

Perilaku Organisasi

Perilaku Organisasi mempelajari tiga penentu perilaku dalam organisasi, yaitu individu, kelompok, dan struktur. Organisasi dapat bekerja dengan lebih efektif melalui pengetahuan yang diperoleh mengenai individu, kelompok dan efek dari struktur terhadap perilaku.

Bab 1. Apa Itu Perilaku Organisasi

Bab 2. Keragaman Dalam Organisasi

Bab 3. Sikap Dan Kepuasan Kerja

Bab 4. Kepribadian Dan Emosi

Bab 5. Persepsi Dan Pengambilan Keputusan Individu

Bab 6. Motivasi Dari Konsep Menjadi Penerapan

Bab 7. Dasar Dari Perilaku Kelompok

Bab 8. Memahami Kerja Tim

Bab 9. Komunikasi

Bab 10. Kepemimpinan

Indo Raya Ekspres

web : buku.ekspresnews.com
e-mail : ekspresnews1@gmail.com

ISBN 978-623-89205-0-1



9 786238 920501

BUKU REFERENSI

Indo Raya Ekspres

Perilaku Organisasi

Penulis:

Oktri Permata Lani

Bambang Ari Satria

Riski Syafril

Adrianda Anwar

Sri Hartini Juni Astuti

Abdi Masa

Fanny Wulanda

Septianingrum

Bagus Setiawan

Perilaku Organisasi



**Oktri Permata Lani, S.I.Kom., M.I.Kom, Bambang Ari Satria, S.I.P., M.Si.,
Riski Syafril, M.Si Adrianda Anwar, S.Psi., M.M.,
Sri Hartini Juni Astuti, M.Pd.I., Abdi Masa, M.M., Fanny Wulanda, M.M.,
Septianingrum, Bagus Setiawan, M.Pd.**

Perilaku Organisasi

Penulis :

Oktri Permata Lani

Bambang Ari Satria

Riski Syafril

Adrianda Anwar

Sri Hartini Juni Astuti

Abdi Masa

Fanny Wulanda

Septianingrum

Bagus Setiawan

Editor : Tim Indo Raya Ekspres

Cover : Nesha Tania

Redaksi :

INDO RAYA EKSPRES

Jl. Jati Parak Salai No 8, Padang

Sumatera Barat, 25129

email : ekspresnews1@gmail.com

Web: buku.ekspresnews.com

Cetakan pertama, 2024

ISBN : 978-623-89205-0-1

Diterbitkan oleh PT. Indo Raya Ekspres, 2024.

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

Kata Pengantar

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT

karena atas Perkenan-Nya semata kami dapat menyelesaikan penulisan buku ini, sebagai wujud pengabdian kami kepada Allah sekaligus pengabdian kepada dunia ilmu pengetahuan. Shalawat dan salam semoga tetap tercurah kepada junjungan semua ummat, Nabi Muhammad SAW.

Buku ini dimaksudkan untuk memperkaya khazanah keilmuan dalam bidang organisasi. Dalam menghadapi era globalisasi ini, organisasi perlu meningkatkan kinerjanya agar mampu bersaing dalam banyak hal, dikarenakan individu adalah segalanya bagi perkembangan organisasi. Buku ini bermanfaat tidak terbatas bagi para mahasiswa dan dosen, tetapi juga untuk para aktifis organisasi, baik organisasi bisnis, politik, kemasyarakatan dan lain sebagainya.

Dengan mempelajari perilaku organisasi para pemimpin dan anggota organisasi dapat memainkan peran secara lebih arif dan bijak dalam rangka mencapai tujuan organisasi jangka pendek maupun jangka panjang.

Kami sadar bahwa literasi perilaku organisasi sangat banyak. Penyempurnaan karya ilmiah dan buku sudah menjadi keharusan bagi setiap penulis. Kami akan menambahkan berbagai informasi terbaru jika diperlukan sewaktu-waktu. Dengan mengharap ridha Allah SWT selalu, penulisan karya ini diharapkan akan menginspirasi terbitnya karya-karya yang lainnya.

Tim Penulis

Daftar Isi

Bab 1 : Apa Itu Perilaku Organisasi	1
Perilaku Individu Dalam Organisasi	2
Perilaku Kelompok Dalam Organisasi	3
Model Perilaku Organisasi	7
Bab 2 : Keragaman Dalam Organisasi	9
Tantangan Dalam Penerapan Keberagaman Organisasi	19
Bab 3 : Sikap Dan Kepuasan Kerja	23
Faktor Yang Mempengaruhi Sikap Kerja	25
Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	32
Bab 4 : Kepribadian Dan Emosi	39
Terminologi Kepribadian	42
Bab 5 : Persepsi Dan Pengambilan Keputusan Individu	55
Faktor Yang Memengaruhi Persepsi	57
Pengambilan Keputusan	59
Bab 6 : Motivasi : Dari Konsep Menjadi Penerapan	65
Teori Awal Mengenai Motivasi	65
Mengimplementasikan Penetapan Tujuan	70
Bab 7 : Dasar Dari Perilaku Kelompok	79
Bab 8 : Memahami Kerja Tim	85
Bab 9 : Komunikasi	95
Bab 10 : Kepemimpinan	107
DAFTAR PUSTAKA	114

Bab 1 Apa Itu Perilaku Organisasi?

Oleh : Oktri Permata Lani

Setiap manusia mempunyai tujuan yang berbeda dalam hidupnya, karena pengaruh pengetahuan dan pengalamannya yang berbeda. Namun setiap manusia akan sama dalam satu hal yaitu ingin mempertahankan hidup dan memenuhi kebutuhan hidupnya. Bagi masyarakat pada era industrialisasi sekarang ini, pekerjaan merupakan suatu aspek kehidupan yang sangat penting. Bagi masyarakat modern bekerja merupakan suatu tuntutan yang mendasar, baik dalam rangka memperoleh imbalan berupa uang atau jasa, ataupun dalam rangka mengembangkan dirinya.

Perilaku organisasi berkaitan dengan bagaimana orang bertindak dan bereaksi dalam semua jenis organisasi. Dalam kehidupan organisasi, orang dipekerjakan, dididik dan dilatih, diberi informasi, dilindungi dan dikembangkan. Dengan kata lain, maka perilaku organisasi adalah bagaimana orang berperilaku di dalam suatu organisasi. Beberapa penulis memberikan pengertian tentang organisasi secara berbeda, namun bersifat saling melengkapi. Organisasi adalah unit sosial yang saling sadar dikoordinasikan, terdiri dari 2 (dua) orang atau lebih yang berfungsi secara relatif berkelanjutan untuk mencapai tujuan (Robbins dan Judge, 2011:36), bersama atau serangkaian tujuan. Dikatakan pula bahwa organisasi adalah suatu sistem yang dikoordinasikan secara sadar dari aktifitas 2 orang atau lebih (Keitner dan Kinicki, 2010: 5).

Sedangkan Grenberg dan Baron berpendapat bahwa organisasi adalah sistem sosial yang terstruktur terdiri dari kelompok dan individu bekerja sama untuk mencapai beberapa sasaran yang disepakati. Organisasi menurut pandangan Gibson, Ivancevich, Donnelly (2000: 5) adalah sebagai entitas yang memungkinkan masyarakat mengejut penyelesaian yang tidak dapat dicapai oleh individu yang bertindak sendiri. Seperti halnya dengan organisasi, pandangan di antara pakar tentang perilaku organisasi sangat beragam. Perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menginvestigasi dampak perilaku dari individu, kelompok dan

struktur dalam organisasi, dengan maksud menerapkan pengetahuan untuk memperbaiki efektivitas organisasi (Robbins dan Judge, 2011:43).

Sedangkan menurut Greenberg dan Baron yang di kutip Wibowo (2013:2), Perilaku organisasi adalah studi tentang apa yang orang pikirkan, rasakan dan lakukan di dalam dan sekitar organisasi. Perilaku organisasi adalah suatu studi tentang perilaku manusia dalam pengaturan organisasi, hubungan antara individu dengan organisasi, dan organisasi itu sendiri. Perilaku (Behaviour) merupakan sebuah fungsi dari variable-variabel individual (Individual), variabel-variabel keorganisasian (Organizational) dan variabel-variabel psikologikal (Psychological). (Winardi, 2014:199).

Perilaku Individu dalam Organisasi

Perilaku manusia adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antara person atau individu dengan lingkungannya. Individu membawa ke dalam tatanan organisasi kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya. Ini semua merupakan karakteristik yang dipunya individu, dan karakteristik ini akan dibawa olehnya manakala ia akan memasuki sesuatu lingkungan baru, yakni organisasi atau lainnya. Organisasi yang juga merupakan suatu lingkungan bagi individu mempunyai karakteristik pula. Adapun karakteristik yang dipunyai organisasi antara lain: keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penggajian, sistem pengendalian dan lain sebagainya.

Sopiah (2008: 13) untuk dapat memahami perilaku individu dengan baik, terlebih dahulu kita harus memahami karakteristik yang melekat pada individu. Adapun karakteristik yang dimaksud adalah ciri-ciri biografis, kepribadian, persepsi dan sikap. Thoha (2000: 29) manusia merupakan salah satu dimensi dalam organisasi yang amat penting, merupakan salah satu faktor dan pendukung organisasi. Perilaku organisasi pada hakikatnya adalah hasil-hasil interaksi antara individu-individu dalam organisasinya.

Oleh karena itu untuk memahami perilaku organisasi sebaiknya diketahui terlebih dahulu individu-individu sebagai pendukung organisasi tersebut.

Hal ini disebabkan oleh setiap orang memiliki cara yang berbeda-beda dalam menghadapi rangsangan-rangsangan yang mereka hadapi. Dalam teori ini bahwa dalam diri manusia ibarat ada pertempuran antar the id dan superego yang dimoderasi oleh ego. Teori-teori humanistik menekankan bahwa setiap manusia memiliki kemampuan tumbuh dan beraktualisasi diri. Rogers dalam Badeni (2013: 20) meyakini bahwa dorongan atau rangsangan yang paling pokok dalam diri manusia adalah aktualisasi diri yaitu upaya secara terus-menerus untuk merealisasikan potensi yang inheren pada diri individu menjadi terwujud. Dari ketiga penjelasan teori diatas bahwa semua orang mempunyai kepribadian. Tidak ada orang yang mempunyai kepribadian lebih banyak atau lebih besar dibandingkan orang lain. Yang ada adalah masing-masing mempunyai kepribadian yang berbeda.

Perilaku Kelompok dalam Organisasi

Kelompok merupakan bagian dari kehidupan manusia. Tiap hari manusia akan terlibat dalam aktivitas kelompok. Masing-masing dari kita telah menjadi dan masih menjadi anggota kelompok-kelompok yang berbeda. Ada kelompok sekolah, kelompok kerja, kelompok keluarga, kelompok sosial, kelompok keagamaan, kelompok formal, dan kelompok informal (Ivancevich dkk, 2006: 5).

Demikian pula kelompok merupakan bagian dari kehidupan organisasi. Dalam organisasi akan banyak dijumpai kelompok-kelompok ini. Hampir pada umumnya manusia yang menjadi anggota dari suatu organisasi besar atau kecil adalah sangat kuat kecenderungannya untuk mencari keakraban dalam kelompok-kelompok tertentu. Dimulai dari adanya kesamaan tugas pekerjaan yang dilakukan, kedekatan tempat kerja, seringnya berjumpa, dan barang kali adanya kesamaan kesenangan bersama, maka timbullah kedekatan satu sama lain. Mulailah mereka berkelompok dalam organisasi tertentu.

Mengapa Perlu Perilaku Organisasi

Terdapat sejumlah alasan di antara para pakar, mengapa perlu perilaku organisasi. Namun, dari semua pendapat yang ada menunjukkan bahwa terdapat peningkatan perhatian pada kepentingan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja dalam organisasi. Apabila sumber daya manusia diperhatikan pada gilirannya akan memberikan kontribusi lebih tinggi bagi organisasi. Antara lain dikemukakan adanya tiga alasan mengapa perlu mempelajari perilaku organisasi seperti yang dikemukakan oleh Vecchio yang dikutip oleh Wibowo (2013: 3) yaitu:

- a. **Practical Application** Dalam kenyataan riil organisasi, ada beberapa manfaat memahami perilaku organisasi, antara lain berkenaan dengan pengembangan gaya kepemimpinan, pemilihan strategi dalam mengatasi persoalan, seleksi pekerjaan yang tepat, peningkatan kinerja dan sebagainya.
- b. **Personal Growth** Dengan memahami perilaku organisasi dapat lebih memahami orang lain. Memahami orang lain akan memberikan pengetahuan diri dan wawasan diri lebih besar. Dengan memahami orang lain, atasan dapat menilai apa yang diperlukan bawahan untuk mengembangkan diri sehingga pada gilirannya meningkatkan kontribusi pada organisasi.
- c. **Increased knowledge** Dengan perilaku organisasi dapat menggabungkan pengetahuan tentang manusia dalam pekerjaan. Studi perilaku organisasi dapat membantu orang untuk berfikir tentang masalah yang berhubungan dengan pengalaman kerja. Kemampuan berpikir kritis dapat bermanfaat dalam menganalisis baik masalah pekerjaan maupun personal. Winardi (2003: 27-28) Edgar H. Schein, seorang psikolog keorganisasian terkenal berpendapat bahwa semua organisasi memiliki empat macam ciri atau karakteristik sebagai berikut: 1) Koordinasi upaya Para individu yang bekerja sama dan mengoordinasi upaya mental atau fisik mereka dapat mencapai banyak hal yang hebat dan yang menakjubkan. Contohnya piramida-piramida di Mesir, tembok besar di RRC. Koordinasi upaya memperbesar kontribusi – kontribusi individual. 2) Tujuan umum bersama Koordinasi upaya tidak mungkin terjadi,

kecuali apabila pihak yang telah bersatu, mencapai persetujuan untuk berupaya mencapai sesuatu yang merupakan kepentingan bersama. Sebuah tujuan umum bersama memberikan anggota organisasi sebuah rangsangan untuk bertindak. 3) Pembagian kerja Dengan jalan membagi-bagi tugas kompleks menjadi pekerjaan-pekerjaan yang terspesialisasi, maka suatu organisasi dapat memanfaatkan sumber-sumber daya manusianya secara efisien. Pembagian kerja memungkinkan para anggota-anggota organisasi menjadi lebih terampil dan mampu karena tugas-tugas terspesialisasi dilaksanakan berulang-ulang. 4) Hierarki otoritas Menurut teori organisasi tradisional, apabila ingin dicapai sesuatu hasil melalui upaya kolektif formal, harus ada orang yang diberi otoritas untuk melaksanakan kegiatan. Hal itu agar tujuan-tujuan yang diinginkan dilaksanakan secara efektif dan efisien. Kotze (2006: 13) melihat pentingnya mempelajari perilaku karena berkaitan dengan kinerja sumber daya manusia.

Kinerja sumber daya manusia akan dapat meningkat apabila perilakunya sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Oleh karenanya Kotze mendukung perlunya Behaviour Kinetics yang merupakan pendekatan saintifik pada perubahan perilaku karena dapat menunjukkan empat fungsi penting sains: (a) mendeskripsikan, (b) menjelaskan, (c) memprediksi, dan (d) mengontrol. Selain itu perhatian organisasi pada sumber daya manusia menunjukkan kecenderungan semakin meningkat. Pekerja mendapatkan kepercayaan, diberdayakan dan didengar pendapatnya.

Kontribusi Disiplin Ilmu pada Organisasi

Perilaku organisasi merupakan suatu ilmu perilaku organisasi terapan yang dibangun atas sumbangan-sumbangan dari sejumlah disiplin ilmu (Rivai dan Mulyadi, 2012: 186-188). Bidang disiplin ilmu yang menonjol tersebut adalah Psikologi, Sosiologi, Antropologi, dan Ilmu Politik. Menurut Robbins yang dikutip oleh Badeni (2013: 7) ikhtisar sumbangan disiplin-disiplin ilmu tersebut adalah:

a. Psikologi Ilmu psikologi memberikan sumbangan terhadap perilaku organisasi terutama dalam hal pemahaman tentang perilaku individu dalam organisasi, terutama psikologi organisasi yang mencoba untuk memahami dan mengendalikan perilaku seseorang dalam organisasi. Kemudian ilmu psikologi juga digunakan dalam seleksi karyawan dimana proses seleksi dan penempatan yang baik dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan akan membantu terwujudnya tujuan organisasi.

b. Sosiologi Ilmu sosiologi membahas tentang sistem sosial dan interaksi manusia dalam suatu sistem sosial. Sumbangan ilmu sosiologi terhadap perilaku keorganisasian terutama pemahaman tentang perilaku kelompok di dalam organisasi. Masukan yang berharga dari para sosiolog adalah dinamika kelompok, disain tim kerja budaya organisasi, birokrasi, komunikasi perilaku antar kelompok dalam organisasi dan teknologi organisasional. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan organisasi.

c. Antropologi Ilmu antropologi mempelajari tentang interaksi antara manusia dan lingkungannya. Manusia hidup dalam kelompok dan memiliki kebiasaan-kebiasaan yang disebut kultur atau budaya. Sumbangannya dalam perilaku organisasi adalah membantu untuk memahami perbedaan-perbedaan sikap dan perilaku individu dalam organisasi.

d. Ilmu politik Selain tiga bidang ilmu di atas, bidang-bidang ilmu lain seperti politik, sejarah, dan ilmu ekonomi juga turut memberikan andil. Ilmu politik mempelajari tentang perilaku individu dan kelompok di dalam suatu lingkungan politik. Sumbangan dari ilmu politik terhadap perilaku keorganisasian terutama dalam proses mempengaruhi, pengalokasian wewenang dan pengelolaan konflik. Sedangkan ilmu sejarah terutama tentang sejarah dari pimpinan-pimpinan besar dimasa lampau atau keberhasilan dan kegagalannya dapat dipelajari untuk dijadikan contoh. Yang terakhir dari ilmu ekonomi mencoba menjelaskan perilaku individu ketika mereka dihadapkan pada suatu pilihan.

Model Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi Menurut Grenberg dan Baron (2003:5) merupakan bidang yang bersifat multi disiplin yang membahas perilaku organisasi sebagai proses individu kelompok dan organisasional. Pengetahuan ini dipergunakan ilmuan yang tertarik memahami perilaku manusia dan praktisi yang tertarik dalam meningkatkan efektivitas organisasional dan kesejahteraan individu.

Dengan dasar ini mereka mengemukakan adanya tiga tingkatan analisis yang dipergunakan dalam perilaku organisasi, yaitu proses individual, kelompok dan organisasional. Menekankan sebagai hasil adalah individual outcomes yang berupa job performance, kinerja dan organizational Commitment, komitmen organisasional. Disamping itu, pendapat lain cenderung membagi perilaku organisasi dalam tiga tingkatan, yaitu perilaku individu, perilaku kelompok dan perilaku klasifikasi.

Pendekatan Perilaku Organisasi pada Manajemen

Luthans (2012: 21-23) Perilaku organisasi merepresentasikan manajemen manusia, bukan keseluruhan manusia. Pendekatan yang dikenal dalam manajemen mencakup pendekatan proses, kuantitatif, sistem, pengetahuan, dan kontigensi. Dengan kata lain perilaku organisasi tidak bermaksud untuk menggambarkan keseluruhan manajemen.

Kesimpulan

Perilaku organisasi berkaitan dengan bagaimana orang bertindak dan bereaksi dalam semua jenis organisasi. Dalam kehidupan organisasi, orang dipekerjakan, dididik dan dilatih, diberi informasi, dilindungi dan dikembangkan. Dengan kata lain, maka perilaku organisasi adalah bagaimana orang berperilaku di dalam suatu organisasi. Perilaku organisasi merupakan suatu ilmu perilaku organisasi terapan yang

dibangun atas sumbangan-sumbangan dari sejumlah disiplin ilmu. Bidang disiplin ilmu yang menonjol tersebut adalah Psikologi, Sosiologi, Antropologi, dan Ilmu Politik. (*)

Bab 2 Keragaman dalam Organisasi

Oleh : Bambang Ari Satria

Keragaman dalam organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting saat ini. Dengan keragaman, organisasi dapat memperoleh berbagai pandangan, kemampuan, dan berbagai hal untuk mengatasi permasalahan organisasi atau perusahaan, serta dapat meningkatkan efektivitas perusahaan. Sudah jelas, issue/masalah mengenai tenaga kerja yang semakin bervariasi adalah salah satu hal yang penting bagi manajer di saat ini. Keragaman dalam organisasi bukanlah sekadar beragam dalam umur, suku, atau kemampuan, (Tampubolon, 2004).

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, berkumpulnya orang-orang dengan karakteristik dan latar belakang yang berbeda dapat memberi pengaruh yang positif jika dikelola dengan baik dan dapat menjadi kekuatan sepanjang ada pengelolaan yang menyebabkan organisasi menjadi efektif mencapai tujuannya. Sebaliknya diversitas yang tidak dikelola akan memunculkan konflik antar kelompok di dalam organisasi, dan pada gilirannya menjadi kontraproduktif karena tujuan-tujuan organisasi terhambat dalam pencapaiannya, Kreitner dan Kinicki, (2003). Karakteristik ini dapat berpengaruh terhadap nilai-nilai dan persepsi individu pada diri sendiri dan orang lain, seperti gender, ras, kemampuan, pengalaman kerja dan asal daerah. Pada dasarnya, keragaman dapat membawa keuntungan bagi perusahaan tersebut terutama saat melayani pelanggan yang juga beragam dan berasal dari segala daerah sehingga dalam menyusun strategi bisnis akan lebih mudah dilakukan.

Keragaman organisasi adalah masalah yang semakin menjadi pokok pembicaraan di banyak bisnis khususnya, di departemen sumber daya manusia. Meskipun beberapa manajer mungkin merasa diwajibkan untuk menciptakan tenaga kerja yang beragam, yang lain mungkin melihat manfaat strategis dari memiliki berbagai jenis karyawan. Memahami kompleksitas masalah keragaman dapat membantu membantu dalam mengelola tenaga kerja perusahaan. Untuk menjelaskan istilah keragaman, penting untuk dipahami bahwa keragaman secara langsung

memengaruhi tempat kerja dan dengan signifikansi yang semakin meningkat. Istilah keragaman mencakup pemahaman dan penerimaan fakta bahwa orang memiliki karakteristik individu, yang membuat mereka unik satu sama lain, terutama ketika membandingkan individu dalam suatu kelompok. Ciri-ciri tersebut dapat mencakup ras, etnis, jenis kelamin, agama, ideologi politik, orientasi seksual, usia, kemampuan fisik, atau status sosial ekonomi. Karakteristik ini juga dapat mencakup pengalaman hidup dan pendekatan kognitif terhadap pemecahan masalah.

Karena organisasi dipenuhi dengan orang-orang, perbedaan yang dibawa oleh setiap orang unik ke perusahaan secara langsung memengaruhi apa yang terjadi di dalam perusahaan. Banyak aspek perusahaan dari produksi, pemasaran hingga budaya perusahaan dipengaruhi tidak hanya oleh keragaman tetapi juga bagaimana keragaman dipandang di seluruh perusahaan. Bagi mereka yang berada di luar perusahaan, perusahaan itu mungkin tampak seperti terdiri dari banyak jenis orang. Namun, jika perbedaan tersebut menciptakan perselisihan dan perputaran yang sering, maka perusahaan tersebut tidak menggunakan keragamannya untuk memanfaatkan bisnis demi keuntungannya, (Natter, 2019).

Menurut, Reiners, (2020) sejumlah faktor yang menentukan keanekaragaman yang disebabkan perbedaan individu, yang umumnya dipertimbangkan saat membahas keragaman dalam organisasi dengan 34 jenis karakteristik keanekaragaman teratas dari sejumlah karakteristik lainnya:

1. Cacat Kognitif

Fungsi yang berbeda dapat memengaruhi ingatan individu, kemampuan memecahkan masalah, perhatian, komunikasi, linguistik, serta pemahaman verbal, membaca, matematika dan visual. Namun, memiliki disabilitas intelektual bukan berarti orang tersebut tidak mampu mencapai kesuksesan besar sebagai seorang karyawan.

2. Kemampuan Fisik & Cacat Tubuh

Mempekerjakan individu dengan berbagai disabilitas dan pengalaman tidak hanya akan membantu tim anda membangun lingkungan yang lebih beragam dan inklusif, tetapi juga membawa perspektif dan ide unik untuk membantu perusahaan anda menjangkau pasar pelanggan dan klien yang lebih luas.

3. Kesehatan Mental

Kesehatan karyawan menjadi tren utama dalam ruang sumber daya manusia, tetapi terlalu sering kesehatan mental diabaikan. tanpa dukungan dan sumber daya untuk mencari dan menerima bantuan yang dibutuhkan karyawan, perusahaan mungkin melihat peningkatan ketidakhadiran, konflik pekerjaan-keluarga, peningkatan masalah kesehatan mental dan perilaku, dan bahkan tingkat pergantian karyawan yang lebih tinggi.

4. Keanekaragaman Syaraf

Keanekaragaman saraf, seperti yang didefinisikan oleh simposium nasional tentang keanekaragaman saraf adalah konsep di mana perbedaan neurologis harus diakui dan dihormati sebagai variasi manusia lainnya. perbedaan ini dapat mencakup yang berlabel dyspraxia, dislexia, attention deficit hyperactivity disorder, dyscalculia, autistic spectrum, tourette syndrome, dan lainnya.

5. Perilaku & Keanekaragaman

Setiap orang memiliki tingkah laku dan pola perilaku unik yang mereka kembangkan sepanjang hidup mereka. perilaku seperti itu adalah hasil dari asuhan individu, keluarga, teman, budaya, dll. Ini adalah elemen keberagaman yang penting untuk dikenali.

6. Kepribadian & Gaya Berpikir

Berbagai kepribadian dan gaya berpikir yang berbeda di tempat kerja dapat membawa situasi stres dan kreativitas yang unggul.

7. Latar Belakang Budaya

Ada sejumlah faktor yang membentuk budaya yang berbeda, termasuk makanan tradisional, bahasa, agama, dan adat istiadat. Amerika Serikat sendiri memiliki beberapa budaya berbeda di setiap wilayah, negara bagian, dan bahkan kota.

8. Letak Geografis

Lokasi geografis memainkan peran utama dalam budaya, bahasa, pendidikan, peran sosial, status sosial ekonomi, kepercayaan dan ideologi yang dianut dan dipahami seseorang.

9. Bahasa, Linguistik & Aksen

Bahasa, linguistik, dan aksen dapat memainkan peran penting dalam kemampuan seseorang untuk mendapatkan dan mempertahankan pekerjaan.

10. Etnis

Pada faktor biologis, etnisitas didasarkan pada perilaku yang dikaitkan dengan budaya, sejarah, kebangsaan, warisan, pakaian, adat istiadat, bahasa, leluhur, dan latar belakang geografis.

11. Ras

Ras ditentukan secara biologis. contoh ras meliputi: kulit putih, hitam atau afrika amerika, indian atau alaska native, asia, native hawaii atau penduduk kepulauan pasifik lainnya.

12. Status Kewarganegaraan

Larangan mendiskriminasi calon dan karyawan saat merekrut, merujuk, mempekerjakan atau memecat individu berdasarkan kewarganegaraan atau status imigrasi mereka.

13. Usia

Pada setiap waktu, ada beberapa generasi yang bekerja di angkatan kerja. Setiap generasi memiliki perbedaan tersendiri yang ditentukan oleh periode waktu orang dilahirkan dan perubahan sosial, politik dan ekonomi yang unik yang terjadi selama masa kecil mereka.

14. Keluarga & Asuhan

Keluarga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kehidupan setiap individu. Hal tersebut itu memainkan peran dalam pengasuhan seseorang dan memberikan dukungan sepanjang hidup seseorang.

15. Ideologi

Ideologi berperan untuk kenyamanan karyawan dalam berbagi pendapat dengan rekan kerja. ideologi yang sangat berbeda dapat membuat individu lebih berhati-hati untuk memulai percakapan dengan rekan kerjanya jika mereka tahu hal itu akan dapat memicu perdebatan sengit.

16. Moral

Moral mencerminkan keyakinan individu untuk pikiran dan perilaku yang dapat diterima. Moral cenderung mencerminkan asuhan individu, keluarga, pengalaman hidup, pendapatan, ideologi, latar belakang budaya, status kewarganegaraan, hak istimewa, kepribadian, status sosial ekonomi, peran sosial, serta kepercayaan sosial, agama, politik dan duniawi.

17. Peran Sosial

Stereotipe sering kali berkorelasi dengan peran sosial yang dimiliki tentang demografi tertentu dan dapat memengaruhi kemampuan individu.

18. Identitas Gender

Peran gender sebagai konstruksi sosial yang bervariasi menurut budaya yang berbeda dan ditetapkan pada individu saat lahir berdasarkan jenis kelamin biologis mereka.

19. Ekspresi Gender

Ekspresi gender, yang mungkin berbeda dari jenis kelamin atau identitas gender individu, mengacu pada penampilan luar identitas gender individu. Ekspresi gender dapat ditafsirkan melalui pakaian, rambut, riasan, suara, perilaku, tingkah laku, minat.

20. Seks

Tidak seperti identitas gender dan ekspresi gender, seks mengacu pada perbedaan biologis dan genetik antara tubuh pria dan wanita.

21. Orientasi Seksual

Orientasi seksual juga berbeda dengan identitas gender, ekspresi gender dan seks biologis. Orientasi seksual didefinisikan sebagai "ketertarikan emosional, romantis, atau seksual yang melekat pada diri. Orientasi seksual yang umum termasuk heteroseksual, gay, lesbian, biseksual, aseksual, panseksual.

22. Pendidikan

Pendidikan sangat bervariasi menurut lokasi, sekolah dan guru, dan dapat sangat dipengaruhi oleh undang-undang dan peraturan. Tidak ada satu orang pun yang memiliki pendidikan yang sama persis.

23. Pendapatan

Penghasilan memainkan peran utama dalam kehidupan setiap individu sejak lahir dan selama mereka dibesarkan, karier profesional, hingga pensiun. Pendapatan dapat dipengaruhi oleh lokasi geografis, pajak, keluarga, pendidikan, keterampilan, dan latar belakang sosial ekonomi.

24. Status Sosial Ekonomi

Status sosial ekonomi merupakan ukuran dan kategorisasi orang berdasarkan pendidikan, pendapatan dan pekerjaan mereka. Ini juga merupakan indikator yang kuat dari hak istimewa, serta peluang dan sumber daya yang dapat diakses seseorang untuk unggul di sekolah dan pekerjaan.

25. Pengalaman Hidup

Pengalaman hidup mencakup semua kejadian unik, pendidikan, militer, pribadi dan publik yang dialami seseorang sepanjang hidupnya.

26. Hak Istimewa

Hak ini mengacu pada kekuatan sosial yang dapat dinikmati berdasarkan jenis kelamin, identitas gender, ras, etnis, agama, usia, status kewarganegaraan, status sosial ekonomi, peran sosial, latar belakang budaya, dan status disabilitas seseorang.

27. Status Pernikahan

Pernikahan merupakan peristiwa besar bagi banyak orang. Bukan hanya itu, menikah, bercerai, berpisah atau menjadi janda dapat mengubah keyakinan.

28. Status Orang Tua

Pemberi kerja dapat mendukung orang tua yang bekerja dengan memberikan manfaat seperti jam kerja yang fleksibel, tunjangan pengasuhan anak, cuti orang tua dan bantuan adopsi untuk meringankan tantangan yang dihadapi orang tua yang bekerja.

29. Pengalaman Militer

Para veteran menawarkan banyak keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman, menjadikan mereka dapat berkontribusi luar biasa untuk berperan dalam berbagai perusahaan. Namun, banyak pengusaha tidak terbiasa dengan budaya militer, pengalaman atau bahasa militer yang

umum, yang mungkin menyulitkan mereka untuk memahami nilai yang dapat diberikan oleh individu tersebut ke perusahaan.

30. Latar Belakang Kriminal

Terserah pada pemberi kerja untuk memutuskan apakah mereka tidak peduli akan masa lalu seseorang, sejauh mereka dapat unggul dalam karir yang bermanfaat di masa depan.

31. Keyakinan Politik

Terdapat banyak perbedaan pendapat tentang bagaimana, dan kapan politik diperbolehkan di tempat kerja. Bagi beberapa orang, diskusi semacam itu adalah cara yang bagus, sejauh tidak terkait dengan pekerjaan.

32. Keyakinan Agama & Spiritual

Terlepas dari apakah orang mendiskusikan afiliasi agama mereka di tempat kerja atau tidak, penting untuk menciptakan tempat kerja yang memahami dan menerima kepercayaan setiap orang, meskipun mereka berbeda satu sama lain.

33. Pengalaman Sebelumnya

Setiap kali seorang karyawan berpindah peran, ke industri atau perusahaan baru, mereka membawa pengalaman kerja dan keterampilan mereka sebelumnya.

34. Keterampilan

Keterampilan adalah jenis keragaman yang kurang jelas, tetapi sangat penting untuk proses perekrutan. bergantung pada sejarah profesional mereka.

Pengelolaan Keragaman Dalam Organisasi

Diversity atau keberagaman dapat ditemukan di banyak tempat kerja dan organisasi dalam negeri dan global, dan manajer di tempat tempat kerja tentunya mencari cara untuk menghargai dan mengembangkan keberagaman itu. Namun, sebelum melihat apa yang diperlukan untuk mengelola keberagaman, pertama harus tahu apa keberagaman di tempat kerja dan mengapa hal itu penting. Mengelola keberagaman (managing diversity) berarti membangun tenaga kerja yang heterogen untuk menunjukkan potensinya dalam suatu lingkungan kerja yang adil, di mana tidak ada anggota atau sekelompok anggota memiliki keuntungan atau kerugian. Hal ini menjadi suatu strategi bisnis pragmatis di mana berfokus untuk memaksimalkan produktivitas, kreativitas dan komitmen tenaga kerja sekaligus memenuhi kebutuhan kelompok konsumen yang beragam (Faresza, dan Putra 2015).

Mengelola keragaman di tempat kerja menghadirkan serangkaian tantangan unik bagi para pengelola profesional. Tantangan ini dapat dikurangi jika organisasi melakukan upaya bersama untuk mendorong lingkungan yang lebih heterogen dengan mempromosikan budaya toleransi, komunikasi terbuka, dan menciptakan strategi manajemen konflik untuk mengatasi masalah yang mungkin timbul. Menurut (Dyson, 2020), Agar kepemimpinan dapat secara efektif mengelola keragaman di tempat kerja, perlu dipahami latar belakang dan bagaimana perilaku dan keyakinan dapat memengaruhi pengambilan keputusan dalam lingkungan yang beragam.

Kiat untuk mengelola keragaman organisasi:

1. Prioritaskan Komunikasi

Untuk mengelola tempat kerja yang beragam, organisasi perlu memastikan bahwa mereka berkomunikasi secara efektif dengan karyawan. Kebijakan, prosedur, aturan keselamatan dan informasi penting lainnya harus dirancang untuk mengatasi hambatan bahasa dan budaya dengan menerjemahkan materi dan menggunakan gambar dan simbol kapan pun berlaku.

2. Perlakukan Setiap Karyawan Sebagai Individu

Hindari membuat asumsi tentang karyawan dari latar belakang yang berbeda. Lihatlah setiap karyawan sebagai individu dan menilai keberhasilan dan kegagalan berdasarkan prestasi individu daripada menghubungkan tindakan dengan latar belakang mereka.

3. Mendorong Karyawan Untuk Bekerja Dalam Berbagai Kelompok Tim kerja yang beragam memungkinkan karyawan untuk saling mengenal dan menghargai satu sama lain dan dapat membantu memecah konsepsi yang telah terbentuk sebelumnya dan kesalahpahaman budaya.

4. Dasarkan Standar Pada Kriteria Obyektif

Tetapkan satu standar aturan untuk semua kelompok karyawan tanpa memandang latar belakang. Pastikan semua tindakan ketenagakerjaan, termasuk disiplin, mengikuti kriteria standar ini untuk memastikan setiap karyawan diperlakukan sama.

5. Bersikaplah Terbuka

Mengakui, dan mendorong karyawan untuk menyadari, bahwa pengalaman, latar belakang, dan budaya seseorang bukan satu-satunya yang bernilai bagi organisasi. Cari cara untuk memasukkan beragam perspektif dan bakat ke dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

6. Pekerjaan Yang Paling Memenuhi Syarat

Untuk membangun tempat kerja yang beragam, sangat penting untuk merekrut dan merekrut bakat dari berbagai latar belakang. Ini membutuhkan kepemimpinan dan orang lain yang membuat keputusan perekrutan untuk mengatasi bias dalam wawancara dan penilaian bakat.

7. Jika organisasi dapat menerobos bias dan mempekerjakan orang yang paling memenuhi syarat, mereka yang memiliki pendidikan, kredensial, pengalaman, dan keahlian yang tepat, tempat kerja yang beragam harus mendapatkan hasil yang wajar.

Manfaat Keragaman Dalam Organisasi

Keragaman dalam organisasi berarti penerimaan dan pelibatan karyawan dari semua latar belakang. Keragaman dalam organisasi merupakan aset penting, karena mengakui kekuatan individu dari setiap karyawan dan potensi yang mereka bawa. Menghargai perbedaan orang lain adalah hal yang pada akhirnya menyatukan kita semua dan dapat menjadi rahsia menuju organisasi yang sukses dan berkembang serta budaya kerja yang adil. Karena dunia saat ini semakin mengglobal dan saling berhubungan, tempat kerja harus memanfaatkan beragam keterampilan yang dapat dibawa oleh individu dari latar belakang dan bahasa yang berbeda.

Tantangan Dalam Penerapan Keberagaman Organisasi

Dalam konteks organisasi, keragaman mengacu pada kesetaraan peluang dan pekerjaan. Saat ini telah menjadi mode untuk memiliki beragam karyawan yang berasal dari semua kelas dan kecenderungan sehingga nuansa kebenaran dan kemanusiaan dapat diaktualisasikan. Namun demikian, bukan berarti keberagaman organisasi telah berhasil atau telah menjadi norma dalam organisasi. Sebaliknya, ada banyak hambatan terhadap keberagaman. Keberagaman dalam organisasi juga mempunyai tantangan tersendiri (Kreitner and Slocum, 2009).

Menurut, Shaddock, (2010) memanfaatkan sepenuhnya manfaat keberagaman di tempat kerja bukan tanpa tantangan. Beberapa tantangan tersebut adalah:

1. Komunikasi

Hambatan persepsi, budaya dan bahasa perlu diatasi agar program keanekaragaman berhasil. Komunikasi yang tidak efektif dari tujuan utama menghasilkan kebingungan, kurangnya kerja tim, dan semangat kerja yang rendah.

2. Resistensi terhadap perubahan

Selalu ada karyawan yang menolak untuk menerima kenyataan bahwa tatanan sosial dan budaya di tempat kerja mereka berubah. Mentalitas

"kami selalu melakukannya dengan cara ini" membungkam ide-ide baru dan menghambat kemajuan.

3. Penerapan kebijakan keberagaman di tempat kerja

Ini bisa menjadi tantangan utama bagi semua pendukung keberagaman. Berbekal hasil penilaian karyawan dan data penelitian, mereka harus membangun dan menerapkan strategi yang disesuaikan untuk memaksimalkan efek keragaman di tempat kerja bagi organisasi khusus mereka.

4. Pelatihan keberagaman di tempat kerja yang berhasil

Pelatihan keanekaragaman saja tidak cukup untuk rencana pengelolaan keanekaragaman organisasi. Strategi harus dibuat dan diterapkan untuk menciptakan budaya keberagaman yang meresap di setiap departemen dan fungsi organisasi.

5. Kesulitan dalam Mendefinisikan Keragaman

Keragaman dapat mencakup elemen lintas agama, jenis kelamin, usia, ras, orientasi seksual, status disabilitas, dan faktor terkait lainnya. Ini juga dapat mencakup keterampilan kerja dan tipe kepribadian. Oleh karena itu, ada banyak cara di mana orang dapat dikategorikan ke dalam "kelompok" yang berbeda, dan mengidentifikasi kategorisasi apa yang paling berguna dapat menjadi tantangan.

6. Bias Kognitif dan Stereotipe

Setelah definisi keragaman telah diputuskan dan elemen yang berbeda telah diprioritaskan, organisasi menghadapi tantangan dalam menggabungkan kelompok yang berbeda. Salah satu tantangan dalam menciptakan keragaman adalah berbagai bias kognitif yang mungkin dimiliki individu dalam organisasi tentang orang lain yang mirip atau berbeda dari mereka. Ini pada dasarnya adalah kecenderungan stereotip, yang secara signifikan mempersempit pandangan dunia individu di dalam organisasi. Ini mengurangi semua manfaat potensial dari keanekaragaman dan memperkuat pemikiran kelompok.

7. Homofilia

Tantangan lain terkait dengan perilaku sosial yang disebut homofili kecenderungan individu untuk bergaul dengan orang lain yang mirip dengannya. Kecenderungan ini dapat terwujud tidak hanya dalam proses perekrutan dan perekrutan di dalam organisasi, tetapi juga dalam pola sosialisasi informal individu di dalam perusahaan. Sangat umum bagi individu dengan latar belakang atau keyakinan yang sama untuk membentuk ikatan, dan menggunakan ikatan ini untuk menciptakan pengaturan kelompok preferensial. Manajer harus mengatasi tantangan ini melalui kesadaran, promosi pengelompokan berdasarkan perbedaan, dan pendelegasian yang cerdas.

BAB 3 SIKAP DAN KEPUASAN KERJA

Oleh : Riski Syafril

Sikap kerja yang positif dan kepuasan kerja memang memiliki peran krusial dalam menentukan keberhasilan individu dan organisasi. Menurut Sedarmayanti(2021), sikap kerja merupakan kesediaan untuk bekerja bergiliran, dapat menerima tambahan tugas, bekerja dalam suatu tim. Antusiasme, dedikasi, dan komitmen merupakan fondasi yang membangun produktivitas dan kemajuan karier. Karyawan yang menunjukkan sikap kerja yang baik tidak hanya mencapai hasil yang lebih baik tetapi juga berkontribusi pada atmosfer kerja yang harmonis. Pengakuan atas pencapaian dan peluang untuk pengembangan diri lebih lanjut menambah motivasi dan loyalitas karyawan.

Robbins and Judge (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan, yang merupakan dampak/hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja yang tinggi menghasilkan manfaat yang berlipat ganda bagi organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki tingkat absensi yang lebih rendah, menunjukkan komitmen yang lebih besar, dan kurang cenderung mencari pekerjaan lain, yang secara langsung berkontribusi pada stabilitas dan pertumbuhan perusahaan. Budaya kerja yang positif yang dihasilkan dari kepuasan kerja yang tinggi juga dapat meningkatkan reputasi perusahaan, menarik talenta baru, dan meningkatkan kepuasan pelanggan melalui layanan yang lebih baik.

Manajemen yang proaktif dalam mengakui dan meningkatkan sikap kerja dan kepuasan kerja akan melihat hasil yang signifikan. Survei kepuasan kerja, pelatihan kepemimpinan, dan program pengembangan karyawan adalah alat yang efektif untuk mengukur dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Dengan memperhatikan umpan balik dan berkomitmen untuk perbaikan berkelanjutan, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, yang tidak hanya menguntungkan karyawan tetapi juga menguntungkan organisasi secara keseluruhan. Kepuasan kerja yang dicapai karyawan akan mempengaruhi sikap kerja dalam berdisiplin. Sikap yang diperoleh karyawan akan berdampak pada tingginya disiplin kerja karyawan di perusahaan. Kepuasan kerja juga berpengaruh kepada komitmen organisasional. Sikap kerja yang positif dan kepuasan kerja yang tinggi adalah aset berharga yang dapat membedakan sebuah organisasi dan membawanya ke tingkat keberhasilan yang lebih tinggi.

Sikap kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam sebuah organisasi. Evaluasi positif atau negatif yang dimiliki oleh karyawan terhadap aspek-aspek pekerjaan mereka dapat berdampak signifikan terhadap produktivitas dan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Sikap kerja yang positif, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keterlibatan kerja, memiliki korelasi yang kuat dengan peningkatan kinerja karyawan. Bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keterlibatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja, sebagai salah satu komponen sikap kerja, mencakup perasaan positif atau negatif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan

mereka, yang dipengaruhi oleh berbagai aspek seperti karakteristik pekerjaan, imbalan, lingkungan kerja, hubungan antar pribadi, dan budaya organisasi. Komitmen organisasi mengacu pada tingkat kesetiaan dan dedikasi yang dimiliki karyawan terhadap organisasi mereka, sementara keterlibatan kerja menggambarkan seberapa terlibat dan antusias karyawan dalam menjalankan tugas-tugas mereka

Sikap kerja merupakan pandangan mental dan emosional yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya. Ini mencakup berbagai aspek seperti motivasi, disiplin, kerjasama tim, dan respons terhadap tantangan. Penelitian telah menunjukkan bahwa sikap kerja yang positif dapat berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menegaskan pentingnya membangun lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan terlibat. Kepuasan kerja tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga dapat mempengaruhi loyalitas dan retensi karyawan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, perusahaan harus berusaha untuk memahami dan meningkatkan sikap kerja karyawan sebagai bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia mereka.

Faktor yang Mempengaruhi Sikap Kerja

Sikap kerja merupakan refleksi dari berbagai faktor yang mempengaruhi karyawan baik secara internal maupun eksternal. Faktor internal mencakup aspek psikologis dan emosional individu. Sementara itu, faktor eksternal meliputi kondisi lingkungan kerja. Dengan memahami berbagai faktor, organisasi dapat mengembangkan strategi yang efektif untuk meningkatkan sikap kerja yang positif di antara karyawannya. Sikap kerja yang baik tidak hanya menguntungkan individu, tetapi juga

berkontribusi pada kemajuan perusahaan secara keseluruhan. Berikut adalah beberapa faktor utama yang dapat mempengaruhi sikap kerja:

1. Kondisi Kerja

Menurut Widodo (dalam Hartanto 2018), kondisi kerja adalah faktor-faktor fisik, sosial serta pengelolaan yang mempengaruhi lingkungan kerja bagi para pekerja. Lingkungan kerja yang optimal memiliki peran krusial dalam menunjang produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Pencahayaan yang memadai tidak hanya mengurangi kelelahan mata tetapi juga meningkatkan fokus dan konsentrasi. Suhu ruangan yang terkontrol membantu menjaga kenyamanan dan mencegah gangguan kesehatan yang berkaitan dengan suhu ekstrem. Penggunaan peralatan ergonomis dapat mengurangi risiko cedera kerja dan meningkatkan efisiensi operasional.

Di sisi lain, faktor sosial seperti hubungan antar karyawan yang harmonis, komunikasi yang efektif, dan budaya perusahaan yang mendukung keragaman dan inklusi, memberikan dampak positif terhadap moral dan motivasi karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung cenderung lebih berkomitmen dan produktif.

Namun, faktor negatif seperti kebisingan berlebih, pencahayaan yang buruk, dan dinamika sosial yang tidak mendukung dapat mengganggu kesehatan mental karyawan, mengurangi kualitas kerja, dan bahkan menyebabkan turnover yang tinggi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk terus mengevaluasi dan meningkatkan kondisi kerja, baik dari segi fisik maupun sosial, untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi karyawan untuk berkembang dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi.

Keseimbangan antara faktor-faktor ini tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang ideal tetapi juga menunjukkan komitmen perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan. Ini adalah investasi yang berharga yang dapat menghasilkan peningkatan produktivitas, kreativitas, dan inovasi, serta memperkuat reputasi perusahaan sebagai tempat kerja yang diinginkan. Dengan demikian, perusahaan yang memprioritaskan penciptaan dan pemeliharaan lingkungan kerja yang optimal akan mendapatkan keuntungan jangka panjang, baik dalam hal kinerja karyawan maupun keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

2. Pengawasan Atasan

Menurut Syafiie (1998:59) pengawasan adalah salah satu fungsi dalam manajemen untuk menjamin agar pelaksanaan kerja berjalan sesuai standar yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Pengawasan dan perhatian yang baik dari atasan tidak hanya meningkatkan semangat kerja karyawan, tetapi juga merupakan kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Dukungan dan pengakuan atas kerja keras karyawan berkontribusi pada peningkatan rasa dihargai dan motivasi untuk berprestasi. Komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan memperkuat hubungan kerja, memungkinkan pertukaran ide yang konstruktif, dan mempromosikan rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan. Setiap individu yang merasa dihargai akan lebih cenderung untuk berinvestasi secara emosional dan intelektual dalam pekerjaannya, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja.

Pemimpin yang efektif memahami pentingnya pengembangan keterampilan manajerial yang berkelanjutan, termasuk kemampuan untuk

mengawasi dengan bijak dan memberikan perhatian yang memadai. Mereka juga menyadari bahwa karyawan yang merasa didukung cenderung lebih inovatif dan proaktif dalam menghadapi tantangan. Pemimpin harus berupaya untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional karyawan, serta mengakui dan merayakan pencapaian mereka. Ini menciptakan siklus positif di mana karyawan merasa dihargai dan pemimpin melihat hasil nyata dari investasi mereka dalam kapital manusia.

Pengawasan yang bijak melibatkan lebih dari sekadar memantau kinerja; ini tentang memahami kebutuhan dan aspirasi karyawan, serta memberikan umpan balik yang membantu mereka berkembang. Perhatian yang memadai berarti mengakui tidak hanya pencapaian, tetapi juga usaha yang dilakukan oleh karyawan, bahkan ketika hasilnya belum optimal. Dengan demikian, pemimpin yang baik adalah mereka yang dapat menginspirasi karyawan untuk mencapai potensi penuh mereka, sambil memastikan bahwa mereka merasa menjadi bagian integral dari misi perusahaan.

Kesimpulannya, pengawasan dan perhatian yang baik dari atasan adalah komponen penting dalam membangun budaya perusahaan yang kuat dan dinamis. Ini tidak hanya meningkatkan semangat kerja karyawan, tetapi juga memperkuat kesetiaan dan komitmen mereka terhadap perusahaan. Dengan demikian, investasi dalam pengembangan keterampilan manajerial tidak hanya menguntungkan karyawan, tetapi juga perusahaan secara keseluruhan, karena menciptakan lingkungan kerja yang lebih bahagia, lebih produktif, dan akhirnya lebih sukses.

3. Kerja Sama Tim

Menurut Tenner dan Detoro (1992:183), *team works is a group of individuals working together to reach a common goal*. Kerja sama yang baik antar rekan kerja memang krusial dalam menentukan keberhasilan sebuah proyek. Kolaborasi yang efektif dan harmonis tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkaya pengalaman kerja setiap individu, menciptakan lingkungan yang dinamis dan mendukung. Dalam kerangka kerja yang kolaboratif, pertukaran ide yang konstruktif menjadi mungkin, memungkinkan solusi kreatif untuk muncul dan berkembang. Proses ini, pada gilirannya, dapat memacu inovasi dan efisiensi, membawa perusahaan ke tingkat keberhasilan yang lebih tinggi.

Hubungan kerja yang positif juga memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa dihargai dan bagian dari tim yang kooperatif, mereka cenderung lebih berkomitmen dan termotivasi. Ini tidak hanya menguntungkan individu dalam hal pertumbuhan pribadi dan profesional, tetapi juga memperkuat fondasi organisasi secara keseluruhan. Kepuasan kerja yang tinggi sering kali berkorelasi dengan penurunan tingkat turnover karyawan, yang berarti penghematan biaya dan sumber daya bagi perusahaan.

Membangun dan memelihara hubungan kerja yang kuat membutuhkan komunikasi yang efektif, empati, dan keterbukaan untuk belajar dari satu sama lain. Kepemimpinan yang kuat dan visi bersama juga penting dalam menciptakan budaya kerja yang kolaboratif. Investasi dalam pengembangan tim dan pelatihan interpersonal dapat membantu memperkuat ikatan antar karyawan, memfasilitasi kerja sama tim, dan akhirnya, menghasilkan hasil kerja yang lebih berkualitas.

Dalam dunia yang semakin kompleks dan saling terhubung, kemampuan untuk bekerja sama secara efektif dengan orang lain menjadi semakin penting. Perusahaan yang mengutamakan kerja sama tim dan kolaborasi sering kali lebih tangguh dalam menghadapi tantangan dan lebih cepat dalam memanfaatkan peluang baru. Oleh karena itu, investasi dalam membangun hubungan kerja yang kuat tidak hanya merupakan langkah strategis, tetapi juga langkah yang esensial untuk pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang perusahaan.

4. Keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi

Mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memang menjadi aspirasi banyak orang. Keseimbangan ini tidak hanya vital untuk menjaga kesejahteraan emosional, tetapi juga untuk memastikan efektivitas dalam berkarir. Fisher (2002) menjelaskan bahwa keseimbangan kehidupan keluarga dan pekerjaan dapat diukur dengan tiga hal yaitu waktu kerja yang panjang, beban kerja yang tinggi, kebiasaan dalam pengaturan waktu.

Untuk mencapai keseimbangan yang diidamkan, beberapa strategi dapat diterapkan, seperti pengelolaan waktu yang cermat, menegakkan batas yang jelas antara waktu kerja dan waktu pribadi, serta mengutamakan tugas berdasarkan tingkat urgensi dan pentingnya. Fleksibilitas dan kemampuan untuk beradaptasi juga sangat penting dalam menghadapi dinamika tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi yang selalu berubah. Oleh karena itu, keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi bukanlah suatu keadaan yang tetap, melainkan proses yang dinamis yang membutuhkan evaluasi dan penyesuaian yang berkelanjutan.

Pengaturan waktu yang efisien dapat dimulai dengan membuat daftar tugas harian dan memprioritaskan berdasarkan deadline dan pentingnya tugas tersebut. Menetapkan batasan antara pekerjaan dan waktu pribadi bisa dilakukan dengan cara seperti mematikan notifikasi pekerjaan setelah jam kerja atau memiliki ruang kerja yang terpisah di rumah. Memiliki hobi atau kegiatan di luar pekerjaan juga dapat membantu menjaga keseimbangan ini. Selain itu, penting untuk membangun komunikasi yang baik dengan rekan kerja dan atasan tentang kebutuhan akan fleksibilitas waktu kerja, terutama jika Anda memiliki tanggung jawab lain di luar pekerjaan, seperti keluarga atau pendidikan.

Kesehatan mental dan fisik juga berperan penting dalam mencapai keseimbangan ini. Olahraga teratur, meditasi, atau yoga dapat membantu menjaga kesehatan fisik dan mental. Mengambil cuti untuk beristirahat dari pekerjaan dan menghabiskan waktu dengan keluarga atau melakukan perjalanan juga dapat memberikan perspektif baru dan meningkatkan motivasi kerja. Selain itu, belajar mengatakan 'tidak' pada tugas-tugas yang tidak penting atau yang tidak sesuai dengan tujuan profesional Anda dapat membantu dalam menjaga fokus dan menghindari kelelahan kerja.

Dalam dunia yang serba cepat ini, teknologi sering kali membuat batasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi kabur. Namun, teknologi juga dapat menjadi alat yang membantu jika digunakan dengan bijak. Aplikasi pengatur waktu, pengingat, dan alat manajemen tugas dapat membantu dalam mengorganisir hari kerja Anda. Menggunakan teknologi untuk mengotomatisasi tugas-tugas rutin juga dapat memberikan Anda lebih banyak waktu untuk fokus pada tugas-tugas yang memerlukan perhatian lebih.

Akhirnya, penting untuk diingat bahwa setiap orang memiliki definisi keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi yang berbeda-beda. Apa yang bekerja untuk satu orang mungkin tidak cocok untuk orang lain. Oleh karena itu, penting untuk menemukan apa yang terbaik bagi Anda dan terus menyesuaikan strategi Anda untuk menjaga keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dengan demikian, keseimbangan ini bukan hanya tentang mengatur waktu, tetapi juga tentang mengatur energi dan sumber daya Anda untuk mencapai kepuasan dalam semua aspek kehidupan.

Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memang memiliki peran krusial dalam menunjang produktivitas dan kinerja karyawan. Faktor yang mempengaruhi berkontribusi dalam membentuk kepuasan kerja, faktor-faktor yang mempengaruhi tidak hanya meningkatkan moral karyawan, tetapi juga memperkuat loyalitas dan dedikasi mereka terhadap organisasi. menciptakan suasana kerja yang kolaboratif dan mendukung. Dengan demikian, sangat penting bagi manajemen untuk secara proaktif mengidentifikasi dan mengimplementasikan praktik-praktik terbaik yang dapat memperkuat faktor yang mempengaruhi, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga memuaskan bagi setiap individu yang terlibat. Beberapa faktor utama yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, sebagaimana berikut:

1. Kebijakan Organisasi/Perusahaan

Kebijakan perusahaan yang adil dan transparan memang sangat penting dalam membangun kepercayaan dan loyalitas karyawan. Kebijakan ini

menciptakan fondasi bagi lingkungan kerja yang mendukung, di mana setiap individu merasa bahwa kontribusi mereka penting dan dihargai. Kebijakan organisasi merupakan kebijakan-kebijakan dan praktik-praktik yang dijalankan oleh organisasi untuk mempengaruhi pencapaian target kerja karyawan (Noe et al., 2017). Transparansi dalam komunikasi dan keputusan memungkinkan karyawan untuk melihat bagaimana pekerjaan mereka secara langsung berkontribusi terhadap tujuan perusahaan, memberikan mereka rasa kepemilikan dan tanggung jawab yang lebih besar. Ini juga membantu dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah dengan lebih cepat, karena karyawan merasa lebih nyaman untuk berbicara dan berbagi umpan balik.

Selain itu, ketika karyawan merasa bahwa mereka adalah bagian dari proses pengambilan keputusan, mereka lebih cenderung untuk berinovasi dan berkolaborasi, yang pada akhirnya dapat memperkuat posisi perusahaan di pasar. Kebijakan yang adil dan transparan juga mengurangi kemungkinan kesalahpahaman dan konflik di tempat kerja, yang sering kali merupakan sumber stres dan ketidakpuasan kerja.

Dengan demikian, kebijakan ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga memperkuat budaya perusahaan yang positif, yang sangat penting untuk pertumbuhan jangka panjang dan keberhasilan perusahaan. Kebijakan seperti ini juga dapat menjadi alat perekrutan yang kuat, menarik kandidat yang berbakat yang mencari lingkungan kerja yang terbuka dan inklusif. Akhirnya, dalam ekonomi global yang semakin kompetitif, perusahaan yang menerapkan kebijakan yang adil dan transparan menunjukkan komitmen mereka terhadap praktik bisnis

yang etis, yang dapat meningkatkan reputasi mereka di mata pelanggan, investor, dan mitra bisnis.

2. Penghargaan

Pengakuan dan penghargaan memang memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi dan kepuasan kerja. Menurut Siswanto (2009:245) penghargaan adalah pengakuan atas suatu prestasi yang telah dicapai oleh seseorang akan merupakan motivator yang kuat. Ketika kerja keras diakui, ini tidak hanya meningkatkan moral individu, tetapi juga memperkuat budaya kerja yang positif dalam sebuah organisasi. Penghargaan dapat datang dalam berbagai bentuk, mulai dari pujian verbal hingga promosi jabatan atau bonus finansial. Apresiasi yang tulus dan diungkapkan dengan cara yang tepat dapat membuat karyawan merasa dihargai dan menjadi bagian integral dari tim. Ini, pada gilirannya, dapat mendorong produktivitas yang lebih tinggi dan loyalitas yang lebih kuat terhadap organisasi.

Pemimpin yang efektif mengerti bahwa pengakuan ini harus diberikan secara konsisten dan harus mencerminkan nilai-nilai inti dari organisasi. Mereka juga menyadari bahwa penghargaan harus disesuaikan dengan individu, karena apa yang memotivasi satu orang mungkin tidak berlaku untuk yang lain. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk memahami anggota tim mereka secara mendalam, termasuk apa yang mereka hargai dan apa yang mendorong mereka untuk berprestasi.

Selain itu, pengakuan dan penghargaan harus diberikan secara adil dan objektif. Ini berarti bahwa setiap pencapaian, tidak peduli seberapa kecil, harus diperhatikan dan dirayakan. Hal ini menciptakan lingkungan di mana semua upaya dihargai, yang dapat mendorong semua anggota tim

untuk berkontribusi sebaik mungkin. Dalam jangka panjang, ini dapat membantu dalam membangun rasa kepercayaan dan keterbukaan di antara karyawan dan manajemen, yang sangat penting untuk kesuksesan jangka panjang sebuah organisasi.

Pengakuan dan penghargaan juga dapat diintegrasikan ke dalam sistem dan proses organisasi. Misalnya, melalui sistem penilaian kinerja yang transparan atau melalui acara tahunan yang merayakan pencapaian karyawan. Dengan cara ini, pengakuan menjadi bagian dari DNA organisasi, bukan hanya tindakan sporadis yang dilakukan sesekali.

Akhirnya, penting untuk diingat bahwa pengakuan dan penghargaan adalah investasi dalam sumber daya manusia organisasi. Investasi ini, ketika dilakukan dengan benar, dapat menghasilkan dividen yang signifikan dalam bentuk kinerja yang lebih baik, retensi karyawan yang lebih tinggi, dan, pada akhirnya, keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, para pemimpin harus memprioritaskan pengakuan dan penghargaan sebagai bagian penting dari strategi manajemen mereka.

3. Pengembangan Karier

Pelatihan dan pengembangan karir adalah kunci untuk memastikan bahwa karyawan tidak hanya memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini tetapi juga siap untuk tantangan masa depan. Proses ini mencakup berbagai aspek, mulai dari pelatihan teknis yang spesifik hingga pengembangan kemampuan interpersonal dan kepemimpinan. Dengan fokus pada peningkatan berkelanjutan, karyawan dapat mengasah keterampilan yang ada dan mengembangkan yang baru, yang pada gilirannya dapat membuka pintu untuk kemajuan karir dan peluang baru.

Pengembangan karier merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan (Candra, 2016). Pengembangan karir yang efektif juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan adaptif, di mana karyawan merasa dihargai dan terinspirasi untuk tumbuh. Ini tidak hanya meningkatkan moral tetapi juga mempromosikan budaya inovasi dan kreativitas. Organisasi yang menginvestasikan waktu dan sumber daya dalam pengembangan karyawan mereka sering kali melihat peningkatan dalam retensi karyawan, karena karyawan cenderung tetap dengan perusahaan yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional mereka.

Selain itu, pelatihan dan pengembangan yang terstruktur dengan baik dapat membantu mengidentifikasi dan mengembangkan calon pemimpin, memastikan bahwa organisasi memiliki pipeline kepemimpinan yang kuat untuk masa depan. Ini penting tidak hanya untuk kesuksesan jangka panjang perusahaan tetapi juga untuk memastikan bahwa ada transfer pengetahuan yang efektif dan kontinuitas dalam kepemimpinan.

Dalam ekonomi global yang terus berubah, di mana teknologi baru dan model bisnis muncul dengan cepat, kemampuan untuk belajar dan beradaptasi menjadi lebih penting dari sebelumnya. Pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan memungkinkan karyawan untuk tetap relevan dan kompetitif, sambil memberikan perusahaan keunggulan strategis dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik.

Investasi dalam pelatihan dan pengembangan karir mencerminkan komitmen organisasi terhadap tanggung jawab sosial perusahaan. Dengan membantu karyawan mencapai potensi penuh mereka, perusahaan tidak

hanya meningkatkan kesejahteraan individu tetapi juga memberikan kontribusi positif terhadap masyarakat secara keseluruhan. Ini, pada gilirannya, dapat meningkatkan reputasi dan citra perusahaan di mata publik, pelanggan, dan calon karyawan. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan karir harus menjadi bagian integral dari strategi bisnis setiap organisasi yang ingin berkembang dan berhasil dalam ekonomi modern.

4. Kesempatan Berkontribusi

Memahami dan menyelaraskan diri dengan nilai-nilai perusahaan adalah langkah penting dalam memberikan kontribusi yang signifikan. Keahlian dalam manajemen proyek memungkinkan seseorang untuk merencanakan, mengorganisir, dan mengelola sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Komunikasi yang efektif memungkinkan seseorang untuk menyampaikan ide, mendengarkan masukan, dan membangun hubungan kerja yang kuat. Pengalaman sebelumnya yang relevan, seperti menyelesaikan proyek tepat waktu dan sesuai anggaran, atau meningkatkan kinerja tim, menunjukkan kemampuan seseorang untuk memberikan dampak positif.

Inisiatif pribadi dalam mengidentifikasi peluang perbaikan dan menawarkan solusi inovatif menunjukkan proaktivitas dan dedikasi terhadap pertumbuhan perusahaan. Kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi, proses bisnis, atau dinamika pasar menandakan fleksibilitas dan ketahanan yang penting dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Dengan menyoroti aspek-aspek ini dalam pencarian kesempatan kerja, seseorang menunjukkan kesiapan untuk berkontribusi dan komitmen untuk berkembang bersama perusahaan, menciptakan kesan yang kuat pada pemberi kerja dan meningkatkan peluang untuk diakui dan dihargai dalam peran yang diinginkan. Keterampilan dan pengalaman yang disertai dengan sikap yang tepat membuka jalan bagi kontribusi yang berarti dan karier yang memuaskan.

Bab 4 Kepribadian dan Emosi

Oleh : Adrianda Anwar

Perilaku organisasi merupakan sebuah kajian yang mempelajari tentang tingkah laku manusia dimulai dari tingkah laku individu, kelompok, dan tingkah laku ketika berorganisasi, serta pengaruh perilaku individu terhadap kegiatan organisasi dimana mereka melakukan dan bergabung dalam organisasi tersebut. Dalam upaya pencapaian tujuan organisasi, perilaku organisasi dapat memainkan peran pentingnya dalam perkembangan organisasi dengan melihat sudut pandang tingkah laku individu atau kelompok yang dapat memberikan pengaruh terhadap apa yang kita sebut dengan kinerja organisasi. Salah satu yang berkaitan dengan perilaku organisasi adalah kepribadian dan emosi.

Robbins dan Judge (2011: 169) menyatakan kepribadian adalah organisasi dinamis dari sistem psikologis dalam diri individu yang menentukan penyesuaian uniknya pada lingkungannya. Dikatakan pula bahwa kepribadian adalah jumlah dari semua cara di mana individu bereaksi pada dan berinteraksi dengan orang lainnya. Menurut penelitian Ratno Purnomo dan Lestari (2010: 144-160) menyatakan secara umum, hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepribadian dengan beberapa dimensinya menentukan keberhasilan seseorang dalam kesuksesan karir, kinerja yang baik, pencapaian prestasi dan perilaku yang positif.

Karakter kepribadian yang positif seperti suka bekerja sama, inovatif, terbuka, teratur, gigih dalam bekerja, dan emosi yang stabil akan menentukan kesuksesan seseorang baik dalam bekerja maupun belajar. Pengusaha yang berkepribadian positif seperti giat bekerja, suka bekerjasama, inovatif dalam cara usaha, mampu mengendalikan emosinya, teratur dan disiplin akan mencapai prestasi maksimal yang diharapkan. Pengusaha yang memiliki karakter suka bekerja sama, ramah dan mudah bergaul cenderung aktif dalam kemasyarakatan dan aktif mengembangkan potensi dirinya melalui berbagai pelatihan dan seminar.

Menurut penelitian Czikszentmihalyi terhadap kehidupan orang-orang kreatif menunjukkan bahwa individu yang kreatif mempunyai kepribadian yang lebih kompleks dibanding orang lain. Kepribadian tersebut mengarah kepemikiran yang berbeda dan pada akhirnya memunculkan ide-ide baru dan berguna. Kepribadian-kepribadian tersebut mengindikasikan adanya pengaruh terhadap kinerja kreatif individu. Sikap kreatif juga dipengaruhi oleh sifat-sifat yang ada dalam kepribadian seseorang, yang secara bersama-sama berpengaruh terhadap individu untuk berpikir mandiri, fleksibel, dan imajinatif.

Berbagai ciri orang yang memiliki sikap kreatif dikemukakan oleh Munandar dalam Jamridafrizal (2002) antara lain sikap bersedia menghargai keunikan pribadi dan potensi setiap individu dan tidak perlu selalu menuntut dilakukannya hal-hal yang sama. Pada waktu tertentu individu diberi kebebasan untuk melakukan atau membuat sesuatu sesuai dengan apa yang disenangi. Kepribadian harus dimiliki dalam setiap orang yang masuk ke dalam suatu organisasi, karena maju atau mundurnya suatu organisasi berada pada individunya masing-masing serta sistem yang telah dijalankan. Semakin konsisten karakteristik tersebut di saat merepons lingkungan, hal itu menunjukkan faktor keturunan atau bawaan (*traits*) merupakan faktor yang penting dalam membentuk kepribadian seseorang.

Orang yang karakternya terbentuk pada lingkungan dan budaya kerja yang tinggi akan cenderung serius, ambisius, dan agresif. Sedangkan orang yang berada pada lingkungan dan budaya yang menekankan pada pentingnya bergaul baik dengan orang lain, maka ia akan lebih memprioritaskan keluarga dibandingkan kerja dan karier. Introversi adalah sifat kepribadian seseorang yang cenderung menghabiskan waktu dengan dunianya sendiri dan menghasilkan kepuasan atas pikiran dan perasaannya. Ekstroversi merupakan sifat kepribadian yang cenderung mengarahkan perhatian kepada orang lain, kejadian di lingkungan dan menghasilkan kepuasan dari stimulus lingkungan.

Kepribadian

Di dalam sebuah organisasi, kepribadian dan emosi akan sangat mempengaruhi individu dalam menjalankan tugasnya (kinerja). Tanpa disadari, faktor kepribadian dan emosi menjadi salah satu penentu keberhasilan kinerja yang dicapai oleh suatu organisasi karena untuk mencapai suatu tujuan dari organisasi, faktor individu dan kelompok juga sangat mempengaruhi keberhasilan sebuah organisasi. Maka dari itu, sangat diperlukan bagi seseorang untuk tahu dan mengerti tentang kepribadian dan emosi, baik dari segi pengertian, ciri-ciri, dan bagian-bagian lainnya. Organisasi sangat membutuhkan karyawan dan tim kerja yang dapat mendukung keberhasilan suatu organisasi dan dalam hal ini kepribadian dan emosi sangat berpengaruh dalam berjalannya semua aktivitas yang ada dalam organisasi.

Friedman (2006: 5) menyatakan banyak teori kepribadian muncul dari observasi dan introspeksi mendalam dari para pakar pemikir. Sebagai contoh, Sigmund Freud menghabiskan banyak waktu menganalisis mimpi-mimpinya sendiri, yang mengungkapkan padanya betapa besar konflik dan dorongan yang tersembunyi di dalam mimpi. Dia pertama kali menyadari kekuatan dorongan seksual yang terespresi dalam pasien-pasiennya, dan dia kemudian mengembangkan ide ini menjadi sebuah teori komprehensif mengenai jiwa manusia. Berawal dari asumsinya mengenai perjuangan menghadapi dorongan seksual, Freud mengembangkan teorinya untuk memahami banyak masalah yang ia lihat dalam praktek medis yang ia jalani dan konflik-konflik yang lebih luas di masyarakat.

Hal ini adalah Pendekatan Deduktif (deductive approach) terhadap kepribadian, di mana kesimpulan dihasilkan secara logis dari premis-premis dan asumsi-asumsi. Dalam deduksi, kita menggunakan pengetahuan kita mengenai “hukum” atau prinsip dasar psikologi untuk dapat memahami tiap-tiap orang. Kedua, beberapa teori kepribadian muncul dari penelitian empiris dan sistematis. Dengan mengumpulkan data observasi tentang trait dari banyak orang, kita bisa melihat trait mana yang sangat mendasar, dan trait mana yang kurang mendasar, tidak

jelas, atau tidak penting. Kita dapat mengumpulkan banyak data sistematis dari banyak orang dan terus memperbaiki kesimpulan kita ketika data yang baru terkumpul. Ini adalah pendekatan induktif (inductive approach) mengenai kepribadian karena konsep yang dikembangkan berasal dari data observasi. Induksi bekerja dari data ke teori.

Terminologi Kepribadian

Sofyandi dan Garniwa (2007: 74) menyatakan hubungan antara perilaku dengan kepribadian mungkin merupakan salah satu masalah paling rumit yang harus dipahami oleh para manajer. Kepribadian amat banyak dipengaruhi oleh faktor kebudayaan dan sosial. Tanpa mempersoalkan bagaimana orang mendefinisikan kepribadian, beberapa prinsip pada umumnya diterima oleh para ahli psikologi. Prinsip-prinsip itu adalah:

1. Kepribadian adalah suatu keseluruhan yang terorganisasi, apabila tidak, individu itu tidak mempunyai arti.
2. Kepribadian kelihatannya di organisasi dalam pola tertentu. Pola ini sedikit banyak dapat diamati dan diukur.
3. Walaupun kepribadian mempunyai dasar biologis, tetapi perkembangan khususnya adalah hasil dari lingkungan social dan kebudayaan.
4. Kepribadian mempunyai berbagai segi yang dangkal, seperti sikap untuk menjadi pemimpin tim, dan inti yang lebih dalam, seperti sentiment mengenai wewenang atau etika kerja.
5. Kepribadian mencakup ciri-ciri umum dan khas. Setiap orang berbeda satu sama lain dalam beberapa hal, sedangkan dalam beberapa hal serupa.

Rivai dan Mulyadi (2012: 234) kepribadian adalah organisasi dinamis pada masing-masing system psikofisik yang menentukan penyesuaian unik pada lingkungannya dan kepribadian merupakan total jumlah dari seorang individu dalam beraksi dan berinteraksi dengan orang lain, atau dapat pula dikatakan bahwa kepribadian adalah himpunan karakteristik

dan kecenderungan yang stabil serta menentukan sifat umum dan perbedaan dalam perilaku seseorang. Hal ini paling sering digambarkan dalam bentuk sifat-sifat yang dapat diukur dan diperlihatkan oleh seseorang. Masganti (2012: 60) menyatakan kepribadian adalah cara seseorang yang bersiat khas dalam beradaptasi dengan lingkungannya.

Menurut Allport dalam buku Masganti (2012: 60) mendefinisikan kepribadian sebagai: “personality is the dynamic organization within the individual of those psychophysical system that determine his unique adjustments to his environment” (kepribadian adalah organisasi dinamis dalam diri individu yang berasal dari sistem psiko-fisikis yang menentukan keunikan seseorang beradaptasi dengan lingkungannya). Badeni (2013: 16) menyatakan kepribadian mengacu pada keunikan yang dimiliki seseorang dalam berbagai aspek, sifat, dan perilaku yang khas yang ditampilkan seseorang ketika menghadapi orang lain, suatu objek, atau peristiwa. Oleh karena itu kepribadian sangat berbeda-beda.

Determinan Kepribadian

Pertanyaan yang sering mengemukakan adalah faktor apa saja yang dapat memengaruhi kepribadian. Sering kali diperdebatkan apakah kepribadian dibawa sejak kelahiran ataukah dibentuk oleh lingkungan. Persoalannya bukan sekedar masalah seperti hitam atau putih. Menurut Robbins dan Judge dalam buku Wibowo (2014: 16) kepribadian adalah merupakan hasil dari Heredity dan Environment, dan penelitian mendukung bahwa Heredity lebih penting daripada Environment.

Robbins melihat bahwa Situation memengaruhi Heredity dan Environment pada kepribadian. Sementara itu, McShane dan Von Glinow menambahkan bahwa Life Experience atau pengalaman hidup, terutama pada awal kehidupan juga membentuk sifat kepribadian seseorang. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa determinan atau faktor yang memengaruhi kepribadian terdiri dari unsur-unsur sebagai berikut: Heredity atau keturunan merupakan faktor yang ditentukan oleh konsepsi. Ketinggian fisik, kemenarikan wajah, gender, temperamen, komposisi otot dan refleks, tingkat energi, dan ritme biologis umumnya

dipertimbangkan untuk sebagian atau seluruhnya dipengaruhi oleh orang tua, dengan biologis, fisiologis dan melekat dengan susunan psikologi.

Faktor lingkungan memainkan peranan penting dalam membentuk kepribadian. Faktor yang menggunakan tekanan pada pembentukan kepribadian adalah budaya di mana kita tumbuh, pada pembentukan kondisi awal, norma di antara keluarga, teman, dan kelompok sosial, dan pengaruh lain menurut pengalaman kita.

Situasi juga memengaruhi Heredity dan Environment pada kepribadian. Kepribadian individu, meskipun biasanya stabil dan konsisten, dapat berubah dalam situasi tertentu. Tuntutan yang berbeda dari situasi yang berbeda memerlukan aspek yang berbeda dari kepribadian. Kita tidak dapat melihat pola kepribadian dalam isolasi. Tetapi kita juga tidak tahu bahwa situasi tertentu lebih relevan daripada lainnya dalam memengaruhi kepribadian. Di samping generalisasi tersebut, sebenarnya masih perlu diperhatikan kenyataan adanya perbedaan individual yang sangat penting. Pengalaman hidup yang dilalui seseorang sejak kecil, menjadi dewasa dan sampai mencapai umur lanjut akan memengaruhi kepribadian seseorang.

Menurut Robbins dan Judge (2009: 127-128) menyatakan kepribadian dihasilkan oleh faktor keturunan dan lingkungan. Keturunan menunjukkan pada faktor genetik seorang individu, tinggi fisik, bentuk wajah, gender, temperamen, komposisi otot dan reflex, tingkat energi, dan irama biologis adalah karakteristik yang pada umumnya dianggap, apakah sepenuhnya atau secara substansial dipengaruhi oleh siapa orang tua anda, yaitu komposisi biologis psikologis dan psikologis bawaan mereka. Pendekatan keturunan berpendapat bahwa penjelasan pokok mengenai kepribadian seseorang adalah struktur molekul dari gen yang terdapat dalam kromosom.

Terdapat tiga dasar penelitian berbeda yang memberikan sejumlah kredibilitas terhadap argumen bahwa faktor keturunan memiliki peran penting dalam menentukan kepribadian seseorang. Dasar pertama berfokus pada penyokom genetic dari perilaku dan temperamen anak-anak. Dasar kedua berfokus pada anak-anak kembar yang dipisahkan

sejak lahir. Dasar ketiga meneliti konsistensi kepuasan kerja dari waktu ke waktu dan dalam berbagai situasi.

Faktor lain yang memiliki pengaruh cukup besar terhadap pembentukan karakter kita adalah lingkungan dimana kita tumbuh dibesarkan, norma, keluarga, teman-teman, kelompok sosial, dan pengaruh-pengaruh lain yang kita alami. Faktor-faktor lingkungan ini memiliki peran dalam membentuk kepribadian kita. Sebagai contoh, budaya membentuk norma, sikap, dan nilai yang diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya dan menghasilkan konsistensi seiring berjalannya waktu. Ideologi yang secara intens berakar disuatu kultur mungkin hanya memiliki sedikit pengaruh pada kultur yang lain, misalnya, orang-orang Amerika Utara memiliki semangat ketekunan, keberhasilan, kompetisi, kebebasan, dan etika kerja protestan tertanam dalam diri mereka melalui buku, system sekolah, keluarga, teman.

Ada cara lain dimana lingkungan relevan untuk membentuk kepribadian. Kepribadian seseorang, meskipun pada umumnya stabil dan konsistensi, dapat berubah bergantung pada situasi yang dihadapinya. Meskipun kita belum mampu mengembangkan pola klasifikasi yang akurat untuk situasi-situasi ini, kita tahu bahwa ada beberapa situasi, misalnya, tempat ibadah atau cara pekerjaan membatasi banyak perilaku, sementara situasi lainnya. Misalnya, piknik di taman umum membatasi relatif lebih sedikit perilaku dengan perkataan lain, tuntutan yang berbeda dari situasi yang berbeda memunculkan aspek yang berbeda dari kepribadian seseorang. Oleh karena itu, kita tidak boleh melihat pola-pola kepribadian secara terpisah.

Dimensi Kepribadian

Kepribadian mengandung beberapa dimensi, indikator, sifat, ciri, unsur, komponen, atau karakteristik. Adapun beberapa teori pengembangan kepribadian menurut Suhendi dan Anggara (2010: 44-47) menyatakan:

a. Teori Psikoanalitik Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Sigmund Freud. Menurut teori ini, untuk memahami kepribadian seseorang, kita harus melihat ke dalam dirinya (intrapsychis) apa yang menjadi dasar

perilakunya. Dalam diri setiap orang terdapat suatu “id” atau untuk mencari kepuasan bagi dirinya sendiri dan superigo yang merupakan bagian dari jiwa manusia yang mengandung unsur ideal dan pikiran yang baik. Tindakan atau perilaku manusia, menurut Freud, merupakan hasil konflik antara “id” dan „superigo“. Konflik antara kedua faktor ini selalu berhasil didamaikan oleh “ego”. Pola perilaku manusia selalu bersifat defensif dan selalu dapat dipikirkan berdasarkan pengamatan atas kompromi yang terjadi antara “id” dan „supergo“.

b. Teori Sifat atau perangai Sifat atau perangai seseorang dapat diteliti dengan berbagai cara. Ada yang berpendapat bahwa sifat seseorang dapat diketahui melalui pendekatan bahwa sifat seseorang dapat diketahui melalui pendekatan biologis. Maksudnya, sifat manusia ditentukan oleh faktor genetisnya masing-masing. Warna mata, rambut, dan bentuk tubuh dapat menunjukkan sifat atau perangai seseorang. Sebagian lagi berpendapat bahwa kepribadian seseorang ditentukan oleh sifat kejiwaan, seperti ketenangan, kehangatan, dan sebagainya. Sifat-sifat kejiwaan ini menjelma dalam cara bertindak.

c. Teori tingkat Kebutuhan Teori hierarki kebutuhan (hierarchy of needs) merupakan teori yang kita kenal dengan teori Maslow atau teori motivasi. Berbeda dengan para psikolog sebelumnya, yang lebih banyak memberikan perhatian pada mereka yang psikologisnya tidak sehat. Maslow sebaliknya lebih memerhatikan manusia yang psikologisnya sehat. Dalam membangun teori hierarki kebutuhan-kebutuhan yang bersifat deduktif, Maslow bertitik tolak dari tiga asumsi pokok.

Badeni (2013 : 19) Berdasarkan hasil-hasil penelitian, ada lima dimensi besar yang menggambarkan karakteristik kepribadian seseorang individu: ekstrasversi, kemampuan bersepakat, sifat berhati-hati, stabilitas emosional dan terbuka terhadap pengalaman. 1) Extroversion (ekstroversil): Suatu dimensi kepribadian yang menggambarkan seseorang yang mampu bersosialisasi, suka berkumpul, dan tegas. Sebaliknya adalah individu introvert, ia cenderung pendiam, malu-malu, dan tenang. 2) Agreeableness (kemampuan bersepakat): suatu dimensi kepribadian yang menggambarkan seseorang yang baik hati, bisa bekerja sama dan percaya

pada orang. Sedangkan orang yang rendah dalam kemampuan bersepakat adalah orang yang dingin, tidak mampu bersepakat, dan antagonistik. 3) *Conscientiousness* (sifat berhati-hati). Suatu dimensi kepribadian yang menggambarkan seseorang yang bertanggung jawab, dapat diandalkan, gigih, dan terorganisasi. Sedangkan orang yang memiliki sifat tidak hati-hati adalah mereka yang mudah bingung, tidak terorganisir dan tidak handal. 4) *Emotional Stability* (kestabilan emosi). Suatu dimensi kepribadian yang mencirikan seseorang yang tenang, percaya diri, kokoh (positif) lawannya gugup, tertekan, dan tidak kokoh (negatif). 5) *Openness to experience* (keterbukaan terhadap pengalaman). Suatu dimensi kepribadian yang menggambarkan seseorang yang imajinatif, artistik, sensitif, dan intelektual. Sebaliknya adalah dimensi kepribadian yang kontroversial, dan menemukan kenyamanan dalam keakraban.

Secara umum dalam ilmu psikologi terdapat 3 teori kepribadian untuk memahami kepribadian seseorang yaitu *trait theory* (teori sifat), *psychodynamic theory* (teori psikodinamik) dan *humanistic theory* (teori humanistik). Teori sifat mengatakan bahwa kepribadian sebagai keunikan yang dimiliki seseorang dilihat dari sifat (*traits*) tertentu, seperti ketelitian dan ketidaktelitian, keramahan dan ketidakramahan, dan lain-lain.

Teori ini juga mengasumsikan bahwa semua orang memilikinya, tetapi derajat kepemilikannya berbeda-beda. Misalnya, seseorang lebih ramah dibandingkan orang lain. Teori psikodinamik, yang dipelopori oleh Sigmund Freud dalam buku Badeni (2013 : 20), mengatakan bahwa setiap individu memiliki kepribadian yang berbeda. Hal ini disebabkan oleh setiap orang memiliki cara yang berbeda-beda dalam menghadapi rangsangan-rangsangan yang mereka hadapi. Dalam teori ini bahwa dalam diri manusia ibarat ada pertempuran antar the *Id* dan *Superego* yang dimoderasi oleh *ego*. *Id* merupakan bagian kepribadian yang primitif, letaknya ada di bawah sadar. Ia merupakan gudang dari rangsangan-rangsangan fundamental. *Id* bekerja secara irasional dan impulsif dengan tanpa memperhitungkan apakah yang dikehendaki itu dapat dicapai atau tidak atau secara moral itu dapat diterima atau tidak.

Superego merupakan sumber nilai-nilai yang dimiliki seseorang, termasuk nilai-nilai sikap moral yang dibentuk oleh lingkungan dan masyarakat di mana ia berada. Superego ini berhubungan dengan Conscience (hati nurani/ kata hati), namun sering berkonflik dengan id. Id selalu berkeinginan melakukan apa yang dirasa baik, sedangkan superego selalu berupaya bertindak atas dasar apa yang dianggap “benar”. Ego bertindak sebagai wasit konflik. Sebagian tugas ego adalah memilih tindakan-tindakan yang memenuhi implus-implus Id dengan tanpa menimbulkan dampak-dampak yang tidak dikehendaki.

Emosi

Safaria dan Saputra (2009: 15) Manusia adalah makhluk yang memiliki rasa dan emosi. Hidup manusia diwarnai dengan emosi dan berbagai macam perasaan. Manusia sulit menikmati hidup secara optimal tanpa memiliki emosi. Manusia bukanlah manusia, jika tanpa emosi. Kita memiliki emosi dan rasa, karena emosi dan rasa menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam kehidupan kita sebagai manusia. Ahli psikologi memandang manusia adalah makhluk yang secara alami memiliki emosi. Menurut James emosi adalah keadaan jiwa yang menampakkan diri dengan sesuatu perubahan yang jelas pada tubuh.

Emosi setiap orang adalah cerminan keadaan jiwanya, yang akan tampak secara nyata pada perubahan jasmaninya. Sebagai contoh ketika seseorang diliputi emosi marah, wajahnya memerah, napasnya menjadi sesak, otot-otot tangannya akan menegang, dan energi tubuhnya memuncak. Emosi berasal dari kata *e* yang berarti energi dan *motion* yang berarti getaran. Emosi kemudian bisa dikatakan sebagai sebuah energi yang terus bergerak dan bergetar. Emosi dalam makna paling harfiah didefinisikan sebagai setiap kegiatan atau pergolakan pikiran, perasaan, nafsu dari setiap keadaan mental yang hebat atau meluap-luap. Emosi yang merujuk pada suatu perasaan dan pikiran-pikiran yang khas, suatu keadaan biologis dan psikologis, dan serangkaian kecenderungan bertindak.

Menurut Chaplin dalam buku Safaria dan Saputra (2009: 12) merumuskan emosi sebagai suatu keadaan yang terangsang dari organisme mencakup perubahan-perubahan yang disadari, yang mendalam sifatnya, dan perubahan perilaku. Emosi merupakan keadaan yang ditimbulkan oleh situasi tertentu. Emosi cenderung terjadi dalam kaitannya dengan perilaku yang mengarah (approach) atau menyingkir (avoidance) terhadap sesuatu. Perilaku tersebut pada umumnya disertai adanya ekspresi kejasmanian sehingga orang lain dapat mengetahui bahwa seseorang sedang mengalami emosi.

Misalnya kalau orang mengalami ketakutan mukanya menjadi pucat, jantungnya berdebar-debar, jadi adanya perubahan-perubahan kejasmanian sebagai rangkaian dari emosi yang dialami oleh individu yang bersangkutan. Seseorang kadang-kadang masih dapat mengontrol keadaan dirinya sehingga emosi yang dialami tidak tercetus keluar dengan perubahan atau tanda-tanda kejasmanian seperti wajah memerah ketika marah, air mata berlinang ketika sedih atau terharu. Hal ini berkaitan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Ekman dan Friesen, bahwa ada tiga macam aturan penggambaran emosi yang terdiri atas masking, modulation, dan simulation.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa emosi adalah suatu panggilan jiwa yang menggetarkan pergolakan pikiran, nafsu, hati, yang bisa berdampak positif atau negatif. Emosi juga bisa diartikan sebagai suatu perubahan atau tanda-tanda kejasmanian seperti wajah dapat memerah ketika sedang marah dan emosi juga suatu sifat yang dapat memengaruhi orang lain yang melakukan sesuatu dengan ekspresi yang terlihat pada raut wajah seseorang. Masking adalah keadaan seseorang yang dapat menyembunyikan atau menutupi emosi yang dialaminya.

Emosi yang dialaminya tidak tercetus keluar melalui ekspresi kejasmaniannya. Misalnya, seorang perawat marah karena sikap pasien yang menyepelekan pekerjaannya, kemarahannya tersebut diredam atau ditutupi sehingga tidak ada gejala kejasmanian yang menyebabkan tampaknya rasa marah tersebut. Pada modulasi (modulation) orang tidak dapat meredam secara tuntas mengenai gejala kejasmaniannya, tetapi

hanya mengurangi saja. Misalnya, karena marah, ia ngomel-ngomel (gejala kejasmanian) tetapi kemarahannya tidak meledak-ledak. Pada simulasi (simulation) orang tidak mengalami suatu emosi, tetapi seolah-olah mengalami emosi dengan menampakkan gejala-gejala kejasmanian.

Pada dasarnya emosi manusia bisa dibagi menjadi dua kategori umum jika dilihat dari dampak yang ditimbulkannya. Kategori pertama adalah emosi positif atau biasa disebut dengan afek positif. Emosi positif memberikan dampak yang menyenangkan dan menenangkan. Macam dari emosi positif ini seperti tenang, santai, rileks, gembira, lucu, haru, dan senang. Ketika kita merasakan emosi positif ini, kita pun akan merasakan keadaan psikologis yang positif. Kategori kedua adalah emosi negatif atau afek negatif. Ketika kita merasakan emosi negatif ini maka dampak yang kita rasakan adalah negatif, tidak menyenangkan dan menyusahkan. Macam dari emosi negatif diantaranya sedih, kecewa, putus asa, depresi, tidak berdaya, frustrasi, marah, dendam, dan masih banyak lagi.

Biasanya kita menghindari dan berusaha menghilangkan emosi negatif ini. Adakalanya kita mampu mengendalikannya, tetapi adakalanya kita gagal melakukannya. Ketika kita gagal mengendalikan atau menyeimbangkan emosi negatif ini maka ketika itu keadaan suasana hati kita menjadi buruk. Kesejahteraan psikologi dan kebahagiaan seseorang lebih ditentukan oleh perubahan atau pengalaman emosional yang sering dialaminya. Hal ini disebut sebagai afek. Jika individu lebih banyak merasakan dan mengalami afek negatif seperti marah, benci, dendam, dan kecewa maka individu akan diliputi oleh suasana psikologis yang tidak nyaman dan tidak menyenangkan. Akibatnya individu akan terasa sulit merasakan kepuasan hidup dan kebahagiaan.

Proses kemunculan emosi melibatkan faktor psikologis maupun faktor fisiologis. Kebangkitan emosi kita pertama kali muncul akibat adanya stimulus atau sebuah peristiwa, yang bisa netral, positif, ataupun negatif. Stimulus tersebut kemudian ditangkap oleh reseptor kita, lalu melalui otak, kita menginterpretasikan kejadian tersebut sesuai dengan kondisi pengalaman dan kebiasaan kita dalam mempersepsikan setiap kejadian.

Interpretasi yang kita buat kemudian memunculkan perubahan secara internal dalam tubuh kita. perubahan tersebut misalnya nafas tersengal, mata memerah, keluar air mata, dada menjadi sesak, perubahan raut wajah, intonasi suara, cara menatap dan perubahan tekanan darah kita.

Sedangkan menurut Ivancevich dan Matteson (2006: 127) Salah satu utama yang membedakan orang dengan teknologi adalah bahwa orang memiliki emosi. Emosi seseorang adalah keadaan yang dicirikan oleh rangsangan psikologis dan perubahan ekspresi wajah, gerakan tubuh, dan perasaan subjektif. Di masa lalu, emosi sering kali diabaikan dalam studi perilaku organisasi dan manajemen. Lingkungan kerja dianggap rasional dan merupakan tempat yang cukup stabil di mana emosi ada tapi bukan prioritas utama untuk dipahami. Hal ini telah berubah pada beberapa dekade terakhir dengan munculnya pembahasan mengenai emosi, studi mengenai peran yang memainkan emosi dalam kinerja pekerjaan, dan percobaan mengenai bagaimana manajer dapat memodifikasi dan mengelola emosi dengan lebih baik telah muncul dalam literatur.

Memeriksa Emosi

Akar dari kata emosi memiliki arti “bergerak.” Tubuh secara fisik dirangsang selama pengarahannya. Reaksi tubuh semacam itulah yang menyebabkan orang berkata bahwa mereka “tergerak” oleh suatu pidato yang penuh inspirasi atau diakui oleh salah satu rekan kerja sebagai teman terbaik dalam unit. Di samping itu, orang juga tergerak untuk melakukan tindakan atas dasar emosi, seperti rasa takut, marah, atau senang. Banyak tujuan yang dicari dalam pekerjaan menjadikan pekerja “merasa” baik. Aktivitas yang berusaha dihindari oleh para pekerja membuat mereka “merasa” buruk. Alasan yang mendasari pemeriksaan emosi adalah titik di mana emosi saling dihubungkan dengan perilaku adaptif dasar seperti membantu orang lain, mengasingkan diri, mencari wilayah kerja yang nyaman, dan menyerang seseorang secara verbal karena telah memulai rumor yang tidak benar.

Perilaku adaptif membantu usaha seseorang untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Akan tetapi, tampak jelas juga bahwa emosi dapat memiliki efek negatif. Rasa benci dan takut dapat merusak perilaku dan hubungan. Detak jantung yang semakin cepat, perut yang “melilit,” keringat yang mengucur, dan rasa gugup merupakan reaksi tubuh yang diawali oleh rasa takut, marah, jijik, senang, dan kagum. Sebagian besar dari perubahan aktivitas tersebut disebabkan oleh adrenalin, suatu hormon yang diproduksi oleh kelenjar adrenal. Adrenalin memasuki aliran darah ketika sistem saraf simpatetis diaktifkan.

Organisasi yang berusaha untuk mengatur emosi, sesuatu yang sangat pribadi, akan menemukan penolakan, skeptisisme, dan rasa tidak nyaman dalam diri karyawan mereka. Terdapat dua cara bagi individu untuk mengelola emosi mereka: melalui apa yang disebut *surface acting*, di mana seseorang mengatur ekspresi emosionalnya, dan melalui *deep acting*, dimana seseorang memodifikasi perasaan untuk mengekspresikan suatu emosi yang diinginkan. Dalam kedua cara tersebut, baik dalam *surface acting* maupun *deep acting*, terdapat usaha sadar yang diterapkan. Dalam dunia kerja dimana sering terjadi peristiwa negatif, terdapat kemungkinan lebih banyak kerja emosional.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin banyak peraturan kerja emosional, semakin besar stres dan burnout. Jumlah kerja emosional berkaitan dengan meningkatnya stres tuntutan psikologis yang terlibat dalam pengelolaan emosi. Manajer menyadari efek negatif yang mungkin terjadi dari kerja emosional (misalkan penarikan diri, sikap yang buruk, depresi) dengan menyediakan dukungan, bimbingan, pelatihan, dan petunjuk untuk mengatasinya. Kerja emosional masih merupakan bidang studi yang baru, tapi telah diketahui bahwa emosi memainkan peran yang signifikan dalam kehidupan organisasi.

Wibowo (2014: 75) menyatakan membahas tentang emosi biasanya tidak dilakukan sebagai terminologi yang berdiri sendiri. Terdapat tiga terminologi yang saling terkait yaitu antara *affect*, *emotions*, dan *moods*. *Affect* merupakan terminologi generik yang mencakup tentang perasaan yang luas yang dialami orang. Sedangkan *emotions* adalah perasaan yang

kuat diarahkan kepada seseorang atau sesuatu. Sementara itu, moods merupakan perasaan yang cenderung kurang kuat daripada emosi dan dengan kekurangan dorongan kontekstual. Moods dapat diberi makna kurang lebih sebagai suasana hati atau suasana batin.

Bab 5 Persepsi dan Pengambilan Keputusan Individu

Oleh : Sri Hartini Juni Astuti

Dalam memahami perilaku keorganisasian, penting bagi kita untuk mempelajari persepsi dan pengambilan keputusan individu. Menurut Robbins & Judge (2012:175) Persepsi (perception) adalah proses di mana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka. Namun apa yang diterima seseorang pada dasarnya bisa berbeda dari realitas objektif.

Menurut Salusu dalam buku Mesiono (2014: 153) mengemukakan pengambilan keputusan itu ialah proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi. Pengambilan keputusan adalah suatu proses untuk menentukan satu pilihan dari beberapa hal untuk menentukan satu pilihan dari beberapa alternatif sebagai upaya untuk memecahkan suatu masalah yang dihadapi, yang tentunya memiliki risiko.

Menurut penelitian Joseph persepsi berpengaruh secara parsial terhadap Keputusan Pembelian Konsumen. Motivasi, Persepsi, Kualitas Layanan dan Promosi berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun secara simultan terhadap Keputusan Pembelian Konsumen. Pengaruh yang signifikan ini juga disebabkan oleh dalam keadaan yang sama, persepsi seseorang terhadap suatu produk dapat berbeda-beda, hal ini disebabkan oleh adanya proses seleksi terhadap berbagai stimulus yang ada. Pada hakekatnya persepsi akan berhubungan dengan perilaku seseorang dalam mengambil keputusan terhadap apa yang dikehendaki. Salah satu cara untuk mengetahui perilaku konsumen adalah dengan menganalisis persepsi konsumen terhadap produk.

Dengan persepsi konsumen kita dapat mengetahui hal-hal apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, kesempatan, atau ancaman bagi produknya. Interpretasi seseorang mengenai lingkungan tersebut akan sangat berpengaruh pada perilaku yang pada akhirnya menentukan

faktor-faktor yang dipandang sebagai motivasional atau dorongan untuk melakukan sesuatu. Dengan memahami sedikit pengertian mengenai persepsi dan pengambilan keputusan individual dan penelitian tentang persepsi dan pengaruhnya terhadap keputusan individu di atas, maka kita dapat mengetahui pentingnya memahami kedua hal tersebut.

Persepsi

Persepsi adalah merupakan proses kognitif yang memungkinkan kita menginterpretasikan dan memahami sekitar kita. Dikatakan pula sebagai proses menginterpretasikan suatu lingkungan. Orang harus mengenal objek untuk berinteraksi sepenuhnya dengan lingkungan mereka. Ivancevich, dkk (2006: 116) mendefinisikan bahwa persepsi adalah proses kognitif di mana seorang individu memilih, mengorganisasikan, dan memberikan arti kepada stimulus lingkungan. Sedangkan Nord dalam Winardi (2004: 203) Mendefinisikan persepsi merupakan proses kognitif di mana seorang individu memberikan arti kepada lingkungan. Mengingat bahwa masing-masing orang memberi artinya sendiri terhadap stimuli, maka dapat dikatakan bahwa individu-individu yang berbeda, “melihat” hal sama dengan cara-cara yang berbeda.

Menurut Suhendi & Anggara (2012: 67) Persepsi diartikan sebagai proses pemahaman ataupun pemberian makna atas suatu informasi terhadap ataupun pemberian makna atas suatu informasi terhadap stimulus. Stimulus diperoleh dari proses penginderaan terhadap objek, peristiwa, atau hubungan-hubungan antargejala yang selanjutnya diproses oleh otak. Sementara itu Persepsi (perception) menurut Robbins & Judge (2012: 175) adalah proses di mana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka. Namun apa yang diterima seseorang pada dasarnya bisa berbeda dari realitas objektif.

Dalam Penelitian Joseph (2013: 2) Persepsi adalah proses yang dilalui orang dalam memilih, mengorganisasikan dan menginterpretasikan informasi guna membentuk gambaran yang berarti mengenai dunia seseorang yang termotivasi siap untuk bertindak. Bagaimana orang tersebut bertindak dipengaruhi oleh persepsinya mengenai situasi. Dari

pengertian para ahli diatas, kami menyimpulkan bahwa persepsi merupakan keadaan penggabungan dari individu terhadap stimulus yang diterimanya. Apa yang ada dalam diri individu, pikiran, perasaan, pengalaman-pengalaman individu akan ikut aktif berpengaruh dalam proses persepsi. Proses kognisi dimulai dari persepsi. Melalui persepsilah manusia memandang dunianya.

Faktor Yang Memengaruhi Persepsi

Menurut Robbins dan Judge (2012:175) Ketika seseorang individu melihat sebuah target dan berusaha untuk menginterpretasikan apa yang ia lihat, interpretasi itu sangat di pengaruhi oleh berbagai karekteristik pribadi dari pembuat persepsi individual tersebut. karekteristik pribadi yang mempengaruhi persepsi meliputi sikap, keperibadian, motif, minat, pengalaman masa lalu, dan harapan-harapan seseorang. Karekteristik target yang diobservasikan bisa mempengaruhi apa yang diartikan individu yang bersuara keras cenderung di perhatikan dalam sebuah kelompok di bandingkan individu yang diam. Begitu pula dengan individu yang luar biasa menarik atau tidak menarik. Oleh karena target tidak di libatkan secara khusus, hubungan sebuah target dengan latar belakang juga mempengaruhi persepsi, seperti halnya kecenderungan kita untuk mengelompokkan hal-hal yang dekat dan hal-hal yang mirip.

Pengelompokan Persepsi

Jika informasi berasal dari suatu situasi yang telah diketahui oleh seorang, maka informasi yang datang tersebut akan mempengaruhi cara seseorang mengorganisasikan persepsinya. Hasil pengorganisasian persepsinya mengenai sesuatu informasi dapat berupa pengertian tentang sesuatu obyek tersebut. Menurut Thoha (2011: 157) Pengorganisasian persepsi itu meliputi tiga hal berikut ini:

1. Kesamaan dan ketidaksamaan Sesuatu obyek yang mempunyai kesamaan dan ketidaksamaan ciri, akan diperepsi sebagai suatu obyek yang berhubungan dan ketidakhubungan. Artinya obyek yang mempunyai ciri yang sama diperepsikan ada hubungannya, sedangkan obyek yang mempunyai ciri tidak sama adalah terpisah.

2. Kedekatan dalam ruang Obyek atau peristiwa yang dilihat oleh orang karena adanya kedekatan dalam ruang tertentu, akan dengan mudah diartikan sebagai obyek atau peristiwa yang ada hubungannya.

3. Kedekatan dalam waktu Obyek atau peristiwa juga dilihat sebagai hal yang mempunyai hubungan karena adanya kedekatan atau kesamaan dalam waktu.

Kesalahan Persepsi

Apabila seseorang melihat orang lain maka persepsinya terhadap orang tersebut mungkin saja salah atau keliru. Dalam hal demikian telah terjadi kesalahan persepsi. Kemungkinan kesalahan yang dapat terjadi menurut para pakar bentuknya sangat beragam. Pendapat mereka mengandung persamaan, namun terdapat pula perbedaan, sehingga secara keseluruhan dapat saling melengkapi. Kesalahan persepsi menurut Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2014: 67) dapat berupa: Fundamental attribution error, Halo effect, Similar-to-me effect, selective perception, dan First-impression error.

McShane dan Von Glinow dalam Wibowo (2014: 67) menunjukan kesalahan persepsi sebagai: Halo Effect, Primacy effect, Recency effect, dan False-consensus effect. Sementara itu, Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2014: 68) mengemukakan kesalahan persepsi biasa ditemukan dalam bentuk: Halo, Leniency, sentral tendency, Recency Effect, dan Contrast effect.

Memperbaiki Persepsi

Sebagaimana kita bahas sebelumnya, selain persepsi dapat mempengaruhi perilaku, dapat juga terjadi persepsi mengalami penyimpangan dalam berbagai macam bentuk. Oleh karena itu, seorang manajer harus mampu mengurangi kemungkinan terjadinya penyimpangan. Di bawah ini beberapa pedoman menurut Badeni (2013:59) yang dapat dipakai untuk mengatasi hal tersebut.

1) Menyadari kapan faktor perceptual dapat memengaruhi persepsi seseorang. Misalnya, ketika kita menyampaikan suatu ide baru, kita harus

sadar bahwa hal yang baru dapat memengaruhi persepsi orang tersebut bahwa hal itu sesuatu yang terbaik. Untuk itu, kita harus mencoba memengaruhi supaya hal baru tersebut tidak memengaruhi persepsinya. Contoh lain, ketika kita menugasi seseorang dengan tugas tertentu, seperti memimpin suatu kelompok.

2) Menyadari motif (misalnya motif kuasa, afiliasi, dan lainnya) dapat berpengaruh terhadap persepsi tentang peran memimpin. Cara yang dilakukan adalah dengan menjelaskan perannya secara eksplisit.

3) Mencari informasi lain untuk mengonfirmasi yang kita tangkap. Misalnya, ketika kita mendapat kesan bahwa seseorang adalah orang baik, kita dapat mengkonfirmasikannya dengan mencoba meminta bagaimana pendapat orang lain terhadap orang tersebut.

4) Empati yaitu usaha untuk melihat suatu situasi sebagaimana dipersepsi orang lain sebab setiap orang dapat mendefinisikan sesuatu yang sama secara berbeda.

5) Meluruskan persepsi seseorang melalui meminta umpan balik ketika mereka memersepsi suatu situasi yang menyimpang.

6) Menghindari penyimpangan-penyimpangan yang umum terjadi

seperti stereotype, halo effect, dan lain-lain.

7) Menghindari terjadi pengatribusian yang salah dengan cara menganalisis beberapa faktor yang dapat mengakibatkan kesalahan dalam pengatribusian.

Pengambilan Keputusan

Setiap pemimpin pasti bertanggung jawab terhadap masa depan organisasinya. Untuk itu tujuan yang telah ditetapkan harus dapat tercapai dengan berbagai aktivitas dan kebijakan. Salah satu yang harus dilakukan pemimpin dalam rangka pencapaian tujuan organisasi adalah pengambilan keputusan. Untuk memberikan pemahaman tentang pengambilan keputusan, terlebih dahulu dikemukakan pengertian pengambilan keputusan.

Menurut Robins dalam Mesiono (2014: 153) decision making is a process in which one chooses between two or more alternatives. Pendapat ini menegaskan bahwa pengambilan keputusan sebagai proses memilih satu pilihan di antara dua atau lebih alternatif. Pengambilan keputusan adalah menetapkan pilihan atau alternatif secara nalar dan menghindari diri dari pilihan yang tidak rasional, tanpa alasan atau data yang kurang akurat.

Sedangkan menurut Rivai & Mulyadi, Pengambilan keputusan adalah seperangkat langkah yang diambil individu atau kelompok dalam memecahkan masalah. Pengambilan keputusan terjadi sebagai reaksi terhadap suatu masalah. Dengan begitu jelaslah bahwa pengambilan keputusan merupakan hal yang penting untuk dilakukan dalam hubungannya dengan organisasi.

Proses Pembuatan Keputusan Yang Rasional

Menurut Rivai & Mulyadi (2012: 256) Teori pengambilan keputusan klasik berasumsi bahwa keputusan harus dengan sepenuhnya rasional. Proses pengambilan keputusan sebagai berikut: (1) Suatu masalah dikenali, (2) Tujuan & sasaran hasil dibentuk/mapan, (3) Semua alternatif yang mungkin dihasilkan, (4) Konsekuensi dari tiap alternatif dipertimbangkan, (5) semua alternatif dievaluasi, (6) Alternatif yang terbaik adalah satu yang memaksimalkan sasaran hasil dan tujuan, (7) Akhirnya, keputusan diterapkan dan dievaluasi. Sedangkan Ivancevich, dkk (2006: 161) mengemukakan ada 9 proses pengambilan keputusan rasional yaitu: (1) Penetapan Target dan Tujuan Spesifik serta Pengukuran Hasil. (2) Identifikasi dan Definisi Masalah, (3) Penetapan Prioritas, (4) Mempertimbangkan Penyebab Masalah, (5) Pengembangan Solusi Alternatif, (6) Evaluasi Terhadap Seluruh Alternatif Solusi, (7) Memilih Solusi, (8) Implementasi, (9) Tindak Lanjut.

Pendapat diatas sejalan dengan Robbins & Judge (2012: 189) yang berfikir bahwa pembuat keputusan yang paling baik adalah yang rasional. Artinya, pembuat keputusan tersebut membuat pilihan-pilihan yang konsisten dan memaksimalkan nilai dalam batasan-batasan tertentu. Menurut Robbins & Judge (2012: 189) Pilihan-pilihan ini dibuat dengan

mengikuti enam langkah dari model pembuatan keputusan yang rasional. Selain itu, ada asumsi-asumsi tertentu yang mendasari model ini.

Enam langkah dalam model pembuatan keputusan yang rasional Menurut Robbins & Judge (2012: 189) adalah sebagai berikut:

Model ini dimulai dengan mendefinisikan masalahnya. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, sebuah masalah ada ketika terdapat ketidaksesuaian antara keadaan yang ada dan keadaan perkara yang diinginkan.

Setelah seorang pembuat keputusan mendefinisikan masalahnya, ia harus mengidentifikasi kriteria keputusan yang penting dalam menyelesaikan masalah tersebut. Dalam langkah ini, pembuatan keputusan menentukan apa yang relevan dalam membuat keputusan. Langkah ini memproses berbagai minat, nilai, dan pilihan pribadi yang serupa dari si pembuat keputusan.

Pengidentifikasi kriteria tersebut penting karena apa yang dianggap relevan oleh seorang individu belum tentu demikian bagi individu lain. Selain itu, ingatlah bahwa faktor-faktor yang tidak diidentifikasi dalam langkah ini dianggap tidak relevan dengan si pembuat keputusan.

Semua kriteria yang diidentifikasi jarang sekali memiliki tingkat kepentingan yang sama. Jadi, langkah ketiga mengharuskan pembuat keputusan untuk menimbang kriteria yang telah diidentifikasi sebelumnya guna memberi mereka prioritas yang tepat dalam keputusan tersebut.

Langkah keempat mengharuskan pembuat keputusan membuat berbagai alternatif yang dapat berhasil dalam menyelesaikan masalah tersebut. Tidak ada usaha yang dikerahkan dalam langkah ini untuk menilai alternatif-alternatif tersebut, hanya untuk menyebutkan mereka.

Setelah alternatif-alternatif dibuat, pembuat keputusan harus menganalisis dan mengevaluasi setiap alternatif dengan seksama. Hal ini dilakukan dengan menilai setiap alternatif dalam setiap kriteria. Kelebihan dan kekurangan setiap alternatif menjadi jelas ketika alternatif

tersebut dibandingkan dengan kriteria dan bobot yang diperoleh di langkah kedua dan ketiga.

Langkah terakhir dalam model ini mengharuskan kita untuk memperhitungkan keputusan yang optimal. Hal ini dilakukan dengan mengevaluasi setiap alternatif terhadap kriteria yang ditimbang dan memilih alternatif yang memiliki nilai total lebih tinggi.

Menurut Rivai & Mulyadi (2012: 238) Model pengambilan keputusan rasional didasarkan atas asumsi yaitu: (a) kejelasan masalah dan tidak mendua, (b) pilihan-pilihan diketahui yaitu semua kriteria dapat didefinisikan dan disadari konsekuensinya, (c) pilihan yang jelas yaitu kriteria dan alternatif dapat diperingatkan dan ditimbang akan arti pentingnya, (d) pilihan yang konstan, (e) tidak ada batasan waktu atau biaya, dan (f) pelunasan maksimal yaitu pengambilan keputusan rasional akan memilih alternatif yang menghasilkan nilai yang dirasakan paling tinggi.

Meningkatkan Kreativitas Dalam Pembuatan Keputusan

Meskipun mengikuti langkah-langkah model pembuatan keputusan yang rasional sering kali bisa memperbaiki keputusan, pembuat keputusan yang rasional juga membutuhkan kreativitas, yaitu kemampuan menciptakan ide-ide baru dan bermanfaat. Ini adalah ide-ide yang berbeda dari apa yang telah dilakukan sebelumnya tetapi juga sesuai untuk masalah tersebut atau peluang yang dihadirkan.

Mengapa kreativitas sangat penting dalam pembuatan keputusan? Kreativitas memungkinkan pembuat keputusan untuk menilai dan memahami masalah dengan lebih mendalam, termasuk melihat masalah-masalah yang tidak bisa dilihat oleh individu lain. Namun, nilai yang paling jelas dari kreativitas adalah dalam membantu pembuat keputusan mengidentifikasi semua alternatif yang mungkin, atau dalam mengidentifikasi alternatif-alternatif yang belum jelas.

a. Potensial yang Kreatif Sebagian besar individu memiliki potensial kreatif yang bisa mereka gunakan ketika berhadapan dengan masalah

pembuatan keputusan. Tetapi untuk mengeluarkan potensi tersebut, mereka harus ke luar dari pola psikologis yang kita miliki dan belajar melihat semua masalah dalam cara-cara yang berbeda. Setiap individu memiliki kreativitas bawaan yang berbeda-beda, dan kreativitas yang luar biasa sangatlah langka. Sebuah penelitian mengenai kreativitas seumur hidup dari 461 pria dan wanita menyimpulkan bahwa ada kurang dari 1 persen yang mempunyai kreativitas yang luar biasa. Tetapi 10 persen sangat kreatif dan sekitar 60 persen agak kreatif. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar individu memiliki potensi menjadi kreatif, kita hanya perlu belajar melepaskannya.

b. Tiga Komponen Model Kreativitas Expertise (keahlian), adalah dasar untuk setiap pekerjaan kreatif. Keahlian disini dapat berupa Kemampuan, pengetahuan, pengalaman, kecakapan. Misalnya, penulis, produser, dan sutradara film Quentin Tarantino menghabiskan masa mudanya dengan bekerja di sebuah toko penyewaan video, yang menambah pengetahuannya tentang film. Creativity Skill (Keterampilan berfikir kreatif). Hal ini mencakup karakteristik kepribadian yang berhubungan dengan kreativitas, kemampuan untuk menggunakan analogi, serta bakat untuk melihat sesuatu yang sudah lazim dari sudut pandang berbeda. Task Motivation (motivasi tugas) adalah keinginan untuk mengerjakan sesuatu karena hal tersebut menarik, rumit, mengasyikkan, memuaskan, atau menantang secara pribadi. Komponen motivasional ini mengubah potensial kreativitas menjadi ide-ide kreatif yang aktual. Hal ini menentukan tingkat sampai mana individu sepenuhnya melibatkan keahlian dan keterampilan kreatif mereka. Jadi, individu yang kreatif sering kali mencintai pekerjaan mereka, sampai di sebuah titik mereka terlihat terobsesi.

Bab 6 Motivasi: Dari Konsep Menjadi Penerapan

Oleh : Abdi Masa

Motivasi merupakan proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Oleh karena motivasi secara umum adalah berkaitan dengan upaya menuju setiap tujuan, maka dapat dipersempit fokusnya menjadi tujuan organisasi terhadap perilaku terkait pekerjaan.

Kekuatan (Intensity) menggambarkan seberapa kerasnya seseorang dalam berusaha. Ini adalah elemen yang menjadi pusat perhatian ketika berbicara mengenai motivasi. Namun, kekuatan yang besar tidak mungkin memberikan hasil kinerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut disalurkan dalam suatu arahan (direction) yang memberikan keuntungan bagi organisasi. Oleh karena itu, kita harus mempertimbangkan mutu upaya agar sejalan dengan kekuatannya. Upaya yang diarahkan menuju dan konsisten pada tujuan organisasi adalah jenis upaya yang harus kita temukan. Terakhir, motivasi memiliki dimensi ketekunan (persistence). Ketekunan mengukur berapa lama seseorang dapat mempertahankan upayanya. Para individu yang termotivasi akan bertahan cukup lama dengan tugasnya untuk mencapai tujuan mereka.

Teori-Teori Awal Mengenai Motivasi

1. Teori Hierarki Kebutuhan

Teori motivasi terbaik yang diketahui adalah teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow. Maslow membuat hipotesis bahwa di dalam setiap manusia terdapat hierarki lima kebutuhan.

- a. Fisiologis. Meliputi kelaparan, kehausan, tempat perlindungan, seks, dan kebutuhan fisik lainnya.
- b. Rasa aman. Kemanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional.
- c. Sosial. Kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan, dan persahabatan.

e. Penghargaan. Faktor-faktor internal misalnya rasa harga diri, kemandirian, dan pencapaian, serta faktor-faktor eksternal misalnya status, pengakuan, dan perhatian.

f. Aktualisasi diri. Dorongan yang mampu membentuk seseorang untuk menjadi apa; meliputi pertumbuhan, mencapai potensi kita, dan pemenuhan diri.

Maslow memisahkan lima kebutuhan kedalam urutan yang lebih tinggi dan yang lebih rendah. Kebutuhan fisiologis dan rasa aman, merupakan kebutuhan paling awal, adalah urutan kebutuhan yang lebih rendah (lower order need); sosial, penghargaan, serta aktualisasi diri adalah urutan kebutuhan yang lebih tinggi (higher-order need).

Urutan kebutuhan yang lebih tinggi dipenuhi secara internal (di dalam diri seseorang), sedangkan urutan kebutuhan yang lebih rendah sebagian besar akan dipenuhi secara eksternal (dengan imbalan, misalnya gaji, kontrak serikat, dan kedudukan tetap).

2. Teori X dan Teori Y

Douglas McGregor mengusulkan dua sudut pandang berbeda mengenai manusia: satu sisi secara mendasar negatif, diberi label Teori X, sedangkan sisi secara mendasar positif, diberi label Y.

Di bawah Teori X, para manajer meyakini bahwa para pekerja pada dasarnya tidak menyukai bekerja sehingga harus diarahkan bahkan dipaksa untuk melakukan pekerjaannya. Sebaliknya, Teori Y, para manajer beranggapan bahwa para pekerja memandang pekerjaannya sebagai suatu hal yang alamiah seperti beristirahat, atau bermain, dan maka dari itu rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, dan bahkan mencari tanggung jawab.

3. Teori Dua-Faktor

Meyakini pada hubungan individu untuk bekerja adalah dasar, dan bahwa sikap terhadap pekerjaan dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan, seorang ahli psikologi bernama Frederick Herzberg penasaran, “Apa

yang orang-orang inginkan dari pekerjaan mereka?” Dia meminta kepada orang-orang untuk menggambarkan, secara terperinci, situasi di mana mereka merasakan sangat baik atau buruk tentang pekerjaan mereka. Tanggapan-tanggapannya berbeda secara signifikan dan mengarahkan kesimpulan Herzberg pada teori dua faktor (two-factor theory)- juga dinamakan teori motivasi murni (motivation hygiene theory).

Herzberg mengusulkan sebuah kesinambungan ganda : Lawan dari “kepuasan” adalah “tidak ada kepuasan” dan lawan dari “ketidakpuasan” adalah “tidak ada ketidakpuasan”. Sebagai hasilnya, Herzberg mengkategorikan kondisi seperti mutu pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, kondisi fisik kerja, hubungan dengan orang lain, dan keamanan pekerjaan sebagai faktor murni (hygiene factor).

Ketika faktor-faktor itu tidak memadai, orang tidak akan tidak puas; tetapi juga mereka tidak akan dipuaskan. Jika kita ingin memotivasi orang atas pekerjaan mereka, Herzberg menyarankan penekanan ada faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri atau dengan hasil yang secara langsung dapat diperoleh dari pekerjaannya, seperti kesempatan kenaikan pangkat, peluang pertumbuhan pribadi, pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian.

Teori dua-faktor belum didukung dengan baik dalam literatur, dan memiliki banyak kritik. Kritik-kritik yang disampaikan meliputi :

- a. Metodologi Herzberg terbatas karena bergantung pada laporan pribadi. Ketika segalanya berjalan dengan baik, orang akan cenderung untuk menyampaikan pujian. Jika segalanya tidak berlangsung dengan baik, mereka akan menyalahkan kegagalan pada lingkungan ekstrinsik.
- b. Keandalan metodologi Herzberg dipertanyakan. Para penilai harus membuat interpretasi, sehingga mereka dapat mencemari temuan-temuan dengan menginterpretasikan salah satu respon lain yang cukup mirip dengan cara berbeda.

c. Tidak keseluruhan ukuran kepuasan dimanfaatkan. Seseorang tidak akan menyukai bagian dari pekerjaan tetapi masih berpendapat bahwa pekerjaan secara keseluruhan dapat diterima.

d. Herzberg berpendapat bahwa terdapat hubungan antara kepuasan dan produktivitas, tetapi dia hanya melihat pada kepuasan.

4. Teori Kebutuhan McClelland

Teori ini dikembangkan oleh David McClelland dan rekan-rekannya. Dia melihat pada tiga kebutuhan:

- Kebutuhan akan pencapaian (nAch) adalah dorongan untuk berprestasi, untuk pencapaian yang berhubungan dengan serangkaian standar.
- Kebutuhan akan kekuasaan (nPow) adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang tidak akan dilakukan tanpa dirinya.
- Kebutuhan akan afiliasi (nAff) adalah keinginan untuk hubungan yang penuh persahabatan dan interpersonal yang dekat.

5. Teori-Teori Kontemporer Mengenai Motivasi

Teori-teori awal mengenai motivasi bahkan tidak bertahan dibawah pemeriksaan dekat atau turun menjadi tidak disukai. Sebaliknya, teori-teori kontemporer memiliki satu persamaan: masing-masing memiliki tingkat yang wajar atas dokumentasi pendukung yang valid. Hal ini bukan berarti bahwa mereka tidak dapat disangsikan lagi kebenarannya. Kita menyebutnya sebagai “Teori Kontemporer” karena mereka merupakan pernyataan pemikiran terkini dalam menjelaskan motivasi pekerja.

6. Teori Penentuan Nasib Sendiri

Teori penentuan nasib sendiri (self-determination theory), berpendapat bahwa orang-orang lebih suka jika merasakan memiliki kontrol atas tindakan mereka. Sehingga segala hal yang menjadikan tugas yang sebelumnya dinikmati berubah menjadi sebuah kewajiban daripada

aktivitas yang dipilih dengan bebas akan meruntuhkan motivasi. Banyak riset mengenai teori penentuan nasib sendiri dalam perilaku kognitif telah memfokuskan pada teori evaluasi kognitif (cognitive evaluation theory), mana mengemukakan hipotesis bahwa imbalan secara ekstrinsik akan mengurangi ketertarikan secara intrinsik akan tugas.

Hasil perkembangan baru-baru ini mengenai teori penentuan nasib sendiri adalah kesesuaian diri (self-concordance), yang mana mempertimbangkan seberapa kuatnya alasan dari orang-orang dalam mengejar tujuan mereka konsisten dengan minat mereka dan nilai inti. Jika para individu mengejar tujuan disebabkan oleh minat intrinsik, maka mereka lebih cenderung untuk memperoleh tujuan dan bahagia bahkan jika mereka tidak bisa memperolehnya.

7. Keterlibatan Pada Pekerjaan

Ketika perawat Melissa Jones datang untuk bekerja, nampak bahwa segala sesuatu dalam kehidupannya menghilang, dan dia menjadi benar-benar terserap dalam apa yang sedang dia kerjakan. Emosi, pikiran, dan perilakunya semua diarahkan untuk merawat para pasien. Pada kenyataannya, dia begitu terlarut dalam pekerjaannya yang bahkan dia sendiri tidak memperhatikan berapa lam dia telah berada disana. Sebagai hasil dari komitmen totalnya, dia menjadi lebih aktif dalam memberikan perawatan bagi para pasien dan terasa bernilai saat dia sedang bekerja.

Melissa memiliki level keterlibatan dalam pekerjaan (job engagement) yang tinggi, investasi atas fisik, kognitif, dan energi emosional pekerja ke dalam kinerja.

8. Teori Penetapan Tujuan

Jika para pekerja dapat berperan serta dalam penerapan tujuan mereka sendiri, akankah mereka akan berusaha dengan lebih keras ? Bukti yang ada bercampur. Dalam beberapa kasus, penetapan tujuan secara partisipatif menghasilkan kinerja yang lebih tinggi; sedangkan kasus lain, para individu melakukan yang terbaik ketika tujuan telah ditetapkan oleh bos mereka. Tetapi kelebihan utama dalam partisipasi akan meningkatkan

penerimaan tujuan sebagaimana yang diinginkan dalam bekerja. Tanpa partisipasi, individu yang mengejar tujuan harus memahami dengan jernih maksud dan pentingnya .

Selain umpan balik, tiga faktor lain yang memengaruhi hubungan tujuan-kinerja adalah : komitmen tujuan, karakteristik tugas, dan budaya nasional.

Teori penetapan tujuan mengansumsikan bahwa individu yang berkomitmen pada tujuan dan ditetapkan untuk tidak merendahkan dan melantarkannya. Individu (1) meyakini bahwa dia dapat mencapai tujuan dan (2) ingin mencapainya.

Para peneliti telah menemukan bahwa orang-orang yang berbeda dalam cara mereka mengatur pikiran dan perilaku mereka dalam mengejar tujuan. Secara umum, orang akan jatuh ke dalam satu dari dua kategori, meskipun, mereka dapat dimiliki keduanya. Orang yang dengan fokus promosi (promotion focus) mengupayakan kemajuan dan pencapaian serta pendekatan kondisi yang menggerakkan mereka menjadi lebih dekat dengan tujuan yang diinginkan. Orang yang dengan fokus pencegahan (prevention focus) mengupayakan untuk memenuhi tugas dan kewajiban dan menghindari kondisi yang menarik mereka menjauh dari tujuan yang diinginkan.

Mengimplementasikan Penetapan Tujuan

Suatu cara yang lebih sistematis untuk memanfaatkan penetapan tujuan adalah dengan manajemen berdasarkan tujuan (MBO), yang mana menekankan penetapan tujuan secara partisipatif yang berwujud, dapat diverifikasi dan dapat diukur. Ada empat bahan yang umum bagi program MBO : kekhususan tujuan, partisipasi dalam pengambilan keputusan (meliputi penetapan tujuan atau sasaran), selama periode waktu yang eksplisit dan umpan balik atas kinerja. Banyak elemen dalam program MBO yang eksplisit yang menyesuaikan dalil teori penetapan tujuan. Sebagai contoh, memiliki periode waktu yang eksplisit untuk mencapai tujuan sesuai dengan penekanan teori penetapan tujuan yaitu pada kekhususan tujuan. Perbedaan MBO dengan penetapan tujuan hanya

terdapat pada area partisipasi : MBO sangat mendukung hal itu, sedangkan teori penetapan tujuan mendemonstrasikan bahwa tujuan yang diberikan oleh para manajer biasanya langsung efektif.

Program-program MBO dapat ditemukan dalam banyak bisnis, perawatan kesehatan, pendidikan, pemerintahan, dan organisasi nirlaba.

9. Teori Efikasi Diri

Teori efikasi diri (self-efficacy theory) juga dikenal sebagai teori kognitif sosial, atau teori pembelajaran sosial, mengacu pada keyakinan individu bahwa dia mampu untuk melaksanakan tugas. Semakin tinggi efikasi diri, semakin anda percaya diri pada kemampuan untuk berhasil. Dengan demikian, dalam situasi yang sulit, orang dengan efikasi diri yang rendah lebih cenderung untuk mengurangi upaya mereka atau menyerahkan sekaligus, sementara itu orang dengan efikasi diri yang tinggi akan berusaha dengan lebih keras untuk menguasai tantangan.

Para peneliti yang mengembangkan teori efikasi diri, Albert Bandura, mengusulkan empat cara efikasi diri yang dapat ditingkatkan.

- a. Kemahiran dalam melaksanakan
- b. Pemodelan yang dilakukan
- c. Bujukan secara lisan
- d. Stimulasi

Menurut Bandura, sumber yang paling penting untuk meningkatkan efikasi diri adalah kemahiran dalam melaksanakan, yaitu memperoleh pengalaman yang relevan dengan tugas atau pekerjaan.

Sumber yang kedua adalah pemodelan yang dilakukan menjadi lebih percaya diri karena anda melihat seorang yang lain mengerjakan tugasnya. Sumber yang ketiga adalah bujukan secara lisan: menjadi semakin percaya diri karena seorang meyakinkan anda bahwa anda memiliki keahlian yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan. Terakhir, Bandura menyatakan bahwa stimulasi dapat meningkatkan efikasi diri.

Stimulasi mengarahkan pada suatu keadaan yang bersemangat, sehingga membangkitkan semangat seseorang untuk mengerjakan dengan lebih baik.

Cara terbaik bagi seorang manajer untuk menggunakan bujukan secara lisan adalah melalui efek pygmalion atau efek Galaten. Efek Pygmalion adalah suatu bentuk peramalan yang terpenuhi dengan sendirinya yang mana meyakini bahwa segala sesuatunya akan menjadi kenyataan.

10. Teori Penguatan

Teori penguatan (reinforcement theory) mengambil sudut pandang berlawanan dengan behavioristic, menyatakan kondisi penguatan perilaku. Teori pengondisian perilaku, mungkin merupakan komponen yang paling relevan dari teori penguatan bagi manajemen, menyatakan bahwa orang-orang akan belajar untuk berperilaku untuk mendapatkan sesuatu yang mereka inginkan atau menghindari sesuatu yang tidak mereka inginkan.

B.F Skinner, salah satu pendukung pengondisian perilaku yang paling menonjol, menyatakan bahwa menciptakan konsekuensi yang menyenangkan untuk mengikuti bentuk perilaku tertentu akan meningkatkan frekuensi perilaku tersebut. Kondisi pengondisian perilaku merupakan bagian dari konsep Skinner yang lebih luas mengenai behaviorisme, yang mana menyatakan bahwa perilaku akan mengikuti stimulus dalam hal yang secara relatif tidak terpikirkan. Bentuk behaviorisme yang radikal menurut Skinner akan menolak perasaan, pemikiran, dan pernyataan pikiran lainnya yang menyebabkan perilaku. Individu dapat mempelajari dengan diberitahukan atau dengan mengobservasi apa yang terjadi pada orang lain, seiring dengan pengalaman secara langsung. Banyak hal yang telah kita pelajari berasal dari mengamati model orang tua, pejabat, rekan sekerja, para pelaku film dan televisi, bos, dan lain sebagainya. Pandangan yang dapat kita pelajari, baik melalui observasi maupun pengalaman secara langsung disebut dengan teori pembelajaran sosial (social-learning theory).

Meskipun teori pembelajaran sosial adalah perluasan dari pengondisian perilaku yaitu, mengasumsikan perilaku sebagai fungsi dari konsekuensi juga mengetahui efek dari pembelajaran melalui observasi dan persepsi.

Model-model merupakan pusat bagi sudut pandang pembelajaran sosial. Empat proses yang menentukan pengaruh mereka pada individu:

- a. Proses atensi. Orang-orang belajar dari model hanya ketika mereka mengakui dan mencurahkan perhatian pada fitur pentingnya. Kita cenderung untuk menjadi sangat dipengaruhi oleh model-model yang menarik, tersedia berulang kali, penting bagi kita, atau mirip dengan kita dalam estimasi kita.
- b. Proses retensi. Pengaruh dari model bergantung pada seberapa baiknya individu mengingat tindakan model setelah model tidak lagi siap tersedia.
- c. Proses reproduksi penggerak. Setelah seseorang melihat suatu perilaku baru dengan mengobservasi model, mengamati kemudian dikonversi menjadi melakukan. Proses ini mendemostrasikan bahwa individu dapat mengerjakan aktivitas yang dicontohkan.
- d. Proses penguatan. Para individu termotivasi untuk memperhatikan perilaku yang dicontohkan jika insentif yang positif atau imbalan yang diberikan. Perilaku yang dikuatkan secara positif diberikan perhatian yang lebih, dipelajari dengan lebih baik, dan lebih sering dilakukan.

11. Teori Keadilan/Keadilan Organisasi

Menurut teori keadilan, para pekerja membandingkan apa yang mereka peroleh dari pekerjaan mereka misalnya gaji, promosi, pengakuan, atau mendapat tempat disudut kantor pada apa yang mereka masukkan kedalamnya (“input” mereka, misalnya usaha, pengalaman, dan pendidikan).

Adams mengusulkan bahwa keadaan tegang yang negatif ini memberikan motivasi untuk melakukan sesuatu untuk memperbaikinya.

Didasarkan pada teori keadilan, para pekerja yang menganggap sebagai ketidakadilan akan melakukan salah satu dari enam pilihan ini:

- a. Mengubah input (mengarahkan sedikit upaya jika bergaji rendah atau upaya lebih jika bergaji tinggi)
- b. Mengubah hasil (para individu dibayar dengan menggunakan dasar hasil kerja dapat meningkatkan gaji mereka dengan memproduksi kuantitas unit yang lebih banyak dengan mutu yang lebih rendah)
- c. Mengubah persepsi sendiri (“Saya terbiasa berpikir bahwa saya telah bekerja dengan kecepatan yang sedang, tetapi sekarang saya menyadari bahwa saya telah bekerja lebih keras daripada orang lain “)
- d. Mengubah persepsi orang lain (“Pekerjaan Mike tidak seperti yang saya pikirkan “)
- e. Pilihlah pembicara yang berbeda (“Saya tidak memperoleh sebanyak kakak ipar saya tetapi saya melakukan dengan jauh lebih baik daripada yang Ayah saya lakukan ketika dia seumur saya “)
- f. Meninggalkan bidang (keluar dari pekerjaan)

Meskipun Proposisi teori keadilan tidak seluruhnya dipertahankan, hipotensi berperan sebagai pelopor penting pada studi keadilan organisasi (Organizational Justice), atau lebih sederhana lagi keadilan ditempat kerja. Keadilan organisasi memusatkan perhatian lebih luas pada bagaimana para pekerja merasa para otoritas dan pengambil keputusan di tempat kerja dalam memperlakukan mereka. Bagi sebagian besar, para pekerja mengevaluasi seberapa adil mereka diperlakukan sepanjang empat dimensi.

Keadilan distributif (distributive justice) memusatkan perhatian pada kewajaran hasil, misalnya gaji dan pengakuan, yang diterima oleh para pekerja. Hasil dapat dialokasikan dalam beberapa cara. Misalnya, kita dapat mendistribusikan kenaikan yang sama diantara para pekerja, atau kita dapat menetapkan dasar pada mereka yang mana pekerja yang sangat memerlukan uang. Meskipun para pekerja sangat memperhatikan

mengenai apa hasil yang didistribusikan (keadilan distributif), mereka juga memperhatikan pula mengenai bagaimana hasil akan didistribusikan. Sementara keadilan distributif melihat pada apa hasil yang dialokasikan, keadilan prosedural (procedural justice) meneliti bagaimana hasil akan dialokasikan.

Di atas hasil dan prosedur, riset telah menunjukkan bahwa para pekerja memperhatikan mengenai dua tipe keadilan lain yang harus dilakukan dengan cara mereka diperlakukan selama berinteraksi dengan yang lainnya. Tipe pertama adalah keadilan informasi yang akan mencerminkan apakah para manajer memberikan kepada para pekerjanya penjelasan atas keputusan pokok dan para manajer yang jujur dengan para pekerjanya, akan lebih dirasakan adil ketika diperlakukan oleh para manajer tersebut.

Tipe kedua dari keadilan adalah relevan dengan interaksi antara para manajer dengan para pekerja yaitu keadilan interpersonal, yang mana mencerminkan apakah para pekerja diperlakukan dengan rasa hormat dan bermartabat.

12. Teori Ekspektansi

Salah satu penjelasan motivasi yang paling banyak diterima secara luas adalah teori ekspektansi (expectancy theory) yang dicetuskan oleh Victor Vroom.

Teori Ekspektansi menyatakan bahwa kekuatan ekspektansi kita mengenai hasil yang diberikan dan ketertarikannya. Dalam hal yang lebih praktis, para pekerja akan mengarahkan pada imbalan organisasi, misalnya peningkatan gaji dan atau imbalan secara intrinsik; dan bahwa imbalan akan memuaskan tujuan pribadi para pekerja. Teori ini, oleh karenanya, memusatkan perhatian pada tiga hubungan :

a. Hubungan upaya-kinerja. Probabilitas dirasakan oleh individu yang mengerahkan sejumlah upaya yang diberikan akan mengarahkan pada kinerja.

b. Hubungan kinerja-imbalan. Keadaan yang mana individu meyakini untuk melaksanakan pada suatu tingkat tertentu akan mengarahkan pada pencapaian hasil yang diinginkan.

c. Hubungan imbalan-tujuan pribadi. Keadaan yang mana imbalan organisasional akan memuaskan tujuan pribadi individu atau kebutuhan dan ketertarikan atas imbalan yang potensial tersebut bagi individu.

Teori ekspektansi membantu dalam menjelaskan mengapa banyak pekerja yang tidak termotivasi pada pekerjaan mereka dan hanya melakukan usaha minimum untuk memperolehnya. Sistem penilaian kinerja organisasi dirancang untuk menilai faktor yang bukan kinerja seperti misalnya loyalitas, inisiatif, atau keberanian, yang mana artinya lebih banyak usaha tidak lantas menghasilkan evaluasi yang lebih tinggi. Kemungkinan lainnya adalah bahwa para pekerja, yang benar atau yang salah, menganggap bahwa bos tidak menyukai mereka. Sebagai hasilnya, mereka mengharapkan penilaian yang buruk, tanpa memperhatikan usaha.

Banyak imbalan organisasi di samping kinerja. Ketika gaji didasarkan pada faktor-faktor misalnya senioritas. Pekerja bekerja keras tidak hanya dengan harapan akan memperoleh promosi tetapi juga memperoleh kenaikan gaji. Atau para pekerja menginginkan pekerjaan lebih menarik dan menantang tetapi hanya menerima sedikit kata-kata pujian. Sayangnya, banyak manajer terbatas dalam imbalan yang didistribusikan, yang mana menyulitkan untuk menyesuaikan imbalan terhadap kebutuhan pekerja.

Mengintegrasikan Teori-Teori Motivasi Kontemporer

Teori ekspektansi memprediksikan para pekerja akan mengerahkan segenap usaha keras jika mereka menganggap ada hubungan yang kuat antara upaya dengan kinerja, kinerja dengan imbalan, dan imbalan dengan terpenuhinya tujuan pribadi. Masing-masing dari hubungan ini, pada gilirannya, dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya. Atas upaya untuk mengarahkan kepada kinerja yang baik, individu harus memiliki kemampuan untuk melaksanakan dan memandang sistem penilaian

kinerja tersebut adil dan objektif. Hubungan kinerja-imbalan akan menjadi kuat jika individu memandang bahwa kinerja (dan bukannya senioritas, pribadi favorit, atau kriteria lainnya) yang diberikan imbalan. Jika teori evaluasi kognitif sepenuhnya valid dalam tempat kerja yang sesungguhnya, maka kita akan memprediksikan di sini bahwa mendasarkan imbalan atas kinerja akan menurunkan motivasi intrinsik dari individu. Kaitan yang terakhir dalam teori ekspektansi adalah hubungan imbalan-tujuan. Motivasi akan tinggi jika imbalan atas kinerja yang tinggi dapat terpenuhi kebutuhan yang dominan konsisten dengan tujuan-tujuan individu.

Model mempertimbangkan pencapaian motivasi, desain pekerjaan, penguatan dan teori keadilan/keadilan organisasi. Individu yang berprestasi tinggi tidak dimotivasi oleh penilaian kinerja organisasi atau imbalan organisasi, sehingga terjadi lompatan ke tujuan pribadi dengan yang tinggi. Ingatlah, yang berprestasi tinggi akan didorong secara internal sepanjang pekerjaan mereka memberikan mereka tanggung jawab pribadi, umpan balik, dan risiko yang sedang. Teori penguatan memasuki model dengan mengakui bahwa imbalan organisasi akan memperkuat kinerja individu. Apabila para pekerja melihat sistem imbalan sebagai “penulasan” atas kinerja yang baik, maka imbalan akan menguat dan mendorong kinerja yang baik.

Bab 7 Dasar dari Perilaku Kelompok

Oleh : Fanny Wulanda

Berbicara mengenai kelompok, mungkin sudah tidak asing lagi karena manusia selalu di hadapkan dengan manusia lain. Karena, dalam Al Qur'an Allah juga menjelaskan QS. AL Hujurat ayat 13. Artinya: “hai manusia, sesungguhnya kami menciptakan kalian laki laki dan perempuan dan menjadikan kalian berbangsa dan bersuku suku untuk saling mengenal....”

Dalam ayat tersebut dapat di pahami bahwasanya manusia adalah makhluk sosial yang kesehariannya selalu berinteraksi dengan manusia lain, membutuhkan pertolongan orang lain, tidak semuanya dapat di kerjakan sendiri dan selalu di bantu orang lain. Ini menunjukkan bahwa secara tidak sadar, antara individu satu dengan yang lain saling berintraksi, saling bekerja sama, saling bergotong royong dalam aktivitasnya. Sebagai makhluk sosial, manusia tidak bisa di pisahkan dari kelompok. Karena kelompok salah satu bagian dari kehidupan manusia apalagi dalam organisasi.

Thoha (2007: 80) mengungkapkan bahwa banyak teori yang mencoba mengembangkan adanya anggapan mengenai kelompok dari perkumpulan individu tertentu. Menurutnya, di sebut kelompok jika adanya kedekatan dari setiap individu tertentu yang bergabung dalam suatu wadah, daerah dan sebagainya. Benarkah seperti itu yang di katakan sebagai kelompok sebagaimana yang di maksudkan dalam kajian ini? Lalu mengapa bahasan mengenai dasar-dasar kelompok dan memahami kelompok atau tim ini perlu dikaji dalam kajian perilaku organisasi? Hal ini mengingat akan pentingnya kerjasama Tim/Kelompok yang di butuhkan dalam organisasi agar tercapai keefektifitasan tujuan organisasi.

Hakikat dan Klasifikasi Kelompok

Greenberg dan Baron dalam buku wibowo (2014: 163) mendefinisikan kelompok sebagai kumpulan dari dua individu atau lebih yang

berinteraksi yang menjaga pola hubungan yang stabil, berbagai tujuan bersama, dan merasakan diri mereka menjadi sebuah kelompok. Sedangkan menurut Rivai dan Mulyadi (2012: 191) menyebutkan bahwa kelompok adalah dua individu atau lebih yang berintraksi dan saling bergantung untuk mencapai sasaran tertentu.

Sedangkan Indrawijaya (1989: 91), menyatakan bahwa dalam suatu kelompok terdapat pengaruh dari pelaku organisasi (kelompok) terhadap perilaku perorangan. Sebaliknya perilaku perorangan juga berpengaruh terhadap norma dan sistem nilai bersama yang biasanya menjadi perilaku kelompok. Dari beberapa pendapat ahli tersebut, maka dapat diambil inti dari definisi kelompok itu merupakan perkumpulan dari dua individu atau lebih yang saling berintraksi yang mana dalam interaksi tersebut ada tujuan yang ingin dicapai.

Dua ahli tersebut mendefinisikan kelompok dengan adanya persamaan yaitu adanya tujuan atau sasaran yang akan dicapai dan juga adanya interaksi dari individu-individu. Berarti belum dikatakan kelompok jika tidak adanya interaksi antara individu satu dengan yang lain dan juga tidak adanya tujuan dari dua individu atau lebih. Meskipun setiap individu memiliki tujuan akan tetapi jika tujuan tersebut tidak di capai dengan individu lain, maka namanya bukan kelompok. Karena pada dasarnya sebagaimana di kemukakan ahli tersebut bahwa kelompok adalah dua individu atau lebih yang berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama.

Kemudian Kreitner dan Kinicki dari pandangan EdgarSchein dalam Wibowo (2014: 164) menyebutkan tentang adanya perbedaan antara group (kelompok), Crowd (kerumunan), dan organization (organisasi). Kelompok dibatasi oleh kemungkinan saling berinteraksi dan saling peduli. Berdasarkan definisi ini sekumpulan orang saja belum bisa dikatakan kelompok karena mereka tidak saling berinteraksi meski mereka peduli satu sama lain. Misalnya kerumunan mahasiswa yang sedang membaca pengumuman di mading, mereka tidak bisa dikatakan sebagai kelompok.

Seluruh organisasi apapun meski mereka berperasaan satu tapi karena mereka tidak semuanya berinteraksi dan tidak semua peduli satu dengan yang lain maka tidak bisa dikatakan sebagai kelompok. Tetapi tim kerja, lembaga informal lain diantara anggota organisasi jika mereka saling berinteraksi dan saling peduli maka sudah bisa di katakan sebagai kelompok. Jadi, antara kelompok, kerumunan, maupun organisasi memang pada hakikatnya berbeda, dilihat dari sudut perilaku maupun tujuannya.

Duncam dalam Sofyandi (2007: 126), mengemukakan ada empat ciri utama kelompok yaitu :

- a. Common motive (s) leading to group interaction. Anggota suatu kelompok paling tidak harus mempunyai satu tujuan bersama.
- b. Members who are affected differently by their interaction. Hubungan dalam suatu kelompok harus memberikan pengaruh kepada setiap anggotanya. Tingkat pengaruh tersebut diantara mereka dapat berbeda.
- c. Group structure with different degrees of status. Dalam kelompok selalu ada perbedaan tingkat/status, karena akan selalu ada pimpinan dan pengikut.
- d. Standard norms and values. Karena kelompok terbentuk untuk mencapai tujuan bersama, maka biasanya pembentukannya disertai tingkah laku dan sistem nilai bersama. Anggota kelompok diharapkan mengikuti pola tersebut.

Banyak terdapat beberapa bentuk kelompok. Teori-teori yang mencoba melihat asal mula terbentuknya kelompok seperti yang diuraikan diatas menyatakan betapa banyaknya pola bentuk kelompok tersebut. Sosiolog dan psikolog yang mempelajari perilaku sosial dari orang-orang di dalam organisasi mengidentifikasikan beberapa perbedaan dari tipe suatu kelompok. Dari perbedaan dan banyaknya bentuk kelompok tersebut, dapat kiranya berikut ini dikemukakan bentuk dari kelompok.

Kelompok Primer (Primary Group). Thoha (2007: 85) menyebutkan, Orang yang pertama kali merumuskan dan menganalisa suatu kelompok

primer ini adalah Charles H. Cooley. Didalam bukunya organisasi-organisasi sosial (social organizations), yang diterbitkan untuk pertama kalinya tahun 1909. Seringkali istilah kelompok kecil (small group) dan kelompok primer (primary group) dipakai silih berganti. Secara teknis ada bedanya. Suatu kelompok kecil dijumpai hanya untuk dihubungkan dengan suatu kriteria ukuran jumlah anggota kelompoknya, yakni kecil.

Dan pada umumnya tidak diikuti dengan spesifikasi berupa jumlah yang tepat untuk kelompok kecil tersebut. Tetapi kriteria yang dapat diterima ialah bahwa kelompok tersebut haruslah sekecil mungkin untuk berhubungan dan berkomunikasi secara tatap muka. Suatu kelompok primer haruslah mempunyai suatu perasaan keakraban, kebersamaan, loyalitas, dan mempunyai tanggapan yang sama atas nilai dari para anggotanya. Semua kelompok primer adalah kelompok yang kecil ukurannya, tetapi tidak semua kelompok kecil adalah primer. Contoh dari kelompok primer ini adalah keluarga yang mana di dalamnya terdapat rasa kebersamaan, loyalitas dan sebagainya sebagaimana yang telah di paparkan oleh Charles tersebut.

Kelompok Formal

Kelompok formal adalah suatu kelompok yang sengaja dibentuk untuk melaksanakan suatu tugas tertentu. Anggota anggotanya biasanya diangkat oleh organisasi. Tetapi itu tidak harus seperti itu pada setiap kasus. Sejumlah orang yang ditetapkan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu merupakan bentuk dari kelompok formal ini. contohnya komite atau panitia, unit-unit kerja seperti unit bagian, laboratorium riset dan pengembangan, tim manajer, kelompok tukang pembersih, dan sebagainya.

Kelompok Informal

Adapun kelompok informal adalah suatu kelompok yang tumbuh 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. Kelompok informal ini sering timbul berkembang dalam kelompok formal, karena adanya

beberapa anggota yang secara tertentu mempunyai nilai-nilai yang sama yang perlu ditularkan sesama anggota lainnya. Kadangkala kelompok informal berkembang atau keluar dari organisasi formal.

Robbins dan Judge (2011: 310), menjelaskan bahwa kelompok formal berstruktur organisasi, dengan desain penugasan, dan penentuan tugas. dalam hal ini perilaku anggota yang terikat di dalamnya di tentukan dan di arahkan pada tujuan organisasi. Sedangkan dalam kelompok informal, terbentuk secara alamiah sebagai tanggapan dan atas kebutuhan akan adanya kontak sosial. Berdasarkan penjelasan Robbins dan Judge tersebut berarti perilaku dari anggota organisasi terikat oleh organisasi karena semua penugasan dan wewenang telah di tentukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Lain halnya dengan kelompok informal yang lebih mengacu pada nilai nilai sosial individu tanpa adanya setruktural dari kelompok tersebut. Sebagai contoh, karyawan dalam suatu perusahaan keluar untuk makan siang bersama, mereka bekelompok pada jam istirahat atau mengikut sertakan dirinya dalam kegiatan secara spontan pada pekerjaan mereka. Sedangkan anggota dari depertemen atau lembaga yang makan siang misalnya bersama lembaga lain termasuk dalam kelompok formal. Perbedaan dari kelompok formal dan informal dapat dipahami bahwa kelompok informal, muncul secara spontan. Sedangkan formal terbentuk karena adanya otoritas keorganisasian.

Bab 8 Memahami Kerja Tim

Oleh : Septianingrum

Tim adalah orang-orang dalam suatu kelompok dengan tujuan yang sama. Esensinya kerjasama tim didasari oleh beberapa faktor di antaranya seperti mindset 2 orang atau lebih itu jauh lebih baik dibandingkan dengan satu orang, sesuatu yang dihasilkan sebuah tim lebih baik dibandingkan yang dihasilkan individu, anggota organisasi dapat mengenal satu sama lain dengan baik karena adanya kolaborasi tim, dan komunikasi menjadi lebih baik dengan kolaborasi tim.

Pada teori keseimbangan dijelaskan bahwasanya suatu kelompok akan berhasil jika memiliki anggota yang baik dan manajemen yang baik pula, jadi kolaborasi tim dan kepemimpinan saling berkaitan. Pengelolaan kinerja dapat dikatakan berhasil jika adanya suatu proses kolaborasi yang baik dalam organisasi (Setiyanti, 2012). Dengan adanya kerjasama tim yang baik dalam organisasi akan dapat menyelesaikan problem dengan cepat dan tepat.

Kerja tim dalam organisasi adalah proses kerja yang dilakukan oleh sekelompok orang yang memiliki keahlian berbeda-beda dan dikoordinasikan untuk mencapai tujuan bersama. Dalam definisi ini, tim berfungsi sebagai unit kerja yang efektif dan efisien, dengan anggota tim yang bekerja secara kooperatif, berbagi informasi dan gagasan, serta saling mendukung untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam sintesis, definisi kerja tim dalam organisasi melibatkan kerjasama tim yang efektif, dengan karakteristik seperti kepemimpinan partisipatif, komunikasi yang efisien, penyamaan tujuan, tanggung jawab yang terbagi, dan keterlibatan penuh. Manfaat kerja tim meliputi meningkatkan produktivitas, memperkuat bonding antar karyawan, meningkatkan inovasi, dan mengurangi tekanan kerja. Setiap anggota tim harus fokus pada tujuan bersama dan tidak melenceng dari jalur pekerjaannya, maka dari itu sangat diperlukan tim yang efektif memiliki tujuan yang jelas dan diperlukan untuk membangun teamwork.

Tanggung jawab yang terbagi di antara anggota tim memungkinkan setiap individu untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan mereka secara optimal, serta meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam menyelesaikan tugas. Keterlibatan penuh setiap anggota tim dalam proses kerja tim memungkinkan mereka untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan mereka secara optimal untuk manfaat organisasi. Tim yang efektif memiliki kepemimpinan yang partisipatif, di mana setiap anggota tim memiliki peran dan tanggung jawab yang jelas dalam mencapai tujuan bersama. Komunikasi yang terbuka dan intensif antar anggota tim adalah kunci dalam mencapai tujuan bersama. Hal ini memungkinkan setiap anggota tim untuk berbagi informasi, gagasan, dan pendapat serta mengantisipasi dan menanggapi kepentingan masing-masing.

Sedangkan kerja tim yang solid adalah elemen yang sangat penting dalam mencapai visi dan kesuksesan sebuah organisasi. Organisasi memiliki tujuan dan misi tertentu, dan kesuksesan organisasi tidak datang dengan sendirinya. Kesuksesan organisasi lebih mudah dicapai jika organisasi memiliki individu yang berkualitas dan kompeten di berbagai bidang. Namun, individu-individu ini tidak dapat mencapai kesuksesan secara sendirian; mereka harus mampu bekerja sama dan membentuk tim yang solid untuk mencapai visi dan misi organisasi. Kerja tim yang efektif sangat penting untuk keberhasilan organisasi mana pun.

Dalam hal ini melibatkan upaya terkoordinasi dari individu-individu yang bekerja sama menuju tujuan bersama. Dalam bab ini, kita akan mengeksplorasi pentingnya kerja tim dalam sebuah organisasi dan memberikan strategi untuk mengembangkan lingkungan kerja kolaboratif. Tujuan dan komitmen yang sama dengan kerjasama tim yang efektif hanya dapat terwujud jika seluruh anggota tim memiliki tujuan yang sama dan bersedia untuk mengedepankan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi atau ego masing-masing. Semangat ini harus disertai dengan komitmen yang kuat untuk bekerja semaksimal mungkin demi mencapai tujuan bersama. Kontribusi aktif dari setiap anggota tim sangat diperlukan, maka dari itu anggota tim yang tidak berpartisipasi

atau bahkan malas-malasan dapat memicu konflik dan mengganggu produktivitas tim.

Pentingnya Kerja Tim dalam Organisasi :

1. Meningkatkan Efisiensi: Kerja tim memungkinkan individu untuk berbagi tugas dan tanggung jawab, sehingga meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan waktu dan sumber daya.
2. Meningkatkan Kualitas Kerja: Dengan berbagi ide dan pengalaman, tim dapat menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik dan lebih inovatif.
3. Meningkatkan Komunikasi: Kerja tim memungkinkan individu untuk berkomunikasi lebih efektif dan meningkatkan kesadaran tentang tujuan dan peran masing-masing.
4. Meningkatkan Motivasi: Kerja tim dapat meningkatkan motivasi individu dengan memberikan kesempatan untuk berkontribusi dan berbagi hasil.
5. Meningkatkan Keputusan: Dengan berbagi pandangan dan ide, tim dapat membuat keputusan yang lebih baik dan lebih tepat.

Strategi untuk Mengembangkan Lingkungan Kerja Kolaboratif :

1. Buat Tujuan Bersama: Pastikan tim memiliki tujuan yang jelas dan spesifik, sehingga setiap individu tahu apa yang harus dilakukan.
2. Buat Komunikasi yang Baik: Pastikan tim memiliki sistem komunikasi yang efektif, sehingga setiap individu dapat berbagi ide dan informasi.
3. Buat Lingkungan Kerja yang Nyaman: Pastikan tim memiliki lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung, sehingga individu dapat bekerja dengan efektif.
4. Buat Sistem Penghargaan: Pastikan tim memiliki sistem penghargaan yang adil dan jelas, sehingga individu dapat dihargai dan dipuji atas kontribusi mereka.

5. Buat Pelatihan dan Pengembangan: Pastikan tim memiliki pelatihan dan pengembangan yang terus-menerus, sehingga individu dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan mereka.

Keuntungan Kerjasama Tim

Dalam bagian ini penulis akan mengeksplorasi manfaat kerja sama tim dalam organisasi. Kerja sama tim memungkinkan individu dengan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman berbeda untuk berkolaborasi dan menghasilkan ide-ide inovatif dan solusi kreatif. Bekerja sama tim memungkinkan tugas didistribusikan dengan lebih efisien, pertukaran ide lebih cepat, dan masalah diselesaikan lebih cepat, sehingga meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Kerja sama tim dapat memotivasi dan menstimulasi anggota tim, membuat mereka lebih terlibat dalam pekerjaan dan merasa bertanggung jawab atas kesuksesan kolektif. Berkolaborasi dengan orang lain memungkinkan individu untuk mengembangkan keterampilan profesional dan pribadi mereka melalui interaksi dan kolaborasi. Permasalahan yang kompleks dapat diselesaikan dengan lebih baik efektif ketika sebuah tim bekerja sama, menggabungkan kekuatan dan perspektif masing-masing anggota.

Kerja tim yang efektif memerlukan komunikasi yang terbuka dan efektif di antara anggota tim. Komunikasi yang terbuka dan efektif membantu menghindari kesalahpahaman dan memastikan bahwa semua orang mempunyai pemikiran yang sama. Komunikasi yang terbuka dan efektif memungkinkan anggota tim untuk berbagi informasi, ide, dan pendapat secara bebas dan terbuka. Dengan demikian, tim dapat berkomunikasi dengan cara yang efektif dan efisien, menghindari kesalahpahaman, dan memastikan bahwa semua orang mempunyai pemikiran yang sama. Kesalahpahaman dan konflik dapat terjadi jika anggota tim tidak berkomunikasi dengan cara yang terbuka dan efektif.

Kesalahpahaman dapat terjadi karena informasi yang tidak jelas atau tidak lengkap, sementara konflik dapat terjadi karena perbedaan pendapat dan kepentingan. Oleh karena itu, komunikasi yang terbuka dan efektif sangat penting untuk menghindari kesalahpahaman dan konflik. Komunikasi yang terbuka dan efektif membantu memastikan bahwa

semua anggota tim mempunyai pemikiran yang sama. Dengan demikian, tim dapat berkerja sama dengan cara yang efektif dan efisien, mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keterbukaan dan transparansi adalah kunci untuk komunikasi yang terbuka dan efektif.

Anggota tim harus berkomunikasi dengan cara yang jelas, lengkap, dan terbuka, serta memastikan bahwa semua informasi yang relevan disampaikan. Komunikasi yang berorientasi pada solusi membantu tim untuk berfokus pada solusi yang efektif dan efisien. Dengan demikian, tim dapat mengatasi masalah yang dihadapi dengan cara yang efektif dan efisien. Komunikasi yang berorientasi pada proses membantu tim untuk memahami proses yang digunakan dalam kerja tim. Dengan demikian, tim dapat berkerja sama dengan cara yang efektif dan efisien, mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Komunikasi yang berorientasi pada hasil membantu tim untuk memahami hasil yang diharapkan dari kerja tim. Dengan demikian, tim dapat berkerja sama dengan cara yang efektif dan efisien, mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Komunikasi yang berorientasi pada tim membantu tim untuk berkerja sama dengan cara yang efektif dan efisien. Dengan demikian, tim dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan meningkatkan kualitas kerja tim. Komunikasi yang berorientasi pada pemahaman membantu tim untuk memahami informasi yang disampaikan.

Ketika anggota tim bekerja sama, mereka dapat membagi tugas dan berbagi tanggung jawab, sehingga menghasilkan peningkatan produktivitas dan efisiensi. Dengan membagi tugas dan berbagi tanggung jawab, anggota tim dapat mengoptimalkan penggunaan waktunya. Mereka dapat fokus pada tugas yang spesifik dan meningkatkan produktivitas dengan mengurangi waktu yang dihabiskan untuk tugas yang tidak penting. Kerja sama tim memungkinkan anggota tim untuk berbagi pengetahuan dan keterampilan, sehingga meningkatkan kualitas kerja. Dengan berbagi tugas, anggota tim dapat membagi beban kerja dan mengurangi kesalahan yang dapat terjadi ketika seorang individu mencoba untuk melakukan semua tugas sendiri.

Kerja sama tim dapat meningkatkan motivasi anggota tim dengan memberikan mereka kesempatan untuk berkontribusi dan berbagi tanggung jawab. Dengan demikian, anggota tim dapat merasa lebih terlibat dan memiliki tujuan yang lebih jelas untuk mencapai. Sedangkan jika ditinjau dari segi efisiensinya kerja sama tim memungkinkan anggota tim untuk berkomunikasi lebih efektif. Dengan berbagi informasi dan ide, anggota tim dapat mengurangi kesalahan dan meningkatkan efisiensi dalam pengambilan keputusan. Dengan membagi tugas dan berbagi tanggung jawab, anggota tim dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya organisasi.

Kolaborasi antar anggota tim adalah proses yang melibatkan partisipasi aktif dari individu atau tim yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks dunia kerja, kolaborasi memungkinkan individu atau tim untuk membagi ide, pengetahuan, keterampilan, dan sumber daya secara terbuka dan efektif. Dengan demikian, kolaborasi dapat menghasilkan ide dan solusi inovatif yang tidak dapat dicapai secara individu. Kolaborasi memungkinkan individu atau tim untuk membagi tugas, memanfaatkan keahlian masing-masing, dan saling mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga menghasilkan hasil yang lebih baik dalam waktu yang lebih singkat. Dengan mempertemukan berbagai perspektif dan pendekatan, kolaborasi memungkinkan tim untuk memecahkan masalah dengan cara yang baru dan tidak konvensional, menginspirasi ide-ide segar dan solusi-solusi yang lebih efektif.

Kolaborasi memungkinkan individu atau tim untuk membagi pengetahuan, keterampilan, dan sumber daya secara terbuka dan efektif, sehingga meningkatkan kualitas kerja secara keseluruhan. Kolaborasi memungkinkan individu atau tim untuk bekerja bersama-sama secara efektif, memanfaatkan keahlian dan sumber daya yang beragam, dan mencapai tujuan bersama dengan lebih baik, sehingga meningkatkan kepuasan anggota tim. Dengan menerapkan prinsip-prinsip kolaborasi, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, responsif, dan berdaya saing tinggi, serta meningkatkan produktivitas, inovasi, dan kepuasan anggota tim.

Untuk meningkatkan kolaborasi tim yang efektif, beberapa cara yang dapat dilakukan adalah:

1. Pastikan Semua Anggota Terlibat: Pastikan bahwa semua anggota tim terlibat dalam proses kolaborasi dan memiliki peran yang jelas dalam mencapai tujuan bersama.
2. Pastikan Kita Rekrut Anggota Tim yang Kompeten: Pastikan bahwa anggota tim yang dipilih memiliki keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.
3. Lebih Intens dalam Berkomunikasi: Pastikan bahwa komunikasi yang jelas dan terbuka dilakukan secara efektif, menggunakan berbagai saluran komunikasi, seperti rapat tatap muka, email, atau aplikasi pesan instan.
4. Kurangi Penggunaan Media Elektronik: Kurangi penggunaan media elektronik yang tidak efektif dan fokus pada komunikasi yang lebih personal dan interaktif.

Membangun Tim Yang Kuat

Dalam suatu tim, peran dan tanggung jawab setiap anggota sangat penting untuk menghindari kebingungan dan pekerjaan yang tumpang tindih. Berikut adalah analisis peran dan tanggung jawab setiap anggota tim untuk mengoptimalkan kerja tim dan menghindari masalah yang timbul:

1. Pemimpin Tim
2. Anggota Tim
3. Pengembang
4. Pengawas
5. Pengembang Dokumentasi

Pertemuan rutin dan saluran komunikasi adalah dua elemen penting dalam memastikan anggota tim tetap mendapat informasi dan terhubung. Dalam tim, komunikasi efektif dan pertemuan rutin dapat membantu meningkatkan kinerja tim, meningkatkan kepuasan kerja, dan mengurangi kesalahan. Pastikan bahwa pertemuan rutin diadakan secara teratur dan efektif dengan agenda pertemuan rutin mencakup informasi yang diperlukan oleh anggota tim. Gunakan email dan aplikasi komunikasi lainnya sebagai saluran komunikasi tambahan. Pastikan bahwa email dan aplikasi komunikasi lainnya digunakan secara efektif dan tidak mengganggu kinerja tim.

Salah satu aspek penting dalam komunikasi tim yang efektif adalah penerimaan aktif, yaitu kemampuan untuk sepenuhnya menerima dan memahami apa yang disampaikan oleh anggota tim lainnya, baik secara verbal maupun nonverbal. Dalam konteks pembangunan kerjasama tim, penerimaan aktif menjadi fondasi penting yang memungkinkan anggota tim untuk membangun hubungan yang kuat, saling mempercayai, dan berbagi pengetahuan dan pemikiran secara efektif. Mendengarkan secara aktif adalah bagian penting dari komunikasi penerimaan aktif. Mendengarkan secara aktif tidak hanya berarti mendengar tetapi juga memahami dan menghargai apa yang disampaikan. Dalam berkomunikasi, kita mungkin bersikap mendengar tetapi belum mendengarkan secara aktif. Menurut Devito (2013), mendengarkan adalah kegiatan komunikasi yang paling penting, dan meningkatkan keterampilan ini akan sangat banyak manfaatnya karena peran pentingnya dalam komunikasi itu sendiri (Janasz, 2009).

Komunikasi penerimaan aktif memainkan peran yang sangat penting dalam membangun kerja sama tim. Dengan menggunakan metode komunikasi penerimaan yang aktif, anggota tim dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif di mana setiap anggota tim merasa didengarkan, dihargai, dan didukung dalam mengkomunikasikan ide dan pendapat mereka sendiri. Ini meletakkan dasar yang kuat untuk kolaborasi yang lebih baik, meningkatkan pemahaman, dan mengurangi kemungkinan konflik dalam tim. Teori Komunikasi Penerimaan Aktif, yang dikemukakan oleh Carl Rogers, menekankan betapa pentingnya

mendengarkan seseorang dalam proses komunikasi dengan empati dan tanpa penilaian. Dalam hal membangun kerja sama tim dalam organisasi, menerapkan komunikasi yang mendukung dan menerima dapat membantu menciptakan lingkungan yang ramah dan inklusif di mana anggota tim merasa didengar, dihargai, dan terlibat.

Untuk menciptakan lingkungan di mana anggota tim secara aktif mendengarkan satu sama lain dan menghormati pendapat satu sama lain, beberapa langkah dapat diambil:

1. **Pelatihan dan Pendidikan:** Pelatihan dan pendidikan tentang keterampilan komunikasi yang efektif dapat diberikan kepada anggota tim untuk memperkuat kemampuan mereka dalam menerapkan komunikasi penerimaan aktif.
2. **Budaya yang Mendorong Komunikasi Inklusif:** Organisasi harus menciptakan budaya yang mendorong praktik komunikasi yang inklusif dan suportif. Hal ini dapat dicapai melalui kebijakan dan prosedur yang mendorong komunikasi terbuka, menghormati keragaman, dan penyelesaian konflik yang konstruktif.
3. **Meningkatkan Kesadaran:** Pemimpin organisasi harus memperhatikan pentingnya melatih anggota tim dan mengembangkan komunikasi penerimaan yang aktif. Dengan meningkatkan kesadaran dan keterampilan dalam komunikasi reseptif aktif, anggota tim dapat membangun kolaborasi lebih efektif dan menghindari kesalahpahaman yang berpotensi merugikan.

Dengan mengimplementasikan langkah-langkah tersebut, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan harmonis, di mana anggota tim secara aktif mendengarkan satu sama lain dan menghormati pendapat satu sama lain.

Budaya kerja yang positif dan suportif memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Mendorong budaya kerja yang positif dengan mengakui dan menghargai pencapaian tim memerlukan keterbukaan dan komunikasi yang efektif. Hal ini memastikan setiap

anggota tim merasa didengar dan dihargai, sehingga meningkatkan kepercayaan dan motivasi individu. Pengakuan dan penghargaan memainkan peran penting dalam membentuk kepercayaan diri dan motivasi individu. Dengan mengakui dan menghargai pencapaian tim, organisasi dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan meningkatkan kinerja.

Keseimbangan kerja-hidup juga memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan yang berkelanjutan dan mendukung perkembangan personal dan profesional. Dengan mengakui dan menghargai pencapaian tim, organisasi dapat meningkatkan keseimbangan kerja-hidup dan meningkatkan kepuasan karyawan. Budaya kerja yang mendorong kolaborasi dan kerja tim menciptakan sinergi yang meningkatkan produktivitas dan memperkuat ikatan antarindividu. Dengan mengakui dan menghargai pencapaian tim, organisasi dapat meningkatkan kolaborasi dan kerja tim, serta meningkatkan kinerja. Budaya kerja yang mendorong inovasi dan kreativitas memberikan kebebasan berekspresi dan memberdayakan anggota tim untuk berpikir di luar batas konvensional.

Dengan mengakui dan menghargai pencapaian tim, organisasi dapat meningkatkan inovasi dan kreativitas, serta meningkatkan kinerja. Pengembangan sumber daya manusia memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Dengan mengakui dan menghargai pencapaian tim, organisasi dapat meningkatkan pengembangan sumber daya manusia dan meningkatkan kinerja. Komunikasi yang terbuka antara karyawan dan manajemen memainkan peran penting dalam menciptakan budaya kerja positif. Dengan mengakui dan menghargai pencapaian tim, organisasi dapat meningkatkan komunikasi yang terbuka dan meningkatkan kepuasan anggota tim.

Bab 9 Komunikasi

Oleh : Oktri Permata Lani

Komunikasi dalam kepemimpinan juga berfungsi sebagai alat manajemen untuk mengelola situasi saat ini dan memproyeksikan kondisi masa depan. Seorang pemimpin harus mampu berkomunikasi secara langsung dan jelas kepada karyawan agar setiap tugas yang diberikan dapat diterima dan dipahami dengan baik oleh karyawan yang bersangkutan.

Definisi Komunikasi

Komunikasi sering kali dihubungkan dengan kehidupan sosial, di mana setiap individu berinteraksi satu sama lain. Melalui komunikasi, setiap orang melakukan tindakan yang kemudian direspon dengan reaksi. Berikut ini adalah beberapa definisi komunikasi menurut para ahli:

Menurut Onong Uchjana Effendy berpendapat bahwa pemahaman komunikasi harus dilihat dari dua perspektif: secara umum dan paradigmatis. Pemahaman umum tentang komunikasi ini juga perlu dibagi menjadi dua aspek, yaitu secara etimologis dan terminologis. Secara etimologis, kata komunikasi berasal dari bahasa Latin "communicatio" yang berakar dari kata "communis" yang berarti sama. Dalam konteks ini, "sama" mengacu pada kesamaan makna. Jadi, komunikasi terjadi ketika orang-orang yang terlibat memiliki kesamaan makna mengenai sesuatu yang sedang dikomunikasikan. Dengan kata lain, hubungan antara mereka menjadi komunikatif jika mereka saling memahami apa yang sedang dikomunikasikan (Nurhadi et al., 2017).

Menurut Wursanto (2001:31), komunikasi adalah proses menyampaikan atau mentransfer pesan, berita, atau informasi yang memiliki makna dari satu pihak (seseorang atau tempat) ke pihak lain (seseorang atau tempat) dengan tujuan mencapai saling pengertian.

Menurut William J. Seller, komunikasi adalah cara yang digunakan sehari-hari untuk menyampaikan pesan atau rangsangan (stimulus) melalui proses yang melibatkan dua orang atau lebih. Dalam proses ini,

setiap pihak berperan dalam membuat, mengubah, merespons, dan memelihara pesan atau rangsangan tersebut di ruang publik, dengan tujuan agar penerima (komunikan) dapat menerima sinyal atau pesan yang dikirimkan oleh pengirim (komunikator). Seller juga menambahkan bahwa komunikasi adalah proses di mana pihak-pihak saling menggunakan informasi untuk mencapai tujuan bersama, dan komunikasi merupakan hubungan yang terbentuk melalui pengiriman rangsangan dan respons terhadapnya (Nora Zulvianti, 2012).

Menurut Harold Lasswell dalam Effendy (2011:10), komunikasi dapat dijelaskan dengan menjawab pertanyaan: Siapa Mengatakan Apa Melalui Saluran Apa Kepada Siapa Dengan Efek Apa? Jika dijabarkan, komunikasi mencakup jawaban dari pertanyaan-pertanyaan ini, yaitu komunikator (sumber, pengirim), pesan, media (saluran, media), komunikan (penerima), dan efek (dampak, pengaruh).

Definisi komunikasi secara rinci dinyatakan oleh Wilbur Schramm sebagai aktivitas menjalin kontak antara pengirim dan penerima melalui pesan. Pengirim dan penerima berbagi pengalaman bersama yang memberikan makna pada pesan dan simbol yang dikirim oleh pengirim dan diterima serta diinterpretasikan oleh penerima. Dengan demikian, komunikasi menjadi proses pertukaran informasi antara satu pihak dengan pihak lainnya, yang pada akhirnya menghasilkan pemahaman yang sama (Novita Maulidya Jalal et al., 2022).

Deddy Mulyana dan Jalaluddin Rakhmat (2000:13) mendefinisikan komunikasi sebagai proses di mana suatu perilaku diberi makna. Ketika seseorang mengamati perilaku kita dan memberinya makna, komunikasi telah terjadi, baik kita menyadari perilaku tersebut atau tidak, dan baik itu disengaja maupun tidak.

Menurut beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan secara sederhana komunikasi adalah proses penyampaian pesan dari komunikator (pengirim pesan), melalui media atau saluran kepada komunikan (penerima pesan).

Unsur- Unsur Komunikasi

Pandangan terbaru dari Joseph de Vito, K. Sereno, dan Erika Vora menekankan bahwa faktor lingkungan adalah elemen penting dalam mendukung proses komunikasi (Oktavia, 2016):

a. Sumber (Source)

Semua peristiwa komunikasi melibatkan sumber sebagai pembuat atau pengirim informasi. Dalam komunikasi antarmanusia, sumber bisa berupa individu atau kelompok seperti partai, organisasi, atau lembaga. Sumber sering disebut pengirim, komunikator, atau dalam bahasa Inggris dikenal sebagai source, sender, atau encoder.

b. Pesan (Message)

Pesan dalam proses komunikasi adalah sesuatu yang disampaikan pengirim kepada penerima. Pesan bisa disampaikan secara langsung atau melalui media komunikasi, dan isinya bisa berupa pengetahuan, hiburan, informasi, nasihat, atau propaganda. Dalam bahasa Inggris, pesan disebut message, content, atau information.

c. Media (Channel)

Media adalah alat yang digunakan untuk menyampaikan pesan dari sumber ke penerima. Media bisa berbentuk pancaindera dalam komunikasi antarpribadi, atau alat yang lebih kompleks dalam komunikasi massa. Media massa dibagi menjadi media cetak (seperti surat kabar, majalah, buku, leaflet, brosur, stiker, buletin, hand out, poster, spanduk) dan media elektronik (seperti radio, film, televisi, video recording, komputer, electronic board, audio cassette).

d. Penerima (Receiver)

Penerima adalah pihak yang menjadi sasaran pesan yang dikirim oleh sumber. Penerima bisa berupa individu, kelompok, partai, atau negara. Penerima disebut dengan berbagai istilah, seperti khalayak, sasaran, komunikan, atau dalam bahasa Inggris disebut audience atau receiver. Keberadaan penerima adalah hasil dari adanya sumber, karena tanpa

sumber, tidak ada penerima. Penerima adalah elemen penting dalam proses komunikasi karena mereka adalah target dari pesan tersebut. Jika pesan tidak diterima, dapat menimbulkan berbagai masalah yang mungkin memerlukan perubahan pada sumber, pesan, atau saluran.

e. Efek (Effect)

Efek adalah perbedaan antara apa yang dipikirkan, dirasakan, dan dilakukan oleh penerima sebelum dan sesudah menerima pesan. Efek ini bisa terjadi pada pengetahuan, sikap, dan tingkah laku seseorang, yang mencakup perubahan atau penguatan keyakinan.

f. Umpan Balik (Feedback)

Umpan balik adalah respons yang berasal dari penerima, pesan, atau media, meskipun pesan belum sampai pada penerima. Misalnya, perubahan konsep surat sebelum dikirim, atau gangguan pada alat komunikasi sebelum mencapai tujuan. Umpan balik ini diterima oleh sumber.

g. Lingkungan (Environment)

Lingkungan atau situasi adalah faktor-faktor tertentu yang mempengaruhi jalannya komunikasi, yang dibagi menjadi empat macam: lingkungan fisik, lingkungan sosial budaya, lingkungan psikologis, dan dimensi waktu.

Proses Komunikasi

Menurut Harold D. Lasswell (dalam Effendy, 1993:301), proses komunikasi harus dapat menjawab pertanyaan "who says what, in which channel, to whom, and with what effect," yang berarti:

- a. Who (siapa). Menunjukkan siapa yang menjadi komunikator.
- b. Says what (apa yang dikatakan). Menunjukkan isi pesan yang disampaikan harus diikuti atau dilaksanakan.

c. In which channel (saluran yang dipakai). Menunjukkan media atau saluran yang digunakan dalam proses komunikasi, baik secara langsung atau tatap muka.

d. To whom (kepada siapa). Menunjukkan sasaran atau komunikan.

e. With what effect (efek yang timbul): Menunjukkan dampak yang muncul setelah pesan disampaikan, yaitu munculnya suatu tindakan.

Menurut Sunarto (2003:16-17), terdapat tiga unsur penting dalam proses komunikasi:

a. Sumber (source): Komunikator atau bagian yang memberikan/menyebarakan informasi atau pesan.

b. Pesan (message): Dapat berupa ucapan, pesan-pesan, atau simbol-simbol.

c. Sasaran (destination): Penerima pesan, yaitu individu atau kelompok yang menerima informasi/pesan. Biasanya disebut juga dengan Komunikan.

Model Komunikasi

Studi tentang model dan teori sangat penting dalam memahami ilmu pengetahuan sosial, termasuk ilmu komunikasi. Melalui model, kita dapat menggambarkan perilaku komunikasi dalam masyarakat dan media secara lebih abstrak. Sedangkan melalui teori, kita dapat memahami realitas empiris perilaku komunikasi yang bermanfaat untuk membimbing pembelajar ilmu komunikasi dalam mengembangkan dan menemukan hal-hal baru dalam ilmu komunikasi.

Model adalah representasi sistematis dan abstrak yang menggambarkan potensi-potensi tertentu yang terkait dengan berbagai aspek dari suatu proses (Cangara, 2011). Dalam konteks lain, model dijelaskan sebagai representasi fenomena, baik nyata maupun abstrak, yang menyoroti unsur-unsur paling penting dari fenomena tersebut (Mulyana, 2014). Dengan kata lain, model adalah gambaran suatu fenomena yang hanya menyoroti hal-hal terpenting darinya.

Sebagai contoh, sebuah maket bangunan adalah model dari bangunan yang sesungguhnya. Maket tersebut hanya menggambarkan bentuk bangunan tanpa memperhatikan siapa yang menghuni bangunan itu, tujuan penggunaannya, atau kapan bangunan tersebut akan digunakan.

Begitu juga dengan model komunikasi. Model tersebut tidak menjelaskan siapa yang berkomunikasi, kepada siapa pesan disampaikan, apa isi pesan tersebut, atau pertanyaan-pertanyaan rinci lainnya.

Fungsi Komunikasi

Beberapa fungsi komunikasi secara umum meliputi memberikan informasi, mendidik, menghibur, dan mempengaruhi. Pada bagian ini, akan dijelaskan fungsi komunikasi secara lebih mendalam, yaitu fungsi sosial, fungsi ekspresif, fungsi ritual, dan fungsi instrumental. Fungsi komunikasi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Fungsi Sosial Komunikasi

Fungsi sosial komunikasi adalah penting karena membantu dalam membentuk konsep diri, melakukan aktualisasi diri, memastikan kelangsungan hidup, memberikan kesenangan dan penghargaan kepada orang lain, mencapai kebahagiaan, serta menghindari tekanan dan ketegangan.

a. Membentuk konsep diri

Komunikasi memiliki peran penting dalam pembentukan konsep diri seseorang. Konsep diri adalah pandangan individu tentang dirinya sendiri (Mulyana, 2014), yang juga dikenal sebagai citra diri. Proses ini tidak dapat terjadi tanpa interaksi dengan orang lain. Contohnya, kita mengetahui jenis kelamin kita karena informasi dari orang lain. Orang-orang terdekat seperti keluarga dan teman berperan besar dalam membentuk konsep diri kita.

Dengan mengetahui jenis kelamin kita, kita dapat menyesuaikan peran kita dalam kehidupan sesuai dengan norma dan nilai-nilai yang berlaku. Sebagai contoh, dalam banyak masyarakat, laki-laki

dianggap bertanggung jawab untuk menyediakan kebutuhan keluarga.

b. Aktualisasi Diri

Aktualisasi diri Aktualisasi diri adalah bahasa lain dari eksistensi diri. Orang akan selalu memperbaharui story di media sosial instagram atau whatsapp salah satunya mungkin untuk tujuan ini. Bahkan demi tujuan itu, mereka rela menghabiskan banyak uang untuk mencari view yang bagus agar mendapat sekedap emoji suka dari orang lain. Itulah dahsyatnya salah satu fungsi komunikasi dengan media sosial. Dulu orang akan diakui orang lain salah satunya melalui karyanya. Rene Descartes (1596-1650) seorang filosof pernah berucap: *cogito ergo sum* (saya berpikir, maka saya ada). Ucapan itu lalu berkembang menjadi: saya menulis, maka saya ada. Di masa selanjutnya muncul ungkapan: saya berbicara, maka saya ada, dan terus berkembang menjadi: saya foto, maka saya ada, saya membuat story maka saya ada, dan saya....saya....yang lain (Yusuf, 2021)

c. Menjaga Kelangsungan Hidup

Menjaga kelangsungan hidup, kebahagiaan, dan saling menghormati adalah inti dari kehidupan manusia. Bahkan sejak lahir, manusia sudah membawa naluri untuk mencari kebutuhan dasar seperti makanan dan minuman. Komunikasi menjadi kunci dalam upaya memenuhi kebutuhan tersebut, seperti yang dilakukan bayi yang menangis untuk meminta air susu ibu.

Ilustrasi ini menunjukkan bahwa komunikasi bukan hanya menjadi bagian hidup yang penting, tetapi juga dilakukan sejak awal kehidupan untuk mempertahankan diri. Namun, komunikasi juga memiliki peran yang lebih dalam dalam membangun hubungan yang baik antar individu.

2) Fungsi Ekspresif Komunikasi

Komunikasi berperan penting dalam menyampaikan perasaan dan emosi kita kepada orang lain. Perasaan-perasaan tersebut sering kali lebih jelas terungkap melalui pesan-pesan nonverbal daripada kata-kata. Emosi seperti kasih sayang, kepedulian, rindu, simpati, kegembiraan, kesedihan, ketakutan, keprihatinan, kemarahan, dan kebencian bisa disampaikan melalui kata-kata, namun ekspresinya akan lebih kuat dan jelas melalui perilaku nonverbal.

Komunikasi merupakan sarana untuk mengungkapkan perasaan dan emosi kita, baik saat sendirian maupun bersama orang lain. Hal ini dapat dilakukan melalui pesan verbal, gambar visual (seperti mural, vandalisme, dll), maupun emoji di media sosial. Sejak zaman dahulu, orang telah menggunakan berbagai cara seperti bernyanyi, menulis lagu, puisi, dan novel untuk mengekspresikan suasana emosional mereka. Bahkan, ada lagu-lagu yang diciptakan khusus untuk menyampaikan perasaan dalam suatu situasi tertentu.

Contohnya, seorang ibu mengekspresikan kasih sayangnya terhadap anaknya dengan cara membelai kepala anaknya. Begitu juga, seseorang dapat mengekspresikan kemarahannya dengan mengumpat, mengepalkan tangan, dan melototkan mata. Mahasiswa juga bisa mengekspresikan protesnya terhadap kebijakan pemerintah atau kampus dengan melakukan demonstrasi. Dengan demikian, komunikasi nonverbal memainkan peran penting dalam menyampaikan perasaan dan emosi kita kepada orang lain secara lebih ekspresif.

3) Fungsi Komunikasi Ritual

Komunikasi juga dianggap memiliki fungsi ritual yang biasanya dilakukan secara kolektif. Bagi seorang Muslim, shalat berjamaah adalah sunnah muakkad (sangat dianjurkan), atau bahkan fardhu kifayah (wajib secara representatif). Selain itu, ibadah hasil asimilasi budaya seperti Yasinan, Tahlilan, Manaqiban, Sima'an al Qur'an, Mujahadah, dan lainnya juga menjadi bagian dari fungsi komunikasi manusia.

Contoh lainnya adalah satu kiblat, yaitu Ka'bah di Makkah al-Mukarramah, yang menjadi satu-satunya arah yang digunakan umat Muslim untuk menghadap Allah SWT, meskipun mereka berada di negara yang berbeda. Kesatuan kiblat ini melambangkan persatuan umat Islam dalam beribadah meskipun mereka memiliki budaya, suku, dan bangsa yang berbeda.

Para antropolog menyebut rutinitas budaya-agama ini sebagai "ritual of passage," seperti yang biasanya terjadi di Jawa untuk acara mapati, mitoni, siraman, sungkeman, dan ritus budaya lainnya. Semua itu melambangkan nilai-nilai yang kadang tidak kita sadari, namun tidak bisa disalahkan. Mustahil suatu ritual dilakukan selama bertahun-tahun, bahkan berabad-abad oleh berbagai lapisan masyarakat, tanpa ada yang melarang atau memberantasnya jika memang hal itu salah dan tidak baik. (Yusuf, 2021)

4) Fungsi Komunikasi Instrumental

Komunikasi instrumental memiliki beragam tujuan umum, seperti memberikan informasi, mengajar, memotivasi, mengubah sikap, mendorong tindakan, dan menghibur. Selain digunakan untuk membangun hubungan, komunikasi juga dapat digunakan untuk merusak hubungan tersebut. Studi komunikasi membantu kita memahami berbagai strategi yang dapat digunakan dalam berkomunikasi untuk bekerja sama dengan orang lain demi keuntungan bersama.

Komunikasi berperan sebagai alat untuk mencapai tujuan pribadi dan pekerjaan, baik itu tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Tujuan jangka pendek bisa berupa mendapatkan pujian, menciptakan kesan positif, mendapatkan simpati, empati, atau keuntungan material, ekonomi, dan politik. Hal ini dapat dicapai melalui manajemen kesan, yaitu taktik-taktik verbal dan nonverbal seperti berbicara sopan, membuat janji, berpakaian rapi, dan sebagainya, yang bertujuan untuk menunjukkan identitas diri kita sebagaimana yang kita inginkan.

Sementara itu, tujuan jangka panjang bisa dicapai melalui keahlian komunikasi, seperti berpidato, bernegosiasi, berbahasa asing, atau

menulis. Kedua jenis tujuan tersebut saling terkait, karena manajemen kesan yang dilakukan secara konsisten dapat membantu mencapai tujuan jangka panjang, seperti sukses dalam karier untuk mendapatkan jabatan, kekuasaan, penghargaan sosial, dan kekayaan. (Yusuf, 2021)

Konsep Komunikasi Organisasi

Menurut Deddy Mulyana komunikasi organisasi dapat diartikan sebagai pedoman dan penafsiran pesan antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Definisi ini lebih menekankan pada aspek fungsional atau objektif. Namun, jika dilihat dari perspektif interpretatif atau subjektif, komunikasi organisasi dipahami sebagai proses penciptaan makna melalui interaksi yang terjadi dalam organisasi.

Komunikasi organisasi merupakan perilaku pengorganisasian yang mencakup bagaimana individu yang terlibat dalam proses tersebut berinteraksi dan memberikan makna terhadap apa yang terjadi (Sartono & Pazqara, 2021).

Menurut Arnold & Feldman (1986: 154), komunikasi organisasi dapat dijelaskan sebagai pertukaran informasi di antara individu-individu dalam suatu organisasi. Proses ini umumnya melibatkan tahapan-tahapan seperti perhatian, pemahaman, penerimaan sebagai kebenaran, dan penyimpanan informasi.

Menurut Gibson et al. (2001), terdapat tiga jenis komunikasi formal dalam organisasi, yaitu komunikasi vertikal, komunikasi horizontal, dan komunikasi diagonal.

1. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal terjadi antara atasan dan bawahan dalam organisasi.

2. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal (komunikasi lateral/menyamping) adalah bentuk komunikasi mendatar di mana terjadi pertukaran pesan antara dua pihak

yang memiliki kedudukan, posisi, jabatan, atau eselon yang sama dalam suatu organisasi.

3. Komunikasi diagonal (komunikasi silang)

adalah komunikasi yang terjadi antara dua pihak yang berada dalam posisi yang berbeda, di mana keduanya tidak berada pada jalur struktur yang sama. Komunikasi diagonal digunakan oleh dua pihak yang memiliki tingkatan yang berbeda namun tidak memiliki wewenang langsung satu sama lain.

Fungsi Komunikasi Organisasi

Pada dasarnya, komunikasi organisasi memiliki beberapa fungsi utama yang penting. Menurut Sendjaja (2004: 38), fungsi-fungsi tersebut adalah:

a. Fungsi Informatif

Organisasi dapat dianggap sebagai sistem pemrosesan informasi. Artinya, seluruh anggota organisasi diharapkan mendapatkan informasi yang lebih banyak, lebih baik, dan tepat waktu. Informasi yang diperoleh memungkinkan setiap anggota organisasi melaksanakan pekerjaannya dengan lebih pasti.

b. Fungsi Regulatif

Fungsi ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Ada dua hal yang mempengaruhi fungsi regulatif:

1) Berkaitan dengan orang-orang yang berada pada tingkat manajemen yang berbeda, yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan, serta memberikan perintah atau instruksi agar dilaksanakan dengan semestinya.

2) Berkaitan dengan pesan, yaitu pesan-pesan regulatif yang pada dasarnya berorientasi pada pekerjaan. Artinya, bawahan memerlukan kepastian mengenai peraturan-peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh dilakukan.

c. Fungsi Persuasif

Dalam mengelola suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak selalu menghasilkan hasil yang diharapkan. Karena itu, banyak pimpinan lebih memilih untuk mempersuasi bawahannya daripada memberikan perintah langsung. Sebab, pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menunjukkan kepedulian yang lebih besar dibandingkan jika pimpinan sering menunjukkan kekuasaan dan kewenangannya.

d. Fungsi Integratif

Setiap organisasi berusaha menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut, yaitu:

- 1) Saluran komunikasi formal: Misalnya penerbitan khusus dalam organisasi seperti buletin, newsletter, dan laporan kemajuan organisasi.
- 2) Saluran komunikasi informal: Misalnya perbincangan antarpribadi selama istirahat kerja, pertandingan olahraga, atau kegiatan rekreasi. Aktivitas-aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan individu untuk berpartisipasi lebih besar dalam organisasi.

Jadi, dapat diibaratkan bahwa komunikasi dalam organisasi berfungsi seperti suatu sistem. Fungsi-fungsi komunikasi tersebut, baik secara langsung maupun tidak langsung, menjadi alat yang membantu organisasi bergerak dan mencapai tujuannya.

Bab 10 Kepemimpinan

Oleh : Bagus Setiawan

Secara bahasa kepemimpinan bersumber dari kata “pimpin” yang dapat dimaknai sebagai tuntun atau bimbing. Istilah pimpin lalu kemudian muncullah kata memimpin yang dapat dimaknai menuntun atau membimbing. Kata kepemimpinan sendiri dapat diartikan sebagai upaya mengarahkan jalan, menuntun atau memandu (Bashori, Yolanda, and Wulandari 2020). Pemimpin berasal dari kata bahasa inggris yakni leader yang artinya pemimpin dan Kepemimpinan berasal dari kata leadership atau kepemimpinan (Donni and Sonny 2020). Kepemimpinan dapat dimaknai sebagai upaya mempengaruhi oleh pimpinan terhadap anggotanya guna mencapai cita-cita organisasi (Feriyanto and Triana 2015). Kepemimpinan dapat diartikan sebagai keahlian dalam mengarahkan atau mempengaruhi anggota oleh seorang pemimpin agar anggota dapat melakukan pekerjaan sesuai harapan organisasi (Fauzi and Irviani 2018).

Menurut Robbins, keahlian seseorang dalam mengarahkan anggota kelompok guna mencapai tujuan organisasi disebut juga kepemimpinan. Menurut Owens ia menjelaskan bahwasannya kepemimpinan merupakan komunikasi antara pihak yang dipimpin dengan pihak yang memimpin (Yustika and Syamsiyah 2020). Pendapat lain dari Wahyudi, ia menjelaskan bahwa adanya upaya seseorang untuk mengarahkan, mempengaruhi dalam pola pikir dan bagaimana mengarahkan individu lain dalam bersikap serta mengambil sebuah keputusan merupakan makna dari kepemimpinan. (Bashori, Yolanda, and Wulandari 2020). Watkins menjelaskan bahwasannya “kepemimpinan berkaitan dengan anggota yang ciri khas khusus dari suatu kelompok yang dapat diklasifikasikan secara positif dari anggota lainnya baik dalam perilaku, karakteristik pribadi, pemikiran, atau struktur kelompok” (Nengsih, Gusfira, and Pratama 2020). Ordway Tead memberikan rumusan "Leadership is the activity influencing people to cooperate some good which they come to find desirable". Yang artinya Kepemimpinan sebagai sebuah aktivitas

mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama agar mencapai cita-cita yang diinginkan (Arwani et al. 2021).

Tujuan Dan Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai salah satu instrumen terpenting dalam proses pencapaian tujuan di sebuah organisasi. Pencapaian tersebut hanya dapat dicapai dengan catatan jika pemimpin mampu mengontrol sifat anggota, karena hal tersebut yang nantinya dapat membentuk karakter budaya di sebuah organisasi (Yustika and Syamsiyah 2020). Tujuan dari kepemimpinan yakni menentukan arah kemana organisasi akan dibawa nantinya. Adanya kepemimpinan dapat membentuk karakter sebuah organisasi menjadi sesuatu yang memiliki nilai dan dapat terus berkembang (Shofiyah, Fikrial Barlean, and Isa Anshori 2023).

Untuk menciptakan kepemimpinan yang baik diperlukan pemimpin yang berpedoman sesuai fungsi dan tugasnya. Adanya situasi sosial akan berpengaruh langsung terhadap fungsi dari kepemimpinan dalam organisasi yang artinya pemimpin harus berada di lingkungan organisasi bukan justru sebaliknya (Bashori, Yolanda, and Wulandari 2020).

Mengenai fungsi dari kepemimpinan dijelaskan bahwa fungsi dan tanggung jawab pemimpin dapat digabungkan menjadi empat fungsi, empat jenis tugas utama pemimpin dalam manajemen organisasi adalah perencanaan, pengorganisasian, tindakan serta pengawasan (Nugroho et al. 2024). Menurut Suryana, memberikan arahan, membimbing serta membentuk satu kesatuan antara anggota merupakan fungsi dari kepemimpinan, dengan memahami fungsi dari kepemimpinan diharapkan anggota dapat menauladani karakter dari pemimpin sehingga pencapaian tujuan organisasi lebih mudah dan terarah (Nursalim et al. 2023). Reza mengemukakan bahwasannya secara operasional terdapat lima fungsi kepemimpinan:

1. Fungsi instruktif, fungsi ini berkenaan dengan kedudukan pemimpin sebagai komunikator terhadap anggota dalam upaya melaksanakan program mulai dari isi perintah sampai kepada dimana tempat

mengerjakan perintah . Maka dari itu anggota hanya melaksanakan tugas dari pimpinan.

2. Fungsi konsultatif, fungsi ini menekankan kepada pemimpin yang diharapkan mampu berkomunikasi dua arah dengan anggota. Hal ini dilakukan ketika seorang pemimpin memerlukan anggotanya sebagai bagian dari organisasi ketika akan melakukan pertimbangan terhadap penetapan sebuah keputusan.

3. Fungsi partisipasi, fungsi ini menekankan agar pemimpin dapat mengarahkan anggotanya agar lebih aktif, baik ketika pelaksanaan tugas atau pada saat pengambilan keputusan. Mereka yang terlibat dalam organisasi memiliki hak yang sama dalam melaksanakan tugas sesuai perannya masing-masing.

4. Fungsi delegasi, fungsi ini dapat dipahami bahwasannya, seorang pemimpin memberikan kewenangan terhadap anggotanya dalam melaksanakan sesuatu sesuai arahan secara bertanggung jawab. Fungsi ini dilaksanakan dikarenakan keberlangsungan sebuah organisasi dalam pencapaian setiap tujuan tidak bergantung kepada seorang pemimpin saja.

5. Fungsi pengendalian, fungsi ini berpandangan jika seorang pemimpin yang baik harus menguatkan fungsi kontroling dalam setiap aktivitas organisasi agar proses kegiatan yang berjalan dapat berjalan sesuai rencana yang telah ditetapkan. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin diharapkan mampu melakukan proses kontroling serta pengarahan kepada anggota secara maksimal dan terukur.

Kepemimpinan Yang Efektif

Peran pemimpin dalam memimpin sebuah organisasi sangat menentukan tingkat keberhasilan di sebuah organisasi. Pemimpin memegang peranan penting dalam mengendalikan serta memberi motivasi anggotanya guna mencapai tujuan organisasi. Maka dari itu, pemimpin harus memiliki keterampilan dalam memimpin sebuah organisasi yang efektif serta efisien (Nursalim et al. 2023).

Seorang pemimpin harus memiliki keterampilan dasar dalam memimpin, keterampilan tersebut meliputi kecakapan saat memimpin dan memiliki pengaruh yang baik dalam organisasi (Feriyanto and Triana 2015). Pemimpin yang baik harus dapat mengkolaborasikan setiap kemampuan yang ada dalam pada dirinya, agar dapat memberi pengaruh baik terhadap orang lain. Terdapat dua macam bentuk pemimpin, pemimpin yang bersifat formal dan in formal. Pemimpin formal mempunyai legitimasi yang kuat dalam organisasi, adapun pemimpin informal tidak terlalu mempunyai legitimasi dan kekuatan yang besar dalam upaya mempengaruhi organisasi (Utari, Hakim, and Jamrizal 2023).

Seiring berkembangnya zaman, teori kepemimpinanpun mengalami perkembangan dalam berbagai aspek yang membentuk suatu kepemimpinan. Masing-masing teori memiliki kekhasan yang efektif dalam organisasi. Terdapat beberapa teori yang menerangkan mengenai kepemimpinan yang efektif, diantaranya;

1. Teori great man, teori ini muncul dikarenakan adanya kebutuhan kepemimpinan, maka dari itulah hadir seseorang yang datang untuk menyelesaikan masalah. Ketika teori great man diusulkan, tidak bisa dipungkiri bahwasannya sebagian besar pemimpin adalah laki-laki. Banyaknya peneliti dari kalangan laki-laki, menjadi alasan utama kenapa nama teori tersebut “great man”. Hal ini menjelaskan bahwasannya great man dapat dimaknai orang yang memiliki pengaruh yang besar. Great man disini dimaknai sebagai seseorang yang memiliki pengaruh besar terhadap organisasi dengan keahlian politik serta tingkat intelegensi yang baik. (Utari, Hakim, and Jamrizal 2023). Pemimpin yang memiliki karakter kepribadian yang cerdas, memiliki integritas, percaya diri, tekun serta mampu bersosialisasi dengan baik dianggap akan menjadi pemimpin yang berhasil dimasa yang akan datang (Nursalim et al. 2023).
2. Teori sifat, teori ini menerangkan bahwa kepemimpinan membedakan pada pemimpin dari mereka yang bukan pemimpin dengan cara berfokus pada berbagai sifat dan karakteristik pribadi masing-masing. Teori berangkat bahwasannya keberhasilan pemimpin berdasarkan karakter sifat atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin. Berdasarkan hal tersebut

dapat dipahami bahwasannya seorang pemimpin yang berhasil ditentukan bagaimana kemampuan dari pemimpin tersebut. Kualitas seseorang berdasarkan sifat atau ciri-ciri di dalamnya akan menentukan kemampuan seorang pemimpin. Pada teori ini berpendapat jika seseorang yang mewarisi sifat-sifat tertentu dan sifat-sifat yang membuat mereka lebih cocok untuk menjalankan fungsi kepemimpinan. Selain itu, juga menempatkan sejumlah sifat atau kualitas yang dikaitkan dengan keberadaan pemimpin yang memungkinkan pekerjaan atau tugas kepemimpinannya akan menjadi sukses ataupun efektif di mata orang lain (Utari, Hakim, and Jamrizal 2023).

Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Agar tujuan organisasi dapat diperoleh maka diperlukan sebuah kepemimpinan sebagai sarana dalam pencapaian tujuan (Shofiyah, Fikrial Barlean, and Isa Anshori 2023). Perilaku dalam kepemimpinan disebut juga sebagai tipe kepemimpinan. Miftah Toha menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan sebagai perilaku seorang pemimpin dalam upaya mengarahkan serta mempengaruhi orang lain dalam proses pencapaian tujuan (Arwani et al. 2021).

Berikut macam-macam gaya kepemimpinan diantaranya;

1. Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan ini juga disebut sebagai kepemimpinan yang bertipe diktator. Tipe kepemimpinan ini biasanya mengambil suatu keputusan tanpa melalui diskusi dengan anggotanya dan mereka harus melaksanakan tugas sesuai arahan dari pimpinan (Arwani et al. 2021). Kepemimpinan ini juga dalam pengambilan keputusan ataupun kebijakan bersumberkan pada diri pemimpinnya (Feriyanto and Triana 2015). Tipe gaya kepemimpinan ini langsung memberikan instruksi kepada anggotanya serta apapun yang menyangkut keputusan semua berda di tangan pemimpin (Fauzi and Irviani 2018).

2. Kepemimpinan Demokrasi

Kepemimpinan ini dapat dikategorikan sebagai karakter kepemimpinan yang mengedepankan kesepakatan secara bersama. Kepemimpinan ini dalam prakteknya memang mengedepankan pimpinan sebagai pengambil keputusan akhir namun dalam proses menuju keputusan tetap melibatkan masukan dari anggota (Arwani et al. 2021). Kepemimpinan ini mengedepankan konsultasi dengan anggota sebelum mengambil sebuah keputusan (Fauzi and Irviani 2018). Kepemimpinan ini memberi kesempatan bagi anggota dalam memberikan masukan ataupun saran untuk kemajuan organisasi (Feriyanto and Triana 2015).

3. Kepemimpinan Laissez Faire

Kepemimpinan ini cenderung membebaskan anggotanya dalam menentukan keputusan di sebuah organisasi. Dalam praktiknya, segala keputusan yang menyangkut organisasi pemimpin menyerahkan keputusannya terhadap anggota, pemimpin menyesuaikan keputusan yang terbaik bersumber dari anggotanya (Arwani et al. 2021). Kebebasan secara penuh diberikan oleh pemimpin kepada anggotanya dalam menentukan keputusan (Donni and Sonny 2020).

4. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan ini mengedepankan asas terbuka dan bebas serta mengedepankan partisipasi setiap anggota. Dalam pengambilan keputusan pemimpin hanya memegang sedikit peran dikarenakan lebih banyak melibatkan anggotanya. Dalam praktiknya pemimpin hanya bersifat mengarahkan saja, berkenaan dengan strategi ataupun pemecahan masalah lebih banyak melibatkan anggota dalam partisipasinya (Arwani et al. 2021). Gaya kepemimpinan ini mengedepankan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pemimpin anggota (Donni and Sonny 2020).

5. Kepemimpinan Paternalistik

Tipe ini dianggap sebagai seorang bapak yang mengarahkan dan melindungi anggotanya (Nugroho et al. 2024). Dalam praktiknya

kepemimpinan ini bersifat ke bapak an yang dianggap memberikan perlindungan terhadap anggotanya namun dalam batas kewajaran (Arwani et al. 2021).

6. Kepemimpinan Militeristik

Tipe ini hampir serupa dengan otoriter, instruksi arah kebijakan berasal dari atas menuju ke bawah (Nugroho et al. 2024). Tidak hanya dikalangan militer saja, dalam praktiknya pun karakter kepemimpinan ini terdapat pula di instansi lain. Ciri dari karakter kepemimpinan militeristik antara lain; (1) komunikasi lebih banyak bersifat formal, (2) instruksi kegiatan atau arahan bersifat dari atas ke bawah, (3) bersifat formal, (4) tingkat disiplin yang tinggi, (5) komunikasi bersifat satu arah, anggota jarang diberi kesempatan memberikan pendapat oleh atasan karena instruksi bersifat komando (6) apapun menyangkut keputusan, anggota harus mampu mematuhi (Arwani et al. 2021).

7. Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan ini mengharuskan pimpinan mampu mendiagnosa setiap kebutuhan dan perannya dalam organisasi serta pemimpin dituntut agar mampu memahami setiap sesuatu yang berkaitan dengan organisasi, baik dengan anggota ataupun kepentingan organisasi (Utari, Hakim, and Jamrizal 2023). Kepemimpinan yang efektif sangat bergantung kepada pemimpin yang memahami keadaan organisasinya, baik yang berkenaan dengan tugas ataupun berkenaan dengan keberadaan anggotanya (Shofiyah, Fikrial Barlean, and Isa Anshori 2023). Pemimpin yang berkarater dengan gaya kepemimpinan ini umumnya bersifat tidak tetap dikarenakan menyesuaikan kondisi organisasi (Arwani et al. 2021).

DAFTAR PUSTAKA

- Badeni. (2013). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Bandung: Alfabeta.
- Buhler, P. (2007), *Alpha Teach Yourself: Manajemen Skills dalam 24 jam*, Jakarta: Prenada.
- Danim, S. (2004). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Asdi Mahasatya.
- Faulks, K. (2010). *Sosiologi Politik*. Bandung: Nusa Media.
- Friedman, S. H. (2006). *Kepribadian Teori Klasik dan Riset Modern*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gibson, J L., Ivancevich, J. M. James H. Donnelly, Jr. and Robert Konopaske. (2012). *Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Hadi, K. (2010). *Jurnal "Ilmu Politik"*. Vol. 1 No 2 ISSN: 2086-7344
- Handoko, T. H. (2003). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Ivancevich, M. J. dan Matteson, M. T. (2006). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Ivancevich, G dkk. (2006). *Orgaizations Behavior Structure Process*. New York: Mc. Graw Hill
- John, R dan Michael, (2006). *Perilaku dan Manajemen Organisasi Jilid 1*, Jakarta: Erlangga
- Johnson, M, dkk. (2004). *Handbook Of Organizational Performance (Analisis Perilaku & Manajemen)*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Joseph, G. (2013). *Jurnal "Motivasi, persepsi, kualitas layanan, dan promosi pengaruhnya terhadap keputusan pembelian sepeda motor Honda di Manado"*. Vol.1 No.4. ISSN: 2303-1174
- Kahar, A. I. (2008). *Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (Organizational Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi*, *Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi*. Universitas Sumatera Utara
- Kartono, K. (2005). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Kaswan. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Kotze, S. R. (2006). Performance. Harlow: Education Limited.

Kreitner, R dan Kinicki, A. (2007). Perilaku Organisasi, Jakarta:

Salemba Empat. Luthans, F. (2012). Perilaku Organisasi. Bandung: Andi Publised

Mahari, (2005), Kiat Mengatasi Gangguan Kepribadian, Yogyakarta: Saujana

Malayu, S. P . (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Bumi Aksara

Manktelow, J, (2007), mengendalikan stress, london: erlangga Marianti, M. M. (2011). Jurnal “Kekuasaan dan Taktik Mempengaruhi Orang Lain Dalam Organisasi”. Vol.7 No.1 ISSN:0216–1249

Masganti. (2012). Perkembangan Peserta Didik. Medan: Perdana Publishing. Mesiono. (2014). Manajemen Organisasi. Bandung: Citapustaka Media Perintis.

Nasrudin, E. (2010). Psikologi Manajemen. Bandung: Pustaka Setia.

Nazaruddin, (2008). Manajemen Teknologi, Yogyakarta: Graha Ilmu

Pace, R. Wayne dan Don F. Faules, (2010), Komunikasi Organisasi, Bandung: Remaja Rosdakarya.

Panuju, R. (2001). Komunikasi Organisasi Dari Konseptual-teoritis ke Empirik, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Paramita, P D. Jurnal “Keterkaitan Antar Politik Dan Kekuasaan Dalam Organisasi”.

Piater, H dan Namora, L, (2010), Pengantar Psikologi dalam Keperawat, Jakarta: Kencana Pranada Group.

Purnomo, R. Dan Lestari (2010). Pengaruh Kepribadian, Self-Efficacy, dan Locus of Control terhadap Persepsi Kinerja Usaha Skala Kecil dan Menengah. Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE) VOL. 17, No. 2

Rivai, V dan Mulyadi, D. (2012). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta: Rajawali Press.

Robbins, P. S, dan Jugge, T. A. (2012). Perilaku Organisasi. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.

Ruslan, R. (2008). Manajemen public relations dan media komunikasi, Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Safaria dan Saputra, E. (2009). Manajemen Emosi. Jakatra: Bumi Aksara

Sagala, S. (2007). Desain Organisasi Pendidikan Dalam Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah. Jakarta: Uhamka Press

Sagala, S. (2012). Adminitrasi Pendidikan Kontemporer. Bandung: Alfabeta.

Siagian, P. S. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.

Siahaan, A. dan Zein, W. L. (2012). Manajemen Perubahan Bandung: Citapustaka Media Perintis.

Sofyandi, H dan Garniwa, I. (2007). Perilaku Organisasional. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sopiah, (2008), Perilaku Organisasional, Yogyakarta: C. Andi Offset.

Sucipto, A. dan Siswanto. (2008). Teori dan Perilaku Organisasi Sebuah Tinjauan Integratif. Malang: UIN Malang Press.

Sudarmo, G. (2000). Perilaku keorganisasian, GPFE, Yogyakarta.

Suhendi, H dan Anggara, S. (2010). Perilaku Organisasi. Bandung: Pustaka Setia.

Sulaksana, U. (2004). Managemen Perubahan. Yogyakarta:Pustaka pelajar

Sutrisno, E. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenadamedia Group.

Thoha, M. (2000). Perilaku Organisasi. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Thoha, M. (2011). Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya. Jakarta: Rajawali Pers.

Tjiharjadi, S, (2012). To be a Great Effective Leader. Yogyakarta: Andi Offset.

Torang, S. (2013). Organisasi dan Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi), Bandung: Alfabeta.

Uha, I. N. (2013). Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja. Jakarta: Kencana.

Umam, K. (2012). Perilaku Organisasi. Bandung: Pustaka Setia.

Usman, H. (2011). Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara.

Wahab, A A. (2011). Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan. Bandung: Alfabeta.

Wahjono, P. (2009). Pengantar Ilmu Politik. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Wibowo. (2014). Perilaku Dalam Organisasi. Jakarta: Rajawali Pers.

Wibowo. (2006). Manajemen Perubahan. Jakarta: PT. Raja Grafindo

Wijono, S, (2010), Psikologi Industri dan Organisasi, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Winardi, J. (2014). Manajemen Perilaku Organisasi. Jakarta: prenada media group.

Wirawan, (2013), Konflik dan Manajemen Konflik, Jakarta: Salemba Humanika.

Yudhaningsih, R. (2011). Peningkatan Efektivitas Kerja Melalui Komitmen, Perubahan dan Budaya Organisasi. Jurnal Pengembangan Humaniora. Politeknik Negeri Semarang

Yukl, G. (2007). Leadership in Organization, Jakarta: Indeks. Yusuf, M. P. (2009). Ilmu Informasi Komunikasi Dn Kepustakaan, Jakarta: Bumi Aksara. Zulkarnain, W, (2013). Dinamika Dalam Kelompok. Jakarta: Bumi Aksara.