organisasi	5
1.4.1 Tujuan Perilaku Organisasi	5
1.4.2 Manfaat Perilaku Organisasi	6
1.5. Tantangan Dan Peluang Perilaku Organisasi	8

Bab 2 Sejarah Perkembangan Ilmu Perilaku Organisasi

2.1 Pengertian Perilaku Organisasi	11
2.2 Sejarah Perkembangan Ilmu Perilaku Organisasi	14
2.3 Tantangan Dan Peluang Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)	17
2.4 Kontribusi Berbagai Ilmu Dalam Memahami Perilaku Organisasi	25

Bab 3 Perilaku Individu Dalam Organisasi

3.1 Pendahuluan	31
3.2 Perilaku Individu	32
3.3 Perbedaan Individual	34
3.3.1 Variabel Individual	35
3.3.2 Variabel Organisasi	37
3.3.3 Variabel Psikologis	43
3.4 Pendekatan Perilaku Individu	46

Bab 4 Persepsi Individu Dan Dimensi – Dimensi Persepsi

4.1 Pendahuluan	49
4.2 Definisi Persepsi	50
4.3 Proses Terjadinya Persepsi	51
4.4 Faktor – Faktor Yang Memengaruhi Persepsi	53

4.5 Jenis – Jenis Persepsi.....	56
---------------------------------	----

Bab 5 Pengertian Sikap, Dimensi Sikap, Sikap Kerja Dan Kepuasan Kerja

5.1 Pendahuluan.....	59
5.2 Pengertian Sikap	60
5.2.1 Fungsi Sikap.....	61
5.3 Dimensi Sikap.....	63
5.3.1 Konsistensi Sikap.....	65
5.4 Sikap Kerja.....	66
5.4.1 Mengubah Sikap	68
5.5 Kepuasan Kerja.....	70
5.5.1 Pengertian Dan Cara Mengukur Kepuasan Kerja.....	70
5.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	71
5.5.3 Dampak Kepuasan Kerja Dan Ketidakpuasan Kerja.....	73
5.5.4 Kepuasan Kerja Dan Kinerja.	74
5.5.4 Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja	76

Bab 6 Motif Dan Motivasi

6.1 Pendahuluan.....	79
6.2 Pengertian Motif Dan Motivasi	81
6.3 Teori Motivasi.....	82
6.4 Rancangan Pekerjaan Untuk Motivasi.....	87
6.5 Meningkatkan Motivasi Kerja.....	89

Bab 7 Pola Organisasi Mikro Dan Makro

7.1 Pendahuluan.....	91
7.2 Lingkungan Organisasi	93
7.3 Lingkungan Internal Mikro (Khusus)	94
7.3.1 Sumber Daya Perusahaan.	99
7.3.2 Kemampuan Perusahaan.....	100
7.3.3 Kompetensi Inti.....	100
7.4 Lingkungan Eksternal Makro (Umum)	101
7.4.1 Lingkungan Ekonomi Dan Hukum.....	102
7.4.2 Lingkungan Teknologi.....	103
7.4.3 Lingkungan Persaingan.....	103
7.4.4 Lingkungan Sosial	103
7.4.5 Lingkungan Global.....	104

Bab 8 Pengembangan Organisasi

8.1 Pendahuluan.....	105
8.2 Tujuan Pengembangan Organisasi.....	106
8.3 Perubahan Organisasi.....	109
8.4 Diagnosis Organisasi.....	112
8.5 Intervensi Organisasi.....	115
8.6 Langkah Mentransformasi Menjadi Organisasi Pembelajar.....	117

Bab 9 Kelompok Dalam Organisasi

9.1 Pendahuluan.....	123
9.2 Pandangan Tentang Kelompok Dalam Organisasi.....	124
9.3 Tujuan Kelompok Dalam Organisasi	127
9.4 Manfaat Kelompok Dalam Organisasi	129
9.5 Jenis Kelompok Dalam Organisasi	131
9.6 Perilaku Dan Komunikasi Kelompok Dalam Organisasi.....	134

Bab 10 Kekuasaan Dalam Organisasi

10.1 Pendahuluan.....	137
10.2 Kekuasaan	138
10.2.1 Landasan Kekuasaan.....	138
10.2.2 Ketergantungan: Kunci Menuju Kekuasaan	141
10.3 Kepemimpinan Dan Kekuasaan.....	142
10.4 Taktik Kekuasaan.....	142
10.5 Sumber Kekuasaan Struktural	144

Bab 11 Konflik Dan Manajemen Konflik

11.1 Pendahuluan.....	147
11.2 Konflik	148
11.2.1 Definisi Konflik	148
11.2.2 Penyebab Konflik	149
11.2.3 Akibat Konflik	151
11.2.4 Tingkatan Konflik.....	152
11.3 Manajemen Konflik	153
11.3.1 Definisi Manajemen Konflik.....	153
11.3.2 Faktor Penyebab Konflik	153
11.3.3 Tujuan Manajemen Konflik.....	155
11.3.4 Tipe Manajemen Konflik.....	158

Bab 12 Stres Dan Manajemen Stres

12.1 Pendahuluan.....	161
12.2 Pengertian Stres	162
12.3 Stres Dan Perilaku Individu.....	163
12.4 Penyebab Stres.....	166
12.5 Akibat Dari Stres	167
12.6 Manajemen Stres	170

Bab 13 Proses Komunikasi Dan Proses Pengambilan Keputusan

13.1 Pendahuluan.....	177
13.2 Proses Komunikasi.....	178
13.2.1 Definisi Komunikasi.....	178
13.2.2 Definisi Komunikasi Organisasi.....	180
13.2.3 Fungsi Komunikasi.....	181
13.2.4 Unsur-Unsur Komunikasi.....	183
13.2.5 Jenis-Jenis Komunikasi.....	185
13.2.6 Model Komunikasi.....	186
13.2.7 Proses Komunikasi Dalam Organisasi.....	186
13.2.8 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Komunikasi.....	189
13.3 Proses Pengambilan Keputusan	191
13.3.1 Definisi Pengambilan Keputusan	191
13.3.2 Prinsip-Prinsip Pembuat Keputusan.....	192
13.3.3 Proses Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi	192
13.3.4 Tipe Keputusan Dalam Pengambilan Keputusan	194
13.3.5 Model-Model Pengambilan Keputusan.....	194
13.3.6 Teknik-Teknik Pengambilan Keputusan	195
13.3.7 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Dalam Mencari Alternatif..	195
13.3.8 Jenis-Jenis Partisipasi Dalam Pengambilan Keputusan.....	196
13.3.9 Etika Dalam Pengambilan Keputusan	196
13.3.10 Persepsi Dalam Pengambilan Keputusan	196

Daftar Pustaka	199
Biodata Penulis	213

Daftar Gambar

Gambar 3.1: Model Perilaku Organisasi.....	33
Gambar 3.2: Variabel yang Memengaruhi Perilaku Individual dan Prestas	34
Gambar 3.3: Faktor-Faktor yang Memengaruhi Persepsi	43
Gambar 4.1: Proses terjadinya persepsi	52
Gambar 4.2: Faktor-Faktor yang Memengaruhi Persepsi Individu	56
Gambar 5.1: Komponen- Komponen Sikap.....	64
Gambar 10.1: Model Kekuasaan antar Individu	141
Gambar 12.1: Efek dari Stres.....	163
Gambar 12.2: General Adaptation Syndrome (GAS).....	164
Gambar 12.3: Penyebab Stres.....	166
Gambar 12.4: Relasi U-Terbalik antara Stres dan Kinerja).....	169
Gambar 12.5: Manfaat Pengelolaan Waktu dengan Baik	171
Gambar 13.1: Model Proses Komunikasi.....	188
Gambar 13.2: Model Proses Pengambilan Keputusan dalam Organisasi Formal	193
Gambar 13.3: Contoh Pengambilan Keputusan Tidak Terprogram dengan Model Rasional.....	194
Gambar 13.4: Teknik Pembuatan Keputusan.....	195
Gambar 13.5: Faktor-faktor yang memengaruhi persepsi	197

Daftar Tabel

Tabel 2.1. Kontribusi Ilmu Perilaku dan Ilmu Sosial dalam Perilaku Organisasi.	26
Tabel 12.1: Dampak Stres	167
Tabel 12.2: Program atau Tindakan Manajemen untuk Mengurangi Organizational Stressor	173

Bab 1

Konsep Dasar Perilaku Organisasi

1.1 Pemahaman Perilaku Organisasi

Kasidin (2010) menyatakan bahwa organisasi dan manajemen saling terkait erat. Pengorganisasian hanya terjadi ketika dua orang atau lebih bersatu Mencapai tujuan. Memahami arti perilaku organisasi haruslah dapat memahami perilaku peserta secara individu maupun organisasi sebagai kelompok. Memahami Perilaku bagaimana organisasinya? organisasi bertindak bagaimana peserta Organisasi bertindak sendiri. Memahami sebagai anggota organisasi Bertindak berarti mencoba memahami kebiasaan manusia. Memahami Perilaku orangnya ribet karena setiap orang adalah manusia mengambil tindakan yang berbeda. Demikian pula perilaku manusia dipengaruhi oleh berbagai faktor antara faktor lingkungan lain, latar belakang, pengalaman, kemampuan dan lainnya. Perilaku organisasi ditekankan cara membuat orang terbiasa bekerja dalam tim. efektif. (Rajagukguk, 2017) Performa tim yang luar biasa, tindakan individu saat menyelesaikan tugas sehingga anda membutuhkan keterampilan dobel. Perilaku organisasi menunjukkan tentang sikap dan perilaku Individu dan kelompok dalam organisasi interaksi dengan konteks organisasi itu sendiri.

Koesmono (2005) Kelola kinerja Organisasi dan manajemen berhubungan dengan pemahaman dan pengetahuan terkait Dengan lingkungan dunia yang berubah Bisnis yang membutuhkan respon cepat Langsung dari perusahaan. Manajemen membutuhkan sistem baru dalam menaikkan kinerja perusahaan dalam melanjutkan kompetisi di lingkungan yang berkembang lebih cepat. (Heryana, 2017) Teori Perilaku Organisasi, pada dasarnya didasarkan pada studi ilmu perilaku itu sendiri (akar psikologi), yang dikembangkan dengan fokus pada perilaku manusia di dalam organisasi. dengan demikian, Kerangka teori perilaku organisasi didukung oleh dua komponen utama: tindakan individu dan forum untuk perilaku tersebut, organisasi formal. Perilaku organisasi merupakan suatu studi yang membahas: aspek perilaku manusia dalam organisasi atau kelompok tertentu. Aspek pertama melibatkan dampak organisasi pada orang dan aspek kedua melibatkan dampak orang pada organisasi (Widyanti, 2019). Pemahaman ini sesuai dengan yang dirumuskan dalam buku *Kelly's Organizational Behavior*. Rumusan ini menyatakan bahwa perilaku organisasi melibatkan interaksi dan hubungan antara organisasi di satu sisi dan perilaku individu di sisi lain. Semua ini memiliki tujuan praktis. Dengan kata lain, mengarahkan perilaku manusia untuk mengejar suatu tujuan.

Supartha dan Sintaasih (2017) menyatakan bahwa pentingnya Studi mengenai perilaku organisasi dikarenakan bahwa:

1. Pengetahuan tentang perilaku manusia individu dan kelompok dalam suatu organisasi membantu kepemimpinan organisasi untuk menempatkan individu pada posisi atau bagian pekerjaan yang sepadan dengan karakter dan pengalaman individu tersebut.
2. Mengetahui perilaku manusia, pemimpin dapat dengan mudah menentukan motif mana yang terbaik bagi bawahannya untuk meningkatkan semangat kerja.
3. Pengetahuan tentang perilaku manusia dalam suatu organisasi dapat membantu pemimpin menggerakkan dan mengarahkan bawahannya untuk memenuhi tanggung jawabnya guna mencapai tujuan yang diinginkan.
4. Pengetahuan tentang perilaku manusia suatu organisasi dapat membantu para pemimpin menyatukan orang-orang untuk memenuhi tanggung jawab mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

1.2 Pengertian Perilaku Organisasi

Kasidin (2010) Pengertian perilaku organisasi telah dikemukakan oleh beberapa ahli. Pemahaman yang diusulkan mencakup faktor-faktor yang memengaruhi bagaimana orang dan anggota organisasi sebagai individu berperilaku dalam organisasi, dan dampaknya terhadap struktur dan sistem organisasi. Sikap dan perilaku berbagai orang dalam organisasi ini dipelajari untuk: Keputusan tentang bagaimana manajemen dapat menjalankan organisasi secara efektif. Supartha and Sintaasih (2017) Secara konseptual, Robbins dan Judge memberikan pemahaman tentang perilaku organisasi sebagai bidang studi yang meneliti pengaruh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku organisasi dengan tujuan menerapkan pengetahuan ini untuk meningkatkan kinerja organisasi. Sebagai bidang studi, perilaku organisasi mengkaji tiga faktor penentu organisasi: individu, kelompok, dan struktur. Perilaku organisasi menerapkan pengetahuan tentang perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan dan kinerja anggota organisasi. Badeni (2013) Ada dua fokus pada perilaku organisasi: perilaku dan sikap orang-orang dalam organisasi tentang perilaku organisasi ini adalah ilmu yang berasal dari studi tentang perilaku dan hubungan manusia. Sebagai bidang studi, perilaku organisasi adalah cara berpikir tentang fenomena tertentu, yang terdiri dari seperangkat teori dan model (Manalu, 2019). Perilaku organisasi sebagai ilmu yang dipelajari untuk memecahkan berbagai masalah perilaku manusia dalam organisasi menghadirkan tantangan untuk memahami kompleksitas organisasi yang beragam. Hal ini sangat mendukung bahwa banyak permasalahan organisasi memiliki penyebab yang berbeda-beda, sehingga pendekatan penyelesaian permasalahan organisasi mengacu pada kondisi dan keadaan manusia dalam organisasi tersebut (Badeni, 2013). George dan Jones menyatakan bahwa perilaku organisasi adalah studi tentang berbagai faktor yang memengaruhi perilaku individu dan kelompok dalam suatu organisasi dan bagaimana suatu organisasi mengelola lingkungannya. (Badeni, 2013; Nurhaida and Susilastri, 2019) Dalam hal ini, George dan Jones, Robbins dan Judge, dan Gordon menemukan bahwa studi tentang perilaku organisasi menyediakan berbagai alat, seperti konsep dan teori, yang dapat membantu orang memahami, menganalisis, dan menjelaskan perilaku. .pertunjukan. dalam organisasi. Untuk manajer, belajar tentang perilaku organisasi dapat membantu organisasi mencapai tujuan mereka dengan meningkatkan, memberi penghargaan, atau mengubah perilaku kerja secara individu, dalam kelompok, dan di seluruh organisasi (Burhanuddin, 2016). Oleh karena itu,

perilaku organisasi sangat menitikberatkan pada “aspek manusia dari manajemen”, sehingga pendekatan pada area ini dalam manajemen dapat dikatakan sebagai pendekatan perilaku manajemen. Pengetahuan yang diperoleh dengan mempelajari perilaku organisasi dapat membantu manajer mengidentifikasi masalah, menentukan cara menyelesaikannya, dan menggunakan pendekatan perilaku untuk mengetahui bahwa perubahan akan membawa perubahan.

Widyanti (2019) Perilaku organisasi menurut pendapat Timothy A. Judge (2008) yakni Perilaku organisasi adalah bidang studi yang mengkaji dampak individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku organisasi dengan tujuan menerapkan pengetahuan semacam ini untuk meningkatkan kinerja organisasi (Supartha and Sintaasih, 2017). Perilaku Organisasi berdasarkan pendapat Toha adalah studi tentang aspek perilaku manusia dalam suatu organisasi atau kelompok tertentu (Burhanuddin, 2016). Perilaku Organisasi Berdasarkan Pendapat Haerul Umam Perilaku Organisasi adalah bidang studi yang mengkaji dampak individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku organisasi dan menerapkan pengetahuan tentang isu-isu ini ke organisasi. baik sendiri. Meningkatkan Kinerja Organisasi (Badeni, 2013). Perilaku Organisasi Berdasarkan pendapat Syamsir Torang, perilaku organisasi adalah studi tentang apa yang orang-orang lakukan dalam organisasi dan bagaimana perilaku tersebut memengaruhi kinerja organisasi.

1.3 Aspek Perilaku Organisasi

Struktur dasar perilaku organisasi memiliki dua komponen. orang-orang yang bertindak, baik individu maupun kolektif dalam dasar perilaku organisasi (Botero, 2015). Komponen kedua adalah organisasi resmi, seperti forum, artinya, sebagai alat bagi masyarakat masyarakat, disebut sebagai: Keterlibatan Organisasi.

Aspek Kunci dasar Perilaku Organisasi dapat meliputi, yakni (Kasidin, 2010) :

1. Aspek teknis adalah aspek yang menekankan pada keterampilan atau kemampuan manusia yang diperlukan untuk mengembangkan organisasi, dan sumber daya dengan kemampuan untuk mengelola organisasi secara otomatis diperlukan. Aspek ini mencakup

profesional atau profesional dengan kompetensi yang diperlukan untuk memajukan organisasi, seperti pengalaman birokrat atau manajer di bidang teknologi, atau pengalaman komputer, dan kemampuan untuk memahami dan menyebarkan konsep pemasaran.

2. Aspek konseptual berarti bahwa setiap gerakan atau tindakan yang harus dilakukan dengan desain tertentu yang digunakan sebagai pedoman dalam pengelolaan suatu organisasi tetap mengacu pada pedoman yang dibuat oleh seluruh atau sebagian anggotanya. organisasi dengan kekuasaan. Apalagi aspek konseptual ini merupakan penggerak dari aspek pertama dan berkaitan erat dengan aspek ketiga, yaitu aspek manusia.
3. Aspek manusia merupakan aspek terpenting dari sebuah organisasi. Hal ini karena tanpa aspek manusia, sebuah organisasi tidak otomatis ada. Karena tidak ada yang menciptakan organisasi dalam arti mengorganisir nya dan tidak ada penggerak untuk menjalankan organisasi tersebut. aktivitas. Jadi aspek manusia dapat dikatakan sebagai aspek yang kompleks dalam suatu organisasi. Namun, tanpa aspek teknis dan konseptual, aspek manusia tidak akan berfungsi secara utuh.

1.4 Tujuan dan Manfaat Perilaku Organisasi

1.4.1 Tujuan Perilaku Organisasi

Kompleksitas perubahan sosial, demografis dan teknologi telah membuat pengelolaan orang menjadi lebih sulit (Handoko, 2000). Sangat penting untuk berhasil dalam suatu organisasi dengan meningkatkan keuntungan, tetapi juga sangat penting untuk menghormati orang-orang di dalam organisasi dan menempatkan mereka sesuai dengan harkat dan martabat mereka. (Rajagukguk, 2017). Selama tarik ulur ini, dibutuhkan kemampuan dan keterampilan yang luar biasa dari para pemimpin dan manajer untuk

mencapai kesuksesan luar biasa dalam organisasi yang mereka pimpin untuk dua kepentingan tersebut (Badeni, 2013).

Tujuan dari studi perilaku organisasi adalah untuk memberikan pimpinan dengan

1. Prediksi, yaitu kemampuan untuk memprediksi perilaku anggota organisasi di masa depan.
2. Deskripsi, yaitu uraian tentang berbagai peristiwa yang terjadi dalam suatu organisasi. Perilaku organisasi penting untuk mengidentifikasi penjelasan atas berbagai peristiwa perilaku yang terjadi. dan
3. Kontrol, yaitu kontrol atas perilaku yang terjadi dalam suatu organisasi. Dengan adanya pengendalian ini, diharapkan perilaku individu dalam organisasi dapat selalu diarahkan kearah yang positif, yaitu perilaku yang menunjang pencapaian sasaran organisasi secara efektif.

1.4.2 Manfaat Perilaku Organisasi

Manfaat penelitian perilaku organisasi antara lain (Widyanti, 2019):

1. Perilaku organisasi berfungsi sebagai peta jalan bagi kehidupan anggota dalam organisasi. Melakukan penelitian sistematis yang berguna dalam memahami dan memprediksi umur suatu organisasi.
2. Perilaku organisasi ini membantu setiap individu memahami perilaku dirinya sendiri dan orang lain dalam organisasi untuk meningkatkan hubungan interpersonal di antara orang-orang dalam organisasi. Ini membantu manajer memahami dan memengaruhi lingkungan, peristiwa, atau masalah organisasi mereka. Menganalisis perilaku organisasi juga membantu mencegah masalah di dalamnya. Ini memberikan motivasi dasar bagi para pemimpin untuk secara efektif mengarahkan dan mengendalikan karyawan mereka.
3. Perilaku organisasi berguna untuk menjaga hubungan tenaga kerja-manajemen. Jika prinsip-prinsip manajemen dapat diterapkan secara efektif pada suatu organisasi, maka akan sangat membantu dalam mempertahankan dan memotivasi karyawan dalam organisasi.

Elemen Perilaku Organisasi Pada dasarnya ada empat faktor penting yang memengaruhi perilaku organisasi, tiga faktor tersebut adalah internal organisasi yaitu individu atau orang, struktur dan teknologi, dan salah satu faktornya adalah sistem sosial yang berasal dari luar organisasi (Koesmono, 2005; Badeni, 2013).

1. Manusia adalah sistem sosial internal suatu organisasi. Mereka terdiri dari individu dan kelompok. Kelompok yang dimaksud di sini mungkin besar atau kecil, formal atau informal, formal atau informal. Kelompok ini sebagian besar dinamis. Artinya, mereka terbentuk, berubah dan larut. Orang-orang yang membuat organisasi ini bekerja untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan. Oleh karena itu, organisasi ada untuk melayani orang, dan non-manusia ada untuk melayani organisasi. Struktur pada dasarnya mendefinisikan hubungan antara orang-orang dalam suatu organisasi. Orang yang berbeda dalam organisasi diberi peran yang berbeda dan memiliki hubungan khusus dengan orang lain. Struktur seperti itu akan menimbulkan pembagian kerja sehingga orang dapat memenuhi tanggung jawab atau pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi. Semuanya saling berhubungan untuk mencapai tujuan yang telah disepakati. Jadi struktur berhubungan dengan kekuasaan dan hutang. Yang satu memiliki kekuatan, dan yang lain memiliki kewajiban untuk mematuhi.
2. Teknologi menentukan kondisi fisik dan ekonomi di mana orang bekerja. Sifat teknologi sangat tergantung pada sifat organisasi dan memengaruhi pekerjaan atau kondisi kerja. Jadi sementara teknologi membawa efisiensi, itu membatasi orang dalam banyak hal.
3. Sistem Sosial menyediakan lingkungan eksternal di mana sebuah organisasi beroperasi. Sistem sosial ini memengaruhi sikap orang (people), kondisi kerja dan, yang terpenting, memberikan persaingan untuk sumber daya dan kekuasaan.

1.5 Tantangan dan Peluang Perilaku Organisasi

Organisasi sebagai suatu kelompok dipengaruhi oleh perilaku organisasi, baik yang datang dari internal organisasi maupun dari eksternal organisasi (Widyanti, 2019). Perilaku yang demikian ini berlaku untuk organisasi bisnis maupun organisasi pendidikan yang lebih fokus pada kegiatan sosial. Dewasa ini banyak tantangan dan peluang yang dihadapi oleh para manajer maupun pimpinan untuk menggunakan konsep perilaku organisasi. Hal ini dikarenakan begitu cepatnya perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi baik perubahan dari dalam organisasi (internal) maupun dari luar organisasi (eksternal) (Badeni, 2013). Organisasi sebagai kelompok dipengaruhi oleh perilaku organisasi internal dan eksternal organisasi. Perilaku ini berlaku untuk organisasi bisnis yang lebih berorientasi sosial. Ada banyak tantangan dan peluang yang dihadapi para manajer dan pemimpin saat ini untuk menggunakan konsep perilaku organisasi. Hal ini dikarenakan perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi terjadi dengan sangat cepat, baik di dalam (inside) maupun di luar (outside) organisasi.

Tantangan dan peluang tersebut antara lain:

1. Keberagaman Tenaga Kerja

Keberagaman mewujudkan dalam dunia kerja atau tenaga kerja, terutama dalam hal latar belakang setiap karyawan atau anggota organisasi. Keberagaman karyawan berarti organisasi semakin heterogen dalam hal gender, etnis dan kebangsaan. Setiap individu pada dasarnya memiliki perbedaan karakteristik kepribadian (personality) antara lain kecerdasan intelektual (intelligence quotient), kecerdasan emosional (emotional quotient), sikap (attitude), keterampilan (skill), kemampuan (ability) dan sebagainya. Keberagaman memiliki implikasi yang penting dalam praktik manajemen dalam organisasi. Para manajer dan pemimpin organisasi perlu mengubah filosofinya dari memperlakukan karyawan dan atau anggota organisasi secara sama menjadi mengenal perbedaan-perbedaan yang memerlukan respons yang berbeda pula dengan cara yang bisa mempertahankan atau

meningkatkan produktivitas kerja tanpa terkesan melakukan diskriminasi.

2. Produktivitas dan Kualitas

Produktivitas dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, tergantung tujuan masing masing organisasi misalnya organisasi profit, organisasi publik, organisasi swasta, organisasi , organisasi sosial, organisasi keagamaan dan berbagai organisasi lainnya. Produktivitas juga dianggap sebagai perbandingan biaya dan manfaat yang mewakili nilai tambah seseorang. Pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan perilaku memengaruhi produktivitas, jadi semakin produktif Anda, semakin kompetitif. Di sisi lain, produktivitas organisasi menggambarkan keunggulan dan peluang kompetitif yang dapat dicapai organisasi. Manajer dan pemimpin dalam organisasi saat ini ditantang untuk meningkatkan produktivitas organisasi dan kualitas produk dan layanan yang diberikan.

3. Kekurangan Keterampilan

Keterampilan SDM yang dibutuhkan organisasi terutama terkait dengan keterampilan yakni, penyusunan Alat Pelatihan dan Pengembangan Strategi SDM Organisasi, melatih SDM berbasis workshop psikologi perkembangan untuk mengatasi berbagai permasalahan SDM dalam pembelajaran dengan menggunakan model, strategi, dan metode pengajaran sesuai teori belajar; membuat dan menyelenggarakan tes standar untuk mengukur prestasi siswa dan menentukan nilai secara objektif sesuai dengan kemampuan dan potensi siswa. dan menggunakan komunikasi yang baik, jelas, efektif dan berbagai teknik lain yang mudah dipahami (komunikasi).

4. Memodelkan Inovasi dan Transformasi

Agar berhasil, bisnis saat ini harus mengembangkan dan mengembangkan inovasi dan menguasai keterampilan perubahan. Hal yang sama berlaku untuk organisasi. Jika 4.444 organisasi tidak mengambil langkah-langkah ini, mereka menghadapi kebangkrutan atau meninggalkan komunitas mereka karena mereka memilih lokasi lain yang lebih inovatif dan lebih responsif terhadap perubahan.

Dengan terus menghadirkan produk dan layanan yang inovatif, perusahaan dan institusi yang tetap fleksibel, terus meningkatkan kualitas dan mengungguli pesaing mereka di pasar akan berhasil. Dalam hal ini, merangsang kreativitas, inovasi dan toleransi karyawan atau guru terhadap perubahan menghadirkan tantangan bagi manajer dan pemimpin politik. Kurangnya perilaku etis. Perilaku etis sekarang dihadapi oleh banyak karyawan di berbagai bisnis, organisasi berbeda, di mana mereka harus memutuskan apa yang benar dan apa yang salah. Staf.

Bab 2

Sejarah Perkembangan Ilmu Perilaku Organisasi

2.1 Pengertian Perilaku Organisasi

Manusia sudah mempelajari perilaku organisasi sudah berlangsung dari zaman dulu. Pada awal abad 20, manusia sudah mengembangkan ilmu-ilmunya tentang berperilaku organisasi. Sejarah perilaku organisasi menjelaskan tentang bagaimana perkembangan perilaku organisasi dari masa ke masa. Maka dari itu, perilaku organisasi sudah melalui banyak tahap dan perkembangan sesuai dengan kejadian nyata yang di ambil dari para individu yang berperilaku dalam organisasi. Para ahli mengungkapkan bahwa perkembangan pengetahuan tentang berperilaku organisasi akan meningkatkan keefektifitasan kinerja seseorang dalam suatu organisasi yang ia geluti.

Perilaku Organisasi adalah studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam organisasi. Secara praktis, tujuan penelaahan Perilaku Organisasi adalah untuk mengarahkan perilaku manusia dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Siapa pun yang merumuskan pengertian Perilaku Organisasi titik tolak pemikirannya selalu dimulai dari perilaku manusia (Rahman Tanjung, et, 2021).

Perilaku organisasi berasal dari dua sumber yaitu individu dan kelompok. Menurut Supartha dan Sintaasih bahwa perilaku organisasi didasarkan pada karakteristik biografis, kemampuan individu, kepribadiannya dan kemampuan pembelajaran. Karakteristik biografis dapat berupa jenis kelamin, usia, status perkawinan, dan lainnya (Sobirin, 2014). Miftah Thoha dalam (Purnamasari, 2016) menjelaskan bahwa untuk memahami sifat manusia maka perlu memahami tentang perilaku manusia, kebutuhan, pilihan dalam bertindak, pengalaman, reaksi senang dan tidak senang serta sikap dan perilaku seseorang.

Perilaku organisasi merupakan perilaku individu yang terdapat dalam organisasi di mana aspek yang dikaji mengenai dimensi internal dan eksternal dalam sebuah organisasi. Komponen-komponen internal yang dikaji dalam perilaku organisasi mencakup pada aspek motivasi, kinerja, kepemimpinan, karir, sistem imbalan, pengambilan keputusan, kepuasan, konflik, dan stress. Sementara aspek eksternal adalah faktor ekonomi, sosial, politik, perkembangan teknologi, dan lainnya.

Ada dua hal fokus perilaku organisasi yaitu tindakan (actions) dan sikap (attitudes) dari orang-orang dalam organisasi (Ratmawati dan Herachwati, 2007). Bidang studi perilaku organisasi ini merupakan ilmu pengetahuan yang diturunkan dari studi tentang tindakan dan sikap manusia. Sebagai suatu bidang studi, perilaku organisasi terdiri atas suatu kumpulan teori maupun model sebagai *Ways of Thinking* tentang fenomena tertentu. Perilaku organisasi sebagai ilmu pengetahuan yang dipelajari guna menyelesaikan berbagai masalah perilaku manusia dalam organisasi, menawarkan tantangan untuk memahami berbagai kompleksitas organisasi. Hal ini sangat mendukung pemahaman bahwa banyak persoalan organisasi mempunyai berbagai sebab, sehingga pendekatan penyelesaian persoalan organisasi mengacu pada kondisi dan situasi manusia dalam organisasi yang bersangkutan.

George & Jones (2002) menyatakan perilaku organisasi adalah sebagai suatu studi tentang berbagai faktor yang memengaruhi tindakan (act) individu dan kelompok dalam organisasi serta bagaimana organisasi mengelola lingkungannya. Dalam hal ini George & Jones, sebagaimana juga Robbins and Judge (2013) maupun Gordon (2002), memberi gambaran bahwa studi tentang perilaku organisasi ini menyediakan serangkaian alat yaitu konsep-konsep dan teori-teori yang dapat membantu orang memahami, menganalisis, dan menjelaskan perilaku dalam organisasi. Bagi para manajer, mempelajari perilaku organisasi dapat membantu memperbaiki, mendorong, atau merubah perilaku kerja, baik individu, kelompok maupun organisasi secara keseluruhan.

sehingga organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa perilaku organisasi sangat fokus pada “Human Side of Management” sehingga pendekatan bidang ini dalam manajemen adalah pendekatan berperilaku (Behavioral approach to management).

Pengetahuan yang diperoleh dengan mempelajari perilaku organisasi ini dapat membantu manajer mengidentifikasi problem, menentukan bagaimana cara koreksinya, dan mengetahui bahwa perubahan-perubahan akan membuat suatu perbedaan, yakni dengan menggunakan pendekatan berperilaku.

Beberapa pengertian perilaku organisasi berdasarkan pendapat para ahli adalah sebagai berikut (Sobirin, 2018):

1. Menurut Sobirin perilaku organisasi adalah bidang ilmu yang menyelidiki pengaruh antara individu, antar kelompok dalam struktur organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas kerja (Sobirin, 2018).
2. Menurut Nurlaila perilaku organisasi merupakan studi yang mempelajari aspek-aspek tingkah laku manusia dalam sebuah kelompok maupun dalam sebuah organisasi. Di mana aspek tersebut adalah hubungan antara manusia dengan organisasi dan hubungan antara organisasi terhadap manusia yang bekerja di dalamnya (Nurlaila, 2012).
3. Menurut Supartha dan Sintaasih perilaku organisasi adalah bidang studi yang mempelajari tentang hubungan dan dampak dari perilaku individu, tim, dan kelompok dalam menerapkan pengetahuan untuk memperbaiki efektivitas organisasi (Supartha and Sintaasih, 2017).
4. Perilaku organisasi adalah perilaku orang dalam organisasi yang memengaruhi kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja perusahaan (Purba et al., 2020).
5. Perilaku organisasi juga sebagai cara setiap orang dan kelompok dalam bertindak dalam sebuah organisasi dan bagaimana pengaruhnya terhadap tujuan organisasi (Purnamasari, 2016).
6. Perilaku organisasi merupakan teori, metode, dan prinsip yang digunakan untuk mempelajari persepsi, nilai, dan tindakan-tindakan saat bekerja (Ahdiyana, 2011).

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi merupakan: (a) cara berpikir, (b) studi yang menggunakan prinsip, model, teori, dan metode, (c) Merupakan orientasi kemanusiaan dalam perilaku organisasi, (d) Berorientasi pada kinerja, (e) Dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal, (f) Perilaku organisasi sangat tergantung pada disiplin lain (Nurlaila, 2012).

Perilaku organisasi dianggap penting didasarkan pada alasan-alasan berikut ini:

1. Practical Applications, merupakan perilaku organisasi yang bertujuan sebagai pengembangan gaya kepemimpinan, pemilihan strategi kepemimpinan, seleksi calon karyawan, pengembangan karir, peningkatan kinerja, dan lainnya.
2. Personal Growth, merupakan perilaku organisasi yang bertujuan untuk memahami individu dan kelompok dalam organisasi. Dengan pemahaman individu dan kelompok akan memberikan pengetahuan dan wawasan dalam pengelolaan sumber daya manusia.
3. Increased Knowledge, merupakan perilaku organisasi yang bertujuan untuk menggabungkan pengetahuan tentang individu dalam pekerjaan.

2.2 Sejarah Perkembangan Ilmu Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi yang baik dan dapat dikendalikan akan membuat tujuan organisasi akan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Perilaku organisasi oleh (Robbin and Timothy A. Judge 2011) didefinisikan sebagai studi yang mempelajari dampak dari perilaku individu, kelompok, dan struktur terhadap organisasi dengan tujuan menerapkan pengetahuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi di mana perilaku organisasi terbentuk dari perilaku individu-individu dalam organisasi tersebut, perilaku kelompok atau tim, dan perilaku institusi. Dalam rangka penciptaan perilaku organisasi yang baik dan sesuai untuk pencapaian tujuan organisasi maka diperlukan kepemimpinan organisasi yang efektif pula (Febrianty, Opan Arifudin, et., 2020).

Kajian perilaku organisasi ditujukan untuk meningkatkan keahlian individu, pemberdayaan karyawan/anggota organisasi, sebagai stimulus untuk inovasi dan perubahan, memperluas jaringan organisasi, membantu karyawan menyeimbangkan kehidupan pribadinya dengan kehidupan kerja, dan meningkatkan perilaku positif sesuai dengan etika organisasi dan etika profesi. Sedangkan kajian kepemimpinan organisasi salah satunya adalah bagaimana mewujudkan hal-hal tersebut. Oleh karena dalam kepemimpinan terkandung: 1. siapa yang menggunakan pengaruh, 2. tujuan dari usaha untuk memengaruhi, dan 3. cara pengaruh tersebut digunakan.

Menurut Mulyadi (2015) perilaku organisasi adalah “aktualisasi pengetahuan dan wawasan tentang bagaimana orang bertindak di dalam organisasi”. Tujuan dari perilaku organisasi yakni bagaimana mencapai tujuan organisasi melalui penetapan perilaku manusia yang dapat memengaruhi usaha dalam rangka mencapai tujuan tersebut. Akan dibutuhkan bentuk pengawasan/pengendalian perilaku jika semakin banyak perilaku/kejadian yang bisa diperkirakan dengan baik dan semakin banyak yang dapat dideskripsikan. Hal tersebut dimaksudkan supaya perilaku individu dalam organisasi dapat selalu diarahkan untuk mendukung pencapaian sasaran/tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Arifin Tahir, 2014).

Minat mempelajari perilaku manusia sebenarnya telah dimiliki oleh filsuf Yunani kuno yakni Plato yang mengelompokkan 3 macam perilaku manusia menjadi: filosofis, ambisius, dan senang dengan keberuntungan. Gagasan Plato tersebut setidaknya berpengaruh besar pada bagaimana para ahli saat ini mempelajari mengenai perilaku manusia dalam suatu organisasi.

Diketahui bahwa pada awal abad ke-20, minat mempelajari perilaku manusia dalam organisasi sebenarnya telah mencapai puncak. Tiga periode dalam mempelajari perilaku manusia yakni: teori organisasi klasik, neo klasik, dan modern. Para pemikir baru muncul pada tiap periode, yang berkontribusi dalam sejarah perkembangan perilaku organisasi salah satunya adalah Max Weber yang berkontribusi melalui analisis perilaku organisasi melalui “konsep mengenai struktur birokrasi”, Henry Fayol dengan “orientasi pendekatan fungsional dalam perilaku organisasi dan manajemen” yang mendominasi banyak pemikiran modern mengenai administrasi, Frederick Winslow Taylor yang memperkenalkan “prinsip-prinsip manajemen ilmiah”. Para pemikir lainnya yaitu: David McClelland, Mary Parker Follett, Chester Barnard, Frederick Herzberg, Abraham Maslow, dan Victor Vroom.

Walaupun studi berakar dari Max Weber dan para pakar terdahulu, studi organisasi sebagai sebuah disiplin akademik bertepatan dengan kemunculan “manajemen ilmiah” tahun 1890-an, dengan paham yang disebut Taylorisme yang merupakan representasi puncak dari Gerakan tersebut. Para tokoh “manajemen ilmiah” beranggapan bahwa rasionalisasi terhadap organisasi yang menggunakan rangkaian instruksi dan studi mengenai gerak-waktu dapat menjadi sumber peningkatan pada produktivitas. Disamping itu, studi mengenai berbagai sistem kompensasi (penggajian atau pengupahan) pun dilakukan. Perhatian mengenai studi organisasi bergerak ke analisis mengenai bagaimana faktor-faktor manusia dan psikologi memengaruhi organisasi setelah terjadinya Perang Dunia ke-I. Hal tersebut merupakan transformasi yang didukung oleh penemuan “Efek Hawthorne” atau efek observer. Gerakan hubungan antar manusia tersebut lebih tertuju pada: tim, motivasi, dan aktualisasi dari tujuan-tujuan pribadi dalam organisasi. Selanjutnya Perang Dunia ke-II mengalami pergeseran lebih lanjut dari bidang ini, saat penemuan menemui logistik besar-besaran dan riset operasi mengakibatkan timbulnya ketertarikan baru terhadap sistem dan pendekatan rasionalistik studi organisasi. Tahun 1960-an dan 1970-an, bidang ini sangat dipengaruhi oleh psikologi sosial dan tekanan dalam studi akademiknya ditekankan pada penelitian kuantitatif. Pendeskripsian budaya organisasi dan perubahan menjadi bagian penting dari studi ini, sejak tahun 1980-an. Oleh karena adanya pendekatan dari ilmu-ilmu lain seperti antropologi, psikologi, dan sosiologi, studi dengan metode kualitatif menjadi diterima.

Di era transformasi digital, perilaku organisasi merupakan bidang studi yang berkembang menarik dan menjadi unik. Peter Drucker dan Peter Senge dengan para praktisi lainnya mengubah perilaku organisasi menjadi sangat berpengaruh di dunia bisnis dengan kata lain mengubah penelitian akademik menjadi praktik di dunia bisnis. Perilaku organisasi semakin menjadi penting dalam ekonomi global ketika banyak orang yang memiliki latar belakang dan nilai budaya yang berbeda-beda harus bekerja bersama sama secara efektif dan efisien. Namun bidang studi ini juga semakin dikritik dikarenakan asumsi-asumsi yang digunakan bersifat etnosentris dan prokapitalis.

2.3 Tantangan dan Peluang Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)

Bagi sebagian manajer mempelajari perilaku organisasi tidak pernah dianggap penting, namun sekarang telah terjadi perubahan pandangan terutama pada organisasi-organisasi yang mendukung terhadap pentingnya mempelajari *Organizational Behavior*. Hal ini terjadi setelah melihat kenyataan bahwa semakin lama sebagian karyawan semakin tua, semakin banyak karyawan perempuan dan kulit berwarna (di Amerika) yang berada ditempat kerja, adanya korporasi yang melakukan perampangan dan penggunaan pekerja secara besar-besaran yang memperburuk loyalitas pekerja kepada majikannya, ditambah dengan persaingan global yang semakin tajam. Semua itu memaksa organisasi untuk melakukan perubahan yang cepat sesuai dengan perubahan lingkungan. Dewasa ini banyak tantangan yang harus dihadapi para manajer sehubungan dengan perilaku organisasi.

Untuk menambah pemahaman tentang hal tersebut, berikut dikemukakan beberapa contoh tantangan dan peluang perilaku organisasi.

1. Menyikapi Globalisasi

Dewasa ini organisasi tidak lagi terikat oleh keterbatasan negara, karena dunia sekarang menjadi "desa" global yang nyaris tanpa batas. Seorang ahli mengemukakan bahwa batas negara yang bersifat geografis dan fisik sudah tidak berarti apa-apa, karena satu sama lain dapat melintasi atas negara tetangga melalui jalur lain, misalnya ekonomi dan perdagangan. Sehingga untuk menyikapi suasana global ini, para manajer harus mampu bekerjasama dengan orang-orang dari budaya yang berbeda.

Globalisasi akan berpengaruh terhadap keterampilan paramanager secara personal, paling tidak melalui dua cara. Pertama, seorang manajer memiliki kemungkinan untuk dikirim ke luar negeri, apakah tugas dinas atau mungkin ditransfer menjadi kepala divisi di suatu negara. Apabila hal ini terjadi, sang manajer mau tidak mau harus mampu mengelola personal sesuai dengan budaya setempat yang sudah barang tentu perilakunya juga berbeda. Kedua, dinegara sendiri

pun seorang manajer akan bergaul dengan bos, rekan, atau karyawan lain yang dilahirkan dari budaya yang berbeda.

Dengan demikian, dalam keadaan bagaimanapun seorang manajer harus siap bekerja dengan orang yang berbeda-beda. Agar dapat bekerja secara efektif dengan mereka, para manajer harus memahami kebudayaan mereka, bagaimana kebudayaan itu membentuk mereka, dan bagaimana mengadaptasikan keterampilan manajemen dengan perbedaan mereka. Salah satu cara, seorang manajer harus memiliki keterampilan untuk memodifikasi praktek-praktek kerja para karyawan.

2. Mengelola Keberagaman Tenaga Kerja

Tantangan lain yang harus dihadapi para manajer adalah menyesuaikan dengan orang yang berbeda-beda. Istilah lain berkenaan dengan kondisi tersebut adalah keragaman tenaga kerja. Jika dalam tantangan globalisasi terdapat keanekaragaman tenaga kerja dari negara yang berbeda, maka di sini membahas perbedaan orang-orang yang berasal dari negara yang sama.

Keberagaman tenaga kerja berarti organisasi menjadi lebih heterogen dalam hal jenis kelamin, ras, dan etnis. Istilah tersebut mencakup norma, di samping kelompok-kelompok yang menonjol, misalnya perempuan. Bahkan di negara-negara Eropa keragaman tersebut ditambah dengan tenaga yang beragam kemampuan fisiknya, seperti cacat fisik, gay, lesbian, dan manula.

Oleh karena itu, para manajer harus mampu menyesuaikan diri dengan keragaman tersebut. Semula, kulit hitam di Amerika dibatasi ruang geraknya, sekarang sudah ada yang menduduki posisi manajer. Perempuan Jepang yang semula dikekang, sekarang banyak yang memegang jabatan penting. Hal ini jelas akan memengaruhi perilaku organisasi, apalagi menghadapi keragaman dari aspek-aspek lain. Hal ini mengharuskan para manajer untuk merubah filosofi cara kerja, apabila dulu memberlakukan cara yang sama untuk semua pegawai, sekarang harus diubah agar cara tersebut dibedakan sesuai dengan kondisi masing-masing. Sebab apabila keragaman tidak ditangani

dengan tepat, terdapat potensi perubahan tingkat upah, peningkatan kesulitan komunikasi, dan peningkatan konflik interpersonal.

3. Meningkatkan Kualitas dan Produktivitas

Pada saat sebuah perusahaan meningkatkan kinerjanya dalam upaya memenuhi permintaan konsumen, akan semakin banyak tantangan yang dihadapi para manajer. Upaya manajer untuk meningkatkan kualitas tersebut berupa Manajemen Kualitas (Quality Management), dan perancangan ulang proses.

Manajemen kualitas adalah pencapaian secara terus menerus untuk memberikan kepuasan kepada konsumen melalui perbaikan terus menerus pada semua proses organisasi. Sedangkan perancangan ulang proses adalah mempertimbangkan bagaimana pekerjaan dilakukan dan organisasi disusun kembali jika harus dimulai dari awal.

Hal tersebut berimplikasi bagi perilaku organisasi, karena mengharuskan karyawan untuk memikirkan kembali apa yang akan mereka lakukan dan menjadi lebih terlibat dalam keputusan-keputusan di tempat kerja. Pada perubahan cepat dan dramatis kadang-kadang untuk peningkatan kualitas dan produktivitas melalui sudut pandang "bagaimana kita bisa melakukan sesuatu di sini jika kita memulai dari nol?". Perusahaan yang akan melakukan perancangan ulang proses akan melakukan semuanya pada keseluruhan sistem produksi, tidak hanya dilakukan pada proses produksi dasar. Setiap proses dievaluasi berdasarkan kontribusinya terhadap tujuan. Proses yang tidak efektif dipangkas, kemudian system yang baru segera diperkenalkan. Dalam hal ini, para manajer akan menyadari benar bahwa setiap upaya peningkatan kualitas dan produktivitas akan senantiasa melibatkan seluruh karyawan. Apabila karyawan diajak bicara, maka mereka akan bersedia membantu kelancaran proses perubahan tersebut.

4. Menyikapi Kelangkaan Tenaga Kerja

Istilah kelangkaan kerja ini relevan diungkap di negara-negara maju, sedangkan di Indonesia hampir tidak mungkin karena persediaan tenaga kerja cukup melimpah. Tetapi ketersediaan tenaga kerja tersebut dikatakan melimpah apabila hanya dipandang dari segi

kuantitas, sedangkan apabila dilihat dari aspek skill atau kemampuan, di lapangan terjadi sesuatu yang kontradiktif, Maksudnya di satu pihak pencari kerja setiap tahun meningkat, dan angka pengangguran semakin panjang.

Di pihak lain, perusahaan-perusahaan tertentu sulit mendapatkan pegawai yang profesional dan memenuhi kualifikasi yang diinginkan, Masalahnya terletak pada ketersediaan tenaga kerja yang terampil dan siap kerja. Sementara tenaga kerja di Indonesia saat ini hanya siap latih, bukan siap pakai atau siap kerja. Di negara-negara maju, seperti Amerika kelangkaan tenaga kerja disebabkan oleh beberapa faktor. Antara lain akibat terjadinya bencana alam, angka kelahiran yang menurun, dan penuaan populasi. Di beberapa tempat terjadi penurunan minat kerja bagi usia tertentu. Kondisi demikian merupakan tantangan tersendiri bagi organisasi. Sebagai upaya untuk mengatasinya diperlukan strategi perekrutan dan pemeliharaan yang lebih baik, salah satu caranya menawarkan upah yang lebih tinggi.

5. Peningkatan Layanan Pelanggan

Pelayanan prima yang diberikan perusahaan kepada pelanggan akan mengikat pelanggan untuk setia selamanya. Namun untuk dapat melakukan hal tersebut diperlukan kesediaan karyawan untuk melakukan semuanya demi kepuasan pelanggan. Apabila karyawan/pegawai bersedia melakukan apa yang diperlukan pelanggan, mimpi para manajer baru dapat diwujudkan dalam kenyataan. Pada umumnya, para manajer organisasi jarang memikirkan tentang pelanggan, karena hal itu dianggap garapan bidang marketing. Namun demikian, perilaku organisasi memberikan sumbangan pemikiran untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan menunjukkan kepada para manajer bagaimana sikap dan perilaku karyawan terkait dengan kepuasan pelanggan.

Pada umumnya organisasi (perusahaan) gagal sebagai akibat dari gagalnya karyawan dalam memuaskan pelanggan. Perilaku organisasi banyak memberikan panduan dalam membantu para manajer dalam

menciptakan kebudayaan semacam itu, di mana karyawan bersedia melakukan apa yang diperlukan untuk memuaskan pelanggan.

6. Meningkatkan Keterampilan Personal

Terdapat satu hal yang tak kalah pentingnya dalam mencapai efektivitas organisasi, yakni keterampilan personal. Hasil kajian perilaku organisasi akan sangat membantu dalam memberikan konsep-konsep dan teori-teori yang relevan guna membantu para manajer dalam menjelaskan dan memperkirakan perilaku orang di tempat kerja. Selain itu, para manajer akan memperoleh keterangan tentang keterampilan personal yang spesifik untuk dapat digunakan dalam memotivasi dan teknik-teknik meningkatkan keterampilan mendengar, merespon, dan menghargai orang lain serta bagaimana menciptakan tim yang lebih efektif.

7. Memberdayakan Orang

Banyak kisah yang diungkapkan dalam media masa yang menyatakan bahwa diperlukan pembentukan Kembali hubungan antara manajer dengan bawahannya. Hal ini membuktikan bahwa masih banyak kasus tentang kurang lancarnya hubungan antara manajer dengan pihak yang dipimpinnya. Secara teoritis, manajer dapat juga dikatakan sebagai pelatih, penasehat, sponsor, atau fasilitator. Bagaimana mungkin fungsi tersebut dapat tercapai dengan baik apabila kadar hubungan di antara mereka rendah, bahkan tidak lancar.

Di beberapa organisasi tertentu, karyawan biasa disebut rekan atau mitra. Dalam proses pengambilan keputusan ditekan ke level bawah, dalam arti karyawan dilibatkan untuk ikut memikirkan apa yang terbaik dalam menyelesaikan masalah pekerjaan. Bahkan ada manajer yang telah melangkah lebih jauh, bahwa karyawan dilibatkan langsung untuk ikut berpartisipasi dalam keputusan-keputusan terkait dengan pekerjaan. Sehingga semakin banyak organisasi yang menggunakan tim mandiri, yang di dalamnya sebagian besar karyawan yang beroperasi tanpa atasan. Untuk dapat melakukan hal tersebut, para manajer harus mampu memberikan tanggungjawab kepada pegawai atas apa yang mereka lakukan. Pendukung semua itu, para manajer

perlu mengubah gaya kepemimpinan, merubah hubungan kekuasaan, merubah cara merancang pekerjaan, dan merubah cara menyusun organisasi.

8. Menyikapi Kesementaraan

Dewasa ini perubahan sosial terjadi setiap saat, sehingga berpengaruh besar terhadap iklim organisasi baik dilingkungan bisnis maupun pemerintahan. Hal ini berbeda dengan periode-periode sebelumnya yang senantiasa diwarnai periode panjang dan stabil, tetapi sekarang tidak lagi karena setiap saat dibayang-bayangi perubahan. Oleh karena itu, organisasi dihadapkan kepada kesementaraan.

Secara lebih spesifik dapat dikemukakan bahwa pekerjaan yang dilakukan bersifat sementara, sebelum ada cara yang baru akibat perubahan. Karyawan sendiri harus senantiasa memperbaharui keterampilannya untuk mengimbangi perubahan yang terjadi. Misalnya, di beberapa perusahaan dilakukan perubahan besar terkait dengan proses produksi, pekerjaan-pekerjaan yang semula dilakukan secara manual diganti dengan sistem komputer. Dengan demikian, keterampilan karyawan harus diperbaharui agar mampu menjalankan tugasnya dengan baik. Untuk dapat melakukan hal itu, para karyawan harus belajar untuk bekerja dengan tingkat fleksibilitas, spontanitas yang tinggi serta mampu menghadapi ketidakterdugaan.

9. Merangsang Inovasi dan Perubahan

Kasus perusahaan besar yang diancam kebangkrutan melakukan upaya penyelamatan dengan berbagai cara. Salah satu yang pernah dilakukan adalah memangkas program yang memerlukan biaya besar dan merampingkan karyawan, sehingga secara otomatis dilakukan PHK. Di antara yang melakukan hal tersebut berhasil menghindari kebangkrutan, dalam arti perusahaannya tetap eksis. Namun demikian, masih dihadapkan kepada tantangan lain, yakni harus melakukan inovasi dan seni perubahan yang terus menerus guna mengimbangi perubahan yang terjadi. Kalau tidak, mereka akan menjadi kandidat kepunahan. Menurut kajian perilaku organisasi, karyawan memiliki fungsi ganda. Pertama dapat menyebabkan keruntuhan, dan kedua

dapat dijadikan sebagai kekuatan untuk melakukan inovasi ke arah yang lebih baik. Tantangan bagi para manajer adalah bagaimana merangsang kreativitas karyawan dan memahami perubahan yang terjadi. Kajian perilaku organisasi, banyak menyumbangkan pemikirannya untuk mengatasi hal-hal tersebut.

10. Membantu Karyawan Menyeimbangkan Konflik Pekerjaan/Kehidupan

Pada umumnya para karyawan muncul di tempat kerja mulai dari hari Senin sampai Jumat, dan menjalankan tugasnya selama kurang lebih 8 atau 9 jam per hari. Mengenai tempat dan waktu kerja ditentukan dengan jelas, namun hal tersebut tidak berlaku selamanya dan bagi semua pekerja. Masih banyak karyawan yang mengeluh karena antara jam kerja dan bukan jam kerja tidak jelas, sehingga menimbulkan konflik dan stres kerja.

Hal lain yang masih banyak ditemui adalah akibat canggihnya teknologi, seorang karyawan memungkinkan bekerja sepanjang waktu, karena sebagian pekerjaan dilakukan di rumah atau di mana saja dengan menggunakan fasilitas laptop. Kapan saja atasan memerlukan mereka harus siap melayani. Bagi pasangan suami istri, sulit melakukan komitmen keluarga karena sebagian besar waktunya disita di tempat kerja. Terdapat sekelompok orang yang menganggap bahwa pekerjaan memangsa kehidupan pribadi mereka, dan mereka tidak senang dengan hal tersebut. Sementara hak-hak mereka kurang terpenuhi dengan baik.

Berdasarkan fakta tersebut, para karyawan sangat memerlukan adanya fleksibilitas jadwal kerja sehingga mereka dapat lebih baik mengelola konflik-konflik pekerjaan dan kehidupan. Memang tidak dapat disangkal, para pegawai memerlukan pekerjaan, tetapi yang diinginkan adalah pekerjaan dan kehidupan. Bagi perusahaan yang tidak mampu memenuhi keinginan para pegawai tersebut, lambat laun akan kehilangan pegawainya yang handal, karena tidak mampu menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan. Perilaku Organisasi membantu para manajer dalam merancang tempat kerja dan pekerjaan

yang sekiranya dapat memandu karyawan dalam mengatasi konflik kerja.dan kehidupannya.

11. Meningkatkan Perilaku Etis

Dalam suatu organisasi yang baru saja melakukan pemangkasan karyawan, harapan akan peningkatan produktivitas dan persaingan pasar sama sekali tidak akan banyak mengejutkan karyawan yang merasa tertekan untuk mengambil jalan pintas. Para anggota organisasi akan dihadapkan pada dilema-dilema etis, yaitu situasi-situasi yang di dalamnya individu diharuskan menentukan tindakan yang benar dan yang salah. Sebagai contoh, haruskan karyawan merasa bergembira pada saat organisasi melakukan aktivitas legal dalam perusahaannya? Atau, haruskah mereka menjalankan perintah yang pada hakekatnya perintah tersebut tidak mereka sepakati? Kondisi seperti yang digambarkan di atas kerap terjadi didunia nyata, apalagi sekarang korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) masih marak dan banyak anggota organisasi yang mengetahuinya, tetapi tak dapat berbuat banyak karena pertimbangan dilema etis.

Perilaku organisasi, menawarkan arah menuju jalan keluar untuk mengatasi hal-hal seperti itu. Seorang manajer dapat melakukan upayanya melalui tulisan etis dan menyebarkannya kepada karyawan, isinya kode-kode etis untuk memandu karyawan itu sendiri agar mampu melewati dilema-dilema etis. Misalnya dengan cara menawarkan seminar, workshop, program pelatihan untuk mencoba meningkatkan prilaku etis. Para manajer menyediakan penasihat in-house yang dapat dan mudah dihubungi, kemudian menyediakan perlindungan karyawan bagi yang berani mengungkap prilaku tidak etis secara internal. Bersamaan dengan itu, para manajer harus menciptakan iklim etika yang sehat bagi karyawan, agar mereka dapat menjalankan pekerjaan secara produktif. Di samping itu, individu diharuskan menentukan tindakan yang benar dan salah.

2.4 Kontribusi berbagai Ilmu dalam Memahami Perilaku Organisasi

Bisa dikatakan bahwa ilmu manajemen merupakan ilmu yang tidak bisa berdiri sendiri, dikarenakan karakteristik setiap kajian yang ada dalam ilmu manajemen, pada dasarnya adalah kajian dari ilmu-ilmu lain. Ilmu manajemen merupakan sebuah ilmu terapan yang memanfaatkan hasil-hasil riset ilmu yang ada agar dapat bermanfaat dalam organisasi.

Dalam konteks perilaku organisasi, ilmu-ilmu berikut penting dipelajari oleh seorang manajer, agar lebih dapat memahami dinamika keorganisasian (Sukarman Purba, et., 2020),

1. Psikologi. Dengan mempelajari psikologi maka akan dapat mempelajari keunikan individu dalam sebuah organisasi. Setelah memahami karakter individu tersebut, maka seorang manajer dapat mengambil langkah-langkah yang tepat terhadap individu atau sebuah kelompok di organisasi.
2. Sosiologi. Ilmu sosiologi yang mempelajari interaksi manusia dalam suatu sistem sosial sangatlah penting diterapkan dalam sebuah organisasi yang juga merupakan sebuah sistem. Dengan mempelajari sosiologi, maka akan dapat diketahui dinamika kelompok, desain tim kerja, birokrasi, komunikasi, perilaku antar kelompok, perubahan sosial, konflik, dan sebagainya. Tanpa mempelajari sosiologi, seorang manajer akan sulit memecahkan permasalahan keorganisasian.
3. Antropologi. Ilmu antropologi merupakan ilmu tentang manusia dan bagaimana manusia berinteraksi dengan lingkungannya. Melalui mempelajari antropologi maka akan dapat diketahui mengenai kebudayaan sebuah komunitas. Antropologi akan membantu manajer memahami perbedaan tingkah laku, nilai, norma individu, dan bagaimana kemudian untuk mendinamisir nya menjadi sebuah budaya keorganisasian.
4. Ilmu Politik. Manusia merupakan makhluk politik (zoon politicon), setiap individu pasti akan berpolitik dengan berbagai varian dan skalanya. Melalui berpolitiklah individu dapat memenuhi kepentingan

individu, atau kelompoknya dalam sebuah organisasi. Dengan mempelajari Ilmu politik maka akan dapat dipahami perilaku politik dan perilaku kelompok, sehingga dapat mengantisipasi berbagai kemungkinan dalam aktivitas politik yang merupakan hal wajar tersebut. Ilmu politik akan membantu memengaruhi individu atau kelompok, membagi sumber daya dan wewenang, serta mengatasi konflik.

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; Robbins & Judge, 2013, Gibson, 2012). Kontribusi berbagai ilmu perilaku dan ilmu sosial ini terhadap Perilaku Organisasi tampak dalam Tabel 2.1 (Bernhard Tewel, et., 2017).

Tabel 2.1: 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.	Budaya organisasi, dinamika kelompok, struktur organisasi, teknologi organisasi, perubahan

No	Kategori Ilmu Perilaku dan Ilmu Sosial	Kontribusi pada topik-topik Perilaku Organisasi yang Relevan
	(mempelajari orang dalam hubungan dengan lingkungan sosial mereka atau budaya)	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

Prilaku organisasi juga merupakan dampak prilaku perorangan dan kelompok terhadap organisasi, dilain pihak, pengaruh organisasi terhadap prilaku itu sendiri. Prilaku organisasi merupakan suatu bidang studi yang mempelajari dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada prilaku dalam organisasi, dengan tujuan mengaplikasikan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki efektivitas organisasi. Prilaku organisasi sebagai kajian tentang prilaku orang-orang ditempat kerja.

Prilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang relatif baru dengan multidisiplin ilmu, untuk mengetahui prilaku orang dalam organisasi, baik secara orang perorang, kelompok, organisasi dan struktur yang saling berinteraksi untuk memperbaiki produktivitas dan efektivitas organisasi. Perilaku Organisasi sebagai ilmu perilaku terapan yang dibangun atas kontribusi dari sejumlah disiplin ilmu. Ilmu-ilmu yang berperan seperti psikologi, sosiologi, psikologi sosial, antropologi, dan ilmu politik, kontribusi ilmu psikologi terutama pada analisis tingkat individu atau mikro. Empat disiplin

ilmu yang lain (sosiologi, psikologi sosial, antropologi, dan ilmu politik) telah memberikan kontribusi terhadap pemahaman kita tentang konsep-konsep makro.

Kontribusi ilmu psikologi digunakan untuk; pembelajaran, motivasi, kepribadian, emosi, persepsi, pelatihan, efektivitas kepemimpinan, kepuasan kerja, pengambilan keputusan individu, penilaian kinerja, pengukuran sikap, seleksi karyawan, desain kerja, dan stres kerja dalam unit analisis individu. Kontribusi ilmu sosiologi dalam hal; dinamika kelompok, tim kerja, komunikasi, kekuasaan, konflik, perilaku antar kelompok. Ilmu psikologi sosial dalam hal; perubahan perilaku, perubahan sikap, komunikasi, proses kelompok, dan pengambilan keputusan kelompok, serta ilmu antropologi dalam hal; perbandingan nilai, perbandingan sikap, dan analisis lintas budaya digunakan untuk unit analisis kelompok. Sedangkan kontribusi ilmu sosiologi dalam hal; teori organisasi, teknologi organisasi, perubahan organisasi, dan budaya organisasi. Ilmu antropologi dalam hal; budaya organisasi, lingkungan organisasi, dan ilmu politik; konflik, politik antar organisasi, dan kekuasaan sebagai alat analisis sistem organisasi. Dari ketiganya analisis individu, kelompok, dan sistem organisasi merupakan kajian perilaku organisasi.

Perilaku organisasi melihat organisasi terdiri dari tingkat, bergerak naik dari individu, ke kelompok, dan ke seluruh struktur organisasi.

Pada level individu, manajer dan karyawan perlu mengetahui bagaimana bekerja dengan orang-orang yang mungkin memiliki perbedaan dengan diri mereka sendiri dalam berbagai dimensi, termasuk kepribadian, persepsi, nilai-nilai, dan sikap. Individu yang masuk ke dalam kelompok dan organisasi memiliki karakteristik tertentu yang memengaruhi perilaku mereka, karakteristik kepribadian, persepsi, nilai-nilai, dan sikap. Karakteristik-karakteristik yang berbeda tersebut memerlukan tindakan yang mengarahkan untuk mengubah mereka. Ini harus disadari bahwa karakteristik pribadi memiliki dampak yang sangat nyata pada perilaku individu.

Perilaku orang dalam kelompok merupakan jumlah total semua individu yang bertindak dengan cara mereka sendiri. Perilaku kelompok akan berbeda dengan perilaku ketika mereka seorang diri, karena itu diperlukan pemahaman tentang perilaku kelompok. Dalam perilaku kelompok akan dibicarakan bagaimana individu dipengaruhi pola-pola perilaku yang diharapkan mereka, apa perilaku yang dianggap kelompok atau tim sebagai perilaku standar, dan bagaimana membuat kelompok itu efektif.

Level Organisasi menjadi lebih kompleks ketika kita berbicara perilaku tingkat organisasi analisis. Sama seperti kelompok bukan hanya jumlah total individu, sehingga berbicara level organisasi bukan jumlah total individu dan kelompok. Pada level organisasi banyak faktor yang saling berinteraksi, juga kendala perilaku individu dan kelompok. Pada level ini dipertimbangkan bagaimana kepemimpinan dan manajemen memengaruhi perilaku karyawan, pengambilan keputusan dan kreativitas organisasi, dan kemudian melihat isu-isu etika dan tanggung jawab social perusahaan. Organisasi selalu berusaha bagaimana dapat produktif, efektif dan efisiensi, menurut Langton dan Robbins, produktivitas sebagai ukuran kinerja yang mencakup efektivitas dan efisiensi.

Organisasi selalu berusaha bagaimana dapat produktif, efektif dan efisiensi, menurut Langton dan Robbins, produktivitas sebagai ukuran kinerja yang mencakup efektivitas dan efisiensi. Efektivitas sendiri dimaknai sebagai pencapaian tujuan, dan Efisiensi sebagai rasio antara output kerja dengan input yang dibutuhkan untuk menghasilkan output pekerjaan. Atas dasar keinginan organisasi tersebut, perlu mengenal individu, kelompok, dan struktur organisasi.

Bab 3

Perilaku Individu dalam Organisasi

3.1 Pendahuluan

Pada umumnya manusia memiliki kebutuhan sekunder, primer, dan tersier. Maka manusia akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan tersebut, termasuk kebutuhan manusia sebagai makhluk sosial. Manusia akan memerlukan organisasi untuk pemenuhan kebutuhan sosial maupun untuk memenuhi kebutuhan lainnya. Baik itu organisasi dalam bidang pekerjaan, pendidikan, maupun hobi. Manusia atau individu merupakan unsur penting dalam suatu 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 S.P and Judge T.A, 2013).

Sedangkan menurut Supartha and Sintaasih, (2017) perilaku organisasi menerapkan pengetahuan tentang perilaku yang dikaitkan dengan aktivitas kerja dan hasil kerja anggota organisasi. Perilaku organisasi dipelajari untuk memahami berbagai macam masalah perilaku individu dan kompleks dalam suatu organisasi. Karena dalam suatu organisasi mempunyai berbagai macam

skarakter individu yang berbeda-beda, sehingga membutuhkan pemahaman yang mendalam untuk menyelesaikan persoalan organisasi mengacu pada kondisi dan situasi individu dalam suatu organisasi. Perilaku organisasi hakikatnya merupakan hasil integrasi antar individu-individu yang ada dalam suatu organisasi. Maka untuk mengetahui perilaku organisasi alangkah pentingnya untuk mengetahui perilaku individu-individu dalam suatu organisasi terlebih dahulu. Hal ini karena individu merupakan objek dan subjek dalam suatu organisasi. Individu sebagai subjek artinya individu adalah pelaku dan penggerak, sementara sebagai objek artinya organisasi didirikan untuk memenuhi sebagian tujuan dari individu yang tergabung dalam suatu organisasi (Purba, Revida and Dkk, 2020).

Suatu organisasi baik itu swasta maupun lembaga pemerintahan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui suatu organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Dalam penelitian Widiyanto (2018) menunjukkan hasil bahwa terdapat perilaku individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini dapat diterima dan didukung oleh teori mengingat individu merupakan unsur utama dalam suatu organisasi. Kinerja individu yang berkualitas akan meningkatkan kualitas suatu organisasi, begitu pula sebaliknya jika kualitas individu buruk maka akan berdampak buruk pada suatu organisasi.

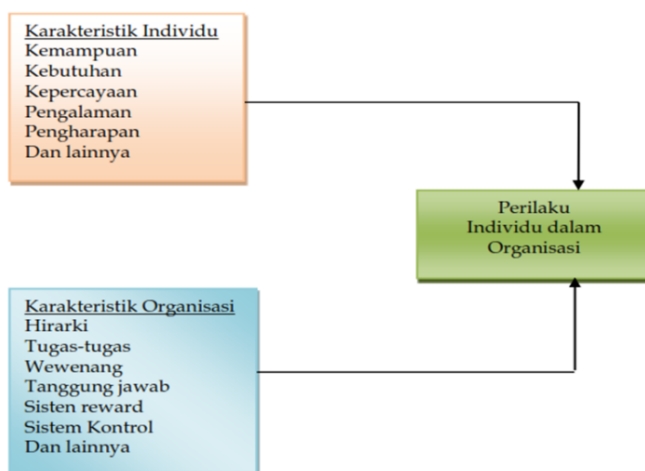
3.2 Perilaku Individu

Organisasi yang maju didukung oleh sumber daya manusia yang baik. Dengan sumber daya manusia yang baik maka akan bisa mengolah sumber daya alam maupun sumber daya finansial yang ada pada organisasi tersebut. Selain tingkat kemampuan softskill dan hardskill yang wajib dimiliki oleh sumber daya manusia, namun juga perlu didukung oleh perilaku yang baik. Perilaku yang baik sangat diperlukan untuk mendukung kerjasama tim dalam organisasi guna meningkatkan kinerja. Maka dalam suatu perusahaan seluruh kinerja karyawan akan menentukan keberhasilan perusahaan. Sehingga jika perusahaan ingin meningkatkan produktivitas perusahaan alangkah baiknya jika dimulai dari perbaikan kinerja karyawannya.

Organisasi harus mampu memahami setiap perilaku individu anggotanya. Memahami perilaku organisasi sama halnya memahami perilaku para anggota

organisasi. Tim dalam organisasi perlu dipahami, baik secara kelompok maupun secara personal (Hartini. et al., 2021). Kast dan James, mengemukakan tiga (3) asumsi yang saling berkaitan mengenai perilaku manusia, yakni; 1) perilaku itu disebabkan (caused); 2) perilaku itu digerakkan (motivated); dan 3) perilaku itu ditunjukkan pada sasaran. Ketiga unsur ini saling berkaitan dan yang mendasari perilaku individu berlaku pada siapa saja dan kapan saja (Kast and Rosenzweig, 1981). Setiap individu akan berperilaku ketika ada rangsangan dan sasaran yang dituju. Perilaku akan timbul jika ada rangsangan dan akan mengarah pada sasaran. Rangsangan akan disaring melalui sistem keinginan atau kebutuhan individu yang akan bermacam-macam bentuknya.

Dalam tatanan organisasi individu akan membawa karakter yang berbeda-beda tergantung pada kemampuan, pengharapan kebutuhan, kepercayaan diri, dan pengalaman masa lalunya (Danandjaya Kusmana, 2020). Semua hal itu akan memengaruhi karakteristik individu yang akan dibawa ketika memasuki lingkungan yang baru yakni organisasi. Sementara itu organisasi juga mempunyai karakteristik pula. Karakteristik yang dimiliki oleh organisasi yaitu peraturan dan hirarki, wewenang dan tanggung jawab, tugas-tugas, sistem pengendalian, sistem kompensasi dan penggajian (Widyanti, 2019). Jika karakteristik individu berintegrasi dengan karakteristik organisasi maka akan terwujud perilaku individu dalam organisasi. Untuk lebih jelasnya dapat diilustrasikan pada Gambar 3.1:



Gambar 3.1: Model Perilaku Organisasi (Tahir Arifin, 2019)

3.3 Perbedaan Individual

Manusia akan mempunyai perilaku berbeda-beda, hal ini karena manusia diciptakan dengan kemampuan yang berbeda-beda pula. Memahami prinsip dasar kemampuan penting untuk mengetahui mengapa individu mempunyai perilaku berbeda dengan individu lainnya. Kemampuan yang dibawa setiap individu dalam suatu organisasi akan memengaruhi tingkat kinerja dan tingkat kepuasan seseorang dalam suatu organisasi di mana dia bernaung. Dengan adanya keterbatasan kemampuan individu, maka setiap orang dalam melaksanakan tugasnya akan memberikan output yang berbeda pula.

Dalam memahami perilaku individu, perlu mengkaji berbagai karakteristik yang melekat pada individu. Karakteristik yang ada setiap individu berbeda-beda. Perilaku individu ini meliputi, segala sesuatu yang dikerjakan oleh seseorang misalnya cara berkomunikasi, cara bekerjasama dengan rekan kerja, menyusun laporan, menghadapi konsumen dll semua itu adalah perilaku. Pada Gambar 3.2 akan dijabarkan variabel apa saja yang ada pada individu dalam suatu organisasi dan berpengaruh pada perilaku dan prestasinya.



Gambar 3.2: Variabel yang Memengaruhi Perilaku Individual dan Prestasi (Nurlaila, 2012)

Dari Gambar 3.2 terlihat ada tiga (3) variabel utama yang memengaruhi perilaku individual dan prestasi yakni; 1) Variabel Individual; 2) Variabel Organisasi; dan 3) Variabel Psikologis. Seorang pemimpin dalam organisasi dituntut untuk mampu memahami dan mengakui perbedaan tersebut, mempelajari hubungan antara variabel yang memengaruhi perilaku individu, dan menemukan hubungan tersebut. Dari ketiga variabel tersebut ada unsur-unsur di dalamnya yang akan dijelaskan lebih rinci di bawah ini:

3.3.1 Variabel Individual

Berdasarkan Gambar 3.2 variabel individual terdiri dari unsur kemampuan dan keterampilan, latar belakang, dan demografis yang akan dijabarkan sebagai berikut;

1. Kemampuan dan Keterampilan

Menurut (Nurlaila, 2012) kemampuan adalah sifat yang dibawa lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan menurut (Purba, Revida and Dkk, 2020) kemampuan yaitu meliputi kapasitas individu dalam mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Keterampilan merupakan kecakapan individu dalam melaksanakan tugas yang digunakan untuk merumuskan, mempelajari, dan menelaah semua pekerjaan dalam organisasi yang bersifat khusus. Konsep kemampuan dan keterampilan perlu dipelajari untuk memahami dan mengelola perilaku individu dalam suatu organisasi. Kemampuan dan keterampilan dibedakan menjadi dua yaitu;

a. Kemampuan Mental (Intelegensia)

Kemampuan ini berhubungan berkaitan dengan kecakapan melakukan aktivitas mental. Untuk mengetahui kemampuan intelegensia individu biasanya digunakan tes IQ yang secara umum mengukur kemampuan verbal dan kecerdasan umum. Menurut (Widyanti, 2019) ada tujuh dimensi yang sering dijadikan panduan untuk mengukur kemampuan mental individu dapat dilakukan melalui daya ingat, kemahiran berhitung, visualisasi ruangan, penalaran induktif, kecepatan perceptual, dan tes verbal.

b. Kemampuan Fisik

Kemampuan fisik merupakan kemampuan yang ada dalam tubuh individu terkait stamina, koordinasi tubuh, tingkat kelenturan tubuh, kekuatan dinamis, dan keseimbangan tubuh dan kemampuan lainnya yang dapat diketahui dari kapabilitas fisik seseorang.

2. Latar Belakang

Pada latar belakang ada tiga unsur yang menjadi variabel individual, yakni:

a. Keluarga

Dalam unsur keluarga ini mencakup status perkawinan dan jumlah tanggungan. Dalam (Supartha and Sintaasih, 2017) menjelaskan bahwa ada hasil riset yang mengemukakan bahwa karyawan yang sudah menikah cenderung tingkat absensi yang lebih rendah dibandingkan karyawan yang belum menikah. Hal ini karena seseorang yang sudah menikah lebih bertanggung jawab untuk menata pekerjaannya. Sedangkan pada jumlah tanggungan beberapa hasil penelitian mengungkapkan bahwa banyaknya tanggungan memiliki korelasi positif dengan kinerja terutama perempuan.

b. Tingkat Sosial

Individu yang berasal dari status sosial yang rendah cenderung lebih mudah untuk melakukan penyesuaian terhadap lingkungan baru, dibandingkan dengan seseorang yang berasal dari status sosial tinggi.

c. Pengalaman

Hasil penelitian terdahulu mengemukakan bahwa, individu yang berpengalaman ataupun yang bekerja lebih lama kerjanya berhubungan erat dengan tingkat produktivitas. Individu yang berpengalaman atau memiliki masa kerja lebih lama akan lebih produktif dibandingkan dengan rekan kerja yang masih baru dan belum berpengalaman. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa tingkat pengalaman berhubungan negatif dengan tingkat absensi. Masa kerja juga disebut variabel hndal dalam menjelaskan turnover karyawan.(Supartha and Sintaasih, 2017).

3. Demografis

Menurut Purba, Revida and Dkk, (2020) karakteristik umur, jenis kelamin, status perkawinan memengaruhi perilaku individual. Pada

aspek demografis ada tiga unsur pula yang menjadi variabel individual, yakni:

a. Umur

Menurut (Widyanti, 2019) ada tiga alasan penting mengapa umur dan kinerja saling berhubungan. Pertama, adanya keyakinan yang meluas semakin meningkatnya umur semakin menurun kinerja seseorang. Kedua, realitasnya adalah angkatan kerja menua. Dan ketiga, adanya batasan usia pensiun. Semakin tua umur seseorang maka akan semakin kecil kemungkinan ia berhenti dari pekerjaannya, hal ini karena semakin sedikit alternative kerja yang mau menerima usia tua dan masa kerja yang panjang cenderung akan memberikan tunjangan dan uang pensiun yang besar.

b. Asal-Usul

Asal-usul yang dapat mencakup berbagai macam aspek misalnya, asal-usul daerah asal jika seorang karyawan tersebut merantau, asal usul sekolah atau lulusan perguruan tinggi, dan asal-usul keluarga.

c. Jenis Kelamin

Dalam (Widyanti, 2019) menyebutkan bahwa penelitian terdahulu menemukan fakta bahwa kinerja antara pria dan wanita sama. Tidak ada perbedaan yang dimaksud adalah kemampuan dalam memecahkan masalah, dorongan kompetitif, kemampuan belajar, dan dorongan kompetitif.

3.3.2 Variabel Organisasi

Berdasarkan Gambar 3.2 variabel organisasi terdiri dari unsur-unsur yang akan dijabarkan sebagai berikut;

1. Sumber Daya

Sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, mulai dari sumber daya manusia, sumber daya alam, sumber daya modal, dan teknologi jika dimiliki dengan memadai secara kuantitas dan kualitas hal ini akan memicu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses dan kemampuan dalam memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama (Tewal et al., 2017). Sedangkan pemimpin ialah individu yang mampu memengaruhi anggotanya. Pemimpin yang baik ditunjukkan dengan gaya kepemimpinan dan kemampuannya bukan dilihat dari jumlah anggota ataupun jangka. Menjadi seorang pemimpin selain didorong oleh kemauan diri sendiri namun juga dikembangkan melalui pelatihan, pengalaman, dan pendidikan. Ada tiga gaya kepemimpinan yang digunakan seorang pemimpin untuk memengaruhi anggotanya yaitu;

a. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan ini menggunakan pendekatan kekuasaan yang diktator dalam mengambil keputusan dan pengembangan infrastruktur. Pemimpin memberikan instruksi pada bawahan, menjelaskan apa yang harus dikerjakan, selanjutnya anggota akan menjalankan tugasnya sesuai dengan perintah tersebut.

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis menggunakan pendekatan pengambilan keputusan kooperatif dalam pengembangan strukturnya. Adanya kerja sama antara pemimpin dan anggota, sehingga dalam gaya kepemimpinan demokratis ini anggota akan lebih mudah diajak bekerjasama, bermoral tinggi, mengutamakan mutu kinerja, dan mampu mengarahkan diri sendiri.

c. Gaya Kepemimpinan Bebas

Gaya kepemimpinan ini memungkinkan anggotanya memiliki kewenangan penuh dan struktur organisasi lebih longgar sehingga pemimpin terkesan pasif. Pemimpin lebih berperan menyediakan materi pendukung dan ikut berpartisipasi jika diminta bawahan.

3. Imbalan

Imbalan merupakan segala sesuatu yang dinilai positif diperoleh seseorang dari suatu hubungan. Imbalan sering juga disebut dengan istilah ganjaran, kompensasi, dan reward. Imbalan dapat berupa uang,

penerimaan sosial atau dukungan terhadap nilai yang dipegangnya. Tujuan diberikan imbalan adalah kepuasan kerja, ikatan kerjasama, pengadaan efektif, stabilitas anggota organisasi, motivasi, disiplin, dan pengaruh pemerintah untuk memenuhi aturan-aturan legal.

Faktor-faktor yang memengaruhi besarnya nilai imbalan yaitu; 1) Kinerja, kinerja merupakan satuan hasil maka penting dibuat persetujuan-persetujuan terkait penentuan kinerja individu dalam organisasi; 2) Usaha, dalam suatu organisasi untuk menghargai usaha yang dilakukan individu; 3) keterampilan yang dimiliki, keterampilan akan menjadi nilai tambah terhadap imbalan yang diterima apabila memiliki keterampilan khusus yang mendukung pada pekerjaannya; 4) tingkat kerumitan pekerjaan, pekerjaan yang mempunyai tingkat kerumitan tinggi tentunya membutuhkan konsentrasi yang tinggi pula. Hal ini tentu akan mendapatkan imbalan yang lebih tinggi dibandingkan dengan pekerjaan yang lebih ringan.

Jenis-jenis sistem imbalan yang diberikan suatu organisasi;

a. Imbalan Ekstrinsik

Pada imbalan ekstrinsik ada yang berbentuk uang ada pula yang berbentuk benefit atau tunjangan pelengkap. Imbalan ekstrinsik yang berbentuk uang yaitu; gaji (balas jasa yang diberikan secara pasti setiap bulan kepada anggota), upah (balas jasa yang diberikan dengan kesepakatan pembayaran), komisi, bonus, dan honor. Imbalan ekstrinsik yang berbentuk benefit yaitu; asuransi, dana pensiun, fasilitas transportasi, beasiswa, dan rekreasi.

b. Imbalan Intrinsik

Imbalan intrinsik ini tidak berbentuk fisik dan hanya dapat dirasakan saja misalnya jenjang karir, diberi kepercayaan dan tanggungjawab, kondisi lingkungan kerja yang menarik, pekerjaan yang dikuasai, tantangan dan otonomi.

4. Struktur

Menurut (Robbins S.P and Judge T.A, 2013) struktur adalah bagaimana organisasi membagi tugas dikerjakan, dikelompokkan, dan dikoordinasi secara formal. Struktur yang baik adalah struktur yang

mampu mendukung efektivitas kerja dengan minimum kompleksitas. Struktur organisasi yang telah disusun memperhatikan konsep *the right man on the right place at the right time*. Dan menganut kesatuan perintah dalam organisasi serta tanggung jawab telah berjalan dengan baik maka struktur organisasi tersebut akan memotivasi para anggotanya untuk meningkatkan kinerjanya. Dalam bukunya (Tewal et al., 2017) menjabarkan ada enam elemen kunci yang saat merancang struktur organisasi, yaitu;

a. Spesialisasi Kerja

Spesialisasi kerja merupakan pengelompokan pekerjaan berdasarkan individu-individu yang mempunyai keahlian khusus dibidang terpisah.

b. Departementalisasi

Setelah melakukan spesialisasi kerja, selanjutnya akan mengelompokkan lebih kecil agar tugas umum dapat terkoordinasi. Pengelompokan dasar pekerjaan ini disebut departementalisasi, yang kemudian dapat dilakukan dengan cara; 1) mengelompokkan berdasarkan fungsi yang dilakukan; 2) produk atau layanan yang dihasilkan; 3) geografis atau wilayah operasi; 4) proses departementalisasi yang bekerja bagian produk dan layanan; dan 5) segmentasi pasar yang ingin dicapai perusahaan.

c. Rantai Komando

Rantai komando merupakan alur kewenangan yang tidak terputus yang memanjang dari pemimpin organisasi ke bagian organisasi terendah, dan menjelaskan alur pelaporan. Untuk mempermudah koordinasi setiap bagian diberi tempat dalam tatanan rantai komando, jadi setiap kepala bagian bagian dilimpahkan wewenang untuk bertanggung jawab pada departemen masing-masing.

d. Rentang Kendali

Isu tentang rentang kontrol atau kendali ini penting karena sangat menentukan jumlah tingkat dan kepala bagian yang dimiliki oleh organisasi. Semakin luas rentang kontrolnya akan semakin efisien

suatu organisasi hal ini sejalan dengan tujuan organisasi untuk mempercepat pengambilan keputusan, meningkatkan fleksibilitas, memberdayakan karyawan, dekat dengan pelanggan, dan mengurangi biaya-biaya pengeluaran.

e. Sentralisasi dan desentralisasi

Sentralisasi merupakan pemusatan pengambilan keputusan dalam organisasi. Pemimpin pusat membuat keputusan dan seluruh anggota akan melaksanakan keputusan tersebut. Organisasi dengan sistem sentralisasi akan berbeda secara struktural dengan organisasi desentralisasi. Organisasi dengan sistem desentralisasi akan lebih cepat untuk gesit menghadapi masalah hal ini karena lebih banyak orang yang memberi saran dalam pengambilan keputusan.

f. Formalisasi

Formalisasi mengacu pada tingkat standarisasi pekerjaan dalam organisasi. Pada organisasi yang mempunyai formalisasi tinggi pekerjaan akan dideskripsikan secara eksplisit dengan detail terperinci, banyak peraturan organisasi, dan prosedur kerja yang jelas dalam organisasi. Sedangkan pada organisasi yang memiliki formalisasi yang rendah, akan cenderung memiliki perilaku kerja yang belum terprogram dan karyawan bebas untuk menjalankan tugasnya tanpa terikat aturan-aturan organisasi namun hal ini dikhawatirkan pekerjaan tidak terorganisir dengan baik.

Struktur organisasi tidak lepas dari desain sebuah organisasi.

Desain organisasi merupakan serangkaian keseluruhan unsur struktural dan keseluruhan unsur digunakan untuk pengelolaan organisasi. Menurut (Robbins S.P and Judge T.A, 2013) ada tiga jenis desain organisasi yaitu;

a. Struktur Sederhana

Dalam struktur sederhana mempunyai sistem departementalisasi yang rendah, kewewenang terpusat pada satu orang, cakupan kendali luas, dan sedikit formalisasi.

b. Birokrasi

Dalam birokrasi standarisasi merupakan konsep penting yang mendasar. Birokrasi ditandai dengan pembagian tugas operasional yang telah disusun berdasarkan spesialisasi, ketentuan berdasarkan peraturan, tugas-tugas yang dikelompokkan dalam departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang kendali sempit, dan sistem pengambilan keputusan mengikuti rantai komando. Birokrasi akan berjalan secara efisien, hanya jika anggota organisasi menghadapi masalah sesuai dengan peraturan yang telah terprogram.

c. Struktur Matriks

Struktur matriks merupakan penggabungan dua departemen yaitu departemen produk dan departemen fungsional. Kekuatan departementalisasi fungsional adalah menempatkan spesialis bersama sehingga meminimalisir jumlah yang digunakan sambil mengumpulkan dan mendistribusikan sumber daya khusus diseluruh produk. Kelemahannya adalah sulit mengkoordinasi tugas departemen fungsional yang beragam untuk tepat waktu dan sesuai anggaran. Sedangkan departementalisasi produk mempunyai kekuatan mampu memberikan fasilitas koordinasi antar spesialisasi untuk tepat waktu dan sesuai anggaran, sementara kelemahannya adalah duplikasi aktivitas dan biaya.

5. Desain Pekerjaan

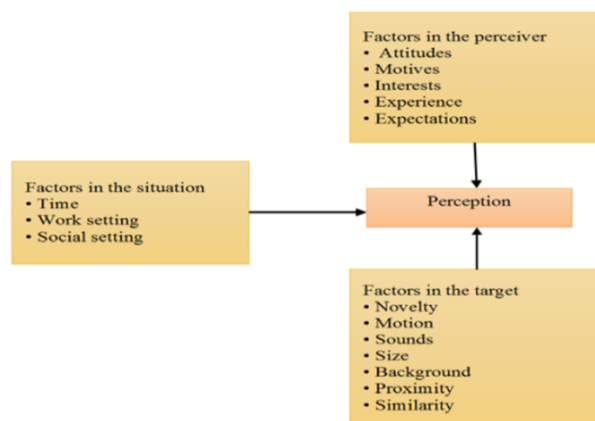
Desain pekerjaan mengarah pada proses yang digunakan oleh organisasi merinci metode, isi, dan hubungan setiap pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan organisasi maupun individu. Contohnya dalam suatu organisasi universitas rektor akan memilih dekan untuk setiap fakultas, selanjutnya dekan memilih ketua prodi untuk setiap jurusan di fakultasnya. Sama halnya pada sebuah perusahaan seorang direktur perusahaan akan memilih manajer untuk setiap bidang, kemudian manajer akan memilih anggota-anggotanya berdasarkan kemampuan bidangnya masing-masing.

3.3.3 Variabel Psikologis

Berdasarkan Gambar 3.2 variabel organisasi terdiri dari unsur-unsur yang akan dijabarkan sebagai berikut;

1. Persepsi

Persepsi merupakan suatu proses di mana masing-masing individu menangkap dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna pada lingkungan sekitar mereka. Berdasarkan pengertian tersebut memberikan makna bahwa setiap orang bisa memberi arti sendiri terhadap stimulus lingkungan yang sama. Masing-masing individu dapat melihat hal yang sama tetapi bisa memunculkan pemahaman berbeda, sehingga mempunyai persepsi atau makna yang berbeda pula. Ada beberapa faktor yang mendasari ataupun mengubah persepsi individu yang akan ditampilkan pada Gambar 3.3 sebagai berikut:



Gambar 3.3: Faktor-Faktor yang Memengaruhi Persepsi (robbin)

Dari Gambar 3.3 ketika persepsi individu dilihat dari faktor target dan berusaha untuk menafsirkan apa yang dilihat. Motif, sikap, kepentingan, harapan, dan pengalaman merupakan faktor yang mampu memengaruhi hasil interpretasi masing-masing individu. Jadi saat kita bepergian untuk wisata juga penting tiap orang akan mempunyai

interpretasi berbeda ditempat wisata yang sama. Bisa karena waktu saat melihat objek atau peristiwa mampu memunculkan persepsi misalnya lokasi, panas, cahaya, jarak, dan faktor lainnya (Tewal et al., 2017).

2. Sikap

Menurut Widyanti (2019) sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan mengenai sesuatu. Sikap senantiasa terarahkan pada suatu objek tertentu dalam arti bahwa tak ada sikap tanpa objek, dan gerakan atau reaksi terhadap objek inilah yang dimaksud dengan sikap (Tahir Arifin, 2019).

“Attitudes are evaluative statements- either favorable or unfavorable- about objects, people, or events” (Robbins S.P and Judge T.A, 2013).

Ada tiga komponen sikap yakni affect, cognition, dan behavior. Komponen afektif dari sikap individu adalah tingkat emosional atau perasaan dari suatu sikap. Komponen kognitif dari sikap adalah tingkat kesadaran atau kesadaran akan suatu sikap. Komponen perilaku dari sikap adalah suatu maksud dan tujuan untuk berperilaku dengan suatu cara tertentu terhadap seseorang ataupun sesuatu (Tewal et al., 2017). Dengan memahami sikap yang terdiri dari ketiga komponen tersebut mempermudah kita untuk memahami kerumitan sikap dan hubungan yang potensial antara sikap dan perilaku. Sumber sikap berasal dari orang tua, guru, anggota kelompok rekan kerja maupun pergaulan.

3. Kepribadian

Kepribadian merupakan salah satu faktor pada variabel psikologis yang dihubungkan dengan kinerja individu dalam suatu organisasi. Kepribadian individu adalah himpunan berbagai karakteristik, kecenderungan, dan tingkat emosi yang cenderung stabil yang dibentuk melalui faktor keturunan dan lingkungan. Faktor keturunan merujuk pada faktor genetik seorang individu, seperti bentuk fisik dan emosi seseorang sebagian atau seluruhnya yang dipengaruhi oleh orang tua kita secara biologis, fisiologis, maupun psikologis.

Faktor keturunan membekali kita dengan sifat dan kemampuan bawaan, namun potensi ditentukan oleh jauh mana seorang mampu

menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Lingkungan di mana individu tumbuh besar, norma dalam keluarga, pendidikan, teman-teman, dan kelompok sosial akan memiliki pengaruh untuk membentuk kepribadian kita.

4. Proses Belajar

Proses belajar telah berlangsung ketika seorang individu beraksi, berperilaku, mengimplementasikan suatu pengalaman dalam suatu cara yang berbeda dari cara perilaku sebelumnya. Jika ingin menjelaskan dan memprediksi perilaku, maka kita harus memahami cara individu belajar. Definisi belajar dinyatakan oleh (James L Gibson; John M Ivancevich; James H Donnelly; Robert Konopaske, 2012) sebagai berikut:

“Learning is the process by which a relatively enduring change in behavior occurs as a result of practice.”

Dari definisi tersebut menjelaskan bahwa belajar merupakan proses di mana terjadi perubahan dalam perilaku yang relatif bertahan sebagai hasil dari praktek. Ada tiga teori pembelajaran untuk menjelaskan proses pola-pola perilaku yaitu, classical conditioning, operant conditioning, dan sosial learning. Pada teori pengkondisian klasik (classical conditioning) yaitu suatu tipe pengkondisian di mana individu menanggapi beberapa rangsangan yang tidak selalu menghasilkan respon yang sama. Teori pengkondisian operan (operant conditioning) adalah jenis pengkondisian di mana perilaku sukarela yang diharapkan untuk menghasilkan penghargaan atau mencegah mendapat sebuah hukuman. Sedangkan teori pembelajaran sosial (sosial learning) adalah orang-orang dapat belajar melalui pengamatan dan pengalaman secara langsung baik itu terjadi pada diri sendiri ataupun orang lain (Tewal et al., 2017).

Berdasarkan ketiga teori di atas hal-hal yang harus dipahami adalah rangsangan, stimulus, respon, dan penguat. Rangsangan suatu keadaan yang berkembang dari dalam diri. Stimulus adalah petunjuk adanya peristiwa untuk tanggapan. Respon adalah hasil perilaku dari hasil stimulasi, respon dalam organisasi dapat bersifat tertulis, manual,

maupun petunjuk. Penguat adalah setiap objek atau kejadian yang mempertahankan bahkan mampu meningkatkan kekuatan suatu tanggapan.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang mengarahkan dan menggerakkan untuk melakukan perilaku untuk mencapai tujuan tersebut. Proses timbulnya motivasi merupakan gabungan dari tujuan, dorongan, kebutuhan, dan imbalan. Teori motivasi pada dasarnya dibagi menjadi 2 yaitu content theories dan process theories (James L Gibson; John M Ivancevich; James H Donnelly; Robert Konopaske, 2012).

Content theories (teori-teori kepuasan) dalam teori ini lebih membahas tentang faktor-faktor dalam individu yang mendorong, mengarahkan, menggerakkan, ataupun menghentikan sebuah perilaku. Ada empat teori kepuasan yang memengaruhi motivasi individu yaitu; 1) Teori Hirarki Kebutuhan Maslow; 2) Teori ERG Aldefer; 3) Teori Dua Faktor Herzberg; dan 4) Teori Kebutuhan yang dipelajari dari McClelland. Sedangkan dalam process theories (teori-teori proses) berusaha untuk menganalisa bagaimana perilaku didorong, diarahkan, digerakkan, ataupun dihentikan. Teori proses terdiri dari empat teori yaitu; 1) Teori Harapan; 2) Teori Keadilan; 3) Teori Penguatan; dan 4) Teori Penetapan Tujuan.

3.4 Pendekatan Perilaku Individu

Dalam memahami perilaku individu yang berbeda-beda perlu adanya pendekatan agar lebih memahami perilaku seorang individu dalam suatu organisasi. Pendekatan yang sering digunakan untuk memahami perilaku individu ada tiga yaitu (Widyanti, 2019);

1. Pendekatan Kognitif

Pendekatan kognitif menekankan pada pendekatan mental internal seperti kemampuan berfikir dan menimbang. Perilaku dinilai muncul dari ketidaksesuaian struktur kognitif yang dihasilkan dari persepsi

individu terhadap lingkungan. Pada pendekatan kognitif tidak memperhitungkan masa lalu karena pengalaman hanya mampu membentuk struktur kognitif, sedangkan perilaku terbentuk dari masa sekarang kognitif seseorang. Penting untuk melakukan survey ataupun kuesioner mengenai sikap, nilai, pengharapan, dan pengertian dari individu dalam organisasi.

2. Pendekatan Reinforcement (Penguatan)

Pendekatan penguatan menekankan pada peranan lingkungan dalam membentuk perilaku individu. Perilaku dianggap ditentukan dari stimulus lingkungan baik sebelum terbentuk perilaku maupun hasil dari perilaku. Pada pendekatan ini memperhatikan masa lalu, karena respon individu pada stimulus tertentu menjadi suatu fungsi sejarah lingkungan yang dilihat dari observasi lapangan ataupun melalui bantuan alat teknologi.

3. Pendekatan Psikoanalitis

Pendekatan psikoanalitis menekankan personalitas dalam menentukan suatu perilaku. Perilaku terbentuk dari ketegangan yang dihasilkan oleh tidak tercapainya keinginan. Pada pendekatan ini juga memperhatikan masa lalu karena dapat dijadikan pedoman penentu bagi pelakunya. Data yang digunakan pada pendekatan psikoanalitis menggunakan data harapan, keinginan, dan bukti penekanan melalui analisa ekspresi, analisa mimpi, teknik proyektif, dan hipnotis.

Bab 4

Persepsi Individu dan Dimensi – Dimensi Persepsi

4.1 Pendahuluan

Persepsi merupakan salah satu proses psikologis yang mendasar yang berpengaruh pada proses terbentuknya ingatan (memory), pikiran (thinking) dan proses belajar (learning). Persepsi merupakan dinamika yang terjadi dalam diri individu di saat individu tersebut menerima stimulus dari lingkungan dengan melibatkan panca indra dan aspek kepribadian yang lain. Stimulus tersebut selanjutnya akan diseleksi apakah berguna atau tidak baginya, serta menentukan tindakan apakah yang terbaik untuk dilakukan.

Seseorang dalam proses persepsi tadi akan menentukan pesan yang mana akan di terima dan yang mana akan ditolaknya, melalui perhatiannya, atau yang mana yang akan dianggap sebagai hal positif dan yang mana yang dianggap negatif. Dalam studi Perilaku Organisasi, persepsi itu sendiri sangat penting. Mengapa sangat penting persepsi ini, dikarenakan oleh perilaku orang-orang yang tergabung dalam organisasi tersebut, bukan mengenai realitas itu sendiri, tetapi akan didasarkan pada persepsi mereka mengenai apa itu realitas.

Telah kita pahami bersama bahwa yang memengaruhi persepsinya terhadap obyek, orang, serta tanda, maka setiap orang memilih berbagai macam isyarat.

Karena faktor-faktor ini dan karena kemungkinan terjadinya ketidakseimbangan antara faktor-faktor ini, maka orang sering salah persepsi terhadap orang lain, kelompok dan atau obyek lainnya pula.

4.2 Definisi Persepsi

Terhadap seseorang atau terhadap suatu hal yang dinamakan persepsi ini akan terjadi. Dan setiap manusia tentunya memiliki sebuah persepsi. Tentu saja hal ini bukan timbul tanpa suatu alasan tertentu, dan itu sifatnya sah-sah saja.

Dari pernyataan di atas, dapat kita katakan suatu kegiatan yang dimulai dengan pengamatan yang melalui proses hubungan melihat, mendengar, menyentuh, merasakan dan menerima sesuatu hal yang kemudian seseorang melakukan seleksi, mengorganisasi, dan selanjutnya menginterpretasikan informasi yang diterimanya menjadi suatu gambaran yang berarti, adalah merupakan proses timbulnya persepsi ini.

Tentu saja terkait dengan terjadinya pengamatan ini sangat dipengaruhi oleh pengalaman masa lalu dan sikap seseorang dari individu. Dan tentu saja biasanya persepsi ini hanya berlaku bagi dirinya sendiri dan tidak bagi orang lain, karena seyogianya persepsi ini berlaku untuk individual. Selain itu, persepsi ini juga tidak berlaku mutlak secara terus menerus atau berlaku secara permanen, tapi bisa saja berubah, misalnya seiring perubahan waktu, keadaan atau situasi. Terdapat beberapa pengertian terkait definisi persepsi antara lain adalah (Walgito, 2010) suatu proses yang didahului oleh proses penginderaan, yang mana dalam proses penginderaan ini merupakan proses diterimanya stimulus oleh individu yang melalui alat indera mereka atau juga disebut proses sensoris.

Persepsi lebih luas dan lebih kompleks daripada sensasi. Proses persepsi atau filter dapat didefinisikan sebagai interaksi seleksi, organisasi dan interpretasi yang rumit. Persepsi sangat tergantung pada indera untuk data mentah, dan proses kognitif menyaring, memodifikasi ataupun sepenuhnya mengubah data tersebut, (Luthans, 2006).

Dikemukakan pula oleh Robbins (2003) suatu proses yang ditempuh individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indera mereka agar memberikan makna bagi lingkungan mereka, adalah apa yang disebut dengan persepsi. Akan tetapi dapat berbeda dari kenyataan yang objektif dengan apa

yang dipersepsikan seseorang. Tidak pula harus demikian, tapi seringkali ada atau terjadi ketidaksepakatan.

Pendapat lain, persepsi merupakan suatu pengalaman yang berkaitan dengan objek peristiwa atau hubungan yang biasanya diperoleh dengan mengumpulkan informasi dan menafsirkan pesan yang diterima (Rahmad, 2004).

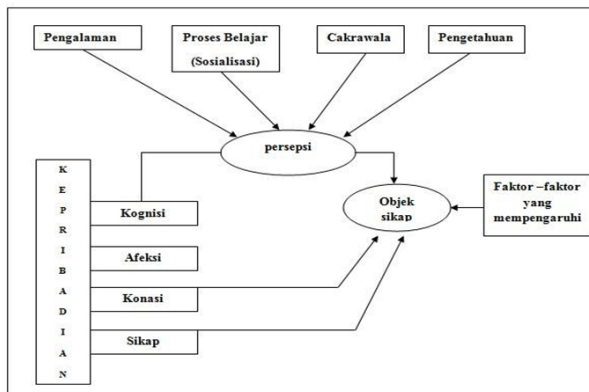
Berdasarkan beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, kita dapat menyimpulkan bahwa persepsi ini adalah merupakan suatu proses penyampaian informasi yang relevan, dan tertangkap oleh panca indra dari lingkungan yang kemudian dari lingkungan tersebut mengorganisasikannya dalam pikirannya, menafsirkan, mengalami, dan mengolah segala sesuatu yang terjadi di lingkungan tersebut. Bagaimanapun segala sesuatu tersebut akan dapat memengaruhi persepsi, karena persepsi dapat dikatakan sebagai kejadian pertama dalam rangkaian suatu proses menuju perubahan stimulus yang akhirnya dapat menjadi tindakan atau sebagai sensasi yang akan memberi arti atau bermakna.

4.3 Proses Terjadinya Persepsi

Jika kita melihat bagaimana proses terjadinya persepsi ini, maka itu dapat terjadi kapan saja stimulus menggerakkan indera individu. Persepsi mencakup kognisi (pengetahuan). Jadi dari sudut pengalaman yang bersangkutan, maka persepsi mencakup penafsiran obyek, tanda, dan orang. Dengan perkataan lain, persepsi mencakup penerimaan berbagai bentuk stimulus, pengorganisasian stimulus itu sendiri serta penerjemahan atau penafsiran stimulus itu yang telah diorganisasi dengan cara yang dapat memengaruhi perilaku individu atau orang-orang dan pembentukan sikap dari individu atau orang-orang tersebut.

Bagaimana proses terjadinya suatu persepsi tersebut akan tergambar pada skema berikut ini. Dalam skema tersebut menerapkan bahwa objek sikap akan dipersepsikan oleh individu, dan hasil persepsi akan dicerminkan dalam sikap yang diambil oleh individu akan dipengaruhi oleh pengetahuan, pengalaman, keyakinan, proses belajar, cakrawala, dan selanjutnya hasil proses persepsi ini akan merupakan suatu pendapat atau keyakinan individu mengenai obyek sikap. Keyakinan individu mengenai obyek sikap ini akan berkaitan dengan segi kognisi. Selanjutnya afeksi akan mengiringi hasil kognisi terhadap obyek sikap sebagai aspek evaluatif, yang dapat bersifat positif atau negatif. Dan selanjutnya

hasil evaluasi aspek afeksi akan mengait segi konasi, yaitu merupakan kesiapan untuk bertindak, kesiapan untuk berperilaku. Pada akhirnya keadaan lingkungan akan memberikan dampak pada obyek individu yang bersangkutan (Walgito,2010).



Gambar 4.1: Proses terjadinya persepsi (Walgito,2010).

Pada dasarnya persepsi itu akan dipengaruhi oleh beberapa faktor.

1. Faktor Internal.

Faktor internal yang memengaruhi persepsi yaitu sejumlah faktor-faktor yang terdapat dalam diri individu, yang meliputi beberapa hal antara lain: fisiologis, perhatian, minat, kebutuhan searah, pengalaman, ingatan, maupun suasana hati.

2. Faktor Eksternal

Karakteristik dari lingkungan dan obyek-obyek yang terlibat di dalamnya seperti ukuran dan penempatan dari obyek atau stimulus, warna dari obyek-obyek, keunikan dan kontrasan stimulus, intensitas dan kekuatan dari stimulus, motion atau gerakan, adalah indikator dari faktor eksternal ini.

4.4 Faktor – Faktor yang Memengaruhi Persepsi

Seperti telah kita ketahui bersama individu mempersepsikan suatu benda yang sama secara berbeda-beda. Tentu saja hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut yaitu, (Rivai, 2003):

1. Faktor yang ada pada pelaku persepsi (perceiver). Dari kalimat ini terkandung maksud bahwa indikatornya ada dalam diri pelaku persepsi. Dalam hal ini sikap, keutuhan atau motif, kepentingan atau minat, pengalaman serta pengharapan dari individu itu sendiri merupakan faktor yang ada pada pelaku persepsi (perceiver).
2. Faktor yang terdapat pada obyek atau terdapat pada target yang dipersepsikan, yang mana dalam hal ini adalah mencakup hal-hal baru, gerakan, bunyi, latar belakang, ukuran serta kedekatan.
3. Faktor konteks situasi, di mana persepsi itu dilakukan. Karena ini adalah berkaitan dengan situasi atau keadaan, saat di mana hal tersebut/ persepsi dilakukan, jadi indikator konteks situasi ini meliputi waktu, keadaan atau tempat kerja serta keadaan sosial.

Untuk lebih jelasnya, mari kita uraikan satu per satu faktor – faktor tersebut.

1. Pelaku Persepsi (perceiver)

Pada saat seorang individu memandang pada suatu objek serta kemudian dia mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya, maka penafsiran itu sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi dari pelaku persepsi individu itu sendiri, (Robbins, 2003).

Kita contohkan seperti ini. Pernahkah Anda membeli sebuah mobil baru serta kemudian mencatat banyak sekali mobil seperti milik Anda yang berada di jalan? Tidak mungkin mobil yang seperti Anda itu (semacam itu) mendadak meningkat dengan pesat jumlahnya. Sangatlah mungkin, justru pembelian Anda sendiri yang telah memengaruhi persepsi Anda, sehingga saat ini Anda lebih memperhatikan mobil-mobil tersebut. Inilah suatu contoh bahwa

bagaimana faktor–faktor yang dikaitkan pada pelaku persepsi memengaruhi apa yang dipersepsikannya.

Kebutuhan atau motif yang tidak dipuaskan merangsang individu serta mempunyai pengaruh yang kuat pada persepsi mereka, seringkali kita temukan. Diperlihatkan dalam riset mengenai rasa lapar, secara dramatis, terkait hal ini.

Individu–individu dalam studi itu dihadapkan pada kondisi belum makan selama beberapa jam, di mana jumlah jam belum makan yang terjadi pada mereka tidaklah sama. Beberapa individu telah makan pada 1 jam sebelumnya, sedangkan beberapa yang lainnya lagi sudah 16 jam belum mendapatkan makanan. Setelah itu, kemudian para individu/ subjek ini ditunjukkan gambar–gambar yang terlihat kabur, dan di mana hasilnya mereka menyatakan bahwa kuatnya atau parahnya rasa lapar yang mereka rasakan memengaruhi penafsiran pada gambar–gambar kabur tersebut. Dan nampak dalam riset tersebut mereka yang belum makan selama 16 jam mempersepsikan citra kabur tadi sebagai gambar makanan. Dan kondisi ini terlihat jauh lebih sering daripada yang dilakukan para individu yang baru saja makan 1 jam sebelumnya.

Berdasarkan contoh di atas terlihat bahwa karena kepentingan individual kita cukup berbeda, sehingga dapat menyebabkan apa yang dicatat orang oleh satu pihak/ orang pada suatu situasi atau keadaan, sangat dimungkinkan akan dapat berbeda dengan apa yang dipersepsikan oleh pihak/ orang lain. Jika berkaitan dengan pengalaman masa lalu, maka tidak jauh berbeda bahwa kepentingan menyempitkan fokus seseorang. Untuk pengalaman ini, maka individu atau Anda akan mempersepsikan hal–hal terhadap mana Anda berhubungan. ..

Sedangkan jika berkaitan dengan pengharapan, dalam melihat apa yang Anda harapkan lihat, maka pengharapan dapat menyimpangkan persepsi Anda (Robbins, 2003).

2. Target

Jika sebelumnya yang dibahas adalah faktor yang memengaruhi persepsi yaitu dari aspek pelaku persepsi (*perceiver*), maka kali ini adalah faktor target. Terkait karakteristik–karakteristik dari target yang akan diamati dapat juga memengaruhi apa yang akan dipersepsikan. Kita ambil contoh, jika seseorang yang memiliki suara yang keras, maka akan lebih mungkin untuk diperhatikan dalam suatu kelompok daripada mereka yang pendiam. Sama pula halnya jika berhadapan dengan orang atau individu–individu yang luar biasa menarik atau sebaliknya. Beberapa atribut–atribut lain dari target seperti gerakan, bunyi, ukuran, dapat menjadi pembentuk cara kita memandangnya.

Hubungan suatu target dengan yang melatarbelakanginya dapat memengaruhi persepsi, mesti kita pahami. Mengapa? karena target tidak dipandang dalam keadaan terisolasi, seperti kecenderungan yang ada pada diri kita di mana kita terkadang mengelompokkan benda–benda yang berdekatan ataupun benda yang mirip (Robbins, 2003).

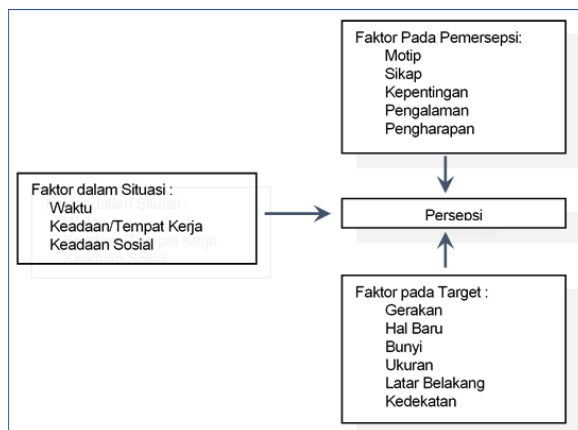
3. Situasi

Beragam unsur–unsur yang berada di lingkungan sekitar kita tentunya akan dapat memengaruhi persepsi. Sehingga penting bagi kita untuk melihat konteks objek atau peristiwa. Contohnya, saya mungkin tidak akan memperhatikan seorang wanita yang berusia 25 tahun yang mengenakan gaun malam dan makeup yang tebal di suatu klab malam yang ketika itu malam Minggu. Namun, akan menjadi lain persepsinya, jika wanita tersebut, berdandan dan berpakaian yang semacam itu, hadir mengikuti kuliah manajemen di Hari Senin pagi saat saya sedang mengajar. Tentu saja dia akan menarik perhatian saya termasuk seluruh mahasiswa yang hadir di kelas ketika itu. Tentu saja dalam hal ini dimaksudkan, baik pemersepsi maupun target tidak mengalami perubahan antara waktu saat malam Minggu dan Senin pagi. Namun situasinya lah yang menjadikannya berlainan.

Contoh lain, begitu halnya pula jika atasan Anda yang biasanya berada di kantor pusat lagi berada di kota Anda. Tentu saja Anda lebih mungkin untuk memperhatikan bawahan Anda yang saat bekerja telah

menyia-nyiakan waktu. Ini memberi makna bahwa situasi yang Anda hadapi akan memengaruhi persepsi Anda.

Waktu adalah di mana suatu objek atau suatu peristiwa itu dapat dilihat atau di amati yang dapat memengaruhi perhatian. Hal lainnya juga termasuk cahaya, panas, lokasi ataupun sejumlah faktor situasional, (Robbins, 2003).



Gambar 4.2: Faktor-Faktor yang Memengaruhi Persepsi Individu (Robbins, 2003)

4.5 Jenis – Jenis Persepsi

Berikut ini adalah jenis-jenis dari persepsi itu sendiri. Suatu ketika seorang individu akan berinteraksi. Dari interaksi yang dilakukannya tersebut dengan berbagai obyek maka selanjutnya hasil persepsi dapat dikelompokkan menjadi dua (Irwanto, 2002), yaitu:

1. Persepsi positif.

Jenis persepsi yang pertama ini adalah persepsi positif yang menggambarkan segala pengetahuan (terkait tahu tidaknya atau kenal tidaknya) dan tanggapan yang diteruskan dengan upaya pemanfaatannya. Dan kemudian hal itu akan diteruskan dengan

keaktifan atau menerima dan mendukung terhadap obyek yang di persepsikan.

2. Persepsi negatif.

Jika penjelasan sebelumnya adalah persepsi positif, lain halnya dengan persepsi negatif yang mendeskripsikan segala pengetahuan (tahu tidaknya atau kenal tidaknya) serta tanggapan yang menjadi tidak selaras dengan obyek yang di persepsi yang bisa diwujudkan dengan kepasifan atau mungkin saja menolak serta menentang terhadap obyek yang di persepsikan tadi.

Berdasarkan berbagai uraian di atas, bisa kita katakan menafsirkan apa yang dilakukan oleh orang lain terkadang merupakan suatu beban. Sehingga akibatnya, individu-individu mengembangkan teknik-teknik untuk membuat tugas itu lebih mudah dikelola. Pada prinsipnya teknik-teknik ini seringkali berharga serta memungkinkan kita untuk membuat persepsi yang lebih tepat/ akurat dengan cepat dan memberikan data yang benar/ valid untuk membuat ramalan.

1. Persepsi Selektif

Secara selektif individu akan melakukan persepsi terhadap apa yang disaksikan berdasarkan pada kepentingan, latar belakang, pengalaman dan sikap. Hal ini dapat terjadi karena individu tidak dapat mengasimilasikan semua yang dapat diamatinya.

2. Prasangka layanan diri

Kecenderungan bagi individu untuk menghubungkan sukses mereka sendiri dengan faktor internal, sementara menyalahkan faktor eksternal atas kegagalan mereka.

3. Efek Halo

Efek halo dalam persepsi sosial mirip dengan stereotip. Jika dalam stereotip orang atau individu itu dinilai menurut kategori tunggal, sedangkan dalam efek halo orang atau individu tersebut dinilai berdasarkan suatu ciri. Efek halo ini sering dibahas dalam penilaian kinerja ketika penilai membuat kesalahan dalam menilai kinerja atau kepribadian seseorang dengan ciri positif tunggal seperti misalnya intelegensi, ketergantungan, penampilan ataupun juga kerja sama..

4. Efek kontras

Evaluasi atas karakteristik–karakteristik seseorang yang dipengaruhi oleh perbandingan–perbandingan dengan orang–orang lain yang baru saja dijumpai yang berperingkat lebih tinggi atau mungkin saja lebih rendah pada karakteristik–karakteristik yang sama, adalah merupakan maksud dari efek kontras (Robbins, 2003).

5. Proyeksi

Terkadang kita mengasumsikan orang lain serupa dengan kita, serta amatlah mudah untuk menilai orang lain. Dalam hal ini proyeksi dimaksudkan menghubungkan karakteristiknya sendiri ke orang lain. Terjadi kecenderungan mempersepsikan orang lain menurut apa yang mereka anggap serupa dan bukannya menurut apa yang diamati orang itu sebenarnya mirip apa.

6. Stereotip

Istilah stereotip mengacu kepada kecenderungan dalam menilai seseorang termasuk pada kelas atau kategori tunggal. Stereotip adalah menilai seseorang atas dasar persepsi seseorang terhadap kelompok seseorang itu ((Robbins, 2003).

Pada beberapa kasus secara khusus kata ini digunakan untuk menganalisis prasangka. Faktanya adalah stereotip menghubungkan ciri yang baik atau tidak baik pada orang yang sedang dinilai. Kebanyakan orang memiliki stereotip karena orang yang menilai hanya mengetahui sesuatu secara keseluruhan saja.

Bab 5

Pengertian Sikap, Dimensi Sikap, Sikap Kerja Dan Kepuasan Kerja

5.1 Pendahuluan

Dalam organisasi setiap individual memiliki karakteristik dan latar belakang yang berbeda, hal ini menjadi perhatian khusus bagi organisasi untuk dapat memahami perbedaan tersebut. Para manajer dituntut agar mampu menyesuaikan pekerjaan yang diberikan kepada setiap karyawan berdasarkan penilaian terhadap setiap karyawan. Penilaian yang dilakukan manajer terhadap setiap karyawan dengan tujuan untuk menyesuaikan tugas yang diberikan demi tercapainya efektivitas dan meningkatnya produktivitas. Pemberian tugas kepada karyawan tanpa terlebih dahulu memahami perilaku dan siapa yang melakukan tugas tersebut akan menimbulkan masalah dalam jangka panjang.

Dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh organisasi, setiap individu memiliki cara yang berbeda dalam menyelesaikan tugas tersebut. Maka organisasi menuntut sikap kerja karyawan untuk lebih baik lagi, yang melandasi terbentuknya sikap kerja terdiri dari 3 faktor yaitu kepuasan kerja, keterlibatan pekerjaan, dan komitmen organisasional. Maka organisasi harus dapat melihat

ketiga faktor ini, terkait dengan tugas yang diberikan dan apa yang telah organisasi berikan kepada karyawan.

Dalam bab ini akan dibahas pengertian sikap, dimensi sikap, sikap kerja dan kepuasan kerja. Bab ini merupakan pembahasan lanjutan tentang perbedaan individu, sehingga dengan membaca bab ini pembaca akan mendapatkan gagasan yang lebih baik mengenai bagaimana manajer dan perusahaan dapat menggunakan pengetahuan dari perbedaan individu untuk merekrut, memotivasi dan terus mempertahankan pegawai yang berkualitas.

5.2 Pengertian sikap

Sikap merupakan determinan perilaku, karena mereka berkaitan dengan persepsi, kepribadian dan motivasi. Sebuah sikap merupakan suatu keadaan siap mental, yang dipelajari dan diorganisasi menurut pengalaman, dan yang menyebabkan timbulnya pengaruh khusus atas reaksi seseorang terhadap orang-orang, objek-objek, dan situasi-situasi dengan siapa ia berhubungan. Sikap menimbulkan implikasi tertentu bagi seorang manajer yaitu sikap dipelajari, sikap menentukan predisposisi seseorang terhadap aspek-aspek tertentu dunia, sikap memberikan landasan emosional dari hubungan-hubungan antara pribadi seseorang, dan identifikasi dengan pihak lain, sikap diorganisasi dan mereka serasi sekali dengan inti kepribadian (Winardi, 2009).

Sikap (*attitude*) adalah pernyataan evaluatif baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap objek, individu atau peristiwa. Hal ini mencerminkan bagaimana perasaan seseorang tentang sesuatu. (Robbins and Judge, 2009)

Sikap (*attitude*) adalah kesiapan mental untuk merepons sesuatu baik yang negatif maupun yang positif. Sikap didampangi oleh sesuatu yang terjadi sebelumnya (*antecedent*) dan hasil (*result*) yang diperoleh. *Antecedent* cenderung lebih bersifat kognitif seperti keyakinan terhadap sesuatu, pendapat, pengetahuan, atau informasi yang dimiliki (Tampubolon, 2008)

Sikap (*attitude*) diartikan sebagai kecenderungan terpelajar untuk memberikan tanggapan dalam cara yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan respek terhadap suatu objek (Kreitner and Kinicki, 2014).

Sikap adalah suatu hal yang mempelajari mengenai seluruh tendensi tindakan, baik yang menguntungkan maupun yang kurang menguntungkan, tujuan manusia, objek, gagasan atau situasi. Istilah objek dalam sikap digunakan untuk memasukkan semua objek yang mengarah pada reaksi seseorang (Ikhsan, Tarigan and Arifin, 2015)

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa sikap adalah respon berupa tindakan yang dilakukan seseorang berdasarkan pada sesuatu yang telah terjadi sebelumnya dan hasil yang diperoleh dari peristiwa tersebut.

5.1.1 Fungsi Sikap

Setelah membahas pengertian dari sikap, penting untuk mengetahui fungsi dari sikap dengan pemahaman sikap dapat membantu orang dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja.

Berikut ini terdapat beberapa fungsi sikap menurut (Luthans, 2006):

1. Fungsi Penyesuaian

Sikap sering membantu orang menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja mereka. Saat karyawan diperlakukan dengan baik, mereka cenderung mengembangkan sikap positif terhadap manajemen dan organisasi. Saat karyawan diperlakukan kasar dan peningkatan gaji kecil, mereka cenderung mengembangkan sikap negatif terhadap manajemen dan organisasi. Sikap tersebut membuat karyawan menyesuaikan diri dengan lingkungan mereka dan merupakan dasar untuk perilaku masa mendatang.

2. Fungsi Pertahanan Ego

Selain membantu karyawan menyesuaikan diri, sikap juga membantu mereka mempertahankan citra diri. Misalnya, manajer lebih tua yang keputusannya selalu ditentang manajer bawahan yang lebih muda mungkin merasa bahwa anak muda tidak sopan, sombong, belum dewasa, dan tidak berpengalaman. sebenarnya, bawahan yang lebih muda mungkin benar ketika menentang keputusan tersebut. Manajer lebih tua mungkin bukan pemimpin yang efektif dan mungkin terus membuat keputusan yang buruk. Sebaliknya, manajer yang lebih tua

tidak mengakui hal tersebut, tetapi mencoba melindungi egonya dengan menempatkan kesalahan pada pihak lain. Akibatnya, manajer yang lebih tua akan punya sikap yang negatif terhadap manajer yang lebih muda. Hal yang sama juga berlaku pada manajer yang lebih muda, mereka berpendapat bahwa pimpinan mereka tidak bekerja dengan baik. Sikap ini membantu orang lebih muda melindungi egonya. Jika bawahan mengubah persepsi tersebut dan yakin bahwa pimpinannya melakukan pekerjaan yang baik, maka individu juga harus berhenti mengkritik pimpinannya. Secara jelas, hal ini merupakan suatu hal yang tidak ingin dilakukan orang yang lebih muda. Jadi, sikap berfungsi membenarkan tindakan dan mempertahankan ego.

3. Fungsi Mengekspresikan Nilai

Sikap memberikan dasar pengekspresian nilai. Contohnya, manajer yang sangat meyakini etika kerja akan cenderung mengomentari sikap individu tertentu atau praktik kerja tertentu sebagai alat untuk merefleksikan nilai. Seorang penyelia yang ingin bawahannya bekerja lebih keras mungkin melakukan hal berikut: anda harus bekerja lebih keras. Hal tersebut telah menjadi tradisi perusahaan sejak didirikan. Semua itu membuat kami seperti sekarang ini, dan setiap orang diharapkan menganut etika ini.

4. Fungsi Pengetahuan

Sikap membantu menyediakan standar dan kerangka referensi memungkinkan orang untuk mengelola dan menjelaskan dunia di sekitar mereka. Misalnya organisator serikat mungkin memiliki sikap negatif terhadap manajemen. Sikap ini bisa saja tidak berdasarkan fakta, tetapi membantu orang untuk berhubungan dengan manajemen. Akibatnya, apa pun yang dikatakan manajer ditanggapi organisator serikat sebagai tidak lebih dari sekumpulan bualan, distorsi kebenaran atau usaha untuk memanipulasi pekerja. Tanpa memedulikan seberapa akurat pandangan seseorang terhadap realita, sikap terhadap orang lain, kejadian, dan objek membantu individu mengerti apa yang sedang terjadi.

5.3 Dimensi Sikap

Seorang manajer yang sangat menghargai perilaku yang membantu bisa saja memiliki sikap negatif dalam membantu rekan kerja yang tidak etis. Perbedaan antara sikap dan nilai-nilai bisa dijelaskan dengan mempertimbangkan tiga komponen sikap yaitu komponen afektif, komponen kognitif dan komponen perilaku. Penting untuk dicatat bahwa keseluruhan sikap individu terhadap orang lain atau sesuatu merupakan fungsi dari pengaruh gabungan ketiga komponen tersebut (Kreitner and Kinicki, 2014).

1. Komponen afektif

Merupakan perasaan atau emosi yang dirasakan seseorang terhadap suatu objek atau situasi. Menurut (Winardi, 2009) komponen “kognitif” sebuah sikap terdiri dari persepsi, opini, dan keyakinan-keyakinan seseorang. Ia berhubungan dengan proses pemikiran di mana ditekankan persoalan rasionalitas dan logika.

2. Komponen Kognitif

Merupakan keyakinan atau pemikiran seseorang terhadap objek atau situasi. Menurut (Winardi, 2009) salah satu elemen penting kognisi adalah keyakinan evaluatif seseorang. Keyakinan-keyakinan evaluatif, dimanifestasi dalam bentuk impresi atau kesan baik atau buruk yang dimiliki seseorang terhadap objek atau orang tertentu.

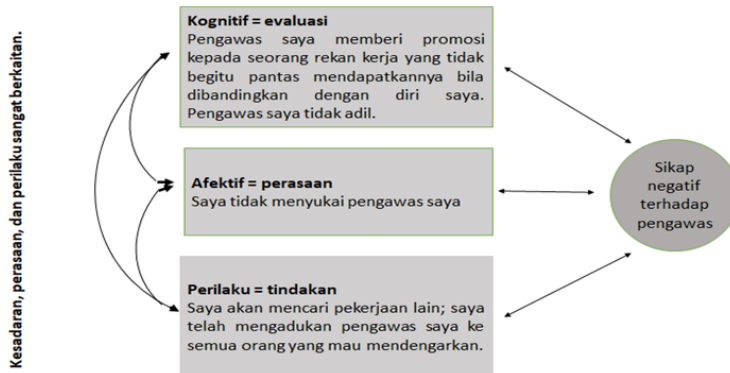
3. Komponen Perilaku

Merupakan bagaimana seseorang ingin bertindak atau bersikap terhadap seseorang atau sesuatu. Menurut (Winardi, 2009) komponen perilaku sebuah sikap berhubungan dengan kecenderungan seseorang untuk bertindak terhadap seseorang atau hal tertentu dengan cara tertentu. Seseorang misalnya dapat bertindak terhadap orang lain, atau hal lain dengan cara bersahabat, hangat, agresif, bermusuhan atau apatis, ataupun dengan cara-cara lain.

Sedangkan menurut Luthans (2006) sikap dapat dibagi menjadi tiga komponen dasar: emosi, informasi dan perilaku.

1. Komponen emosi mencakup perasaan seseorang- positif, netral, atau negatif – mengenai objek. Meskipun banyak persoalan fundamental

- tetap tidak terpecahkan, terdapat perhatian baru pada emosi, terutama saat berhubungan dengan bidang perilaku organisasi.
2. Komponen informasi terdiri dari kepercayaan (belief) dan informasi yang dimiliki individu mengenai objek. Tidak ada perbedaan apakah informasi tersebut riil atau konkret secara empiris.
 3. Komponen perilaku terdiri dari kecenderungan seseorang untuk berperilaku tertentu terhadap objek.



Gambar 5.1: Komponen- Komponen Sikap (Robbins and Judge, 2009)

Pada gambar di atas menunjukkan hubungan dari tiga komponen sikap. Dalam contoh ini, seorang karyawan tidak mendapatkan promosi yang menurutnya pantas ia dapatkan yang malah mendapatkan promosi yang menurutnya pantas ia dapatkan yang malah didapat oleh seorang rekan kerja. Sikap karyawan tersebut terhadap pengawasnya diilustrasikan sebagai berikut: Kesadaran (karyawan tersebut berpikir ia pantas mendapatkan promosi tersebut), perasaan (karyawan tersebut sangat tidak menyukai pengawasnya) dan perilaku (karyawan tersebut mencari pekerjaan lain). Dalam organisasi, sikap sangatlah penting karena komponen perilakunya. Karyawan memiliki kepercayaan pada pengawas, auditor, atasan, dan teknisi efisiensi berkelompok untuk membuat karyawan bekerja lebih keras untuk bayaran yang sama atau lebih sedikit, adalah masuk akal dengan berusaha memahami bagaimana sikap ini terbentuk, hubungan mereka dengan perilaku pekerjaan yang aktual dan bagaimana mereka dapat diubah (Robbins and Judge, 2009).

5.3.1 Konsistensi Sikap

Pada umumnya individu mencari konsistensi di antara sikap mereka serta antara sikap dan perilaku mereka. Individu berusaha untuk menetapkan sikap yang berbeda serta meluruskan sikap dan perilaku mereka sehingga mereka terlihat rasional dan konsisten. Ketika terdapat ketidakconsistenan, timbullah dorongan untuk mengembalikan individu tersebut ke keadaan seimbang di mana sikap dan perilaku kembali konsisten. Ini dapat dilakukan dengan cara mengubah sikap maupun perilaku, atau dengan mengembangkan rasionalisasi untuk ketidaksesuaian (Robbins and Judge, 2009)

Pada akhir tahun 1950-an, Leon Festinger mengemukakan teori ketidaksesuaian kognitif atau disonansi kognitif. Disonansi kognitif (cognitive dissonance) menunjukkan ketidaknyamanan psikologis yang dialami seseorang ketika sikap atau keyakinannya tidak sesuai dengan perilakunya. Festinger menyatakan bahwa manusia termotivasi untuk mempertahankan konsistensi antara sikap dan keyakinan dengan perilaku mereka.

Selanjutnya, merumuskan sebuah teori bahwa manusia akan mencoba mengurangi "disonansi" tersebut, atau tekanan psikologis, melalui tiga metode utama berikut ini (Kreitner and Kinicki, 2014):

1. Mengubah sikap atau perilaku anda, atau keduanya. Ini adalah solusi paling sederhana ketika dihadapkan dengan disonansi kognitif. Kembali pada contoh mengenai kebutuhan akan transfusi darah, pilihannya adalah (1) meyakinkan diri anda bahwa anda tidak akan tertular AIDS melalui darah dan melakukan transfusi atau (2) menolak melakukan transfusi darah.
2. Meremehkan pentingnya perilaku yang tidak konsisten. Dalam contoh, anda akan menyingkirkan keyakinan bahwa anda akan tertular AIDS dari bank darah asing. (dokter mengatakan bahwa sering menggunakan darah dari bank darah tersebut)
3. Mencari elemen yang sesuai yang bisa mengalahkan elemen-elemen yang tidak sesuai. Pendekatan ini mengharuskan kita untuk merasionalkan ketidaksesuaian. Anda bisa meyakinkan diri bahwa anda melakukan transfusi karena tidak ada pilihan lain. Lagipula, anda akan meninggalkan jika tidak mendapatkan pembedahan yang diperlukan.

5.4 Sikap Kerja

Sikap kerja membuka jalan evaluasi positif atau negatif yang dipegang para pegawai mengenai aspek-aspek lingkungan kerja mereka. Sikap kerja memiliki dua kepentingan bagi manajer yaitu, sikap tersebut menunjukkan hasil penting yang menurut manajer harus ditingkatkan dan sisi lain sikap tersebut merupakan sebuah gejala dari masalah-masalah besar lainnya. Misalnya kepuasan kerja yang rendah, merupakan sebuah gejala dari keinginan seorang pegawai untuk berhenti. (Kreitner and Kinicki, 2014)

Sebagian besar penelitian Perilaku Organisasi memfokuskan perhatian berhubungan dengan tiga sikap: kepuasan kerja, keterlibatan pekerjaan, dan komitmen organisasional dan akan diuraikan sebagai berikut menurut Robbins and Judge, (2009):

1. Kepuasan Kerja

Istilah kepuasan kerja (job satisfaction) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan negatif tentang pekerjaan tersebut. Ketika individu membicarakan sikap karyawan, yang sering dimaksudkan adalah kepuasan kerja. Pada kenyataannya, keduanya sering digunakan secara terbalik.

2. Keterlibatan Pekerjaan

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 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. Tingkat keterlibatan pekerjaan dan pemberian wewenang

yang tinggi benar-benar berhubungan dengan kewargaan organisasional dan kinerja pekerjaan. Selain itu keterlibatan pekerjaan yang tinggi berhubungan dengan ketidakhadiran yang lebih sedikit dan angka pengunduran diri yang lebih rendah.

3. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional (organizational commitment), yang didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Tiga dimensi terpisah komitmen organisasional adalah (Robbins and Judge, 2009)

- a. Komitmen afektif (affective commitment) perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Sebagai contoh, seorang karyawan Petco mungkin memiliki komitmen aktif untuk perusahaannya karena keterlibatannya dengan hewan-hewan.
 - b. Komitmen berkelanjutan (continuance commitment) nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena ia dibayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya.
 - c. Komitmen normatif (normative commitment) kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Sebagai contoh, seorang karyawan yang mempelopori sebuah inisiatif baru mungkin bertahan dengan seorang pemberi kerja karena ia merasa "meninggalkan seseorang dalam keadaan yang sulit" bila ia pergi.
- ### 4. Dukungan organisasional yang dirasakan (perceived organizational support) adalah tingkat sampai mana karyawan yakin organisasi

menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Penelitian menunjukkan bahwa individu merasa organisasi mereka bersikap suportif ketika penghargaan dipertimbangkan dengan adil, karyawan mempunyai suara dalam pengambilan keputusan, dan pengawas mereka dianggap suportif

5. Keterlibatan karyawan (employee engagement) yaitu keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individual dengan kerja yang mereka lakukan. Sebagai contoh, seseorang mungkin mengajukan pertanyaan kepada karyawan tentang ketersediaan sumber dan peluang untuk mempelajari keterampilan-keterampilan baru, apakah mereka merasa kerja mereka penting dan berarti, dan apakah interaksi mereka dengan rekan-rekan kerja dan pengawas mereka menguntungkan.

5.4.1 Mengubah Sikap

Dengan melihat peranan sikap dalam organisasi, maka pihak manajemen memberikan perhatian untuk dapat mengubah sikap yang negatif menjadi sikap yang diharapkan organisasi. Namun perubahan sikap sulit untuk dilakukan karena adanya hambatan, dalam mengatasi hambatan tersebut terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan sebagai berikut (Luthans, 2006):

1. Hambatan untuk mengubah sikap

Terdapat dua hambatan dasar yang dapat mencegah orang mengubah sikap mereka. Yang pertama disebut komitmen sebelumnya, yang terjadi saat orang membuat komitmen pada tindakan tertentu dan tidak ingin berubah. Terdapat pula dukungan teori dan penelitian tentang eskalasi komitmen, yakni kecenderungan pembuat keputusan untuk mempertahankan tindakan yang salah. Yang kedua adalah akibat informasi yang tidak memadai, terkadang orang tidak melihat alasan untuk mengubah sikap. Pimpinan mereka mungkin tidak menyukai sikap negatif rekan kerjanya, tetapi akhirnya senang dengan perilakunya sendiri. Jika pimpinan tidak dapat menunjukkan pada seseorang mengapa sikap negatif mengganggu kemajuan karier atau kenaikan gaji atau tujuan personal yang diinginkan, maka orang akan terus memiliki sikap negatif.

2. Menyediakan informasi baru

Terkadang informasi dapat mengubah keyakinan seseorang, dan selanjutnya mengubah sikapnya. Dalam studi klasik ditemukan bahwa pekerja serikat memiliki sikap anti manajemen. Akan tetapi, saat beberapa pekerja dipromosikan dalam susunan manajemen, sikap mereka berubah. Mereka menjadi sadar akan apa yang telah dilakukan perusahaan untuk membantu pekerja, dan seiring berjalannya waktu, informasi baru tersebut menghasilkan perubahan keyakinan mengenai manajemen dan sikap mereka terhadap perusahaan dan serikat kerja.

3. Penggunaan rasa takut

Beberapa penelitian mengemukakan bahwa ketakutan dapat menyebabkan beberapa orang mengubah sikapnya. Akan tetapi, tingkat ketakutan sepertinya penting untuk hasil akhir. Misalnya, jika tingkat ketakutan rendah, maka orang akan mengabaikannya. Peringatan tidak cukup kuat untuk menarik perhatian. Jika tingkat ketakutan menengah digunakan, maka orang sering sadar akan situasi dan mengubah sikap mereka. Akan tetapi jika tingkat ketakutan tinggi digunakan, maka orang menolak pesan karena terlalu menakutkan dan sulit dipercaya.

4. Memecahkan masalah ketidaksesuaian

Cara lain yang dapat mengubah sikap adalah dengan memecahkan masalah ketidaksesuaian antara sikap dan perilaku. Misalnya, penelitian menunjukkan bahwa saat seseorang memiliki lebih dari satu tawaran pekerjaan dan dipaksa untuk memilih, ia akan merasa bahwa pilihan terakhir mereka adalah salah. Akan tetapi perasaan ini tidak akan berlangsung lama, mengingat teori disonansi kognitif di mana orang akan mencoba mengurangi disonansi dengan mengubah sikap dan perilaku.

5. Pengaruh teman atau rekan kerja

Cara lain yang menyebabkan perubahan sikap adalah melalui persuasi dari teman atau rekan kerja. Misalnya, Joe Smith mengelola rekening pengeluarannya dan menemukan bahwa rekan dalam bidang penjualan tidak melakukannya, dia mungkin mengubah sikapnya. Hal ini

mengasumsikan bahwa joe menyukai rekan kerjanya dan mereka punya kontrol persuasif atas dirinya. Sebaliknya, jika joe yakin bahwa tenaga penjualan lain semuanya malas dan mengelola rekening mereka hanya jika mereka tahu caranya, maka dia tidak mungkin mengubah sikapnya.

6. Pendekatan Co-Opting

Cara terakhir di mana perubahan sikap sering terjadi adalah dengan co-opting, yang berarti membawa orang yang tidak puas dengan situasi tertentu dan melibatkan mereka dalam mengembangkan sesuatu.

5.5 Kepuasan Kerja

5.5.1 Pengertian Dan Cara Mengukur Kepuasan Kerja

Pada umumnya setiap pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja dan atasan-atasan, mengikuti peraturan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasional, memenuhi standar-standar kinerja, menerima kondisi-kondisi kerja yang acap kali kurang ideal, dan lain-lain. Adapun pengertian kepuasan kerja menurut beberapa ahli di bawah ini

Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Luthans, 2006).

Kepuasan kerja (job satisfaction) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins and Judge, 2009).

Kepuasan kerja mencerminkan tingkatan di mana seseorang menyukai pekerjaannya. Diartikan secara formal, kepuasan kerja (job satisfaction) adalah sebuah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang (Kreitner and Kinicki, 2014).

Dari definisi di atas dapat dinilai bahwa kepuasan kerja bukanlah sebuah konsep kesatuan. Namun seseorang dapat merasa cukup puas dengan salah satu aspek pekerjaannya dan merasa kurang puas dengan satu atau beberapa aspek lainnya. Penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan mengalami banyak perubahan, bergantung pada segi kepuasan yang dibicarakan. Misalnya,

sebuah survei terbaru mengenai kepuasan kerja terhadap kelompok-kelompok generasi mengungkapkan kecenderungan berikut: Para Tradisionalis, angkatan tua (baby boomers), generasi X dan generasi Y merasa sangat puas dengan perusahaannya dan sangat tidak puas dengan gajinya; angkatan tua memiliki kepuasan yang lebih rendah terhadap perusahaannya, pekerjaan yang mereka lakukan, dan pembayaran dibandingkan dengan para tradisionalis, generasi X dan Generasi Y dan para tradisionalis memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada kelompok lain dalam semua aspek kepuasan (Kreitner and Kinicki, 2014).

Setiap pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti peraturan dan kebijaksanaan organisasi, memenuhi standar kerja, menerima kondisi kerja yang kurang ideal dan lain-lain. Dengan demikian untuk menilai kepuasan kerja seseorang terkait dengan pekerjaan yang dimilikinya merupakan hal yang rumit. Menurut Robbins and Judge (2009) terdapat dua pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja yaitu penilaian tunggal secara umum dan penyajian akhir. Metode penilaian tunggal secara umum sekedar meminta individu untuk merespon satu pertanyaan, dengan memberikan 5 pilihan jawaban dari sangat puas sampai sangat tidak puas. Pendekatan selanjutnya penyajian akhir aspek pekerjaan yaitu pendekatan yang digunakan dengan mengidentifikasi elemen-elemen penting dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan tentang setiap elemen. Faktor-faktor khusus yang dimasukkan adalah sifat pekerjaan, pengawasan, gaji saat ini, peluang promosi dan hubungan dengan rekan-rekan kerja. Faktor-faktor ini dinilai berdasarkan skala standar dan kemudian dijumlahkan untuk mendapatkan nilai kepuasan kerja secara keseluruhan. Kedua pendekatan di atas memiliki kelebihan dan kekurangan, metode penilaian tunggal tidak memakan waktu, dan membebaskan para manajer agar mereka bisa membahas berbagai persoalan dan masalah lain di tempat kerja. Penyajian akhir dari segi pekerjaan membantu manajer berfokus pada keberadaan masalah-masalah tersebut, membuatnya lebih mudah untuk menangani karyawan yang tidak bahagia serta menyelesaikan masalah dengan lebih cepat dan akurat.

5.5.2 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Dalam upaya menilai kepuasan kerja seseorang, organisasi pertama sekali harus mampu melihat faktor apa saja yang dapat memengaruhi kepuasan kerja seseorang. Menurut (Luthans, 2006) ada 5 dimensi untuk menilai kepuasan kerja yaitu sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri. Dalam hal ini di mana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
2. Gaji. Sejumlah upah yang diterima dan tingkat di mana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
3. Kesempatan Promosi. Kesempatan untuk maju dalam organisasi
4. Pengawasan. Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
5. Rekan Kerja. Tingkat di mana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

Berbeda dengan pendapat Kreitner and Kinicki (2014), lima model utama dari kepuasan kerja berfokus pada berbagai penyebab. Kelima model tersebut adalah pemenuhan kebutuhan, ketidaksesuaian, pencapaian nilai, keadilan dan komponen-komponen disposisi/genetis.

1. Pemenuhan Kebutuhan
Model ini menyatakan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan di mana karakteristik sebuah pekerjaan memungkinkan seseorang memenuhi kebutuhannya.
2. Ketidaksesuaian
Model ini menyatakan bahwa kepuasan adalah hasil dari ekspektasi yang terpenuhi. Ekspektasi yang terpenuhi (*met expectations*) menunjukkan perbedaan antara apa yang ingin diterima seseorang dari suatu pekerjaan, seperti gaji yang sesuai dan kesempatan mendapatkan promosi dan apa yang sebenarnya dia terima. Ketika ekspektasi lebih besar dari apa yang diterima, pegawai akan merasa tidak puas, sebaliknya model ini memperkirakan bahwa pegawai akan merasa puas jika ia mencapai hasil yang melebihi ekspektasinya.
3. Pencapaian Nilai
Pemikiran yang mendasari pencapaian nilai adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi bahwa sebuah pekerjaan memungkinkan adanya pemenuhan terhadap nilai-nilai kerja yang penting bagi seseorang. Secara umum, penelitian terus mendukung prediksi bahwa

pemenuhan nilai memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan kerja. Para manajer juga bisa meningkatkan kepuasan pegawai dengan membangun lingkungan kerja dan penghargaan-penghargaan serta pengakuan lainnya untuk menguatkan nilai-nilai pegawai.

4. Keadilan

Dalam model ini, kepuasan adalah sebuah fungsi dari seberapa adil pegawai diperlakukan di tempat kerja. Hasil-hasil kepuasan dari persepsi seseorang bahwa hasil pekerjaan, sehubungan dengan masukan, berbanding lurus dengan masukan. Persepsi pegawai mengenai perlakuan adil di tempat kerja sangat berhubungan dengan keseluruhan kepuasan kerja. Para manajer didorong untuk mengawasi persepsi keadilan pegawai dan untuk berinteraksi dengan pegawai dalam cara yang membuat mereka merasa diperlakukan cukup pantas.

5. Komponen-Komponen Disposisi/Genetis

Secara spesifik, model disposisi/genetis didasarkan pada kepercayaan bahwa kepuasan kerja sebagian adalah fungsi dari sifat pribadi dan faktor genetis. Karenanya model ini menyatakan bahwa perbedaan individu yang stabil sama pentingnya dalam menjelaskan kepuasan kerja dengan karakteristik lingkungan kerja.

5.5.3 Dampak Kepuasan Kerja dan Ketidakpuasan Kerja

Dalam organisasi tingkat kepuasan kerja karyawan akan berdampak langsung maupun tidak langsung pada organisasi tersebut. Adapun dampak dari ketidakpuasan kerja karyawan menurut Robbins and Judge, (2009) adalah sebagai berikut:

1. Keluar (exit): perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.
2. Aspirasi (voice): secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan beberapa bentuk aktivitas serikat pekerja.
3. Kesetiaan (loyalty): secara pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.

4. Pengabaian (neglect): secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus-menerus, kurangnya usaha dan meningkatnya angka kesalahan.
5. Dari konsekuensi di atas sebagai dampak dari ketidakpuasan karyawan, maka akan dibahas hubungan antara kepuasan kerja dan beberapa variabel lain yang bersifat positif atau negatif.

5.5.4 Kepuasan Kerja Dan Kinerja.

Pekerja yang bahagia cenderung lebih produktif, meskipun sulit untuk mengatakan ke mana arah hubungan sebab akibat tersebut. Ketika data produktivitas dan kepuasan secara keseluruhan dikumpulkan untuk organisasi, kita menemukan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas (Robbins and Judge, 2009). Kesimpulan terbaik mengenai kepuasan dan kinerja adalah karena terdapat hubungan yang pasti di dalamnya, tetapi mungkin tidak sebesar kebijakan konvensional yang mengasumsikan karyawan yang merasa senang sebagai karyawan yang produktif (Luthans, 2006). Hubungan positif yang signifikan antara kepuasan karyawan di tingkat unit bisnis dan hasil kepuasan konsumen, produktivitas, keuntungan, perputaran pegawai, dan kecelakaan pada unit bisnis.

Sehingga para manajer bisa memberikan dampak positif pada berbagai hasil-hasil organisasi yang penting, dengan meningkatkan kinerja karyawan (Kreitner and Kinicki, 2014).

1. Kepuasan Kerja Dan OCB (Organizational Citizenship Behaviors)
OCB terdiri dari perilaku-perilaku pegawai yang di luar tugas. Misalnya sikap seperti pernyataan konstruktif mengenai departemen, ungkapan minat pribadi dalam pekerjaan orang lain, saran-saran untuk peningkatan, pelatihan pegawai baru, rasa hormat untuk semangat dan tulisan atran pemeliharaan bangunan, peduli terhadap properti perusahaan, serta ketepatan waktu dan kehadiran di atas standar atau tingkat yang dapat dilaksanakan. Perilaku di atas merupakan harapan manajer pada karyawan. Hasil penelitian menunjukkan sebuah hubungan yang signifikan dan cukup positif antara perilaku keanggotaan organisasi dan kepuasan kerja. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa OCB sangat berhubungan dengan akibat tingkat individu (misalnya, tingkat penilaian kinerja, keinginan untuk berhenti bekerja, ketidakhadiran, dan perputaran) dan hasil tingkat organisasi (misalnya, produktivitas, efisiensi, biaya yang lebih rendah, kepuasan konsumen, dan perputaran tingkat unit). Hasil ini dinilai sangat penting karena dua alasan yaitu, menunjukkan OCB akan menciptakan kesan positif mengenai diri individu diantara rekan kerja dan manajer, dan juga memengaruhi hasil organisasi. Selain bagi karyawan dan organisasi hal ini juga penting bagi manajer untuk terus memperkuat lingkungan yang dapat meningkatkan OCB. Manajer diharapkan dapat menciptakan dan melaksanakan keputusan-keputusan terkait pegawai dalam cara yang memadai untuk menguatkan OCB (Kreitner and Kinicki, 2014).

2. Kepuasan Kerja Dan Ketidakhadiran

Penelitian hanya menunjukkan hubungan negatif yang lemah antara kepuasan dan ketidakhadiran. Seperti halnya dengan pergantian karyawan, banyak variabel lain yang menjadi pertimbangan untuk menetap selain kepuasan kerja. Misalnya, penelitian terhadap karyawan pemerintah menunjukkan bahwa orang yang yakin bahwa pekerjaannya penting memiliki ketidakhadiran rendah daripada orang yang tidak merasa pekerjaannya penting. Selain itu, penting untuk diingatkan bahwa kepuasan kerja tinggi belum tentu menghasilkan ketidakhadiran yang rendah, tetapi kepuasan kerja yang rendah mungkin menyebabkan ketidakhadiran (Luthans, 2006).

3. Kepuasan Kerja Dan Perputaran Karyawan

Tingkat kepuasan tidak begitu penting dalam memprediksi perputaran karyawan untuk pekerja keras. Organisasi biasanya melakukan banyak upaya untuk mempertahankan karyawan seperti ini. Mereka mendapatkan kenaikan gaji, pujian, pengakuan, peluang promosi dan lain-lain. Hal yang sebaliknya cenderung terjadi pada karyawan yang tidak baik, organisasi hanya mengarahkan sedikit usaha untuk memelihara mereka. Bahkan mungkin ada tekanan halus untuk mendorong mereka keluar. Oleh karena itu, kita akan berharap

bahwa kepuasan kerja lebih penting dalam memengaruhi pekerja yang tidak baik untuk tinggal bila dibandingkan dengan pekerja keras (Robbins and Judge, 2009).

4. Kepuasan Kerja Dan Perilaku Menyimpang Di Tempat Kerja

Rasa tidak puas atas pekerjaan yang dimiliki jika diprediksi akan melakukan perilaku khusus seperti berupaya untuk membentuk serikat kerja, penyalahgunaan hakikat, pencurian di tempat kerja, pergaulan yang tidak pantas, dan kelambanan. Para peneliti berpendapat perilaku ini merupakan indikator perilaku menyimpang di tempat kerja. Intinya adalah ketika karyawan tidak menyukai lingkungan kerjanya, setiap individu akan meresponnya dengan sikap yang berbeda. Ada karyawan yang lebih memilih untuk keluar, ada yang ketika jam kerja digunakan untuk melakukan hal lain yang tidak berkaitan dengan pekerjaannya, ada yang membawa pulang persediaan di tempat kerja untuk penggunaan pribadi, dan lain-lain. Dengan demikian untuk mengendalikan konsekuensi seperti di atas sebaiknya organisasi menyelesaikan sumber masalahnya yaitu ketidakpuasan (Robbins and Judge, 2009).

5.5.4 Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja

Secara keseluruhan dapat dilihat bahwa kepuasan kerja memiliki dampak negatif maupun positif, maka dengan demikian terdapat empat cara yang dapat dilakukan manajerial untuk meningkatkan kepuasan kerja menurut Luthans (2006):

1. Membuat pekerjaan menjadi menyenangkan

Perusahaan Southwest Airlines memiliki budaya fun bagi para karyawannya. Manajemen menjelaskan bahwa ketidakpuasan itu sah-sah saja: seperti baik menjadi diri sendiri dan bersaing secara serius. Dengan budaya tersebut membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan, tetapi tidak menghilangkan kebosanan dan mengurangi kesempatan bagi ketidakpuasan.

2. Memiliki gaji, benefit dan kesempatan promosi yang adil
Cara penting untuk membuat benefit menjadi lebih efektif adalah membuat cara fleksibel yang disebut kafetaria. Cara ini memungkinkan karyawan untuk memilih distribusi benefit mereka sendiri dalam jumlah yang sudah dianggarkan. Dengan demikian, tidak perlu ada penyesuaian dengan apa yang mereka inginkan karena semuanya merupakan pilihan mereka sendiri.
3. Menyesuaikan orang dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahlian mereka.
Memberikan pekerjaan yang sesuai merupakan hal yang paling penting untuk memuaskan karyawan, tetapi sering diabaikan. Tentu saja ini mengasumsikan bahwa organisasi mengetahui minat dan keahlian seseorang.
4. Mendesain pekerjaan agar menarik dan menyenangkan.
Selain menemukan orang yang tepat dalam suatu pekerjaan seperti dijelaskan sebelumnya, pedoman ini menyarankan desain pekerjaan yang sesuai dengan orangnya. Kebanyakan orang tidak akan bosan, pekerjaan yang dilakukan secara berulang tetap menyenangkan.

Menurut Robbins and Judge (2009), terdapat empat faktor yang menyebabkan tingginya tingkat kepuasan kerja karyawan:

1. Kerja yang menantang secara mental
Pada umumnya, individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, kebebasan dan umpan balik tentang seberapa baik kerja mereka. Karakteristik-karakteristik ini membuat kerja lebih menantang secara mental.
2. Penghargaan yang sesuai
Karyawan menginginkan sistem bayaran yang mereka rasa adil, tidak ambigu dan selaras dengan harapan-harapan mereka. Ketika bayaran dianggap adil, sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual, dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan berhubungan dengan lingkungan kerja mereka untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa karyawan lebih menyukai lingkungan fisik yang nyaman atau tidak berbahaya. Selain itu, sebagian besar karyawan lebih menyukai bekerja relatif dekat dengan rumah, dengan fasilitas yang relatif modern dan bersih, serta dengan peralatan yang memadai.

4. Kolega yang suportif

Individu mendapatkan sesuatu yang lebih sekedar uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan. Untuk sebagian besar karyawan, kerja juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidak mengherankan bahwa memiliki rekan kerja yang ramah dan suportif mampu meningkatkan kepuasan kerja.

Bab 6

Motif dan Motivasi

6.1 Pendahuluan

Sesungguhnya setiap organisasi (perusahaan) tentunya menginginkan karyawannya memiliki prestasi yang baik. Karena dengan memiliki karyawan yang berprestasi, diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan nilai perusahaan. Jika penilaian prestasi kerja sangat diperhatikan maka akan menjadi fokus bagi karyawan untuk melihat seberapa besar tingkat keberhasilan yang bisa dicapai dalam bekerja. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting, oleh karena itu diperlukan strategi-strategi yang lebih baik dalam upaya membina manusia sebagai tenaga kerja (Aldi and Susanti, 2019; Purba et al., 2020; Mahyuddin et al., 2021; Nainggolan et al., 2021).

Untuk mencapai tujuan suatu organisasi tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Karyawan yang berkualitas adalah karyawan yang melaksanakan pekerjaannya dan mampu memberikan hasil kerja yang baik atau mempunyai prestasi kerja yang tinggi yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya (Parinduri et al., 2020; Halim et al., 2021; Revida et al., 2021; Wijaya et al., 2021).

Tercapainya prestasi kerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dan

tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia. Prestasi kerja yang dicapai pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menjamin kelangsungan hidup organisasi.

Prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh bermacam-macam ciri pribadi dari masing-masing individu (Hasibuan et al., 2021; Kato et al., 2021; Kuswandi et al., 2021; Sisca et al., 2021; Wirapraja et al., 2021).

Mengikuti perkembangan kompetitif dan mengglobal, perusahaan membutuhkan karyawan yang berprestasi tinggi. Pada saat yang sama, pekerja memerlukan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan mereka pada masa yang akan datang. Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang ikut terlibat secara langsung dalam menjalankan kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Julyanthry et al., 2020; Banjarnahor et al., 2021; Faridi et al., 2021; Negara et al., 2021; Sudarmanto et al., 2021; Tanjung et al., 2021).

Sebuah organisasi yang baik dan memiliki citra positif dimata masyarakat tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu peranan sumber daya manusia dalam organisasi sangatlah besar. Salah satu fungsi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah melakukan pengembangan karir dan motivasi kerja untuk mencapai kepuasan kerja karyawan hasil yang maksimal (Bahri and Nisa, 2017).

Daft (2015) menyatakan bahwa kebanyakan orang memulai pekerjaan baru dengan antusias dan bersemangat, tetapi pegawai dapat kehilangan semangat tersebut apabila seorang manajer tidak dapat berperan sebagai seorang motivator yang baik. Banyak terjadi pegawai yang kehilangan motivasi dan komitmen terhadap pekerjaan sehingga etos kerjanya menurun. Hal ini merupakan masalah besar bahkan bagi sebuah organisasi yang sukses atau seorang manajer andal sekalipun. Salah satu rahasia untuk berhasilnya suatu organisasi adalah pegawai yang memiliki motivasi dan keterikatan aktif yang tinggi.

Kebanyakan bisnis berhasil bukan hanya karena ide bisnisnya, tetapi juga karena karyawannya. Tetapi, karyawan juga perlu dimotivasi serta perlu memiliki keterampilan yang sesuai untuk melakukan pekerjaannya. Karyawan di beberapa perusahaan memiliki keterampilan yang memadai untuk

pekerjaanya, tetapi mereka kurang memiliki motivasi untuk berkinerja dengan baik. Konsekuensinya, karyawan ini hanya memberikan bantuan yang terbatas dalam proses produksi. Beberapa perusahaan yakin bahwa jika perusahaan dapat mempekerjakan orang-orang termotivasi secara alamiah, maka karyawan akan berkinerja dengan baik di tempat kerja, tetapi hal ini tidak selalu terjadi. Meskipun sebagian orang secara alamiah melakukan usaha yang lebih besar untuk berkinerja baik, mereka masih membutuhkan lingkungan kerja yang memotivasi mereka (Ferinia et al., 2020; Madura, 2020; Basmar, Purba, Damanik, et al., 2021; Kurniullah et al., 2021; Mardia, Hasibuan, et al., 2021).

6.2 Pengertian Motif dan Motivasi

Motif dan motivasi merupakan sesuatu yang mempunyai hubungan yang sangat erat. Kita sering mendengar kata motif akan tetapi kita susah untuk mengartikannya. Motif merupakan suatu dorongan, hasrat, keinginan dan tenaga penggerak lainnya yang berasal dari seseorang. Motiv ini memberi tujuan dan arah kepada tingkah laku manusia. Dalam kehidupan sehari-hari seseorang sering melakukan motif. Misalnya sebagai siswa maka harus belajar dengan sungguh-sungguh. Sebenarnya kegiatan ini mempunyai motif tersendiri (Mangkunegara, 2005).

Dalam motif terdapat dua unsur pokok yaitu dorongan dan tujuan. Sedangkan motivasi itu sendiri yaitu merupakan sesuatu yang membangkitkan motif atau menggerakkan seseorang untuk berbuat sesuatu dalam rangka mencapai suatu kepuasan atau tujuan. Jadi motivasi ini merupakan tindak lanjut dari sebuah motif. Seperti yang dicontohkan di atas bahwa seorang siswa harus belajar dengan sungguh-sungguh. Ini merupakan motif sedangkan motivasi dari motif ini yaitu mengapa siswa harus belajar dengan sungguh-sungguh. Motif dan Motivasi mempunyai hubungan yang timbal balik (Robbins, 2003).

Motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa. Organisasi akan berhasil melaksanakan program-programnya bila orang-orang yang bekerja dalam organisasi dapat melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya masing-masing. Dalam melaksanakan tugas tersebut, para pegawai perlu diberikan arahan dan dorongan sehingga potensi yang ada dalam dirinya

dapat diubah menjadi prestasi yang menguntungkan organisasi (Daft, 2015; Bahri and Nisa, 2017; Aldi and Susanti, 2019; Banjarnahor et al., 2021).

Motivasi (motivation) dapat diartikan sebagai kekuatan yang muncul dari dalam maupun dari luar diri seseorang dan membangkitkan semangat serta ketekunan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan. Motivasi pekerja akan memengaruhi produktivitasnya dan sebagai bagian dari tugas seorang manajer adalah menyalurkan motivasi ke arah pencapaian tujuan organisasi (Daft, 2015; Purba et al., 2020; Arief et al., 2021; Ferinia et al., 2021).

Menurut Ryan & Deci (2000) dalam Demircioglu and Chen (2019) bahwa Motivation can be defined as “to be moved to do something... someone who is energized or activated toward an end is considered motivated”. Dalam kebijakan konvensional, motivasi adalah dikotomi, intrinsik dan ekstrinsik. Secara intrinsik, motivasi diartikan melakukan sesuatu karena ketertarikan atau karena merasa nyaman. Sedangkan secara ekstrinsik, motivasi diartikan melakukan sesuatu karena hal itu diperintahkan untuk menghasilkan sesuatu. Selain itu, definisi lain motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya” (Robbins, 2003). Motivasi menurut Madura (2020) merupakan motivasi karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja (job satisfaction) atau tingkat sejauh mana karyawan puas dengan pekerjaan mereka. Perusahaan menyadari kebutuhan untuk memuaskan karyawannya. Oleh karena itu, karyawan yang puas dengan pekerjaannya lebih termotivasi, maka manajer dapat memotivasi karyawan dengan memastikan kepuasan kerja (Sherly et al., 2020; Sudarso et al., 2020; Abdillah et al., 2021; Basmar, Purba, Nugraha, et al., 2021; Jony et al., 2021; Mardia, Purba, et al., 2021; Sahir et al., 2021).

6.3 Teori Motivasi

Motivasi dapat menyebabkan seseorang bertindak dengan perilaku yang baik dalam sebuah organisasi. Banyak penelitian yang menyimpulkan bahwa motivasi pekerja yang tinggi berbanding lurus dengan tampilan organisasi dan keuntungan yang dihasilkannya. Tanggung Jawab seorang manajerlah untuk menemukan kombinasi yang tepat antara teknik motivasi serta jenis

penghargaan yang dapat memuaskan kebutuhan para pekerja dan dapat terus mendorong kinerja para pekerja menjadi makin baik (Robbins, 2003).

Beberapa pendapat tentang motivasi menekankan pada pembahasan tentang kebutuhan-kebutuhan manusia dan bagaimana kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat dipenuhi ditempat kerja.

1. Hierarki Kebutuhan

Ada banyak teori yang membahas tentang hierarki kebutuhan, tetapi yang mungkin paling terkenal adalah teori yang dikembangkan oleh Abraham Maslow. Teori hierarki kebutuhan (hierarchy of needs theory) dari Maslow mengemukakan bahwa seseorang dimotivasi oleh beberapa tingkatan kebutuhan yang tersusun berdasarkan kepentingannya.

a. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan fisiologis adalah semua kebutuhan dasar fisik manusia termasuk makanan, air, dan oksigen. Jika direfleksikan dalam ruang lingkup perusahaan, hal ini termasuk kebutuhan kebutuhan seperti kenyamanan suhu udara di tempat kerja, dan gaji minimum yang mencukupi untuk kebutuhan pokok.

b. Kebutuhan akan rasa aman

Kebutuhan akan rasa aman mencakup semua kebutuhan terhadap lingkungan yang aman dan terlindung, baik secara fisik maupun emosi serta bebas dari ancaman termasuk lingkungan yang tertib dan kemerdekaan dari tindak kekerasan. Dalam lingkup dunia kerja, kebutuhan ini direfleksikan menjadi keamanan kerja, pungutan liar dan jenis pekerjaan yang aman.

c. Kebutuhan untuk diterima

Kebutuhan ini mencerminkan hasrat untuk diterima oleh lingkungan, hasrat untuk bersahabat, menjadi bagian dari sebuah kelompok, dan dikasihi. Dalam organisasi, kebutuhan-kebutuhan ini memengaruhi hasrat untuk memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja, berpartisipasi dalam kelompok kerja, dan memiliki hubungan yang baik dengan supervisor.

d. Kebutuhan untuk dihargai

Kebutuhan ini berhubungan dengan hasrat untuk memiliki citra positif dan menerima perhatian, pengakuan dan apresiasi dari orang lain. Dalam organisasi, kebutuhan untuk dihargai menunjukkan motivasi untuk diakui, tanggungjawab yang besar, status yang tinggi dan pengakuan atas kontribusi pada organisasi.

e. Kebutuhan untuk aktualisasi diri

Kebutuhan ini adalah kebutuhan untuk mengalami pemenuhan diri, yang merupakan kategori kebutuhan tertinggi. Kebutuhan ini di antaranya adalah kebutuhan untuk mengembangkan potensi diri secara menyeluruh, meningkatkan kemampuan diri, dan menjadi orang yang lebih baik. Kebutuhan aktualisasi diri dapat dipenuhi di organisasi dengan cara memberikan kesempatan orang-orang untuk tumbuh, mengembangkan kreativitas, dan mendapatkan pelatihan untuk dapat mengerjakan tugas yang menantang serta melakukan pencapaian (Mangkunegara, 2005).

Menurut teori Maslow, kebutuhan tingkat rendah adalah kebutuhan yang menjadi prioritas, kebutuhan ini harus dipenuhi sebelum kebutuhan di tingkat yang lebih atas bisa dirasakan. Kebutuhan tingkat bawah dapat dipenuhi dengan tahapan: Kebutuhan Fisiologi dirasakan sebelum kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan akan rasa aman dirasakan sebelum kebutuhan sosial dan seterusnya. Seseorang yang mendambakan keamanan fisik akan memusatkan upayanya untuk menciptakan lingkungan yang lebih aman dan tidak akan menghiraukan kebutuhan untuk dihargai atau kebutuhan aktualisasi diri. Setelah satu kebutuhan terpuaskan, maka dari kebutuhan itu pun menurun dan kebutuhan-kebutuhan yang ada di tingkat yang lebih tinggi pun akan mulai dirasa (Robbins, 2003).

2. Teori ERG

Clayton Alderfer mengemukakan sebuah modifikasi atas teori Maslow dalam rangka menyederhanakannya dan menanggapi kritik atas kurangnya pembuktian empiris pada teori ini. Teori ERG (ERG

theory) yang dikemukakan Clayton Alderfer mengenalkan tiga kategori kebutuhan:

- a. Kebutuhan eksistensi. Kebutuhan akan kebahagiaan lahir
- b. Kebutuhan keterikatan. Kebutuhan akan hubungan yang baik dengan orang lain.
- c. Kebutuhan pertumbuhan. Kebutuhan yang fokus pada pengembangan potensi manusia dan keinginan untuk pertumbuhan pribadi dan peningkatan kompetensi (Mangkunegara, 2005).

Model teori ERG dan hierarki kebutuhan teori Maslow memiliki kemiripan karena keduanya dijabarkan dalam format hierarkis dan menganggap bahwa individu-individu naik satu tingkatan hierarki dalam satu waktu. Akan tetapi, Alderfer mengurangi jumlah kebutuhan menjadi tiga saja dan mengemukakan bahwa pergerakan naik dari hierarki ini lebih rumit, dengan menggambarkan yang dinamakan prinsip kegagalan-kemunduran (*frustration-regression principle*), yaitu bahwa kegagalan pada pemenuhan yang tinggi dapat memicu kemunduran pada kebutuhan tingkat rendah yang sudah terpenuhi sebelumnya. Oleh karena itu, seorang karyawan yang tidak dapat memenuhi kebutuhan akan pertumbuhan pribadinya mungkin akan kembali lagi pada pemenuhan kebutuhan tingkat rendah dan mengarahkan kembali usahanya pada usaha untuk mendapatkan uang banyak (Daft, 2015).

3. Studi Hawthorne

Pada akhir tahun 1920-an, para peneliti mempelajari pekerja di Western Electric Plant dekat Chicago untuk mengidentifikasi bagaimana beragam kondisi memengaruhi tingkat produksi mereka. Ketika pencahayaan ditingkatkan, tingkat produksi pun meningkat. Akan tetapi, tingkat produksi juga meningkat ketika pencahayaan dikurangi. Para pekerja ini kemudian diberikan beragam waktu istirahat, lagi-lagi tingkat produksi meningkat baik dengan waktu istirahat yang lebih pendek maupun yang lebih panjang. Suatu interpretasi dari hasil ini adalah bahwa pekerja lebih termotivasi ketika mereka merasa bahwa mereka diperbolehkan untuk berpartisipasi. Supervisor dapat memotivasi karyawan dengan memberikan lebih

banyak perhatian kepada mereka dan memperbolehkan untuk berpartisipasi (Robbins, 2003; Amir, 2019; Purba et al., 2020).

4. Studi Kepuasan Kerja Herzberg

Pada akhir tahun 1950-an, Frederick Herzberg menyurvei 200 akuntan dan insinyur mengenai kepuasan kerja. Herzberg mencoba untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang membuat mereka tidak puas dengan pekerjaan mereka pada satu titik waktu tertentu. Ia juga mencoba untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang membuat mereka puas dengan pekerjaannya. Studinya menemukan hal-hal berikut ini: Karyawan menjadi tidak puas ketika mereka memandang faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan sebagaimana tecantum pada kolom sebelah kiri yang disebut dengan faktor higiene (higiene factor) tidak memadai. Karyawan pada umumnya puas ketika faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan sebagaimana tecantum pada kolom sebelah kanan yang disebut dengan faktor motivasional (motivational factor), tersedia. Hasil Herzberg menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti kondisi kerja dan gaji harus memadai guna mencegah timbulnya ketidakpuasan di pihak karyawan. Tetapi, kondisi kerja dan gaji yang lebih dari mencukupi tidak selalu mengarah pada tingkat kepuasan yang tinggi. Melainkan, tingkat kepuasan karyawan yang tinggi paling mudah dicapai dengan menawarkan manfaat-manfaat tambahan, seperti tanggungjawab. Dengan demikian, jika manajer memberikan lebih banyak tanggungjawab kepada karyawan, hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja dan memotivasi karyawan untuk lebih produktif (Amir, 2019).

5. Teori X dan Teori Y McGregor

Teori ini mencerminkan persepsi yang mungkin dimiliki oleh supervisor terhadap pekerja. Pandangan dari teori X dan teori Y dirangkum sebagai berikut:

- a. Teori X: Karyawan tidak menyukai pekerjaan dan tanggungjawab yang terkait serta akan berusaha menghindari pekerjaan sebisa mungkin.

- b. Teori Y: Karyawan mau bekerja dan lebih menyukai untuk memiliki tanggungjawab yang lebih besar.

Cara Supervisor memandang karyawan dapat memengaruhi cara mereka memperlakukan karyawan. Supervisor yang memercayai Teori X kemungkinan besar akan menggunakan pengendalian ketat terhadap pekerja, dengan sedikit pendelegasian wewenang atau tidak sama sekali. Sebaliknya, supervisor yang memercayai Teori Y akan mendelegasikan lebih banyak wewenang karena mereka menganggap pekerja bertanggungjawab. Supervisor ini juga akan memberikan lebih banyak peluang kepada karyawan untuk menggunakan kreativitasnya (Amir, 2019).

6. Teori Z

Pada tahun 1980an, teori baru mengenai kepuasan kerja dikembangkan. Teori ini disebut dengan teori Z. Sebagian didasarkan pada gaya Jepang yang memperbolehkan semua karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Partisipasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karena hal tersebut memberikan tanggungjawab kepada karyawan. Deskripsi kerja (job description) cenderung tidak begitu terspesialisasi, sehingga karyawan dapat mengembangkan berbagai keterampilan dan memiliki jalur karier yang lebih fleksibel. Untuk meningkatkan kepuasan kerja, banyak perusahaan AS mulai memberikan lebih banyak tanggungjawab kepada karyawan (Robbins, 2003; Amir, 2019; Purba et al., 2020).

6.4 Rancangan Pekerjaan Untuk Motivasi

Sebuah pekerjaan dalam suatu organisasi adalah sebuah unit kerja di mana seorang pekerja dituntut bertanggungjawab atas pelaksanaannya. Manajer harus tahu aspek apa dari suatu pekerjaan yang dapat memberi motivasi sebagaimana dia harus tahu bagaimana untuk mengganti kerugian atas tugas rutin yang hanya memberi sedikit kepuasan. Rancangan pekerjaan (job design) adalah aplikasi dari teori motivasi pada struktur kerja untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan (Mangkunegara, 2005; Amir, 2019; Purba et al., 2020).

Pendekatan-pendekatan rancangan kerja umumnya dibagi menjadi penyederhanaan kerja, rotasi kerja, perluasan kerja dan pengayaan kerja.

1. Penyederhanaan Kerja (job simplification)

Penyederhanaan kerja mengejar efisiensi tugas dengan mengurangi jumlah tugas yang harus dilakukan seorang pegawai. Penyederhanaan kerja didasarkan pada prinsip yang diambil dari manajemen ilmiah dan keahlian di bidang industri. Tugas-tugas dirancang agar menjadi tugas yang sederhana, diulang-ulang dan terstandarisasi.

2. Perputaran kerja (job rotation)

Perputaran kerja (job rotation) secara sistematis memindahkan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain, yang karenanya meningkatkan jumlah tugas-tugas yang berbeda yang dikerjakan seorang pegawai tanpa meningkatkan kompleksitas pekerjaan orang lain. Misalnya, seorang pembuat mobil mungkin memasang kaca depan mobil selama satu minggu dan memasang bumper depan di minggu selanjutnya. Perputaran pekerjaan masih memanfaatkan efisiensi teknis, tetapi kreativitas ini memberikan variasi dan stimulus bagi para pegawai.

3. Pemekaran Pekerjaan (job enlargement)

Pemekaran pekerjaan menggabungkan beberapa tugas menjadi satu tugas yang baru dan lebih besar. Jenis rancangan seperti ini merupakan jawaban terhadap ketidakpuasan pegawai dengan pekerjaan yang terlalu sederhana. Bukannya hanya satu pekerjaan, seorang pegawai dapat memegang tanggungjawab atas tiga atau empat dan akan diberikan lebih banyak waktu untuk mengerjakannya. Pemekaran pekerjaan memberikan variasi pekerjaan dan tantangan yang lebih besar bagi para pegawai.

4. Pengayaan pekerjaan (job enrichment)

Pengayaan pekerjaan menggabungkan motivator tingkat tinggi ke dalam pekerjaannya di antaranya, tanggungjawab, pengakuan, dan kesempatan untuk tumbuh, belajar dan melakukan pencapaian. Dalam pengayaan pekerjaan seorang pegawai memiliki kendali atas sumber daya yang diperlukan untuk mengerjakan tugasnya, melakukan

pengambilan keputusan mengenai bagaimana ia akan menyelesaikan pekerjaannya, mengalami pertumbuhan pribadi dan menentukan kecepatan kerjanya (Amir, 2019; Purba et al., 2020).

6.5 Meningkatkan Motivasi Kerja

Banyak teori motivasi mengatakan bahwa perusahaan dapat memotivasi karyawan untuk berkinerja secara baik dengan memastikan kepuasan kerja. Secara umum, karakteristik utama yang memengaruhi kepuasan kerja adalah uang, keamanan, jadwal kerja, dan keterlibatan di tempat kerja. Semakin perusahaan dapat menawarkan program pengayaan pekerjaan ini kepada karyawan, semakin perusahaan dapat memotivasi karyawan (Amir, 2019; Purba et al., 2020).

1. Program Kompensasi yang Memadai

Perusahaan dapat berusaha memuaskan karyawan dengan menawarkan kompensasi yang memadai untuk pekerjaan yang terkait. Akan tetapi, kompensasi yang memadai tidak selalu memotivasi karyawan untuk memberikan usaha terbaik mereka. Oleh karena itu, perusahaan dapat berusaha untuk memastikan bahwa karyawan dengan kinerja terbaik setiap tahunnya menerima persentase kenaikan gaji tertinggi. Kompensasi di beberapa perusahaan terdiri atas gaji pokok dan imbalan yang dikaitkan dengan tujuan kinerja tertentu. Karyawan lebih termotivasi untuk berkinerja dengan baik karena mereka memperoleh manfaat langsung dari kinerja yang tinggi.

2. Keamanan Kerja

Karyawan yang memiliki keamanan kerja dapat menjadi lebih termotivasi untuk berkinerja dengan baik. Mereka kemungkinan kecil akan terganggu pekerjaannya karena berpikir untuk mencari pekerjaan lain yang lebih aman. Perusahaan dapat memberikan keamanan kerja yang lebih baik dengan melatih karyawan untuk menangani berbagai tugas sehingga mereka dapat ditugaskan ke bagian lain jika posisi mereka sekarang tidak lagi dibutuhkan.

3. Jadwal Kerja yang Fleksibel

Metode lain untuk meningkatkan kepuasan kerja adalah dengan menerapkan program yang memungkinkan jadwal kerja yang lebih fleksibel. Beberapa perusahaan telah melakukan eksperimen dengan minggu kerja yang dipadatkan, yaitu memadatkan beban kerja ke dalam jumlah hari yang lebih sedikit per minggunya. Umumnya minggu kerja yang terdiri atas 5 hari kerja dengan 8 jam kerja per hari dipadatkan menjadi 4 hari kerja dengan 10 jam kerja per hari. Tujuan utama jadwal ini adalah untuk memungkinkan karyawan memiliki tiga hari libur dalam seminggu. Ketika karyawan memperoleh jadwal kerja yang mereka inginkan, mereka menjadi lebih termotivasi untuk berkinerja dengan baik.

4. Program Keterlibatan Karyawan

Ketika karyawan lebih termotivasi dengan memainkan peranan yang lebih besar di perusahaan, baik dengan lebih terlibat dalam pengambilan keputusan maupun dengan diberikan tanggungjawab yang lebih besar, perusahaan dapat menggunakan berbagai metode untuk memungkinkan keterlibatan dan tanggungjawab karyawan yang lebih besar seperti, perluasan pekerjaan, rotasi pekerjaan, pemberdayaan, manajemen partisipatif, dan manajemen berdasarkan tujuan (Amir, 2019; Purba et al., 2020).

Bab 7

Pola Organisasi Mikro dan Makro

7.1 Pendahuluan

Kemajuan sebuah organisasi profit maupun non-profit dipengaruhi oleh banyak faktor selain sumber daya manusia (SDM) yang ada. Pimpinan organisasi harus selalu melihat perkembangan situasi secara internal maupun eksternal dengan menyesuaikan dengan strategi yang telah ditetapkan untuk menuju pada cita-cita organisasi. Strategi diartikan sebagai pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi. Strategi membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi. Dengan tindakan berpola, perusahaan dapat mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya organisasi secara efektif untuk mewujudkan visi organisasi. Tanpa strategi yang tepat, sumberdaya organisasi akan terhambur konsumsinya, sehingga akan berakibat pada kegagalan organisasi dalam mewujudkan visinya. Strategi harus dilaksanakan secara efektif, sehingga rencana strategi harus dipadukan dengan masalah operasional (Handriani, 2011).

Menurut Kamble dalam Handriani (2011) bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja suatu usaha, termasuk usaha kecil, dapat dikelompokkan menjadi tiga faktor, yaitu: faktor internal, faktor eksternal, dan faktor

entrepreneurial skill. Ketiganya dapat berpengaruh secara langsung atau tidak langsung terhadap kinerja usaha kecil melalui penerapan strategi. Faktor internal perusahaan yang secara strategis memengaruhi tujuan perusahaan, yakni: pemasaran dan distribusi, penelitian dan pengembangan dan Rekayasa, manajemen produksi dan operasi, sumberdaya manusia perusahaan, dan faktor keuangan dan akuntansi.

Masing-masing faktor terdiri atas beberapa indikator sesuai dengan sifat dan karakteristik faktor tersebut. Sedangkan lingkungan eksternal terdiri dari tiga kelompok faktor yang saling terkait satu dengan lainnya. Pertama, lingkungan jauh yang terdiri dari faktor-faktor yang berasal dari luar dan biasanya tidak memandang situasi operasional sebuah perusahaan, yaitu faktor ekonomi, sosial, politik teknologi dan ekologi. Kedua, faktor yang secara langsung memengaruhi industri itu sendiri, yakni hambatan-hambatan untuk memasuki pasar, pesaing, usaha substitusi, dan kekuatan tawar menawar dari pembeli dan pemasok. Ketiga, lingkungan operasional yang meliputi posisi persaingan, profil pelanggan, supplier, kreditor, dan pasar tenaga kerja. Serta masih ada satu faktor eksternal yang cukup penting yaitu faktor makro ekonomi, antara lain kredit, suku bunga, dan pajak.

Perusahaan yang gagal dalam mengelola aspek internal dan eksternal dari bisnisnya akan terancam mengalami kebangkrutan sehingga tidak dapat bersaing dengan perusahaan/bisnis lainnya yang ada dipasar. Pengelolaan perusahaan/ bisnis sangat penting sekali dilakukan oleh start-up bisnis. Peluang kegagalan dalam pengelolaan start-up bisnis lebih besar dibandingkan dengan perusahaan yang berskala menengah atau besar. Hal ini dikarenakan pada level start-up bisnis sebuah bisnis harus memiliki optimalisasi pada pengelolaan faktor internal. Start-up bisnis harus mampu mempertahankan produk/jasa yang dihasilkan tetap diterima oleh pasar walaupun harus menghadapi persaingan dipasar.

Start-up bisnis harus mampu melewati masa-masa kritis sebuah usaha yang biasanya sangat rentan pada bisnis usia 1-5 tahun. Dalam kurun waktu kritis di lima tahun pertama start-up bisnis harus mampu menyeimbangkan antara pengelolaan faktor internal sekaligus dalam saat bersamaan juga mengelola faktor eksternal. Strategi bisnis harus tepat pada sasaran sehingga mencapai hasil yang optimal/berpengaruh positif bagi keberlangsungan sebuah startup bisnis (Sari and Sitepu, 2016).

7.2 Lingkungan Organisasi

Sudah sangat dipahami bahwa lingkungan tidaklah bersifat stabil, tetapi dinamis dan organisasi selalu memiliki hubungan yang erat dengan perubahan-perubahan yang terjadi pada tingkat lingkungan. Organisasi selalu mendapatkan sesuatu dari lingkungannya sebagai masukan (input), kemudian ditransformasikan menjadi suatu keluaran (output) bagi lingkungan. Apa yang dapat diperoleh oleh suatu organisasi selalu ditentukan oleh lingkungan, demikian juga apa yang menjadi produk dari organisasi juga selalu ditentukan oleh lingkungan (Ambarwati, 2019).

Setiap organisasi selalu memiliki kelenturan dan memiliki kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi, sehingga organisasi dapat melakukan penyesuaian-penyesuaian terhadap perubahan dan secara demikian dapat menjaga kelangsungan hidupnya dalam situasi lingkungan yang selalu berubah. Jadi organisasi tidaklah merupakan suatu sistem yang tertutup dan bersifat mekanis, tetapi organisasi merupakan suatu sistem yang terbuka dan organis sifatnya.

Sistem formal menggambarkan bahwa anggota organisasi memahami dan melaksanakan dengan baik semua peraturan organisasi. Sistem informal menggambarkan? kan bahwa hubungan antar individu maupun antar kelompok di dalam organisasi dilakukan di luar ketentuan formal organisasi. Sementara komponen lingkungan eksternal organisasi menggambarkan bahwa di luar organisasi terdapat variabel yang tidak terkendali yaitu sistem hukum, sosial budaya dan tata nilai masyarakat (Muhammad, 2017).

Komponen ini berpengaruh terhadap sistem formal dan informal ketika anggota baru sebuah organisasi masih sulit melepaskan budaya yang dianut di masyarakat dan diri dari sebelumnya. Budaya ini, dalam perkembangannya kemudian dipraktekkan Bersama-bersama anggota lainnya dalam organisasi, sehingga apabila budaya itu bertentangan dengan peraturan formal organisasi, maka lambat laun berkembang menjadi sistem informal organisasi.

Ada beberapa jenis lingkungan yang memengaruhi kegiatan suatu bisnis, yang dijalankan oleh pelaku bisnis. Pada dasarnya lingkungan tersebut dapat dibedakan atas dua lapis. Lapis pertama merupakan lingkungan intern, yang mungkin dapat dikendalikan secara organisatoris oleh para pelaku usaha, sehingga dapat diarahkan sesuai dengan keinginan perusahaan. Sedangkan lapis kedua disebut lingkungan ekstern, yaitu lingkungan yang berada di luar kegiatan

bisnis yang tidak mungkin dapat dikendalikan begitu saja oleh pelaku bisnis sesuai dengan keinginan perusahaan. Malah pelaku bisnislah yang harus mengikuti kemauan lingkungan ekstern tersebut, agar kegiatan bisnis bisa selamat dari pengaruh lingkungan demikian (Saydam, 2006).

Menurut Susanthi (2017) lingkungan eksternal dan lingkungan internal mempunyai peran yang cukup penting dalam usaha pengambilan keputusan guna mewujudkan visi misi perusahaan. Interaksi antar lingkungan internal maupun eksternal akan sangat memengaruhi kemampuan serta strategi-strategi penting bagi para pengambil keputusan. Selanjutnya Aliya dalam Alfian and Soelaiman (2019) mengatakan bahwa lingkungan kerja berperan penting dalam kesuksesan sebuah perusahaan. Semakin baik lingkungan tersebut, karyawan akan nyaman dan produktif dalam bekerja. Apabila lingkungan kerja tidak baik maka akan menimbulkan sebuah konflik dan kondisi seperti ini dapat menjadi lebih buruk atau terselesaikan tergantung pada kecakapan manajemen. Maka dari itu sebuah perusahaan jika ingin mencapai prestasi yang diinginkan tentunya harus dimulai dari dalam perusahaan tersebut. Dukungan dari manajemen puncak merupakan hal yang kritis dalam membangun lingkungan yang mendukung dan menyediakan sumber daya yang memadai untuk adopsi teknologi baru (Lin dalam Alfian and Soelaiman, 2019)

7.3 Lingkungan Internal Mikro (Khusus)

Karakteristik organisasi merupakan suatu kondisi di mana setiap organisasi atau lingkungan kerja mempunyai peraturan, kebijakan, sistem pemberian hadiah dan misi lainnya yang berpengaruh pada setiap karyawan. Lebih lanjut, dikemukakan Karakteristik Organisasi merupakan tempat di mana seluruh bagian-bagian terintegrasi menciptakan lingkungan kerja bagi tiap- tiap individu yang ada, di dalamnya terdapat kebijaksanaan, budaya atau kultur kerja. Keberhasilan organisasi dalam menjaga eksistensi dan mencapai keberhasilan dipengaruhi oleh kinerja perusahaan dan kinerja pegawainya. Untuk mencapai kinerja yang diharapkan, karakteristik suatu organisasi juga memiliki peranan yang penting dalam memengaruhi kinerja pegawai. Setiap pegawai dan organisasi harus memiliki komitmen yang kuat, hubungan yang baik antara pegawai satu dengan yang lain maupun pegawai dengan atasan (Rahman, Rahmawati and Utomo, 2020).

Menurut Widiyanto (2018), dalam lingkungan kerja, setiap karyawan dituntut untuk dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan jabatan yang dipegang dan beradaptasi dengan lingkungan serta rekan kerja yang memiliki karakter berbeda-beda. Interaksi antar individu dalam lingkungan kerja dapat menimbulkan dampak negatif yang terjadi konflik dan masalah dalam pekerjaan dan dampak positif yaitu terciptanya kondisi lingkungan kerja yang dinamis karena adanya penyesuaian terhadap tantangan dalam lingkungan internal organisasi dan eksternal organisasi karena pengaruh globalisasi, informasi, dan hubungan antar individu dalam lingkungan kerja dan dampak positif atau negatif yang ditimbulkan merupakan sumber motivasi dan kepuasan kerja yang sangat memengaruhi kinerja organisasi, oleh karena itu sangat penting untuk menciptakan suatu kondisi lingkungan kerja yang kondusif. Ketika tidak ada pertentangan dalam organisasi dan hubungan kerja berjalan lancar akan memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi, tetapi ketika terdapat konflik berkepanjangan yaitu pertentangan antar individu, kelompok, bahkan organisasi yang masing-masing mengutamakan pencapaian tujuan akan membawa dampak negatif bagi kinerja organisasi.

Untuk mencapai kondisi yang kondusif dalam lingkungan kerja diperlukan hubungan yang komprehensif bagi semua pihak yang berkepentingan baik itu manajemen maupun kedua belah pihak secara terbuka mencoba menemukan penyelesaian yang dapat diterima oleh semua pihak, dalam hal ini manajer perlu mendorong bawahannya bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melakukan pertukaran gagasan secara bebas dan menekankan usaha-usaha pencarian penyelesaian optimum agar tercapai penyelesaian intergratif positif kearah pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan meningkatkan kinerja organisasi.

Kita menyadari, betapa persoalan-persoalan organisasi makin hari cenderung makin ruwet dan terutama persoalan manusianya itu sendiri yang senantiasa berlanjut menjadi tantangan pokok yang harus dihadapi oleh setiap perangkat manajemen. Seyogyanya individu-individu yang berperilaku dalam organisasi dengan segala motif dan keinginan-keinginan yang hendak dicapainya harus dipahami secara luas dan mendalam. Tugas manager kini harus akrab dengan sifat tabiat dari orang-orang yang dipimpinnya. Apa latar belakang kehadirannya di dalam organisasi, apa yang diinginkan dan yang dicita-citakannya. Dalam menggerakkan potensi dan kemampuan mereka senantiasa didasarkan pada aspek-aspek kemanusiannya demikian pula dalam memotivasikannya senantiasa melihat motif-motif kejiwaannya di samping

kebutuhan-kebutuhan lahiriah nya-sehingga dapat mewujudkan perilaku yang dikehendaki organisasi itu sendiri (Hermana and Barlian, 2004).

Setiap individu mempunyai karakteristik yang berbeda-beda. Di dalam organisasi setiap orang mempunyai tujuan yang sama. Seluruh pekerjaan di dalam organisasi dilakukan para anggota yang akan menentukan keberhasilannya. Jika seorang ikut dalam organisasi, dia akan memperoleh suatu tujuan yang membuat ia dapat kepuasan dalam melakukan pekerjaannya. Organisasi sangat berpengaruh terhadap individu, karena setiap individu mempunyai kebutuhan-kebutuhan tertentu dalam dirinya demi mempertahankan kelangsungan hidupnya di masa depan.

Karena kebutuhan, setiap individual berorganisasi. Kebutuhan-kebutuhan tersebut yang membuat mereka termotivasi untuk melakukan pekerjaan tersebut lebih baik, baik dari dirinya sendiri maupun orang lain. Dalam diri individu, terdapat perilaku-perilaku yang bertentangan yang disebut dengan konflik. Jika seseorang mempunyai konflik atau masalah, mungkin mereka mengalami kesulitan untuk mengambil keputusan yang tepat. Di sinilah peran seorang pemimpin dalam organisasi dibutuhkan.

Semakin tinggi derajat kesamaan persepsi individu menurut Taufiq (2013) maka semakin mudah dan semakin sering mereka berkomunikasi, dan sebagai konsekuensinya semakin cenderung membentuk kelompok budaya atau kelompok identitas. Pada kondisi demikian organisasi akan survive, memiliki percepatan- percepatan yang positif untuk pencapaian tujuan organisasi sebagaimana telah tertuang dalam visi dan misi organisasi. Unsur lain yang tidak dapat dipisahkan dari persepsi adalah komunikasi, konon komunikasi ini merupakan first key segala urusan organisasi. Komunikasi adalah penyampaian suatu informasi dari seseorang kepada orang lain dan memberikan suatu pemahaman terhadap si penerima informasi tersebut. Komunikasi memiliki fungsi utama, yakni sebagai fungsi kendali, motivasi, pernyataan emosi, dan informasi.

Setiap organisasi memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau setiap individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun, dihargai oleh organisasi. Hubungan iklim organisasi dan efektivitas organisasi

adanya hubungan suatu pendekatan tujuan untuk menjelaskan efektifitas didasarkan suatu gagasan bahwa organisasi diciptakan sebagai alat untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

Pendekatan tujuan organisasi dibentuk dengan maksud mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Setiap organisasi yang ingin maju, akan melibatkan anggota untuk meningkatkan mutu kinerjanya. Jadi setiap anggota organisasi harus mempunyai komitmen untuk melaksanakan tujuan tersebut. Hubungan antar anggota organisasi harus berjalan dengan baik, agar keefektifitasan kinerja bisa tercapai (Widyanti, 2019).

Organizational Culture (budaya organisasi) merupakan sekumpulan keyakinan dan nilai-nilai yang memengaruhi opini dan tindakan dalam organisasi. Sunarto (2003), memandang dari persepektif pengembangan organisasi, bahwa budaya organisasi menggambarkan suatu sistem sosial yang berlaku dalam sebuah perubahan yang merangkum aspek-aspek kekuasaan/ kepemimpinan, nilai, norma, dan ganjaran. Nilai suatu organisasi sesungguhnya mengacu pada standar nilai utama yang berasal dari manajemen. Adapun norma, cenderung berkaitan dengan aturan main (rule of the game) dalam organisasi. Sementara ganjaran adalah sistem tentang mekanisme reward dan punishment kepada yang melaksanakan budaya organisasi. Kepemimpinan meniscayakan skill, sedangkan nilai, norma, dan ganjaran akan melahirkan sistem bagi organisasi tersebut (Tuala, 2020).

Gouz menjelaskan bahwa organisasi harus percaya bahwa untuk mencapai keunggulannya, perlu mengusahakan kinerja individu yang setinggi-tingginya. Pada dasarnya kinerja individu memengaruhi kinerja tim dan pada akhirnya memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi tidak hanya perilaku in-role tetapi juga perilaku extra-role. Perilaku extra-role sangat penting artinya karena memberikan manfaat yang lebih baik untuk menunjang keberlangsungan organisasi. Perilaku extra-role di dalam organisasi dikenal dengan istilah Organizational Citizenship Behavior.

Menurut Saydam (2006), faktor-faktor intern yang memengaruhi kegiatan bisnis tidak lain dari unsur-unsur atau subsistem kegiatan bisnis seperti:

1. Tenaga kerja (karyawan);
2. Modal (money),
3. Material (bahan baku),
4. Machine (peralatan mesin dan komputer),

5. Metode (manajemen yang digunakan pelaku bisnis).

Kelima jenis lingkungan intern ini akan turut memengaruhi maju mundurnya kegiatan bisnis, namun karena ia berada di lingkungan intern perusahaan, sedikit banyak masih dapat dikendalikan dampaknya bagi kegiatan bisnis itu sendiri. Kelima faktor lingkungan intern berada di bawah wewenang pelaku bisnis untuk mengatur dan mengelolanya. Karena itu, bila kegiatan bisnis sudah mulai beraksi, berarti faktor-faktor lingkungan intern tersebut tidak menimbulkan masalah bagi kelanjutan kegiatan bisnis.

Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada di dalam organisasi tersebut dan secara normal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan. Analisis lingkungan internal perusahaan didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan strategi yang mengkaji bidang pemasaran, dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan dari masing-masing divisi tersebut sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman (Lawrence dan Wiliam dalam Gunawan, Alhabsji and Rahardjo, no date).

Pihak perusahaan dalam hal ini manajer harus mampu memahami dan menganalisis lingkungan internal perusahaan. Lingkungan internal adalah lingkungan yang ada di perusahaan. Menurut Nilasari dalam Hermawan and Sriyono (2020) ada tiga kategori lingkungan internal, yakni 1) kompetensi, 2) kompetensi inti, dan 3) sumber daya. Yang dimaksud dengan kompetensi adalah hal-hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Kompetensi ini atau *core competencies* adalah perkembangan superior dari kompetensi umum. Atau dapat juga dinyatakan sebagai kemampuan perusahaan dalam mengembangkan kompetensi dan sumber daya yang lebih efektif dibanding dengan kompetitor.

Analisis lingkungan internal hadir sebagai suatu proses untuk mendeteksi faktor-faktor internal organisasi. Pendeteksian faktor-faktor internal tersebut berhubungan dengan kekuatan dan kelemahan yang ada. Dengan diketahuinya kekuatan dan kelemahan, setiap organisasi bisa merencanakan strategi untuk bersaing melalui keunggulan organisasi (Selian, Hudori and Maisyah, 2021).

Berbagai komponen atau faktor dalam analisis lingkungan internal disebut organisasi tak terkecuali dalam lembaga pendidikan khususnya di perguruan tinggi. Faktor-faktor tersebut jika dipilah-pilah tergolong kepada beberapa

golongan ada bersifat manusia dan non manusia. Peace dan Robinson menyebutkan paling tidak ada tujuh faktor utama dalam analisis lingkungan internal organisasi, diantaranya yaitu sebagai berikut: 1) Pemasaran, 2) Keuangan dan Akunting, 3) Produksi, Operasi, Teknik, 4) Personalia, 5) Manajemen Mutu, 6) Sistem Informasi, dan 7) Organisasi Manajemen Umum (Pearce and Robinson dalam Selian, Hudori and Maisyah, 2021).

Purwanto dalam Puspita (2016) menyatakan bahwa analisis lingkungan internal meliputi kegiatan:

1. Analisis pemasaran, terdiri atas analisis lingkungan umum (meliputi aspek demografi, ekonomi, alam, teknologi, politik dan hukum, dan aspek sosial- budaya), analisis perilaku konsumen, dan analisis perilaku pesaing;
2. Aspek sumber daya manusia.
3. Riset dan pengembangan.
4. Aset produksi dan operasional.
5. Aspek keuangan.

Analisis lingkungan internal membahas tentang faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian tujuan dari dalam lembaga, meliputi semua kemampuan dan keterbatasan yang dimiliki lembaganya. Kemampuan yang dimiliki perlu diketahui untuk diberdayakan secara optimal (Puspita, 2016). Sementara itu menurut Amirullah dalam Hermawan and Sriyono (2020) melakukan analisis lingkungan internal dikaitkan dengan keunggulan bersaing dapat dilakukan pada tiga hal, yakni:

1. Sumber daya perusahaan.
2. Kemampuan.
3. Kompetensi inti.

7.3.1 Sumber Daya Perusahaan.

Sumber daya perusahaan adalah kekayaan dimiliki perusahaan yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja dan keunggulan bersaing. Sumber daya perusahaan dibagi dua, yakni sumber daya berwujud (tangible assets), dan sumber daya tak berwujud (intangible assets). Sumber daya berwujud perusahaan misalnya adalah tanah, pabrik, kantor, mesin, peralatan, perlengkapan, dan aset fisik lainnya. Untuk sumber daya tak berwujud

contohnya adalah human capital (modal manusia), hak cipta, paten, merk dagang, budaya organisasi, brand name, brand produk, sistem informasi, riset and development, reputasi perusahaan dan *asset intangible* lainnya.

7.3.2 Kemampuan Perusahaan

Kemampuan perusahaan diartikan sebagai kapasitas perusahaan dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya guna mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya yang dimaksud tentunya adalah sumber daya berwujud dan tak berwujud. Kemampuan pengelolaan terkait dengan perpaduan yang ada di intellectual capital sebagai intangible assets perusahaan. Perpaduan *human capital*, *structural capital*, dan *relational capital* akan menjadikan perusahaan mampu untuk mengelola perusahaan. Artinya bahwa apabila perusahaan memiliki human capital yang berpengalaman, kompeten dibidangnya, skill yang mumpuni, ditunjang dengan structural capital yang bagus dalam bentuk system informasi dan teknologi yang canggih, budaya perusahaan dan inovasi yang tinggi. Selanjutnya didukung oleh relational capital dalam bentuk pangsa pasar yang luas, hubungan dengan konsumen yang baik dan sistem pemasaran yang tepat.

7.3.3 Kompetensi Inti

Kompetensi inti adalah kemampuan utama di atas rata-rata yang dimiliki perusahaan sebagai sumber keunggulan bersaing dengan kompetitor. Perusahaan harus mampu mencari atau membuat kompetensi inti ini dari lingkungan internal yang dimilikinya. Misalnya Mc Donald pernah memberikan layanan dengan memutar jam pasir ke bawah. Apabila layanan pembelian burger selesai setelah jam pasir habis maka konsumen mendapatkan bonus satu burger. Artinya ini memacu karyawan untuk memberikan layanan yang cepat dan tepat. Ini cara Mc Donald menciptakan kompetensi inti yang berbeda dengan pesaingnya. Ada juga sekolah alam dengan suasana outbond yang menawarkan keberanian dan optimalisasi otak kanan. Ini juga termasuk kompetensi inti yang digali oleh perusahaan atau organisasi.

7.4 Lingkungan Eksternal Makro (Umum)

Sistem terbuka mempunyai interaksi hubungan yang berkelanjutan (continual interactions) dengan lingkungannya dan mencapai suatu tingkat dinamika tertentu atau keseimbangan yang dinamis sementara itu sistem ini masih mempunyai kemampuan yang berlanjut untuk melangsungkan kerja dan melakukan transformasi ke pihak lain. Sistem ini mempunyai proses putaran yang kontinu yang menyebabkan daya hidupnya berkelanjutan. Dan organisasi dipandang sebagai hal yang dinamis dan senantiasa berubah, bukannya sebagai mesin yang gerak operasinya ajek, rutin dan statis. Bahan-bahan masukan yang berasal dari lingkungan diterima oleh sesuatu organisasi (Kamaroellah, 2014).

Kemudian organisasi tersebut memproses sebagai salah satu kegiatannya untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil pemrosesan ini dikirim dan diterima oleh lingkungan baik berupa barang-barang atau jasa pelayanan. Hasil ini dirasakan oleh masyarakat sebagai unsur lingkungan dari organisasi tersebut. Dan lingkungan memberikan umpan balik (feed back) kepada organisasi. Umpan balik ini sebagai bahan masukan baru untuk diolah dan diproses di dalam organisasi. Dengan cara demikian organisasi mencapai tingkat keseimbangan yang dinamis dengan lingkungannya. Karena ia dirangsang untuk mendapatkan potensi baru untuk melanjutkan kelangsungan hidupnya.

Perilaku kerja karyawan dalam berorganisasi tidak hanya ditentukan oleh satu faktor saja, tetapi juga dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor ini bisa berasal dari diri pribadi karyawan maupun dari faktor luar (Gibson dalam Sarwoko, 2007). Hasil interaksi antar kedua variable tersebut dalam organisasi tidak hanya berpengaruh terhadap perilaku kerja karyawan, tetapi juga berpengaruh terhadap kinerjanya. Apabila interaksi antara individu dan lingkungannya (dalam hal ini budaya organisasi) bisa berjalan dengan baik, maka akan diperoleh dua hasil perilaku kerja yang sama-sama penting. Yang pertama adalah keinginan individu untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, dan yang kedua adalah adanya keinginan individu untuk berkarya dalam kerja yang akan memberikan sumbangannya bagi pencapaian tujuan organisasi.

Untuk dapat mewujudkan misi suatu organisasi atau perusahaan, maka diperlukan kinerja yang optimal dari semua unsur yang ada di dalam organisasi, terutama para karyawan yang harus memiliki perilaku kerja yang positif

sehingga mampu menghasilkan kinerja yang dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi atau perusahaan.

Faktor lingkungan memengaruhi jalannya organisasi. Maju atau tidaknya suatu organisasi memiliki keterkaitannya dengan kondisi lingkungan yang ada. Factor ekonomi, politik, budaya, hokum, teknologi, alam, dan lain-lain adalah contoh factor eksternal yang secara signifikan memengaruhi jalannya organisasi (Sulfemi, 2017).

Hodge et.all dalam Haryono (2013) menjelaskan bahwa lingkungan adalah sumber peluang untuk mendapatkan sumber daya dan pasar, namun sekaligus sebagai ancaman dalam bentuk ketidakpastian (uncertainty), ketergantungan (dependancy) dan kelangkaan sumber daya (scarcity). Sebuah organisasi mempelajari kondisi lingkungan eksternal melalui aktivitas boundary spanning dan environmental scanning. Boundary spanning adalah segala aktivitas yang memerlukan segenap anggota organisasi menggunakan sebagian atau seluruh waktunya untuk melakukan interaksi dengan masyarakat atau organisasi di luar batas-batas organisasinya.

Bagian atau unit yang secara khusus melakukan aktivitas ini disebut *boundary spanning unit*. Unit *boundary spanning* membantu organisasi menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan yang ada. Boundary spanning unit memiliki dua fungsi pokok, yaitu: Pertama, mengumpulkan informasi dan memberikan umpan balik (feed back) mengenai kondisi lingkungan secara umum terhadap organisasi dan Kedua, mewakili organisasi terhadap dunia luar.

Lingkungan eksternal juga berpengaruh terhadap keberhasilan atau kegagalan dalam sebuah perusahaan, karena elemen-elemen yang ada di dalam lingkungan tersebut dapat mendorong dan dapat juga menghambat aktivitas bisnis. Hal ini diakibatkan karena perubahan yang terjadi di dalam lingkungan akan berdampak positif ataupun negatif tergantung pada aktivitas bisnis (Indah dalam Alfian and Soelaiman, 2019). Setiap bisnis harus beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya jika ingin memperoleh sumber daya yang dibutuhkannya untuk menghasilkan barang dan jasa bagi pelanggannya, dengan demikian mempertahankan dirinya sebagai kelangsungan usaha.

7.4.1 Lingkungan Ekonomi dan Hukum

Orang bersedia memulai bisnis baru jika mereka percaya bahwa risiko kehilangan uang mereka tidaklah terlalu besar. Sebagian dari risiko tersebut mencakup sistem perekonomian dan bagaimana pemerintah bekerja sama

dengan atau menentang bisnis. Pemerintah dapat melakukan banyak hal untuk mengurangi risiko memulai bisnis dan dengan demikian meningkatkan kewirausahaan dan kekayaan.

Misalnya, sebuah pemerintahan dapat menjaga pajak dan regulasi pada tingkat minimum, atau pemerintah mengizinkan kepemilikan bisnis swasta, menerbitkan peraturan-peraturan yang memungkinkan para pelaku bisnis untuk menulis kontrak-kontrak yang berlaku di pengadilan, pemerintah juga dapat menciptakan satu mata uang yang dapat diperdagangkan di pasar dunia.

7.4.2 Lingkungan Teknologi

Sejak masa prasejarah, manusia telah merasakan kebutuhan untuk menciptakan peralatan yang membuat pekerjaan mereka menjadi lebih mudah. Berbagai alat dan mesin yang diciptakan dalam sejarah telah sangat mengubah lingkungan bisnis, tetapi hanya sedikit perubahan teknologi yang mampu menyebabkan pengaruh menyeluruh dan bertahan lama pada bisnis sebagaimana timbulnya teknologi informasi seperti komputer, modem, telepon seluler, dan sebagainya. Hal yang paling penting di antara perkembangan-perkembangan teknologi ini adalah internet.

7.4.3 Lingkungan Persaingan

Persaingan di antara bisnis belum pernah seketat saat ini. beberapa perusahaan telah menemukan senjata untuk bersaing dengan memfokuskan diri pada kualitas. Tujuan dari banyak perusahaan adalah nihil cacat (zero defects)—tidak ada kesalahan dalam membuat produk. Walaupun demikian, sekadar membuat produk berkualitas tinggi tidaklah cukup untuk menjadikan perusahaan mampu bersaing dalam pasar dunia. Perusahaan kini harus menawarkan produk berkualitas tinggi dan pelayanan prima pada harga bersaing nilai.

7.4.4 Lingkungan Sosial

Demografi adalah penelitian statistik dari populasi manusia berkaitan dengan jumlah, kepadatan, dan karakteristik-karakteristik, seperti umur, ras, gender, dan pendapatan. Termasuk dengan bagaimana seseorang hidup, di mana mereka tinggal, apa yang mereka beli, dan bagaimana mereka menghabiskan waktunya. Lebih jauh lagi, pergeseran besar populasi membawa peluang-peluang baru bagi beberapa perusahaan dan menurunkan peluang bagi sebagian perusahaan lainnya.

7.4.5 Lingkungan Global

Lingkungan bisnis global sangat penting. Bagaimana dari perubahan penting pada lingkungan dalam tahun-tahun ini adalah tumbuhnya persaingan internasional dan meningkatnya perdagangan bebas antar bangsa. Dua hal yang menyebabkan bertambahnya perdagangan adalah perbaikan transportasi dan komunikasi. Perubahan-perubahan ini mencakup sistem distribusi yang lebih efisien dan kemajuan-kemajuan komunikasi seperti internet. Perdagangan dunia (globalisasi) telah sangat memperbaiki standar hidup di seluruh dunia.

Menurut Susanthi (2017) perencanaan strategis dihasilkan dari pilihan-pilihan manajerial yang sulit atas berbagai alternatif-alternatif terbaik yang ada dengan mempertimbangkan perubahan lingkungan (pasar, kebijakan, prosedur, tingkat persaingan, inflasi, tingkat pertumbuhan ekonomi, teknologi, demografis, dan operasi tertentu) untuk menetapkan tindakan terbaik yang paling memberikan keuntungan bagi perusahaan. Upaya menetapkan strategi bisnis yang bertujuan untuk mengembangkan suatu bisnis yang memungkinkan perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif atas pesaingnya dalam suatu pasar atau industri dijelaskan oleh beberapa landasan teori.

Perusahaan menghadapi lingkungan eksternal yang berkembang secara cepat, kompleks, dan global yang membuatnya semakin sulit diinterpretasikan. Untuk menghadapi lingkungan yang sering kali tidak jelas dan tidak lengkap, perusahaan dapat menempuh cara yang disebut analisis lingkungan eksternal (*external environmental analysis*). Proses ini meliputi empat kegiatan yaitu *scanning*, *monitoring*, *forecasting* dan *assessing*. Tujuan dalam mempelajari lingkungan umum untuk mengidentifikasi berbagai peluang dan ancaman. Peluang (*opportunities*) adalah kondisi-kondisi dalam lingkungan umum yang dapat membantu perusahaan mencapai daya saing strategis. Sedangkan ancaman (*threat*) adalah kondisi-kondisi dalam lingkungan umum yang dapat mengganggu usaha perusahaan dalam mencapai daya saing strategis (Hermawan and Sriyono, 2020).

Perusahaan harus mampu melihat dan menganalisis lingkungan eksternal yang ada. Lingkungan eksternal dibagi dua, yakni lingkungan umum dan lingkungan industry. Beberapa faktor lingkungan umum adalah ekonomi, sosial budaya, politik dan hukum, teknologi, demografi. Faktor-faktor tersebut sangat memengaruhi perusahaan dan perusahaan cenderung harus mengikutinya.

Bab 8

Pengembangan Organisasi

8.1 Pendahuluan

Pengembangan Organisasi atau organization development merupakan salah satu bidang pengembangan dari manajemen sumber daya manusia, di mana pengembangan organisasi fokus membantu perusahaan dalam mencapai peningkatan kinerja yang berkelanjutan melalui sumber daya manusianya. Pengembangan organisasi bersifat kritis dan berbasis sains, yang membantu organisasi membangun kapasitas mereka untuk berubah dan mencapai efektivitas yang lebih besar dengan mengembangkan, meningkatkan, dan memperkuat strategi-struktur-proses kerja.

Pengembangan organisasi merupakan sarana untuk mencapai tujuan organisasi. Suatu organisasi juga senantiasa dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman. Sasaran pengembangan organisasi mengarah pada hubungan pribadi yang lebih efektif antara manajer dan karyawan di semua jenjang organisasi guna menghapus hambatan-hambatan komunikasi antarpribadi dan kelompok.

Pengembangan organisasi bertujuan untuk meningkatkan keefektifan kerja organisasi. Dalam prakteknya pengembangan organisasi menggunakan teknik intervensi berencana terhadap proses dalam organisasi dengan memanfaatkan teori-teori perilaku organisasi. Intervensi pengembangan organisasi dilakukan

oleh manajer atau konsultan atau anggota dengan sasaran individu, kelompok, dan organisasi.

Pengembangan Organisasi juga dipandang sebagai sebuah proses, bukan solusi mutlak dari sebuah masalah organisasi. Proses ini bisa berjalan lama dan berkelanjutan, dikatakan sebagai proses yang sangat memerlukan waktu dan hasil yang tidak instan di dalamnya terdapat berbagai proses identifikasi dan evaluasi.

Pada dasarnya, pengembangan organisasi adalah upaya terencana yang dilakukan ditingkat organisasi untuk meningkatkan efektivitas dan memungkinkan organisasi untuk mencapai sasaran strategisnya. Kegunaan Pengembangan Organisasi untuk mengukur prestasi organisasi dari segi efisiensi, efektifitas dan kesehatan (Yulianti and Meutia, 2020):

1. Efisien dapat diukur dengan perbandingan antara masukan dan keluaran, yang mengacu pada konsep Minimaks (Masukan minimum dan keluaran maksimum).
2. Efektifitas adalah suatu tingkat prestasi organisasi dalam mencapai tujuannya artinya kesejahteraan tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai.
3. Kesehatan organisasi adalah suatu fungsi dari sifat dan mutu hubungan antara para individu dan organisasi yaitu hubungan yang dinamis dan adaptabilitas

8.2 Tujuan Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi adalah suatu proses yang dilakukan secara sadar dan terencana untuk mengembangkan kemampuan suatu organisasi sehingga dapat mencapai dan mempertahankan suatu tingkat optimum prestasi, yang diukur berdasarkan efisiensi, efektivitas dan kesehatan organisasi (McGill, 1982). Secara umum, tujuan dari pengembangan organisasi adalah agar organisasi dapat merespon dan beradaptasi dengan lebih baik terhadap perubahan industri/pasar dan kemajuan teknologi, termasuk perubahan yang ingin dilakukan. Pengembangan organisasi juga menjadi alat penting dalam mengelola dan merencanakan pertumbuhan perusahaan.

Selain tujuan umum di atas, berikut adalah empat tujuan pengembangan organisasi lainnya:

1. Sebagai Alat Dalam Mengidentifikasi Perubahan

Salah satu tujuan pengadaan pengembangan organisasi adalah untuk mencari, mengidentifikasi perubahan apa dan di aspek apa perubahan tersebut diperlukan dalam sebuah organisasi. Rancangan program pengembangan organisasi akan menguraikan cara-cara spesifik di mana perubahan akan meningkatkan operasi perusahaan, atau anggota staf mana yang akan terpengaruh oleh perubahan tersebut.

2. Mempromosikan & Mengelola Pertumbuhan

Pengembangan organisasi tentunya memiliki tujuan selaras dengan pertumbuhan organisasi. Hal ini dapat dicapai melalui analisis pengembangan organisasi yang menyatukan proyeksi penjualan dan permintaan customer untuk menentukan tingkat pertumbuhan perusahaan Anda.

3. Mendukung Inovasi Produk

Pengembangan organisasi sangat penting untuk inovasi produk karena dapat membantu menganalisis setiap elemen pengembangan produk dan menciptakan metode penerapan yang lebih efektif. Beberapa proses yang bersatu dalam pengembangan organisasi untuk membantu inovasi produk adalah analisis kompetitif, pengembangan teknologi, preferensi konsumen, riset pasar sasaran, analisis kapabilitas manufaktur, serta paten dan merek dagang.

4. Menganalisis Proses Kerja

Ketika perusahaan terlibat dalam pengembangan organisasi, perlu dilakukan analisis terhadap proses kerja untuk efisiensi dan akurasi. Dengan demikian akan dapat ditemukan apakah ada hal yang tumpang tindih atau tidak dalam berbagai hal yang dilakukan.

Pengembangan Organisasi juga dipandang sebagai sebuah proses, bukan solusi mutlak dari sebuah masalah organisasi. Proses ini bisa berjalan lama dan berkelanjutan, di dalamnya terdapat berbagai proses identifikasi dan evaluasi. Berikut adalah lima proses yang umumnya diperlukan dalam pengembangan organisasi.

1. Identifikasi dan Definisi Masalah

Pemahaman dan identifikasi masalah dalam organisasi adalah langkah pertama proses pengembangan organisasi. Kesadaran masalah meliputi pengetahuan tentang kemungkinan masalah pertumbuhan organisasi, kepuasan anggotanya, efektivitas organisasi, dan penggunaan SDM.

Setelah memahami dengan tepat apa masalahnya, praktisi pengembangan organisasi dapat melanjutkan untuk mengumpulkan data yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah tersebut.

2. Pengumpulan Data yang Diperlukan

Pengumpulan data mungkin merupakan aktivitas terpenting dalam proses pengembangan organisasi. Wawancara, observasi individu, dan kuesioner adalah cara dasar paling umum untuk mengumpulkan data. Metode pengumpulan data pun bisa berbeda-beda sesuai dengan sifat masalah yang dihadapi perusahaan. Setelah mengumpulkan data yang diperlukan, organisasi melanjutkan untuk menganalisisnya.

3. Diagnosis

Diagnosis membutuhkan keterampilan analisis dan observasi yang baik karena seringkali sebuah masalah dilaporkan dengan kurang jelas. Program pengembangan organisasi dapat berubah menjadi praktik yang merugikan jika keputusan tidak didasarkan pada informasi yang jelas.

Diagnosis tidak boleh dibatasi pada satu masalah. Seringkali, faktor-faktor penting seperti sikap, asumsi, sumber daya yang tersedia, dll. juga perlu diperhitungkan dalam fase diagnostik. Untuk tujuan ini, survei sikap dapat dilakukan melalui kuesioner. Survei semacam ini akan membantu mengidentifikasi masalah dengan jelas seperti yang dirasakan oleh anggota organisasi. Diagnosis membantu perencana untuk menemukan sumber masalah tertentu dan melihat perubahan apa yang diperlukan dalam sistem, struktur, atau orang.

4. Perencanaan Perubahan dan Implementasinya

Setelah mendiagnosis masalah, pakar pengembangan organisasi mengalihkan perhatiannya ke perencanaan perubahan dan

menerapkannya. Intervensi pengembangan organisasi akan terlihat di sini.

Intervensi dianggap sebagai fase tindakan dalam proses pengembangan organisasi. Intervensi adalah serangkaian aktivitas yang direncanakan, diprogram, dan teknik yang digunakan organisasi dan klien mereka untuk berkolaborasi dalam program pengembangan organisasi.

5. Evaluasi dan Feedback

Evaluasi juga dianggap sebagai salah satu tahapan penting dalam proses pengembangan organisasi. Ketika satu tahap berakhir dan tahap lainnya muncul, evaluasi sangat membantu untuk mengetahui apa yang telah dilakukan; apakah dilakukan dengan benar atau tidak, dan menunjukkan apakah perlu adanya pekerjaan lebih lanjut sebelum lanjut ke tahap berikutnya.

Setiap aktivitas pengembangan organisasi tidak lengkap tanpa feedback yang tepat. Feedback adalah proses menyampaikan evaluasi kepada karyawan dan/atau kelompok yang bersangkutan melalui sesi atau laporan khusus. Umpan balik harus ditangani dengan hati-hati karena terkadang faktor yang bersifat subjektif bisa terlibat (Kusumawardhani, 2021).

8.3 Perubahan Organisasi

Perusahaan memerlukan perubahan organisasi untuk terus berkembang dan sukses. Dalam perubahan, perusahaan juga membutuhkan manajemen perubahan guna mendorong keberhasilan dan perbaikan dalam bisnis. Hal tersebut memungkinkan karyawan memahami dan berkomitmen pada perubahan kerja secara efektif. Tanpa manajemen perubahan yang efektif, transisi perusahaan bisa sulit dilakukan dan mahal, dalam hal waktu serta sumber daya. Selain itu, semangat dan pengembangan kompetensi skill para karyawan bisa menurun. Efek lebih ekstrim, perusahaan akan gagal jika tidak memiliki manajemen perubahan.

Perubahan organisasi adalah proses yang secara sengaja dilakukan dengan tujuan membuat kondisi organisasi menjadi lain dari sebelumnya. Kondisi disini mempunyai arti yang luas, dari yang sangat teknis sampai yang sangat konseptual. Perubahan itu penting meskipun sulit. Dalam area bisnis, perubahan yang sukses harus didahului dengan langkah-langkah yang tepat.

Menurut Rasyida (2021) untuk menerapkan perubahan secara sistematis dan efektif dalam suatu organisasi dilakukan langkah langkah berikut ini:

1. Menciptakan Urgensi

Langkah pertama dalam perubahan organisasi adalah menciptakan urgensi atau hal yang sangat mendesak pada semua orang. Tim perubahan akan membuat karyawan hingga manajer membutuhkan perubahan atau perubahan adalah hal penting untuk pertumbuhan perusahaan.

2. Menyusun Tim

Langkah berikutnya menyusun –misal berdasarkan divisi– untuk menyatukan tim yang kompeten dengan keterampilan, kualifikasi, reputasi, koneksi, dan kekuatan yang tepat. Langkah ini akan menciptakan rasa kepemimpinan dalam perubahan serta memengaruhi pemangku kepentingan. Setelah itu, semua tim harus memahami kebutuhan untuk berubah, memiliki misi dan tujuan, mempunyai ide yang jelas tentang peran dan tanggung jawab, hingga mengetahui faktor risiko dan tantangan terkait perubahan.

3. Menciptakan Visi dan Strategi

Tujuan langkah ini adalah menciptakan visi yang realistis dan strategi yang efektif guna membantu seluruh tim berhasil mencapai perubahan. Hal-hal yang bisa dilakukan antara lain menyelaraskan nilai-nilai perusahaan terhadap perubahan, menggunakan data-data sebagai pendukung perubahan, dan memastikan visi serta strategi dipahami oleh semua orang.

4. Komunikasi Rencana Perubahan

Manajemen wajib mengkomunikasikan visi dan strategi perubahan kepada seluruh anggota. Berikan kesempatan masing-masing orang untuk menyampaikan pendapat atau kegelisahan ketika mereka

menghadapi perubahan. Misal perubahan cara kerja dari atasan ke bawahan. Dengan demikian mereka tak ragu untuk mendukung dan menerima perubahan sistem di perusahaan.

5. Menyingkirkan masalah

Ketika mengimplementasikan perubahan seluruh organisasi, kemungkinan masalah akan sering muncul. Masalah bisa datang dari karyawan yang menolak perubahan, manajer yang melemahkan sistem, peraturan perusahaan, dan lainnya. Maka yang dibutuhkan langkah ini adalah tim yang telah disusun membantu manajemen untuk mengidentifikasi sekaligus menyingkirkan masalah di atas. Dalam proses perubahan organisasi, tim akan menerapkan:

6. Merayakan kesuksesan jangka pendek

Hasil perubahan organisasi tak serta merta terjadi dalam hitungan hari. Proses ini membutuhkan waktu. Untuk menjaga semangat karyawan, ada baiknya merayakan kesuksesan jangka pendek yang diperoleh karyawan. Langkah ini penting, karena memberikan penghargaan dan contoh kepada karyawan lain.

7. Mempertahankan perubahan

Untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam proses perubahan, semua orang harus mampu mempertahankan perubahan itu sendiri. Artinya, leader memastikan anggota timnya bekerja mencapai target sambil mengukur kemajuan dan tetap menjaga komunikasi.

8. Menjadikan perubahan sebagai budaya

Langkah terakhir yaitu menjadikan perubahan sebagai budaya perusahaan. Adapun implementasi perubahan antara lain mengidentifikasi dan menggabungkan nilai yang memperkuat perubahan serta memperbaiki proses perubahan yang harus sejalan dengan budaya baru di tubuh perusahaan.

Mengimplementasikan perubahan organisasi tidaklah mudah. Upaya perubahan membutuhkan persiapan, kegigihan, dan kesabaran yang tidak sebentar. Dengan menjalankan 8 langkah tersebut membuat perusahaan berada di jalurnya untuk meningkatkan kinerjanya.

8.4 Diagnosis Organisasi

Diagnosis membutuhkan keterampilan analisis dan observasi yang baik karena seringkali sebuah masalah dilaporkan dengan kurang jelas. Program OD dapat berubah menjadi praktik yang merugikan jika keputusan tidak didasarkan pada informasi yang jelas.

Diagnosis tidak boleh dibatasi pada satu masalah. Seringkali, faktor-faktor penting seperti sikap, asumsi, sumber daya yang tersedia, dll. juga perlu diperhitungkan dalam fase diagnostik. Untuk tujuan ini, survei sikap dapat dilakukan melalui kuesioner. Survei semacam ini akan membantu mengidentifikasi masalah dengan jelas seperti yang dirasakan oleh anggota organisasi. Diagnosis membantu perencana untuk menemukan sumber masalah tertentu dan melihat perubahan apa yang diperlukan dalam sistem, struktur, atau orang. (Kusumawardhani, 2021)

Proses melakukan diagnosa organisasi akan lebih mudah apabila digunakan alat, teknik, dan model yang relevan dan valid. Terdapat banyak alat, teknik, atau model yang dapat digunakan untuk melakukan diagnosa organisasi tersebut. HR Intelligence Report mengungkapkan terdapat beberapa model yang dapat digunakan untuk melakukan diagnosa organisasi.

1. Force Field Analysis (FFA)

Analisis Medan Kekuatan atau Force Field Analysis (FFA) merupakan suatu analisis yang digunakan untuk perubahan organisasi menuju kondisi yang lebih baik. Dalam analisis ini, harus dianalisis sisi kekuatan pendorong dan penghambat yang ada di organisasi. Dengan mengetahui kekuatan pendorong dan penghambat kunci, organisasi akan menggunakan kekuatan pendorong kunci dan mengurangi hambatan kunci untuk mengefektifkan perubahan.

Organisasi yang mampu menghadapi perubahan hanya organisasi yang adaptif terhadap perubahan. Situasi ini tentunya melihat perubahan lingkungan yang tetap eksis, maju, dan berkembang. Organisasi harus dapat memenuhi tuntutan perubahan lingkungan, dengan senantiasa dapat melakukan antisipasi, adaptasi dari proses perubahan. Bahwa seluruh komponen di dalam organisasi baik individu maupun kelompok kerja dan sumber daya lainnya harus tetap memiliki

keunggulan dalam memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan pemikiran tersebut, maka peran pimpinan dalam organisasi adalah menciptakan perubahan. Pimpinan harus dapat mengenali faktor-faktor yang ada di dalam organisasi untuk dapat dijadikan kekuatan pendorong dan juga mengenali faktor-faktor yang mempunyai kekuatan penghambat. Kekuatan pendorong dan kekuatan penghambat bersama-sama harus diidentifikasi. Identifikasi dilakukan dengan melihat fungsi-fungsi manajemen yang dijalankan organisasi dan unsur-unsur manajemen sebagai sumber daya organisasi.

2. Leavitt's Model

Model ini tidak membagi faktor menjadi faktor pendorong dan penghambat seperti pada analisis FFA. Model ini mengkategorikan variabel menjadi empat variabel yaitu struktur, tugas, teknologi, dan sumber daya manusia (SDM). Variabel struktur mengacu pada sistem otoritas, sistem komunikasi, dan alur kerja dalam organisasi. Variabel tugas mengacu pada tugas dan subtugas yang berhubungan dengan penyediaan barang dan jasa. Variabel teknologi meliputi semua peralatan dan mesin yang diperlukan oleh variabel tugas. Variabel SDM mengacu pada orang yang akan merealisasikan tujuan organisasi. Model ini menyatakan bahwa antar variabel terdapat saling ketergantungan. Perubahan pada satu variabel akan memengaruhi variabel lainnya. Demikian pula apabila melakukan intervensi terhadap satu variabel juga harus menganalisis pengaruhnya terhadap variabel yang lain.

3. Open System Theory

Beberapa model diagnosis organisasi menggunakan teori open system ini sebagai asumsi dasar. Premis dari teori ini adalah organisasi dianggap sebagai sistem sosial yang mempunyai ketergantungan dengan lingkungannya. Sebagai suatu sistem, model ini memandang adanya siklus yang meliputi input, transformasi (proses), dan output dalam suatu organisasi. Output merupakan hasil dari proses input yang digunakan. Output tersebut nantinya akan menjadi umpan balik untuk

input selanjutnya. Perubahan yang akan dilakukan pada suatu organisasi tidak lepas dari siklus ini. Oleh karena itu, perubahan di dalam organisasi dilakukan dengan mengintervensi sisi input dan proses yang dilakukan sehingga output yang dihasilkan akan mengalami perubahan.

4. McKinsey 7S Framework

Model ini dikembangkan oleh perusahaan konsultan McKinsey and Company berdasarkan hasil riset terapan yang telah dilakukan pada industri dan bisnis. Pada model ini terdapat tujuh variabel yang semua variabelnya dimulai dengan huruf S sehingga disingkat menjadi 7S. Ketujuh variabel tersebut adalah struktur, strategi, sistem, skill, style, staff, dan shared values (nilai).

Struktur didefinisikan sebagai kerangka organisasi atau bagan organisasi. Strategi merupakan rencana atau arah tindakan dalam pengalokasian sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sistem adalah proses dan prosedur rutin yang dilaksanakan oleh organisasi. Skill menunjukkan kapabilitas staf yang ada di organisasi. Staff digambarkan dalam bentuk kategori personil pada organisasi. Style adalah cara manajer kunci bertindak dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Share Values merupakan konsep arahan yang dibagikan kepada anggota organisasi.

Untuk melakukan perubahan organisasi, tidak mungkin hanya mengintervensi pada satu atau dua variabel saja. Perlu adanya analisis komprehensif yang melibatkan keseluruhan variabel sehingga perubahan organisasi dapat berlangsung efektif dan efisien (Asmoko, 2015).

8.5 Intervensi Organisasi

Intervensi merupakan sebuah program yang direncanakan dengan maksud membantu sebuah organisasi menjadi lebih efektif dalam menyelesaikan masalahnya. Dalam mengembangkan efektifitas intervensi, organisasi harus mempunyai informasi yang valid terhadap keanggotaannya.

Menurut Thoha (2003) Intervensi dimaksudkan untuk menetapkan cara-cara apakah yang patut digunakan untuk merencanakan perbaikan berdasarkan masalah yang ditemukan dalam proses diagnosis dan pemberian umpan balik. Intervensi berarti keikutsertaan klien dan konsultan bersama-sama merencanakan proses perbaikan berdasarkan atas masalah yang dijumpai dalam proses diagnosis. Kegiatan-kegiatan tersebut dimaksudkan dalam rangka menata dan memperbaiki kembali fungsi organisasi dalam memberikan kesempatan kepada anggota organisasi untuk bekerja dalam tim ataupun mereka mengelola suatu tim serta memelihara (sustainable) organisasi agar tetap dapat berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan organisasi.

Menurut Arif (2011) intervensi pengembangan organisasi adalah serangkaian kegiatan terstruktur yang didalamnya terdapat unit - unit organisasi terpilih (kelompok atau sasaran individu) melakukan tugas yang secara langsung atau tidak langsung sasaran tugas sehubungan dengan perbaikan organisasi.

Suatu intervensi dikatakan efektif apabila terdapat informasi yang benar dan bermanfaat, kebebasan memilih dan keterikatan dalam.

1. Informasi yang benar adalah informasi yang nyata terjadi dalam organisasi.
2. Kebebasan memilih mempunyai kewenangan membuat keputusan terletak ditangan klien.
3. Dan keterkaitan di dalam adalah bahwa klien mempunyai tanggung jawab untuk tetap terikat pada pelaksanaan dari rencana atau keputusan yang telah dibuat.

Pengembangan organisasi bertujuan untuk membuat organisasi lebih terbuka dan lebih adaptif melalui peningkatan kemampuan dan potensi dalam rangka merencanakan perubahan yang berorientasi pada tindakan. Intervensi dalam pengembangan organisasi sebagai pembelajaran untuk membantu mengembangkan organisasi. Salah satu contoh intervensi pengembangan

organisasi adalah intervensi pengembangan organisasi di organisasi pembelajaran.

Dalam intervensi pengembangan organisasi di organisasi pembelajaran terdapat tiga proses intervensi yaitu:

1. Diagnosis (Diagnosis): untuk mengidentifikasi unsur-unsur yang akan dievaluasi dalam bidang konsentrasi,
2. Presentation (Presentasi): diagnosis mempresentasikan hasil diagnosis dalam bentuk proposal untuk mengimplementasikan hasil
3. Implementation (Implementasi): hasil proposal melalui usaha perubahan yang telah direncanakan

Tiga proses intervensi di atas merupakan dasar yang digunakan untuk menghasilkan berbagai diagnosa yang digunakan untuk koreksi kekurangan dan / atau disfungsi konsentrasi (bidang utama) yang ada dalam intervensi pengembangan organisasi di organisasi pembelajaran yaitu kebijakan dan prosedur sumber daya manusia, evaluasi sumber daya manusia, struktur dan desain, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, komunikasi dan kepemimpinan

Masalah utama implementasi yang mendasari semua intervensi pengembangan organisasi adalah keharusan untuk menyesuaikan perubahan dengan situasi yang ada di lapangan. Karena keberhasilan intervensi pengembangan organisasi tergantung pada kemungkinan tertentu, intervensi yang dipilih harus sesuai dengan situasi, baik struktur maupun proses harus disesuaikan. Menyesuaikan intervensi untuk situasi melibatkan penyesuaian yang terus menerus. Implementasi umumnya dimulai dengan perubahan organisasi tertentu, yang kemudian diubah dari waktu ke waktu dengan melihat pengalaman dan reaksi organisasi terhadap perubahan (Gani Nur Pramudyo, 2017).

8.6 Langkah Mentransformasi Menjadi Organisasi Pembelajar

Perubahan organisasi masa kini menjadi organisasi pembelajar (learning organization) merupakan suatu kondisi “sine qua non.” Zaman telah berubah, organisasi-organisasi pun harus berubah. Jika tidak berubah, ada risiko kehilangan elan, bahkan terancam eksistensinya. Masyarakat abad 21 disebut sebagai masyarakat pengetahuan (knowledge society). Hanya dengan melakukan pembelajaran bersama secara terus-menerus, organisasi dapat meningkatkan kapabilitasnya di dalam memenuhi tuntutan konsumen secara unggul (Wilfridus B. Elu, 2016).

Keharusan organisasi perlu belajar tentu saja didasarkan pada keinginan organisasi itu sendiri untuk tetap eksis atau bertahan hidup. Suatu organisasi dapat bertahan, paling tidak harus memiliki; kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungannya, kemampuan berkompetisi serta kemampuan bersinergi dengan lingkungannya. Perubahan-perubahan yang begitu cepat dan tidak dapat diprediksi dalam berbagai bidang seperti; ekonomi, sosial, ilmu pengetahuan, dunia kerja, tuntutan perubahan penghasilan para pegawai dan karyawan, mengharuskan organisasi setiap saat membangun dan menyesuaikan dirinya berdasarkan kondisi serta tuntutan perubahan tersebut.

Menurut Marquardt (2002) dalam tahun-tahun terakhir abad ke 20 telah terjadi perubahan yang sangat berarti dalam (a) lingkungan ekonomi, sosial, dan ilmu pengetahuan, (b) lingkungan tempat bekerja, (c) pelanggan, dan (d) pekerja.

Perubahan itu dipicu oleh globalisasi, persaingan ekonomi dan pemasaran, tekanan lingkungan dan ekologi, ilmu pengetahuan, dan tuntutan kuat masyarakat. Drastis dan besarnya perubahan di keempat bidang itu mengakibatkan organisasi tidak dapat mengatasi masalah-masalah dengan mengandalkan cara-cara konvensional. Pengelolaan organisasi tidak dapat lagi dilakukan dengan menerapkan pengetahuan, strategi, kepemimpinan dan teknologi masa lalu. Kalau ingin tetap bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang sarat dengan perubahan, organisasi perlu meningkatkan kemampuan belajarnya.

Selanjutnya Miarso (2011) mengemukakan beberapa alasan mengapa saat ini diperlukan organisasi belajar.

1. Dalam rangka pembangunan ekonomi yang berkelanjutan, kita tidak lagi dapat mengandalkan pada tersedianya tenaga kerja yang banyak dan murah, melainkan tenaga kerja yang terdidik dengan baik, terlatih dengan baik dan menguasai informasi dengan baik (*well educated, well trained, and well informed*). Perubahan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan merupakan azas dari organisasi belajar.
2. Pengembangan organisasi yang lebih berorientasi pada lingkungan internal dianggap tidak tepat lagi. Sejalan dengan gerakan masyarakat informasi (*information society*), maka organisasi perlu menguasai informasi mengenai lingkungan secara komrehensif. Organisasi memerlukan lebih banyak tenaga kerja berpengetahuan (*knowledge worker*). Perkembangan ekonomi lebih dilandaskan pada pengetahuan dengan tenaga kerja berpengetahuan sebagai aset paling utama.

Langkah-langkah membangun organisasi belajar menurut Marquardt (2002) adalah sebagai berikut:

1. Berkomitmen untuk menjadi organisasi belajar (*Commit to becoming a learning organization*)
Langkah ini dapat diimplementasi pada seluruh bentuk organisasi, karena dengan adanya komitmen untuk menjadi organisasi belajar berarti suatu organisasi bisa secara efektif dan kolektif untuk mentransformasikan manajemen yang lebih baik dengan menggunakan pengetahuan dari luar maupun dari dalam dan memanfaatkan teknologi yang ada sehingga organisasi tersebut bisa memahami pasar atau lingkungannya.
2. Membentuk koalisi yang kuat untuk perubahan (*Form a powerful coalition for change*)
Pada langkah ini, harus dilakukan pembentukan koalisi karena kalau tidak maka organisasi tersebut bisa mati. Karena untuk melakukan perubahan tidak akan bisa dilakukan hanya seseorang individu, karena

organisasi merupakan berpikir sistem yang melihat secara menyeluruh, saling berhubungan dan berkaitan satu unit dengan yang lain didalam organisasi.

3. Hubungkan belajar dengan operasi bisnis (Connect learning with business operations)

Pada langkah ini pemimpin yang memutuskan untuk membangun sebuah organisasi belajar harus secara jelas dan eksplisit menghubungkan proses dan produk belajar untuk tujuan strategis organisasi. Disini harus bisa meyakini orang bahwa apa yang dilakukan adalah sesuatu yang bermanfaat dan berguna, biasa ini sulit di awal sampai orang mau menerimanya.

4. Menilai kemampuan organisasi pada setiap subsistem dari model Sistem organisasi belajar (Assess the organization's capabilities on each subsystem of the Systems Learning Organization model)

Langkah ini harus dilakukan karena merupakan analisis SWOT. Yang melihat kekuatan serta kelemahan, sumber daya serta kesenjangan. Karena dengan ini maka organisasi belajar akan tahu kemampuan yang dimiliki dan dampaknya baik positif maupun negatif.

5. Komunikan visi organisasi belajar (Communicate the vision of a learning organiz). Langkah ini sangat perlu karena visi merupakan harapan yang diinginkan.

6. Mengakui pentingnya berpikir sistem dan tindakan (Recognize the importance of systems thinking and action).

Langkah ini harus diperhatikan karena berpikir sistem merupakan hal yang sangat mendasar sekali dalam organisasi, dengan berpikir sistem maka akan terlihat keterhubungan satu dengan yang lain, saling memahami dan membutuhkan dan salah satu cara untuk mengambil tindakan.

7. Pemimpin menunjukkan komitmen dan model untuk belajar (Leaders demonstrate and model commitment to learning).

Langkah ini dilakukan dengan komitmen dari pemimpin untuk melakukan perubahan dan model belajar yang digunakan adalah belajar secara menyeluruh dari atasan sampai bawahan atau pihak lain.

8. Merubah budaya organisasi ke salah satu pembelajaran yang berkelanjutan dan perbaikan (Transform the organizational culture to one of continuous learning and improvement). Langkah ini adalah tindakan lanjut apabila program tersebut sudah dibuka dan berjalan
9. Menetapkan strategi perusahaan yang luas untuk belajar (Establish corporate-wide strategies for learning).
Langkah ini merupakan upaya untuk memperluas atau memperbesar produk/ program yang berjalan tersebut.
10. Mengurangi birokrasi dan merampingkan struktur (Reduce bureaucracy and streamline the structure).
Dalam menyusun struktur usahakan mengurangi birokrasi dan merampingkan struktur karena kalau terlalu besar makan tugas yang diberikan tidak fokus untuk tanggung jawab dan membutuhkan biaya yang besar.
11. Memperpanjang belajar rantai seluruh bisnis (Extend learning to the entire business chain).
Langkah ini merupakan langkah untuk memperluas jaringan atau memperluas peminatnya bisa bersifat internasional.
12. Tangkap pembelajaran dan pengetahuan rilis (Capture learning and release know).
Langkah ini merupakan menangkap pembelajaran yang dialami dan mengambil pengetahuan atau dari pengalaman tersebut
13. Memperoleh dan menerapkan teknologi terbaik untuk belajar (Acquire and apply the best technology to the best learn).
Organisasi yang berkualitas tetap berusaha untuk memperoleh hasil berkualitas, untuk itu tunjukkan kualitas dari keunggulan dari produk/program yang dijalankan pada organisasi tersebut.
14. Buat tujuan jangka pendek (Create short-term wins).
Untuk melihat perkembangan produk/program yang ditawarkan maka butuh tujuan jangka pendek.
15. Mengukur pembelajaran dan menunjukkan keberhasilan belajar (Measure learning and demonstrate learning successes).

Untuk melihat apa tujuan yang diinginkan telah tercapai maka lakukan tes, sejauh mana keberhasilan belajarnya.

16. Beradaptasi, meningkatkan, dan belajar terus menerus (Adapt, improve, and learn continuously).

Berjalan program atau produk maka perlu beradaptasi dengan perubahan lingkungan, dan berupaya untuk meningkatkannya dan belajar terus-menerus sesuai tuntutan zaman.

Agar dapat mencapai tujuan secara efisien dan efektif serta dapat bertahan, tumbuh, dan berkembang maka, organisasi perlu membenahi dirinya melalui belajar. Betapapun kuat dan besarnya, sebuah organisasi tidak akan mampu bertahan dan berkembang, serta akan punah apabila tidak melakukan penyesuaian diri selaras dengan perkembangan dan kemajuan ekonomi, sosial, ilmu pengetahuan, teknologi, serta lingkungan.

Bab 9

Kelompok dalam Organisasi

9.1 Pendahuluan

Kelompok merupakan bagian penting dan merupakan wadah dalam suatu organisasi. Manusia sebagai anggota organisasi mempunyai kecenderungan yang kuat untuk berinteraksi dengan sesama, seperti adanya kerja sama dalam tugas atau pekerjaan, seringkali berjumpa, adanya kesamaan dalam kesenangan sehingga menimbulkan kedekatan antara satu sama lain, yang pada akhirnya membentuk kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, kelompok merupakan kumpulan dua orang atau lebih yang saling berinteraksi dan saling memengaruhi untuk suatu tujuan tertentu sehingga menghasilkan gagasan baru dan jawaban yang kreatif yang dipahami bersama. Kelompok merupakan kumpulan yang beranggotakan lebih dari satu orang, memiliki karakteristik yang berbeda dari setiap orang, dan saling berkumpul bersama untuk memecahkan suatu masalah atau mencari suatu solusi tertentu untuk mencapai tujuan bersama.

Kelompok dalam organisasi merupakan sekumpulan individu yang berada dalam suatu organisasi yang memiliki saling ketergantungan satu sama lain untuk memecahkan masalah atau solusi secara terstruktur untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Artinya, terbentuknya kelompok dalam organisasi pada dasarnya karena mempunyai kepentingan dan landasan interaksi yang sama

serta saling memberikan gagasan dan jawaban dalam penyelesaian suatu masalah.

Keberadaan kelompok pada suatu organisasi sangat penting sebagai tempat untuk tukar pendapat serta pengalaman dari setiap individu, mengembangkan gagasan yang sedang dibahas sehingga dapat mewujudkan efektifitas dan efisiensi dalam organisasi. Artinya, kelompok dalam organisasi dapat memengaruhi perannya serta mengubah motivasi individu, dan memengaruhi perilaku individu dalam organisasi. Kelompok yang ada dalam organisasi akan berinteraksi menunjukkan interdependensi yang tinggi antara para anggota kelompok dalam melaksanakan pekerjaan yang harus dilaksanakan secara independen dengan penuh tanggung jawab.

Keberhasilan kelompok dalam organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan pimpinan atau manajer dalam menjaga hubungan antara kelompok, tingkat konflik, melakukan komunikasi yang baik dan tekanan internal pada anggota kelompok untuk menyesuaikan diri pada norma kelompok sehingga kelompok dapat meningkatkan produktivitas individu yang pada akhirnya hasilnya terakumulasi dalam upaya memberikan kontribusi atau sumbangan dalam pencapaian tujuan organisasi.

9.2 Pandangan tentang Kelompok dalam Organisasi

Kelompok adalah kumpulan dua orang atau lebih yang saling berinteraksi yang dibentuk atau dibangun, karena adanya keinginan dan kebersamaan yang melatarbelakangi kelompok tersebut. Artinya, kelompok merupakan kumpulan dari lebih dari satu orang, yang memiliki karakteristik yang berbeda dari setiap orang, serta adanya tujuan bersama yang ingin dicapai. Dalam interaksinya, ada tujuan yang hendak dicapai dan memiliki potensi untuk melakukan interaksi satu sama lain. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan tergantung kemampuan seorang pemimpin mampu memengaruhi para bawahan sebagai anggota kelompok untuk dapat bekerja dengan semangat yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

Gibson, et al. (1995) mengelaborasi pengertian kelompok dari empat perspektif, diantaranya:

1. Dari sisi persepsi, kelompok dipandang sebagai kumpulan sejumlah orang yang saling berinteraksi satu sama lain, di mana masing-masing anggota menerima kesan atau persepsi dari anggota lain;
2. Dari sisi organisasi, kelompok adalah suatu sistem terorganisasi yang terdiri dari dua atau lebih individu yang saling berhubungan dengan sistem menunjukkan beberapa fungsi, mempunyai standar dari peran hubungan diantara anggota;
3. Dari sisi motivasi, kelompok dipandang sebagai sekelompok individu yang keberadaannya sebagai suatu kumpulan yang menghargai individu;
4. Dari sisi interaksi, menyatakan bahwa inti dari pengelompokan adalah interaksi dalam bentuk interdependensi.

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kelompok merupakan kumpulan individu di mana perilaku dan atau kinerja satu anggota dipengaruhi oleh perilaku dan atau prestasi anggota yang lainnya. Terbentuknya kelompok adalah untuk mencapai tujuan bersama, maka biasanya pembentukannya disertai dengan tingkah laku dan sistem nilai yang dianut bersama. Anggota kelompok diharapkan mengikuti pola tersebut (Wijaya 2017).

Lebih lanjut, Tampubolon (2004) menyatakan kelompok adalah suatu sistem yang terorganisasi yang terdiri dari dua orang atau lebih yang saling berhubungan sedemikian rupa sehingga sistem tersebut melakukan fungsi tertentu' mempunyai serangkaian peran hubungan antara para anggotanya dan mempunyai serangkaian norma yang mengatur fungsi kelompok dari tiap-tiap anggotanya. Kelompok adalah sejumlah orang yang memiliki tujuan bersama, sering berkomunikasi secara periode, dan tidak begitu banyak berkomunikasi antara satu dengan yang lain, antara orang per-orang (Ambarita, Purba dan Ambarita, 2016).

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kelompok adalah kumpulan dari lebih dari dua orang yang saling berinteraksi, memiliki saling ketergantungan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Dengan demikian,

kelompok merupakan kumpulan orang-orang yang saling berinteraksi secara teratur dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Kelompok tidak dapat terpisahkan dari kehidupan manusia dalam organisasi karena keterlibatannya dalam setiap aktivitas dalam organisasi sehingga bila keduanya saling bersinergi, yaitu aktivitas akan bersentuhan satu sama lain, maka akan diperoleh satu capaian yang diinginkan bersama. Artinya, Pembentukan kelompok dalam organisasi sangat penting untuk memudahkan dalam pengambilan keputusan dan saling bekerja sama. Dengan demikian, kelompok sebagai suatu sistem yang terorganisasi memiliki serangkaian hubungan antara anggotanya, serangkaian norma yang mengatur peran kelompok dan tiap anggotanya kelompok dalam mendorong kerjasama antara anggota dan di luar kelompok. Dengan adanya kelompok di dalam organisasi itu akan membantu pegawai dalam mengerjakan tugas yang dilaksanakan, terciptanya kerjasama antara pegawai, sehingga dalam melaksanakan tugasnya akan memperkecil hambatan dalam menyelesaikan tugas yang diemban (Sahir, dkk, 2021).

Moekijat (2009) menjelaskan bahwa suatu kelompok terdiri atas individu individu masing masing memiliki suatu pola kemampuan-kemampuan, sikap-sikap dan sifat-sifat kepribadian yang khas. Sebuah kelompok dibedakan atas sifat-sifat yang merupakan pengaruh dari faktor-faktor, seperti kepribadian individu-individu yang membentuk, hakikat hubungan-hubungan antar individu dalam kelompok dan peranan kelompok dalam organisasi. Ketika sebuah kelompok memasuki suatu organisasi maka yang dibawanya adalah kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya. Sedangkan, organisasi sebagai wadah tempat berkumpulnya kelompok mempunyai karakteristik, yaitu keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab, sistem pengendalian dan sebagainya.

Dengan demikian, dapat diambil kesimpulan bahwa kelompok dalam organisasi merupakan sekumpulan individu yang saling berkumpul bersama dalam suatu organisasi di mana para anggotanya saling mempunyai ketergantungan satu sama lain untuk memecahkan suatu masalah dan mencari solusi dalam melaksanakan suatu kinerja secara terstruktur sehingga tercapai tujuan yang diharapkan. Dengan demikian, keberadaan kelompok pada suatu organisasi sangat penting sebagai tempat untuk tukar pendapat serta pengalaman dari setiap individu, mengembangkan gagasan yang sedang dibahas sehingga dapat mewujudkan efektifitas dan efisiensi dalam organisasi (Sahir, dkk, 2021).

Dewisofia, (2012) menyatakan keberadaan kelompok pada suatu organisasi sangat penting sebagai tempat untuk tukar pendapat serta pengalaman dari setiap individu, mengembangkan gagasan yang sedang dibahas sehingga dapat mewujudkan efektifitas dan efisiensi dalam organisasi. Keterlibatan kelompok dalam suatu organisasi dapat dilakukan dengan mekanisme pembagian atas individu-individu agar membentuk suatu kumpulan yang mempunyai pola dan sistem kerja. Siswanto (2013) menyatakan bahwa ciri-ciri dari suatu kelompok memiliki peran yang ada dalam kelompok, yaitu:

1. Peran yang dirasakan adalah serangkaian perilaku yang dianggap harus dilakukan oleh orang yang menduduki posisi yang bersangkutan.
2. Peran yang dimainkan adalah perilaku yang benar-benar dilakukan oleh seseorang.

9.3 Tujuan Kelompok dalam Organisasi

Kelompok dalam organisasi akan berperang memengaruhi perilaku individu dalam kelompok ke arah yang bersifat lebih baik (membangun) dan dapat pula bersifat jelek (merusak). Bila pengaruhnya baik, akan dapat tercipta kerjasama yang harmonis, pemecahan masalah bersama, pembagian tugas, pembagian hasil, penilaian kelompok, sehingga akan menumbuhkan kepedulian, dan keterikatan sesama anggota dalam organisasi semakin erat.

Ambarita, Purba dan Ambarita (2016) menyatakan tujuan dari individu bergabung ke dalam kelompok pada suatu organisasi, antara lain

1. Keamanan, yaitu individu dapat merasa aman, merasa lebih kuat, keraguan diri makin berkurang dan lebih tahan terhadap ancaman ketika menjadi bagian dalam kelompok;
2. Status, yaitu dipandang penting karena memberikan pengakuan dan status bagi para anggotanya;
3. Harga diri, yaitu kelompok bisa memberi anggotanya perasaan harga diri, yaitu selain memberitahukan status kepada individu di luar kelompok, keanggotaannya memberikan perasaan berharga ke dalam anggota itu sendiri;

4. Afiliasi, yaitu kelompok dapat memenuhi kebutuhan sosial dan merupakan sumber utama memenuhi kebutuhan akan afiliasi;
5. Kekuasaan, yaitu ketika tidak dapat dicapai secara individu, menjadi mungkin jika diraih melalui tindakan kelompok, yaitu muncul kekuatan karena banyak jumlah anggotanya;
6. Pencapaian sasaran, yaitu ada kemungkinan membutuhkan lebih dari satu orang untuk menyelesaikan tugas tertentu. Ada kebutuhan untuk mengumpulkan bakat, pengetahuan atau kekuasaan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Menurut Muhyadi (2000), ada 5 alasan tujuan individu membentuk kelompok dalam organisasi, yaitu:

1. Kebutuhan interaksi sosial, yaitu manusia merupakan makhluk sosial yang akan selalu mencari hubungan dengan orang lain, sehingga membentuk kelompok, untuk dapat menyalurkan keinginan, dapat berbagi rasa dengan teman temannya dalam kelompok;
2. Kebutuhan akan keamanan, yaitu kebutuhan akan keamanan inilah yang memberikan dorongan dan alasan untuk membentuk kelompok untuk menghindari rasa takut dipecat serta dipindahkan;
3. Kebutuhan akan status, yaitu kebutuhan akan status atau diakui oleh masyarakat dikarenakan mampu menjadi anggota sebuah kelompok dan dapat merupakan kelompok pekerjaan dan identitas sosial lainnya yang akan menaikkan status mereka dalam masyarakat;
4. Kedekatan tempat kerja, yaitu memberi dan berbagi nilai yang dapat mendukung adanya interaksi atau komunikasi antara sesama anggota;
5. Tujuan bersama, yaitu kesamaan visi dan misi anggota untuk mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan ada berbagai alasan mengapa individu bergabung atau membentuk suatu kelompok, yaitu sebagai cara untuk memenuhi kebutuhan. Selain itu, aktivitas dan tujuan kelompok merupakan salah satu faktor yang menarik bagi anggotanya, faktor kedekatan individu yang satu dengan yang lainnya sehingga memudahkan dalam melakukan interaksi dalam kelompok pada organisasi.

9.4 Manfaat Kelompok dalam Organisasi

Dalam kelompok, setiap individu yang berada dalam suatu organisasi memiliki saling ketergantungan dengan yang lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya kelompok dalam organisasi akan dapat mengembangkan potensi, aktualisasi dan eksistensi dirinya karena setiap individu memiliki naluri untuk hidup berdampingan dengan orang lain (Sahir, dkk, 2021).

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dinyatakan bahwa setiap individu yang terlibat dalam kelompok akan merasakan dan memperoleh banyak manfaat dan keuntungan bila berada dalam kelompok sehingga termotivasi untuk mencapai tujuan. Seperti yang diungkapkan Winardi (2009) bahwa kelompok bermanfaat bagi organisasi dan para anggotanya yang akan memberikan sumbangan penting kepada pelaksanaan tugas organisatoris dan dapat menimbulkan pengaruh kuat atas sikap kerja dan perilaku individual.

Sedangkan, Wursanto (2009) menyatakan manfaat yang diperoleh dari kelompok dalam organisasi, sebagai berikut:

1. Kelompok dapat memberikan rasa aman bagi seseorang (sense of security) karena merasa mempunyai perlindungan;
2. Kelompok dapat mengatasi berbagai macam persoalan baik yang menyangkut bidang ekonomi, politik, hukum, dan sebagainya;
3. Kelompok dapat memberikan martabat (prestige), status sosial (social standing), dan pengakuan;
4. Kelompok dapat memberikan dorongan dan semangat (motivasi);
5. Kelompok dapat memberikan kepuasan, baik kepuasan yang bersifat jasmani, kepuasan psikologis maupun kepuasan sosial;
6. Kelompok dapat memberikan bantuan seseorang yang dalam kesulitan.

Gibson, Ivancevich & Donnelly (1989), dan Shaw (1981) menyatakan bahwa setiap individu memiliki alasan untuk membentuk kelompok dalam organisasi dengan tujuan untuk:

1. Pemuasan Kebutuhan, yaitu hasrat untuk mendapatkan kepuasan dari terpenuhinya kebutuhan dapat merupakan daya motivasi yang kuat dalam pembentukan kelompok;

2. Keamanan, yaitu individu yang berada dalam kelompok bisa mengurangi rasa tidak aman, akan merasa lebih kuat, percaya diri, dan tahan terhadap ancaman;
3. Sosial, yaitu keinginan untuk termasuk dalam kelompok dan menjadi anggota kelompok menunjukkan kebutuhan sosial semua orang;
4. Penghargaan, yaitu suatu kelompok yang bergengsi tinggi dalam lingkungan tertentu karena berbagai macam alasan (misal: keahlian, teknis, kegiatan di luar, dan sebagainya);
5. Kedekatan dan daya tarik, yaitu kedekatan adalah jarak fisik antara para karyawan yang melaksanakan pekerjaan, sedangkan daya tarik adalah menunjukkan daya tarik orang yang satu dengan lainnya karena mempunyai kesamaan persepsi, sikap, hasil karya atau motivasi;
6. Tujuan kelompok, yaitu untuk mencapai tujuan kelompok dan menyelesaikan tugas dibutuhkan lebih dari satu atau dua orang. Ada kebutuhan mengumpulkan bakat, pengetahuan, atau kekuasaan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Sari (2012) menyatakan manfaat kelompok dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Kelompok sering digunakan apabila usaha atau kegiatan perorangan tidak mencapai hasil yang memuaskan sehingga kelompok diperlukan dalam upaya mewujudkan efisiensi dan efektivitas kerja melalui kerjasama;
2. Kelompok digunakan untuk mengembangkan gagasan sehingga dalam kelompok, orang-orang tidak hanya dapat mengumpulkan gagasan tetapi memunculkan dan menyusun gagasan.
3. Kelompok digunakan untuk menumbuhkan saling belajar melalui saling tukar pengalaman, pendapat, informasi, persepsi dan keyakinan antara anggota kelompok. Kelompok dapat bermanfaat untuk membantu orang- mengatasi kekhawatiran, ketidakberhasilan, dan keengganan bekerja sama antar anggota;
4. Kelompok digunakan untuk meningkatkan partisipasi dan memperluas rasa kepemilikan bersama terhadap organisasi, termasuk visi, misi, tujuan dan program-programnya. Kelompok dapat menumbuhkan

partisipasi para anggota untuk mengembangkan rasa memiliki terhadap kegiatan dan hasil kerja kelompok dalam organisasi.

Lebih lanjut, Muhhasbib (2017) menyatakan dengan adanya kelompok, baik di dalam maupun di luar organisasi akan memberikan manfaat, sebagai berikut:

1. Kelompok merupakan alat perjuangan bagi anggotanya;
2. Kelompok dapat digunakan untuk meningkatkan inovasi dan kreatifitas;
3. Kelompok lebih baik daripada perorangan dalam pengambilan keputusan yang mengangkut orang banyak;
4. Anggota kelompok dapat memperoleh keuntungan dari pelaksanaan pengambilan keputusan;
5. Kelompok dapat mengendalikan dan mendisiplinkan anggotanya dibanding dengan mereka yang tidak masuk dalam kelompok;
6. Kelompok membantu menangkal pengaruh-pengaruh negatif dari meningkatnya organisasi yang semakin besar;
7. Kelompok adalah fenomena alami di dalam organisasi. Perkembangannya yang spontan tidak dapat dihalangi, dan dibutuhkan oleh para anggota sebagai alat untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan pernyataan tersebut mengisyaratkan bahwa manfaat kelompok dalam organisasi dapat membantu, mengingatkan, mengembangkan inovasi, mengatasi permasalahan yang dihadapi anggota kelompok dengan memberikan semangat, motivasi, keuntungan dan kepuasan bagi anggota kelompok yang pada akhirnya akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja organisasi.

9.5 Jenis Kelompok dalam Organisasi

Alam (2012) menyatakan bahwa kelompok dalam organisasi dibagi menjadi dua jenis, yaitu:

1. Kelompok Formal, yaitu kelompok yang dibentuk secara resmi oleh manajer yang diberikan tugas dan pekerjaan yang terkait dengan

pencapaian tujuan organisasi. Kelompok jenis formal ini dibedakan atas:

- a. Kelompok pimpinan/ komando (command group), yaitu Kelompok komando ditetapkan oleh bagan organisasi. Kelompok tersebut terdiri atas bawahan yang melapor langsung kepada seorang penyelia tertentu. Hubungan wewenang antara seorang manajer departemen dengan para penyelia, atau antara seorang perawat senior dengan bawahannya adalah contoh dari kelompok komando.
 - b. Kelompok tugas (task), yaitu kelompok tugas terdiri dari para karyawan yang bekerja sama untuk menyelesaikan suatu tugas atau proyek tertentu.
2. Kelompok Informal, yaitu kelompok yang tersusun dengan sendirinya ketika beberapa anggota dari organisasi yang berkegiatan tidak terkait langsung dengan rencana rutin dari organisasi, namun secara tidak langsung akan memengaruhi kinerja dari orang-orang dalam organisasi. Ada dua jenis khusus kelompok informal, yaitu:
- a. Kelompok kepentingan, yaitu individu-individu tidak menjadi anggota dari kelompok komando atau kelompok tugas yang sama dapat berafiliasi untuk mencapai beberapa sasaran bersama. Pengelompokan bersama para karyawan tersebut merupakan suatu kesatuan barisan menghadapi pimpinan untuk memperoleh manfaat lebih besar
 - b. Kelompok persahabatan, yaitu dibentuk karena para anggotanya mempunyai kebersamaan tentang suatu hal, seperti umur, keyakinan politik, atau latar belakang etnis. Kelompok persahabatan ini sering memperluas interaksi dan komunikasi mereka dalam berbagai aktivitas di luar kerja.

Menurut Abidin dan Suryani (2020) menyatakan bahwa berdasarkan sifat kelompok terhadap terjadinya perubahan, maka dikenal ada jenis kelompok dalam organisasi, yaitu:

1. Kelompok terbuka Kelompok terbuka, Kelompok terbuka adalah suatu kelompok yang secara tetap mempunyai rasa tanggap akan perubahan dan pembaharuan; dan
2. Kelompok tertutup, Kelompok yang kecil kemungkinannya untuk menerima perubahan atau pembaharuan. Kelompok tertutup ini cenderung untuk tetap menjaga kestabilan yang telah ada.

Lebih lanjut, Gibson Ivancevich & Donnelly (1996) menjelaskan terbentuknya tipe kelompok formal dan informal disebabkan beberapa alasan, yaitu:

1. Pemuasan kepuasan, yaitu untuk memperoleh kepuasan atas terpenuhinya kebutuhan yang merupakan stimulus kuatnya pembentukan kelompok;
2. Kedekatan dan daya tarik, yaitu kedekatan merupakan jarak antara bawahan dalam melaksanakan pekerjaan, dan daya tarik adalah adanya kesamaan persepsi, sikap, hasil karya atau motivasi;
3. Tujuan kelompok, yaitu merupakan alasan mengapa individu tertarik kepada kelompok;
4. Alasan ekonomi, yaitu untuk memperoleh keuntungan ekonomis yang lebih besar.

Sedangkan, Thoha (2007) menyatakan ada 3 (tiga) jenis kelompok dalam organisasi, yaitu:

1. Kelompok primer, yaitu kelompok yang sekecil mungkin berhubungan dan berkomunikasi secara tatap muka dan haruslah mempunyai suatu perasaan keakraban, kebersamaan, loyalitas, dan mempunyai tanggapan yang sama atas nilai dan para anggotanya;
2. Kelompok formal, yaitu untuk melaksanakan suatu tugas tertentu, yang anggotanya diangkat oleh organisasi, dan ditetapkan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu;
3. Kelompok informal, yaitu kelompok yang timbul dari proses interaksi, daya tarik, dan kebutuhan-kebutuhan seseorang. Anggota kelompok tidak diatur dan diangkat, keanggotaan ditentukan oleh daya tarik bersama dari individu dan kelompok.

Berdasarkan uraian di atas, ternyata kelompok dalam organisasi secara sengaja direncanakan atau sengaja dibiarkan terbentuk oleh manajemen selaku bagian dari struktur organisasi formal. Namun demikian, kelompok sering juga muncul melalui proses sosial dan organisasi informal melalui interaksi antar pekerja di dalam organisasi.

9.6 Perilaku dan Komunikasi Kelompok dalam Organisasi

Dalam kelompok, terdiri kumpulan dari individu yang memiliki perilaku atau pola tingkah yang bermacam-macam, sehingga perilaku manusia yang berada dalam sebuah kelompok adalah awal dari perilaku organisasi. Perilaku menunjuk pada tanggapan atau reaksi individu terhadap rangsangan atau lingkungan. Thoha (2007) mengemukakan bahwa perilaku manusia adalah fungsi dari interaksi antara person atau individu dengan lingkungannya. Pernyataan tersebut mengisyaratkan bahwa perilaku individu dapat ditentukan oleh kemampuan individu sebagai bagian dari karakteristik individu untuk mencapai tujuan.

Perilaku kelompok adalah semua kegiatan yang dilakukan dua atau lebih individu yang berinteraksi, saling memengaruhi dan saling bergantung untuk menghasilkan prestasi yang lebih baik. Dengan demikian, perilaku kelompok adalah aktivitas yang dapat diamati dari dua atau lebih manusia atau kumpulan individu yang bekerja sama dan saling berinteraksi satu sama lain, yang berkomunikasi secara verbal maupun nonverbal dengan mengutamakan kepentingan dan tujuan organisasi. Perilaku kelompok dapat membantu pencapaian dampak yang dikehendaki dan mengurangi dampak yang tidak diinginkan pada kelompok-kelompok sebagai sumber daya manusia pada organisasi (Winardi, 2009). Berdasarkan pernyataan tersebut, kelompok dapat mengubah motivasi individu, dan memengaruhi perilaku individu dalam organisasi. Perilaku kelompok juga berinteraksi dalam aktivitas kelompok. Jika karakteristik antara kelompok digabungkan dengan karakteristik organisasi maka akan terwujud perilaku kelompok dalam organisasi.

Dalam melakukan interaksi dalam kelompok memerlukan komunikasi yang baik, agar dapat tercapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan. Effendy, (2003) menyatakan komunikasi sebagai konsekuensi hubungan sosial (social relations).

Kelompok adalah suatu unit yang terdiri atas sekelompok atau sekumpulan dua orang atau lebih yang satu sama lain berinteraksi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara bersama-sama dalam satu wadah tertentu. Komunikasi merupakan faktor penting dalam sebuah organisasi karena organisasi terdiri dari sekumpulan orang-orang yang melakukan aktivitas bersama untuk mencapai tujuan bersama.

Setiap anggota organisasi mempunyai peran, dan untuk memfungsikan peran tersebut dibutuhkan komunikasi sebagai media mencapai tujuan bersama. Effendi (2003) menyatakan efek komunikasi kelompok yang timbul dalam organisasi, yaitu:

1. Efek kognitif, yaitu membantu khalayak dalam mempelajari informasi yang bermanfaat dan mengembangkan keterampilan kognitifnya melalui media massa sehingga dapat diperoleh informasi tentang benda, orang atau tempat yang belum pernah dikunjungi secara langsung;
2. Efek afektif, yaitu tujuan dalam melakukan komunikasi massa bukan sekedar memberitahu khalayak tentang sesuatu, tetapi lebih dari itu, khalayak diharapkan dapat turut merasakan efek efektifnya seperti perasaan iba, terharu, sedih, gembira, marah dan sebagainya;
3. Efek behavioral, yaitu merupakan akibat yang timbul pada diri khalayak dalam bentuk perilaku, tindakan atau kegiatan.

Berdasarkan pernyataan tersebut, peranan komunikasi kelompok dalam suatu organisasi sangatlah penting, karena akan membantu terjalinnya hubungan yang baik serta koordinasi yang baik antar sesama anggota kelompok dalam mencapai tujuan organisasi. Komunikasi kelompok dalam organisasi adalah komunikasi yang berlangsung antara beberapa orang dalam suatu kelompok 'kecil' dalam suatu organisasi seperti dalam rapat, pertemuan, konferensi dan sebagainya (Wiryanto, 2005). Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dinyatakan komunikasi kelompok dalam organisasi merupakan proses komunikasi yang memiliki karakteristik yang khusus, yaitu adanya tujuan, dan ada proses bertemu antar pelaku.

Komunikasi yang terbentuk dalam kelompok dapat terlaksana dengan baik bila pola komunikasi yang terjadi saling mendukung dan mudah dipahami atas informasi yang diterima. Pola komunikasi merupakan sebagai bentuk atau pola

hubungan dua orang atau lebih dalam proses pengiriman dan penerimaan cara yang tepat sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami (Djamarah, 2004). Dengan demikian, pola komunikasi merupakan jembatan untuk dapat saling menukar informasi yang dibutuhkan dalam kelompok sehingga komunikasi dapat terlaksana secara efektif dan tidak menimbulkan efek yang dapat mengganggu tercapainya tujuan yang diharapkan.

Komunikasi dalam kelompok organisasi bukan hanya sekedar alat untuk mencapai tujuan, tetapi lebih dari itu, komunikasi dalam organisasi merupakan proses yang memunculkan adanya suatu makna yang dipahami secara bersama dan menjadi pola pikir dan pola perilaku yang sama dari anggota kelompok dalam organisasi tersebut (Gutama, 2010).

Berdasarkan pernyataan tersebut bahwa dalam melakukan komunikasi pada kelompok harus dapat dipilih pola komunikasi yang tepat, agar komunikasi antar sesama anggota kelompok dalam organisasi dapat terjadi dengan baik, sehingga informasi yang diperlukan dapat diakomodir dan diharapkan hubungan antara anggota kelompok dalam organisasi dapat terjalin dengan baik, dapat meningkatkan solidaritas dan keterikatan anggota secara interpersonal satu sama lain.

Bab 10

Kekuasaan dalam Organisasi

10.1 Pendahuluan

Kekuasaan adalah sebuah proses secara alamiah yang terdapat pada kelompok maupun organisasi. Ini dimaknai sebagai kewenangan yang dimiliki seseorang maupun kelompok dalam memberi pengaruh terhadap perilaku namun tidak boleh lebih dari kewenangan yang diperoleh. Kekuasaan merupakan diskusi yang selalu menarik untuk dibahas, berawal pada zaman Yunani kuno dan masih berlangsung hingga saat ini. Menurut McShane, Steven L, & Von Glinow, (2010) kekuasaan merupakan kapasitas individu, kelompok, maupun organisasi untuk memengaruhi yang lain. Berdasarkan uraian tersebut terdapat potensi dalam mengubah seseorang pada sistem kekuasaan dan mensyaratkan bahwa kekuasaan memiliki kebergantungan. Ini juga menunjukkan bahwa yang berkuasa memiliki wewenang lebih dan kendali bagi pihak lain di mana pengaruh menjadi alat yang digunakan untuk menggunakan kekuasaan itu sendiri.

Taktik dan kekuasaan memiliki peran penting baik oleh manajer maupun pemimpin, sebab disadari atau tidak kedudukannya akan berkaitan dengan kekuasaan dan kekuatan di dalam organisasi, serta pencapaian tujuan menjadi faktor utama yang diharapkan. Kekuasaan dalam organisasi, dapat menjadi sebuah kekuatan atau kelebihan namun sebaliknya dapat menjadi sebuah ancaman bagi organisasi jika tidak dikelola dengan baik.

10.2 Kekuasaan

Kekuasaan (power) merupakan kemampuan X dalam memengaruhi perilaku Y sehingga tindakan Y menyesuaikan dengan apa yang diinginkan (Robbins, Stephen and Judge, 2008). Selain itu menurut Hollenback (2005) Kekuasaan yaitu kemampuan memengaruhi perilaku orang lain, dan kemampuan untuk membatasi kekuasaan di mana hanya terdapat satu kontrol atas perilaku yang diinginkan.

Dari definisi di atas menunjukkan adanya hubungan ketergantungan, bahwa setiap yang memiliki kekuasaan memiliki pilihan untuk tidak menjalankannya, sebab yang inti dari kekuasaan yaitu kekuasaan merupakan fungsi dari ketergantungan. Aspek penting dari sebuah kekuasaan adalah ketika terjadi pola ketergantungan (dependency), ketika semakin besar ketergantungan Y terhadap X maka semakin besar pula kekuasaan X terhadap Y sehingga kekuasaannya dapat mengendalikan sesuatu yang diinginkan oleh pemilik kekuasaan. Jadi berdasarkan uraian di atas, kekuasaan adalah potensi yang melekat pada seseorang yang tidak akan terjadi jika tidak digunakan oleh orang yang memilikinya.

Seseorang akan mendapatkan kekuasaan atas diri orang lain, hanya jika ia memiliki kendali atas sesuatu yang dikehendakinya terhadap orang lain tersebut. Contoh: Anak yang memiliki ketergantungan pada orangtuanya dan orangtua memiliki kekuasaan penuh pada anaknya, ketika anak sudah bekerja serta memiliki penghasilan secara mandiri maka dengan sendirinya anak akan memiliki tingkat ketergantungan yang semakin berkurang.

10.2.1 Landasan Kekuasaan

Landasan kekuasaan dibagi menjadi dua kelompok besar (Robbins, Stephen and Judge, 2008) yaitu kekuasaan formal dan kekuasaan pribadi.

1. Kekuasaan formal

Kekuasaan formal berdasar pada tingkatan seseorang individu di dalam organisasi, yang berasal dari kemampuan untuk memberi imbalan atau memaksa atau melalui wewenang secara formal.

Adapun kekuasaan formal berasal dari:

- a. Kekuasaan Koersif (Coercive power),

Landasan kekuasaan koersif (Coercive power) yaitu kekuasaan yang disebabkan oleh adanya rasa takut. Reaksinya dapat menyebabkan dampak negatif yang bisa saja terjadi. Kekuasaan koersif dapat juga diperoleh karena seseorang memiliki informasi kunci, di dalam sebuah organisasi orang yang memegang data maupun pengetahuan yang dibutuhkan orang lain juga dapat membuat orang lain memiliki ketergantungan terhadap mereka.

b. Kekuasaan Imbalan (Reward power)

Bertolak belakang dengan kekuasaan koersif, kekuasaan imbalan (Reward power) merupakan bentuk dari adanya keinginan untuk memenuhi harapan orang lain karena ada manfaat positif yang diterima. Seseorang yang memberikan imbalan atau penghargaan yang memiliki nilai positif maka dianggap memiliki otoritas atau wewenang atas orang lain.

Imbalan ini berupa finansial seperti gaji pokok, insentif, bonus maupun nonfinansial termasuk pengakuan, promosi, kolega yang menyenangkan, dan wilayah kerja yang diinginkan.

c. Kekuasaan Legitimasi (Legitimate power)

Kekuasaan Legitimasi (Legitimate power) yaitu kewenangan bersumber dari jabatan yang dipegang pemimpin untuk mengendalikan dan memanfaatkan potensi sumber daya di dalam organisasi organisasi. Secara spesifik, semakin tinggi tingkatan seorang pemimpin, maka akan semakin besar pula wewenangnya. Pemimpin yang memiliki kekuasaan legitimasi yang tinggi kecenderungannya mudah memengaruhi orang lain. Ini disebabkan oleh adanya perasaan memiliki kekuasaan legitimasi dari hak dan jabatan yang diperoleh dari organisasi.

2. Kekuasaan Pribadi

Kekuasaan Pribadi (Personal Power) adalah kekuasaan yang didasari oleh karakteristik unik atau ciri khas tertentu yang dimiliki seorang individu.

Kekuasaan ini bersumber dari:

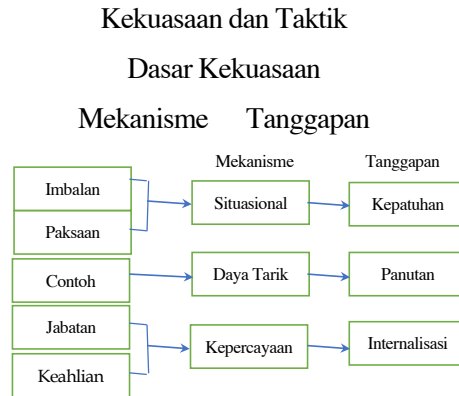
a. Kekuasaan karena dianggap ahli (Expert Power)

Kekuasaan karena keahlian (Expert Power) secara pribadi karena keahlian yang ia miliki, ilmu pengetahuan maupun keahlian khusus dalam bidang tertentu. Misalnya seorang Dokter spesialis penyakit dalam yang memiliki ilmu tentang organ dalam tubuh yang tentunya tidak semua orang memiliki keahlian itu, sehingga akan memiliki expert power karena sangat dibutuhkan dibidangnya.

Salah Satu yang menjadi sumber pengaruh paling efektif adalah kepakaran pada bidang tertentu, hal ini disebabkan oleh orientasi teknologi yang semakin modern. Pekerjaan akan menjadi semakin terspesialisasi dan menjadi memiliki ketergantungan yang jauh lebih besar pada pakar untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

b. Kekuasaan Rujukan (Referent Power)

Kekuasaan Rujukan (Referent Power) yang melekat pada seseorang karena kepribadian yang menarik, atau karisma tertentu yang unik. Kekuasaan ini menimbulkan rasa kagum pada orang lain, sehingga membuat orang lain meniru kepribadiannya. Secara spesifik, seperti jika saya menghormati dan mengagumi seseorang, orang tersebut dapat menjalankan kekuasaan terhadap saya karena adanya keinginan menyenangkannya. Seperti contoh seseorang yang memiliki kepribadian menarik sering dijadikan sebagai model orang lain dalam berperilaku.



Gambar 10.1: Model Kekuasaan antar Individu, (Hollenback, 2005).

10.2.2 Ketergantungan: Kunci menuju Kekuasaan

Pemahaman mengenai ketergantungan dalam memahami kekuasaan itu sendiri sangat penting. Ketergantungan akan meningkat dengan mengendalikan sumber-sumber daya penting, langka dan tak tergantikan (Robbins, Stephen and Judge, 2008), yaitu:

1. Nilai Penting

Ketergantungan akan tercipta apabila ada keinginan seseorang untuk memiliki sesuatu pada orang lain, sehingga untuk menciptakan ketergantungan, hal yang diperlukan adalah kontrol terhadap apa saja yang dipandang penting.

2. Kelangkaan

Berdasarkan beberapa pernyataan sebelumnya, bahwa jika sesuatu memiliki jumlah yang banyak, kepemilikan atasnya tidak akan meningkatkan derajat kekuasaan yang ada. Suatu sumber daya harus bisa dilihat dari sudut pandang berbeda sebagai sesuatu yang langka agar tercipta ketergantungan. Ini menunjukkan bahwa para bawahan dalam sebuah organisasi yang memiliki pengetahuan yang tidak dimiliki atasan, akan menyebabkan ketergantungan atasan terhadap bawahan.

3. Keadaan tak tergantikan

Semakin sedikit sumber daya pengganti yang tersedia maka akan semakin besar kekuasaan yang diberikan oleh kontrol terhadap sumber daya tersebut.

10.3 Kepemimpinan dan Kekuasaan

Perbandingan tentang kekuasaan dengan gambaran tentang kepemimpinan bahwa kedua konsep tersebut memiliki keterkaitan. Pemimpin menggunakan kekuasaannya sebagai salah satu sarana terwujudnya tujuan kelompok, sehingga pemimpin dapat mencapai tujuan dan kekuasaan menggunakan sarana untuk memudahkan usaha mereka tersebut.

Menurut (Robbins, Stephen and Judge, 2008) perbedaan antara kepemimpinan dan kekuasaan yaitu pemimpin menggunakan kekuasaan sebagai sarana untuk mencapai tujuan kelompok. Kekuasaan tidak mensyaratkan kesesuaian tujuan tetapi ketergantungan, begitupun sebaliknya kepemimpinan mensyaratkan antara kesesuaian antara pemimpin dan yang dipimpin.

Apa yang membedakan dari keduanya? Perbedaan berkaitan dengan komparabilitas sasaran, kekuasaan hanya menginginkan ketergantungan. Kepemimpinan berpusat pada pengaruh ke bawah terhadap bawahan seseorang dan kekuasaan meminimalisir pola pengaruh ke samping dan ke atas, namun tidak demikian dengan kekuasaan.

10.4 Taktik Kekuasaan

Taktik kekuasaan (power tactics) merupakan metode dalam menerjemahkan landasan kekuasaan kedalam tindakan tertentu, selain menggunakan kekuasaan, ada berbagai macam metode yang bisa digunakan dalam organisasi untuk memengaruhi orang lain. Taktik memengaruhi (Influence Tactics) merupakan cara seseorang untuk memengaruhi baik kepada atasan, setingkat maupun bawahannya. Adanya pengetahuan mengenai taktik kekuasaan ini, maka seseorang dapat memengaruhi orang lain dengan tidak menggunakan kekuasaan yang dimilikinya.

Berdasarkan hasil penelitian Yukl dkk, bahwa ada sembilan jenis taktik yang biasa digunakan di dalam organisasi (Hughes, R. L., Ginnet, R. C., dan Curphy, 2009), yaitu:

1. Persuasi Rasional (Rational Persuasion), menyajikan argumen-argumen logis dan berbagai bukti faktual untuk memengaruhi agar orang lain tertarik.
2. Daya-tarik Inspirasional (Inspirational Appeals), mengembangkan komitmen emosional dengan cara menyerukan nilai-nilai, harapan, kebutuhan dan aspirasi dalam memengaruhi orang lain dengan menggunakan suatu permohonan atau proposal.
3. Konsultasi (Consultation), meningkatkan motivasi serta dukungan dari pihak yang menjadi sasaran dengan cara melibatkannya dalam memutuskan rencana dan perubahan yang akan dilaksanakan.
4. Menyenangkan orang lain (Ingratiation), memengaruhi orang lain dengan menggunakan kata-kata yang membahagiakan, memberikan rayuan, pujian, atau sikap bersahabat dalam menyampaikan permintaan.
5. Daya tarik Pribadi (Personal Appeals), meminta kepatuhan atau memengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu berdasarkan persahabatan atau karena dianggap loyal.
6. Pertukaran (Exchange), memberikan imbalan untuk memengaruhi orang lain yaitu target atau sasaran berupa uang atau penghargaan lain atas kemauannya mengikuti suatu permintaan tertentu.
7. Koalisi (Coalitions), meminta bantuan dan dukungan dari orang lain untuk membujuk sasaran target melalui dukungan orang lain agar orang yang dijadikan target setuju atau sepakat.
8. Tekanan (Pressure), membuat tekanan dengan menggunakan ancaman, peringatan, atau permintaan yang berulang-ulang dalam meminta sesuatu.
9. Mengesahkan (Legitimacy), menggunakan kekuasaan dan jabatan untuk memengaruhi orang lain sesuai dengan kebijakan atau aturan organisasi. Namun, biasanya orang menggunakan beberapa taktik secara sekaligus, misalnya seseorang menggunakan Ingratiation

dikombinasikan dengan Rational Persuasion dan Exchange atau Personal Appeals.

Kekuasaan memberikan keleluasaan bagi pihak-pihak yang memiliki posisi superior, keleluasaan tersebut yang dapat menentukan optimal ataupun tidaknya kinerja bagi sebuah organisasi.

Tabel 10.1: Taktik Memengaruhi Berdasarkan Arah Pengaruh. (Judge, 2007)

Pengaruh ke atas	Pengaruh ke Bawah	Pengaruh ke Samping
Persuasi Rasional	Persuasi Rasional	Pengaruh rasional
	Seruan Inspirasional	Konsultasi
	Tekanan	Menyenangkan orang lain
	Konsultasi	Tukar Pendapat
	Menyenangkan orang lain	Legitimasi
	Tukar Pendapat	Seruan pribadi
	Legitimasi	Koalisi

10.5 Sumber Kekuasaan Struktural

Menurut Brooks (2006) yaitu kekuasaan pada tingkatan kelompok maupun organisasi berasal dari 5 sumber, adapun:

1. Ketergantungan (Dependency). Bahwa kelompok Y bergantung pada kelompok X untuk informasi atau kerjasama lainnya agar terlaksana secara efektif, sehingga kelompok X memiliki kekuasaan terhadap kelompok Y.
2. Kesentralan (Centrality). Bahwa tingkat pentingnya suatu kelompok adalah bekerja untuk tujuan utama organisasi, sehingga semakin penting kelompok tersebut bagi organisasi, maka semakin besar pula kekuasaannya.

3. Sumber Dana (Financial Resources). Organisasi yang menghasilkan dana sendiri, khususnya jika mereka memiliki kemampuan menghasilkan pendapatan lebih besar dibandingkan lainnya, maka akan mendapatkan keuntungan dari sumber kekuasaan ini.
4. Ketidak-berlanjutan (Non-sustainability). Berkaitan dengan pentingnya organisasi tersebut. Keberlanjutan merupakan ukuran seberapa mudah fungsi dari organisasi digantikan oleh yang lain. Kelompok tertentu yang stagnan yang dapat digantikan fungsinya, akan memiliki kekuasaan yang rendah.
5. Menghadapi ketidakpastian (Copying with uncertainty). Organisasi yang memiliki kekuatan meminimalisir ketidakpastian bagi organisasi lain, maka akan memiliki kekuasaan yang lebih besar. Sehingga akan memiliki daya tawar (bargaining power) dan pengaruh (influencing power) yang lebih besar dibandingkan organisasi yang kekuasaannya lebih kecil.

Kekuasaan memberikan beberapa keleluasaan bagi organisasi agar dapat menentukan optimal atau tidaknya kinerja sebuah organisasi. Sumber-sumber kekuasaan yang dianggap memiliki relevansi yaitu kekuasaan yang berasal dari organisasi atau pemimpin. Dalam hal ini bahwa jenis kekuasaan yang tepat untuk digunakan adalah paksaan, hubungan, dan penghargaan.

Selain itu, dalam keadaan tertentu gaya instruksi merupakan gaya kepemimpinan yang cukup sesuai sebab pemimpin memiliki kekuasaan atas s(power over) pengikut-pengikutnya. Sehingga diharapkan seorang pemimpin harus dapat memberikan motivasi, semangat dan keyakinan pada pengikut yang tingkat kematangannya di bawah rata-rata, untuk mau bekerja secara professional untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Bab 11

Konflik dan Manajemen Konflik

11.1 Pendahuluan

Dalam suatu organisasi tentunya terdiri dari berbagai macam komponen yang berbeda dan saling memiliki ketergantungan dalam proses kerjanya antara satu dengan yang lain. Perbedaan yang ada dalam suatu organisasi sangat berpotensi menyebabkan ketidakselarasan yang bisa menimbulkan terjadinya konflik. Sebuah konflik yang dibiarkan berlarut-larut tanpa ada upaya untuk menyelesaikannya dapat menjadi suatu masalah yang serius bagi organisasi. Konflik seringkali dipahami sebagai sesuatu yang negatif, padahal tidak semua konflik yang ada tidak selalu negatif dan merugikan jika bisa dikelola dengan baik, bahkan sangat mungkin adanya potensi menguntungkan bagi organisasi.

Sedangkan manajemen konflik merupakan proses mengidentifikasi dan menangani konflik secara bijaksana, adil, dan efisien dengan tiga bentuk metode pengelolaan konflik yaitu stimulasi konflik, pengurangan/ penekanan konflik dan penyelesaian konflik. Pengelolaan terhadap sebuah konflik membutuhkan keterampilan seperti berkomunikasi yang efektif, pemecahan masalah, dan bernegosiasi dengan fokus pada kepentingan organisasi. Konflik sebenarnya bisa menjadi suatu potensi yang baik (fungsional) yang bisa mendorong produktivitas apabila konflik tersebut dikelola dengan baik, namun pada umumnya konflik dianggap sebagai suatu yang negatif (disfungsional) dan dapat mengganggu serta menurunkan produktivitas.

Ruang lingkup kajian manajemen konflik meliputi berbagai aspek yang luas karena berkaitan dengan kajian studi ilmu-ilmu sosial lainnya. Jika dipahami secara saksama, pusat perhatian manajemen konflik senantiasa berkaitan dengan masalah sosial, terutama masalah ekonomi, budaya, politik, psikologi, antropologi, dan sosiologi. Oleh karena itu, keterkaitan manajemen konflik dengan ilmu-ilmu sosial lainnya tidak saja dalam konteks rasionalitas dan empiris, tetapi juga dalam hal isi, substansi, relevansi, dan implikasi masalah konflik yang terjadi, baik pada tingkat personal, interpersonal, maupun pada lingkup kelembagaan.

11.2 Konflik

11.2.1 Definisi Konflik

Di dalam buku yang berjudul “Organizational Behavior”, Robbins (2014) mengemukakan bahwa terdapat beberapa definisi konflik. Namun demikian, meskipun makna dari beberapa definisi itu berbeda-beda, terdapat beberapa tema umum yang mendasari dari sebagian besar definisi tersebut. Sebuah konflik harusnya bisa dirasakan oleh pihak-pihak yang terkait, tentang adanya konflik atau tidak adanya konflik merupakan masalah persepsi. Apabila tidak ada yang menyadari akan adanya suatu konflik, maka secara umum bisa disepakati tidak ada konflik. Kesamaan lain dari beberapa definisi tersebut adalah adanya pertentangan atau ketidakselarasan dari bentuk dan proses interaksi. Beberapa faktor ini lah bisa menjadikan suatu kondisi yang merupakan titik awal dari proses konflik.

Jadi, konflik (conflict) dapat didefinisikan sebagai sebuah proses yang dimulai ketika suatu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi kepedulian atau kepentingan pihak pertama. Definisi ini mencakup berbagai konflik yang terdapat dalam organisasi yang bisa meliputi ketidakselarasan tujuan, perbedaan interpretasi fakta, ketidaksepahaman yang disebabkan oleh ekspektasi perilaku, dan sebagainya. Definisi lainnya yang cukup fleksibel yaitu mencakup berbagai tingkatan konflik dari tindakan terang-terangan dan keras sampai ke bentuk-bentuk ketidaksepakatan yang tidak terlihat dan tersembunyi.

Menurut Hocker dan Wilmot (1985), konflik merupakan suatu usaha yang diekspresikan antara dua pihak atau lebih yang saling bergantung serta merasa tujuan tidak sesuai, imbalan yang tidak sesuai, dan campur tangan pihak lain dalam mencapai tujuan mereka.

Sedangkan Robbins (1992) mengungkapkan, kami mendefinisikan konflik sebagai proses di mana suatu usaha sengaja dibuat oleh A untuk mengimbangi upaya B dengan bentuk penutupan akses atau kesempatan yang sama, tujuannya adalah untuk "menggagalkan" B dalam mencapai tujuan atau memajukan kepentingannya.

Selanjutnya Jones (1995) mengungkapkan bahwa konflik organisasi adalah bentrokan yang terjadi ketika perilaku yang diarahkan pada tujuan dari satu pihak untuk menjatuhkan atau menggagalkan tujuan pihak lain.

Menurut Dana (2001) bahwa konflik di tempat kerja merupakan suatu kondisi antara pekerja yang pekerjaannya saling bergantung, merasa tidak nyaman, menganggap orang lain bersalah, dan tindakan lain yang serupa sehingga menimbulkan masalah di dalam bisnis.

Menurut Gea (2002), konflik adalah suatu tindakan salah satu pihak yang berakibat menghalangi, menghambat, atau mengganggu pihak lain yang dapat terjadi antar kelompok masyarakat ataupun dalam hubungan antar pribadi.

Wirawan (2009) mendefinisikan konflik sebagai proses pertentangan yang diekspresikan di antara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola perilaku dan interaksi konflik yang menghasilkan keluaran konflik.

11.2.2 Penyebab Konflik

Sedangkan beberapa teori yang utama tentang penyebab konflik dalam masyarakat, antara lain:

1. Teori kebutuhan manusia.

Konflik ditimbulkan oleh kebutuhan dasar manusia (fisik, mental dan sosial) yang tidak terpenuhi atau dihalangi. Pendekatannya yaitu dengan mengidentifikasi dan mengupayakan bersama kebutuhan mereka yang tidak terpenuhi, serta menghasilkan beberapa opsi untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

2. Teori identitas.

Konflik disebabkan oleh identitas yang terancam, yang berakar dari hilangnya sesuatu atau adanya penderitaan masa lalu yang tidak tuntas. Pendekatannya dengan cara memfasilitasi dan dialog antara pihak-pihak yang berkonflik, sehingga dapat mengidentifikasi ancaman dan ketakutan yang bertujuan untuk membangun empati dan rekonsiliasi bagi pihak-pihak yang berkonflik tersebut.

3. Teori hubungan masyarakat.

Konflik ini disebabkan oleh polarisasi yang terus terjadi, ketidakpercayaan dan permusuhan di antara kelompok di dalam suatu masyarakat. Pendekatannya yaitu dengan meningkatkan rasa saling pengertian dan komunikasi antara kelompok yang konflik, dan mengupayakan toleransi dengan tujuan agar masyarakat tersebut lebih bisa saling menerima keberagaman.

4. Teori kesalahpahaman antar budaya.

Konflik antar budaya disebabkan karena ketidakcocokan dalam cara-cara komunikasi di antara berbagai budaya yang berbeda. Pendekatannya bisa dengan menambah pengetahuan mengenai budaya pihak lain, meningkatkan keefektifan komunikasi antarbudaya, dan mengurangi stereotip negatif tentang budaya pihak lain.

5. Teori transformasi konflik.

Konflik yang disebabkan oleh masalah-masalah ketidaksetaraan dan ketidakadilan sebagai masalah sosial, budaya dan ekonomi.

6. Teori negosiasi prinsip.

Konflik ini disebabkan oleh posisi-posisi yang tidak selaras dan berbeda perspektif tentang konflik oleh pihak-pihak yang berkonflik. Pendekatannya yaitu dengan membantu pihak yang berkonflik untuk memisahkan perasaan pribadi serta meningkatkan kemampuan mereka dalam bernegosiasi guna melancarkan proses kesepakatan yang saling menguntungkan semua pihak.

11.2.3 Akibat Konflik

Konflik yang terjadi dalam masyarakat merupakan gejala sosial, terlebih di dalam suatu masyarakat yang beragam. Konflik dalam masyarakat memiliki berbagai akibat positif maupun negatif, secara perorangan maupun kelompok. Salah satu akibat positif dari konflik adalah bertambah kuatnya rasa solidaritas dalam kelompok, sehingga hubungan antaranggota kelompok atau masyarakat semakin kuat.

Namun demikian konflik juga memiliki akibat yang negatif, di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Perpecahan dalam masyarakat

Perpecahan merupakan akibat nyata dari konflik yang terjadi dalam masyarakat. Kerukunan masyarakat akan terganggu akibat adanya konflik yang terjadi, seperti saling membenci, tidak saling bertegur sapa, saling berprasangka buruk, dan sebagainya.

2. Kerugian harta benda dan korban manusia

Kehancuran dan kerusakan harta benda sering terjadi akibat konflik dalam masyarakat. Kerusakan fasilitas umum, taman, atau rumah pribadi merupakan contoh nyata akibat dari konflik. Bahkan konflik bisa mengakibatkan korban jiwa di dalam masyarakat.

3. Kehancuran nilai-nilai dan norma sosial yang ada

Nilai-nilai dan norma sosial dapat rusak akibat konflik dalam masyarakat, seperti nilai kasih sayang, kekeluargaan, saling menolong, dan persaudaraan. Nilai-nilai ini bisa berubah menjadi dendam, curiga, tidak percaya kelompok lain, dan sebagainya. Aturan sosial pun akan bisa berubah, seperti larangan bertemu, larangan kerja sama, dan lain sebagainya.

4. Perubahan kepribadian

Kepribadian seseorang dapat berubah akibat konflik, seperti anak-anak korban konflik akan menjadi pemurung, takut melihat orang lain, atau bahkan bisa menjadi dendam. Orang yang terlibat konflik dapat menjadi beringas, pemarah, dan agresif.

11.2.4 Tingkatan Konflik

Suatu konflik secara umum dapat dibedakan ke dalam beberapa tingkatan berikut:

1. Konflik Intrapersonal, yaitu konflik internal yang terjadi dalam diri seseorang. Konflik ini terjadi ketika individu dihadapkan pada dua atau beberapa pilihan, dan menjadikannya bimbang/ragu dalam memilih untuk dilakukan.
2. Konflik Interpersonal, yaitu konflik yang terjadi antar individu. Konflik yang terjadi ketika adanya perbedaan tentang isu tertentu, sehingga tindakan dan tujuan dari hasil bersama menjadi terganggu.
3. Konflik Intragroup, yaitu konflik antar anggota dalam satu kelompok. Setiap kelompok dapat mengalami konflik substantif atau efektif. Konflik substantif terjadi berdasarkan latar belakang keahlian yang berbeda, ketika anggota dari suatu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama. Sedangkan konflik efektif terjadi karena tanggapan emosional terhadap suatu kondisi tertentu.
4. Konflik Intergroup, yaitu konflik yang terjadi antar kelompok. Konflik intergroup terjadi karena adanya saling ketergantungan, perbedaan tujuan, perbedaan persepsi, serta meningkatnya tuntutan akan keahlian yang dimiliki oleh masing-masing anggota kelompok.
5. Konflik Interorganisasi, yaitu konflik yang terjadi antar organisasi. Konflik interorganisasi terjadi bergantung pada tindakan suatu organisasi yang menyebabkan dampak negatif terhadap organisasi lain.
6. Konflik Interorganisasi, yaitu konflik yang terjadi antar bagian dalam suatu organisasi.

11.3 Manajemen Konflik

11.3.1 Definisi Manajemen Konflik

Mengenai definisi manajemen konflik, diantaranya adalah menurut Minnery (1983) yang mengungkapkan bahwa manajemen konflik adalah suatu proses rasional yang sifatnya interaktif, di mana proses tersebut terjadi secara terus-menerus mengalami penyempurnaan hingga tercapai model yang ideal dan representatif.

Menurut Ross (1993) bahwa manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil pelaku atau pihak ketiga yang bertujuan untuk mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak menghasilkan akhir berupa penyelesaian konflik, dan mungkin atau tidak menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat atau agresif. Pengertian manajemen konflik tersebut merupakan serangkaian aksi dan reaksi yang dilakukan oleh para pelaku konflik atau pihak ketiga secara rasional dan seimbang, untuk pengendalian situasi dan kondisi perselisihan atau pertikaian yang terjadi antara dua pihak atau lebih. Pendekatan di dalam manajemen konflik berorientasi pada proses yang mengarah ke dalam bentuk komunikasi dari para pelaku konflik dan pihak ketiga, dan bagaimana mereka mempengaruhi interpretasi dan kepentingan.

11.3.2 Faktor Penyebab Konflik

Konflik yang terjadi di dalam organisasi dapat disebabkan oleh beberapa faktor berikut, antara lain:

1. Faktor Manusia

Konflik dapat timbul karena faktor manusia, yaitu karena:

- a. Ditimbulkan oleh atasan, karena gaya kepemimpinannya.
- b. Personil yang mempertahankan peraturan organisasi secara kaku.
- c. Adanya ciri-ciri kepribadian individual, seperti sikap egois, sikap fanatik, sikap otoriter, dan ciri kepribadian lainnya.

2. Faktor organisasi

Faktor organisasi yang dapat menyebabkan timbulnya konflik, antara lain:

- a. Persaingan dalam menggunakan sumber daya. Apabila sumber daya terbatas maka akan timbul persaingan dalam penggunaannya.

Hal ini bisa menjadi potensi munculnya konflik antar unit/departemen dalam suatu organisasi.

- b. Perbedaan tujuan antar unit dalam organisasi. Tiap-tiap unit dalam organisasi mempunyai spesialisasi dalam fungsi, tugas, dan bidangnya. Perbedaan ini sering mengarah pada konflik antar unit tersebut.
- c. Interdependensi tugas. Konflik terjadi karena adanya saling ketergantungan antara satu kelompok dengan kelompok lainnya. Kelompok yang satu tidak dapat bekerja karena menunggu hasil kerja dari kelompok lainnya.
- d. Perbedaan nilai dan persepsi. Suatu kelompok tertentu sangat mungkin mempunyai persepsi yang negatif, karena merasa mendapat perlakuan yang tidak adil.
- e. Kekaburan yurisdiksional. Konflik bisa terjadi karena batas-batas aturan tidak jelas, yaitu adanya tanggung jawab yang tumpang tindih antara seseorang dengan yang lainnya.
- f. Masalah status dalam organisasi. Konflik dapat terjadi karena suatu unit/departemen mencoba memperbaiki dan meningkatkan statusnya yang bisa mengancam status hierarki organisasi unit/departemen lain.
- g. Hambatan komunikasi. Hambatan komunikasi dalam proses perencanaan, pengawasan, koordinasi bahkan kepemimpinan sering kali menimbulkan konflik antar unit/departemen.
- h. Perbedaan individu yang meliputi perbedaan pendirian dan perasaan. Setiap manusia merupakan suatu individu yang unik. Setiap orang memiliki pendirian dan perasaan yang berbeda-beda satu dengan lainnya. Perbedaan pendirian dan perasaan akan sesuatu hal atau lingkungannya dapat menjadi faktor penyebab konflik sosial, sebab dalam menjalani hubungan sosial, seseorang tidak akan selalu bisa sejalan dengan kelompoknya.
- i. Perbedaan latar belakang kebudayaan yang berbeda. Seseorang sedikit banyak akan terpengaruh dengan pola pemikiran dan pendirian kelompoknya. Pemikiran dan pendirian yang berbeda

akan menghasilkan perbedaan individu yang dapat memicu munculnya konflik.

- j. Perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok. Manusia memiliki perasaan, pendirian maupun latar belakang kebudayaan yang berbeda. Oleh sebab itu, dalam waktu yang bersamaan, masing-masing orang atau kelompok memiliki kepentingan yang berbeda pula. Bahkan seseorang bisa saja melakukan hal yang sama dengan orang lain, namun memiliki tujuan yang berbeda.
- k. Perubahan-perubahan nilai yang cepat dan mendadak dalam masyarakat. Perubahan adalah sesuatu yang lazim dan wajar terjadi, tetapi jika perubahan itu berlangsung dalam waktu cepat atau bahkan mendadak, perubahan tersebut dapat memicu terjadinya konflik sosial. Perubahan secara cepat atau mendadak dapat membuat kegoncangan proses sosial di masyarakat, hingga terjadi upaya penolakan karena dianggap mengacaukan tatanan kehidupan masyarakat yang ada.

11.3.3 Tujuan Manajemen Konflik

Konflik merupakan suatu fenomena yang sering kali terjadi dan tidak bisa dihindari yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu manajemen konflik harus dilakukan secara sistematis di dalam mencapai tujuannya.

Berikut ini merupakan beberapa tujuan manajemen konflik, di antaranya:

1. Mencegah dan meminimalisir munculnya gangguan terhadap anggota organisasi, sehingga dapat fokus kepada visi, misi, dan tujuan organisasinya.

Organisasi yang baik dan sudah mapan memiliki visi, misi, dan tujuan yang strategis. Ketiganya harus dicapai dan direalisasikan dengan cara yang sistematis dalam kurun waktu yang telah direncanakan. Konflik bisa mengganggu perhatian serta mengalihkan energi dan sumber daya organisasi di dalam mencapai visi, misi, dan tujuan tersebut. Apabila tidak dikelola dengan baik, sebuah konflik bisa berubah menjadi destruktif bagi pihak-pihak yang terlibat. Sehingga mereka akan

memfokuskan diri pada konflik yang dihadapi, bukan pada usaha untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.

2. Membangun rasa saling menghormati antar sesama anggota organisasi dan menghargai keberagaman.

Untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, seorang anggota organisasi memerlukan bantuan dan kerja sama dari rekan kerjanya dengan cara berkomunikasi secara baik. Oleh karena itu, ia harus dapat memahami keragaman karakteristik rekan kerjanya sesuai dengan tingkatan eselon dalam organisasi. Manajemen konflik harus diarahkan agar pihak-pihak yang terlibat konflik dapat memahami keberagaman tersebut. Karena tanpa pemahaman yang baik, konflik tidak saja akan selalu muncul namun juga sulit untuk dapat dikelola dengan baik.

3. Meningkatkan kreativitas anggota organisasi dengan memanfaatkan konflik yang terjadi.

Konflik yang terjadi di tempat kerja dapat dikelola untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi serta meningkatkan produktivitas, apabila konflik yang ada mampu dikelola dengan baik. Selanjutnya, kreativitas dan inovasi dapat digunakan untuk mengembangkan dan meningkatkan produktivitas organisasi.

4. Meningkatkan kualitas keputusan berdasarkan berbagai informasi dan sudut pandang.

Konflik yang terjadi, sering kali berkaitan dengan keputusan yang harus diambil oleh suatu organisasi. Suatu keputusan dikatakan baik apabila didasarkan pada berbagai pertimbangan dengan didukung informasi yang akurat. Konflik dan perbedaan pendapat merupakan suatu fasilitas untuk memilih salah satu alternatif keputusan yang terbaik yang didasarkan pada informasi yang akurat.

5. Memfasilitasi pelaksanaan kegiatan bersama dan kerja sama.

Organisasi merupakan sistem sosial yang terdiri atas subsistem-subsistem yang berisi sumber daya manusia. Semua subsistem dan para anggotanya harus bekerja sama, saling mendukung, dan saling membantu untuk mencapai tujuan organisasi. Konflik yang timbul

harusnya mampu membesarkan hati para anggota organisasi bahwa mereka mempunyai kemampuan dan kompetensi untuk ikut serta dalam pencapaian tujuan organisasi.

6. Menciptakan prosedur dan penyelesaian konflik.

Suatu organisasi dikatakan mapan, apabila organisasi tersebut dapat belajar dari berbagai situasi konflik yang dihadapi. Yaitu dengan mengembangkan prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik, yang nantinya akan terus berkembang menjadi suatu norma budaya organisasi. Konflik yang tidak dikelola dengan baik, dapat menyebabkan disfungsi organisasi, yang bisa berkembang dari konflik konstruktif menjadi konflik destruktif.

7. Menghindarkan dari lingkungan kerja yang tidak menyenangkan: takut, moral rendah, saling curiga.

Iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi mengenai apa yang terjadi secara rutin dalam lingkungan internal organisasi. Persepsi tersebut bisa bersifat positif maupun negatif. Persepsi yang negatif akan mengakibatkan perilaku negatif, yang akan berdampak pada menurunnya kinerja organisasi. Konflik destruktif akan menciptakan iklim yang negatif.

8. Mencegah terjadinya pemogokan.

Konflik yang muncul dapat menciptakan kecurigaan antara buruh dengan pihak manajemen perusahaan. Kecurigaan yang terus berlangsung akan merusak komunikasi di antara keduanya. Hal ini bisa mengarahkan terbentuknya konflik destruktif dan memicu timbulnya pemogokan.

9. Mencegah sabotase dari pihak yang kalah dalam konflik.

Sabotase dapat terjadi akibat dari suatu konflik yang berakhir dengan win & lose solution. Pihak yang kalah bisa menjadi dendam atas kekalahannya, sehingga dapat menimbulkan agresi dalam bentuk sabotase berupa kegagalan pelaksanaan program/proyek, atau bisa berupa perusakan fasilitas yang ada.

10. Meningkatkan loyalitas dan komitmen organisasi.

Konflik yang terjadi antara manajemen organisasi dengan karyawan atau antara atasan dan bawahan, bisa berakibat karyawan merasa diperlakukan tidak layak dan tidak adil. Kondisi ini dapat menurunkan loyalitas dan komitmen organisasi.

11. Menghindari terganggunya proses produksi dan operasi.

Konflik yang destruktif akan mengalihkan berbagai sumber daya organisasi yang seharusnya bisa digunakan untuk proses produksi dan operasi, namun dialihkan untuk menyelesaikan konflik. Kondisi seperti ini apabila tidak dikelola dengan baik, akan dapat menurunkan produktivitas organisasi.

12. Mencegah meningkatnya biaya pengadilan.

Apabila konflik antara manajemen perusahaan dan karyawan tidak bisa diselesaikan melalui mekanisme penyelesaian konflik perusahaan, karyawan sangat mungkin akan membawa masalah tersebut ke pengadilan. Jika hal ini terjadi, pihak karyawan dan manajemen perusahaan tentu akan mengeluarkan biaya yang cukup besar.

11.3.4 Tipe Manajemen Konflik

Menurut Baskerville (1993), terdapat beberapa tipe manajemen konflik, yaitu:

1. Avoiding

Individu atau organisasi secara umum cenderung menghindari konflik. Hal-hal yang sensitif dan berpotensi menyebabkan konflik sebisa mungkin dihindari. Hal ini merupakan cara yang paling efektif dalam menjaga lingkungan terhindar dari konflik terbuka.

2. Accommoding

Ini adalah cara mengumpulkan berbagai pendapat dari banyak pihak yang terlibat dalam konflik. Dengan mengumpulkan berbagai macam pendapat, maka organisasi dapat mencari jalan keluar dengan mengutamakan kepentingan salah satu pihak yang berkonflik. Kelemahan metode ini masih bisa menimbulkan konflik baru dan perlu dilakukan evaluasi secara berkala.

3. Compromising

Compromising cenderung memperhatikan pendapat dan kepentingan semua pihak. Kompromi adalah metode penyelesaian konflik dengan bernegosiasi pada pihak-pihak yang berkonflik untuk mencari jalan tengah bagi kebaikan bersama. Dengan metode kompromi pihak-pihak yang berkonflik akan menemukan solusi yang saling memuaskan. Metode ini dapat menyelesaikan konflik tanpa menimbulkan konflik yang baru.

4. Competing

Competing adalah cara menyelesaikan konflik dengan mengarahkan pihak yang berkonflik untuk saling bersaing dan memenangkan kepentingan masing-masing. Dengan cara ini salah satu pihak akan ada yang kalah (mengalah) atas kepentingan pihak lain. Ini merupakan strategi cadangan, namun dianggap kurang efektif apabila salah satu pihak lebih kuat dari yang lain.

5. Collaborating

Collaborating merupakan metode menyelesaikan konflik dengan bekerja sama untuk mendapatkan hasil yang memuaskan karena semua pihak bersinergi untuk menyelesaikan masalah dengan memperhatikan kepentingan semua pihak. Jadi, kepentingan pihak-pihak yang berkonflik tercapai dan menghasilkan win-win solution.

6. Conglomeration (Mixed type)

Cara ini adalah penyelesaian konflik dengan mengkombinasikan kelima tipe manajemen konflik tersebut di atas. Tipe manajemen konflik ini membutuhkan tenaga, waktu dan pikiran yang besar dalam proses penyelesaian suatu konflik.

Bab 12

Stres dan Manajemen Stres

12.1 Pendahuluan

Setiap orang dalam menjalani kehidupannya pasti akan menghadapi stres sekalipun mereka tidak menyadari mengalami stres. Jika seseorang mengalami stres dia tidak akan dapat menghindarinya. Stres merupakan suatu bentuk tekanan yang dialami seseorang berasal dari lingkungannya, tekanan tersebut dapat berdampak positif dan negatif bagi psikological maupun phisikal seseorang yang mengalaminya. Dampak positif dari stres yang dialami individu sering disebut distres sedangkan dampak negatif dari stres tersebut disebut eustres. Terdapat beberapa faktor yang merangsang stres timbul seperti: berita duka dari keluarga secara tiba-tiba, bencana alam, tidak lulus test, masalah rumah tangga, dan lain sebagainya. Beberapa kondisi tersebut mampu membuat kita menjadi sedih, susah yang akan menimbulkan stres. Jika kondisi-kondisi yang menimbulkan stres dapat kita terima maka stres disebut distres tetapi jika kondisi yang kita alami tidak dapat kita terima ataupun hadapi maka stres itu disebut eustres. Dari uraian tersebut kita perlu memahami bagaimana kita menghadapi stres, langkah apa yang perlu kita siapkan agar tekanan tersebut dapat dikatakan distres dan eustres.

12.2 Pengertian Stres

Menurut Robbins and Judge, (2008), stres merupakan suatu keadaan yang sifatnya dinamis. Jika dihadapi dengan positif maka akan menjadi peluang, tuntutan dan faktor-faktor terkait yang berhubungan dengan sumber daya dari apa yang diharapkan seseorang di mana hasilnya dianggap tidak pasti dan penting.

Ivancevich dan Matterson dalam (Luthans, 2006) dijelaskan bahwa stres merupakan suatu interaksi antara seseorang dengan lingkungannya. Stres sebagai respon seseorang dari penyesuaian yang dihubungkan dengan perbedaan yang dimiliki oleh setiap individu dan atau proses psikologi yang merupakan konsekuensi tindakan, situasi, atau kejadian eksternal yang mampu menuntut psikologis yang berlebihan dari seseorang. Kondisi ini menjelaskan bahwa stres dihasilkan dari beberapa situasi yang tidak bisa dihadapi seseorang dikarenakan adanya perlawanan dengan penyesuaian hidup minor.

Selanjutnya Beehr dan Newman dalam (Luthans, 2006), menjelaskan bahwa stres kerja yang diambil individu dalam organisasi dikarenakan adanya interaksi sesama orang yang ada di organisasi tersebut dengan pekerjaan yang ada. Stres kerja juga dikatakan timbul dikarenakan perubahan karakteristik seseorang sehingga memaksanya untuk menyimpang dari peranan mereka di organisasi. Berdasarkan dua definisi di atas, stres didefinisikan sebagai respon yang menyesuaikan dengan kondisi lingkungan seseorang yang menghasilkan penyimpangan fisik, psikologi, maupun perilaku dalam organisasi.

Stres yang dialami seseorang tidak selalu memberikan dampak yang buruk bagi orang yang mengalami. tetapi topik yang sering kita jumpain dalam konteks yaitu stres yang negatif. Menurut Robbins and Judge, (2008), stres juga mempunyai nilai positif. Di saat seseorang menilai bahwa stres merupakan suatu peluang ketika memberikan potensi hasil yang baik. Misalnya, kinerja atau prestasi yang ditunjukkan oleh para pemain sepakbola saat menghadapi pertandingan final yang menegangkan. Dalam situasi genting, mereka bermain dari menit ke menit dengan tingkat kehati-hatian yang tinggi, mencari peluang untuk mencetak goal. Mereka berhasil mengatasi situasi yang genting, dan akhirnya berhasil mencetak gol-gol kemenangan. Contoh lain adalah profesional-profesional muda memandang tekanan-tekanan dalam kerja seperti beban kerja yang berat dan tenggat waktu penyelesaian pekerja yang mepet

sebagai tantangan yang positif yang menaikkan mutu pekerjaan mereka dan kepuasan yang diperoleh dari pekerjaannya.

Stres sering dihubungkan dengan tuntutan dan sumber daya. Tuntutan merupakan tanggung jawab, tekanan, dan kewajiban serta ketidakpastian yang dihadapi individu-individu di tempat kerja. Sumber daya adalah hal-hal (benda) yang berada dalam penguasaan seseorang yang dapat digunakan untuk memenuhi tuntutan. Menurut Selye, Quick dan Quick, penting juga untuk diketahui efek stres:

Stres bukan hanya masalah kecemasan, kecemasan terjadi pada lingkup emosional dan psikologis. Sementara stres terjadi dalam lingkup emosional, psikologis, dan fisik. Dengan demikian stres dapat disertai dengan kecemasan, tetapi keduanya tidak sama.

Stres bukan hanya ketegangan saraf, ketegangan saraf mungkin dihasilkan oleh stres. Orang yang pingsan menunjukkan stres dan beberapa orang dapat mengendalikannya serta tidak menunjukkan melalui ketegangan saraf.

Stres bukan sesuatu yang selalu merusak, buruk atau dihindari. *Eustress* tidak merusak atau buruk. Tetapi merupakan sesuatu yang hendak dicari. Tentu saja kuncinya adalah bagaimana manusia menangani stres. Stres tidak dapat dielakkan, *distress* dapat dicegah atau dapat dikontrol secara efektif.

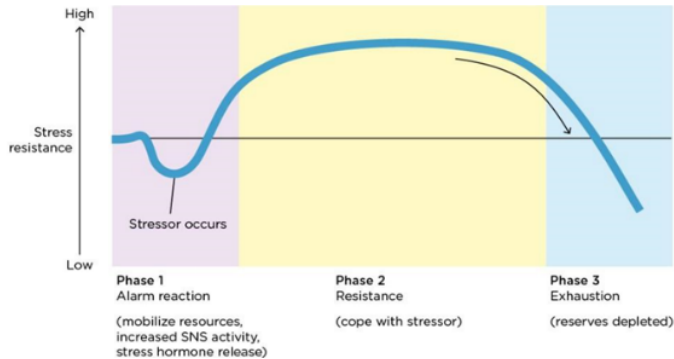
Gambar 12.1: Efek dari Stres, (Luthans, 2006)

Jika stres yang dialami seseorang tidak dapat dihadapi dengan baik melalui kemampuan, pengalaman, dukungan dan faktor lainnya maka. Stres dapat menurunkan semangat seseorang dalam melakukan kegiatannya.

12.3 Stres dan Perilaku Individu

Peranan individu untuk mencapai tujuan organisasi merupakan hal sangat penting. Maka dari organisasi perlu mengetahui isu-isu terkini tentang perilaku setiap individu dalam menjalankan tugas yang diberikan. Di zaman yang semakin kompetitif ini isu perilaku individu yang paling sering dibicarakan yaitu stres yang dihadapi oleh setiap individu di organisasi. Stres pada dasarnya adalah respon individu terhadap tekanan yang tinggi dialaminya dalam pekerjaan. Jika stres tersebut sudah di level yang tinggi sering disebut sebagai stressor, stres terjadi seiring dengan pengalaman yang dilalui oleh individu yang dinamakan sebagai general adaptation syndrome (GAS) atau disebut juga

Sindrom Adaptasi Umum. Menurut (Sule and Kurniawan, 2009) GAS terdiri dari tiga tahapan, yaitu:



Gambar 12.2: General Adaptation Syndrome (GAS), (Bennett, 2016)

Pada tahap 1 (alarm), di mana seseorang mengalami situasi yang menyebabkan dirinya akan memberikan respon yang tidak seperti biasanya. Kondisi pada tahap alarm ini bisa berupa tekanan, lingkungan fisik yang tidak mendukung, perintah yang diberikan kepada individu diluar dari yang biasanya. Saat seseorang pada tahap alarm akan memberikan reaksi seperti stres, panik yang berlebihan hal ini dikarenakan mereka mengindikasikan sesuatu yang tidak biasa dialami.

Pada tahap 2 (resistance), di mana seseorang akan menyesuaikan diri atas respon pada tahap pertama. Adapun bentuk reaksi yang diberikan berupa apa tindakan akan diambil untuk menyelesaikan penyebab stres, membiarkan sesuatu, atau juga mungkin dapat berupa pengabaian terhadap sesuatu, dan lain-lain.

Pada tahap 3 (exhaustion), yaitu tahap di mana individu mengalami indikasi lain sebagai akibat dari penyesuaian yang dilakukan pada tahap sebelumnya. Indikasi ini dapat berupa indikasi yang lebih baik dari keadaan di tahap 1 dan 2, atau sebaliknya ketika respons yang dilakukan pada tahap 1 dan 2 tidak menyelesaikan masalah yang dialami pertama kali di tahap 1.

Menurut model GAS, ketika individu pertama kali mendapatkan stressor, contohnya: jika seorang karyawan mendapatkan tugas berupa laporan yang harus diselesaikan keesokan harinya. Maka saat itu juga karyawan tersebut akan mengalami tahap alarm yaitu terjadinya kepanikan tentang apa yang akan dilakukannya agar laporan bisa diselesaikan dengan tepat waktu.

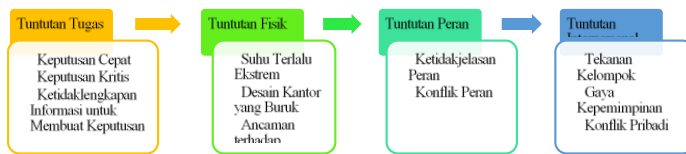
Bagi individu menerima tugas untuk menyelesaikan laporan dalam sehari akan merasa tertekan atas perintah atasannya. Individu akan mengalami tekanan yang cukup berat, sehingga respon terhadap stres yang dialami berada di bawah level normal dari tingkat reaksi yang semestinya ditunjukkan (lihat garis lengkung di tahap I yang berada di bawah garis normal dari tingkat reaksi). Setelah kepanikan terjadi, individu akan berpikir untuk menenangkan diri dan berpikir untuk mencari jalan keluar agar laporan dapat diselesaikannya. Pada saat itu tingkat respons individu menaik dan individu memasuki tahap II dari GAS, yaitu tahap resistance, yaitu tahap reaksi atas stressor yang dihadapi oleh individu. Individu mulai melakukan tindakan untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada saat ini tingkat responsnya kemudian meningkat berada di atas batas normal dari tingkat reaksi. Namun, jika individu kemudian kelelahan dan tertidur, misalnya ketika sedang mengerjakan proposal yang ditugaskan kepadanya, maka individu tersebut akan mengalami kegagalan dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada tahap ini individu mengalami fase kelelahan atau exhaustive. Akibatnya tingkat respon kembali turun dan menjadi tidak selesai.

Sekalipun setiap individu memiliki reaksi yang berbeda-beda akan tekanan yang dialaminya dalam pekerjaan, model tersebut setidaknya dapat membantu kita untuk mendapatkan gambaran reaksi individu ketika mengalami stres dalam pekerjaan. Sebagai bahan pekerjaan adalah waktu menjadi catatan penting bagi tenaga kerja atau individu-individu sekiranya mereka ingin terhindar dari fase-fase stres sebagaimana dijelaskan oleh GAS. Orang yang terbiasa mengatur waktunya dengan baik akan lebih mudah menghadapi berbagai tekanan dalam pekerjaan. Adapun orang yang tidak terbiasa untuk mengatur waktunya dengan baik akan lebih sulit menghadapi situasi yang penuh tekanan dengan waktu yang terbatas yang diberikan.

(Griffin, 2004), membagi individu menjadi tipe A dan Tipe B, individu tipe A adalah individu-individu yang sangat kompetitif, gila kerja, dan memiliki sense of time urgency yang kuat. Sedangkan tipe B merupakan individu-individu yang kurang kompetitif, tidak gila kerja dan memiliki sense of time urgency yang rendah.

12.4 Penyebab Stres

Dari definisi tentang stres di atas, telah dijelaskan beberapa hal penting tentang stres. Ada beberapa hal yang menjadi penyebab stres. Hal-hal tersebut antara lain:



Gambar 12.3: Penyebab Stres, (Griffin, 2004)

1. Tuntutan tugas, hal ini berhubungan dengan tugas itu sendiri. Bagi setiap karyawan yang memiliki beban kerja yang cukup banyak akan memberikan dampak buruk sehingga karyawan tersebut akan mengalami stres dibandingkan jika pekerjaan yang dikerjakan jumlahnya sedikit. Karyawan dapat dengan cepat mengambil keputusan jika memperoleh informasi tentang pekerjaannya. Jika karyawan mengambil keputusan di saat terdesak, maka risiko jika terjadi kesalahan akan ditanggung oleh karyawan tersebut. Hal ini menjadi salah satu menimbulkan stres.
2. Tuntutan fisik, lingkungan kerja yang kurang memadai juga mampu menyebabkan karyawan stres. Suhu udara baik di dalam maupun di luar kantor juga dapat mengakibatkan stres kerja. Tata letak, pencahayaan kurang kondusif menyebabkan karyawan tidak nyaman bekerja dikarenakan tidak adanya privasi kerja bagi dirinya. Contoh lain yang mampu memicu stres kerja bagi karyawan yaitu penanganan limbah beracun, pekerja dipertambangan batubara, di pabrik pengalengan daging unggas.
3. Tuntutan peran. Peran merupakan perilaku yang diinginkan oleh organisasi dari seseorang yang memiliki jabatan di organisasi. Jika peran karyawan tidak jelas dan terjadi konflik antar karyawan hal ini mampu menimbulkan stres. Sebagai contoh, seorang karyawan merasa tertekan dengan oleh sikap bosnya yang memberikan beban kerja yang

- melebihi waktu kerjanya, sementara keluarganya juga mengharapkan dia bisa pulang lebih cepat dari pekerjaan untuk bersama keluarga, hal ini mampu memicu stres bagi dirinya sendiri.
4. Tuntutan interpersonal, di dalam organisasi setiap individu akan berinteraksi dan membuka hubungan kepada sesama karyawan. Jika hubungan antar karyawan kurang harmonis maka karyawan yang berinteraksi akan stres dengan keadaan tersebut. Begitu juga jika pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan yang kurang tepat seperti tidak menerima aspirasi dari bawahannya hal ini juga menjadi faktor stres kerja dalam organisasi.

12.5 Akibat dari Stres

Stres menampilkan diri dengan berbagai cara. Sebagai contoh, seorang individu yang sedang stres berat mungkin mengalami tekanan darah tinggi, sariawan, jadi mudah jengkel, sulit membuat keputusan yang bersifat rutin, kehilangan selera makan, rentan terhadap kecelakaan dan sebagainya. Menurut (Robbins and Judge, 2008), akibat stres dapat dikelompokkan dalam tiga kategori umum, yaitu:

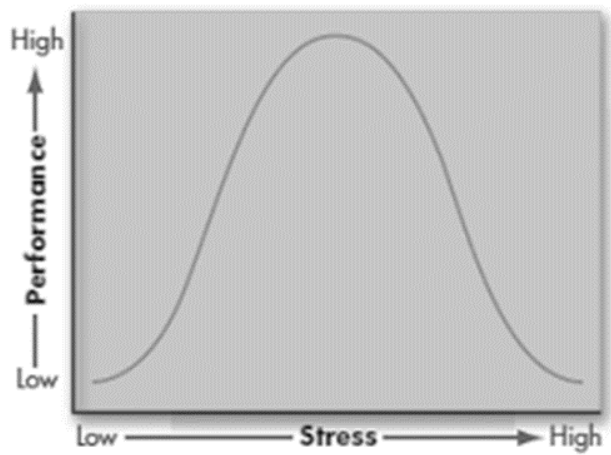
Tabel 12.1: Dampak Stres, (Robbins and Judge, 2008)

No.	Dampak Stres	Penjelasan
1	Gejala Fisiologis	Pengaruh awal stres biasanya berupa gejala-gejala fisiologis. Ini terutama disebabkan oleh kenyataan bahwa topik stres pertama kali diteliti oleh ahli ilmu kesehatan dan medis. Riset ini membawa pada kesimpulan bahwa stres dapat menciptakan perubahan dalam metabolisme, meningkatkan detak jantung, dan tarikan nafas, menaikkan tekanan darah, menimbulkan sakit kepala dan memicu serangan jantung. Menurut Beehr dan Newman dalam (Robbins and Judge, 2008) menyatakan hubungan antara stres dan gejala-gejala fisiologis yang khusus tidak jelas.

No.	Dampak Stres	Penjelasan
		Secara tradisional, para peneliti menyimpulkan bahwa ada sedikit hubungan, hubungan yang konsisten. Hal ini disebabkan oleh kompleksitas gejala dan sulitnya mengukur gejala-gejala itu secara objektif. Yang lebih mutakhir, beberapa bukti menunjukkan bahwa stres mungkin memiliki efek fisiologis yang membahayakan. Contoh, salah satu studi yang dilakukan adalah dengan menghubungkan tuntutan kerja yang menimbulkan stres dengan meningkatnya kerentanan terhadap penyakit saluran pernafasan atas dan fungsi sistem kekebalan tubuh yang tidak berjalan baik. Terutama bagi individu-individu yang memiliki tingkat keyakinan diri rendah.
2	Gejala psikologis	Stres dapat menyebabkan ketidakpuasan. Stres yang berkaitan dengan pekerjaan dapat menyebabkan ketidakpuasan terkait dengan pekerjaan. Ketidakpuasan kerja, kenyataannya adalah efek psikologis paling sederhana dan paling nyata dari stres. Namun stres juga muncul dalam beberapa kondisi psikologis lain, misalnya ketegangan, kecemasan, kejengkelan, kejenuhan, dan sikap yang suka menunda-nunda pekerjaan. Menurut Cooper dan Marshall dalam (Robbins and Judge, 2008), menyatakan ketika seseorang ditempatkan dalam pekerjaan dengan tuntutan yang banyak dan saling bertentangan atau di mana ada ketidakjelasan dalam hal tugas, wewenang dan tanggung jawab pemegang jabatan, stres maupun ketidakpuasan akan meningkat. Menurut Hackman dan Oldham dalam (Robbins and Judge, 2008), menyatakan semakin kecil kendali yang dipegang seseorang atas laju pekerjaan mereka, semakin tinggi tingkat stres dan ketidakpuasannya. Meskipun

No.	Dampak Stres	Penjelasan
		dibutuhkan riset lebih dalam untuk menjelaskan hubungan tersebut, bukti yang ada menunjukkan bahwa pekerjaan yang memiliki tingkat keragaman, arti penting, otonomi, umpan balik dan identitas yang rendah kepada pelakunya dapat memicu stres dan mengurangi kepuasan dan keterlibatan orang itu dalam pekerjaan.
3	Gejala Perilaku	Menurut Croon, <i>et.al</i> dalam (Robbins and Judge, 2008), menyatakan gejala-gejala stres yang berhubungan dengan perilaku meliputi perubahan dalam tingkat produktivitas, kemangkiran, dan perputaran karyawan, selain itu, juga perubahan dalam kebiasaan makan, pola merokok, konsumsi alkohol, bicara yang gagap, serta kegelisahan dan ketidakteraturan waktu tidur.

Ada banyak riset yang menyelidiki hubungan stres-kinerja. Pola yang paling banyak dipelajari dalam literature stres-kinerja adalah hubungan U terbalik, sebagaimana ditunjukkan pada gambar di bawah ini:



Gambar 12.4: Relasi U-Terbalik antara Stres dan Kinerja, (Resiana, 2020)

Logika yang mendasari U terbalik adalah bahwa tingkat stres rendah sampai menengah merangsang tubuh dan meningkatkan kemampuannya untuk bereaksi. Individu-individu yang demikian sering melakukan tugas dengan lebih baik, tekun, atau cepat. Namun, terlalu banyak stres membebani seseorang dengan tuntutan yang tak dapat dipenuhinya. Sehingga menghasilkan kinerja lebih rendah. Pola U terbalik ini juga menggambarkan reaksi terhadap stres dari waktu ke waktu dan terhadap perubahan-perubahan dalam intensitas stres. Artinya, jika tingkat stres menengah dalam jangka panjang dapat memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karena intensitas stres yang terus berlanjut melemahkan individu tersebut dan menggerogoti sumber-sumber daya energinya. Seorang eksekutif perusahaan mungkin mampu menyiapkan diri untuk melakukan presentasi pada rapat tahunan. Namun, tingkat stres menengah yang terus menerus dalam periode yang panjang akan menurunkan kinerjanya.

12.6 Manajemen Stres

Dari uraian sebelumnya tentang stres dan bagaimana dampaknya bagi orang mengalami. Di dalam organisasi juga terdapat orang-orang yang mengalami stres tersebut, jika tidak ditangani dengan serius hal ini akan berdampak buruk bagi kinerja organisasi dikarenakan karyawan tidak lagi mampu menyelesaikan pekerjaan sehingga produktivitas organisasi juga akan mengalami penurunan maka tujuan organisasi juga tidak akan tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Misalnya seorang karyawan mengalami stres faktor pemicu yaitu tuntutan peran yang diluar kemampuannya. Jika karyawan tersebut mengalami stres yang berkepanjangan maka akan menurunkan produktivitasnya dikarenakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya tidak diselesaikan. Dampak dari stres bukan hanya pekerjaan yang tidak selesai, melainkan munculnya sakit fisik seperti stroke dan beban pikirannya yang mengakibatkan depresi. Jika karyawan sudah sakit sehingga tidak lagi bekerja hal ini juga akan berdampak pada keluarga karyawan. Dan dari penyakit tersebut karyawan tidak mampu lagi bekerja di organisasi, hal ini akan merugikan perusahaan karena kehilangan karyawan yang tadinya potensial menjadi tidak produktif.

Dari contoh tersebut kita dapat menilai bahwa dampak yang diberikan akibat stres akan sangat besar. Stres tidak dapat kita hindari. Maka dari itu, bagaimana cara kita agar stres tersebut dapat kita kendali sehingga tidak memberikan dampak yang buruk bagi kita, keluarga dan organisasi. Manajemen dalam stres

merupakan suatu cara yang sistematis yang meliputi mampu memahami tugas dan situasi serta bertanggung jawab atas tugas tersebut. Di mana langkah tersebut mampu memberikan dampak stres yang negatif. Upaya ini dapat dilakukan oleh individu maupun organisasi.

Manajemen stres dapat dilakukan secara individual. Menurut (Sobirin, 2016), ada beberapa teknik khusus yang dapat dilakukan seseorang untuk mengeliminasi atau mengelola stres panjang yang tidak terhindarkan sebagai berikut:

1. Manajemen waktu, jumlah waktu yang kita miliki untuk beraktivitas hanya 24 jam. Maka dari itu sebaiknya kita dapat memanfaatkan waktu tersebut dengan seoptimalnya sehingga tidak terjadi inefisiensi kerja. Jika waktu dapat dimanfaatkan dengan sangat bagi melalui kerja maka pekerjaan yang kita kerjakan akan diselesaikan tepat waktu. Sebaliknya jika waktu kita sia-siakan maka stres akan muncul dikarenakan tugas kita tidak diselesaikan dengan baik. Dibutuhkan kemampuan dalam mengelola waktu sehingga pekerjaan kita dapat selesai. Kemampuan mengelola waktu menjadi penting karena beberapa hal, antara lain:

Dengan mengelola waktu, kita bisa membuat skala prioritas dan mencapai lebih banyak tujuan dalam hidup.

Manajemen waktu juga memungkinkan seseorang memiliki kesempatan untuk menyeimbangkan antara kerja dan kehidupan pribadinya dalam rangka mencapai titik kepuasan yang optimal. Hidup bukan semata-mata untuk kerja, tetapi juga untuk diri sendiri, keluarga, teman, dan komunitas yang semuanya juga membutuhkan waktu.

Yang lebih penting lagi, manajemen waktu merupakan salah satu teknik untuk mengurangi tingkat stres. *Taking control of our time means taking control of our life* – mengendalikan atau mengelola waktu berarti mengelola diri sendiri, utama mengelola untuk menghindari stres.

Gambar 12.5: Manfaat Pengelolaan Waktu dengan Baik, (Sobirin, 2016)

2. Relaksasi dan olahraga, adapun teknik yang dapat digunakan untuk mengurangi stres melalui relaksasi dan olahraga. Relaksasi atau peregangan merupakan suatu kegiatan yang bertujuan agar mengurangi ketegangan pada saraf manusia dan merilekskan otot-otot

tubuh. Sedang olahraga bertujuan untuk menguatkan otot-otot tubuh. Manfaat umum olahraga adalah sebagai berikut:

- a. Memaksimalkan daya tahan tubuh
- b. Mampu memberikan kekuatan disaat kita membutuhkan kemampuan mental untuk menyelesaikan pekerjaan dalam bentuk fisik.
- c. Mampu menjaga sirkulasi peredaran darah dalam tubuh.
- d. Memberikan ketenangan untuk menghadapi suatu masalah.
- e. Mengatasi kelelahan tubuh yang kronis.
- f. Mengurangi risiko degeneratif

Olahraga juga mempunyai manfaat khusus yang berkaitan dengan kerja jantung seperti tersebut di bawah ini:

1. Di mana dengan olahraga maka cara kerja jantung dapat dikurangi. Jantung tidak lagi bekerja secara ekstra untuk memompa darah ke seluruh tubuh.
2. Jantung akan tetap menjalankan fungsi untuk menyalurkan data ke semua organ di tubuh manusia sekalipun sedang mengalami stres.
3. Dengan olahraga maka tubuh akan memperoleh darah merah yang cukup banyak sehingga oksigen yang kita hidup juga akan semakin banyak
4. Urat nadi di tubuh kita juga akan semakin elastis.
5. Kolesterol dan triglycerida dalam tubuh juga akan mengalami penurunan
6. Jika seseorang yang rutin berolahraga, maka adrenalin disaat mengalami stres dapat dijaga.
7. Asam laktat penyebab kelelahan bisa dikurangi.
8. Memperkuat otot-otot jantung.

Selain manajemen stres diri sendiri melalui relaksasi dan olahraga. Organisasi tempat kita bekerja juga perlu mengupayakan bagaimana stres dapat di-manage dengan baik agar seluruh karyawan dapat bekerja seefektif dan efisien mungkin. Menurut (Sobirin, 2016), beberapa program atau tindakan manajemen untuk mengurangi organizational stressor yang pada akhirnya bisa juga untuk mengurangi individual stressor sebagai berikut:

Tabel 12.2: Program atau Tindakan Manajemen untuk Mengurangi Organizational Stressor, (Sobirin, 2016)

Program Manajemen Stres	Keterangan
Membangun budaya dan iklim kerja yang kondusif	Meski disadari bahwa persaingan bisnis dewasa ini semakin ketat yang secara berturut-turut pada akhirnya juga menuntut karyawan untuk mampu bersaing-dengan dirinya, teman kerja, ataupun dengan perusahaan lain, dan menuntut karyawan berbuat lebih banyak dengann biaya lebih sedikit, bukan berarti karyawan bisa dibiarkan untuk mengatasi persoalan tersebut sendirian. Paling tidak, pihak manajemen juga harus bertanggung jawab untuk menyiapkan budaya dan iklim kerja yang kondusif untuk mengurangi stres karena tuntutan kerja tersebut. Penciptaan budaya dan iklim kerja bisa dilakukan dengan mengubah struktur dan proses organisasi yang memungkinkan karyawan memiliki keleluasaan dalam bekerja.
Membangun kualitas kehidupan kerja/ <i>quality of work life</i> (QWL)	yaitu, lingkungan kerja yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan. Berdasarkan definisi ini, yang dimaksudkan dengan membangun QWL adalah menciptakan program, membuat kebijakan , atau mendesain organisasi untuk meningkatkan derajat kesehatan karyawan, baik kesehatan fisik, mental, maupun ekonomi. Sederhananya, tujuan meningkatkan QWL adalah membangun lingkungan kerja yang lebih manusiawi (<i>humanized work environment</i>) dengan harapan karyawan merasa nyaman dalam bekerja dan ujung-ujungnya sekali lagi berkurangnya tingkat stres, untuk mencapai lingkungan kerja seperti ini, pihak manajemen hendaknya mengupayakan tercapainya kecocokan antara karyawan, pekerjaan,

Program Manajemen Stres	Keterangan
	teknologi, dan lingkungan. Kondisi ini bisa dicapai dengan memperkaya pekerjaan/jabatan (<i>Job enrichment</i>), yang terdiri dari kandungan pekerjaan (<i>job content</i>) dan karakteristik pekerjaan (<i>job characteristics</i>). Dengan demikian, diharapkan motivasi kerja meningkat dan tingkat stres berkurang.
Mengurangi konflik dan memperjelas peran karyawan dalam organisasi	Salah satu faktor yang menjadi penyebab stress adalah kebingungan karyawan dalam menjalankan tugas karena ketidakjelasan beban tugas, tidak adanya informasi yang jelas mengenai tugas tersebut, atau tidak adanya dukungan dari atasan dalam menjalankan tugas tersebut. Semua persoalan ini disebut konflik peran (<i>role conflict</i>) dan ambiguitas peran (<i>role ambiguity</i>). Untuk menghindari semua persoalan tersebut, tentunya pihak manajemen harus menetapkan peran-peran apa yang harus dijalankan seorang karyawan. Salah satu caranya adalah membuat daftar tugas yang seharusnya dijalankan seorang karyawan dan selanjutnya daftar tugas tersebut diperbandingkan dengan harapan karyawan berkaitan dengan tugas yang akan dijalankannya. Jika ada perbedaan yang signifikan, perbedaan tersebut bisa didiskusikan bersama (antara karyawan dan majikan) untuk menghindari kemungkinan timbulnya konflik dibelakang hari.
Membuat perencanaan karier dan Memberi konseling	Selama ini, ada anggapan bahwa karier seseorang karyawan akan ditentukan oleh karyawan itu sendiri tanpa campur tangan pihak manajemen. Boleh jadi, anggapan itu tidak seluruhnya keliru karena seharusnya memang karyawan itu sendiri yang menentukan masa depannya. Namun, tidak

Program Manajemen Stres	Keterangan
	jarang si karyawan tidak tahu bagaimana harus menyongsong masa depannya, apalagi jenjang karier di tempatnya bekerja tidak jelas dan lebih ditentukan oleh faktor kedekatan, atau ditentukan oleh kekeluargaan. Oleh karena itu, pihak manajemen seharusnya dapat menyusun sebuah pedoman dan berdasar pedoman tersebut, perusahaan dapat memberikan bimbingan dan konseling kepada karyawan agar mereka dapat meniti karier dan menimbang kesempatannya untuk berkarier sampai ke puncak organisasi. Apabila yang bersangkutan merasa saingannya terlalu banyak, maka sejak awal dia menyadarinya dan dapat bersikap, apakah terus di perusahaan ini atau meniti karier di perusahaan lain yang jalur antriannya untuk sampai di puncak organisasi lebih pendek. Dengan bimbingan dan konseling ini, pihak perusahaan dapat membantu para karyawan untuk mengurangi stres

Bab 13

Proses Komunikasi dan Proses Pengambilan Keputusan

13.1 Pendahuluan

Interaksi manusia menjadi keseharusan dalam sebuah organisasi. Interaksi anggota organisasi hanya dapat terlaksana dengan adanya komunikasi. Komunikasi menduduki tempat yang utama karena susunan keluasaan dan cakupan organisasi secara keseluruhan ditentukan oleh teknik komunikasi. Sudut pandang ini komunikasi adalah suatu proses sosial yang mempunyai relevansi terluas di dalam memfungsikan setiap kelompok, organisasi atau masyarakat (Rivai & Mulyadi, 2012).

Hampir semua studi tentang manusia dan kehidupannya selalu berhubungan dengan komunikasi. Komunikasi memang selalu ada pada setiap kegiatan manusia. Banyak ahli yang membahas bidang sosial yang selalu menyentuh bidang komunikasi baik yang di tempatkan sebagai pusat kajian maupun hanya sebagai salah satu aspek atau sudut pandang saja.

Komunikasi dalam hal ini adalah pertukaran pesan verbal maupun non verbal antara si pengirim dan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku (Purwanto, 2013). Komunikasi juga merupakan sarana terjalinnya hubungan antar seseorang dengan orang lain, di mana dengan adanya komunikasi maka

terjadilah hubungan sosial. Proses komunikasi tentu tidak dapat terpisahkan dari proses penyampaian informasi. Termasuk media penyampaian komunikasinya. Dalam kenyataannya bahwa proses komunikasi itu tidak selama lancar, hal terjadi dikarenakan kurangnya memperhatikan unsur-unsur yang mestinya ada dalam proses komunikasi.

Komunikasi pun diartikan sebagai proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberi tahu atau untuk mengubah pendapat dan sikap, pendapat atau perilaku, baik secara lisan atau tulisan, maupun tidak langsung tetapi melalui media (Effendy, 2004). Oleh karena itu, komunikasi dalam organisasi sangat penting sebagai dasar keberhasilan. Jika komunikasi di dalamnya berlangsung dengan baik, maka organisasi tersebut dapat berkembang dan maju.

Ini berarti komunikasi merupakan hal yang mengikat kesatuan organisasi. Proses komunikasi membantu anggota-anggota organisasi mencapai tujuan individu dan juga organisasi. Mengkoordinasikan aktivitas organisasi yang relevan. Bila sebuah organisasi sampai pada titik di mana komunikasi dalam organisasi tidak selektif yang seharusnya.

Tentu saja dalam organisasi, proses komunikasi dapat terlihat dari keterlibatannya dalam setiap tahapan proses pengambilan keputusan (Rodliyah, 2013). Pengambilan keputusan memegang peranan penting dalam manajemen organisasi. Pengambilan keputusan yang baik harus melewati tahapan yang benar sehingga setiap pengambilan keputusan memiliki dasar yang kuat untuk keberhasilan realisasi dari keputusan tersebut. Perubahan visi organisasi pada intinya adalah mengubah tujuan akhir organisasi dalam batasan waktu yang disepakati. Perubahan visi akan secara signifikan berimplikasi pada perubahan organisasi baik struktur, nilai, budaya maupun strategi dan operasional.

13.2 Proses Komunikasi

13.2.1 Definisi Komunikasi

Komunikasi adalah alur informasi antara seorang atau sekelompok dengan orang lain. Banyak definisi komunikasi yang disampaikan oleh para ahli tetapi pada dasarnya mempunyai pengertian yang sama. Komunikasi mengandung makna common. Istilah komunikasi atau communication berasal dari bahasa

Latin, yang berarti pertukaran atau pemberitahuan. Kata sifat dari komunikasi adalah *communis*, berarti umum atau bersama-sama. Kata kerjanya *communicare* artinya berdialog, berunding atau bermusyawarah (Arifin, 1998).

Sutisna (1989) mengatakan bahwa komunikasi adalah proses menyampaikan informasi, ide, dan penjelasan dari orang kepada orang lain atau dari kelompok kepada kelompok lain yang ditujukan untuk memengaruhi sikap dan perilaku kelompok dalam suatu organisasi. Selain itu (Baron, 2003) mendefinisikan bahwa komunikasi dalam proses di mana orang, kelompok atau organisasi mengirimkan beberapa informasi kepada orang, kelompok atau organisasi lainnya. Komunikasi akan berhasil apabila pesan yang disampaikan komunikator cocok dengan pengalaman dan pengertian yang diperoleh komunikan. Jika pengalaman komunikator sama dengan pengalaman komunikan maka komunikasi akan berjalan dengan lancar. Lebih lanjut dinyatakan bahwa komunikator yang berpengalaman akan selalu menaruh perhatian kepada arus balik dan selalu mengubah cara penyampaian pesannya sesuai dengan tanggapan komunikan. Tanggapan arus balik berguna untuk mengontrol sukses tidaknya proses komunikasi. Untuk melaksanakan komunikasi menjadi efektif terdapat dua faktor penting pada diri komunikator, yakni kepercayaan (*source credibility*) dan daya tarik (*source attractiveness*).

Berikutnya juga komunikasi didefinisikan sebagai proses dengan mana seseorang (komunikator) mengirim stimuli (biasanya verbal) untuk mengubah perilaku orang lain (the audience) (Rakhmat, 2008). Komunikasi sebagai penyampaian informasi antara dua orang atau lebih yang juga meliputi pertukaran informasi antara manusia dan mesin (Umar, 2008). Definisi ini mengisyaratkan bahwa komunikasi setidaknya mengandung tiga gagasan yakni (1) adanya informasi atau pesan yang akan dikirim; (2) adanya pengirim; dan (3) penerima. Pengirim atau penerima dapat berupa manusia atau mesin. Pengirim pesan disebut juga sumber informasi. Dalam suatu organisasi pengirim pesan dapat diperankan oleh pimpinan yang sedang mengkomunikasikan gagasan-gagasan kepada para bawahan, sedangkan penerima pesan dapat diperankan oleh seseorang yang baru mendapat penjelasan-penjelasan sehubungan dengan tugasnya yang baru. Lebih lanjut dikemukakan bahwa komunikasi dalam organisasi dapat dilihat dari sisi komunikasi antarpribadi dan komunikasi organisasi. Komunikasi dapat terjadi karena adanya komponen-komponen, yaitu komunikator yang mengirim pesan (encoded) melalui lambang dalam bentuk bahasa. Selanjutnya pesan disampaikan melalui media dan akhirnya pesan diterima oleh penerima

(recipient) dan selanjutnya pesan tersebut ditafsirkan (decoded) (Rakhmat, 2008).

Romadona (2018) mengatakan bahwa communication is broadly as an act or instance of transmitting. Serupa dengan pernyataan di atas (Wayne dan Carter, 2014) juga mengatakan, communication is a process that remains incomplete until the message reaches its destination as undiluted or unchanged as possible. Berikutnya, Koontz, et al., (1980) mendefinisikan bahwa komunikasi sebagai penyampaian informasi dari pengirim kepada penerima informasi dan dapat dipahami secara jelas oleh penerima informasi tersebut.

Berdasarkan pengertian di atas, kegiatan komunikasi melibatkan dua pihak antara lain pengirim pesan dan penerima pesan. Agar komunikasi efektif, kedua belah pihak harus mempunyai keterampilan. Pengirim pesan berupaya agar pesan yang ingin disampaikan dapat dengan jelas dan mudah dipahami oleh penerima pesan. Dalam kegiatan tersebut, pengirim pesan berupaya untuk menggunakan bahasa dan memilih media yang tepat. Demikian sebaliknya, penerima pesan berupaya agar yang diterima dapat dipahami dengan jelas sehingga ada umpan balik dari pesan tersebut (Bangun, 2012).

13.2.2 Definisi Komunikasi Organisasi

Untuk mewujudkan tujuan organisasi diperlukan bentuk komunikasi di dalamnya. Oleh karena itu, ilmu komunikasi juga telah merumuskan secara khusus tentang komunikasi organisasi. Beberapa pengertian tentang komunikasi organisasi telah dirumuskan. Salah satunya adalah dikatakan bahwa komunikasi organisasi tersebut adalah merupakan suatu bentuk pertukaran informasi antar anggota organisasi (Pohan, 2005). Dalam pertukaran informasi tersebut, akan terdapat empat tahapan di dalam proses komunikasinya. Keempat tahapan tersebut yaitu tahap perhatian, tahap komprehensi, tahap kebenaran dan tahap retensi. Pengertian yang lain dari komunikasi organisasi adalah merupakan bentuk perilaku yang diatur dan diperlakukan bagi seluruh anggota yang ada di dalam organisasi (Wayne & Don, 2005). Tentunya selama berinteraksi antar sesama anggota organisasi, komunikasi akan memberikan arti kepada penerima pesannya yang dalam hal ini pegawai yang sesuai dengan tugas dan fungsinya di dalam organisasi tersebut.

Selanjutnya, komunikasi organisasi juga dipandang sebagai bentuk pengiriman pesan dan sekaligus bentuk penerimaan pesan antar anggota dan juga antar unit yang ada di dalam organisasi, Wayne and Don, (2005). Di mana proses

pengiriman dan penerimaan pesan antar anggota ataupun antar unit bisa terjadi secara formal maupun secara informal guna tercapainya tujuan organisasi.

Wrench, Carter, dan Ward (2014) juga menjelaskan bahwa pada struktur organisasi terhadap beberapa hal yang menjadi dasar pembentuk struktur tersebut, seperti external environment, input, throughput, dan output. Dengan kata lain, orang-orang pada organisasi memiliki karakter yang saling ketergantungan, saling berinteraksi, kepemimpinan, dan kontrol.

Terdapat berbagai pandangan atau perspektif mengenai keadaan suatu organisasi. Pace dan Faules, (2018) mengatakan bahwa organisasi dilihat dari sudut pandang objektif yaitu dengan melihat organisasi dari sudut lingkungan fisiknya. Sedangkan, jika dilihat dari pandangan subjektif, organisasi berisi hal-hal mengenai proses yang terjadi pada aktivitas, interaksi, maupun transaksi yang dilakukan oleh anggota organisasi.

Terdapat unsur-unsur yang menyeluruh dalam proses pembentukan organisasi yang dapat dimanfaatkan dalam perubahan suatu organisasi. Adapun yang dimaksud dengan unsur-unsur organisasi yakni anggota, kegiatan kerja, praktik pengelolaan, struktur organisasi, dan petunjuk organisasi (Pace dan Faules, 2018). Berikutnya Nurrohm & Anantan, (2009) menyatakan aktivitas yang terjadi pada proses komunikasi suatu organisasi memiliki tujuan mencapai saling pengertian dan pengalaman yang serupa pada anggota organisasi. Komunikasi yang baik pada suatu organisasi akan mendukung kelancaran dan kesuksesan suatu organisasi dalam mencapai tujuan, begitu juga sebaliknya. Rosilawati & Mulawarman, (2014) berpendapat bahwa terdapat beberapa jaringan yang dapat diciptakan pada komunikasi organisasi, adalah personal network, group network, formal network, dan emergent network.

13.2.3 Fungsi Komunikasi

Sebagai suatu ilmu, maka ilmu komunikasi juga mempunyai beberapa fungsi dalam organisasi. Panuju (2001) mengatakan bahwa fungsi organisasi dibedakan atas:

1. Fungsi Integratif

Komunikasi dikatakan sebagai fungsi integratif bahwa komunikasi yang dilakukan di dalam suatu organisasi akan bertindak sebagai penyedia saluran atau channel untuk memberikan kemudahan bagi seluruh individu yang ada di dalam organisasi tersebut. Atau dalam arti

sederhana semua organisasi memfasilitasi saluran komunikasi yang membuat para anggotanya mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Di mana fungsi tersebut akan memudahkan individu-individu untuk menjalankan fungsi dan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Adapun saluran komunikasi terdiri atas: (a) Saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (buletin, newsletter) dan laporan kemajuan organisasi; (b) Saluran komunikasi informal seperti perbincangan antar pribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga, ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

2. Fungsi Persuatif

Komunikasi yang dilakukan merupakan bentuk dari suatu perintah yang lebih menekankan pada peningkatan kesadaran individu akan tugasnya. Bentuk instruksi atau perintah ini dinyatakan lebih efektif di dalam organisasi karena apa yang dilakukan oleh anggota organisasi berdasarkan atas penumbuhan minat dan kesadaran untuk bertindak. Dengan kata lain bukan karena paksaan

3. Fungsi Informatif

Selanjutnya bila dilihat dari fungsi komunikasi sebagai informatif, ini berarti bahwa komunikasi ditujukan untuk memberikan informasi dalam segala hal kepada seluruh individu yang ada di dalam organisasi tersebut. Mengingat informasi merupakan dasar untuk membentuk pemahaman yang sama bagi seluruh individu di dalam organisasi. Dengan pemahaman yang sama, baik itu yang berkaitan dengan tujuan ataupun tugas pada masing-masing. Yang pada akhirnya akan berdampak pada kelancaran tugas masing-masing individu

4. Fungsi Regulatif

Fungsi regulatif berarti komunikasi yang terjadi berhubungan erat dengan aturan yang diperlukan di dalam suatu organisasi. Tentunya segala aturan yang ditujukan untuk memberikan standar atau petunjuk yang sesuai fungsi dan tugas masing-masing individu. Selain tersebut

di atas, komunikasi juga bisa berfungsi untuk menyelesaikan suatu konflik yang terjadi di dalam suatu organisasi (Yuningsih, Ani, 2006).

Adapun untuk memenuhi fungsi ini, beberapa prinsip perlu diperhatikan dalam berkomunikasi. Prinsip yang pertama adalah bahwa komunikasi harus didesain untuk pengelolaan konflik. Di mana dasar dari pengembangan strategi pengelolaan konflik tersebut adalah sebagai bentuk proses pembelajaran bagi organisasi. Dengan kata lain yaitu desainnya diarahkan sebagai bentuk *best practice*. Hal ini akan memperkaya referensi dan sekaligus bisa menjadi pedoman dalam penyelesaian konflik organisasi. Prinsip yang kedua adalah bahwa strategi pengelolaan konflik yang akan dilakukan perlu didasarkan atas prinsip dari *the right stakeholders to solve the right problems*. Ini berarti bahwa pelaku dari pengelola konflik harus sesuai dengan isu yang ditangani. Dengan kata lain bahwa kompetensi dari individu atau tim pengelola konflik harus sama dengan isu yang diselesaikannya. Prinsip yang ketiga adalah bahwa komunikasi yang dilakukan harus dikembangkan sesuai dengan prinsip pengelolaan konflik yang etis bagi semua level yang ada di dalam organisasi tersebut. Dengan kata lain bahwa komunikasi yang dilakukan harus didasarkan atas budaya atau iklim yang ada di dalam organisasi. Pemaduan antara aspek objektif maupun aspek subjektif dalam memandang konflik yang terjadi harus diterapkan. Sehingga komunikasi yang terjadi akan menjadi lebih efektif dalam menyelesaikan konflik (Yuningsih, Ani, 2006). Dengan ketiga prinsip itulah maka komunikasi organisasi juga bisa berperan sebagai penyelesai konflik yang efektif (Nurrohm & Anatan, Lina, 2009).

13.2.4 Unsur-Unsur Komunikasi

Dalam melakukan komunikasi, ada beberapa unsur atau komponen yang harus dipenuhi yaitu siapa yang berbicara, apa yang dibicarakan, dan siapa yang mendengarkan (Shannon & Weaver, 1949). Untuk lebih jelasnya, unsur-unsur komunikasi terdiri atas:

1. Komunikator, yakni seseorang atau kelompok yang menyampaikan pesan kepada orang lain (komunikan). Komunikator disebut juga sebagai pembawa berita, pengirim berita, atau sumber berita dalam hal ini bisa badan, klien, atau yang lainnya. Penyampaian pesan dapat berupa lambang, kata, gerak tubuh, dll.

2. Pesan (Message), yakni sesuatu yang disampaikan komunikator melalui lambang, gerakan, atau gagasan kepada orang lain (komunikan). Agar dapat diterima dengan baik, pesan hendaknya dirumuskan dalam bentuk yang tepat, disesuaikan, dan dipertimbangkan berdasarkan keadaan penerima, hubungan pengirim dan penerima, serta waktu komunikasi dilakukan. Pesan yang disampaikan kepada klien dapat berupa nasehat, dukungan, petunjuk dan yang lainnya. Adapun faktor-faktor yang perlu diperhatikan agar suatu pesan menjadi akurat, yakni: (a) penyampaian pesan, yang bisa disampaikan secara lisan, tatap muka, langsung, atau tidak langsung; (b) bentuk pesan, yang dibedakan menjadi tiga yaitu: informatif, persuasif, dan koersif.
3. Komunikan, adalah pihak lain yang diajak berkomunikasi yang merupakan sasaran dalam komunikasi, atau orang yang menerima pesan, berita, atau lambang. Komunikan bisa perorangan, kelompok, atau organisasi
4. Media (Channel), adalah sarana atau alat dalam penyampaian pesan. Media dapat berupa buku, brosur, pamflet, radio, televisi, OHP, laptop, lembar catatan klien, rekam medik dan lain-lain
5. Umpan Balik (Feed Back), adalah respon yang diberikan oleh komunikan terhadap pesan yang diterima. Ketika Anda mempelajari feed back (umpan balik), maka Anda akan mengenal empat bentuk umpan balik dalam komunikasi, yaitu: a. Zero umpan balik, yaitu tidak ada kejelasan umpan balik dari komunikan karena pesan kurang jelas sehingga komunikasi tidak bermakna. Jadi komunikan tidak memberikan feed back yang bisa ditafsirkan atau diartikan oleh komunikator; b. Umpan balik positif yaitu umpan balik dari komunikan dapat diterima/dimengerti oleh komunikator sehingga komunikasi menjadi bermakna; c. Umpan balik netral yaitu tanggapan yang diberikan oleh komunikan tidak mempunyai relevansi dengan pesan yang disampaikan; d. Umpan balik negatif yaitu respon komunikan tidak mendukung komunikator, tidak setuju, atau mengkritik.

Selanjutnya serupa dengan penjelasan di atas, Sutisna (1989) mengemukakan bahwa dalam proses komunikasi tentunya memerlukan unsur-unsur komunikasi, yaitu:

1. Harus ada suatu sumber, yaitu seorang komunikator yang mempunyai sejumlah kebutuhan, ide atau informasi untuk diberikan
2. Harus ada suatu maksud yang hendak dicapai, yang umumnya biasa dinyatakan dalam kata-kata pembuatan yang oleh komunikasi diharapkan akan dicapai
3. Suatu berita dalam suatu bentuk diperlukan untuk menyatakan fakta, perasaan, atau ide yang dimaksud untuk membangkitkan respon di pihak orang-orang kepada siapa berita itu di tujukan
4. Harus ada suatu saluran yang menghubungkan sumber berita dengan penerima berita
5. Harus ada penerima berita. Akhirnya harus ada umpan balik atau respon di pihak penerima berita. Umpan balik memungkinkan sumber berita untuk mengetahui apakah berita itu telah diterima dan diinterpretasikan dengan betul atau tidak

13.2.5 Jenis-Jenis Komunikasi

Ada dua jenis komunikasi yaitu komunikasi verbal dan komunikasi nonverbal. Komunikasi verbal menggunakan kata-kata yang disebut juga sebagai komunikasi bahasa lisan (Romadona, 2018). Kata-kata yang digunakan dipengaruhi oleh latar belakang sosial, budaya, ekonomi, umur, dan pendidikan. Dalam menggunakan suara, ada 7 pokok yang berkaitan dengan suara yang perlu diperhatikan yaitu: gema, irama, kecepatan, ketinggian, besar/volume, naik turunnya, dan kejelasan suara. Suara dapat menggambarkan semangat, antusias, kesedihan, kejengkelan, atau kegirangan. Sedangkan komunikasi nonverbal mencakup gerak gerik, sikap, ekspresi wajah, dan penampilan. Komunikasi nonverbal tidak menggunakan kata-kata dan disebut juga bahasa tubuh (body language).

13.2.6 Model Komunikasi

Ada tiga macam model komunikasi yaitu (1) Komunikasi searah, adalah model komunikasi di mana komunikator mengirim pesannya melalui saluran/media dan diterima oleh komunikan, sedangkan komunikan memberikan umpan balik (feed back); (2) Komunikasi dua arah, adalah model komunikasi di mana komunikator mengirim pesan (berita) dan diterima oleh komunikan, setelah disimpulkan kemudian komunikan mengirimkan umpan balik kepada sumber berita atau komunikator; dan (3) Komunikasi berantai adalah model komunikasi di mana komunikan menerima pesan/berita dari komunikator kemudian disalurkan kepada komunikan kedua, kemudian dari komunikan kedua disampaikan kepada komunikan ketiga, dan seterusnya (Nordin, 2013).

13.2.7 Proses Komunikasi dalam Organisasi

Engkoswara dan Komariah (2012) menjelaskan bahwa komunikasi dapat dipahami sebagai suatu proses mengenai suatu informasi bergerak dari suatu pengirim hingga penerima yang berlangsung dinamis. Suatu kekeliruan yang terjadi dalam kehidupan kerja organisasi pada dasarnya merupakan akibat dari rintangan atau penyimpangan komunikasi yang tidak dapat teratasi. Dengan kata lain bahwa komunikasi berarti penyampaian pesan yang disampaikan oleh pengirim ke penerima pesan melalui media.

Secara lebih rinci Bangun (2012) menjelaskan proses komunikasi dalam penyampaian pesan ini, pengirim menyampaikan pesan ke penerima pesan melalui beberapa tahap antara lain:

1. Pengirim mempunyai ide

Langkah ini dilakukan sebelum terbentuk pesan yang akan disampaikan ke penerima pesan. Ide yang ingin disampaikan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang kompleks pada diri pengirim, seperti suasana hati, latar belakang budaya, keadaan fisik, situasi, dan lain sebagainya. Setiap orang punya cara yang berbeda dalam menyampaikan pesan, tergantung pada bagaimana seseorang tersebut memaknai suatu ide. Cara seseorang dalam memaknai suatu objek berbeda-beda sehingga berbeda pula cara menyampaikannya dalam bentuk pesan kepada orang lain (penerima pesan)

2. Pengkodean ide (encode)

Hal ini berarti mengubah ide menjadi simbol agar dapat dengan mudah dipahami oleh penerima pesan dengan jelas. Dalam tahap pengkodean ini, pengirim pesan perlu dengan cermat agar pesan yang akan disampaikan tidak salah paham oleh penerima sehingga dapat menimbulkan kesalahpahaman pemaknaan pesan (bypassing). Oleh karena itu komunikator perlu secara cermat melakukan pengkodean terhadap ide

3. Penyampaian pesan melalui media komunikasi

Pesan dapat disampaikan melalui media komunikasi seperti media komunikasi elektronik maupun nonelektronik. Penyampaian komunikasi dapat dilakukan secara tertulis maupun lisan. Penyampaian komunikasi secara lisan sangat baik digunakan bila pesan yang disampaikan relatif pendek. Namun, pesan yang relatif panjang baik digunakan secara tertulis. Oleh karena itu, dalam memilih saluran yang terbaik perlu diketahui sifat pesan yang disampaikan

4. Penerimaan pesan

Setelah pesan dikirim melalui media komunikasi yang tepat, maka langkah selanjutnya pesan diterima oleh pengirim pesan. Penerima pesan menerima dengan membaca atau mendengar tergantung pesan yang disampaikan oleh pengirim pesan. Penerima pesan membaca bila pesan yang disampaikan dalam bentuk tulisan, dan mendengar bila pesan yang disampaikan dalam bentuk lisan. Pada umumnya, pihak penerima pesan lebih suka mendengar daripada membaca, berarti pesan yang disampaikan oleh pengirim pesan adalah bentuk lisan. Demikian sebaliknya, umumnya penyampai pesan lebih suka menyampaikan pesan secara lisan daripada tertulis, hal ini karena membutuhkan waktu yang relatif lama

5. Penafsiran pesan

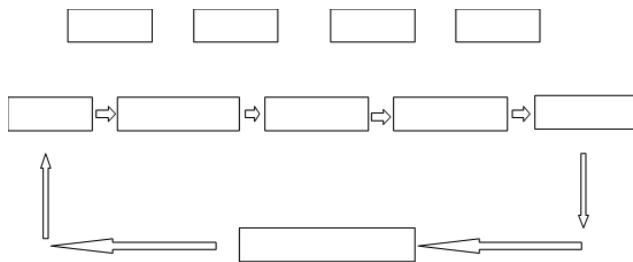
Setelah penerima menerima pesan, maka langkah selanjutnya adalah menafsirkan pesan. Langkah ini merupakan langkah yang sangat penting dalam proses komunikasi, karena berkaitan dengan pemahaman penerima penting pada langkah ini berkaitan dengan cara

dan jenis saluran yang digunakan dalam kegiatan komunikasi. Keberhasilan penyampai pesan dalam kegiatan komunikasi apabila pesan yang disampaikan itu dapat dipahami dengan jelas oleh penerima pesan

6. Umpan balik

Tahap terakhir dalam proses komunikasi adalah umpan balik (feed back). Umpan balik merupakan tanggapan (respon) penerima pesan atas pesan yang disampaikan oleh pengirim pesan. Adanya umpan balik dalam proses komunikasi bergantung pada hasil penafsiran pesan. Pesan yang dapat dipahami dengan baik oleh penerima pesan menimbulkan adanya respon, sebaliknya pesan yang sulit dipahami tidak akan direspon oleh penerima pesan sehingga tidak menimbulkan umpan balik atas pesan tersebut.

Untuk itu penelusuran atas proses komunikasi menjadi penting dipelajari sebagaimana bagan berikut:



Gambar 13.1: Model Proses Komunikasi (Engkoswara dan Komariah, 2012)

Tahapan-tahapan penyampaian pesan ini merupakan proses komunikasi (communication process). Dalam proses komunikasi tersebut yang paling diharapkan oleh penyampai pesan di sini adalah adanya umpan balik atas pesan yang disampaikan kepada penerima pesan. Dengan adanya umpan balik berarti pesan yang disampaikan oleh pengirim pesan dapat dipahami dengan baik dan menarik bagi si penerima pesan, karena inilah yang merupakan tujuan dari komunikasi.

13.2.8 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Komunikasi

Jose (2007), mengatakan bahwa ada beberapa faktor yang memengaruhi komunikasi sebagai berikut:

1. Perkembangan. Sebagai seorang komunikator harus memperhatikan pengaruh perkembangan usia, bahasa, dan proses berpikir dari komunikan. Jadi seorang bidan dalam berkomunikasi harus memperhatikan hal-hal tersebut agar komunikasi berjalan dengan baik
2. Persepsi. Persepsi adalah pandangan pribadi seseorang terhadap sesuatu kejadian atau peristiwa
3. Nilai, adalah standar yang memengaruhi perilaku
4. Latar Belakang Sosial Budaya. Budaya membatasi seseorang dalam bertindak dan berkomunikasi, contohnya budaya Jawa di mana orangnya cenderung tertutup dibandingkan dengan budaya Sumatera atau yang lainnya
5. Emosi, merupakan perasaan subjektif terhadap suatu kejadian, di mana antara individu akan berbeda dalam meluapkan emosi, bisa dalam bentuk diam atau yang diungkapkan
6. Jenis kelamin. Laki-laki dan perempuan mempunyai perbedaan alam komunikasi. Perempuan berkomunikasi untuk membangun dan mendukung keakraban, sedangkan laki-laki berkomunikasi untuk mendapat kemandirian aktivitas (Setyastuti, 2012)
7. Pengetahuan. Kita ketahui bersama bahwa tingkat pengetahuan memengaruhi penerimaan/respon bahasa verbal, karena orang yang berpengetahuan akan mempunyai lebih informasi dibandingkan dengan yang tidak berpengetahuan
8. Peran dan Hubungan. Gaya komunikasi akan berbeda tergantung dengan peran yang disandang antara komunikator dan komunikan. Ketika seseorang mempunyai peran dalam suatu lingkungan maka ia akan mempunyai rasa percaya diri yang lebih tinggi dalam memutuskan sesuatu karena dia mempunyai kewenangan
9. Lingkungan. Lingkungan interaksi berpengaruh terhadap komunikasi efektif. Suasana dan privacy akan memengaruhi kenyamanan dalam berkomunikasi. Ketika kita melakukan komunikasi yang sifatnya

pribadi di tempat terbuka maka komunikasi tidak akan berlangsung dengan lancar karena klien akan merasa malu atau takut rahasianya diketahui orang lain

10. Jarak. Jarak merupakan tata ruang yang memengaruhi komunikasi terutama dalam rasa aman dan kontrol. Kalau dalam berkomunikasi ada jarak, baik ruang maupun waktu, maka hasilnya tidak akan optimum karena komunikator tidak bisa secara leluasa menyampaikan pesannya.

Selain hal-hal di atas, ada beberapa faktor yang juga bisa memengaruhi komunikasi seperti berikut ini: (a) Citra diri. Manusia mempunyai citra diri/cara pandang terhadap dirinya sendiri, status sosialnya, kelebihan & kekurangan, sehingga antara komunikator komunikan harus saling menyesuaikan dengan citra diri masing-masing agar komunikasi tidak terhambat; (b) Citra pihak lain. Pengaruh orang lain terhadap pribadi saat terjadinya komunikasi (ada perasaan campur tangan dari pihak lain). Ada sebagian orang merasa tertekan jika ada orang yang terlalu ikut campur, tapi ada juga orang yang merasa membutuhkan orang untuk memengaruhinya untuk berkomunikasi; (c) Lingkungan fisik. Tingkah laku manusia berbeda dari satu tempat dengan tempat lainnya, tergantung dari mana asalnya dan bagaimana lingkungan tempat tinggalnya, lingkungan tertutup atau terbuka dengan orang lain; (d) Lingkungan sosial. Suasana lingkungan sosial akan memengaruhi gaya komunikasi seseorang. Yaitu ada tidaknya dukungan dari lingkungan sosialnya; (e) Kondisi fisik. Komunikasi berhubungan dengan kesempurnaan alat komunikasi (panca indra) seseorang, baik secara anatomi maupun fisiologi. Bila seseorang memiliki ketidaksempurnaan dalam indera yang mendukung komunikasi maka akan ada hambatan dalam komunikasinya. Contohnya, kalau seseorang tuna rungu maka ia akan kesulitan dalam mendengar pesan sehingga feed back yang diberikannya juga bisa berbeda (Honeycutt, et al., 2009).

13.3 Proses Pengambilan Keputusan

13.3.1 Definisi Pengambilan Keputusan

Kualitas seorang pemimpin salah satunya adalah kemampuan mengambil keputusan yang paling tepat dan bijaksana berdasarkan pertimbangan yang ada untuk mengatasi suatu masalah (Kurniawan, 2017).

Moorhead dan Griffin (2013), memandang pengambilan keputusan dari aspek rasional, yang menyatakan bahwa memilih salah satu dari beberapa alternatif melalui pendekatan rasional, yaitu sebuah proses langkah demi langkah yang dilakukan secara sistematis untuk mengambil keputusan.

Pengambilan keputusan merupakan proses yang dapat dilihat sebagai keseluruhan tindakan yang secara dinamis, yang dimulai dengan identifikasi masalah, selanjutnya melakukan tindakan dan diakhiri dengan komitmen (Olcum & Osman, 2005).

Selanjutnya pengambilan keputusan adalah suatu proses memilih beberapa langkah-langkah dalam upaya penyelesaian suatu masalah untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun dimensi dari pengambilan keputusan adalah: (a) identifikasi masalah; (b) pengembangan alternatif pemecahan masalah; dan (c) memilih alternatif pemecahan yang terbaik (Paramaatha, 2015).

Meitia (2010) mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah tindakan dalam menetapkan suatu pilihan, yang dapat dilakukan oleh seseorang maupun bersama-sama dengan gaya dan model yang berbeda-beda. Sedangkan Ayub, Wahyudi & Syukri, (2013) mendefinisikan pengambilan keputusan sebagai suatu proses pemilihan alternatif dari beberapa alternatif yang terbaik secara sistematis untuk ditindaklanjuti yang memiliki fungsi sebagai pangkal atau permulaan dari semua aktivitas manusia yang sadar dan terarah secara individual dan secara kelompok baik secara institusional maupun secara organisasional sebagai suatu cara pemecahan masalah.

Dengan demikian pengambilan keputusan adalah suatu tindakan yang sengaja, tidak secara kebetulan dan tidak boleh sembarangan dalam rangka memecahkan masalah yang dihadapi suatu organisasi. Di mana pengambilan keputusan ini ditanggung dan diputuskan oleh pimpinan organisasi yang bersangkutan dan untuk menghasilkan keputusan yang baik itu sangat dibutuhkan informasi yang

lengkap mengenai permasalahan, inti masalah, penyelesaian masalah, dan konsekuensi dari keputusan yang diambil.

13.3.2 Prinsip-Prinsip Pembuat Keputusan

Prinsip-prinsip pembuatan keputusan adalah sekumpulan aturan pokok dasar bagi pembuat keputusan yang menjadi pokok dasar dalam membuat keputusan (Engkoswara & Komariah, 2012).

Beberapa prinsip yang harus diperhatikan oleh para pembuat keputusan adalah:

1. Keputusan berada dalam kekuasaan.
Mempertimbangkan semua hal yang relevan dan membuang jauh-jauh hal yang tidak relevan
2. Pembuat keputusan tidak boleh membuat keputusan untuk perbuatan tidak jujur dan untuk tujuan yang salah.
3. Pembuat keputusan harus menjamin bahwa kegiatan didasarkan pada bukti.
4. Keputusan harus masuk akal.
Orang yang mungkin terkait dengan keputusan harus disetujui dengan prosedur yang adil yang merupakan prinsip-prinsip keadilan.
5. Mempertimbangkan kebijakan pemerintah.
Pembuat keputusan tidak mendasarkan keputusannya hanya atas petunjuk orang lain atau seseorang.

13.3.3 Proses Pengambilan Keputusan dalam Organisasi

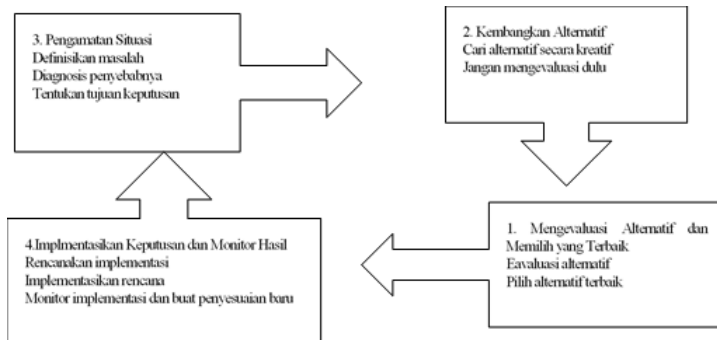
Proses pengambilan keputusan terdiri atas 3 fase, yaitu:

1. Intelligence
Tahap ini merupakan proses penelusuran dan pendeteksian dari lingkup problematika serta proses pengenalan masalah. Data masukan diperoleh, diproses, dan diuji dalam rangka mengidentifikasi masalah
2. Design
Tahap ini merupakan proses menemukan, mengembangkan dan menganalisa alternatif tindakan yang bisa dilakukan. Tahap ini meliputi proses untuk mengerti masalah, menurunkan solusi dan menguji kelayakan solusi

13.3.4 Tipe Keputusan dalam Pengambilan Keputusan

Berikut ini tipe-tipe dalam pengambilan keputusan, diantaranya:

1. Keputusan Terprogram (programmed decisions)
2. Keputusan terprogram dibuat berdasarkan kebijakan, prosedur, atau peraturan dan kebiasaan yang dilakukan. Memberikan keleluasaan kepada para manajer untuk memikirkan hal lain yang lebih penting.
3. Keputusan Tidak Terprogram (non-programmed decisions)
4. Keputusan tidak berprogram berangkat dari masalah khusus yang tidak biasa, spesifik, dan tidak terliput oleh kebijakan yang ada sehingga perlu penanganan sendiri dengan menyediakan waktu yang cukup dengan teknik yang tepat untuk menganalisis masalah, menyodorkan alternatif dan memilih alternatif



Gambar 13.3: Contoh Pengambilan Keputusan Tidak Terprogram dengan Model Rasional (Engkoswara & Komariah, 2012)

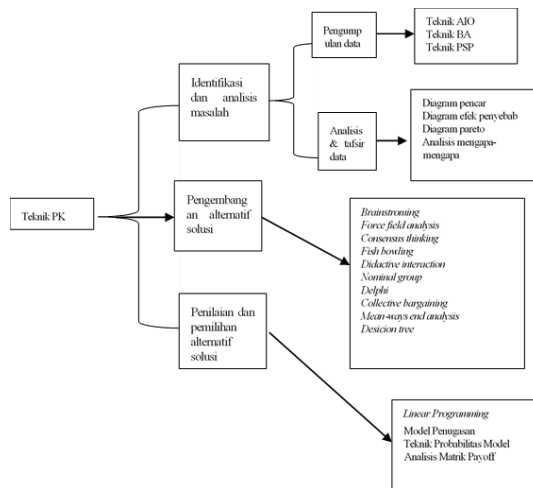
13.3.5 Model-Model Pengambilan Keputusan

Ada tiga model dalam pengambilan keputusan, antara lain: (1) Model Perilaku. Model Perilaku atau behavioral model adalah model pengambilan keputusan yang didasarkan atas pola tingkah laku orang yang terlibat dalam organisasi atau lembaga; (2) Model Informasi, merupakan model pengambilan keputusan yang berdasarkan asumsi: a. Informasi merupakan kondisi yang harus dipenuhi dalam proses, b. Informasi yang diperoleh sehubungan dengan proses pengambilan keputusan selalu diuji dengan informasi yang sudah ada. Maka informasi yang berasal dari sumber yang tidak atau kurang dipercaya cenderung

tidak dipakai dalam proses pengambilan keputusan; (3) Model Normatif. Model ini dimulai dari mengidentifikasi apa yang dilakukan oleh manajer atau pemimpin yang baik dan kemudian memberikan pedoman tentang bagaimana seorang manajer yang baik itu mengambil keputusan; (4) Model Partisipative Decision Making disebut juga sebagai shared decision making adalah cara pengambilan keputusan dengan mengikutsertakan bawahan. Hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan yang partisipatif dapat meningkatkan keefektifan organisasi atau lembaga.

13.3.6 Teknik-Teknik Pengambilan Keputusan

Teknik-teknik dalam pengambilan keputusan dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 13.4: Teknik Pembuatan Keputusan (Engkoswara & Komariah, 2012)

13.3.7 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi dalam Mencari Alternatif

Adapun faktor-faktor yang memengaruhi dalam pengambilan alternatif untuk keputusan, antara lain sebagai berikut: (1) Sistem nilai seseorang; (2) Persepsi-persepsi; (3) Pengaruh keterbatasan dalam proses manusianya; (4) Keterbatasan

waktu; (5) Gaya kepemimpinan; dan (6) Perilaku politik dan kekuasaan (Engkoswara & Komariah, 2012).

13.3.8 Jenis-Jenis Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan

Ada tiga jenis partisipasi yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan, antara lain: (1) Sentralisasi demokratis, yaitu prosedur pengambilan keputusan dengan cara pemimpin mengemukakan masalah dan bawahan diminta untuk memberikan saran-saran; (2) Parlementer, yaitu kekuasaan mengambil keputusan diberikan kepada bawahan; (3) Penentuan oleh peserta, yaitu pengambilan putusan diberikan dalam pelaksanaannya mengutamakan konsensus (Wahab, 2012).

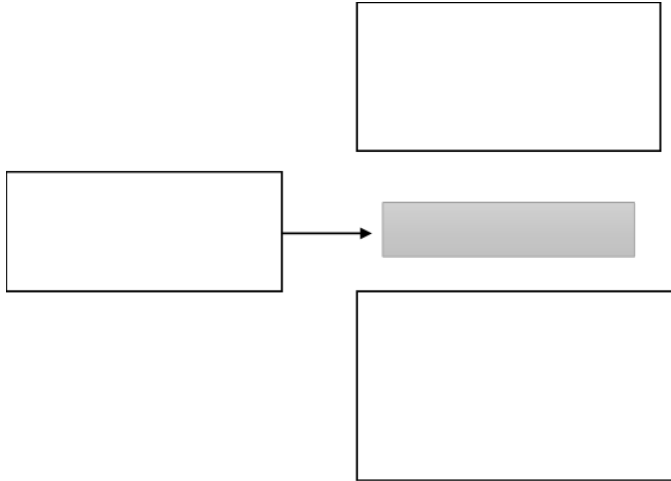
13.3.9 Etika dalam Pengambilan Keputusan

Robbins & Judge, (2015), mengatakan bahwa pertimbangan etis seharusnya menjadi sebuah kriteria penting dalam semua pengambilan keputusan organisasi. Ada tiga kriteria dalam etika pengambilan keputusan, yaitu:

1. Utilitarianisme
Sebuah sistem di mana keputusan-keputusan dibuat untuk memberikan yang terbaik dalam jumlah terbanyak.
2. Whistle-blower
Individu melaporkan praktik-praktik tidak etis yang dilakukan pemberi kerjanya kepada pihak luar
3. Menanamkan dan mendorong aturan-aturan dengan adil dan netral untuk memastikan keadilan atau distribusi yang merata atas manfaat dan biaya.

13.3.10 Persepsi dalam Pengambilan Keputusan

Persepsi adalah sebuah proses individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan sensoris untuk memberikan pengertian pada lingkungannya (Smylie, 2006). Persepsi penting bagi perilaku organisasi karena perilaku orang-orang didasarkan pada persepsi mereka tentang apa realita yang ada, bukan mengenai realita itu sendiri.



Gambar 13.5: Faktor-faktor yang memengaruhi persepsi (Robbins & Judge, 2015)

Perilaku organisasi memperbaiki cara kita mengambil keputusan dalam organisasi dengan mengatasi kesalahan pengambilan keputusan yang dilakukan orang sebagai tambahan dari kesalahan persepsi yang telah didiskusikan. Dalam perilaku organisasi, ada konsep pengambilan keputusan yang umumnya diterima oleh masing-masing individu untuk membuat determinasi: pengambilan keputusan rasional, rasional terbatas, dan intuisi. Model pengambilan keputusan rasional (rational decision-making model) adalah sebuah model pengambilan keputusan yang menjelaskan bagaimana individu seharusnya berperilaku untuk memaksimalkan hasil.

Adapun langkah-langkah dalam model pengambilan keputusan rasional:

1. Definisi masalah
2. Identifikasi kriteria keputusan
3. Alokasikan bobot pada kriteria tertentu
4. Kembangkan alternatif-alternatif
5. Evaluasi alternatif-alternatif itu
6. Pilihlah alternatif terbaik

Model rasionalitas terbatas adalah model pengambilan keputusan dengan membangun model yang disederhanakan yang mengeluarkan fitur-fitur esensial

dari masalah tanpa menangkap semua kompleksitasnya (Jules, 2015). Sedangkan model pengambilan keputusan intuitif (*intuitive decision making*) adalah sebuah proses tanpa sadar yang diciptakan dari pengalaman yang diperoleh. Dalam pengambilan keputusan sering sekali terjadi bias dan kesalahan umum, diantaranya: a) bias terlalu percaya diri; b) bias jangkar; c) bias konfirmasi; d) bias ketersediaan; e) eksalari komitmen; f) kesalahan acak; g) aversi risiko; dan h) bias retrospeksi.

Daftar Pustaka

- Abdillah, L. A. et al. (2021) Proses Bisnis Pengadaan. Yayasan Kita Menulis.
- Abidin, J., & Suryani, Y. (2020). "Kajian Perilaku Kelompok dalam Organisasi". Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara, 1(2), 97-110.
- Alam, B. (2012). "Perilaku Kelompok & Organisasi". Tersedia [online]. <http://ebm401.weblog.esaunggul.ac.id/2012/11/06/perilaku-kelompok-organisasi/> Diakses, 6 Nopember 2012.
- Aldi, Y. and Susanti, F. (2019) 'Pengaruh Stress Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Padang'.
- Alfian, J. and Soelaiman, L. (2019) 'Pengaruh Teknologi , Organisasi , Dan Lingkungan Eksternal Terhadap Kinerja Bisnis Umkm Di Jakarta Melalui Adopsi Media Sosial Sebagai Variabel Mediasi', Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan, I(4), pp. 890–899.
- Ambarita, B., Purba, S., & Ambarita, C. F. (2016). Perilaku dan Konflik dalam Organisasi. Bandung: Alfabeta.
- Ambarwati, A. (2019) Perilaku Dan Teori Organisasi. Edited by Aminullah. Media Nusa Creative.
- Amir, M. T. (2019) Perilaku Organisasi. Prenada Media.
- Arief, A. S. et al. (2021) Metodologi Riset Pemasaran. Yayasan Kita Menulis.
- Arif, R. (2011) Penilaian Kinerja. PT. Sarana Panca Karya Nusa.
- Arifin, Anwar. (1998) "Ilmu Komunikasi", Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Asmoko, H. (2015) 'DIAGNOSA ORGANISASI, KUNCI SUKSES PERUBAHAN'. Magelang: Balai Diklat Kepemimpinan Magelang. Available at: <https://bppk.kemenkeu.go.id>.
- Badeni, P. D. (2013) *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*.
- Badrudin. (2013) "Dasar-dasar Manajemen", Bandung: Alfabeta.
- Bahri, S. and Nisa, Y. C. (2017) 'Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan', *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), pp. 9–15.
- Bangun, Wilson. (2012) "Manajemen Sumber Daya Manusia", Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama.
- Banjarnahor, A. R. et al. (2021) *Manajemen Komunikasi Pemasaran*. Yayasan Kita Menulis.
- Baron, Robert A. (2003) "Behavior in Organizations", Boston: Allyn and Bacon.
- Bennett, A. (2016) General Adaptation Syndrome Stages, Phases and Model, Sanesco. Available at: <https://sanescohealth.com/blog/general-adaptation-syndrome-stages/> (Accessed: 3 December 2021).
- Bernhard Tewal, et., at (2017) *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV. Patra Media Grafindo Bandung.
- Botero, R. (2015) 'Administración General', Escuela de Ingeniería de Antioquia - EIA Digital -LMS, p. 1. Available at: <http://classrooms.saber.eia.edu.co/20152/pregrado/course/view.php?id=5>.
- Brooks (2006) *Organisational Behavior; Individuals, Groups and Organisation*. London: Pearson Education Limited.
- Burhanuddin (2016) 'Perilaku Organisasi Dalam Manajemen dan Kepemimpinan', p. 61.
- Daft, R. L. (2015) *Organization theory and design*. Cengage learning.
- Dana, Daniel. (2001). "Conflict Resolution: Mediation Tools for Everyday Work Life," New York: McGraw-Hill.
- Danandjaya Kusmana (2020) 'Perilaku Individu Dalam Organisasi', *Literasi Pendidikan Nusantara*, 1(2), pp. 125–132.

- Demircioglu, M. A. and Chen, C.-A. (2019) 'Public employees' use of social media: Its impact on need satisfaction and intrinsic work motivation', *Government Information Quarterly*, 36(1), pp. 51–60.
- Devito, Joseph A. (1997) "Komunikasi Antarmanusia: Kuliah Dasar. Edisi Ke Lima", Jakarta: Profesional Books.
- Dewisofia. (2012). "Kelompok Dalam Organisasi". Tersedia [online]. <http://dewipurwasihsofia.blogspot.com/2012/06/kelompok-dalam-organisasi.html> Diakses, 4 Juni 2012.
- Djamarah, S. B. (2004). *Pola Komunikasi Orang tua & Anak Dalam Keluarga*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Dr. Arifin Tahir, M. S. (2014) *Buku Ajar Perilaku Organisasi*, Buku Ajar Perilaku Organisasi.
- Effendy, O. U. (2003). *Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi*. Bandung: Citra Aditya Bakti.
- Effendy, Onong Uchjana. (2001) "Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek", Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Engkoswara dan Aan Komariah. (2012) "Administrasi Pendidikan", Bandung: Alfabeta.
- Faresza, Ilham Dika dan Putra, Verman Bayu. (2015), *Perilaku Organisasional Keberagaman Dalam Organisasi*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sebelas Meret, Surakarta.
- Faridi, A. et al. (2021) *Manajemen Lintas Budaya*. Yayasan Kita Menulis.
- Febrianty, Opan Arifudin, et., al (2020) *KEPEMIMPINAN & PERILAKU ORGANISASI (Konsep dan Perkembangan)*. Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung.
- Ferinia, R. et al. (2020) *Komunikasi Bisnis*. Yayasan Kita Menulis.
- Fisher, Simon, et.a. (Eds. Terj. S.N. Kartikasari, dkk). (2001). "Mengelola Konflik: Keterampilan dan Strategi untuk Bertindak," Jakarta The British Council Indonesia.
- Gani Nur Pramudyo, 2017 (2017) 'Intervensi Pengembangan Organisasi di Organisasi Pendidikan'. Available at:

- <https://www.ganipramudyo.web.id/2017/07/intervensi-pengembangan-organisasi-di.html>.
- Gea, Antonius Antosokhi, dkk. (2002). "Relasi Dengan Sesama," Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Gibson, et al, (1995). Organisasi dan Manajemen, Edisi Keempat. Jakarta: Erlangga
- Gibson, Ivancevich dan Donnelly. (1993) "Organisasi Jilid 2: Perilaku, Struktur, Proses Edisi ke lima", Jakarta: Erlangga.
- Gibson, J. L., Ivancevich J. M., and Donnelly. J. H. Jr. (1989). Organisasi dan Manajemen: Perilaku Struktur Proses. Terjemahan Djoerban Wahid Jakarta: Erlangga.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H, Jr. (1996). Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses. Terjemahan Nunuk Adiarni. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (2008). Behavior in Organizations. Ninth Edition. Pearson Prentice Hall. New Jersey.
- Griffin, R. W. (2004) Manajemen. Ketujuh. Edited by W. C. Kristiaji. Jakarta: Erlangga.
- Gunawan, D. S., Alhabsji, T. and Rahardjo, K. (no date) 'ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL DAN INTERNAL DALAM MENYUSUN STRATEGI PERUSAHAAN (Studi Perencanaan Strategi Komoditi Kelapa Sawit Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero))', pp. 22–33.
- Gutama, T. A. (2010). "Peran komunikasi dalam organisasi". Jurnal Sosiologi Dilema, 25(2), 107-113.
- Handoko, T. H. (2000) 'Manajemen, edisi kedua', Perilaku Organisasi, pp. 21–65.
- Handriani, E. (2011) 'ANALISIS FAKTOR DAYA SAING DI KABUPATEN SEMARANG', JDM, 2(1), pp. 17–25.
- Hartini. et al. (2021) Perilaku Organisasi. Jilid 1, Journal of Chemical Information and Modeling. Jilid 1. Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung.

- Haryono, S. (2013) *Teori Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan, Prilaku Organisasi*. PT. Intermedia Personalia Utama.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Hermana, D. and Barlian, U. C. (2004) 'Komunikasi Dalam Organisasi', *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI*, 2(2).
- Hermawan, S. and Sriyono (2020) *BUKU AJAR MANAJEMEN STRATEGI & RESIKO*. Cetakan Pe. Edited by Sriyono. Umsida Press.
- Heryana, A. (2017) 'Perilaku Organisasi di Bidang Kesehatan', (2003), pp. 1–9.
- Hocker, Joyce L. & Wilmot, William W. (2007). "Interpersonal Conflict," New York: McGraw Hill.
- Hollenback, W. and (2005) *Organizational Behavior; Securing Competitive Advantage*. 5th edn. USA: South-Western Thompson Learning.
- Honeycutt, James M., Choi, Charles W., and DeBerr, Jhon R. (2009) "Communication Apprehension and Imagined Interaction", *Communication Research Report*, 26 (3), hal. 228-236
- Hughes, R. L., Ginnet, R. C., dan Curphy, G. J. (2009) *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. 6th Editio, *Women in Management Review*. 6th Editio. Singapore: McGraw-Hill International Edition.
- Ikhsan, A., Tarigan, N. M. R. and Arifin, Z. (2015) *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*. Bandung: Citapustaka Media.
- Irwanto, (2002), *Psikologi Umum: Buku Panduan Mahasiswa*, Jakarta : PT. Prehallindo.
- James L Gibson; John M Ivancevich; James H Donnelly; Robert Konopaske (2012) *organizations : behavior structure processes* 14th edition. 14th editi. New York: McGraw - Hill Irwin.
- Jones, Gareth R. (1995). "Organizational Theory: Text and Case," Boston: Addison Wesley Publishing.
- Jose. 2007. Effect of Satisfaction with Communication on the Relationship between Individual Job Congruence and Job Performance/Satisfaction, *Journal of Management Development*, 26 (8), hal. 737–752.

- Judge, R. and (2007) *Organizational Behavior*. 12th Editi, European Journal of Training and Development. 12th Editi. Pearson International Edition.
- Jules, C., and Christopher, B. (2009) "The Effect of Organizational Communication on Jod Satisfaction and Organizational Commitment In A Land Ambulance Service And The Mediating Role of Communication Satisfaction", *Journal of Career Development International*, 14 (1), hal. 29–49.
- Kamaroellah, R. A. (2014) *PENGANTAR PERILAKU ORGANISASI*. Edisi Pert. Penerbit Pustaka Raja.
- Kasidin, K. (2010) 'Perspektif teori perilaku organisasi pada era milenium ketiga', *Probank*, 1(3). Available at: <https://media.neliti.com/media/publications/161605-ID-perspektif-teori-perilaku-organisasi-pad.pdf>.
- Kast, F. E. and Rosenzweig, J. E. (1981) 'General systems theory: Applications for organization and management', *Journal of Nursing Administration*, 11(7), pp. 32–41. doi: 10.5465/255141.
- Koesmono, H. T. (2005) 'Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur', *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(2), pp. 171–188. doi: 10.9744/jmk.7.2.pp.171-188.
- Koontz, et.,al. (1980) "Management", McGraw-Hill: Sevent Edition.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (2005) 'Perilaku organisasi', Jakarta: Salemba Empat.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (2014) *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. 9th edn. Jakarta: Salemba Empat.
- Kreitner, R. dan A. K. (2014) *Perilaku Organisasi*. 9th edn. Jakarta: Salemba Empat.
- Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo, (2014), *Perilaku Organisasi*, Jakarta, .. Salemba Empat.
- Kreitner, Robert and Slocum, John W. (2009), *Priciple of Organizational Behavior*, Twelfth Edition, China, Cengage Learning International Offices.

- Kurniawan, Yohanes Andhi. (2017) "Kepemimpinan Kepala Sekolah (Studi Kasus di SMP Kolese Kanisius Jakarta)", *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8 (1), hal.182.
- Kusumawardhani, D. (2021) 'Pengembangan Organisasi: Pengertian, Tujuan, dan Proses'. Available at: <https://id.hrnote.asia/orgdevelopment>.
- Luthans (2006) *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. 10th edn. Yogyakarta: Andi.
- Luthans (2006) *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. 10th edn. Yogyakarta: Andi.
- Luthans, F. (2013). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. Twelfth Edition. McGraw-Hill/Irwin: New York.
- Luthans, Fred, (2006). *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta : Andi Offset.
- Madura, J. (2020) *International financial management*. Cengage Learning.
- Manalu, F. M. (2019) 'Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Kantor KPU Provinsi Kepri', *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., pp. 1–26.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2005) 'Perilaku dan budaya organisasi'.
- Marquardt, M. . (2002) *Building the Learning Organization: Mastering 5 Element for Corporate Learning*. California: Davies-Black Publishing.
- McGill, M. E. (1982) *Pedoman Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- McShane, Steven L, & Von Glinow, M. A. (2010) *Organizational Behavior:Emerging Knowledge and Practice for the Real World*.
- Meitia, Tita. (2010) "Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Rangka Pemberdayaan Tenaga Pendidik di Sekolah Polisi Negara Jambi", *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(1), hal. 27.
- Miarso, Y. (2011) *Menyemai Benih Teknologi Pendidikan*. Edisi kedu. Jakarta: Prenada Media Group.
- Minnery, John R. (1983). "Conflict Management in Urban Planning," Aldershot: Gower Publishing Ltd.

- Moekijat. (2009). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Moorhead dan Griffin. (2013) "Perilaku Organisasi", Jakarta: Salemba Empat.
- Muhammad, S. (2017) 'Pentingnyapengembangan Budaya Organisasi Padaperguruan Tinggi', *Jurnal Ilmiah Widya*, 4(April), pp. 192–203.
- Muhhasbib (2017). "Makalah Perilaku Kelompok Dalam Organisasi". Tersedia [online]. <https://muhhasbib.blogspot.com/2017/10/makalah-perilaku-kelompok-dalam.html> Diakses 12 Oktober 2017
- Muhyadi. (2000). *Organisasi Teori Struktur dan Proses*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyadi, D. (2015). *Perilaku Organisasi Dan Kepemimpinan Pelayanan*. Bandung: Alfabeta.
- Mulyana, Deddy. (2001) "Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar", Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nordin SM, Sivapalan S, Bhattacharyya E, Hashim H, Abdullah A. (2013) "Organizational Communication Climate and Conflict Mngement: Management in an Oil and Gas Company", *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 109 (2014), hal.1046-1058.
- Nurhaida and Susilastri (2019) 'Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Pemerintahan Kota Padang Panjang', *Jurnal Penelitian dan Kajian Ilmu*, 13(6), pp. 163–170.
- Nurlaila (2012) *Perilaku Organisasi*. Cetakan 1. Jakarta: Lembaga Penerbitan Universitas Khairun.
- Nurrohim, H. and Anatan, Lina. (2009) "Efektivitas Komunikasi dalam Organisasi", *Jurnal Manajemen*, 7(4), hal. 1–9.
- Olcum, D., & Titrek, O. (2015) "The Effect of School Administrators' Decision-Making Styles on Teacher Job Satisfaction", *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 19(7), hal.1936-1946.
- Pace, R. W., & Faules, F. D. (2018) "Komunikasi Organisasi: Strategi meningkatkan Kinerja Perusahaan", Bandung: PT. Remaja Rosdakarya..
- Panuju, Redi. (2001) "Perilaku Organisasi dan Komunikasi Suatu Pengantar", Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

- Paramaatha, Dian Nataly. (2015) "Pengaruh Kekuasaan dan Pengambilan Keputusan Terhadap Komitmen Organisasi Guru Sekolah Dasar BPK Penabur di Jakarta", *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6 (1), hal.1087.
- Pohan, S. (2005) "Komunikasi Organisasi", Medan: FISIP USU.
- Purba, S. et al. (2020) *Perilaku Organisasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Purba, S., Revida, E. and Dkk (2020) *Perilaku Organisasi*, Yayasan Kita Menulis. Medan: Yayasan Kita Menulis. Available at: kitamenulis.id.
- Purwanto, S.B. (2013) "Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Proyek Pondasi Tower di Timor Leste PT Cahaya Inspirasi Indonesia)", *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11 (1), hal.139-144.
- Puspita, W. (2016) 'PENTINGNYA ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL BAGI PENCAPAIAN TUJUAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM', *Jurnal of Islamic Education Management*, 2(2), pp. 120–136.
- Rahman Tanjung, et, al (2021) *Organisasi dan Manajemen*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Rahman, F., Rahmawati, E. and Utomo, S. (2020) 'Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kontrak (Studi Pada FISIP ULM Banjarmasin)', *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*, 9(1), pp. 69–82.
- Rahmat, Jalaluddin, (2004), *Psikologi Komunikasi*, Bandung, Remaja Rosdakarya.
- Rajagukguk, tiur (2017) 'Pengaruh Perilaku Organisasi terhadap prestasi karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II', *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 3(2), pp. 124–137. Available at: <https://media.neliti.com/media/publications/197040-ID-pengaruh-perilaku-organisasi-terhadap-pr.pdf>.
- Rakhmat, Jalaludin. (2008) "Psikologi Komunikasi", Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Rasyida, A. (2021) '8 Langkah Perubahan Organisasi yang Bisa Meningkatkan Kinerja Perusahaan'. Available at: <https://id.hrnote.asia/orgdevelopment>.

- Resiana, R. (2020) 'Analisa Peran Manajemen Stres sebagai Mediasi Pengaruh Stres dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja', *Jurnal Administrasi Bisnis*, 16(2), pp. 185–206.
- Rivai, V., dan Mulyadi, D. (2012). "Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi", Edisi 3, Jakarta: Rajawali Pers.
- Rivai, Veithzal, (2003), *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins S.P and Judge T.A (2013) *Organizational Behavior Fifteenth Edition*. Fifteenth. Boston: Pearson Education.
- Robbins, P. S. and Judge, T. A. (2009) *Perilaku Organisasi (organizational behavior*. 12th edn. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P. (2003) 'Perilaku organisasi'.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2008) *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. 12th edn. Edited by D. Sunardi. Jakarta: Salemba Empat.
- 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
- Robbins, Stephen and Judge, T. (2008) *Organizational Behavior*. 12th edn. Pearson International Edition, New Jersey.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A Judge. (2014). "Perilaku Organisasi (Edisi 16)," Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2018). "Perilaku Organisasi", Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, Stephen, P, (2003), *Perilaku Organisasi*, Jakarta, PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Rodliyah. (2013) "Partisipasi Masyarakat dalam Pengambilan Keputusan dan Perencanaan di Sekolah," Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Romadona, M.R. (2018) "The Role of Organization-Based Self-esteem and Organizational Communication Toward Job Involvement in Research Center Organization", *Pekommas*, 3(2), hal. 191-202.

- Rosilawati, Y., & Mulawarman, K. (2014) "Komunikasi Organisasi pada Dinas Perijinan Kota Yogyakarta", *Makna*, 5(1), hal. 31–41.
- Ross, Marc Howard. (1993). "The Management of Conflict: Interpretations and Interest in Comparative Perspective," New Haven: Yale University Press.
- Sahir, S. H., dkk (2021). *Pengembangan dan Budaya Organisasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sari, F. D. P. and Sitepu, S. N. B. (2016) 'PERAN FAKTOR INTERNAL DAN FAKTOR EKSTERNAL PADA KEBERLANGSUNGAN START-UP BISNIS KOTA SURABAYA', *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 9(1), pp. 12–22.
- Sari, S. P. (2012). "Manfaat Kelompok Dalam Organisasi". Tersedia [online] <https://suryapuspita.wordpress.com/2012/04/28/manfaat-kelompok-dalam-organisasi/> Diakses, 28 April 2012.
- Sarwoko, E. (2007) 'Peranan Faktor Individu, Budaya Organisasi, Dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Radio Swasta Nasional Di Malang', *Modernisasi*, 3(1), pp. 12–27.
- Sarwono, Sarlito Wirawan, (2000), *Pengantar Umum Psikologi*, Jakarta, Bulan Bintang.
- Sarwono, Sarlito Wirawan, (2014), *Psikologi Lintas Budaya*, Jakarta, Rajawali Press.
- Saydam, G. (2006) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Binarupa, Jakarta.
- Selian, N., Hudori, A. and Maisyah, M. (2021) 'FAKTOR ANALISA LINGKUNGAN INTERNAL (STUDI KASUS BERDIRINYA PROGRAM STUDI PENDIDIKAN ISLAM ANAK USIA DINI DI STAIN BENGKALIS)', *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 2(2), pp. 713–729.
- Setyastuti, Yuanita. (2012) "Apresiasi Komunikasi dalam Komunikasi Antarpribadi", *Jurnal Komunikator*, 4 (2), hal. 72-79
- Shannon, Claude E, and Warren Weaver. (1949) "The Mathematical Theory of Communication", Urbana: University of Illinois Press.
- Shaw, M. E (1981). *The Psychology of Small Group Behavior*. New York: Harper Collins.

- Siswanto, B. (2013). *Pengantar Manajemen*, Cetakan Ke-9. Jakarta: Bumi Aksara.
- Smyle, Mark A. (2006) "Instructional Outcomes of school-Based Participative Decision Making", *Chicago: Educational Evaluation and Policy Analysis*, 18 (3), hal. 81-98.
- Sobirin, A. (2016) *Perilaku Organisasi*. 2nd edn. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Soemardjan, Selo. (2002). "Konflik-konflik Sosial di Indonesia: Refleksi Keresahan Masyarakat," *Jurnal Analisis CSIS*, Vol. 31 (3): 306.
- Sudarmanto, Eko, dkk. (2021). "Manajemen Konflik," Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sukarman Purba, et., at (2020) *Perilaku Organisasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sule, E. T. dan Kurniawan, S. (2009) *Pengantar Manajemen*. Edisi Pert. Jakarta: Kencana. Available at: www.prenadamedia.com.
- Sulfemi, W. B. (2017) *Modul Teori & Perilaku Organisasi*. Bogor.
- Supartha, W. gede and Sintaasih, D. K. (2017) *Pengantar perilaku Organisasi: Teori, kasus dan Aplikasi penelitian*, Universitaa Udayana. Available at: https://simdos.unud.ac.id/uploads/file_pondidikan_1_dir/b9ca64feeb1d962d5d06f51ea4d7577b.pdf.
- Supartha, W. gede and Sintaasih, D. K. (2017) *Pengantar perilaku Organisasi: Teori, kasus dan Aplikasi penelitian*. Cetakan I, Universitaa Udayana. Cetakan I. Edited by M. Setia. Denpasar: CV. Setia Bakti.
- Susanthi, P. R. (2017) 'ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL DALAM MENCAPI TUJUAN PERUSAHAAN (STUDI KASUS STIE GALILEO BATAM)', *Jurnal Elektornik REKAMAN (Riset Ekonomi Bidang Manajemen dan Akuntansi)*, 1(1), pp. 31–42.
- Sutisna, Oteng. (1989) "Administrasi Pendidikan: Dasar Teoretis Untuk Praktek Profesional", Bandung: Angkasa.
- Tahir Arifin (2019) *Buku Ajar Perilaku Organisasi*. Cetakan I, Buku Ajar Perilaku Organisasi. Cetakan I. Yogyakarta: Deepublish Publilisher. doi: 10.21070/2019/978-602-5914-62-1.

- Tampubolon, M. (2004). *Perilaku Keorganisasian (Organization Behavior)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Tampubolon, M. (2008) *Perilaku Keorganisasian, Perspektif Organisasi Bisnis*. 2nd edn. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Taufiq, M. (2013) 'Mengukur Kualitas Pemimpin Melalui Interaksinya dengan Perilaku Individu Dalam Organisasi', *Jurnal WIGA*, 3(1), pp. 42–47.
- Tewal, B. et al. (2017) *Perilaku Organisasi*. Cetakan I, CV. Patra Media Grafindo. Cetakan I. Bandung: Cv. Patra Media Granfindo.
- Thoha, M. (2003) *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Thoha, M. (2007). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Tuala, R. P. (2020) *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam*. Bandarlampung: Pusaka Media.
- Umar, Husein. (2008) "*Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*", Jakarta: PT. Gramedia.
- Urai M. Ayub, Wahyudi, dan M. Syukri. (2013) "*Profil Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengambilan Keputusan pada Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah*", *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 6(1), hal. 1-16.
- Wahab, Abdul Azis. (2008) "*Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*", Bandung: Alfabeta.
- Wahyudi. (2006). "*Manajemen Konflik dalam Organisasi: Pedoman Praktis bagi Pemimpin Visioner*," Bandung: Alfabeta.
- Walgito, Bimo, (2010), *Pengantar Psikologi Umum*, Yogyakarta : Andi Ofset.
- Wayne, R. P. and Don, F. F. (2005) "*Komunikasi Organisasi*", Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Widiyanto, G. (2018) 'Perilaku Individu Dalam Menghadapi Konflik & Pengaruhnya Terhadap Kinerja Organisasi', *Primanomics : Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 16(1), pp. 70–88. doi: 10.31253/pe.v16i1.57.

- Widiyanto, G. (2018) 'Perilaku Individu Dalam Menghadapi Konflik & Pengaruhnya Terhadap Kinerja Organisasi', *Primanomics: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 16(1), p. 77. doi: 10.31253/pe.v16i1.57.
- Widyanti, R. (2019) *PERILAKU ORGANISASI (Teori Dan Konsep) Jilid 1*. Available at: [http://eprints.uniska-bjm.ac.id/3262/1/Buku Perilaku Organisasi.Rahmi Widyanti.pdf](http://eprints.uniska-bjm.ac.id/3262/1/Buku%20Perilaku%20Organisasi.Rahmi%20Widyanti.pdf).
- Widyanti, R. (2019) *PERILAKU ORGANISASI (Teori Dan Konsep) Jilid 1*. Cetakan 1. Banjarmasin: Universitas Islam Kalimantan MAB Banjarmasin.
- Widyanti, R. (2019) *Perilaku Organisasi (Teori Dan Konsep)*. Edited by Basuki. Banjarmasin: Penerbit Universitas Islam Kalimantan MAB Banjarmasin.
- Wijaya, C. (2017). *Perilaku Organisasi*. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia.
- Wilfridus B. Elu (2016) 'Transformasi Menjadi Organisasi Pembelajar'. Available at: <https://dosen.perbanas.id/transformati-menjadi-organisasi-pembelajar/>.
- Winardi, J. (2009) *Manajemen Perilaku Organisasi*. cet 3. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Winardi, J. (2009). *Manajemen Perilaku Organisasi*, Cetakan. Ke-3, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Wirawan. (2009). "Konflik dan Manajemen Konflik," Jakarta: Salemba Humanika.
- Wiryanto. (2005). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Grasindo.
- Wrench, J. S., Carter, N. P., & Sr., M. W. (2014) "Organizational Communication Theory, Research, and Practice", Washington, DC: Flat World Knowledge, Inc.
- Wursanto, I. (2009). *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi, Lingkungan Kerja Pegawai*. Yogyakarta: Andi
- Yulianti, D. and Meutia, I. F. (2020) *Perilaku & Pengembangan Organisasi*. Bandar Lampung: Pusaka Media.
- Yuningsih, Ani. (2006) "Implementasi Teori Konstruksi Sosial dalam Penelitian Public Relations", *Mediator Jurnal Komunikasi*, 7 (1), hal. 61

Biodata Penulis



Sunday Ade Sitorus, lahir di Medan, pada 14 Oktober 1979. Lulusan Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto (S1) dan Universitas Sumatera Utara (S2). Saat ini berkaris sebagai Dosen PNS LLDIKTI Wilayah 1 Sumatera Utara sejak Tahun 2005 hingga sekarang dan ditempatkan di STIE ITMI Medan. Saat ini juga aktif menjadi penulis di Lembaga Riset Makarioz serta sebagai Reviewer Jurnal International dan Nasional.

Pengelola dan editor beberapa jurnal nasional



Ir. Abdurrozzaq Hasibuan, MT., IPM Lahir di Medan. Lulus dari Politeknik Universitas Syiah Kuala Lhokseumawe, Diploma III (D-III), Jurusan Teknik Mesin, Program Studi Produksi, pada tahun 1992; Gelar Sarjana Teknik (S-1), (Insinyur) Industri diperoleh dari Institut Teknologi Medan (ITM) Medan pada tahun 1997; dan Gelar Magister Teknik (S-2) Program Studi Teknik Industri dari Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya pada tahun 2001. Mengikuti Pendidikan Dasar Keprajuritan (MENWA) di Banda Aceh; Dosen

Tetap Yayasan Universitas Islam Sumatera Utara (UISU) Fakultas Teknik Program Studi Teknik Industri Medan. Jabatan yang pernah dipegang Centre for Health Services (Pusat Kajian Layanan Kesehatan) dan K3 sebagai Bendahara tahun 2006 s.d 2010, Dewan Riset Daerah Sumatera Utara (DRD-SU) sebagai Sekretaris Eksekutif tahun 2008 s.d 2009, Peneliti di Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Sumatera Utara Bidang Sumber Daya Alam dan Maritim, Tenaga Ahli 2009 s.d 2011, BAPPEDA Kota Medan (Menyusun Master Plan Sosbud Kota Medan), Tenaga Ahli tahun 2009 s.d

2010, Tim Seleksi Anggota Dewan Riset Daerah Sumatera Utara (DRD-SU) Periode Tahun 2009 s.d 2014, pada tahun 2009 s.d 2014 sebagai Sekretaris Eksekutif Dewan Riset Daerah Sumatera Utara (DRD-SU). Tahun 2008 s.d 2010 Ketua Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Islam Sumatera Utara (UISU), Tahun 2010 s.d 2016 Kepala Biro Akademik dan Kemahasiswaan (BAA-K) UISU, Tahun 2019 Sekretaris Eksekutif Dewan Riset Daerah Sumatera Utara (DRD-SU). Menulis Buku sejak tahun 2010 sampai sekarang.



Tiara Widya Antkasari, M.M. lahir di Madiun, pada 01 Januari 1992. Yang merupakan anak pertama dari pasangan Bapak Samiaji dan Ibu Ana Cuci Muryati, M.Pd. Menempuh pendidikan S1 dari jurusan Manajemen di UIN Sunan Gunung Djati Bandung lulus tahun 2014. Melanjutkan pendidikan S2 pada jurusan Magister Manajemen di Universitas Sebelas Maret lulus pada tahun 2017. Sekarang mengabdikan sebagai dosen di Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Ponorogo.



Wa Ode Nur Ainun, lahir di Kota Baubau Sulawesi Tenggara, pada tanggal 11 April 1973. Menyelesaikan pendidikan dasar hingga menengah di Kota Baubau. Pada tahun 1995 melanjutkan studi S1 pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Dayanu Ikhsanuddin (Unidayan) Baubau dan lulus pada tahun 2000. Bulan Maret Tahun 2001 sampai dengan Juli 2002 sebagai dosen honor pada Fakultas Ekonomi Unidayan. Pendidikan S2 di tempuh di Universitas Padjadjaran Bandung pada Program Studi Ilmu Ekonomi Bidang Kajian Utama Manajemen dan lulus pada tahun 2005. Wanita yang biasa disapa dengan panggilan Ainun, menikah dengan La Ode Masrul dan dikaruniai 2 orang anak (La Ode Muhammad Fakhri Masrul dan Wa Ode Farah Aulia Masrul). Saat ini Ainun berdomisili di Kota Baubau dan menjadi Dosen Tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Unidayan. Matakuliah Pengantar Manajemen, Kewirausahaan,

Manajemen Sumberdaya Manusia, dan Perilaku Organisasi, merupakan matakuliah yang sering diampuh olehnya.



Onita Sari Sinaga lahir di Pematangsiantar, pada 13 Oktober 1992. Menyelesaikan kuliah dan mendapat gelar Sarjana Ekonomi pada 2 September 2016. Merupakan alumni Jurusan Manajemen STIE Sultan Agung Pematangsiantar. Pada Tahun 2017 mengikuti program Magister Manajemen dan lulus pada tahun 2018 dari Universitas HKBP Nomensen Medan. Pada Tahun 2019 diangkat menjadi dosen STIE Sultan Agung Pematangsiantar pada program studi manajemen. Saat ini penulis mengampu mata kuliah Pengantar Bisnis, Perilaku Organisasi dan Seminar

Manajemen Sumber Daya Manusia.



Dr. Drs. Bonaraja Purba, M.Si Lahir di Pematang Siantar, 15 April 1962; Lulus Sarjana Pendidikan (Drs.) dari Universitas Negeri Medan (UNIMED), Magister Sains (M.Si.) Bidang Ilmu Ekonomi dari Universitas Syiah Kuala (USK) Banda Aceh dan Doktor (Dr.) Bidang Ilmu Ekonomi juga dari Universitas Syiah Kuala (USK) Banda Aceh. Sejak 01 Maret 1987 hingga saat ini berkarir sebagai Dosen PNS di Fakultas Teknik dan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Medan (UNIMED). Telah menulis lebih dari 120 Judul Buku Referensi Ilmiah dan Buku Ajar Akademik ber-ISBN/HKI yang sudah diterbitkan oleh beberapa Penerbit dan juga sebagai

Editor Ahli dari beberapa Buku Referensi. Penulis juga telah menulis puluhan artikel pada Jurnal Nasional, Prosiding Nasional, Prosiding Internasional dan Jurnal Internasional tentang Pendidikan, Ekonomi dan Bisnis. Penulis dapat dihubungi melalui email bonarajapurba@gmail.com dan bonarajapurba@unimed.ac.id



Iskandar Kato, S.T.P., M.Si., CIQaR. Lahir di Bulucenrana Kecamatan Dua Pitue Kabupaten Sidenreng Rappang, Sulawesi Selatan 30 September 1969. Anak pertama dari tiga bersaudara, menamatkan pendidikan pada Sekolah Menengah Negeri 2 Kota Pare-Pare tahun 1988. Menyelesaikan pendidikan sarjana pada Jurusan Teknologi Pertanian Bidang Mekanisasi Pertanian Universitas Hasanuddin Makassar tahun 1994. Menyelesaikan program magister pada Bidang Administrasi Pembangunan, Konsentrasi Manajemen Perencanaan pada Pascasarjana Universitas Hasanuddin tahun 2011. Penulis sekarang dalam tahap penyelesaian S3 Manajemen Pendidikan Islam pada Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar. Pernah bekerja pada Yayasan Taufik Makassar (1994-1996), pernah bekerja di Cordova Computer (1996-1997), pernah bekerja pada Penerbit GenMirqat (2007-2009). Penulis menyelesaikan program Magister bidang Manajemen Perencanaan Universitas Hasanuddin (2009-2011). Sekarang sebagai Ketua Pengawas pada Yayasan Pendidikan Al-Bashirah Makassar dan Yayasan Pendidikan Al-Liwa' Gowa. Bergabung dengan Yayasan Kita Menulis pada awal tahun 2021 dan telah menulis 33 buku kolaborasi bersama teman-teman dosen lainnya dari berbagai kampus di Indonesia. Sebagai dosen tamu pengampu mata kuliah Konservasi Lahan, Pembangunan Berwawasan Lingkungan dan mata kuliah Klimatologi pada Jurusan Teknik Lingkungan STITEK Nusindo. Saat ini beliau bekerja sebagai peneliti dan dosen di STIBA Makassar dengan mengampu mata kuliah Manajemen Organisasi, Metodologi Penelitian, Pengantar Hukum Islam, dan Manajemen Komunikasi.



Luthfi Parinduri, lahir dan tinggal di Pematang Siantar. Setelah menyelesaikan pendidikan SMA, melanjutkan pendidikan di Fakultas Teknik USU Medan. Sekarang menetap dan bekerja di Medan. Saat ini mengasuh beberapa mata kuliah diantaranya, Manajemen Industri, Manajemen Strategi dan Prilaku Organisasi di Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik UISU. Beberapa kali turut menulis buku secara kolaborasi yang diterbitkan oleh Yayasan Kita Menulis.



Dr. Sukarman Purba, ST, M. Pd, dilahirkan di Kota Pematang Siantar Sumatera Utara. Saat ini aktif sebagai Tenaga Pengajar di Universitas Negeri Medan. Aktif menulis di Medsos, Buku Referensi yang telah dihasilkan sebanyak 87 buku secara kolaboratif dan melakukan penelitian dan menulis pada jurnal nasional maupun internasional dalam bidang pendidikan, manajemen, sosial, dan pariwisata. Kegiatan lainnya, aktif sebagai pengurus Asosiasi Profesi Ikatan Sarjana Manajemen dan Administrasi Pendidikan Indonesia (ISMAPI) Pusat

dan Daerah Sumut, Organisasi Kemasyarakatan HMSI Sumatera Utara dan Pengurus DPP PMS dan DPC PMS Kota Medan.. Email: arman_prb@yahoo.com



Dr. Nurmadhani Fitri Suyuthi, SE., M.Si, lahir di Soppeng, pada tanggal 29 Juni 1984. Ia menyelesaikan kuliah dan mendapat gelar Sarjana Ekonomi Tahun 2007, Universitas Hasanuddin, Makassar. Ia merupakan alumnus Magister Manajemen Keuangan Universitas Hasanuddin, Makassar. Pada Tahun 2015 menempuh jenjang studi Doktorat Jurusan Ilmu Ekonomi, Universitas Hasanuddin, Makassar. Pada tahun 2017 diangkat menjadi Dosen Universitas Fajar dan ditempatkan di Fakultas Ekonomi dan Ilmu-ilmu Sosial pada Program Studi Manajemen. Ia juga merupakan

Peneliti serta Tenaga Ahli Pemerintah Daerah Kabupaten Enrekang 2019-2023, Tenaga Ahli Pemerintah Daerah Kabupaten Sidrap 2019, Tenaga Ahli Pemerintah Daerah Kabupaten Maros 2020, Tenaga Ahli Dinas Pendidikan Kabupaten Jeneponto 2021.



Eko Sudarmanto. Lahir di Boyolali, 12 Maret 1970, anak kedua dari pasangan Dulkarim (alm.) dan Sunarti. Saat ini penulis sedang menyelesaikan pendidikan program doctoral di Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Quran (PTIQ) Jakarta, Program Studi Ilmu Alquran dan Tafsir. Pendidikan sebelumnya, Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Tangerang (UMT) Program Studi Magister Manajemen, Sarjana Akuntansi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Muhammadiyah Jakarta, Akademi Akuntansi Muhammadiyah (AAM) Jakarta, SMA Negeri Simo Boyolali, SMP Muhammadiyah VI Klego Boyolali, dan Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah (MII) Jaten Klego Boyolali. Pelatihan dan ujian sertifikasi profesi yang pernah diikuti, yaitu Certified Risk Associate (CRA), Certified Risk Professional (CRP), Certified of Sharia Fintech (CSF) dan Certified Fundamental Tax (C.FTax). Penulis adalah Dosen tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Muhammadiyah Tangerang [UMT] Indonesia. Dan sebelumnya sebagai praktisi di salah satu bank swasta terbesar di Indonesia. Penulis dapat dihubungi melalui alamat email: ekosudarmanto.umd@gmail.com .



Dr. Darwin Lie, S.E., M.M., Lahir di Kota Pematangsiantar, 10 Januari 1963. Menyelesaikan Studi S-1 di Universitas Simalungun Tahun 1988. Melanjut studi Magister (S-2) di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Islam Sumatera Utara lulus pada tahun 2004. Tahun 2010 melanjutkan studi S-3 di Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas Pasundan lulus bulan Juni tahun 2012. Saat ini aktif mengajar dan menjabat sebagai Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung.



Ima Rahmawati lahir di Jakarta. Ia tercatat sebagai lulusan doktoral Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Pada Program Studi Administrasi Pendidikan. Wanita yang sering dipanggil Ima ini menjadi perwakilan lulusan terbaik tingkat doktoral dengan predikat cumlaude pada wisudawan gelombang 1 tahun 2021 di UPI. Selain menjadi wisudawan terbaik, Ima juga memiliki sejumlah gelar non akademik seperti Certified International Of Internal Quality Audit (CIIQA) dan Certified International Quantitative Research (CIQnR) dari Komite Akreditasi Nasional (KAN) serta Sertifikasi

lainnya seperti Auditor ISO 9001:2015 dengan gelar Certified Internal Auditor (CIA) dari SGS Academy.

PENGANTAR PERILAKU ORGANISASI

Sebuah studi singkat tentang dasar-dasar organisasi, perilaku organisasi, manajemen dan kepemimpinan dikembangkan dalam subbagian analisis.

Beragam tinjauan berdasarkan pendekatan atau model teoretis berlimpah: karya klasik, hubungan manusia, dan sumber daya manusia yang berkembang pesat saat ini. Aspek-aspek yang dibahas dalam setiap pembahasan dapat menjadi referensi komprehensif untuk studi perilaku organisasi, manajemen, dan kepemimpinan dalam pengaturan organisasi. Selain menjadi referensi diskusi akademis tentang penelitian manajemen di organisasi bisnis dan nirlaba, pembahasan setiap klaim juga dapat digunakan untuk kepentingan umum, praktisi dan organisasi yang lebih banyak terlibat dalam kegiatan manajemen, terutama untuk mengenali aspek dinamis dari manajemen dan kepemimpinan.



YAYASAN KITA MENULIS
press@kitamenulis.id
www.kitamenulis.id

ISBN 978-623-342-350-2

