

# Perilaku Organisasi Teori dan Praktek

Nurhidayati, SE., MSi., Ph.D

Editor:  
Nailil Muna, S.M., MM



*Unissula Press*

ISBN: 978-623-6264-10-2 (PDF)

Editor:

**Nailil Muna, SM., MM**

# **PERILAKU ORGANISASI**

## TEORI DAN PRAKTEK

Nurhidayati, SE., M.Si, Ph.D

UNISSULA PRESS

2021

# **PERILAKU ORGANISASI**

## **TEORI DAN PRAKTEK**

**Nurhidayati, SE., M.Si, Ph.D**

Department of Management, Faculty of Economics  
Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA)  
Semarang-Indonesia

Editor:

**Nailil Muna, SM., MM**

UNISSULA PRESS

2021

# **PERILAKU ORGANISASI**

## **TEORI DAN PRAKTEK**

Penulis:

**Nurhidayati, SE., M.Si., Ph.D**

Editor:

**Nailil Muna, SM., MM**

xvii + 298 hlm, Uk: 20.99 cm x 29.7 cm

Cetakan Pertama : Mei 2021

Penerbit : Unissula Press

ISBN : 978-623-6264-10-2 (PDF)

**Unissula Press**

Anggota APPTI

No. 03.085.1.02.2019

@2020, Semarang

Jl. Kaligawe Raya KM4 Semarang



# Pengantar

*Bismillahirrahmanirrahim*

*Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh*

**A**lhamdulillah, puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT atas selesainya buku yang berjudul Perilaku Organisasi: Teori dan Praktik. Buku ini hadir menjawab tantangan perubahan dinamika lingkungan organisasi dan bagaimana merespon dengan cara berperilaku yang efektif dan efisien.

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

Buku ini diharapkan menjadi bahan diskusi yang menarik bagi para akademisi, dan mahasiswa baik sarjana maupun pascasarjana serta mereka yang tertarik dalam bidang manajemen sumber daya manusia terkait perilaku organisasi di organisasi bisnis. Semoga buku ini memberikan manfaat seperti setitik buih di lautan yang luas.

Kami mengucapkan terima kasih kepada semua kontributor yang telah menyumbangkan ide dan gagasan untuk terwujudnya buku special ini.

Kami juga mengucapkan terima kasih kepada Dekan Fakultas Ekonomi UNISSULA atas supportnya sehingga ide penulisan buku ini terwujud

Selain itu ucapan terima kasih juga kami sampaikan kepada LPPM UNISSULA dan UNISSULA Press yang telah membantu atas terbitnya buku ini. Kami berharap buku ini menjadi secercah cahaya yang akan menginspirasi pembaca untuk dikembangkan dalam rekonstruksi ilmu manajemen selanjutnya. Kami mengharapkan kritik dan saran untuk perbaikan buku ini ke depannya.

Terima kasih

*Assalamu'alaikum warahmatullahi wabaraktuh*

Semarang, 19 Ramadhan 1442 H

1 Mei 2021 M

# Editor:

**Nurhidayati**

Department of Management, Faculty of Economics  
Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA)  
Semarang-Indonesia

**Nailil Muna**

Department of Management, Faculty of Economics  
Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA)  
Semarang-Indonesia

# Kontributor dan Biografi Penulis

**Nurhidayati** adalah doktor bidang Ilmu Manajemen dan peneliti senior pada Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Gelar Sarjana Ekonomi diperoleh dari Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang tahun 1998. Kemudian tahun 2004 lulus dari Program Magister Sains Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta. Gelar PhD diperoleh dari Program Doktor di Business School of Management, Curtin University, Australia. Memiliki beberapa karya buku dan sejumlah karya penelitian yang dipublikasi di jurnal nasional dan proceeding internasional. Bidang Ilmu yang ditekuni dan diminati adalah Manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi, dan Digital Human Resource Management. Saat ini menjadi dosen aktif dan sekretaris di Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

## DAFTAR ISI

PENGANTAR .....	iii
EDITOR .....	v
KONTRIBUTOR & BIOGRAFI PENULIS .....	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xix
DAFTAR TABEL .....	xx
BAGIAN 1 : PENDAHULUAN .....	1
BAB 1 TINJAUAN DAN SEJARAH PERILAKU ORGANISASI .....	2
Tinjauan Perilaku Organisasi.....	2
Tujuan Perilaku Organisasi .....	2
Disiplin Ilmu Perilaku Organisasi.....	3
Sumbangan Beberapa Bidang Ilmu terhadap Perilaku Organisasi .....	3
Pentingnya Mempelajari Ilmu Perilaku Organisasi.....	4
Sejarah Perilaku Organisasi .....	5
Frederick Taylor.....	5
Teori Hawthorne.....	6
Teori X dan Y .....	7
Ringkasan.....	8
BAB 2 MANAJEMEN DAN MANAJER .....	10
Manajemen.....	10
Fungsi Manajemen.....	10
Planning (Fungsi Perencanaan) .....	10
Organizing (Fungsi Pengorganisasian).....	12
Actuating (Fungsi Pengarahan).....	13
Controlling (Fungsi Pengendalian / Pengawasan).....	13
Prinsip Manajemen.....	14
6 M Sebagai Asset dan Sarana Manajemen .....	14
Manajer.....	16

Fungsi, Tugas dan Peran Manajer.....	16
Masalah (Problem) Manajer .....	18
Keahlian (Skill) Manajer .....	18
Tingkatan Manajer.....	20
Etika Manajerial.....	20
Hubungan Manajer Dan Manajemen .....	20
Kegiatan Manajerial yang Efektif versus Sukses .....	21
Ringkasan.....	22
Yuk Praktek.....	23
<b>BAB 3 PRETASI DAN KINERJA ORGANISASI .....</b>	<b>27</b>
Prestasi Kerja .....	27
Faktor Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja.....	27
Penilaian Prestasi Kerja .....	28
Pentingnya Penilaian Kinerja .....	29
Faktor Faktor Prestasi Kerja yang Perlu Dinilai .....	30
Tujuan Penilaian Prestasi Kerja.....	31
Hambatan Penilaian Kinerja.....	31
Metode Penilaian Kinerja .....	32
Kinerja Organisasi.....	35
Pengertian Kinerja Organisasi.....	35
Model Kinerja.....	36
Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi.....	38
Pentingnya Kinerja bagi Organisasi.....	39
Dimensi Kinerja Organisasi .....	40
Dimensi dan Indikator Kinerja Organisasi .....	41
Macam macam Kinerja Organisasi .....	43
Ringkasan.....	44
Implikasi Manajerial .....	45
Yuk Praktek.....	46

<b>BAGIAN 2 : UNIT ANALISIS TINGKAT INDIVIDU (MICRO)</b> .....	48
<b>BAB 4 PERBEDAAN INDIVIDU DAN PENGELOLAAN DIVERSITAS</b> .....	49
Perbedaan Individu .....	49
Klasifikasi Perbedaan Individu .....	49
Karakteristik Individu .....	51
Mengukur Kepribadian .....	54
Personality Determinants.....	55
The Big Five Personality.....	55
Sikap (Attitude).....	55
Persepsi.....	56
Pengelolaan Diversitas .....	58
Tingkat-Tingkat Keragaman .....	59
Diskriminasi.....	59
Karakteristik Biografis .....	60
Mengimplementasikan Strategi Manajemen Keragaman .....	63
Ringkasan.....	64
Implikasi Manajerial .....	65
Yuk Praktek.....	66
<b>BAB 5 PERSEPSI, NILAI (RELIGIUSITAS), DAN SIKAP</b> .....	69
Persepsi.....	69
Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Persepsi .....	69
Persepsi Orang : Membuat Penilaian Mengenai Orang Lain.....	70
Jalan Pintas Yang Sering Digunakan Untuk Menilai Orang Lain.....	71
Penerapan Khusus Dalam Organisasi.....	71
Nilai....	72
Pentingnya Nilai.....	72
Jenis Nilai .....	73
Nilai Lintas Kultur .....	73
Nilai Nilai pada Generasi.....	74
Mengaitkan Kepribadian dan Nilai-nilai individu di Tempat Kerja .....	76

Sikap.....	76
Tipe-Tipe Sikap.....	76
Sikap dan Konsistensi .....	77
Teori Disonansi Kognitif .....	77
Mengukur Hubungan A - B.....	78
Penerapan : Survei-Survei Sikap .....	79
Sikap dan Keberagaman Angkatan Kerja .....	80
Ringkasan.....	80
Implikasi Manajerial .....	81
Yuk Praktek.....	81
<b>BAB 6 EMOSI DAN STRES KERJA (STRESS MANAGEMENT) .....</b>	<b>86</b>
Emosi.....	86
Afeksi,Emosi,dan Suasana Hati .....	86
Tipe Tipe Emosi .....	86
Mengapa Emosi Mengabaikan Perilaku Organisasi ? .....	87
Emosi yang Dirasakan versus Emosi yang ditunjukkan (Felt versus Displayed Emotions) .....	87
Dimensi Emosi .....	88
Gender dan Emosi.....	89
Affective Event Theory (AET).....	89
Aplikasi Perilaku Organisasi terhadap Emosi dan Suasana Hati (OB Applications of Understanding Emotions).....	90
Kecerdasan Emosional .....	92
Stress Kerja ( <i>Stress Management</i> ) .....	93
Penyebab Stress Kerja.....	93
Dampak Stress.....	95
Strategi Manajemen Stres Kerja.....	97
Pencegahan Stres Kerja.....	98
Konflik Kerja-Keluarga .....	100
Ringkasan.....	101

Implikasi Manajerial .....	102
Yuk Praktek.....	102
<b>BAB 7 MOTIVASI KERJA DAN KESEJAHTERAAN KERJA .....</b>	<b>104</b>
Motivasi Kerja.....	104
Teori Teori Motivasi .....	106
Kesejahteraan Kerja.....	113
Pentingnya Kesejahteraan Kerja.....	113
Program Kesejahteraan Kerja .....	113
Tujuan dan Manfaat Program Kesejahteraan .....	114
Jenis Kesejahteraan Kerja .....	115
Faktor yang Mempengaruhi Kesejahteraan Kerja .....	118
Ringkasan.....	119
Implikasi Manajerial .....	120
Yuk Praktek.....	120
<b>BAB 8 KREATIVITAS DAN INOVASI .....</b>	<b>123</b>
Kreativitas .....	123
Karakteristik Kognitif untuk Berpikir Kreatif .....	123
Ciri Ciri Pribadi yang Kreatif .....	124
Bertukar Pendapat sebagai Cara Mengembangkan Ide Ide dalam Kelompok Kerja .....	124
Gaya Kepemimpinan yang Mendorong Kreativitas .....	125
Pengembangan Kultur Kreatif .....	127
Inovasi .....	128
Jenis Jenis Inovasi .....	128
Prinsip Prinsip Inovasi .....	129
Ringkasan.....	130
Implikasi Manajerial .....	130
Yuk Praktek.....	131
<b>BAGIAN 3 : UNIT ANALISIS TINGKAT KELOMPOK (MACRO) .....</b>	<b>134</b>

<b>BAB 9 DINAMIKA KELOMPOK DAN EFEKTIVITAS TIM .....</b>	<b>135</b>
Dinamika Kelompok.....	135
Tahap Pertumbuhan Kelompok.....	135
Faktor Faktor yang Mempengaruhi Dinamika Kelompok.....	137
Kinerja dan Pengambilan Keputusan dalam Kelompok Kerja .....	138
Efektivitas Tim.....	139
Urgensi Kerjasama dalam Tim .....	139
Efektivitas dan Tim Efektif .....	140
Ciri Ciri Tim yang Efektif .....	141
Ringkasan.....	142
Implikasi Manajerial .....	143
Yuk Praktek.....	144
<b>BAB 10 KEKUASAAN DAN POLITIK .....</b>	<b>147</b>
Kekuasaan .....	147
Sumber Sumber Kekuasaan .....	148
Taktik Kekuasaan.....	150
Kekuasaan, Otoritas, dan Kepatuhan .....	150
Karyawan yang Tidak Patuh .....	151
Politik di Organisasi.....	151
Munculnya Politik dalam Organisasi .....	153
Ringkasan.....	156
Implikasi Manajerial .....	157
Yuk Praktek.....	158
<b>BAB 11 KOMUNIKASI .....</b>	<b>160</b>
Kemampuan Mendengarkan .....	162
Fungsi Komunikasi .....	163
Komunikasi Efektif.....	164
Tipe Komunikasi.....	164
Hambatan Komunikasi.....	166

Komunikasi Lintas Budaya.....	167
Ringkasan.....	168
Implikasi Manajerial .....	169
Yuk Praktek.....	169
<b>BAB 12 MANAJEMEN KONFLIK DAN KETERAMPILAN NEGOSIASI ...</b>	<b>171</b>
Manajemen Konflik.....	171
Tipe Konflik .....	172
Sains dan Seni Mendiagnosis Konflik.....	173
Peranan Konflik.....	174
Faktor Faktor yang Mempengaruhi Konflik .....	175
Gaya Manajemen Konflik.....	176
Keterampilan Negosiasi .....	178
Proses Negosiasi .....	178
Faktor yang Mempengaruhi Negosiasi.....	179
Strategi Negosiasi.....	180
Negosiasi dengan Pihak Ketiga .....	181
Ringkasan.....	181
Implikasi Manajerial .....	182
Yuk Praktek.....	182
<b>BAB 13 KEPEMIMPINAN .....</b>	<b>184</b>
Teori Kepemimpinan .....	184
Gaya Kepemimpinan.....	187
“Antusiasme” sebagai Karakteristik dari Pemimpin yang Efektif.....	189
Kemampuan Pemimpin .....	190
Pemimpin yang Efektif .....	190
Perilaku Seorang Pemimpin .....	191
Ringkasan.....	191
Implikasi Manajerial .....	192
Yuk Praktek.....	192

<b>BAGIAN 4 : UNIT ANALISIS TINGKAT ORGANISASI (MESO) .....</b>	<b>194</b>
<b>BAB 14 STRATEGI DAN STRUKTUR ORGANISASI .....</b>	<b>195</b>
Strategi.....	195
Elemen Dasar Manajemen Strategis .....	197
Struktur Organisasi .....	200
Pentingnya Struktur Organisasi.....	200
Komponen Struktur Organisasi.....	201
Tipe Tipe Struktur Organisasi.....	202
Hubungan antara Strategi dan Struktur Organisasi .....	204
Strategi sebelum Struktur Organisasi, Apakah Masalah ? .....	205
Ringkasan.....	205
Implikasi Manajerial .....	206
Yuk Praktek.....	206
<b>BAB 15 TEKNOLOGI DAN DIGITALISASI .....</b>	<b>209</b>
Memahami Makna dari Digitalisasi .....	210
Dampak Digitalisasi pada Karyawan.....	214
Keuntungan dan Kelemahan Penggunaan Teknologi di Tempat Kerja.....	215
Ringkasan.....	218
Implikasi Manajerial .....	219
Yuk Praktek.....	220
<b>BAB 16 KESEHATAN KARYAWAN .....</b>	<b>222</b>
Kesehatan .....	222
Indikator Kesehatan Manusia .....	222
Biaya Kesehatan .....	223
Kesehatan di Tempat Kerja.....	223
Efek kesehatan Mental dan Fisik .....	224
Ringkasan.....	225
Implikasi Manajerial .....	226
Yuk Praktek.....	227

<b>BAB 17 MANAJEMEN PERUBAHAN .....</b>	<b>230</b>
Tujuan Perubahan Organisasi .....	231
Tipe Perubahan.....	231
Pendekatan untuk Mengelola Perubahan Organisasi.....	231
Strategi Pengembangan Organisasi .....	233
Agen Perubahan .....	234
Desakan untuk Melakukan Perubahan.....	235
Penolakan Terhadap Perubahan .....	236
Metode untuk Mengatasi Penolakan Terhadap Perubahan.....	237
Ringkasan.....	238
Implikasi Manajerial .....	239
Yuk Praktek.....	239
<b>BAGIAN 5 : ISU GLOBAL PERILAKU ORGANISASI.....</b>	<b>242</b>
<b>BAB 18 PERUBAHAN BUDAYA .....</b>	<b>243</b>
Faktor Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi.....	243
Alasan Perubahan Budaya Organisasi .....	244
Proses Perubahan Budaya Organisasi.....	245
Ringkasan.....	249
Implikasi Manajerial .....	250
Yuk Praktek.....	251
<b>BAB 19 DESAIN ORGANISASI .....</b>	<b>253</b>
Elemen Dasar Desain Organisasi .....	255
Model Desain Organisasi.....	256
Desain Struktural Modern.....	258
Desain Organisasi Sebagai Modal Awal Perencanaan Strategis .....	260
Ringkasan.....	260
Implikasi Manajerial .....	261
Yuk Praktek.....	261
<b>BAB 20 PERILAKU ORGANISASI GLOBAL .....</b>	<b>263</b>

Perusahaan Multinasional .....	263
Pengaturan Kerjasama Regional .....	264
Menghadapi Tantangan Internasional .....	265
Mengantisipasi Kultur Nasional yang Tidak Bertentangan dengan Globalisasi .....	265
Pengertian Kultur Nasional.....	266
Proses Keanekaragaman Kultur.....	267
Realitas Adanya Cultural Shock.....	270
Ringkasan.....	271
Implikasi Manajerial .....	271
Yuk Praktek.....	271
<b>BAB 21 COVID-19 .....</b>	<b>274</b>
Penyebaran Virus Corona.....	274
Dampak Covid-19 bagi Kehidupan Manusia.....	276
Covid-19 dan Tempat Kerja .....	276
Kepemimpinan dan Manajemen Virtual .....	277
Kesejahteraan Karyawan di Masa Covid-19 .....	278
Daftar Pustaka .....	279

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Perbandingan Rata Rata Manajer, Manajer Sukses dan Efektif .....	2
<b>Error! Bookmark not defined.</b>	
Gambar 3.1 Pohon Kinerja .....	37
Gambar 3.2 Balance Scorecard 4 Dimensi Kinerja .....	42
Gambar 4.1 Perbandingan Pekerja Pria dan Wanita .....	59
Gambar 5.1 Teori Atribusi.....	71
Gambar 7.1 Proses Motivasi Menurut Gibson.....	106
Gambar 10.1 Sumber Kekuatan dan Proses Pengaruh.....	148
Gambar 10.2 Model Analisis Dimensi Politik di Organisasi .....	157
Gambar 11.1 Proses Komunikasi .....	162
Gambar 12.1 Metode Manajemen Konflik .....	177
Gambar 13.1 Tabel Manajerial .....	187

## DAFTAR TABEL

Tabel 5.1 Nilai Nilai Tiap Generasi.....	76
Tabel 7.1 Perspektif Manajerial <i>Content</i> dan <i>Process</i> .....	107
Tabel 15.1 Overview Teknologi Digital.....	212
Tabel 19.1 Model Desain Organisasi .....	258

## BAGIAN 1 : PENDAHULUAN

Bagian pendahuluan mencakup 3 topik yang berbeda namun saling terkait. Dalam bab 1 membahas mengenai deskripsi umum tentang pengantar, sejarah dan latar belakang perilaku organisasi serta pentingnya mempelajari ilmu perilaku organisasi. Bab 2 menggambarkan mengenai manajemen dan manajer. Bab ini membahas mengenai perbedaan antara manajemen dan manajer, peran, fungsi dan keterampilan manajer. Pada bab 3 membahas mengenai prestasi dan kinerja organisasi. Pada bab ini akan dijelaskan mengenai hal hal apa saja yang dapat meningkatkan prestasi dan kinerja organisasi terkait dengan perilaku organisasi yang ada di suatu perusahaan.

# BAB 1

## TINJAUAN DAN SEJARAH PERILAKU ORGANISASI

### A. Tinjauan Perilaku Organisasi

Perilaku merupakan serangkaian tindakan yang dilakukan oleh individu, organisme, sistem, atau entitas buatan dalam hubungannya dengan dirinya sendiri atau lingkungannya. Perilaku Organisasi (*Organizational Behavior*) merupakan suatu disiplin ilmu yang mempelajari bagaimana seharusnya perilaku ditingkat individu, ditingkat kelompok, dan ditingkat organisasi serta dampaknya terhadap kinerja (baik kinerja individual, kelompok, maupun organisasi). Perilaku organisasi juga dikenal sebagai studi tentang organisasi. Perilaku keorganisasian merupakan bidang studi yang mempelajari tentang interaksi manusia dalam organisasi, meliputi studi secara sistematis tentang perilaku, struktur dan proses dalam organisasi.

Dalam bukunya Stephen P. Robins menjelaskan bahwa perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari dampak perorangan/individu, kelompok, dan organisasi/struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan tentang hal-hal tersebut demi perbaikan efektivitas organisasi. Perilaku organisasi adalah suatu bidang studi, artinya merupakan bidang keahlian yang terpisah dari bidang pengetahuan yang sifatnya umum.

Perilaku organisasi adalah ilmu terapan yang muncul dari disiplin ilmu psikologi, sosiologi, antropologi, ilmu politik dan ekonomi. Perilaku organisasi adalah studi tentang dinamika individu dan kelompok dalam suatu pengaturan organisasi. Setiap kali orang-orang bekerja sama, maka mereka akan saling berinteraksi. Disiplin perilaku organisasi berusaha memahami interaksi ini sehingga manajer dapat memprediksi respon perilaku dan sebagai akibatnya adalah tujuan yang dihasilkan.

### Tujuan Perilaku Organisasi

Terdapat 3 tujuan dalam perilaku organisasi. Pertama, perilaku organisasi berusaha menjelaskan mengapa individu dan kelompok berperilaku seperti yang mereka lakukan di suatu organisasi. Kedua, perilaku organisasi mencoba memprediksi bagaimana individu dan kelompok akan berperilaku atas dasar faktor eksternal dan internal. Ketiga, perilaku organisasi menyediakan alat bagi para manajer untuk membantu pengelolaan perilaku individu dan kelompok sehingga mereka akan mengerahkan upaya terbaik mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Perilaku organisasi mempelajari 3 determinan perilaku dalam keorganisasian, yakni perilaku individual, perilaku kelompok, serta struktur. Disamping itu juga perilaku organisasi menerapkan pengetahuan yang sifatnya didapatkan dari individu, kelompok

dan struktur pada organisasi, agar organisasi dapat berjalan lebih efektif. Sehingga studi mengenai perilaku organisasi adalah studi sistematis, yaitu memperlihatkan hubungan, mencoba menghubungkan sebab dan akibat (antara satu variabel dengan variabel lainnya dalam organisasi) serta menarik kesimpulan berdasarkan bukti ilmiah (bukan studi intuisi, suatu perasaan yang tidak perlu didukung oleh riset). Bidang perilaku organisasi (PO) atau *Organizational Behavior* (OB) mengidentifikasi 3 tingkat analisis (*level of analysis*) yaitu tingkat individual (*individual level*), tingkat kelompok (*group level*), dan tingkat organisasi (*organization level*).

### **Disiplin Ilmu Perilaku Organisasi**

Larry L. Cumming Presiden Akademi Manajemen di Amerika Serikat, memberikan suatu analisis perbedaan antara perilaku organisasi dengan disiplin lain yang erat hubungannya dengan ilmu perilaku, yaitu:

- a. Perilaku organisasi dengan psikologi organisasi. Psikologi organisasi membatasi konstruksi penjelasannya pada tingkat psikologi saja, sedangkan perilaku organisasi konstruksi penjelasannya berasal dari multi disiplin. Sedangkan kesamaannya adalah kedua bidang tersebut menjelaskan perilaku orang-orang di dalam suatu organisasi.
- b. Perbedaan perilaku organisasi dengan teori organisasi didasarkan pada unit analisis dan pusat variabel tak bebas, Perilaku organisasi dirumuskan sebagai suatu studi dari tingkah laku individu dan kelompok di dalam suatu organisasi dan penerapan dari ilmu pengetahuan tertentu. Teori organisasi adalah studi tentang susunan, proses, dan hasil-hasil dari organisasi itu sendiri.
- c. Perilaku organisasi dengan *Personnel & Human Resources* (P&HR). Perilaku organisasi lebih menekankan orientasi konsep, sedangkan P&HR menekankan pada teknik dan teknologi. Variabel-variabel tak bebas, seperti misalnya tingkah laku dan reaksi-reaksi yang efektif dalam organisasi, seringkali muncul pada keduanya. P&HR berada pada permukaan antara organisasi dan individu dengan menekankan pada pengembangan dan pelaksanaan sistem pengangkatan, pengembangan, dan motivasi dari individu-individu dalam organisasi.

### **Sumbangan Beberapa Bidang Ilmu terhadap Perilaku Organisasi**

Ilmu perilaku organisasi merupakan bidang ilmu yang relatif baru yang bersifat multidisipliner. Beberapa bidang ilmu yang memberikan kontribusi dalam perkembangan ilmu perilaku organisasi adalah

1. Psikologi  
Ilmu psikologi memberikan sumbangannya terhadap perilaku organisasi terutama dalam hal pemahaman tentang perilaku individu dalam organisasi. Psikologi, terutama psikologi organisasi mencoba untuk memahami, meramalkan dan mengendalikan perilaku seseorang dalam organisasi.
2. Sosiologi  
Ilmu Sosiologi membahas tentang sistem sosial dan interaksi manusia dalam suatu sistem sosial. Sumbangan ilmu sosiologi terhadap perilaku organisasi terutama pemahaman tentang perilaku kelompok di dalam organisasi.
3. Antropologi  
Ilmu Antropologi mempelajari tentang interaksi antara manusia dan lingkungannya. Manusia hidup dalam kelompok dan memiliki kebiasaankebiasaan dan nilai-nilai yang dianutnya, yang disebut dengan kultur atau budaya. Budaya diwujudkan dalam simbol-simbol kebersamaan kelompok yang direfleksikan dalam bentuk bahasa dan keyakinan. Demikian juga organisasi membentuk budaya tertentu untuk mempengaruhi pola pikir dan perilaku anggota organisasi.
4. Politik, Sejarah, dan Ekonomi  
Ilmu politik mempelajari tentang perilaku individu dan kelompok di dalam suatu lingkungan politik. Sumbangan dari ilmu politik terutama dalam proses mempengaruhi, pengalokasian wewenang dan pengelolaan konflik. Ilmu sejarah terutama tentang sejarah dari pemimpin-pemimpin besar di masa lampau atas keberhasilan dan kegagalannya. Beberapa model dari ilmu ekonomi mencoba menjelaskan perilaku individu ketika mereka dihadapkan pada suatu pilihan. Model-model ekonomi tersebut memberikan sumbangan yang berarti terutama dalam proses pengambilan keputusan.

### **Pentingnya Mempelajari Ilmu Perilaku Organisasi**

1. Memahami perilaku yang terjadi dalam organisasi. Tujuan pertama mempelajari perilaku organisasi adalah untuk dapat memahami dan menjelaskan kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi. Dengan demikian kita dapat mengembangkan cara berpikir tentang kejadiankejadian di dalam lingkungan organisasi. Memahami perilaku yang terjadi di dalam lingkungan organisasi saja belum cukup, sehingga tujuan yang kedua mempelajari perilaku organisasi adalah agar kita dapat meramalkan kejadiankejadian tersebut

2. Meramalkan kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi. Setelah kita memahami perilaku-perilaku yang terjadi dalam organisasi, maka selanjutnya kita harus mampu untuk meramalkan dan menjelaskan kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi. Jika kita menjumpai pola kejadian yang berulang-ulang dalam organisasi, kita tentu ingin mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan faktor-faktor kelemahan yang menyebabkan perilaku tertentu terjadi. Hal ini penting karena dengan demikian kita akan dapat meramalkan apa yang akan terjadi kemudian hari jika kondisi yang sama muncul, sehingga membuat lingkungan organisasi menjadi lebih stabil.

3. Mengendalikan perilaku. Tujuan yang sangat penting dalam mempelajari perilaku organisasi adalah mengendalikan perilaku-perilaku dalam organisasi. Jika pimpinan organisasi dapat memahami dan menjelaskan secara seksama perilaku-perilaku yang terjadi dalam organisasi, maka ia akan dapat menciptakan situasi yang menghasilkan perilaku-perilaku yang diinginkan dan mengurangi perilaku-perilaku yang tidak diinginkan. Kemampuan kita untuk mengendalikan moralitas dan perilaku dari anggota organisasi menjadi isu yang sangat penting pada masa sekarang.

## **B. Sejarah Perilaku Organisasi**

### **Frederick Taylor**

Awal perilaku organisasi dapat ditemukan dalam hubungan manusia / gerakan manajemen perilaku yang muncul selama tahun 1920 sebagai respon dengan pendekatan manajemen tradisional atau klasik. Sejak akhir 1700an, revolusi industri adalah kekuatan pendorong untuk pembangunan pabrik besar yang mempekerjakan banyak pekerja. Manajer pada saat itu fokus mengenai bagaimana merancang dan mengelola pekerjaan untuk meningkatkan produktifitas dan membantu organisasi mencapai efektivitas yang maksimal. Pendekatan tradisional ini termasuk Frederick Taylor (1911) yang terkenal dengan karya manajemen ilmiah atau "Taylorism". Taylor percaya bahwa efisiensi dapat dicapai dengan menciptakan tempat kerja yang menghemat waktu, tenaga manusia, dan sumber daya produktif lainnya. Seiring berjalannya waktu studi, Taylor secara ilmiah membagi proses manufaktur menjadi lebih kecil, efisien unit kerja. Melalui karya Taylor, produktifitas sangat meningkat. Contohnya, Henry Ford mengembangkan jalur perakitannya sesuai dengan prinsip Taylorism dan mampu menghasilkan Model Ts di tempat yang luar biasa dan ekonomis (Benjamin, 2003).

Meskipun pendekatan klasik untuk manajemen berfokus pada efisiensi di dalam organisasi, Taylor berusaha untuk mengatasi aspek hubungan manusia di tempat kerja. Dalam bukunya *The Principles of Scientific Management*, Taylor menyatakan bahwa "untuk memiliki harapan memperoleh inisiatif (misalnya, upaya terbaik atau kerja keras, keterampilan dan pengetahuan, dan niat baik) dari pekerjanya, maka manajer harus memberikan beberapa insentif khusus untuknya. Insentif ini dapat diberikan dengan beberapa cara yang berbeda, misalnya kesempatan untuk promosi, upah yang lebih

tinggi, pemberian bonus apabila pekerjaan dapat selesai dengan baik dan cepat, kondisi lingkungan kerja yang baik, dan lain lain. Pemberian insentif juga harus diimbangi dengan kontak yang ramah dengan pekerjanya. Sehingga para pekerja merasa terjamin kesejahteraannya. Dengan pemberian insentif tersebut, manajer berharap mendapatkan inisiatif dari para pekerjanya untuk bekerja keras demi kepentingan bersama.

Meskipun Taylor membahas masalah bagi pekerja dalam pendekatan manajemen ilmiah, hubungan manusia atau gerakan manajemen perilaku tidak dimulai sampai setelah studi Hawthorne.

### **Teori Hawthorne**

Elton Mayo (1880-1949) adalah seorang psikolog kelahiran Australia dan peneliti Harvard yang membantu meletakkan dasar bagi gerakan hubungan manusia. Mayo melakukan percobaan yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas di antara karyawan yang tidak puas di pabrik Hawthorne di Chicago pada 1920-an.

Elton Mayo, Frederick Roethlisbenger, dan rekan rekan mereka dari Harvard Business School melakukan sejumlah percobaan dari 1924 hingga 1933 di Pabrik Hawthorne dari perusahaan listrik barat di Cicero, Illinois. Studi Hawthorne signifikan untuk pengembangan perilaku organisasi karena para peneliti menunjukkan pengaruh penting dari faktor manusia pada produktivitas pekerja. Melalui percobaan ini efek hawthorne dapat diidentifikasi. Efek Hawthorne adalah bias yang terjadi ketika orang tahu bahwa mereka sedang dipelajari. Roethlisbenger dan Dickson (1939) dalam buku mereka *Management and the Worker* dan Homans (1950) dalam bukunya *The Human Group* memberikan laporan komprehensif tentang studi Hawthorne. Ada 4 fase untuk studi Hawthorne, eksperimen penerangan, percobaan grup relai rakitan, bank pengkabelan, studi kelompok ruang observasi, dan program wawancara. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kondisi produktivitas kerja.

Dalam Penelitian ini, Elton Mayo mengubah kondisi kerja seperti suhu, pencahayaan, waktu istirahat dan lamanya hari kerja. Perubahan ini dapat meningkatkan produktivitas kerja dan kepuasan kerja karyawan di pabrik Hawthorne. Berdasarkan pengamatannya, peningkatan produktivitas tersebut bukan hanya dikarenakan perubahan kondisi kerja, namun lebih pada perasaan karyawan yang merasa dihargai sebagai kelompok terpadu yang bekerjasama dalam penelitiannya ini.

Hasil penelitian dari Elton Mayo ini mengarah pada pengakuan akan pentingnya faktor psikologis dan sosial dalam menciptakan organisasi yang produktif. Ini memunculkan Teori Hubungan Manusia yang menyimpulkan bahwa karyawan lebih termotivasi oleh faktor-faktor seperti menjadi bagian dari kelompok dan perhatian pribadi daripada materi yang berupa uang saja atau bahkan kondisi kerjanya. Pendekatan

manajemen yang berorientasi pada orang ini mengharuskan para manajer untuk mengakui kompleksitas sifat manusia dan nilai ikatan sosial di tempat kerja.

Meskipun validitas percobaan Hawthorne telah dipertanyakan dalam beberapa tahun terakhir, kontribusi Mayo terhadap teori manajemen adalah dasar dari fokus saat ini pada dinamika kelompok dan penggunaan upaya membangun tim untuk memperkuat budaya kerja.

Dalam pola ini dapat ditemukan bahwa kepentingan anggota organisasi adalah sama dengan kepentingan manajemen, dan manusia tidak dapat lagi dilihat sebagai individu yang independen tetapi memiliki kelompok atau kolektivitas. Dengan kata lain manusia harus dilihat sebagai "*social man*" sehingga faktor manusia mendapat perhatian utama.

### **Teori X dan Y**

Dampak signifikan lain dalam pengembangan perilaku organisasi berasal dari Douglas McGregor (1957,1960) Ketika ia mengusulkan dua teori yang digunakan manajer melihat karyawan mereka. Yaitu teori X (negative/pesimistik) dan teori Y (positif/optimis). Teori X dan Y mencerminkan posisi kutub dan cara pandang terhadap orang lain yang mempengaruhi perilaku mereka.

Teori X ini menyatakan bahwa pada dasarnya karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan secara alami tidak termotivasi dan tidak suka bekerja. Dengan asumsi dan anggapan demikian, maka manajemen akan cenderung menggunakan gaya otoriter dalam mengoperasikan perusahaannya. Menurut Teori X ini, manajemen harus secara tegas melakukan intervensi untuk menyelesaikan suatu masalah atau pekerjaan. Gaya Manajemen ini menyimpulkan bahwa pekerja pada dasarnya,

1. Tidak suka bekerja.
2. Perlu diawasi, dipaksa, diperingatkan untuk mengerjakan pekerjaannya.
3. Membutuhkan pengarahan dalam melaksanakan tugasnya.
4. Tidak menginginkan adanya tanggung jawab.
5. Tugas yang diberikan harus diawasi setiap langkah pengerjaannya.

Menurut pengamatan Douglas McGregor, karyawan yang bertipe X ini sebenarnya hanya minoritas, namun untuk mengendalikan sebuah perusahaan yang memiliki jumlah karyawan yang banyak atau perusahaan manufaktur yang berskala besar, manajemen teori X ini mungkin diperlukan.

Teori Y menyatakan bahwa pada dasarnya karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan menyenangi pekerjaannya, termotivasi, kreatif, bangga terhadap hasil

kerjanya yang baik, bekerja penuh dengan tanggung jawab dan senang untuk menerima tantangan. Dengan asumsi dan anggapan demikian, maka manajemen akan cenderung menggunakan gaya manajemen partisipatif. Teori Y ini beranggapan bahwa karyawannya :

1. Bertanggung jawab penuh atas semua pekerjaannya dan memiliki motivasi yang kuat untuk mengerjakan semua pekerjaan yang diberikan kepadanya.
2. Hanya memerlukan sedikit bimbingan atau bahkan tidak memerlukan bimbingan dalam menyelesaikan tugasnya.
3. Beranggapan bahwa pekerjaan adalah bagian dari hidupnya.
4. Dapat menyelesaikan tugas dan masalah dengan kreatif dan imajinatif.

Dalam organisasi atau perusahaan yang mengadopsi gaya manajemen berdasarkan Teori Y ini, semua karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan memiliki lebih banyak tanggung jawab.

### **Ringkasan**

Perilaku Organisasi (*Organizational Behavior*) adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari bagaimana seharusnya perilaku tingkat individu, tingkat kelompok, serta dampaknya terhadap kinerja (baik kinerja individual, kelompok, maupun organisasi).

Perilaku organisasi adalah ilmu terapan yang muncul dari disiplin ilmu psikologi, sosiologi, antropologi, ilmu politik dan ekonomi. Perilaku organisasi adalah studi tentang dinamika individu dan kelompok dalam suatu pengaturan organisasi. Awal perilaku organisasi dapat ditemukan dalam hubungan manusia / gerakan manajemen perilaku yang muncul selama tahun 1920 sebagai respon dengan pendekatan manajemen tradisional atau klasik. Pendekatan tradisional ini termasuk Frederick Taylor (1911) yang terkenal dengan karya manajemen ilmiah atau "Taylorism". Taylor percaya bahwa efisiensi dapat dicapai dengan menciptakan tempat kerja yang menghemat waktu, tenaga manusia, dan sumber daya produktif lainnya. Meskipun Taylor membahas masalah bagi pekerja dalam pendekatan manajemen ilmiah, hubungan manusia atau gerakan manajemen perilaku tidak dimulai sampai setelah studi Hawthorne oleh Elton Mayo. Hasil penelitian dari Elton Mayo ini mengarah pada pengakuan akan pentingnya faktor psikologis dan sosial dalam menciptakan organisasi yang produktif. Ini memunculkan Teori Hubungan Manusia yang menyimpulkan bahwa karyawan lebih termotivasi oleh faktor-faktor seperti menjadi bagian dari kelompok dan perhatian pribadi daripada materi yang berupa uang saja atau bahkan kondisi kerjanya. Pendekatan manajemen yang berorientasi pada orang ini mengharuskan para manajer untuk mengakui kompleksitas sifat manusia dan nilai ikatan sosial di tempat kerja

Dampak signifikan lain dalam pengembangan perilaku organisasi berasal dari Douglas McGregor, Ketika ia mengusulkan dua teori yang digunakan manajer melihat karyawan mereka. Yaitu teori X (negative/pesimistik) dan teori Y (positif/optimis).

Teori X ini menyatakan bahwa pada dasarnya karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan secara alami tidak termotivasi dan tidak suka bekerja. Dengan asumsi dan anggapan demikian, maka manajemen akan cenderung menggunakan gaya otoriter dalam mengoperasikan perusahaannya. Teori Y menyatakan bahwa pada dasarnya karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan menyenangi pekerjaannya, termotivasi, kreatif, bangga terhadap hasil kerjanya yang baik, bekerja penuh dengan tanggung jawab dan senang untuk menerima tantangan. Dengan asumsi dan anggapan demikian, maka manajemen akan cenderung menggunakan gaya manajemen partisipatif.

Pentingnya mempelajari ilmu perilaku organisasi yaitu mampu memahami perilaku yang terjadi dalam organisasi, meramalkan kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi, serta untuk mengendalikan perilaku.

## BAB 2

### MANAJEMEN DAN MANAJER

#### A. Manajemen

Kata manajemen berasal dari bahasa perancis kuno “*ménagement*”, yang berarti “seni melaksanakan dan mengatur”. Istilah manajemen juga berasal dari kata “*management*” (Bahasa Inggris) yang berasal dari kata “*to manage*” yang artinya mengurus atau tata laksana.

Menurut George R. Terry dalam buku yang berjudul “*Principles of Management*” memberikan definisi: “Manajemen adalah suatu proses yang membedakan atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, pelaksanaan dan pengawasan, dengan memanfaatkan baik ilmu maupun seni, agar dapat menyelesaikan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Menurut Federick Winslow Taylor manajemen adalah suatu percobaan yang sungguh-sungguh untuk menghadapi setiap persoalan yang timbul dalam pimpinan perusahaan (dan organisasi lain) atau setiap system kerjasama manusia dengan sikap dan jiwa seorang sarjana dan dengan menggunakan alat-alat perumusan. Henry Fayol mengemukakan bahwa manajemen mengandung gagasan lima fungsi utama yaitu, merancang, mengorganisasi, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan.

Manajemen adalah sebuah proses dalam rangka untuk mencapai suatu tujuan organisasi dengan cara bekerja secara bersama sama dengan orang - orang dan sumber daya yang dimiliki organisasi.

#### ***Fungsi Manajemen***

Fungsi Manajemen terdiri atas 4 fungsi yang utama manajemen, yaitu :

1. *Planning* ( fungsi perencanaan )
2. *Organizing* ( fungsi pengorganisasian)
3. *Actuating* ( fungsi pengarahan )
4. *Controlling* ( pengendalian )

#### ***Planning (Fungsi Perencanaan)***

*Planning* merupakan suatu aktivitas menyusun, tujuan perusahaan lalu dilanjutkan dengan menyusun berbagai rencana-rencana guna mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditentukan. *Planning* dilaksanakan dalam penentuan tujuan organisasi secara keseluruhan dan merupakan langkah yang terbaik untuk mencapai tujuannya itu. pihak manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum pengambilan tindakan kemudian menelaah rencana yang terpilih apakah sesuai dan bisa dipergunakan untuk

mencapai tujuan. Perencanaan adalah proses awal yang paling penting dari seluruh fungsi manajemen, karena fungsi yang lain tak akan bisa berjalan tanpa *planning*.

Ada beberapa aktivitas dalam fungsi perencanaan, yaitu :

- a. Menetapkan arah tujuan serta target bisnis
- b. Menyusun strategi dalam pencapaian tujuan dan target tersebut
- c. Menentukan sumber daya yang dibutuhkan
- d. Menetapkan standar kesuksesan dalam pencapaian suatu tujuan dan target bisnis

Pembagian perencanaan

Perencanaan (*planning*) dari sudut pandang jenjang manajemen bisa dibagi beberapa jenjang:

- a. *Top Level Planning* (perencanaan jenjang atas), perencanaan dalam jenjang ini bersifat strategis. memberikan petunjuk umum, rumusan tujuan, pengambilan keputusan serta memberikan petunjuk pola penyelesaian dan sifatnya menyeluruh. *Top level planning* ini penekanannya pada tujuan jangka panjang organisasi dan tentu saja menjadi tanggung-jawab manajemen puncak.
- b. *Middle Level Planning* (perencanaan jenjang menengah), dalam jenjang perencanaan ini sifatnya lebih administratif meliputi berbagai cara menempuh tujuan dari sebuah perencanaan dijalankan. dan tanggungjawab perencanaan level ii berada pada manajemen menengah
- c. *Low Level Planning* (perencanaan jenjang bawah) perencanaan ini memfokuskan diri dalam menghasilkan sehingga planing ini mengarah kepada aktivitas operasional. dan perencanaan ini menjadi tanggung-jawab manajemen pelaksana

Syarat syarat perencanaan yang baik, yaitu :

- a. Mempunyai tujuan yang jelas
- b. Sederhana, tidak terlalu sulit dalam menjalankannya
- c. Memuat analisa pada pekerjaan yang akan dilakukan
- d. Fleksibel, bisa berubah mengikuti perkembangan yang terjadi
- e. Mempunyai keseimbangan, tanggung jawab dan tujuan yang selaras ditiap bagian
- f. Mempunyai kesan sesuatu yang dimiliki tersedia dan bisa dipergunakan dengan efektif serta berdaya guna

Manfaat dari Perencanaan

- a. Bisa membuat pelaksanaan tugas jadi tepat serta aktivitas tiap unit akan terorganisasi ke arah tujuan yang sama
- b. Dapat menghindari kesalahan yang mungkin akan terjadi
- c. Memudahkan pengawasan
- d. Dipergunakan sebagai pedoman dasar dalam menjalankan aktivitas

### ***Organizing* (Fungsi Pengorganisasian)**

*Organizing* adalah suatu aktivitas pengaturan dalam sumber daya manusia dan sumber daya fisik yang lainnya yang dimiliki oleh perusahaan untuk bisa melaksanakan rencana yang sudah ditetapkan dan mencapai tujuan utama perusahaan. Dalam bahasa yang lebih sederhana *organizing* merupakan seluruh proses dalam mengelompokkan semua orang, alat, tugas tanggung-jawab dan wewenang yang dimiliki sedemikian rupa hingga memunculkan kesatuan yang bisa digerakkan dalam mencapai tujuan. *Organizing* dapat membuat manajer mudah dalam melaksanakan pengawasan serta penentuan personil yang diperlukan untuk menjalankan tugas yang sudah dibagi bagi. pengorganisasian bisa dijalankan dengan menentukan tugas apa yg harus dikerjakan, siapa personil yang menjalankannya, bagaimana tugasnya dikelompokkan, siapa yang harus bertanggung jawab terhadap tugas tersebut.

Aktivitas aktivitas yang ada dalam *organizing* (fungsi pengorganisasian) :

- a. Mengalokasikan sumber daya, menyusun dan menetapkan tugas-tugas serta menetapkan prosedur yang dibutuhkan
- b. Menetapkan struktur perusahaan yang menunjukkan adanya garis kewenangan serta tanggung-jawab
- c. Aktivitas perekrutan, menyeleksi orang, pelatihan serta pengembangan tenaga kerja
- d. Aktivitas penempatan tenaga kerja dalam posisi yang pas dan paling tepat.

Unsur unsur dalam *organizing* perusahaan :

- a. Sekelompok orang yang diarahkan bekerja sama
- b. Melakukan aktivitas yang sudah ditetapkan
- c. Aktivitas diarahkan guna mencapai tujuan

Beberapa manfaat dari *organizing*, yaitu :

- a. Memungkinkan untuk pembagian atas tugas tugas yang sesuai dengan kondisi perusahaan
- b. Menciptakan spesialisasi saat menjalankan tugas
- c. Personil dalam perusahaan mengetahui tugas apa yang akan dijalankan untuk mencapai tujuan

Fungsi fungsi dari *organizing*, antara lain :

- a. Pendelegasian wewenang didalam manajemen atas (puncak) kepada manajemen pelaksana

- b. Ada pembagian tugas yang jelas
- c. Mempunyai manajer puncak yang profesional guna mengkoordinasikan semua aktivitas.

### ***Actuating* (Fungsi Pengarahan)**

*Actuating* merupakan fungsi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja dengan optimal dan menciptakan suasana lingkungan kerja yang dinamis, sehat dan yang lainnya. Ada beberapa aktivitas yang dilakukan pada fungsi *actuating*:

- a. Mengimplementasikan suatu proses kepemimpinan, pembimbingan, dan memberikan motivasi kepada pekerja supaya bisa bekerja dengan efektif serta efisien dalam mencapai tujuan yang ditetapkan
- b. Memberi tugas serta penjelasan secara rutin tentang pekerjaan
- c. Menjelaskan semua kebijakan yang sudah ditetapkan

### ***Controlling* (Fungsi Pengendalian / Pengawasan)**

*Controlling* merupakan kegiatan dalam menilai suatu kinerja yang berdasarkan pada standar yang sudah dibuat perubahan atau suatu perbaikan apabila dibutuhkan. aktivitas dalam fungsi pengendalian ini misalnya:

- a. Mengevaluasi keberhasilan dalam proses mencapai tujuan dan target mengikuti indikator yang sudah ditetapkan
- b. Menempuh langkah klarifikasi serta koreksi atas terjadinya penyimpangan yang ditemukan
- c. Memberi alternatif solusi atas masalah yang terjadi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan

*Controlling* atau fungsi pengawasan bisa berjalan dengan efektif jika hal hal ini diperhatikan:

- a. *Routing* (jalur), manajer harus bisa menetapkan cara atau jalur guna bisa mengetahui letak diaman sesuatu sering terjadi suatu kesalahan
- b. *Scheduling* (Penetapan waktu), dalam penetapan waktu, manajer harus bisa menetapkan dengan tugas kapan semestinya pengawasan itu dijalankan. terkadang, pengawasan yang dijadwal tidak efisien dalam menemukan suatu kesalahan, dan sebaliknya yang dilakukan secara mendadak terkadang malah lebih berguna.
- c. *Dispatching* (Perintah pelaksanaan), adalah pengawasan yang berupa suatu perintah pelaksanaan pada pekerjaan yang bertujuan suatu pekerjaan itu bisa selesai tepat waktu. dengan perintah seperti ini pelaksanaan suatu pekerjaan bisa terhindar dari kondisi yang terkatung katung, jadi pada akhirnya bisa diidentifikasi siapa yang telah berbuat kesalahan

- d. *Follow Up* (tindak lanjut) apabila pemimpin menemukan kesalahan maka seharusnya pemimpin tersebut mencari solusi atas permasalahan itu. dengan memberi peringatan pada pekerja yang dengan sengaja ataupun tidak sengaja berbuat kesalahan dan memberikan petunjuk supaya kesalahan yang sama tak terulang lagi.

Suatu bentuk pengawasan yang bagus seharusnya susai dengan kebutuhan dan sifat dari perusahaan. Jadi faktor faktor serta tata perusahaan dimana sebuah pengawasan dilakukan perlu diperhatikan. suatu pengawasan yang baik harus dilakukan dengan ekonomis jika dilihat dari biaya, bisa menjamin ada aktivitas perbaikan. Maka dari itu perlu disiapkan suatu langkah sebelum pengawasan dilaksanakan seperti tata pola dan rencana perusahaan.

### Prinsip Manajemen

Menurut Henry Fayol, seorang pencetus teori manajemen yang berasal dari Perancis, prinsip-prinsip umum manajemen ini terdiri dari:

1. Pembagian kerja (*division of work*)
2. Wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*)
3. Disiplin (*discipline*)
4. Kesatuan perintah (*unity of command*)
5. Kesatuan pengarahan (*unity of direction*)
6. Mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri (*subordination of individual interests to the general interests*)
7. Pembayaran upah yang adil (*remuneration*)
8. Pemusatan (*centralisation*)
9. Hirarki (*hierarchy*)
10. Tata tertib (*order*)
11. Keadilan (*equity*)
12. Stabilitas kondisi karyawan (*stability of tenure of personnel*)
13. Inisiatif (*inisiative*)
14. Semangat kesatuan (*esprits de corps*)

### 6 M Sebagai Asset dan Sarana Manajemen

Untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan diperlukan alat-alat sarana (*tools*). *Tools* merupakan syarat suatu usaha untuk mencapai hasil yang ditetapkan. *Tools* tersebut dikenal dengan 6M, yaitu *men, money, materials, machines, method, dan markets*.

#### 1. *Man*

Merujuk pada perspektif manajemen sumber daya manusia faktor manusia adalah asset yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja,

sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja. Oleh karena itu, manajemen timbul karena adanya orang-orang yang berkerja sama untuk mencapai tujuan. Selain itu karena dalam diri manusia terdapat keunikan, yaitu:

- Kemampuan intellegensia (*cognition*)
- Kemampuan emosional (*affection*)
- Kemampuan sosial (*relation*)
- Kemampuan beragama (*religion*)

## 2. *Money*

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

## 3. *Material*

Terdiri dari bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/materi-materi sebagai salah satu sarana. Sebab materi dan manusia tidaki dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

## 4. *Machine*

Mesin digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efesiensi kerja.

## 5. *Method*

Adalah suatu tata cara kerja yang memperlancar jalannya pekerjaan manajer. Sebuah metode daat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Perlu diingat meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen tetap manusianya sendiri.

## 6. *Market*

Pasar adalah tempat di mana organisasi menyebarluaskan (memasarkan) produknya. Memasarkan produk sudah barang tentu sangat penting sebab bila barang

yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor menentukan dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

## B. Manajer

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), Manajer adalah (1) orang yang mengatur pekerjaan atau kerja sama di antara berbagai kelompok atau sejumlah orang untuk mencapai sasaran; (2) orang yang berwenang dan bertanggung jawab membuat rencana, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaannya untuk mencapai sasaran tertentu.

Menurut *Oxford Learner's Pocket Dictionary: Third Edition (Oxford University Press)*, *Manager (n) person who organizes a business, sports team, etc.* (Orang yang mengorganisir bisnis, tim olahraga, dan lain-lain).

## Fungsi, Tugas dan Peran Manajer

Fungsi dari seorang manajer adalah:

1. Memahami visi dan misi perusahaan.
2. Harus menjabarkan visi dan misi tersebut kepada tujuan.
  - Tujuan dirumuskan dengan dua dasar :
    - a) Visi dan Misi
    - b) Antisipasi (memperkirakan) tentang masa depan
  - Tujuan harus memenuhi empat syarat :
    - a) *Measurable* (dapat diukur), ada data-data dan angka-angka
    - b) *Challenging* (menantang), tidak boleh mudah dicapai sehingga motivasi kerja akan dapat dibangkitkan
    - c) *Realistic* (dapat diwujudkan) : Sesuai dengan kemampuan
    - d) *Time Frame* (jangka waktu).
3. Merumuskan tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan (membuat plan atau rencana)
4. Melakukan usaha untuk menyediakan sumber daya dalam melaksanakan rencana yang telah dibuat.
5. Memimpin pelaksanaan rencana agar para pegawai dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi.
6. Mengendalikan pelaksanaan kegiatan serta penggunaan sumber daya agar rencana yang dibuat dapat berjalan sebagaimana mestinya

7. Bersiap untuk menghadapi kontingensi (bersiap untuk menghadapi hal-hal yang di luar perkiraan).

Peran dari seorang manajer (*Management Role*) antara lain adalah sebagai berikut:

1. *Interpersonal Role*

Manajer harus bisa mempunyai peran berhubungan dengan pihak-pihak lain.

- ✓ *Figur Head*: manajer harus bisa mewakili unit yang dipimpinnya.
- ✓ *Leader*: manajer harus bisa memimpin bawahannya secara efektif.
- ✓ *Liaison*: manajer bisa menjadi penghubung dengan unit/organisasi yang lain.

2. *Informational Role* (peran informasi)

✓ *Monitoring*: manajer harus bisa berperan memonitor kegiatan-kegiatan unit yang dipimpinnya dalam rangka aktivitas produksi dan pengumpulan data.

✓ *Disseminator*: manajer harus berperan menyampaikan informasi yang dikumpulkannya kepada pihak yang membutuhkannya.

✓ *Spoke person*: manajer harus berperan menyampaikan kebijakan/keputusan pimpinannya yang lebih tinggi kepada bawahan yang dipimpinnya dengan cara yang mudah dimengerti (bisa menyampaikan keinginan, aspirasi, dan usul kepada pimpinan).

3. *Decision Making*

Manajer harus berperan mengambil keputusan dari persoalan-persoalan yang muncul di unit organisasi yang dipimpinnya. Setiap keputusan mengandung resiko yang harus diperhitungkan. Tetapi, seorang manajer tidak boleh mundur untuk mengambil keputusan.

✓ *Enterpreneur* (pengusaha): manajer harus berperan melihat peluang-peluang yang muncul, mengambil keputusan untuk memanfaatkan peluang-peluang tersebut bagi organisasi/unit yang dipimpinnya.

✓ *Disturbance Handler*: manajer harus berperan mengambil keputusan untuk mengatasi gangguan-gangguan.

✓ *Resource Allocator*: manajer harus berperan mengambil keputusan alokasi sumber daya.

✓ *Negotiator*: manajer harus berperan mengambil keputusan dalam berunding dengan unit-unit yang lain.

Henry Mintzberg, seorang ahli riset ilmu manajemen, mengemukakan bahwa ada sepuluh peran yang dimainkan oleh manajer di tempat kerjanya. Ia kemudian mengelompokkan kesepuluh peran itu ke dalam tiga kelompok.

1. Peran antar pribadi, yaitu melibatkan orang dan kewajiban lain, yang bersifat seremonial dan simbolis. Peran ini meliputi peran sebagai figur untuk anak buah, pemimpin, dan penghubung.
2. Peran informasional, meliputi peran manajer sebagai pemantau dan penyebar informasi, serta peran sebagai juru bicara.
3. Peran pengambilan keputusan, meliputi peran sebagai seorang wirausahawan, pemecah masalah, pembagi sumber daya, dan perunding.

Mintzberg kemudian menyimpulkan bahwa secara garis besar, aktivitas yang dilakukan oleh manajer adalah berinteraksi dengan orang lain.

### ***Masalah (Problem) Manajer***

1. Para manajer selalu menghadapi ketidakpastian tentang masa depan
2. Selalu menghadapi masalah keterbatasan sumber daya.

Untuk menghadapi problem tersebut, kita bisa menggunakan satu dari tiga pendekatan berikut :

- ✓ *Entrepreneur Approach* (pendekatan kewirausahaan)  
Ciri : intuitif dan agresif  
Hasilnya sangat tergantung pada ketepatan filingnya (resikonya lebih tinggi)
- ✓ *Adaptif Approach* (pendekatan penyesuaian)  
Ciri : konservatif dan menunggu situasi berkembang  
Hasil dari pendekatan ini adalah tanpa pola dan perusahaan selalu menjadi follower.
- ✓ *Planning Approach* (pendekatan perencanaan)  
Ciri : menggunakan pendekatan yang struktur dan sistematis  
Hasil dari pendekatan ini adalah pertumbuhan yang terencana.

### **Keahlian (Skill) Manajer**

Robert L. Katz pada tahun 1970-an mengemukakan bahwa setiap manajer membutuhkan minimal tiga keterampilan dasar. Ketiga keterampilan tersebut adalah:

1. Keterampilan konseptual (*conceptional skill*)  
Manajer tingkat atas (*top manager*) harus memiliki keterampilan untuk membuat konsep, ide, dan gagasan demi kemajuan organisasi. Gagasan atau ide serta konsep tersebut kemudian haruslah dijabarkan menjadi suatu rencana kegiatan untuk mewujudkan gagasan atau konsepnya itu. Proses penjabaran ide menjadi suatu rencana kerja yang kongkret itu biasanya disebut sebagai proses

perencanaan atau planning. Oleh karena itu, keterampilan konseptual juga merupakan keterampilan untuk membuat rencana kerja.

2. Keterampilan berhubungan dengan orang lain (*humanity skill*)  
Selain kemampuan konseptual, manajer juga perlu dilengkapi dengan keterampilan berkomunikasi atau keterampilan berhubungan dengan orang lain, yang disebut juga keterampilan kemanusiaan. Komunikasi yang persuasif harus selalu diciptakan oleh manajer terhadap bawahan yang dipimpinnya. Dengan komunikasi yang persuasif, bersahabat, dan kebapakan akan membuat karyawan merasa dihargai dan kemudian mereka akan bersikap terbuka kepada atasan. Keterampilan berkomunikasi diperlukan, baik pada tingkatan manajemen atas, menengah, maupun bawah.
3. Keterampilan teknis (*technical skill*)  
Keterampilan ini pada umumnya merupakan bekal bagi manajer pada tingkat yang lebih rendah. Keterampilan teknis ini merupakan kemampuan untuk menjalankan suatu pekerjaan tertentu, misalnya menggunakan program komputer, memperbaiki mesin, membuat kursi, akuntansi dan lain-lain.

Selain tiga keterampilan dasar di atas, Ricky W. Griffin menambahkan dua keterampilan dasar yang perlu dimiliki manajer, yaitu:

1. Keterampilan manajemen waktu  
Merupakan keterampilan yang merujuk pada kemampuan seorang manajer untuk menggunakan waktu yang dimilikinya secara bijaksana. Waktu yang dimiliki merupakan aset berharga, dan menyia-nyiakannya berarti membuang-buang uang dan mengurangi produktivitas perusahaan.
2. Keterampilan membuat keputusan  
Merupakan kemampuan untuk mendefinisikan masalah dan menentukan cara terbaik dalam memecahkannya. Kemampuan membuat keputusan adalah yang paling utama bagi seorang manajer, terutama bagi kelompok manajer atas (*top manager*).  
Griffin mengajukan tiga langkah dalam pembuatan keputusan. Pertama, seorang manajer harus mendefinisikan masalah dan mencari berbagai alternatif yang dapat diambil untuk menyelesaikannya. Kedua, manajer harus mengevaluasi setiap alternatif yang ada dan memilih sebuah alternatif yang dianggap paling baik. Dan terakhir, manajer harus mengimplementasikan alternatif yang telah ia pilih serta mengawasi dan mengevaluasinya agar tetap berada di jalur yang benar

## Tingkatan Manajer

Pada organisasi berstruktur tradisional, manajer sering dikelompokkan menjadi manajer puncak, manajer tingkat menengah, dan manajer lini pertama (biasanya digambarkan dengan bentuk piramida, di mana jumlah karyawan lebih besar di bagian bawah daripada di puncak).

1. Manajemen lini pertama (*first-line management/low management*)

Dikenal pula dengan istilah manajemen operasional, merupakan manajemen tingkatan paling rendah yang bertugas memimpin dan mengawasi karyawan non-manajerial yang terlibat dalam proses produksi. Mereka sering disebut penyelia (*supervisor*), manajer shift, manajer area, manajer kantor, manajer departemen, atau mandor (*foreman*).

2. Manajemen tingkat menengah (*middle management*)

Mencakup semua manajemen yang berada di antara manajer lini pertama dan manajemen puncak dan bertugas sebagai penghubung antara keduanya. Jabatan yang termasuk manajer menengah di antaranya kepala bagian, pemimpin proyek, manajer pabrik, atau manajer divisi.

3. Manajemen puncak (*top management*)

Dikenal pula dengan istilah *executive officer*, bertugas merencanakan kegiatan dan strategi perusahaan secara umum dan mengarahkan jalannya perusahaan. Contoh top manajemen adalah CEO (*Chief Executive Officer*), CIO (*Chief Information Officer*), dan CFO (*Chief Financial Officer*).

Meskipun demikian, tidak semua organisasi dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan menggunakan bentuk piramida tradisional ini. Misalnya pada organisasi yang lebih fleksibel dan sederhana, dengan pekerjaan yang dilakukan oleh tim karyawan yang selalu berubah, berpindah dari satu proyek ke proyek lainnya sesuai dengan permintaan pekerjaan.

## Etika Manajerial

Etika manajerial adalah standar perilaku yang memandu manajer dalam pekerjaan mereka. Ada tiga kategori klasifikasi menurut Ricky W. Griffin:

1. perilaku terhadap karyawan,
2. perilaku terhadap organisasi, dan
3. perilaku terhadap agen ekonomi lainnya.

## Hubungan Manajer Dan Manajemen

Manajer dalam hubungan dengan manajemen menjelaskan tentang substansi tugas yang ada padanya. Pada satu sisi, manajer ada pada posisi tugas pelaksana kepemimpinan dengan membantu pemimpin memimpin pekerjaan yang bersifat departemenal. Di sini manajer adalah kepala atau pemimpin suatu departemen atau unit kerja dalam suatu

organisasi. Pada sisi yang bersifat lebih substansial, manajemen adalah tugas seorang manajer yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas kepemimpinan pada aras manajerial. Tentu tatkala melaksanakan tugasnya, manajer memanejemeni, tetapi perbedaannya, ialah bahwa ia memanejemeni tugasnya atas nama pemimpin yang mendelegasikan tugas manajerial kepadanya.

### **Kegiatan Manajerial yang Efektif versus Sukses**

Fred Luthans dan rekan rekannya melihat apa yang dilakukan oleh manajer dari perspektif yang berbeda. Mereka bertanya, apakah manajer yang bergerak paling cepat dalam suatu organisasi melakukan kegiatan yang sama dan dengan penekanan yang sama dengan manajer yang melakukan pekerjaan terbaik? Orang-orang mungkin berpikir jawabannya adalah “iya”. Namun hal itu tidak selalu benar.

Luthans dan rekan rekannya mempelajari lebih dari 450 manajer. Semua terlibat dalam 4 kegiatan manajerial, seperti :

- a. Pengambilan keputusan, perencanaan, dan pengendalian manajemen radikal
- b. Komunikasi : pertukaran informasi rutin dan pemrosesan dokumen
- c. Manajemen sumber daya manusia : memotivasi, mendisiplinkan, mengelola konflik, kepegawaian, dan pelatihan
- d. *Networking*- bersosialisasi dan berinteraksi dengan orang luar

Rata-rata manajer menghabiskan 32% waktunya dalam kegiatan manajemen tradisional seperti pengambilan keputusan, perencanaan, dan pengendalian. 29% untuk berkomunikasi, 20% waktunya untuk kegiatan manajemen sumber daya manusia dan 19% untuk *networking*. Namun, waktu dan upaya yang dihabiskan manajer individu yang berbeda untuk kegiatan-kegiatan tersebut sangat bervariasi. Seperti yang terlihat dalam gambar dibawah, di antara manajer yang berhasil (*successful managers*) (didefinisikan dalam hal kecepatan promosi dalam organisasi mereka), jaringan/*networking* membuat kontribusi relatif terbesar untuk keberhasilan, dan kegiatan manajemen sumber daya manusia memberikan kontribusi relatif paling sedikit. di antara manajer yang efektif (*effective managers*) (didefinisikan dalam hal kuantitas dan kualitas kinerja mereka dan kepuasan dan komitmen karyawan), komunikasi membuat kontribusi relatif terbesar dan jaringan yang terkecil.

Studi lebih lanjut di Australia, Israel, Italia, Jepang, dan Amerika Serikat mengkonfirmasi hubungan antara *networking* dan hubungan sosial serta keberhasilan dalam suatu organisasi. Serta hubungan antara komunikasi dan manajer yang efektif juga jelas. Sebuah studi terhadap 410 manajer AS menunjukkan bahwa mereka yang mencari

informasi dari kolega dan karyawan kerjanya (bahkan informasi negatif) dan yang menjelaskan keputusan adalah mereka yang paling efektif.

Gambar 2.1  
Perbandingan Rata Rata Manajer, Manajer Sukses dan Manajer Efektif



SOURCE: Based on F. Luthans, R. M. Hodgetts and S. A. Rosenkrantz, *Real Managers*, Ballinger, Cambridge, MA, 1988.

Penelitian ini memberikan wawasan penting. Manajer yang sukses memberikan penekanan yang berlawanan dengan manajemen tradisional, komunikasi, manajemen sumber daya manusia, dan jaringan seperti halnya manajer yang efektif. Temuan ini menantang asumsi historis bahwa promosi didasarkan pada kinerja, dan ini menggambarkan pentingnya jejaring dan keterampilan politik dalam mendapatkan kemajuan dalam organisasi.

### Ringkasan

Kata manajemen berasal dari bahasa perancis kuno “*management*”, yang berarti “seni melaksanakan dan mengatur”. Istilah manajemen juga berasal dari kata “*management*” yang berasal dari kata “*to manage*” yang artinya mengurus atau tata laksana. Manajemen adalah sebuah proses dalam rangka untuk mencapai suatu tujuan organisasi dengan cara bekerja secara bersama sama dengan orang - orang dan sumber daya yang dimiliki organisasi

Fungsi manajemen ada 4 yang biasa disingkat dengan POAC, yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan diperlukan alat-alat sarana (*tools*). *Tools* merupakan syarat suatu usaha untuk mencapai hasil yang ditetapkan. *Tools* tersebut dikenal dengan 6M, yaitu *men*, *money*, *materials*, *machines*, *method*, dan *markets*.

Manajer adalah orang yang mengatur pekerjaan atau kerja sama di antara berbagai kelompok atau sejumlah orang untuk mencapai sasaran. Manajer harus mempunyai 3 keterampilan penting, yaitu keterampilan konseptual, keterampilan berhubungan

dengan orang lain (*humanity skill*), dan keterampilan teknis. Namun menurut ahli ada 2 keterampilan yang harus dikuasai oleh seorang manajer yaitu keterampilan untuk manajemen waktu dan keterampilan dalam pengambilan keputusan.

Manajer harus berperan mengambil keputusan dari persoalan-persoalan yang muncul di unit organisasi yang dipimpinya. Setiap keputusan mengandung resiko yang harus diperhitungkan. Tetapi, seorang manajer tidak boleh mundur untuk mengambil keputusan. Henry Mintzberg, seorang ahli riset ilmu manajemen, mengemukakan bahwa ada sepuluh peran yang dimainkan oleh manajer di tempat kerjanya. Ia kemudian mengelompokkan kesepuluh peran itu ke dalam tiga kelompok. Antar pribadi, yaitu melibatkan orang dan kewajiban lain yang bersifat seremonial dan simbolis. Peran ini meliputi peran sebagai figur untuk anak buah, pemimpin, dan penghubung. Mintzberg kemudian menyimpulkan bahwa secara garis besar, aktivitas yang dilakukan oleh manajer adalah berinteraksi dengan orang lain.

Terdapat 3 tingkatan manajer, yaitu *top manager*, *middle manager*, dan *low manager*. Manajer tingkat atas harus memiliki keterampilan untuk membuat konsep, ide, dan gagasan demi kemajuan organisasi. *Middle manager* bertugas sebagai penghubung antara manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat bawah. Sedangkan *low manager* biasanya menangani masalah operasional.

## Yuk Praktek

### Top Manajemen Motor Kreativitas JNE

JNE adalah perusahaan distribusi yang inovatif. Berbagai produk dan layanan yang diluncurkan, langsung digandrungi pelanggan, seperti “Pesona” (Pesanan Oleh-oleh Nusantara), yang berusaha mengangkat kuliner khas Indonesia. Semula, pemasok makanan khas daerah memberikan reaksi negatif. Setelah berjalan tiga tahun, para suplier kini antre untuk kerjasama dengan JNE dalam produk "Pesona".

Bagaimana JNE mengembangkan inovasi dan kreativitasnya? Siapa motor penggerak ide-ide bisnis baru? Berikut ini wawancara reporter SWA Denoan Rinaldi dengan Johari Zein, Direktur Pelaksana JNE.

Bagaimana visi anda di industri distribusi dan pengiriman ini terkait dengan pengembangan kreativitas dan inovasi yang dilakukan oleh JNE?

Contohnya kebijakan pemerintah tentang regulated agent. Kami bukan patah hati atau frustrasi dengan apa yang dilakukan pemerintah selama ini. MP3EI bagus, peraturan tentang regulated agent bagus. Regulated agent, memang bagus untuk memastikan

keamanan pesawat kiriman dan sebagainya. Tujuannya bagus. Tapi ketika pelaksanaannya begitu banyak kepentingan, semua menjadi ribut. Padahal tujuannya baik. Nah, kebijakan macam ini tidak visioner. Hanya berpikir jangka pendek. Itu contoh kasus yang harus diperhatikan jika kami mau dikatakan kreatif, maka kami harus visioner.

Siapa yang menjadi motor kreativitas di perusahaan ini? Seperti apa passion dan komitmen pemilik perusahaan dalam mengembangkan kreativitas di JNE? Sebutkan contoh contohnya? Bagaimana mereka terus berkreasi?

Salah satunya contohnya, yang terkait juga dengan siapa pelopor dan motor kreativitas di perusahaan ini. Motornya pastilah top management karena mereka harus bisa mengambil keputusan. Tentu mereka akan jadi motor. Tapi kami memiliki dua kelompok pemikir yaitu business development dan product development. Grup business development mencari bisnis-bisnis baru yang bisa cocok dengan mesin uang yang kami miliki. Misalnya network atau karyawan dengan kemampuan tertentu. Business development harusnya bisa mencocokkan calon bisnis dengan network yang sudah ada. Misalnya, jaringan kami yang luas, ritel yang kuat, dan citra brand kami. Kemudian, product development fokus ke bagaimana mengembangkan produk yang sudah ada. Jadi ada dua pemikir yang selalu ada ke kami, terutama Board of Director, untuk memberi masukan. Itu jalur resmi yang ada untuk menyampaikan usulan, ide, atau inovasi. Selain itu, karena karyawan JNE dituntut memiliki 3 core competence seperti yang sudah dijabarkan sebelumnya, sumber usulan berasal dari tingkat kedua seperti technical advisor, regional, atau division head yang wajib memberikan usulan atau masukan inovasi. Ini merupakan jalur resmi yang bisa digunakan.

Namun, selain itu, banyak juga jalur tidak resmi yang bisa digunakan untuk memberikan ide inovasi. Banyak juga penyumbang ide yang sangat bagus. Kadang kami membuat kompetisi ide bisnis yang melibatkan karyawan di mana pengusul ide terbaik akan mendapatkan imbalan tertentu. Kami pernah bekerjasama dengan Universitas PPM untuk membuat kompetisi bisnis sebelum puasa lalu. Jadi dibuat kompetisi antar universitas dan hasilnya dipertandingkan dalam satu forum. Oleh karena itu, direktur, terutama, dan para senior manager dan technical advisor, sangat disarankan untuk melakukan travelling untuk melihat suasana baru dan menambah wawasan baru.

Saya termasuk yang memberikan contoh. Dan mulai sekarang sudah diterapkan kepada karyawan yang keluar negeri, apakah untuk tugas atau hanya liburan saja, untuk menceritakan pengalamannya. Lebih baik lagi jika membuat laporan perjalanan. Direksi, saat kantor tidak sibuk atau di musim liburan sekolah, biasanya melakukan perjalanan ke luar negeri dan ketika pulang membawa cerita. Kami mendengarkan cerita itu dengan hati. Ini proses yang informal. Tapi proses yang seperti ini

justru seru buat saya. Kalau yang formal, setelah proses perhitungan, survei, hingga presentasi, kadang hanya memperkuat saja. Namun ide yang nakal, justru dari proses yang informal. Saya dan direksi juga seperti itu.

Bagaimana implementasi ide-ide yang ditemukan? Implementasi dilakukan oleh business development dan product development. Ketika ada ide-ide baru, kami bisa delegasikan ke dua divisi itu. Di JNE, karena pengambil keputusan adalah direksi, terutama, maka kami buat suasana yang bisa melakukan komunikasi kapan saja. Ide bisa muncul kapan saja. Maka di kantor kami, para direksi berada dalam satu ruangan. Awalnya hal ini dilakukan karena memang tempat yang tidak cukup. Namun kemudian dirasa kondisi ini cukup efektif. Ketika salah satu direksi ada ide, semua direksi akan dengan mudah menangkap dan membahas ide itu. Ide itu juga akan ditindaklanjuti dengan survei, riset, atau membuat tim yang menindaklanjuti proyek ide tersebut. Tim tersebut dibuat oleh Project Management Officer (PMO), yang bertugas untuk menangani proyek yang bersifat internal, misalnya efisiensi biaya atau masalah penggantian call center. Itu semua yang berkaitan dengan ide. Namun yang berkaitan dengan produk, masuk ke product development, untuk meningkatkan layanan kami. Bukan bisnis baru. Jadi, direksi yang berada pada satu ruangan yang sama merupakan strategi yang pas untuk mengkomodir ide agar tidak hilang.

Apa saja hasil (output) dari kreativitas itu? Saya pikir dengan kondisi kerja yang kekeluargaan, Insya Allah kerja di JNE tidak bosan. Kalau ada sesuatu yang ingin dicapai, penting bagi perusahaan untuk membuat dan memiliki semangat membangun suasana yang menggembirakan di dalam perusahaan. Contohnya, tadi pagi kami baru buat kejutan kepada karyawan yang berulang tahun. Kadang, kami buat hari baju merah. Oktober nanti kami adakan arisan. Mudah-mudahan jadi agenda tahunan. Setiap tahun, tiap karyawan perempuan dihargai dengan cara mereka dipersilahkan untuk membuat acara yang 'mereka banget'. Dulu, acara yang dibuat mereka yaitu tentang masak yang dilengkapi dengan musik dan sebagainya. Itu tidak murah, ratusan juta. Tapi mereka gembira. Walaupun karyawan wanita di JNE tidak terlalu banyak, tapi mereka membawa suasana yang berbeda bagi seluruh karyawan. Kami juga ada 'Akar Rumput'. Jadi, karyawan yang berkumpul dan membuat kelompok diskusi, kami dukung mereka. 'Akar Rumput' ini juga membuat acara tiap tahunnya. Tahun lalu mereka mengundang Irwan Setiawan, seorang penulis buku. Tahun ini, Akar Rumput juga membuat acara tentang bagaimana mengelola uang karena itu masalah mereka sekarang. Saya katakan, mereka sudah mulai kaya. Oleh karena itu mereka harus bisa mengelola uangnya. Gaji karyawan JNE, Alhamdulillah naik setiap tahun, ada bonus, THR, dan lainnya, oleh karena itu mereka harus memiliki rencana keuangan. Jangan sampai setelah terima gaji, uang mereka habis begitu saja. Akar Rumput menangkap fenomena ini dan kemudian mereka

membuat acara ini. Dengan adanya hal-hal ini, karyawan menjadi semangat datang ke kantor.

Bagaimana dampak terhadap bisnis? Dampak terhadap bisnis, kami terus tumbuh. Kami tidak memiliki strategi-strategi khusus. Namun yang penting, kami mencintai karyawan kami dan mereka mencintai kami. Saya memiliki contoh sejarah ketika kerusuhan Mei 1998. Saat itu terjadi kerusuhan di mana-mana, termasuk di daerah kantor JNE di sekitar Tomang 3. Di sebelah JNE saat itu adalah bank. Di seberang JNE ada show room Timor. Dua tempat tadi menjadi sasaran amuk massa. Nah, JNE saat itu, ketika fase awal krisis, kami sudah concern dengan karyawan kami yaitu dengan membagi sembako kepada karyawan walau kondisi keuangan perusahaan juga tengah krisis. Itu ternyata juga menimbulkan kecintaan karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Kecintaan itu bisa dilihat dari perlindungan karyawan terhadap kantor ketika terjadi kerusuhan. Mereka keluar ke depan melindungi kantor. Mereka pasang badan, padahal tidak ada yang perintah.

Sumber : Majalah SWA (Denoan Rinaldi - 24 Oktober 2012)

## BAB 3

### PRESTASI DAN KINERJA ORGANISASI

#### A. Prestasi Kerja

Secara umum prestasi kerja atau kinerja diartikan sebagai suatu keberhasilan dari seorang individu menyelesaikan tugas dalam pekerjaannya. Selanjutnya, Porter dan Lawler (1967) mengatakan prestasi kerja sebagai berikut: “*successful role achievement*” yang diperoleh dari hasil pekerjaan yang dikerjakan oleh individu. Robbins (1978) menjelaskan juga bahwa prestasi kerja sebagai usaha seorang karyawan dalam mencapai objektif atau tujuan organisasi. Atas dasar ini dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai oleh seorang individu untuk ukuran yang telah ditetapkan dalam suatu pekerjaan.

Prestasi kerja mempunyai dua hal, yaitu: pertama, secara kuantitas mengacu pada “hasil”, dari suatu kerja yang dilakukan seperti jumlah pengeluaran barang oleh individu perjam. Kedua, dari sudut kualitas, juga prestasi kerja mengacu pada “bagaimana sempurna” seseorang itu melakukan pekerjaan. Misalnya, barang yang dikerjakannya harus berkualitas.

#### Faktor Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

a. Faktor Kemampuan (*ability*). Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior*, *very superior*, *gifted*, dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*motivation*). Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negative (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut Mangkunegara (2009), faktor-faktor penentu prestasi kerja individu dalam organisasi adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi.

### 1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

### 2. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkariir, dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

## Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Dapat diartikan juga penilaian prestasi adalah suatu analisa yang adil dan jujur tentang nilai karyawan bagi organisasi.

Dalam sebuah penilaian prestasi kerja terdiri dari kegiatan-kegiatan yaitu identifikasi, observasi, pengukuran, dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi. Bukan saja kuantitas kerja tetapi juga watak, kelakuan dan kualifikasi-kualifikasi pribadi dari karyawan. Penilaian prestasi berupaya mengevaluasi prestasi (karyawan/pekerja) untuk berbagai keperluan.

Tahap identifikasi merupakan tahap awal dari proses yang terdiri atas penentuan unsur-unsur yang akan diamati. Kegiatan ini dimulai dengan melakukan analisis pekerjaan agar dapat mengenali unsur-unsur yang akan dinilai dan dapat mengembangkan skala penilaian.

Selanjutnya dilanjutkan dengan observasi. Dengan dilakukan observasi berarti ada pengamatan secara seksama dan periodik. Semua unsur yang dinilai harus diamati secara seksama agar dapat dibuat penilaian yang wajar dan tepat. Dengan kata lain, observasi yang jarang dilakukan dan observasi yang tidak berkaitan dengan prestasi kerja dapat menghasilkan hasil penilaian sesaat dan tidak akurat.

Dalam pengukuran, para penilai akan memberikan penilaian terhadap tingkat prestasi karyawan yang didasarkan pada hasil pengamatannya pada tahap observasi. Selanjutnya, proses penilaian prestasi belum berakhir pada saat nilai dapat ditetapkan, melainkan masih perlu dilanjutkan dengan melakukan pengembangan apabila ternyata

ada perbedaan antara apa yang diharapkan oleh pimpinan dengan hasil kerja karyawan. Suatu ancaman yang obyektif, sistematis dan menyeluruh kepada penilaian prestasi dapat menjadi suatu alat yang berguna bagi perusahaan. Bukan saja menjadi suatu alat untuk memberikan bimbingan kepada manajemen dalam menyeleksi karyawan untuk kenaikan pangkat atau gaji tetapi juga dipakai suatu alat pelatihan dan bimbingan guna membantu para karyawan pada segala jenjang dari organisasi untuk meningkatkan prestasinya, dan untuk perencanaan karyawan jangka panjang. Melalui penilaian prestasi, manajemen dapat memperlihatkan kepada karyawan bagaimana pekerjaannya menempatkan diri dalam tujuan-tujuan perusahaan sebagai suatu keseluruhan. Jika teori ini benar, berfikir melalui pekerjaan yaitu dapat membantu dalam pengembangan diri sendiri atau meningkatkan produktivitas karyawan.

### **Pentingnya Penilaian Kinerja**

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) dalam rangka pengembangan sumber daya manusia adalah sangat penting artinya. Hal ini mengingat bahwa dalam kehidupan organisasi setiap orang sebagai sumber daya manusia dalam organisasi ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pemimpin organisasi yang bersangkutan.

Dalam kehidupan suatu organisasi ada beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia, yang mendasari pentingnya penilaian prestasi kerja. Asumsi-asumsi tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya (prestasinya) sampai tingkat yang maksimal.
2. Setiap orang ingin mendapatkan penghargaan apabila ia dinilai mampu melaksanakan tugas dengan baik
3. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti tangga karier yang dinaiki atau dilewatinya apabila dapat melaksanakan tugasnya dengan baik
4. Setiap orang ingin mendapat perlakuan yang objektif dan penilaian atas dasar prestasi kerjanya
5. Setiap bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar
6. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin tanpa informasi tentang hasil kerjanya tersebut atau umpan balik (*feed back*).

Berdasarkan asumsi-asumsi tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja adalah penting dalam suatu organisasi dalam rangka pengembangan sumber daya manusia. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan manajer dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kegiatan mereka.

Manfaat penilaian prestasi kerja dalam suatu organisasi antara lain sebagai berikut:

1. Peningkatan prestasi kerja: Dengan adanya penilaian, baik manajer maupun karyawan memperoleh umpan balik, dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.
2. Kesempatan kerja yang adil: Dengan adanya penilaian kerja yang akurat akan menjamin setiap karyawan akan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.
3. Kebutuhan-kebutuhan pelatihan pengembangan: Melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi karyawan-karyawan yang kemampuannya rendah, dan kemudian memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
4. Penyesuaian kompensasi: Penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus, dan sebagainya.
5. Keputusan-keputusan promosi dan demosi: Hasil penilaian prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan untuk mempromosikan karyawan yang berprestasi baik, dan demosi untuk karyawan yang berprestasi kurang baik atau jelek.
6. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan: Hasil penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai desain kerja. Artinya hasil penilaian prestasi kerja ini dapat membantu mendiagnosis kesalahan-kesalahan desain kerja.
7. Penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi: Penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai proses rekrutmen dan seleksi karyawan yang telah lalu. Prestasi kerja yang sangat rendah bagi karyawan baru adalah mencerminkan adanya penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

### **Faktor Faktor Prestasi Kerja yang Perlu Dinilai**

1. Kuantitas kerja :

Hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan

2. Kualitas kerja :

Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan hasil kerja.

3. Keandalan :  
Dapat atau tidaknya karyawan diandalkan adalah kemampuan memenuhi atau mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan dan kerjasama.
4. Inisiatif :  
Kemampuan mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif. Memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab menyelesaikan.
5. Kerajinan :  
Kesediaan melakukan tugas tanpa adanya paksaan dan juga yang bersifat rutin.
6. Sikap :  
Perilaku karyawan terhadap perusahaan atau atasan atau teman kerja.
7. Kehadiran :  
Keberadaan karyawan ditempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu atau jam kerja yang telah ditentukan

### **Tujuan Penilaian Prestasi Kerja**

- a. Penilaian Kinerja merupakan kegiatan yang hasilnya dapat dijadikan dasar dalam melakukan promosi, menghentikan pelaksanaan pekerjaan yang keliru menegakkan disiplin sebagai kepentingan bersama, menetapkan pemberian penghargaan dan merupakan ukuran dalam menambah pekerja melalui perencanaan SDM.
- b. Penilaian Kinerja menghasilkan informasi yang dapat digunakan sebagai kriteria dalam membuat tes yang validitasnya tinggi.
- c. Penilaian Kinerja menghasilkan informasi yang sebagai umpan balik (*feedback*) bagi pekerja dalam meningkatkan efisiensi kinerjanya, dengan memperbaiki kekurangan atau kekeliruannya dalam melaksanakan pekerjaan.
- d. Penilaian Kinerja berisi informasi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pekerjaan dalam meningkatkan prestasi kerja.
- e. Penilaian Kinerja memberikan informasi tentang spesifikasi jabatan, baik menurut pembidangan maupun berdasarkan penjangjangan dalam struktur perusahaan.
- f. Penilaian Kinerja yang harus dilaksanakan oleh manajer dengan atau tanpa kerjasama petugas manajemen SDM terhadap bawahannya.

### **Hambatan Penilaian Kinerja**

Walaupun diakui bahwa penilaian prestasi banyak manfaatnya, namun masih banyak pimpinan yang tidak bersedia melakukannya. Adapun yang menyebabkan antara lain:

1. Pihak penilai tidak merasa memiliki. Perasaan ini muncul karena mereka tidak dilibatkan dalam menentukan system penilaian, tidak dilatih untuk dapat menggunakan system yang ada, dan usulan mereka terhadap system yang ada tidak diperhitungkan.
2. Pimpinan enggan untuk memberikan nilai yang buruk kepada karyawan mereka, khususnya kepada orang yang mereka sukai secara pribadi.
3. Jika hasil penilaiannya buruk, pihak karyawan tidak mau menerimanya. Penilaian yang buruk cenderung menimbulkan reaksi untuk bertahan atau bermusuhan daripada untuk mendorong meningkatkan kinerja karyawan.
4. Pimpinan maupun bawahan menyadari bahwa penilaian yang buruk mempengaruhi karir seseorang.
5. Dalam kenyataannya proses penilaian prestasi tidak dimanfaatkan untuk menentukan kebijaksanaan dalam pemberian penghargaan.
6. Pimpinan ragu-ragu untuk memberikan penilaian yang buruk karena takut dinilai tidak mampu untuk memilih dan mengembangkan karyawan.

## Metode Penilaian Kinerja

### a) Metode Penilaian Prestasi Kerja Berorientasikan Waktu Lalu :

Penilaian prestasi kerja pada umumnya berorientasi pada masa lalu, artinya penilaian prestasi kerja seorang karyawan itu dinilai berdasarkan hasil yang telah dicapai oleh karyawan selama ini. Metode yang berorientasi masa lalu ini mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap kerja yang telah terjadi, dan sampai derajat tertentu dapat diukur. Namun demikian, metode juga mempunyai kelemahan, yakni prestasi kerja pada waktu yang lalu tidak dapat diubah. Tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja yang lalu para karyawan memperoleh umpan balik terhadap pekerjaan mereka. Selanjutnya umpan balik tersebut dapat dimanfaatkan untuk perbaikan-perbaikan prestasi mereka. Teknik-teknik menurut Monday dan Noe (1990:404), metode-metode yang dapat dipilih terdiri atas hal-hal berikut:

#### A. *Rating Scales* (Skala Rating)

Dengan menggunakan metode ini hasil penilaian kinerja karyawan dicatat dalam satu skala. Skala itu dibagi tujuh atau lima kategori karena konsep yang akan dinilai bersifat kualitatif, maka kategori yang digunakan bersifat kualitatif. Faktor yang dinilai dapat dikelompokkan di dalam dua kelompok, yaitu yang berkaitan dengan pekerjaan dan yang berkaitan dengan karakteristik pekerja.

B. Critical Incidents (Insiden-insiden Kritis)

Dengan metode ini, penilaian melakukan penilaian pada saat-saat kritis saja, yaitu waktu di mana perilaku karyawan dapat membuat bagiannya sangat berhasil atau bahkan sebaliknya.

C. Metode peninjauan lapangan

Metode penilaian dilakukan dengan cara para penilai atau pimpinan melakukan terjun langsung ke lapangan untuk menilai prestasi kerja karyawan. Hal ini dapat dilakukan, pertama: bersamaan dengan kegiatan supervisi. Dalam melakukan supervisi, para penilai atau pimpinan dapat melakukan penilaian terhadap kerja para karyawan. Sedangkan cara kedua, dengan sengaja dan terencana para penilai mendatangi tempat kerja karyawan untuk melakukan penilaian prestasi kerja yang bersangkutan.

D. Tes prestasi terbaik

Metode penilaian ini dilakukan dengan mengadakan tes tertulis kepada karyawan yang akan dinilai. Karena apa yang ditanyakan (tes) dan jawaban karyawan ini dalam bentuk tertulis, dan tidak mencerminkan langsung prestasi seseorang, maka metode ini termasuk penilaian prestasi kerja secara tidak langsung.

E. Checklist

Dalam metode checklist penilai hanya memilih pernyataan-pernyataan yang sudah tersedia, yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan (yang dinilai). Cara ini dapat memberikan gambaran prestasi kerja yang akurat, apabila pernyataan-pernyataan dalam instrumen penilaian itu disusun secara cermat, dan diuji terlebih dahulu tentang validitas dan reliabilitasnya. Penilai secara checklist ini juga dapat dikuantifikasikan, apabila pernyataan-pernyataan itu sebelumnya diberi nilai yang mencerminkan bobotnya. Metode ini mudah digunakan dan mudah mengadministrasikan, dan sangat ekonomis. Sedangkan kelemahan metode ini tidak memungkinkan adanya relativitas penilaian. Faktor sikap karyawan yang dinilai tidak tercermin. Misalnya : 2 karyawan hasil pekerjaannya sama, oleh sebab itu mereka mempunyai nilai yang sama. Padahal proses penyelesaian pekerjaan tersebut berbeda, yang satu mengerjakan dengan kasar (sikap negatif), sedangkan yang satu mengerjakan dengan sikap yang baik (sikap positif)

F. Employee comparison

merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang karyawan dengan karyawan yang lainnya. Metode *employee comparison* terbagi atas:

a) *Alternation ranking*

Merupakan metode penilaian dengan cara mengurut peringkat (ranking) karyawan dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi atau mulai dari bawahan sampai yang tertinggi dan berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

b) *Paired comparison*

Merupakan metode penilaian dengan cara seorang karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawan lainnya, sehingga dapat berbagai alternative keputusan yang akan diambil. Metode ini biasanya digunakan untuk jumlah karyawan yang sedikit. Kelemahannya sulit digunakan untuk menilai jumlah karyawan yang banyak, karena akan banyak mengorbankan waktu, tenaga dan biaya.

c) *Forced comparison (grading)*,

Metode ini sama dengan *paired comparison* akan tetapi *forced comparison* biasanya digunakan untuk jumlah karyawan yang banyak. Metode ini mengharuskan penilai melakukan penilaian relatif di antara para karyawan tersebut disamping membandingkannya dengan definisi masing-masing kategori.

b) Metode Penilaian Prestasi Kerja Berorientasikan Waktu Yang Akan Datang:

Metode penilaian prestasi kerja yang berorientasi waktu yang akan datang, memusatkan prestasi kerja karyawan saat ini serta penetapan sasaran prestasi kerja di masa yang akan datang. Teknik-teknik yang dapat digunakan antara lain, sebagai berikut:

1. Penilaian diri (self appraisals)

Metode penilaian ini menekankan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan dinilai oleh karyawan itu sendiri. Tujuan penilaian ini adalah untuk pengembangan diri karyawan dalam rangka pengembangan organisasi.

2. Pendekatan "management by objective" (MBO)

Metode penilaian ini ditentukan bersama-sama antara penilai atau pimpinan dengan karyawan yang akan dinilai. Mereka bersama-sama

menentukan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang kemudian dengan menggunakan sasaran tersebut penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama-sama

3. Penilaian psikologis

Metode penilaian dilakukan dengan mengadakan wawancara mendalam, diskusi atau tes-tes psikologi terhadap karyawan yang akan dinilai. Aspek-aspek yang dinilai antara lain: intelektual, emosi, motivasi, dan sebagainya dari karyawan yang bersangkutan. Dari hasil ini akan dapat membantu untuk memperkirakan prestasi kerja di waktu yang akan datang. Evaluasi ini relevan untuk keputusan-keputusan penempatan atau perpindahan tugas dilingkungan organisasi.

4. Teknik pusat penilaian

Dalam suatu organisasi yang sudah maju, terdapat suatu pusat atau unit penilaian karyawan. Pusat ini mengembangkan sistem penilaian yang baku yang digunakan untuk menilai para karyawannya. Hasil penilaian pusat atau unit ini sangat bermanfaat untuk mengidentifikasi kemampuan manajemen di waktu-waktu yang akan datang.

## B. Kinerja Organisasi

### Pengertian Kinerja Organisasi

Setiap individu dalam suatu organisasi dituntut berupaya semaksimal mungkin menjalankan profesinya sebaik mungkin. Sebagai karyawan yang profesional hendaknya berusaha selalu meningkatkan kinerjanya yang merupakan modal bagi keberhasilan sebuah organisasi. Secara harfiah kinerja (*performance*) adalah kata benda yang pengertiannya sama dengan hasil atau prestasi, kinerja dalam literatur manajemen dan organisasi memiliki makna yang lebih luas dan beragam; bukan sekedar hasil atau prestasi. Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja organisasi adalah hasil akumulatif dari seluruh aktivitas kerja di dalam perusahaan (Robbins and Coulter 2010). Kinerja organisasi merupakan tujuan dijalankannya suatu organisasi dalam perusahaan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Faktor kinerja organisasi sangat berpengaruh dalam peningkatan kualitas yang dicapai oleh organisasi dan untuk mampu dalam menghadapi persaingan. Kinerja organisasi adalah efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang telah ditetapkan oleh setiap kelompok yang berkenan melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kemampuan organisasi dan untuk mencapai kebutuhan secara efektif.

Kinerja dapat juga dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Kinerja organisasi merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

### Model Kinerja

Lebas & Euske (2004) lebih lanjut mengatakan bahwa konsep kinerja yang sangat kompleks akan lebih mudah dipahami jika diwujudkan dalam sebuah model. Model yang ditawarkan Lebas & Euske disebut sebagai *causal model*. Model ini kemudian digambarkan dalam bentuk sebuah pohon, yang juga disebut sebagai *performance tree* atau pohon kinerja.

Gambar 3.1  
Pohon Kinerja

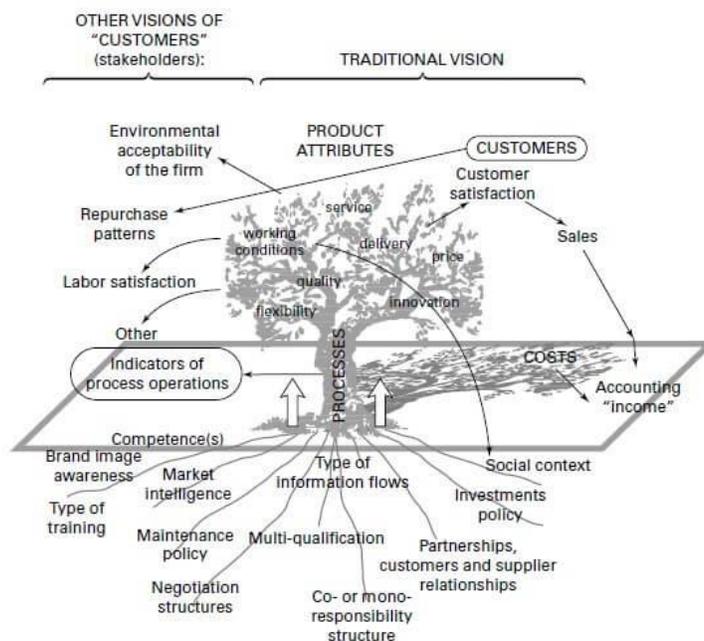


Figure 5.1. The performance tree.  
Source: Adapted from Lebas, 1995.

Pohon kinerja (*performance tree*) pada gambar diatas mengilustrasikan bagaimana sebuah organisasi berproses menciptakan kinerja. Unsur-unsur pembentuk kinerja tampak begitu kompleks sehingga terkesan sulit untuk dimengerti. Namun secara umum bisa dikatakan bahwa *performance tree* terdiri dari tiga bagian: *outcomes*, proses dan

fondasi. Ketiga bagian tersebut berproses secara berkesinambungan yakni fondasi mempengaruhi proses dan selanjutnya proses mempengaruhi *outcomes*.

Pada gambar tersebut, *outcomes* atau hasil dibedakan menjadi dua kategori yakni hasil menurut konsep tradisional (*traditional vision*) dan hasil menurut konsep lain (*other vision of customers*). Menurut konsepsi tradisional hasil dinyatakan dalam satuan uang (menggunakan perspektif akuntansi). Kategori ini biasanya menjadi perhatian utama para pemilik atau pemegang saham. Mereka mendirikan dan memiliki organisasi (terutama organisasi bisnis) agar kesejahteraannya (yang diukur dalam satuan uang) terus meningkat. Sementara itu menurut konsepsi lain, hasil bukan hanya untuk kepentingan pemilik tetapi juga untuk kepentingan stakeholders (pemangku kepentingan selain pemegang saham), misalnya karyawan, konsumen, pemasok, pemerintah, dan masyarakat. Mereka mengharapkan agar organisasi tidak hanya peduli terhadap pemilik atau pemegang saham tetapi mampu menciptakan capaian-capaian lain untuk memenuhi kepentingan mereka, diantaranya adalah: kemampuan organisasi menjaga lingkungan; kontribusi organisasi terhadap kesejahteraan masyarakat, buruh, iklim sosial masyarakat; dan kepatuhan organisasi terhadap hukum, aturan-aturan lain yang relevan. Kepentingan kedua kelompok yang berbeda ini sekaligus menggambarkan bahwa organisasi dituntut untuk menghasilkan kinerja yang beragam meski tidak bisa dipungkiri jika kepentingan pemilik atau pemegang saham biasanya menjadi prioritas.

Dari sisi proses aktivitas, hasil yang direpresentasikan oleh buah dari sebuah pohon sesungguhnya merupakan dampak dari atribut produk. Atribut ini merupakan elemen-elemen produk yang menjadi perhatian konsumen dan menyebabkan konsumen atau pemangku kepentingan lain merasa puas. Termasuk kedalam atribut ini secara tradisional adalah: harga, ketersediaan produk, layanan dan kualitas. Sedangkan atribut produk non tradisional misalnya: inovasi produk, fleksibilitas, dan komitmen organisasi untuk tidak mempekerjakan anak dibawah umur. Atribut-atribut ini, baik tradisional dan non tradisional, merupakan hasil dari proses bisnis (*process*) yang pada Gambar 3.1 direpresentasikan oleh batang pohon. Atribut-atribut tersebut sudah tentu harus terus dimonitor dan dijaga agar organisasi mampu memberikan yang terbaik bagi kepentingan para pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Yang menarik dari causal model ini, biaya (*cost*) tidak dianggap memiliki peran penting dalam proses penciptaan kinerja. Meski biaya diakui menjadi sumber terciptanya kinerja keuangan, peran biaya dianggap sebagai variable kedua (*secondary variable*) - variable bayangan yang menyebabkan terciptanya atribut produk dan proses penciptaan kinerja. Menurut Lebas & Euske, yang lebih penting untuk diperhatikan justru kualitas proses penciptaan kinerja.

Sumber kualitas proses berasal dari kesuburan tanah tempat pohon tersebut tumbuh. Termasuk didalamnya adalah elemen-elemen seperti: kompetensi para karyawan; *brand awareness* - menjaga citra merek dagang; jejaring - baik dengan konsumen maupun pemasok; kejelasan struktur tanggungjawab organisasi; kebijakan organisasi tentang *maintenance*, dan sebagainya. Karena elemen-elemen ini tidak kasat mata - tersembunyi didalam tanah, sistem akuntansi cenderung tidak mampu menangkap elemen-elemen tersebut sebagai elemen yang dibutuhkan untuk menciptakan kinerja secara tradisional. Sebaliknya bagi seorang manajer memelihara kesuburan tanah, atau memperhatikan lingkungan organisasi menjadi faktor yang teramat penting untuk menjaga agar organisasi terus berkinerja.

*Causal model* seperti dipaparkan Lebas & Euske (2004) diatas, sekali lagi, memberikan gambaran bahwa memahami kinerja tidak sesederhana seperti gambaran awal dimana kinerja hanyalah sebuah hasil atau prestasi. Kinerja adalah sebuah konsep yang sangat kompleks, melibatkan proses panjang dan membutuhkan waktu untuk menghasilkan kinerja. Demikian juga apa yang dilakukan hari ini hasilnya belum tentu diperoleh hari ini pula. Sangat boleh jadi hasilnya baru didapat beberapa waktu kemudian karena ada variable waktu yang dibutuhkan.

Alhasil seperti yang dikatakan Lebas & Euske, kinerja adalah sebuah *social construct* yang bersifat multidimensi dan tidak jarang kinerja memunculkan kontradiksi. Salah satunya adalah dalam mengukur indikator kinerja. Seperti disebutkan sebelumnya, meski efektifitas dan efisiensi merupakan indikator umum, menjadi hal biasa di dalam sebuah organisasi menggunakan indikator berbeda untuk kepentingan berbeda. Contohnya adalah desakan agar organisasi menciptakan beragam hasil - kinerja keuangan, kinerja lingkungan, dan kinerja-kinerja lain berbasis etika dan moralitas. Perbedaan ini tentu saja tidak menjadi masalah jika kita memahami kinerja sebagai sebuah proses yang menghasilkan beragam hasil dan manajer mampu mengelola kontradiksi tersebut dengan baik, yakni dengan berpedoman pada keseluruhan tujuan jangka panjang organisasi.

### **Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi**

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Menurut Armstrong dan Baron dalam (Wibowo, 2011), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Faktor personal/individu, meliputi : pengetahuan, keterampilan (*skill*) , kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader

- c. Faktor tim, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim
- d. Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja organisasi
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal

### **Pentingnya Kinerja bagi Organisasi**

Sebagian orang mengatakan bahwa kata kinerja merupakan singkatan dari “*kinetic energy* kerja”. Kebenarannya belum bisa dikonfirmasi. Namun dalam lingkup kajian manajemen dan organisasi kata “kinerja” bukan kata yang sama sekali baru dan dewasa ini telah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan organisasi/perusahaan dan semua orang yang terlibat didalamnya. Bisa dikatakan istilah kinerja sudah dikenal sejak zaman pra modern. Beberapa sumber menyatakan bahwa istilah kinerja sudah dikenal pada masa kekaisaran dinasti Wei tahun 221-265 Masehi (Amstrong, 2009). Kaisar yang berkuasa saat itu mempekerjakan seseorang sebagai “*imperial rater*” dengan tugas utama mencatat semua kegiatan para karyawan rumah tangga kerajaan dan sekaligus mengevaluasi serta menilai kegiatan tersebut. Boleh jadi bentuk pencatatan, evaluasi dan penilaiannya masih sangat sederhana, tidak begitu kompleks dan komprehensif seperti sekarang ini. Namun demikian pencatatan kegiatan karyawan kerajaan inilah yang dianggap sebagai cikal bakal dari konsep kinerja, penilaian kinerja dan manajemen kinerja seperti yang kita kenal dewasa ini.

Kinerja sangat penting bagi organisasi karena (1) kinerja yang tinggi tentu dapat mengurangi angka absensi atau tidak bekerja karena malas, (2) dengan kinerja yang tinggi dari karyawan maka pekerjaan yang diberikan atau ditugaskan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat atau lebih cepat, (3) dengan kinerja yang tinggi pihak organisasi memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan karena semakin tidak puas dalam bekerja, semakin tidak bersemangat dalam bekerja, maka semakin besar angka kerusakan, (4) kinerja yang tinggi otomatis membuat karyawan akan merasa senang bekerja sehingga kecil kemungkinan karyawan akan pindah bekerja ke tempat lain, (5) kinerja yang tinggi dapat mengurangi angka kecelakaan karena karyawan yang mempunyai kinerja tinggi cenderung bekerja dengan hati-hati dan teliti sehingga bekerja sesuai dengan prosedur yang ada.

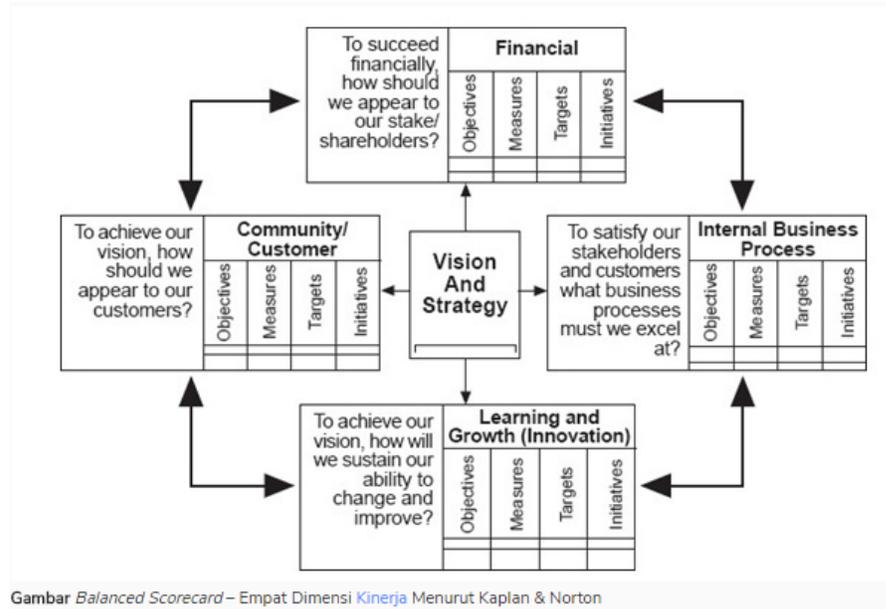
### Dimensi Kinerja Organisasi

Memahami dimensi-dimensi kinerja diyakini tidak kalah penting karena dimensi-dimensi inilah yang biasanya menjadi kriteria untuk mengukur kinerja organisasi. Menurut Fitzgerald et al. (1991) ada enam dimensi untuk mengukur kinerja. Keenam dimensi tersebut dikelompokkan menjadi dua, yaitu kategori pertama merupakan dimensi hasil yang terdiri dari daya saing organisasi dan keberhasilan organisasi secara financial (*financial success*). Sedangkan kategori kedua adalah determinan keberhasilan yang terdiri dari kualitas, fleksibilitas, pemanfaatan sumberdaya dan inovasi. Sementara itu Atkinson et al. (1997) membedakan dimensi kinerja menjadi dua yaitu dimensi keberhasilan organisasi sebagai tujuan utama organisasi dan dimensi kedua adalah determinan keberhasilan organisasi yang diposisikan sebagai tujuan kedua organisasi. Selanjutnya Atkinson et al. (1997) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan tujuan utama organisasi adalah orientasi organisasi yang bersifat eksternal dalam pengertian tujuan yang ingin dicapai organisasi biasanya bersifat jangka panjang sesuai dengan pernyataan visi/misi organisasi. Sebaliknya, yang dimaksud dengan tujuan kedua organisasi, sering juga disebut sebagai tujuan operasional, adalah orientasi organisasi yang bersifat internal yakni sejauh mana organisasi mampu menghasilkan produk dan jasa dan mampu menyerahkannya kepada konsumen.

Kedua pendapat tentang dimensi kinerja, baik yang dikemukakan oleh Fitzgerald et al. dan Atkinson et al., sesungguhnya tidak jauh berbeda. Keduanya menyatakan bahwa dimensi kinerja terdiri dari dua yakni dimensi internal (dimensi operasional) yang menjadi determinan bagi dimensi kedua yaitu keberhasilan organisasi yang bersifat jangka panjang. Berdasarkan penjelasan ini, bisa diartikan bahwa pengukuran kinerja organisasi bisa difokuskan pada pengukuran yang bersifat internal atau operasional seperti kinerja karyawan, dan atau pengukuran yang bersifat eksternal atau jangka panjang seperti kinerja financial, pertumbuhan organisasi dan kepuasan konsumen.

Berbeda dengan dua pendapat diatas, Kaplan & Norton (1992, 1996) mengatakan bahwa organisasi bisa dinilai kinerjanya berdasarkan empat dimensi berbeda namun saling terkait dan keempat dimensi ini harus dikaitkan pula dengan visi dan strategi organisasi. Keempat dimensi yang dimaksud adalah dimensi keuangan, konsumen, internal proses, dan dimensi inovasi (pertumbuhan organisasi) dan pembelajaran. Keempat dimensi kinerja seperti dikemukakan Kaplan & Norton populer dengan nama *Balanced Scorecard* atau biasa disingkat BSC.

Gambar 3.2

*Balance Scorecard- 4 Dimensi Kinerja Menurut Kaplan & Norton*

Seperti terlihat pada gambar diatas, masing-masing dimensi memiliki perspektif berbeda. Sebagai contoh, dimensi finansial berorientasi pada kepentingan pemegang saham (*stockholder*). Artinya setiap organisasi harus mampu memenuhi kebutuhan pemegang saham dalam bentuk misalnya tingkat pengembalian investasi, peningkatan harga saham, dsb. Sedangkan dimensi konsumen orientasinya adalah kepuasan konsumen yang kepentingannya tentu saja berbeda dengan pemilik atau pemegang saham.

Meski masing-masing dimensi memiliki kriteria berbeda, keempat dimensi ini tidak bisa serta merta dipisahkan satu dengan yang lain. Keempat dimensi ini saling berkaitan yang titik simpulnya ada pada visi dan strategi jangka panjang organisasi. Disamping itu, agar visi organisasi bisa dicapai masing-masing dimensi perlu dijabarkan lebih lanjut masing-masing menjadi empat (4) sub-dimensi yakni: *objectives* (tujuan yang ingin dicapai masing-masing dimensi), *measures* (ukuran standar pencapaian), *targets* (sasaran jangka pendek), dan *initiatives* (upaya-upaya yang perlu dilakukan organisasi).

### Dimensi dan Indikator Kinerja Organisasi

Adapun dimensi dari kinerja dapat di uraikan sebagai berikut (Robbins, 2012: 155):

- Kuantitas hasil kerja

Merupakan jumlah produksi kegiatan yang dihasilkan atau diselesaikan. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan. Kuantitas hasil kerja dapat dilihat dari prestasi kerja yang dicapai karyawan dan pencapaian target pekerjaan karyawan.

- Kualitas hasil kerja

Merupakan mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran menceminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran seperti keterampilan, kepuasan pelanggan, ataupun inisiatif.

- Ketepatan waktu

Merupakan sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan. Hal ini dapat kita lihat dari tingkat kehadiran karyawan, ketaatan karyawan dalam bekerja.

Indikator kinerja perusahaan Winsor (2003) Pengukuran kinerja perusahaan dapat diukur dengan beberapa indikator yaitu :

- Pangsa Pasar
- Pengembalian aset atau modal
- Harga jual rata-rata dibandingkan pesaing
- Kualitas produk secara keseluruhan
- Keseluruhan posisi kompetitif
- Tingkatan layanan pelanggan secara keseluruhan

Kemudian Robbins (2012: 156) juga mengemukakan indikator-indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja pegawai, yaitu:

- Prestasi kerja

Ketika hasil tugas seseorang sulit ditentukan, perusahaan dapat mengevaluasi dari perilaku (hasil kerja) karyawan tersebut yang berhubungan dengan tugas.

- Pencapaian target

Pencapaian target menjadi faktor yang tepat untuk di evaluasi, dari hasil pencapaian target dapat dilihat kemampuan karyawan dalam menyelesaikan beban pekerjaannya.

- **Keterampilan**  
Meliputi sekumpulan kemampuan yang bersifat teknis, antar pribadi atau berorientasi bisnis.
- **Kepuasan**  
Merupakan kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan karyawan.
- **Inisiatif**  
Merupakan semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- **Tingkat Kehadiran**  
Tingkat kehadiran menjadi salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan karyawan semakin tinggi kehadirannya atau rendahnya kemangkiran maka karyawan tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.
- **Ketaatan**  
Ketaatan yaitu kesadaran dan kesediaan dalam hal penyelesaian kerja.
- **Ketepatan Waktu**  
Ketepatan waktu, yaitu jumlah hasil kerja yang didapat dalam suatu periode waktu yang ditentukan.

### **Macam macam Kinerja Organisasi**

Kinerja organisasi dibagi menjadi dua yaitu kinerja pasar dan kinerja keuangan (Rajapathirana & Hui, 2017).

#### **1. Kinerja pasar**

Kinerja pasar dapat diturunkan sebagai sejauh mana perusahaan memperoleh hasil terkait pasar daripada pesaing mereka sehubungan dengan kepuasan pelanggan, akuisisi pelanggan baru, kesetiaan dll (Oh, Cho, & Kim, 2015). Konsep-konsep pemasaran pada dasarnya menyarankan bahwa kinerja Judgmental yang superior (Kualitas, kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan) adalah hal yang diperlukan untuk kinerja yang unggul dari pasar dan keuangan (kinerja subyektif) dari perusahaan.

#### **2. Kinerja keuangan**

Kinerja keuangan merupakan suatu alat ukur yang digunakan oleh para pemakai laporan keuangan dalam mengukur dan menentukan sejauh mana kualitas perusahaan. Menurut Fahmi (2013).” kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar”.

## Ringkasan

Secara umum prestasi kerja atau kinerja diartikan sebagai suatu keberhasilan dari seorang individu menyelesaikan tugas dalam pekerjaannya. Prestasi kerja mempunyai dua hal, yaitu: pertama, secara kuantitas mengacu pada “hasil”, dari suatu kerja yang dilakukan seperti jumlah pengeluaran barang oleh individu perjam. Kedua, dari sudut kualitas, juga prestasi kerja mengacu pada “bagaimana sempurna” seseorang itu melakukan pekerjaan. Misalnya, barang yang dikerjakannya harus berkualitas.

Penilaian prestasi kerja merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodic. Dapat diartikan juga penilaian prestasi adalah suatu analisa yang adil dan jujur tentang nilai karyawan bagi organisasi. Dalam sebuah penilaian prestasi kerja terdiri dari kegiatan-kegiatan yaitu identifikasi, observasi, pengukuran, dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi. Bukan saja kuantitas kerja tetapi juga watak, kelakuan dan kualifikasi-kualifikasi pribadi dari karyawan. Penilaian prestasi berupaya mengevaluasi prestasi (karyawan/pekerja) untuk berbagai keperluan.

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) dalam rangka pengembangan sumber daya manusia adalah sangat penting artinya. Hal ini mengingat bahwa dalam kehidupan organisasi setiap orang sebagai sumber daya manusia dalam organisasi ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pemimpin organisasi yang bersangkutan.

Kinerja organisasi merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Kinerja sangat penting bagi organisasi karena (1) kinerja yang tinggi tentu dapat mengurangi angka absensi atau tidak bekerja karena malas, (2) dengan kinerja yang tinggi dari karyawan maka pekerjaan yang diberikan atau ditugaskan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat atau lebih cepat, (3) dengan kinerja yang tinggi pihak organisasi memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan karena semakin tidak puas dalam bekerja, semakin tidak bersemangat dalam bekerja, maka semakin besar angka kerusakan, (4) kinerja yang tinggi otomatis membuat karyawan akan merasa senang bekerja sehingga kecil kemungkinan karyawan akan pindah bekerja ke tempat lain, (5) kinerja yang tinggi dapat mengurangi angka kecelakaan karena karyawan yang mempunyai kinerja tinggi cenderung bekerja dengan hati-hati dan teliti sehingga bekerja sesuai dengan prosedur yang ada.

### Implikasi Manajerial

Karyawan merupakan faktor terpenting dalam perusahaan. Tujuan perusahaan tidak akan tercapai dengan baik apabila sumber daya yang dimiliki tidak berfungsi secara maksimal, walau secanggih apapun alat yang digunakan. Pengelolaan karyawan yang tidak baik juga akan menimbulkan banyak masalah di perusahaan, terutama yang menyangkut operasional perusahaan sehari-hari. Penilaian prestasi kerja memberikan pengaruh yang berarti bagi keberlangsungan perusahaan atau organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, perusahaan perlu membentuk penilaian prestasi kerja yang lebih efektif dan efisien, yaitu didasarkan pada kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta ketepatan waktu, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi. Implikasi manajerial yang dapat diberikan untuk penerapan penilaian prestasi kerja pada organisasi yaitu :

1. Proses penilaian prestasi kerja adalah suatu langkah dalam mengambil keputusan untuk menentukan penilaian prestasi kerja. Perusahaan akan lebih terarah dalam melakukan penilaian dan akan mempermudah dalam menentukan standar penilaian jika terdapat proses penilaian prestasi kerja. Dalam pelaksanaannya, perusahaan melakukan penilaian prestasi kerja sesuai dengan unit tempat bekerja, mampu membedakan karyawan yang produktif dan tidak produktif, dilaksanakan sesuai prosedur tata cara yang berlaku dan praktis, sehingga dapat diterima oleh semua pihak dengan baik.

2. Mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai. Karyawan harus mengetahui apa yang diharapkan dari dirinya dalam melaksanakan pekerjaannya, setelah mengetahui sasaran yang spesifik dari penilaian prestasi kerja. Untuk itu, perlu dibuat deskripsi jabatan yang berhubungan dengan pekerjaan dari jabatan karyawan. Karyawan perlu mengetahui hasil dari prestasinya, setelah menetapkan analisis jabatan. Untuk itu diperlukan kriteria-kriteria dan standar- standar penilaian. Penentuan kriteria-kriteria tersebut menggambarkan perilaku- perilaku yang menentukan prestasi kerja seberapa baik pekerjaan dilaksanakan, standar harus jelas dan dikomunikasikan sehingga penilai dan yang dinilai mengetahui apakah standar telah dicapai. Oleh karena itu, atasan perlu mensosialisasikan kembali target-target yang harus dicapai karyawan. Dan penetapan target tersebut harus disesuaikan dengan kemampuan dan unit tempat karyawan bekerja. Penilaian prestasi kerja merupakan alat yang digunakan oleh pihak manajemen untuk membandingkan prestasi kerja karyawan dengan standar yang telah ditetapkan. Hasil penilaian yang objektif dapat dijadikan pedoman bagi pihak manajemen dalam mengambil keputusan yang berhubungan dengan SDM. Karyawan berhak memperoleh imbalan, misalnya memperoleh kenaikan gaji dan dipromosikan kepada jabatan yang

lebih tinggi jika hasil prestasi kerjanya memenuhi atau melebihi standar yang telah ditetapkan. Karyawan berhak untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan, jika prestasi kerjanya belum memenuhi standar.

Implikasi manajerial yang dapat meningkatkan kinerja di suatu organisasi atau perusahaan adalah memberikan kesadaran dan pengetahuan bahwa penilaian prestasi kerja dapat mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan agar kinerja menjadi lebih baik, serta membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.

### Yuk Praktek

#### Grab, Menilai Aspek *Performance* dan *Culture* dalam Manajemen Kinerja

Sebagai perusahaan yang dikelompokkan sebagai decacorn (startup dengan valuasi di atas US\$ 10 miliar), Grab meyakini bahwa faktor utama kesuksesan ini terletak pada kualitas sumber daya manusia (SDM) dan budaya perusahaan. Untuk menunjang dua hal tersebut, pimpinan Grab mengaku membutuhkan sistem manajemen kinerja (*performance management*) yang andal untuk dapat memotivasi karyawan.

Hingga sekarang layanan ride-hailing Grab sudah merambah 222 kota di Indonesia. Dengan penyebarannya yang luas ini, manajemen Grab harus mampu menilai performa seluruh Grabber (karyawan Grab, bukan mitra driver) dalam mendukung kinerja para mitra driver. “*Performance management* menjadi suatu hal yang penting karena bisa membawa Grab pada pertumbuhan yang baik, sesuai dengan visi-misi perusahaan sebagai super app di Asia Tenggara,” ujar Endang Prastiwi, *People and Business Partner* Grab Indonesia.

Metode yang dilakukan Grab dalam menerapkan sistem *performance management* ialah dengan memberikan kesempatan yang sama bagi setiap Grabber untuk bisa menunjukkan potensi terbesarnya. Caranya, melalui sistem *appraisal* yang dilakukan dengan menggunakan sistem *currency*, yakni faktor *Performance* dan *Culture* dengan proporsi masing-masing 50 persen.

Menurut Endang, pertimbangan proporsi yang seimbang bagi kedua *currency* dipakai karena dalam prosesnya, manajemen Grab ingin aspek *culture* dapat secara konsisten dijalankan dan selalu menjadi bahan penilaian perusahaan. “Pada saat merekrut karyawan, Grab memang mencari orang dengan karakter yang sesuai dengan perusahaan,” katanya.

Kepada setiap Grabber, manajemen memberikan pemahaman terlebih dahulu mengenai apa itu *Objectives & Key Results* (OKR) dan prinsip/nilai-nilai yang dianut perusahaan. Prinsip-prinsip tersebut yakni *Outserve Our Customers, Disrupt or Be*

*Disrupted, Intellectual Rigor, Grab Before Self, Grab Friends Forever, dan Your Problem is My Problem.*

Dengan adanya aturan main tersebut, setiap individu (Grabber) bisa melakukan self-assessment terkait apa saja yang sudah dicapai. Aturan tersebut juga memberikan kesempatan kepada setiap karyawan untuk bisa mendapatkan 360° feedback. “Kami juga menjalankan 1-on-1 *conversation* antara manajer dan staf untuk memastikan apakah OKR sudah tercapai atau belum di setiap milestone,” kata Endang. Proses seperti itu, menurutnya, bisa dilakukan harian, mingguan, ataupun bulanan.

Mengenai metodenya, Grab memiliki dua siklus yang masing-masing terdiri dari jangka waktu enam bulan. Di setiap siklus, Grabber bisa melakukan self-assessment dan akan mendapatkan 360° feedback, masing-masing pada Juni dan Desember. Kemudian, catatan rating akan dikalibrasi sesuai dengan grading lembaga partisipan.

Agar dapat meminimalkan bias yang mungkin terjadi pada proses pemberian 360° *feedback*, setiap karyawan bisa menominasikan nama-nama yang akan memberikan umpan balik bagi dirinya sendiri. Nantinya, setiap rekan atau atasannya akan memberikan umpan balik dengan nama yang disembunyikan (anonim).

Grab, menurut Endang, melakukan pengaturan OKR per kuartal, disusul dengan regular feedback 1-on-1 minimal sebulan sekali. Adapun performance review diberikan setiap Desember-Januari dan Juni-Juli. Lalu, mengenai *Rewards & Promotion* akan merujuk pada hasil dari performance index. Mengenai reward yang diberikan, akan dilihat berdasarkan besaran dampak yang diberikan seseorang kepada perusahaan.

Endang menjelaskan, performance review dilakukan dua kali dalam setahun karena Grab Regional sudah memprediksi bahwa portofolio perusahaan bisa meningkat 30 persen jika performance review dilakukan dua kali setahun.

Untuk kategori penilaiannya, jika seorang Grabber mencapai OKR, ia akan masuk ke kategori *Meets All Expectations*. Jika melebihi OKR, ia akan masuk ke kategori *Exceeds Expectations*. Sebaliknya, apabila nilainya kurang dari OKR, ia akan masuk ke kategori *Needs Improvement* yang akan berlanjut pada proses *Performance Improvement Plan*.

Ke depan, menurut Endang, pihaknya akan berupaya memberikan waktu yang lebih banyak, agar umpan balik yang masuk lebih transparan dan berdampak. Grab juga ingin mempercepat periode *Performance Review*, yang biasanya lebih dari 150 hari dipercepat menjadi sekitar 90 hari saja.

Sumber : Majalah SWA (Jeihan Kahfi Barlian- 1 Juni 2019)

## **BAGIAN 2 : UNIT ANALISIS TINGKAT INDIVIDU (MICRO)**

Bagian unit analisis tingkat individu (mikro) mencakup 5 topik yang berbeda namun saling terkait. Dalam bab 4 membahas mengenai perbedaan individu dan pengelolaan diversitas. Bab 5 menjelaskan mengenai persepsi, nilai (religiusitas), dan sikap. Pada bab 6 membahas mengenai emosi dan stress kerja (stress management). Pada bab 7 akan dijelaskan mengenai motivasi kerja dan kesejahteraan kerja. Pada bab 8 atau bab terakhir pada bagian individu, akan dibahas mengenai kreativitas dan inovasi dari individu.

## **BAB 4**

# **PERBEDAAN INDIVIDU DAN PENGELOLAAN DIVERSITAS**

### **A. Perbedaan Individu**

Perkembangan individu diketahui ada dua fakta yang menonjol, yaitu (i) semua manusia mempunyai unsur-unsur kesamaan di dalam pola perkembangannya dan (ii) di dalam pola yang bersifat umum dari apa yang membentuk warisan manusia secara biologis dan sosial, tiap-tiap individu mempunyai kecenderungan yang berbeda. Perbedaan-perbedaan tersebut secara keseluruhan lebih banyak bersifat kualitatif dan bukan kuantitatif.

Setiap orang, apakah ia adalah seorang anak-anak atau seorang dewasa, dan apakah ia berada dalam suatu kelompok atau seorang diri, ia disebut individu. Individu menunjukkan kedudukan seseorang sebagai orang perorangan atau perseorangan. Sifat individual adalah sifat yang berkaitan dengan orang perseorangan. Ciri dan sifat orang yang satu berbeda dengan yang lain. Perbedaan ini disebut dengan perbedaan individu atau perbedaan individual. Maka “perbedaan” dalam “perbedaan individual” menurut Landgren (1980: 578) menyangkut variasi yang terjadi, baik variasi pada aspek fisik maupun psikologis.

### **Klasifikasi Perbedaan Individu**

Dalam perbedaan individu terbagi beberapa bidang. Garry 1963 (oxendine 1984) mengategorikan perbedaan individu ke dalam bidang-bidang berikut:

1. Perbedaan fisik (usia, tingkat dan berat badan, jenis kelamin, pendengaran, penglihatan, dan kemampuan bertindak)
2. Perbedaan sosial (status ekonomi, agama, hubungan keluarga dan suku)
3. Perbedaan kepribadian (watak, motif, minat, dan sikap)
4. Perbedaan inteligensi dan kemampuan dasar
5. Perbedaan kecakapan atau kepandaian di sekolah.

Perbedaan-perbedaan tersebut berpengaruh terhadap perilaku mereka di rumah maupun di luar rumah (ruang public). Gejala yang dapat diamati adalah bahwa mereka menjadi lebih atau kurang dalam bidang tertentu dibandingkan dengan orang lain.

#### **1. Perbedaan Kognitif**

Kemampuan kognitif menggambarkan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi tiap-tiap orang. Pada dasarnya kemampuan kognitif merupakan hasil

belajar. Inteligensi sangat mempengaruhi kemampuan kognitif seseorang. Dikatakan bahwa antara kecerdasan dan nilai kemampuan kognitif berkorelasi tinggi dan positif, semakin tinggi nilai kecerdasan seseorang semakin tinggi kemampuan kognitifnya.

#### 2. Perbedaan individual dalam kecakapan bahasa

Kemampuan tiap individu dalam berbahasa berbeda-beda, kemampuan berbahasa merupakan kemampuan seseorang untuk menyatakan buah pikirannya dalam bentuk ungkapan kata dan kalimat yang penuh makna, logis dan sistematis. Kemampuan berbahasa tersebut sangat dipengaruhi oleh faktor kecerdasan dan faktor lingkungan.

#### 3. Perbedaan dalam kecakapan motorik

Kecakapan motorik merupakan kemampuan untuk melakukan koordinasi kerja saraf motorik yang dilakukan oleh saraf pusat untuk melakukan kegiatan. Kegiatan-kegiatan tersebut terjadi karena kerja saraf yang sistematis. Alat indra menerima rangsangan, rangsangan tersebut diteruskan melalui saraf sensorik ke otak untuk diolah, dan hasilnya dibawa oleh saraf motorik untuk memberikan reaksi dalam bentuk gerakan-gerakan atau kegiatan.

#### 4. Perbedaan dalam latar belakang

Dalam suatu kelompok orang pada tingkat manapun, perbedaan latar belakang dan pengalaman mereka masing-masing dapat memperlancar atau menghambat prestasinya, terlepas dari potensi individu untuk menguasai bahan pelajaran, pengalaman-pengalaman belajar yang dimiliki anak dirumah mempengaruhi kemampuan untuk berprestasi dalam situasi belajar yang disajikan.

#### 5. Perbedaan dalam bakat

Bakat merupakan kemampuan khusus yang dibawa sejak lahir. Kemampuan tersebut akan berkembang dengan baik apabila mendapatkan rangsangan secara tepat. Sebaliknya bakat tidak dapat berkembang jika lingkungan tidak memberikan kesempatan untuk berkembang. Dalam arti tidak ada rangsangan dan pemupukan yang menyentuhnya.

#### 6. Perbedaan dalam kesiapan belajar

Lingkungan mempunyai pengaruh terhadap belajar. Perbedaan latar belakang tersebut yang meliputi perbedaan sosioekonomi dan sosiokultural amat penting bagi perkembangan seseorang. Akibatnya seseorang pada umur yang sama tidak selalu berada pada tingkat kesiapan yang sama dalam menerima pengaruh dari luar yang lebih luas dalam hal ini pelajaran disekolah.

## Karakteristik Individu

Perilaku individu dalam organisasi adalah bentuk interaksi antara karakteristik individu dengan karakteristik organisasi. Setiap individu dalam organisasi, semuanya akan berperilaku berbeda satu sama lain, dan perilakunya adalah ditentukan oleh masing-masing lingkungannya yang memang berbeda. Individu membawa ke dalam tatanan organisasi kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan dan pengalaman masa lalunya. Karakteristik yang dipunyai individu ini akan dibawanya manakala memasuki lingkungan baru yaitu organisasi atau yg lainnya. Organisasi juga merupakan suatu lingkungan yang mempunyai karakteristik seperti keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan, tugas, wewenang, tanggung jawab, sistem penggajian, sistem pengendalian, dan sebagainya.

Perilaku individu juga dapat dipahami dengan mempelajari karakteristik individu. Nimran dalam Sopiah (2008) menjelaskan karakteristik yang melekat pada individu terdiri dari ciri-ciri biografis, kepribadian, persepsi dan sikap. Berikut adalah penjelasan dari masing-masing karakteristik tersebut.

1. Ciri - ciri biografis, yaitu ciri -ciri yang melekat pada individu. Antara lain :

a. Umur. Dijelaskan secara empiris bahwa umur berpengaruh terhadap bagaimana perilaku seorang individu, termasuk bagaimana kemampuannya untuk bekerja, merespon stimulus yang dilancarkan oleh individu lainnya. Setidaknya ada tiga alasan yang menjadikan umur penting untuk dikaji. Pertama, adanya persepsi bahwa semakin tua seseorang maka prestasi kerjanya akan semakin merosot karena faktor biologis alamiah. Kedua, adanya realitas bahwa semua pekerja akan menua. Di Amerika Serikat tahun 1995-2005 sektor pekerja usia 50 tahun ke atas ternyata berkembang jauh lebih cepat dari generasi penggantinya. Ketiga, adanya ketentuan peraturan (di amerika serikat) pensiunan yang sifatnya perintah adalah melanggar hukum karena batasan pensiun bukanlah umur, melainkan ketika yang bersangkutan menyatakan tidak mampu lagi bekerja. Jika terlaksana demikian maka banyak pekerja usia 70 tahun belum akan pensiun.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa absensi pegawai usia tua ternyata lebih baik, karena persoalan yang dihadapi orang tua yang menyebabkan mangkir relatif lebih sedikit dari orang muda. Namun karena alasan kesehatan akhirnya orang tua lebih banyak absen pada usia lanjut.

Orang tua cenderung semakin menyenangi pekerjaannya, sehingga semakin tua, orang lebih enggan untuk berganti-ganti pekerjaan dibandingkan orang muda yang selalu ingin tahu, mencoba, dan membutuhkan pengalaman sehingga sering berganti-ganti pekerjaan.

Dari segi produktifitas, ternyata orang tua lebih produktif karena lebih berpengalaman, sehingga terampil dan menguasai pekerjaan lebih baik dibandingkan orang yang lebih muda. Motivasi dan dedikasi kerja juga ternyata lebih tinggi. Namun tidak dapat dihindari, pada usia 60 tahun kekuatan fisik tidak akan menunjang semangat dan pengalaman yang tinggi tersebut. sehingga produktifitas akan menurun pada usia tersebut.

b. Jenis Kelamin. Penelitian membuktikan bahwa sebenarnya kinerja pria dan wanita dalam menangani pekerjaan relatif sama. Keduanya hampir sama konsistensinya dalam memecahkan masalah, keterampilan analitis dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas, dan kemampuan belajar. Pendekatan psikologi menyatakan bahwa wanita lebih patuh pada aturan dan otoritas. Sedangkan pria lebih agresif, sehingga lebih besar kemungkinan mencapai sukses walaupun perbedaan ini terbukti sangat kecil. Sehingga sebenarnya dalam pemberian kesempatan kerja tidak perlu ada perbedaan karena tidak ada cukup bukti yang membedakan pria dan wanita dalam hal kepuasan kerja.

Secara kodrati Tuhan menciptakan perbedaan antara laki-laki dan perempuan dari kapasitas fisik, peran, tugas, dan tanggungjawab dalam lingkungan keluarga. Perempuan lebih sering tidak masuk kerja karena menanggung beban rumah tangga misalnya menunggu anak yang sakit, hamil, melahirkan sehingga harus absen.

c. Status Perkawinan. Pemaknaan tentang pekerjaan akan berbeda antara karyawan yang single dengan karyawan yang sudah menikah. penelitian membuktikan bahwa orang yang telah berumah tangga relatif lebih baik dibandingkan dengan single baik ditinjau dari segi absensi. Keluar beralih kerja dan kepuasan kerja. Hal ini disebabkan karena orang yang telah berkeluarga mempunyai rasa tanggungjawab dan membuat pekerjaan lebih ajeg, lebih tertib, dan menganggap pekerjaan lebih berharga dan lebih penting. Penelitian selama ini belum menjangkau pada orang-orang yang bercerai, janda, duda, dan orang-orang yang kumpul kebo saja.

d. Jumlah atau Banyaknya Tanggungan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa semakin banyak jumlah tanggungan dalam keluarga berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

e. Masa Kerja. Relevansi masa kerja adalah berkaitan langsung dengan senioritas dalam pekerjaan. Artinya tidak relevan membandingkan pria-wanita-tua-muda dan seterusnya karena penelitian menunjukkan bahwa belum tentu yang lebih lama pada pekerjaan memiliki produktifitas yang lebih tinggi. Karena bisa saja orang baru bekerja tetapi memiliki pengalaman yang lebih baik dari pekerjaan masa lalu. sehingga dapat disimpulkan bahwa pengalaman masa lalu merupakan penentu masa depan seseorang dalam pekerjaan.

Banyak penelitian menunjukkan bahwa hubungan positif antara lama masa kerja dengan kepuasan kerja, artinya semakin lama seorang karyawan bekerja, maka semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya.

## 2. Kepribadian

Robin mengemukakan, "*personality is the dynamic organization within the individual of those psychophysical systems that determine his unique adjustment to this environment*". Nimran dalam Sopiah (2008) memaknainya sebagai "kepribadian sebagai pengorganisasian yang dinamis dari sistem psikofisik dalam diri individu yang menentukan penyesuaian diri dengan lingkungannya." dia menambahkan bahwa kepribadian sebagai keseluruhan cara bagaimana individu beraksi dan berinteraksi dengan orang lain. Robbins mengartikan kepribadian sebagai cara dengan mana seseorang bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain. Adapun karakteristik kepribadian yang populer di antaranya adalah agresif, malu, pasrah, malas, ambisius, setia, jujur. Semakin konsisten karakteristik tersebut di saat merepons lingkungan, hal itu menunjukkan faktor keturunan atau bawaan (*traits*) merupakan faktor yang penting dalam membentuk kepribadian seseorang.

Kunarto (2001) menyebutkan bahwa *temperament we are born with*, sedangkan *character we have to make*. Berangkat dari pendapat ini, pribadi seseorang selalu diwarnai oleh temperamen dan sekaligus karakter. Temperamen berwarna sifat-sifat yang diperoleh dari keturunan. Sedangkan karakter terbentuk oleh lingkungan dan situasi. Interaksi antara temperamen dan karakter itu yang 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.

Ada sejumlah atribut kepribadian yang perlu dicermati, diantaranya:

### a. Daerah pengendalian (*Locus of control*)

Ada dua daerah pengendalian kepribadian, yaitu eksternal dan internal. Kepribadian yang bersifat pengendalian internal adalah kepribadian di mana seseorang percaya bahwa dialah yang mengendalikan apa yang terjadi pada dirinya. Sedangkan sifat kepribadian pengendalian eksternal adalah keyakinan seseorang bahwa apa yang terjadi pada dirinya ditentukan oleh lingkungan (diluar dirinya), seperti nasib dan keberuntungan.

### b. Paham Otoritarian

Paham ini berkeyakinan bahwa ada perbedaan status dan keyakinan pada orang-orang yang ada dalam organisasi. Sifat kepribadian otoritarian yang tinggi memiliki intelektual yang kaku, membedakan orang atau kedudukan dalam organisasi, mengeksploitasi orang yang memiliki status dibawahnya, suka curiga dan menolak perubahan.

#### c. Orientasi Prestasi

Orientasi juga merupakan karakteristik kepribadian yang dapat digunakan untuk meramal perilaku orang. Mc Clelland, tentang kebutuhan untuk berprestasi, menyebutkan bahwa ada dua karakteristik sifat kepribadian seseorang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi tinggi, yaitu : (1) Mereka secara pribadi ingin bertanggungjawab atas keberhasilan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya. (2) Mereka lebih senang dengan suatu resiko. Resiko merupakan tantangan yang mengasyikkan. Jika berhasil melewatinya maka ia akan merasa puas.

Bentuk-bentuk kepribadian akhirnya menentukan perilaku organisasi, karenanya orang lalu mencari dan berusaha menemukan ciri-ciri kepribadian. Hasil penelitian Edgar H. Schein yang dikutip dalam kunarto (2001) memperoleh 16 ciri kepribadian yaitu : (1) pendiam vs ramah, (2) kurang cerdas vs lebih cerdas, (3) dipengaruhi perasaan vs emosional mantap, (4) mengalah vs dominan, (5) serius vs suka bersenang-senang, (6) selalu siap vs selalu berhati-hati, (7) malu-malu vs petualang, (8) keras hati vs peka, (9) mempercayai vs mencurigai, (10) praktis vs imajinatif, (11) terus terang vs banyak muslihat, (12) percaya diri vs takut-takut, (13) konservatif vs suka eksperimen, (14) bergantung kelompok mandiri vs mandiri, (15) tak terkendali vs terkendali, (16) santai vs tegang.

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.

### **Mengukur Kepribadian**

Para manajer perlu tahu bagaimana cara mengukur kepribadian seseorang, oleh karena dengan adanya tes kepribadian akan membantu untuk membuat keputusan rekrutmen. Pengetahuan dalam hal pengukuran kepribadian juga akan membantu manajer 'memprediksi' *best candidate* untuk suatu posisi. Selain itu membantu manajer memahami 'warna' tim yang dikelolanya. Dalam lingkup organisasi, kepribadian adalah jumlah total cara atau perilaku yang ditampilkan individu sebagai reaksi atas individu itu sendiri dan interaksinya dengan orang lain.

### ***Personality Determinants***

Kepribadian dibentuk sebagai hasil dari interaksi antara faktor herediter dan lingkungan. Kepribadian merupakan konsistensi karakter yang ditampilkan dalam perilaku individu sehari-hari. Kepribadian dapat diidentifikasi dengan beberapa *tools*, namun kembali dalam lingkup organisasi tidak serta merta digunakan sebagai label namun sebatas sebagai panduan pemahaman atas karakter individu dalam organisasi.

*MBTI (The Myers-Briggs Type Indicator)*

*MBTI - preferences*

*Extraversion - Introversion*

*Sensing - Intuitive*

*Thinking - Feeling*

*Judging - Perceiving*

- *Extraverted (E) vs Introverted (I)*  
*sociable, outgoing, assertive - pendiam, pemalu*
- *Sensing (S) vs Intuitive (I)*  
lebih praktis, cdr rutin dan teratur, fokus pada hal detail
- *Thinking (T) vs Feeling (F)*  
*objective, logis - mengutamakan nilai pribadi, perasaan, emosi*
- *Judging (J) vs Perceiving (P)*  
kontrol, teratur & terstruktur - flexible dan spontan

### ***The Big Five Personality***

*Model The Big Five Personality Model*

*Extraversion* → *gregarious, assertive & sociable*

*Agreeableness* → kooperatif, hangat, terpercaya

*Conscientiousness* → bertanggung jawab, organized, dapat diandalkan, persistent

*Emotional Stability* → percaya diri, calm, aman

*Openness to experience* → kreatif, ingin tahu tinggi

### ***Sikap (Attitude)***

Sikap merupakan satu faktor yang harus dipahami kita dapat memahami perilaku orang lain. Dengan saling memahami individu maka organisasi akan dapat dikelola dengan baik. Definisi sikap dapat dijelaskan dalam tiga komponen sikap, yaitu afektif, kognitif dan psikomotorik. Afektif berkenaan dengan komponen emosional atau

perasaan seseorang. Komponen kognitif ini berkaitan dengan proses berfikir yang menekankan pada rasionalitas dan logika. Komponen psikomotorik merupakan kecenderungan seseorang dalam bertindak terhadap lingkungannya.

## Persepsi

Persepsi menurut Robbins adalah suatu proses yang ditempuh oleh setiap individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka. Menurut Manahan, persepsi adalah gambaran seseorang tentang sesuatu obyek yang menjadi fokus permasalahan yang sedang dihadapi. Sehingga persepsi dapat diartikan sebagai suatu proses yang ditempuh individu-individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan. Namun apa yang merupakan persepsi seseorang dapat berbeda dari kenyataan yang objektif. Karena perilaku orang didasarkan pada persepsi mereka akan realitas, dan bukan pada realitas itu sendiri, maka persepsi sangat penting pula dipelajari dalam perilaku organisasi. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi persepsi, diantaranya :

1. Ukuran
2. Intensitas. Semakin tinggi tingkat intensitas stimulus maka akan semakin besar kemungkinannya untuk dipersepsikan.
3. Frekuensi. Semakin sering frekuensi suatu stimulus maka akan semakin dipersepsikan orang. Misalnya perusahaan yang gencar mengiklankan produknya di berbagai media.
4. Kontras. Stimulus yang kontras / mencolok dengan lingkungannya akan semakin dipersepsikan orang. Seseorang yang tampil “beda” secara fisik akan semakin dipersepsikan banyak orang.
5. Gerakan. Stimulus dengan gerakan yang lebih banyak akan semakin dipersepsikan orang dibandingkan dengan stimulus yang gerakannya kurang. Misalnya di suatu ruangan yang hening, semua diam, tiba-tiba ada seseorang yang bergerak, maka semua orang di ruangan tersebut akan memperhatikan orang yang bergerak itu.
6. Perubahan/ stimulus yang berubah-ubah akan menarik untuk diperhatikan dibandingkan dengan stimulus yang tetap. Misalnya lampu yang nyalanya berkelip-kelip atau memiliki warna yang bermacam-macam akan lebih menarik perhatian.
7. Baru. Suatu stimulus baru akan lebih menarik perhatian orang dibanding stimulus lama. Misalnya buku terbitan baru tentu akan lebih menarik perhatian publik dibandingkan buku terbitan lama.

8. Unik. Semakin unik suatu objek atau kejadian maka akan semakin menarik orang untuk memperhatikannya.

Ada sejumlah faktor yang menyebabkan terjadinya distorsi dalam persepsi atau adanya perbedaan persepsi dalam memaknai sesuatu. Faktor tersebut adalah :

1. Pemberian Kesan (*perceiver*)

Bagaimana seseorang memberikan arti terhadap sesuatu sangat ditentukan oleh karakteristik kepribadian orang tersebut. Misalnya umur, lama bekerja, status, tingkat pendidikan, agama, budaya, dan lain-lain.

2. Sasaran. Atribut yang melekat pada objek yang sedang diamati akan dipersepsikan sehingga dapat mempengaruhi bagaimana orang mempersepsikan hal tersebut. misalnya dari wujud fisik, tinggi, bentuk tubuh, rambut, cara berpakaian, suara, gerakan, bahasa tubuh maupun sikapnya yang memberikan berbagai persepsi yang berbeda dari tiap orang yang berbeda.

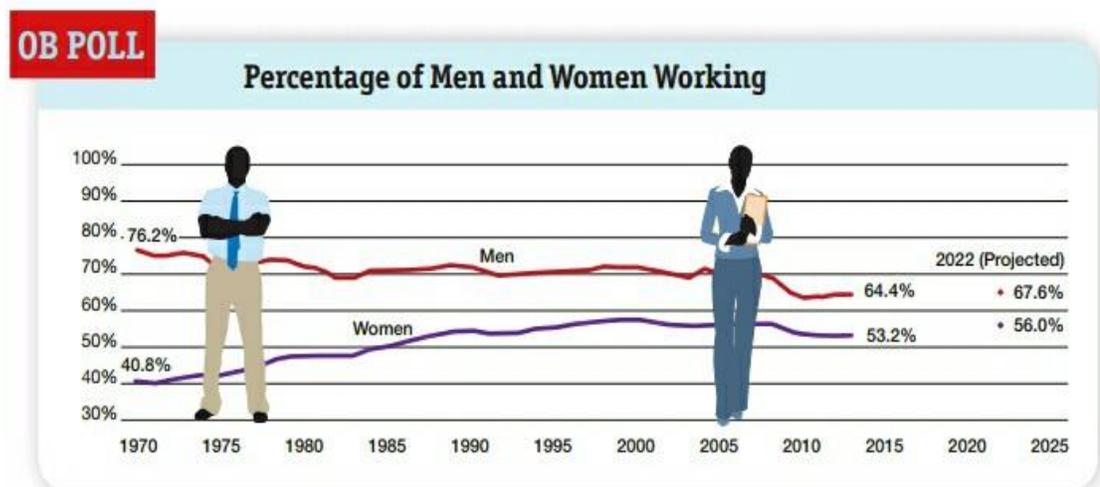
3. Situasi. Lingkungan sangat menentukan individu/kelompok dalam mempersepsikan objek atau kejadian. Contoh, setiap malam minggu Anda melihat seseorang di sebuah café. Menurut Anda, orang tersebut tidak menarik. Tetapi ketika orang tersebut datang ke masjid, menurut Anda, orang tersebut menjadi sangat menarik. Namun mungkin saja orang lain tidak menilainya demikian.

## B. Pengelolaan Diversitas

### Karakteristik Demografis Tenaga Kerja Amerika Serikat

Dibandingkan dengan tahun 1976 yang didominasi pria ras kulit putih menjadi tenaga kerja multietnis, saat ini wanita semakin mungkin dipekerjakan full time, memiliki pendidikan yang lebih tinggi, dan mendapatkan gaji yang sebanding dengan pria. Selain itu, selama 50 tahun terakhir, kesenjangan pendapatan antara kulit putih dan kelompok ras etnis lain menurun secara signifikan. Namun posisi eksekutif terus dipegang oleh pria kulit putih. Pada tahun 1950 hanya 29,6% pekerja wanita, lalu tahun 2014 mencapai sebanyak 47%. Pergerakan permanen ke sebuah arah tenaga kerja yang beragam mengharuskan organisasi untuk menjadikan manajemen keragaman sebagai komponen sentral dalam kebijakan dan praktik sebuah perusahaan sehingga penelitian OB akan membantu menjelaskan sikap, budaya dalam organisasi, kepemimpinan, struktur, dan komunikasi. Pertimbangan pemberi kerja di Amerika Serikat antara lain :

1. Angkatan kerja yang pensiun artinya semakin banyak kehilangan keahlian dalam bidang tertentu
2. Biaya perawatan kesehatan meningkat untuk tenaga kerja yang menua dan sebagai jaminan bagi tenaga kerja lainnya
3. Mengembangkan pelatihan khusus bagi tenaga kerja terdidik



Sources: U.S. Bureau of Labor Statistics, "Women in the Labor Force: A Datebook" (2014), [www.bls.gov/opub/reports/cps/women-in-the-labor-force-a-datebook-2014.pdf](http://www.bls.gov/opub/reports/cps/women-in-the-labor-force-a-datebook-2014.pdf); and U.S. Bureau of Labor Statistics, "Economic News Release," (2013), <http://www.bls.gov/news.release/ecopro.t02.htm>.

Gambar 4.1  
Perbandingan Pekerja Pria dan Wanita

### Tingkat-Tingkat Keragaman

Keragaman Individu dalam organisasi diartikan sebagai kumpulan dari beberapa persamaan maupun perbedaan latar belakang individu pada dimensi nilai, keyakinan, dan opini atau suatu hal yang penting dalam proses pengambilan keputusan organisasi/perusahaandan suatu hal yang perlu dikelola dengan baik. Beberapa aspek yang termasuk dalam keragaman organisasi adalah sebagai berikut :

- Usia
- Latar belakang personal
- Pendidikan
- Gaya hidup
- Pengalaman kerja

Demografis umumnya merefleksikan karakter fisik atau yang mudah dilihat dari luar, bukan pemikiran atau perasaan individu, serta dapat mengarahkan stereotip dan asumsi pekerja dalam menilai orang lain. Terdapat dua tipe tingkat keragaman, yaitu

#### 1. Keragaman level permukaan (surface-level diversity)

Melihat perbedaan-perbedaan dalam jenis kelamin, ras, etnis, umur yang dapat memunculkan stereotip tertentu

#### 2. Keragaman level dalam (deep level diversity)

Melihat perbedaan dalam nilai-nilai, kepribadian, preferensi kerja, semakin mengenal orang lain dengan lebih baik.

Kesamaan level permukaan antar individu belum tentu menunjukkan interaksi positif karena cukup banyak memiliki perbedaan keragaman level dalam. Perbedaan individu dalam kepribadian dan budaya membentuk aspek perilaku dalam organisasi, gaya komunikasi, respon kepada pemimpin, dan cara bernegosiasi yang benar.

### Diskriminasi

Manajemen keragaman yang efektif berupaya mengeliminasi diskriminasi yang tidak adil. Mendiskriminasi berarti memperhatikan perbedaan antara hal satu dan lainnya yang sebenarnya tidak semua buruk, misalnya memperhatikan penentuan karyawan dalam promosi dan perekrutan berdasarkan kinerja.

Dampak negatif diskriminasi antara lain

1. Menurunnya produktivitas
2. Memicu konflik negative
3. Pengunduran diri karyawan padahal calon karyawan memenuhi syarat perekrutan.

Diskriminasi dapat terjadi dalam beberapa cara dengan efek yang bervariasi tergantung pada konteks organisasi dan pemahaman pribadi anggota. Pengucilan atau

ketidaksopanan merupakan salah satu bentuk diskriminasi yang sulit dihilangkan karena pelaku tidak menyadari efek dari tindakannya.

### **Karakteristik Biografis**

#### 1) Umur

Tingkat usia angkatan kerja semakin bertambah, misalnya dari pekerja Amerika Serikat >59 tahun meningkat dari 22% tahun 2002 ke 29% tahun 2012. Pemberi kerja menunjukkan perasaan yang berbeda mengenai pekerja yang lebih tua dengan memandang kualitas positif lebih dimiliki mereka dengan melihat pengalaman, etos kerja, penilaian, dan komitmen terhadap kualitas. Tinjauan studi menemukan bahwa pekerja yang lebih tua cenderung merasa puas atas pekerjaannya, tetapi pekerja tua juga dinilai kurang fleksibel dan sulit menerima teknologi baru. Seiring menuanya pekerja, mereka memiliki alternatif pekerjaan semakin sedikit karena keahlian mereka semakin spesifik pada jenis pekerjaan tertentu. Produktivitas menurun sejalan dengan umur, seperti kecepatan, ketangkasan, kekuatan, koordinasi melemah, dan kurangnya stimulasi intelektual. Tetapi, tinjauan atas riset menunjukkan bahwa umur dan kinerja tidak berhubungan dan pekerja yang lebih tua terlibat dalam perilaku kewargaan. Suatu organisasi yang terdapat diskriminasi umur diasosiasikan dengan level komitmen lebih rendah sehingga kinerja dalam perusahaan juga akan rendah. Oleh karena itu, peningkatan level kinerja organisasi sangat dibutuhkan untuk menjamin keberlanjutan suatu perusahaan.

#### 2) Jenis Kelamin

Walaupun studi metaanalisis terbaru menyatakan bahwa tidak ada perbedaan pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, keahlian analitis, motivasi, kemampuan belajar dan berorganisasi, namun persepsi orang masih tetap memandang diskriminasi jenis kelamin misalnya dalam hal upah, promosi pekerjaan, peran perawatan keluarga lebih diprioritaskan kaum pria. Dalam dunia perekrutan, riset modern mengindikasikan bahwa manajer masih dipengaruhi oleh gender saat memilih kandidat dalam posisi tertentu. Riset telah menunjukkan bahwa pekerja yang mengalami diskriminasi terburuk, pelecehan seksual, stress psikologis yang tinggi dapat mempengaruhi komitmen serta kepuasan kerja yang rendah bahkan berniat untuk keluar dari perusahaan. Namun, hal tersebut dapat dilawan dengan keahlian interpersonal yang efektif.

#### 3) Ras dan Etnis

Ras merupakan warisan biologis sebagai pengidentifikasi dirinya. Etnis merupakan karakteristik budaya yang berkaitan erat dengan ras. Ras dan etnis sangat terkait dengan keputusan perekrutan, evaluasi kinerja, gaji, dan diskriminasi tempat kerja. Kebanyakan

riset menunjukkan bahwa ras dan etnis minoritas (ras Afrika Amerika) melaporkan level diskriminasi yang lebih tinggi di tempat kerja. Dalam latar pekerjaan, individu lebih memihak kolega dari ras yang sama dalam evaluasi kinerja, keputusan promosi, dan kenaikan gaji. Diskriminasi apapun berujung pada meningkatnya perputaran pekerja yang berbahaya bagi kinerja organisasi.

#### 4) Disabilitas

Menurut undang-undang ADA (*Americans with Disabilities Act*) pemberi kerja disyaratkan menyediakan akomodasi sesuai sehingga penyandang disabilitas tetap bisa menjalankan bahkan meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan tersebut. Penyandang disabilitas dikelompokkan menjadi disabilitas fisik dan disabilitas mental. Dampak disabilitas pada hasil pekerjaan telah dikaji bahwa penyandang disabilitas menerima evaluasi kinerja yang lebih tinggi, namun mereka cenderung menemukan ekspektasi kinerja yang lebih rendah dan kemungkinan kecil dipekerjakan. Kemajuan teknologi yang berkelanjutan meningkatkan lingkup ketersediaan pekerjaan bagi penyandang disabilitas dan memberikan peluang baru yang beragam.

#### 1. Karakteristik Biografis Lainnya

##### a) Masa Kerja

Masa Kerja dinyatakan sebagai pengalaman kerja, dilihat sebagai sebuah predictor yang baik dalam produktivitas pekerja. Studi menunjukkan senioritas berhubungan negatif dengan absen. Masa kerja merupakan sebuah variable yang mampu menjelaskan perputaran pekerja, semakin lama seseorang dalam pekerjaan maka semakin kecil kemungkinan untuk resign.

##### b) Agama

Hukum federal Amerika Serikat melarang pemberi kerja mendiskriminasi pekerja berdasarkan agamanya. Kepercayaan dapat menjadi suatu isu pekerjaan saat kepercayaan agama melarang atau mendorong perilaku tertentu. Individu yang religious dapat beranggapan bahwa mereka memiliki kewajiban untuk menunjukkan kepercayaan di tempat kerja, dan mereka yang tidak memiliki kepercayaan lain mungkin merasa keberatan.

##### c) Orientasi Seksual dan Identitas Gender

Pemerintah federal telah melarang diskriminasi atas pekerja pemerintah berdasarkan orientasi seksual. *Equal Employment Opportunity Commission* (EEOC), yakni agen federal yang bertanggung jawab untuk mendorong hukum diskriminasi pekerjaan, baru-baru ini menyatakan bahwa stereotip atas individu lesbian, gay, dan biseksual mewakili diskriminasi jenis kelamin yang dilindungi dalam Undang-Undang Hak Sipil tahun 1964.

Untuk identitas jenis kelamin, perusahaan semakin menempatkan kebijakan untuk mengelola bagaimana organisasi mereka memperlakukan pekerja yang disebut transgender.

Oleh karena itu, orientasi seksual dan identitas gender tetap menjadi perbedaan individu yang menerima perlakuan sangat berbeda menurut hukum kita dan diterima cukup berbeda dalam organisasi berbeda.

d) **Identitas Budaya**

Praktik tempat kerja yang bertentangan dengan norma dari identitas budaya sangat umum. Meskipun demikian, akibat integrasi global dan perubahan pasar tenaga kerja, perusahaan global berusaha untuk memahami dan menghormati identitas budaya pekerjanya, baik sebagai kelompok maupun individu.

2. **Kemampuan**

Adalah kapasitas individu saat ini untuk melakukan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.

a) **Kemampuan Intelektual**

Adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas mental berfikir, penalaran, dan memecahkan masalah. Orang-orang cerdas umumnya memperoleh lebih banyak uang dan memperoleh tingkat Pendidikan yang lebih tinggi, mereka juga semakin mungkin untuk muncul sebagai pemimpin kelompok. Meskipun demikian, saat orang-orang tidak selalu menilai kemampuan kognitifnya secara benar, faktor-faktor asli dan yang memengaruhi, serta pengujian IQ adalah kontroversial.

Saat inteligensia menjadi bantuan besar dalam melaksanakan kerja dengan baik, ia tidak membuat orang lebih bahagia atau puas dengan pekerjaannya. Korelasi antara kecerdasan dan kepuasan kerja hamper nol. Karena meskipun orang cerdas berkinerja lebih baik, mereka juga lebih kritis dalam mengevaluasi kondisi pekerjaannya. Oleh karena itu, orang cerdas bukan hanya memilikinya dengan lebih baik, tapi mereka juga berharap lebih.

b) **Kemampuan Fisik**

Riset mengidentifikasi ada sembilan kemampuan dasar yang dibutuhkan dalam tugas pekerjaan fisik:

o **Faktor Kekuatan:**

- **Kekuatan Dinamis :** Kemampuan untuk menggunakan dorongan otot berulang-ulang
- **Kekuatan Otot :** Kemampuan untuk menggunakan kekuatan otot tubuh
- **Kekuatan Statis :** Kemampuan untuk menggunakan kekuatan atas objek eksternal

- Kekuatan Eksplosif : Kemampuan untuk menghabiskan maksimum energi dalam satu atau serangkaian tindakan
- Faktor Fleksibilitas:
  - Fleksibilitas Memanjang : Kemampuan untuk menggerakkan otot tubuh sejauh mungkin
  - Fleksibilitas Dinamis : Kemampuan untuk membuat pergerakan fleksibel cepat dan berulang
- Lainnya:
  - Koordinasi Tubuh : Kemampuan untuk mengoordinasikan tindakan simultan dari bagian-bagian tubuh berbeda
  - Keseimbangan : Kemampuan untuk mempertahankan keseimbangan
  - Stamina : Kemampuan untuk melanjutkan usaha maksimum
- c) Peran Disabilitas

Individu memiliki kemampuan berbeda yang dapat dipertimbangkan dalam membuat keputusan perekrutan tidaklah problematis. Meskipun demikian, adalah diskriminatif untuk membuat asumsi kosong atas dasar difabilitas. Juga mungkin untuk mengakomodasi penyandang disabilitas.

### **Mengimplementasikan Strategi Manajemen Keragaman**

Definisi dari Manajemen Keragaman (*diversity management*) adalah proses dan program di mana manajer membuat setiap orang sadar dan sensitif pada kebutuhan dan perbedaan orang lain. Keragaman disini akan lebih berhasil apabila kita memandang keragaman sebagai sebuah kebutuhan dari setiap orang dalam organisasi daripada melihatnya untuk membantu suatu organisasi/kelompok kerja tertentu. Dalam implementasinya dilakukan beberapa hal, yakni

1. Menarik, Memilih, Mengembangkan, dan Mempertahankan Pekerja yang Beragam
  - a) Dalam menarik minat para pekerja untuk proses perekrutan agar mencapai goal keragaman sendiri diperlukan beberapa cara. Cara yang paling umum adalah dengan adanya koneksi dengan Universitas, Institusi, dan Asosiasi lainnya dimana dilakukan pesan spesiifk untuk mencari pekerja yang kurang diwakili di dalam organisasinya (si perekrut)
  - b) Memilih atau proses penyeleksian pun dilakukan dengan menimbangkan hasil yang dapat menguntungkan perusahaan. Apabila manajer telah menerapkan hasil seleksi yang baik dan perusahaan memiliki kebijakan nondiskriminasi, namun mengalami problem dalam penentuan karakteristik

yang mampu memenuhi standar, maka kualifikasi adalah hal paling diutamakan dalam perekrutan.

- c) Riset menunjukkan bahwa para pekerja umumnya akan lebih memilih bekerja dimana dalam suatu organisasi memiliki nilai keberagaman. Oleh karenanya arus keragaman haruslah dipupuk dan dikembangkan melalui metode pelatihan atau metode-metode lain.
- d) Mempertahankan keragaman dan pekerja bukanlah sesuatu yang mudah. Mengingat seseorang akan lebih mudah pesimis dan mengalami kemunduran karir apabila memiliki rekan kerja yang berbeda komitmen atau sifat alamiahnya. Namun hal tersebut dapat diatasi apabila manajer mampu menjaga situasi keberagaman menjadi sesuatu yang positif.

## 2. Keragaman dalam Kelompok

Banyak singgungan mengenai keefektifan suatu pekerjaan dalam sebuah grup yang homogen dibanding dengan grup yang heterogen. Sejatinya keduanya sama-sama dapat memperoleh keperuntungannya masing-masing sesuai dengan karakteristik kepentingan yang dimiliki. Di lain sisi, grup yang heterogen juga perlu dipertimbangkan dalam sebuah organisasi. Kelompok heterogen (jenis kelamin, ras, dan etnis) dirasa mampu memberi lebih pengetahuan atau informasi kepada anggota dalam grup, sehingga keragaman informasi ini juga yang mampu mengubah sisi negatif heterogenitas menjadi fasilitator kinerja dalam grup. Perlu diingat bahwa kemampuan manajer juga yang menjadi sebuah kunci untuk menyatukan anggota dimana ia diwajibkan untuk menekankan kepentingan yang sama bagi masing-masing individu di dalam kelompok.

## 3. Program Keragaman Efektif

Organisasi melakukan beragam peluang dan usaha untuk memanfaatkan kondisi yang beragam untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dalam poin utamanya terdapat 3 hal agar keragaman memiliki komponen yang nyata.

- a) Mengajarkan kepada manajer mengenai kerangka yang legal dan kesamaan kesempatan bagi para pekerja serta perlakuan yang adil terlepas dari perbedaan karakteristik demografinya.
- b) Mengajarkan kepada manajer bahwa keragaman dalam tenaga kerjanya mampu meningkatkan kualitas pelayanan dimana ia harus melayani pasar yang beragam dari klien dan pelanggan.

## Ringkasan

Perkembangan individu diketahui ada dua fakta yang menonjol, yaitu (i) semua manusia mempunyai unsur-unsur kesamaan di dalam pola perkembangannya dan (ii) di

dalam pola yang bersifat umum dari apa yang membentuk warisan manusia secara biologis dan sosial, tiap-tiap individu mempunyai kecenderungan yang berbeda. Perbedaan-perbedaan tersebut secara keseluruhan lebih banyak bersifat kualitatif dan bukan kuantitatif.

Terdapat macam-macam perbedaan individu, seperti perbedaan kognitif, perbedaan individual dalam kecakapan bahasa, perbedaan dalam kecakapan motorik, perbedaan dalam latar belakang, perbedaan dalam bakat, serta perbedaan dalam kesiapan belajar.

Perilaku individu dalam organisasi adalah bentuk interaksi antara karakteristik individu dengan karakteristik organisasi. Setiap individu dalam organisasi, semuanya akan berperilaku berbeda satu sama lain, dan perilakunya adalah ditentukan oleh masing-masing lingkungannya yang memang berbeda. Individu membawa ke dalam tatanan organisasi kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan dan pengalaman masa lalunya. Karakteristik yang dimiliki individu ini akan dibawanya manakala memasuki lingkungan baru yaitu organisasi atau yg lainnya. Organisasi juga merupakan suatu lingkungan yang mempunyai karakteristik seperti keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan, tugas, wewenang, tanggung jawab, sistem penggajian, sistem pengendalian, dan sebagainya.

Perilaku individu juga dapat dipahami dengan mempelajari karakteristik individu. Nimran dalam Sopiah (2008) menjelaskan karakteristik yang melekat pada individu terdiri dari ciri-ciri biografis, kepribadian, persepsi dan sikap.

Keragaman Individu dalam organisasi diartikan sebagai kumpulan dari beberapa persamaan maupun perbedaan latar belakang individu pada dimensi nilai, keyakinan, dan opini atau suatu hal yang penting dalam proses pengambilan keputusan organisasi/perusahaan suatu hal yang perlu dikelola dengan baik. Beberapa aspek yang termasuk dalam keragaman organisasi antara lain : usia, latar belakang personal, pendidikan, gaya hidup dan pengalaman kerja.

### **Implikasi Manajerial**

Keragaman SDM di tempat kerja tidak dapat dihindari. Keragaman di tempat kerja dapat dipahami sebagai suatu pendekatan dalam bekerja dimana anggota-anggota organisasi mempunyai identitas kelompok yang berbeda-beda. Mereka membawa perbedaan kepentingan dan pengetahuan mengenai bagaimana dalam bekerja, membuat suatu keputusan, membuat kerangka kerja yang membentuk suatu tim yang efektif, ide yang komunikatif, dan pengambilan peranan penting. Keragaman ini dapat menciptakan konflik, dan apabila salah dalam pengelolaan dapat menghasilkan kinerja yang buruk. Manajemen SDM merupakan instrumen utama organisasi dalam menggunakan aset

terpenting yakni manusia secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Ada beberapa langkah untuk keberhasilan pengelolaan keragaman pada manajemen sumber daya manusia, yaitu: menarik, merekrut, mempekerjakan (memilih), dan mempertahankan. Setiap langkah dari praktek-praktek sumber daya manusia harus disertai dengan anti-diskriminasi dan kesadaran akan keragaman. Keanekaragaman mungkin tidak terbatas pada beberapa aspek saja, melainkan didekati dengan perspektif yang seimbang seperti perbedaan gender, umur, suku, agama, asal negara, kelas sosial, kecacatan, dan aksen. Sebelum menentukan strategi untuk mencapai keseimbangan yang sehat, perusahaan perlu menentukan jenis keragaman apa yang masih kurang.

Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Keragaman dapat dijadikan alat untuk meningkatkan kinerja, meningkatkan pelayanan terhadap klien perusahaan dan meningkatkan kepuasan karyawan maupun customer. Perusahaan dapat mengambil pendekatan keragaman untuk meningkatkan kinerja individu, tim atau organisasi melalui berbagai praktik dan prosedur yang ada.

Dalam melaksanakan proses rekrutmen semua pendaftar harus diberi kesempatan seluas-luasnya dan diperlakukan sama. Dengan melaksanakan hal tersebut, perusahaan akan dapat meningkatkan suasana keragaman di tempat kerja, dan akan dapat leluasa memilih calon tenaga kerja yang terbaik untuk mengisi lowongan yang ada. Keselektifan dalam perekrutan, merupakan jaminan dalam pekerjaan dan kepercayaan pada sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan untuk meraih keunggulan kompetitif. Ini berarti dibutuhkan kehati-hatian dalam memilih orang yang tepat dan dengan cara yang benar. Dalam prakteknya perusahaan melakukan proses perekrutan sangat cermat didasarkan atas keinginan perusahaan untuk sukses dalam persaingan.

### **Yuk Praktek**

#### ***Accenture* Identifikasi Faktor Kunci Kesetaraan Gender di Perusahaan**

Riset terbaru *Accenture* mengidentifikasi 40 faktor di tempat kerja yang dapat mengedepankan budaya kesetaraan - termasuk 14 faktor yang paling berperan.

Riset yang dirilis hari ini dalam laporan yang berjudul 'Getting to Equal 2018', menjabarkan tindakan paling efektif yang dapat dilakukan oleh para pemimpin bisnis untuk mempercepat kemajuan budaya perusahaan dan membantu memperkecil kesenjangan pendapatan antar gender.

Riset ini didasarkan pada survei yang dilakukan terhadap lebih dari 22.000 laki-laki dan perempuan yang bekerja di 34 negara - termasuk 700 pekerja di Indonesia -

untuk menganalisa persepsi mereka terhadap faktor-faktor yang berkontribusi terhadap pembentukan budaya perusahaan. Survei ini dilengkapi dengan hasil wawancara mendalam serta analisa rinci terkait data mengenai berbagai isu tenaga kerja.

Neneng Goenadi, *Country Managing Director Accenture* Indonesia, mengatakan, riset ini menunjukkan bahwa perusahaan dengan budaya yang peduli terhadap kemajuan pekerja perempuan juga akan meningkatkan keberhasilan para pekerja laki-laki, dan ini memungkinkan kedua gender untuk bangkit bersama.

Riset ini adalah pengingat bagi semua pelaku bisnis bahwa pembentukan budaya perusahaan yang tepat adalah faktor penting untuk mencapai kesetaraan gender. "Program bukanlah faktor utama, namun manusialah yang mampu menciptakan perusahaan inklusif dengan keragaman yang ada di dalamnya," jelas Neneng.

Riset *Accenture* membuktikan bahwa perusahaan di Indonesia yang berhasil menerapkan 40 faktor utama tersebut akan mendapatkan manfaat 95% pekerja merasa puas dengan kemajuan karier mereka (1); 99% pekerja memiliki aspirasi untuk dipromosikan (2); 99% pekerja bercita-cita menjadi pemimpin senior di perusahaan mereka.

Sedangkan secara global, semua faktor di atas berada di 95%. Maka, semua pekerja memiliki kesempatan lebih besar untuk berkembang. Perempuan di Indonesia mempunyai kesempatan 22% lebih besar untuk dipromosikan ke posisi manajer/direktur atau posisi yang lebih tinggi, lebih rendah jika dibandingkan dengan 35% untuk global, dan mampu untuk memimpin kelompok kerja setara dalam pengembangan diri di tempat kerja. Selain itu, secara global, laki-laki mempunyai kesempatan 23% lebih besar dan 5 kali lebih berpotensi untuk dipromosikan ke posisi manajer/direktur atau posisi lebih tinggi.

Di perusahaan yang menerapkan 40 faktor utama, pekerja perempuan dan laki-laki dapat lebih berkembang, namun perempuan mempunyai keuntungan lebih banyak lagi. Di bawah ini adalah dampak yang dapat terjadi jika mayoritas lingkungan kerja di Indonesia menerapkan hal serupa: secara global, untuk setiap 100 manajer laki-laki terdapat 84 manajer perempuan di Indonesia dengan rasio 34 saat ini.

Menurut riset ini, penetapan tujuan yang jelas terkait keberagaman di ruang lingkup kerja adalah langkah penting yang harus dilakukan pemimpin bisnis untuk memperkuat budaya perusahaan.

Ellyn Shook, *Chief Leadership & Human Resources Officer Accenture*, menyatakan bahwa budaya perusahaan ditentukan oleh para pemimpin bisnis. Untuk itu, jika perusahaan menginginkan kemajuan bagi perempuan, kesetaraan gender harus menjadi agenda prioritas di jajaran manajemen puncak (C-suite).

Sangatlah penting bagi perusahaan untuk menciptakan ruang lingkup kerja yang tepat demi keberlangsungan hidup pekerja dalam meraih kesuksesan baik secara profesional maupun pribadi - sehingga mereka bisa menjadi diri sendiri dan menjadi bagian dari perusahaan.

Laporan ini dikembangkan berdasarkan riset *Accenture* yang dilakukan pada tahun 2017 terkait kefasihan digital dan teknologi yang dapat memperkecil kesenjangan gender di tempat kerja. Riset ini mengemukakan 14 faktor utama yang dikelompokkan menjadi tiga kategori yang terbukti memengaruhi kemajuan budaya perusahaan. Kategori-kategori itu adalah kepemimpinan yang tegas (*bold leadership*), tindakan komprehensif (*comprehensive action*) dan lingkungan yang memberdayakan pekerja (*empowering environment*). Hasil utama untuk Indonesia dapat dituturkan sebagai berikut:

- Kepemimpinan yang tegas: Pekerja perempuan di Indonesia 21% berpeluang lebih besar untuk berada di jalur karir yang cepat (*fast track*) dalam perusahaan, dimana tim kepemimpinan bertanggung jawab untuk meningkatkan keberagaman gender (75% dibandingkan dengan 61%).

- Tindakan komprehensif: Partisipasi dalam jaringan pekerja perempuan berkorelasi dengan kemajuan grup pekerja perempuan tersebut. Namun 41% perempuan Indonesia yang disurvei bekerja di perusahaan yang tidak mempunyai jaringan khusus perempuan. Di perusahaan yang mempunyai jaringan (*network*) pekerja perempuan, 55% perempuan berpartisipasi, dimana 44% perempuan berada di jaringan kerja perempuan yang juga melibatkan pekerja laki-laki.

- Lingkungan yang memberdayakan pekerja: Faktor tertinggi yang terkait dengan kemajuan pekerja adalah memberikan kepercayaan dan tanggung jawab kepada pekerja (75%) sekaligus kebebasan untuk menjadi inovatif dan kreatif (53%).

Sumber : Majalah SWA (Arie Lilayah- 26 Maret 2018)

Editor : Eva Martha Rahayu

## BAB 5

### PERSEPSI, NILAI (RELIGIUSITAS), DAN SIKAP

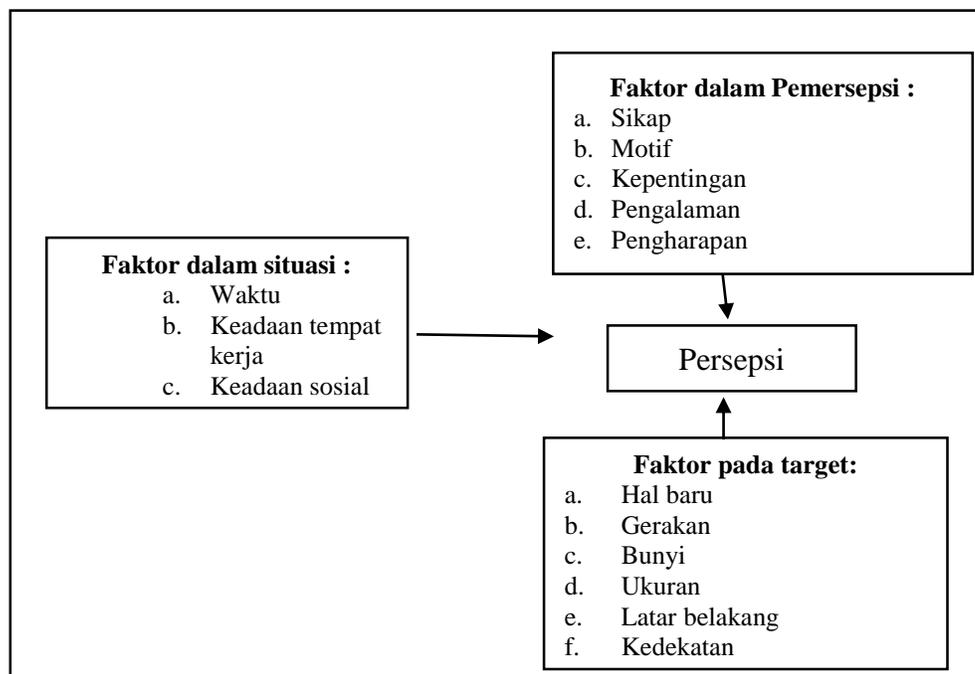
#### A. Persepsi

Persepsi adalah proses di mana individu mengatur dan menafsirkan kesan inderawi mereka untuk memberi makna pada lingkungan mereka. Namun, apa yang dirasakan dapat sangat berbeda dari realitas objektif. Misalnya, semua karyawan dalam suatu organisasi dapat melihat organisasinya sebagai tempat yang baik untuk bekerja, kondisi kerja yang menguntungkan, penugasan pekerjaan yang menarik, gaji yang baik, manfaat yang sangat baik, pemahaman dan manajemen yang bertanggung jawab. Tetapi, seperti yang telah diketahui, sangat tidak biasa menemukan kesepakatan seperti itu.

Mengapa persepsi penting dalam studi perilaku organisasi? ini penting karena perilaku orang didasarkan pada persepsi mereka tentang apa realitas itu, bukan pada realitas itu sendiri. dunia seperti yang dirasakan adalah dunia yang penting secara perilaku.

#### Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Persepsi

Sejumlah faktor berperan dalam membentuk dan kadang memutar balik persepsi. Faktor-faktor ini dapat berada dalam pihak pelaku persepsi, dalam obyek atau target yang dipersepsikan, atau dalam konteks situasi dimana persepsi itu dibuat. Gambar dibawah ini merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi.



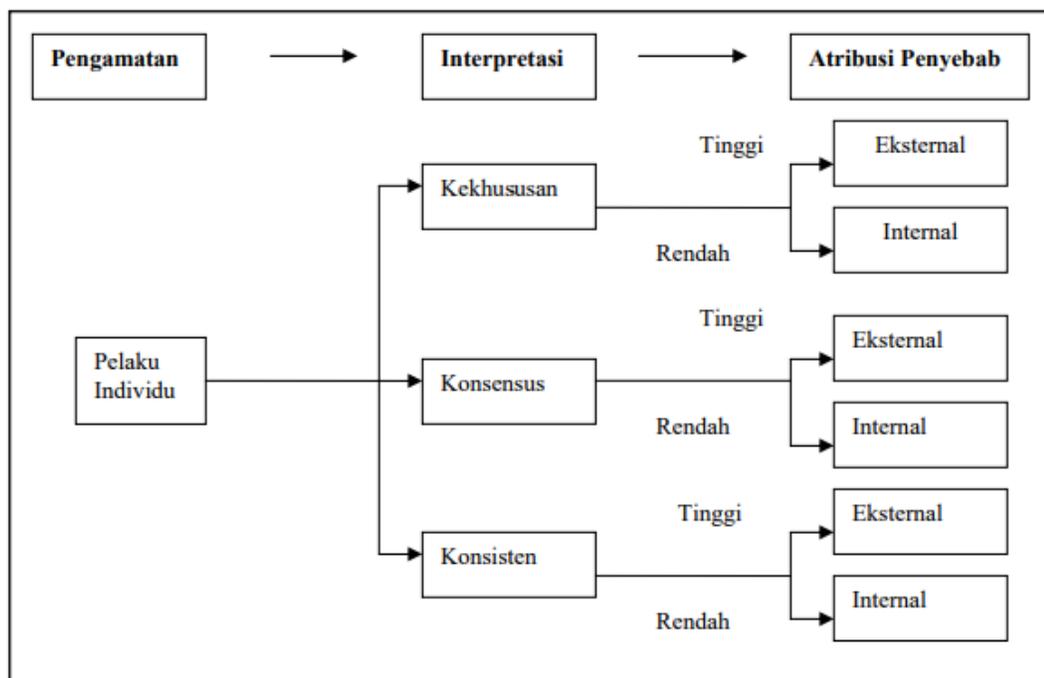
## Persepsi Orang : Membuat Penilaian Mengenai Orang Lain

Sekarang beralih ke penerapan paling relevan dari konsep-konsep persepsi ke perilaku organisasi. Ini adalah isu persepsi manusia.

### ➤ Teori Atribusi

Teori atribusi dikemukakan untuk mengembangkan penjelasan mengenai cara-cara kita menilai orang secara berlainan, bergantung pada makna apa yang akan kita kaitkan pada perilaku tertentu. Pada dasarnya, teori ini mengemukakan bahwa bila kita mengamati perilaku individu, kita berusaha menentukan apakah perilaku itu disebabkan oleh faktor internal atau eksternal? Meski demikian, penentuan tersebut sebagian bergantung pada 3 faktor, yaitu keunikan, konsensus, dan konsistensi.

Gambar 5.1  
Teori Atribusi



Salah satu penemuan yang menarik dari teori atribusi adalah bahwa terdapat kekeliruan atau bias yang mendistorsi atribusi. Misalnya cukup banyak bukti yang mengungkapkan bahwa ketika membuat pertimbangan atau penilaian mengenai perilaku orang lain, maka kita mempunyai kecenderungan untuk meremehkan pengaruh faktor eksternal dan melebih-lebihkan pengaruh faktor internal atau faktor-faktor pribadi. Ini disebut kekeliruan atribusi mendasar dan dapat menjelaskan mengapa manajer

penjualan cenderung menghubungkan kinerja buruk agen penjualannya dengan kemalasan bukannya dengan deretan produk inovatif pesaing. Individu-individu cenderung menghubungkan sukses mereka sendiri dengan faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya, sementara untuk kegagalan, yang disalahkan adalah faktor-faktor eksternal seperti; nasib kurang mujur. Ini disebut bias layanan diri. Apakah kekeliruan dan bias yang mendistorsi atribusi ini bersifat universal pada kebudayaan-kebudayaan yang berlainan? Kita tidak dapat menjawab pertanyaan tersebut secara absolut, namun terdapat sejumlah bukti awal yang menyiratkan perbedaan-perbedaan kebudayaan.

### **Jalan Pintas Yang Sering Digunakan Untuk Menilai Orang Lain**

Kita menggunakan jalan pintas ketika menilai orang lain. Mempersepsikan dan menafsirkan apa yang dilakukan orang lain itu sulit. Akibatnya, individu-individu mengembangkan teknik-teknik untuk memudahkan pengelolaan tugas tersebut. Teknik-teknik ini seringkali bernilai, teknik tersebut memungkinkan kita untuk membuat persepsi dengan tepat dan cepat dan memberikan data yang sah untuk membuat perkiraan. Akan tetapi teknik-teknik tersebut tidak bebas kesalahan. Teknik ini berpotensi dan mendorong kita kedalam kesulitan. Pemahaman terhadap jalan pintas ini dapat membantu mengenali kapan teknik-teknik ini menghasilkan distorsi yang signifikan.

1. Persepsi selektif: orang secara selektif menafsirkan apa yang mereka lihat atas dasar kepentingan, latar belakang, pengalaman, dan sikap mereka.
2. Efek Halo: menggambarkan kesan umum tentang individu atas dasar karakteristik tunggal. Misal, kecerdasan, kemampuan bergaul atau penampilan.
3. Efek Kontras: evaluasi terhadap karakteristik-karakteristik seseorang yang terpengaruh oleh perbandingan-perbandingan dengan orang lain yang baru masuk yang berperingkat lebih tinggi atau lebih rendah berdasar karakteristik-karakteristik yang sama.
4. Proyeksi: Mencirikan karakteristik-karakteristik pribadi seseorang ke orang lain.
5. Membuat Stereotipe: menilai seseorang atas dasar persepsi seseorang terhadap kelompok dimana orang itu tergabung.

### **Penerapan Khusus Dalam Organisasi**

Orang-orang dalam organisasi selalu saling menilai. Dalam banyak kasus, penilaian tersebut membawa banyak konsekuensi bagi organisasi.

1. Wawancara karyawan
2. Pengharapan Kinerja
3. Evaluasi kinerja
4. Upaya karyawan

## **B. Nilai**

Nilai mencerminkan keyakinan-keyakinan dasar bahwa bentuk khusus perilaku atau bentuk akhir keberadaan secara pribadi dan social lebih dipilih dibandingkan bentuk perilaku atau bentuk akhir keberadaan perlawanan atau kebalikan. Nilai mengandung unsur pertimbangan yang mengemban gagasan- gagasan seseorang individu mengenai apa yang benar, baik atau diinginkan. Nilai mempunyai baik atribut isi maupun intensitas. Atribut isi mengatakan bahwa bentuk perilaku atau bentuk akhir keberadaan adalah penting. Atribut intensitas menjelaskan seberapa penting hal itu. Ketika kita memperingatkan nilai-nilai individu berdasarkan intensitasnya, kita peroleh system nilai orang tersebut. Kita semua mempunyai hierarki nilai yang membentuk system nilai kita. Sistem ini diidentifikasi berdasarkan kepentingan relatif yang kita berikan ke nilai-nilai seperti kebebasan, kesenangan, harga diri, kejujuran, kepatuhan dan kesetaraan.

Apakah nilai bersifat cair atau lentur? Secara umum dapat dikatakan, Tidak. Nilai cenderung relatif stabil dan kokoh. Sebagian besar nilai yang kita pegang dibangun pada tahun-tahun awal kehidupan kita, dari orang tua, guru, teman, dan lain-lain. Sebagai anak, kita diberitahu bahwa perilaku atau hasil tertentu itu selalu diinginkan atau selalu tidak diinginkan.

### **Pentingnya Nilai**

Nilai penting untuk mempelajari perilaku organisasi karena nilai menjadi dasar untuk memahami sikap dan motivasi serta karena nilai mempengaruhi persepsi kita. Individu-individu memasuki gagasan kita dengan nilai yang dikonsepsikan sebelumnya mengenai apa yang "seharusnya" dan "tidak seharusnya". Tentu saja gagasan-gagasan itu sendiri tidaklah bebas nilai. Sebaliknya gagasan- gagasan tersebut mengandung penafsiran tentang benar dan salah. Lebih jauh, gagasan itu menyiratkan bahwa perilaku-perilaku atau hasil tertentu lebih disukai daripada yang lain. Akibatnya, nilai memperkeruh obyektivitas dan rasionalitas. Nilai umumnya mempengaruhi sikap dan perilaku. Andaikata saja anda memasuki organisasi dengan keyakinan bahwa penentuan gaji berdasarkan kinerja adalah benar, sedangkan penentuan gaji berdasarkan senioritas adalah salah atau lebih rendah. Bagaimana anda akan bereaksi jika mendapati bahwa organisasi ternyata memberikan gaji berdasarkan senioritas bukan kinerja? Kemungkinan besar anda akan kecewa, dan ini dapat memicu ketidakpuasan kerja dan keputusan untuk tidak memaksimalkan kinerja, karena penentuan gaji itu mungkin tidak akan mendatangkan lebih banyak uang. Akankah sikap dan perilaku anda berbeda jika nilai-nilai anda selaras dengan kebijakan upah dalam organisasi itu? Sangat mungkin.

## Jenis Nilai

Rokeach *value survey* (Milton Rokeach), terdiri dari 18 pokok nilai individu, satu kumpulan disebut nilai terminal (*terminal value*) yang merujuk pada keadaan – keadaan akhir yang diinginkan dimana merupakan tujuan yang dicapai seseorang selama hidupnya. Kumpulan lainnya yaitu nilai instrumental (*Instrumental value*), merujuk pada perilaku atau cara-cara yang lebih disukai untuk mencapai suatu terminal. Penelitian RVS berubah-ubah diantara setiap kelompok dalam individu dalam pekerjaan atau kategori yang sama. Perbedaan ini menjadi sulit ketika kelompok-kelompok tersebut harus bernegosiasi satu sama lainnya serta dapat menimbulkan konflik ketika harus berhadapan mengenai kebijaksanaan ekonomi dan social organisasi.

Kelompok kerja kontemporer, merupakan penggabungan beberapa analisis terbaru mengenai nilai kerja ke dalam empat kelompok yang berusaha mendapatkan nilai unik dari kelompok atau generasi yang berbeda – beda dalam angkatan kerja. Kelompok kerja kontemporer ini mempunyai beberapa kekurangan antara lain:

- 1) Tidak bisa membuat asumsi bahwa kerangka ini bisa diterapkan secara universal diseluruh kultur
- 2) Terdapat sangat sedikit penelitian yang tepat mengenai nilai generasional, sehingga memerlukan kerangka intuitif
- 3) Hal ini merupakan kategori-kategori yang tidak tepat. Pemahaman bahwa nilai individual berbeda tetapi cenderung mencerminkan nilai social pada periode dimana individu tumbuh dapat menjadi sebuah masukan yang berharga dalam menjelaskan dan memprediksi perilaku. Karyawan pada usia 60-an akhir, misalnya cenderung lebih bisa menerima otoritas bila dibandingkan rekan-rekan kerja mereka yang usianya 10 - 15 tahun lebih muda. Bila dibandingkan pada orang tua mereka, pekerja yang usia 30-an kemungkinan besar menolak keras jika harus bekerja pada akhir pekan dan lebih mudah meninggalkan pekerjaan pada karier menengah untuk mengejar karier lain yang memberikan lebih banyak waktu luang.

## Nilai Lintas Kultur

Kerangka hofstede untuk menilai kultur sekitar tahun 1970-an oleh Geert Hofstede, ia menemukan bahwa manajer dan karyawan memiliki lima dimensi nilai kultur nasional yang berbeda – beda, dimensi tersebut adalah :

1. Jarak kekuasaan (*power distance*). Tingkatkan dimana individu dalam suatu Negara setuju bahwa kekuatan dalam institusi dan organisasi didistribusikan secara tidak sama. Kultur-kultur seperti ini cenderung mengikuti sistem kelas atau kasta yang tidak mendukung mobilitas warga negaranya ke atas. Peringkat jarak kekuasaan yang rendah menunjukkan bahwa kultur tersebut tidak mendukung perbedaan antara kekuatan dan

kekayaan karena menekankan pada persamaan dan peluang.

2. Individualisme (*individualism*) versus kolektivisme (*collectivism*). Individualisme adalah tingkatan dimana individu lebih suka bertindak sebagai individu daripada sebagai anggota suatu kelompok dan menjunjung tinggi hak-hak individual. Kolektivisme menekankan kerangka social yang kuat dimana individu mengharap individu lain dalam kelompok mereka untuk menjaga dan melindungi mereka.

3. Maskulinitas (*masculinity*) versus feminitas (*femininity*). Tingkatan dimana kultur lebih menyukai peran-peran maskulin tradisioanal seperti pencapaian, kekuatan, dan pengendalian versus kultur yang memandang pria dan wanita memiliki kedudukan yang sejajar. Penilaian maskulinitas yang tinggi menunjukkan bahwa terdapat peran yang terpisah untuk pria dan wanita, dengan pria yang mendominasi. Penilaian feminitas yang tinggi berarti bahwa terdapat sedikit perbedaan antara pria dan wanita, ini juga tidak berarti menekankan persamaan antara pria dan wanita.

4. Penghindaran ketidakpastian (*uncertainty avoidance*). Tingkatan ini dimana individu dalam suatu Negara lebih memilih situasi terstruktur dibandingkan tidak terstruktur. Individu memiliki tingkat kekhawatiran yang juga tinggi mengenai ketidakpastian dan ambiguitas. Kultur ini cenderung menekankan hukum, peraturan, dan kendali yang didesain untuk mengurangi ketidakpastian. Kultur ketidakpastian rendah individu tidak begitu cemas akan ambiguitas dan ketidakpastian serta memiliki toleransi akan keragaman opini.

5. Orientasi jangka panjang (*long term orientation*) versus orientasi jangka pendek (*short term orientation*). Individu dalam kultur orientasi jangka panjang melihat kemasa depan dan menghargai penghematan, ketekunan, dan tradisi. Sedangkan individu kultur jangka pendek menghargai masa kini; perubahan diterima dengan lebih siap, dan komitmen tidak mewakili halangan-halangan menuju perubahan.

### Nilai Nilai pada Generasi

Para peneliti telah mengintegrasikan beberapa analisis terbaru dari nilai nilai kerja ke dalam kelompok atau generasi berbeda dalam angkatan kerja, seperti yang ditampilkan dalam tabel berikut :

Tabel 5.1  
 Nilai Nilai Tiap Generasi

Generasi	Memasuki Angkatan Kerja	Perkiraan Umur	Nilai Nilai Kerja Dominan
<i>Baby boomer</i>	1965-1985	Pertengahan 40-an sampai pertengahan 60-an	Kesuksesan, pencapaian, ambisi, ketidaksukaan akan otoritas, kesetiaan pada karier
Generasi X	1985-2000	Akhir 20-an sampai awal 40-an	Keseimbangan kerja/hidup, orientasi tim, tidak menyukai aturan, setia pada hubungan
Generasi Y (Millennial)	2000-sekarang	Dibawah 30 tahun	Percaya diri, kesuksesan financial, mengandalkan diri tetapi berorientasi tim, kesetiaan pada diri maupun hubungan

Berdasarkan tabel nilai-nilai kerja dominan pada angkatan kerja di atas, ternyata klasifikasi ini belum cukup didukung oleh riset yang solid. Tinjauan terkini menyatakan banyak terjadi generalisasi yang dilebih-lebihkan atau tidak benar. Satu studi yang menggunakan sebuah desain longitudinal menemukan bahwa nilai yang ditempatkan pada kesenangan telah meningkat selama generasi dari generasi *baby boomer* ke generasi milenial dan sentralis kerja telah menurun, tetapi ia tidak mendapati bahwa generasi milenial memiliki nilai kerja yang lebih altruistik seperti yang diharapkan. Klasifikasi generasional bisa membantu kita memahami generasi kita sendiri dan generasi lainnya dengan lebih baik, tetapi kita juga harus mengapresiasi batasan-batasannya.

## Mengaitkan Kepribadian dan Nilai-nilai individu di Tempat Kerja

- Kecocokan Orang-Pekerjaan

Teori kecocokan kepribadian-pekerjaan (*personality-job fit theory*) merupakan teori John Holland yang mengidentifikasi enam tipe kepribadian dan mengusulkan bahwa kecocokan antara tipe kepribadian dan lingkungan pekerjaan menentukan kepuasan dan perputaran.

- Kecocokan Orang-Organisasi

Teori ini berpendapat bahwa orang-orang tertarik pada dan dipilih oleh organisasi yang sesuai dengan nilai-nilai mereka, dan mereka meninggalkan organisasi yang tidak cocok dengan kepribadiannya. Beberapa riset membuktikan bahwa kecocokan orang-organisasi lebih penting dalam memprediksi perputaran pekerja di Negara kolektivistik (India) daripada di Negara yang lebih individualistis (Amerika Serikat).

## C. Sikap

Sikap adalah sesuatu yang kompleks, yang bisa didefinisikan sebagai pernyataan-pernyataan evaluatif, baik yang diinginkan atau yang tidak diinginkan, mengetahui penilaian-penilaian mengenai obyek, orang, atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu. Sikap tidak sama dengan nilai, namun keduanya saling berhubungan. Anda dapat mengetahui ini dengan melihat pada tiga komponen sikap: kognitif, afektif, dan perilaku. Keyakinan bahwa "diskriminasi adalah salah" merupakan pernyataan nilai. Pendapat semacam itu merupakan komponen kognitif dari sikap. Komponen tersebut menentukan tahapan untuk bagian yang lebih kritis dari sikap komponen afektif-nya. Komponen perilaku dari sikap merujuk ke maksud untuk berperilaku dengan cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu. Memandang sikap yang tersusun dari tiga komponen; kognitif, afektif dan perilaku sangat membantu dalam memahami kerumitan sikap dan hubungan potensial antara sikap dan perilaku. Tetapi demi kejelasan, jangan lupakan bahwa istilah sikap pada hakekatnya merujuk kebagian afektif dari tiga komponen itu. Dalam organisasi, sikap bersifat penting karena mereka mempengaruhi perilaku.

## Tipe-Tipe Sikap

Seseorang dapat mempunyai ribuan sikap, namun perilaku organisasi memfokuskan perhatian kita pada sejumlah kecil sikap yang berkaitan dengan pekerjaan. Sikap yang berkaitan dengan pekerjaan ini membuka jalan evaluasi positif atau negatif yang dipegang para karyawan mengenai aspek-aspek lingkungan kerja mereka. Sebagian besar penelitian dalam perilaku organisasi telah terfokus pada tiga sikap; kepuasan kerja, keterlibatan kerja dan komitmen pada organisasi.

### 1. Kepuasan kerja

Istilah kepuasan kerja merujuk ke sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu; seseorang yang tidak puas akan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya itu.

### 2. Keterlibatan kerja

Keterlibatan kerja merupakan tambahan yang lebih baru dalam literatur perilaku organisasi. Meski belum terdapat kesepakatan penuh atas apa yang diartikan istilah tersebut, satu definisi yang dapat digunakan menyatakan bahwa keterlibatan kerja mengukur derajat sejauh mana seseorang secara psikologis mengaitkan dirinya ke pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerjanya sebagai hal penting bagi harga diri. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dengan kuat mengaitkan dirinya ke jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu.

### 3. Komitmen pada organisasi

Sikap ini didefinisikan sebagai keadaan di mana karyawan mengaitkan dirinya ke organisasi tertentu dan sasaran-sasarannya, serta berharap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi itu.

## **Sikap dan Konsistensi**

Penelitian umumnya menyimpulkan bahwa orang-orang mengusahakan konsistensi diantara sikap-sikapnya serta antara sikap dan perilakunya. Ini berarti bahwa individu-individu berusaha menyatukan sikap-sikap yang berpisah dan memadukan sikap dan perilaku mereka sehingga tampak rasional dan konsisten. Jika terjadi ketidakkonsistenan, digunakan kekuatan untuk mengembalikan individu itu pada keseimbangan di mana sikap dan perilaku kembali konsisten. Ini dapat dilakukan dengan entah mengubah sikap atau perilaku atau dengan mengembangkan rasionalisasi mengenai penyimpangan itu.

## **Teori Disonansi Kognitif**

Teori ini berusaha menjelaskan hubungan antara sikap dan perilaku. Disonansi berarti inkonsistensi (ketidakkonsistenan). Disonansi kognitif mengacu pada setiap ketidaksesuaian yang mungkin ditemukan oleh seorang individu antara dua atau lebih sikapnya, atau antara perilaku dan sikapnya. Festinger berpendapat bahwa setiap bentuk inkonsistensi tidak menyenangkan atau bahwa individu-individu akan berupaya mengurangi disonansi itu dan, dari situ mengurangi ketidaknyamanan. Oleh karena itu individu akan memperjuangkan keadaan mantap, yang didalamnya terdapat disonansi minimum. Festinger mengemukakan bahwa hasrat untuk mengurangi disonansi akan

ditentukan oleh pentingnya unsur-unsur yang menciptakan disonansi itu, derajat pengaruh yang diyakini dimiliki oleh individu tersebut atas unsur-unsur itu, dan imbalan yang mungkin terlibat dalam disonansi. Apakah implikasi organisasi dari teori disonansi kognitif? Teori tersebut dapat membantu memperkirakan kecenderungan keterlibatan ke perubahan sikap dan perilaku. Misalnya, jika individu-individu diwajibkan oleh tuntutan pekerjaannya untuk mengatakan atau melakukan hal-hal yang berlawanan dengan sikap pribadi mereka, mereka akan cenderung memodifikasi sikap mereka agar sesuai dengan kognisi mengenai apa yang telah dikatakan atau dilakukan oleh mereka. Di samping itu, semakin besar disonansi itu setelah diperlunak oleh faktor-faktor arti penting pilihan, dan imbalan, semakin besar tekanan untuk menguranginya.

### **Mengukur Hubungan A - B**

Telah dibahas sebelumnya bahwa sikap mempengaruhi perilaku. Penelitian-penelitian awal mengenai sikap menganggap bahwa sikap secara kausal terkait dengan perilaku; artinya, sikap seseorang menentukan apa yang mereka lakukan. Akal sehat pun menyarankan akan adanya hubungan itu. Meski demikian, pada akhir dasawarsa 1960-an, hubungan yang diasumsikan ada antara sikap dan perilaku (A-B, A [*attitude*]-B [*behavior*]) ditantang oleh kajian ulang terhadap riset tersebut. Berdasar evaluasi terhadap sejumlah studi yang menyelidiki hubungan antara A dan B, kajian ulang menyimpulkan bahwa sikap tidak terkait dengan perilaku atau kemungkinan terbaiknya, hanya sedikit hubungan. Penelitian yang lebih baru memperlihatkan bahwa hubungan A-B dapat diperbaiki dengan memperhatikan variabel-variabel pelunak yang mungkin.

#### **1. Variabel-Variabel Pelunak**

Pelunak-pelunak paling berpengaruh yang telah ditemukan adalah arti penting sikap, spesifisitas sikap, aksesibilitas sikap, apakah terdapat tekanan sosial, dan apakah seseorang mempunyai pengalaman langsung mengenai sikap. Sikap-sikap penting adalah sikap-sikap yang mencerminkan nilai-nilai fundamentalis, kepentingan diri, atau identifikasi dengan individu-individu atau kelompok yang dihargai seorang pribadi. Sikap-sikap yang dianggap penting oleh individu cenderung menunjukkan hubungan yang kuat dengan perilaku. Perbedaan antara sikap dan perilaku lebih mungkin terjadi ketika tekanan sosial untuk berperilaku dengan cara tertentu memiliki kekuatan yang luar biasa. Perbedaan itu cenderung mewarnai perilaku dalam organisasi. Akhirnya hubungan sikap-perilaku (A-B) mungkin menjadi jauh lebih kuat jika sikap tertentu merujuk ke sesuatu yang dengannya individu tersebut mengarahkan pengalaman pribadinya.

## 2. Teori Persepsi Diri

Meski sebagian besar studi A-B membuahkan hasil positif, para peneliti mencapai korelasi yang tetap lebih tinggi dengan menyelidiki arah yang lain, melihat apakah perilaku mempengaruhi sikap. Pandangan ini yang disebut teori persepsi diri, telah memberikan sejumlah penemuan yang menggembirakan. Teori berpendapat bahwa sikap-sikap digunakan, setelah fakta muncul, untuk membenarkan tindakan tertentu yang telah terjadi bukannya sebagai alat yang memicu dan memandu tindakan. Dan berlawanan dengan teori disonansi kognitif, sikap hanyalah pernyataan verbal sederhana. Teori persepsi diri telah mendapat dukungan-dukungan kuat. Ketika hubungan sikap-perilaku tradisional umumnya positif, hubungan perilaku sikap lebih kuat. Ini terutama terjadi ketika sikap-sikap tersebut bersikap samar-samar dan mendua. Ketika anda memiliki sedikit pengalaman menyangkut masalah sikap atau memberikan sedikit pemikiran awal tentang itu, anda akan cenderung menganggap sikap anda berasal dari perilaku anda. Akan tetapi, bila sikap anda sudah dimantapkan untuk sesaat dan definisikan dengan baik, sikap-sikap tersebut mungkin memandu perilaku anda.

### **Penerapan : Survei-Survei Sikap**

Bagaimana manajemen memperoleh informasi mengenai sikap karyawan? Metode yang paling populer adalah melalui penggunaan survei sikap. Hasil-hasil survei sikap sering mengejutkan manajemen. Karena karyawan secara aktif terlibat dalam keputusan-keputusan divisi dan profitabilitas mencapai level tertinggi dalam keseluruhan perusahaan, manajemen menganggap mencapai level tinggi. Penggunaan survey-survei sikap yang teratur akan memberikan umpan balik yang berharga bagi para manajer mengenai bagaimana para karyawan mempersepsikan kondisi kerja mereka. Kebijakan dan praktik yang dianggap obyektif dan adil oleh manajemen mungkin tampak tidak adil oleh karyawan secara umum atau oleh kelompok-kelompok karyawan tertentu. Jika persepsi-persepsi terdistorsi membuahkan sikap negative terhadap pekerjaan dan organisasi, maka sangat penting bagi para manajer untuk mengetahuinya. Mengapa? Karena perilaku didasari oleh persepsi, bukan kenyataan. Harus diingat, karyawan yang mengundurkan diri karena ia yakin ia dibayar terlalu rendah, ketika kenyataannya manajemen mempunyai data obyektif untuk mendukung keyakinan bahwa gaji karyawan itu sangat bersaing, mempunyai dampak yang sama dengan jika terdapat kenyataan bahwa ia memang dibayar terlalu rendah. Penggunaan survei sikap yang teratur dapat menjadi peringatan dini bagi manajemen atas masalah-masalah potensial dan niat-niat karyawan sehingga tindakan dapat diambil untuk mencegah dampak.

### **Sikap dan Keberagaman Angkatan Kerja**

Seperti apa program-program keberagaman karyawan dan bagaimana program-program itu menangani perubahan sikap? Hampir semua program itu melibatkan tahap evaluasi diri. Orang ditekan untuk menilai diri mereka sendiri dan untuk menentang stereotip-stereotip etnis dan kebudayaan yang mungkin mereka pegang. Kegiatan-kegiatan tambahan yang dirancang untuk mengubah sikap antara lain adalah merancang orang agar melakukan tugas sukarela dalam komunikasi atau pusat-pusat layanan sosial sehingga dapat bertatap muka dengan individu-individu dan kelompok-kelompok dari latar belakang berbeda dan menggunakan latihan-latihan yang memungkinkan peserta merasakan seperti apabila dia berbeda.

### **Ringkasan**

Persepsi adalah proses di mana individu mengatur dan menafsirkan kesan inderawi mereka untuk memberi makna pada lingkungan mereka. Persepsi penting karena perilaku orang didasarkan pada persepsi mereka tentang apa realitas itu, bukan pada realitas itu sendiri. dunia seperti yang dirasakan adalah dunia yang penting secara perilaku. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi persepsi. Yaitu, faktor dalam situasi (waktu, keadaan tempat kerja, dan keadaan sosial), lalu faktor dalam pemersepsi (sikap, motif, kepentingan, pengalaman, dan pengharapan) yang terakhir adalah faktor pada target (hal baru gerakan, bunyi, ukuran, latar belakang, dan kedekatan). Beberapa cara untuk menilai orang lain yaitu persepsi selektif, efek halo, efek kontras, proyeksi dan membuat stereotipe.

Nilai mencerminkan keyakinan-keyakinan dasar bahwa bentuk khusus perilaku atau bentuk akhir keberadaan secara pribadi dan social lebih dipilih dibandingkan bentuk perilaku atau bentuk akhir keberadaan perlawanan atau kebalikan. Nilai mengandung unsur pertimbangan yang mengemban gagasan-gagasan seseorang individu mengenai apa yang benar, baik atau diinginkan. Nilai mempunyai baik atribut isi maupun intensitas. Nilai penting untuk mempelajari perilaku organisasi karena nilai menjadi dasar untuk memahami sikap dan motivasi serta karena nilai mempengaruhi persepsi kita. Individu-individu memasuki gagasan kita dengan nilai yang dikonsepsikan sebelumnya mengenai apa yang "seharusnya" dan "tidak seharusnya". Tentu saja gagasan-gagasan itu sendiri tidaklah bebas nilai. Sebaliknya gagasan-gagasan tersebut mengandung penafsiran tentang benar dan salah.

Sikap adalah sesuatu yang kompleks, yang bisa didefinisikan sebagai pernyataan-pernyataan evaluatif, baik yang diinginkan atau yang tidak diinginkan, mengetahui penilaian-penilaian mengenai obyek, orang, atau peristiwa. Sikap mencerminkan

bagaimana seseorang merasakan sesuatu. Sikap tidak sama dengan nilai, namun keduanya saling berhubungan.

### Implikasi Manajerial

Menilai individu sangat penting walaupun tidak memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku, tapi nilai sangat memengaruhi sikap, perilaku, persepsi seseorang. Dengan beranggapan bahwa nilai-nilai setiap individu berbeda, manajer dapat menggunakan *RVS (Rokeach Value Survey)* untuk menilai apakah nilai-nilai mereka sejalan dengan nilai-nilai dominan organisasi. Prestasi kerja dan kepuasan kerja para karyawan cenderung lebih tinggi bila nilai-nilai mereka sangat sesuai dengan organisasi. Hal ini member alasan bagi para manajer untuk berusaha keras selama penyeleksian karyawan guna mencari kandidat yang tidak hanya memiliki kemampuan, pengalaman, dan motivasi untuk bekerja tetapi juga sistem nilai yang sesuai dengan sistem nilai organisasi.

### Yuk Praktek

#### Temukan Talenta Sesuai dengan Kultur Baru CARE

*Business Update*-6 Mei 2020

Sebagai perusahaan yang sudah 52 tahun berdiri, tidak mudah bagi PT Sasa Inti (Sasa) untuk lincah mengikuti perkembangan zaman yang usia pegawai produktifnya sudah mulai dimasuki oleh generasi milenial yang kritis, ditambah lagi seringkali perusahaan ini dipersepsi sebagai perusahaan yang kuno, dari generasi “emak-emak” oleh masyarakat pada umumnya. Kurangnya informasi mengenai MSG (Monosodium Glutamat) serta stigma mengenai “micin” juga memberikan tantangan tersendiri bagi Sasa untuk berkiprah dalam persaingan bisnis dewasa ini.

Menurut Agus Sudarmoko, *Head of Human Resources (HR)* Sasa, persepsi tersebut juga menjadi salah satu tantangan dalam pemenuhan kebutuhan tenaga kerja di perusahaan. “Perusahaan kami harus ada usaha yang cukup keras untuk mendapat kandidat yang diinginkan,” ungkap Agus kepada SWA.

Selain persepsi, recruitment cost yang sangat tinggi juga menjadi salah satu tantangan yang dihadapi tim HR Sasa. Bagaimana tidak, sebagian besar proses rekrutmen di Sasa menggunakan head-hunter yang berbiaya mahal. Rekrutmen cara ini juga menghabiskan waktu karena prosesnya yang bertingkat dan terpisah. “Sering dalam prosesnya tidak berjalan efektif, terjadi berulang-ulang, sehingga lama waktunya.

Hal ini kerap mengakibatkan perusahaan kehilangan kandidat potensial,” kata Agus tentang pengalaman rekrutmen sebelumnya.

Populasi Gen Y dan Gen Z yang semakin dominan di bursa kerja juga menjadi salah satu tantangan dalam mendapatkan kandidat yang tepat. Agar menarik minat mereka, Sasa beradaptasi dengan berubah menjadi perusahaan yang lebih dinamis agar relevan dengan generasi baru ini. “Jumlah Gen Y dan Z saat ini mencapai setengah dari keseluruhan pekerja aktif. Jadi, kami harus membuat cara kerja yang sesuai dengan minat dan aspirasi mereka,” Agus menjelaskan.

Namun Sasa menyadari bahwa kelangsungan bisnis menjadi perhatian besar terutama di era *Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity (VUCA)*, sehingga perusahaan harus mempunyai strategi yang mampu melahirkan transformasi dan inovasi. HR Sasa juga ikut melakukan transformasi besar-besaran. “Kami mengubah peran HR bukan sekadar admin *expert*, tapi juga menjadi *business partner dan agent of change* juga,” Agus menegaskan.

Langkah pertama yang dilakukan dalam bertransformasi adalah dengan menyelaraskan visi-misi, goal, serta *Key Performance Index (KPI)*. Selama ini setiap pabrik Sasa memiliki visi, misi, dan goal-nya sendiri. Kini, semua pabrik dan seluruh karyawan dibuatkan *strategic direction*, rencana eksekusi, hingga KPI individu secara terintegrasi.

Setelah menentukan arah, langkah berikutnya adalah membangun nilai-nilai. Sebelumnya, komitmen karyawan Sasa terhadap perusahaan adalah “yang penting menjalankan pekerjaan”. Kemudian, di tahun 2019, perusahaan memperkenalkan nilai-nilai yang harus dimiliki karyawan untuk mencapai objektif perusahaan. “Kami membuat nilai-nilai baru, mengadakan selebrasi, dan memperkenalkannya ke semua karyawan (total 1.540 orang) melalui town hall,” kata Agus.

Sebagai konsekuensi dari nilai-nilai baru tersebut, Agus menjelaskan bahwa timnya harus selalu aktif mengenalkan visi-misi serta goal perusahaan kepada seluruh pemangku kepentingan., khususnya kandidat karyawan. Oleh karena itu, dari awal perusahaan menjadikan proses rekrutmen in line dengan product branding sehingga talenta yang ditemukan sesuai dengan kultur perusahaan yang baru.

“Kami juga merumuskan *Employee Value Proposition (EVP)*, serta mengkomunikasikan mengapa talenta memilih bekerja di Sasa, bukan perusahaan lain, agar dapat menarik dan mempertahankan talenta yang tepat,” papar Agus. EVP yang dirumuskan ini merupakan komponen utama strategi employer branding sekaligus mempertegas positioning dan rencana strategis perusahaan.

EVP Sasa adalah “*Happiness is Sasa*”. Meskipun terlihat sederhana, namun makna dari happiness di sini sangat luas dan dalam serta dapat menjelaskan mengapa mereka

harus bergabung dengan Sasa. Menurut Agus, ada dua macam bahagia yang harus dirasakan SDM Sasa, yakni bahagia di lingkungan kerja dan bahagia dengan produk Sasa.

Agus juga mengakui bahwa kini muncul harapan dari talenta-talenta baru yang menginginkan bekerja di lingkungan yang menghasilkan produk yang tak hanya memberikan keuntungan finansial semata, melainkan juga yang dapat memberikan kebahagiaan untuk sesama, lingkungan masyarakat, dan alam. Mereka menginginkan perusahaan bukan saja mengejar bisnis, tetapi juga melakukan langkah-langkah konsep 3P+1B: *people, planet, profit*, dan *branding*, melalui kegiatan CSR.

“Nah, kami pun mewujudkan harapan tersebut melalui kegiatan branding yang berbeda dengan sebelumnya. Kami ingin membangun persepsi berbeda di mata Gen Y dan Gen Z,” kata Agus. Maka, pihaknya kerap melakukan *co-branding*, untuk mempertegas nilai-nilai baru itu.

Seiring dengan upaya perusahaan menjalankan *employer branding program*, dengan serangkaian kegiatan baik online (media sosial) maupun melakukan aktivasi dan kunjungan langsung, tim HR menjalin kerjasama dengan beberapa universitas secara eksklusif, kolaborasi dalam hal peluang magang, CSR, penelitian ilmiah, dan mentoring terhadap mahasiswa. “Saat ini, kerjasama dengan Universitas Brawijaya, Atma Jaya, dan Binus,” ujar Agus.

Ia berharap program magang memberikan pengalaman kepada mahasiswa dan calon karyawan bahwa Sasa memang benar tempat bekerja yang menyenangkan, nyaman, keren, serta profesional. Program magang dilakukan oleh mahasiswa sesuai dengan latar belakang studi, sehingga mahasiswa pun akan lebih siap saat diminta terjun langsung ke lapangan. Dengan adanya program magang, mahasiswa yang mengikuti program menjadi lebih kompeten di bidangnya, tidak hanya teori saja namun juga praktik langsung di lapangan.

Dengan demikian, kini aktivitas HR bukan lagi proses administrasi, melainkan sudah bertindak sebagai *business partner* dan *agent of change* bagi perusahaan. Sebagai mitra bisnis, HR memiliki alat tes rekrutmen yang terhubung dengan budaya perusahaan. Proses rekrutmen dicocokkan dengan permintaan user dengan kompetensi yang dimiliki kandidat. Kompetensi yang dimiliki bukan saja teknis, tetapi juga kompetensi soft yang sesuai dengan budaya organisasi.

Nilai-nilai yang baru tersebut juga menciptakan CARE: *Courage, Action Oriented, Respectful*, dan *Enthusiastic* sebagai Sasa *Basic Mentality*. Saat ini, Sasa juga mengembangkan alat tes yang menyambung dengan Sasa *Basic Mentality*, yaitu melalui sederet pedoman perilaku yang menggambarkan CARE itu. Sasa memiliki alat tes psikologis yang dibangun khusus untuk kebutuhan di Sasa dengan mengacu pada keempat *value* tersebut, dan tes dilakukan secara *online* yang memudahkan kandidat

pada saat pengerjaannya dan mempersingkat jadwal pertemuan antara kandidat dan pihak *user/tester*. “Jadi, ini merupakan bagian dari *e-recruitment tools* di Sasa,” ujar Agus.

Sebagai *agent of change*, HR Sasa harus meyakinkan dan mengajari semua lini organisasi langkah apa saja yang ditempuh untuk melakukan perubahan dalam hal komunikasi perubahan *talent acquisition strategy*, *training interviewing skill ke user*, dan memberi pemahaman tentang *coaching* dan *conseling*. HR juga mendorong mewujudkan *Employee Champion* melalui program-programnya, yaitu *Employee Referral Program* dan *On Boarding Program* untuk karyawan baru.

Dalam *Employee Referral Program* Sasa melibatkan karyawan dalam proses rekrutmen. Langkah ini bertujuan meningkatkan keterlibatan dan engagement karyawan terhadap organisasi. Karyawan dapat mengusulkan kepada HR kandidat yang dibutuhkan organisasi. Program ini selain meningkatkan *engagement* karyawan juga menguntungkan karyawan karena jika kandidat yang diusulkan lolos dalam proses seleksi, mereka akan mendapat *reward*.

Sebelumnya, karyawan baru hanya mendapatkan ID card perusahaan. Sejak 2019, Sasa juga menerapkan *On Boarding Program*, semacam sesi singkat (selama satu minggu) untuk memahami visi-misi perusahaan, apa *job desc*-nya, bersama HRD lalu dikirim ke user masing-masing. Tujuan *on boarding program*, karyawan baru merasa diterima dan menjadi bagian dari tim, memastikan karyawan baru memiliki informasi dasar agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik, membantu karyawan baru mengerti organisasi secara luas, serta membantunya memulai sosialisasi dengan perusahaan.

Agus mengakui, kini tidak lagi menebar iklan ke banyak media untuk menjaring talenta. Sekarang Sasa memilih lebih selektif dalam rekrutmen. Misalnya, memanfaatkan media internal/kampus, biro kemahasiswaan, alumni, dan kelompok aktivitas mahasiswa untuk menjaring talenta *fresh graduate* unggulan.

Lalu, Kalibr dan Indeed menjadi target untuk menjaring pelamar *fresh graduate* pula. JobsDB dan JobStreet dipilih untuk pelamar konvensional dan profesional. LinkedIn dipakai untuk menjaring pelamar yang memiliki jam profesional yang tinggi atau justru generasi milenial. Adapun Instagram dipakai untuk pelamar dari generasi milenial. “Dengan cara itu, kami menghemat waktu rekrutmen,” kata Agus yang telah mendaftarkan proses rekrutmen ini dengan ISO 9001/2015, agar apa yang ditransformasikan ini tetap terjaga dan konsisten.

Bagaimana hasilnya? Dampak transformasi terhadap bisnis sangat menggembirakan. Berdasarkan hasil riset AC Nielsen di akhir 2019, *brand image* dan *brand equity* Sasa naik. Selain itu, persepsi masyarakat terhadap perusahaan juga berubah, Sasa kini diakui sebagai perusahaan yang modern dan profesional. “Ini

juga terlihat ketika kami membuka lowongan pekerjaan, kini lebih cepat, *viewer*-nya bisa sampai lebih dari 10 ribu,” ujar Agus bangga.

Sukses transformasi Sasa berimbas pada sukses penjualan produknya. Kedua bisnis Sasa, MSG dan produk non-MSG --food & *seasoning mix*, seperti kaldu siap saji, tepung bumbu, sambal (condament), dan santan (bubuk dan cair)-- berhasil tumbuh menawan. “Pertumbuhan sales Sasa di 2019 mencapai yang pertumbuhan yang cukup signifikan hingga 19% dibandingkan tahun sebelumnya,” ungkap Agus.

Author : Dyah Hasto Palupi & Herning Banirestu

## **BAB 6**

### **EMOSI DAN STRES KERJA (STRESS MANAGEMENT)**

#### **A. Emosi**

Emosi (*emotion*) adalah perasaan intens yang diarahkan pada seseorang atau sesuatu. Emosi adalah reaksi pada seseorang (melihat seorang teman ditempat kerja mungkin membuat seseorang merasa gembira ) atau suatu peristiwa (berhadapan dengan seorang kilen yang kasar mungkin membuat seseorang merasa frustrasi).

#### **Afeksi,Emosi,dan Suasana Hati**

##### **Afeksi**

Didefinisikan sebagai kisaran luas dari perasaan yang dialami seseorang. Afeksi dapat dialami dalam bentuk emosi dan suasana hati.

##### **Emosi**

- Disebabkan oleh peristiwa spesifik
- Sangat singkat durasinya (detik atau menit)
- Spesifik dan banyak(banyak emosi spesifik seperti amarah, takut, kesedihan, kebahagiaan,jijik, terkejut)
- Biasanya diikuti dengan ekspresi wajah yang jelas
- Berorientasi tindakan.

##### **Suasana hati**

- Penyebabnya seringkali umum dan tidak jelas
- Bertahan lebih lama dari emosi (jam atau hari)
- Lebih umum (dua dimensi utama- afeksi positif dan afeksi negatif-yang dirangkai oleh emosi spesifik beragam)
- Umumnya tidak diindikasikan oleh ekspresi yang jelas
- Kognitif

#### **Tipe Tipe Emosi**

##### **a. Emosi Pekerja (*Emotional Labor*)**

Merupakan sebuah situasi dimana seorang pekerja menampilkan emosi yang diinginkan organisasi selama transaksi-transaksi interpersonal di tempat kerja. Kita mengharapkan para pramugari agar terlihat ceria, pemimpin upacara pemakaman terlihat sedih, dan dokter terlihat netral emosinya.

Tantangan sebenarnya muncul saat pekerja harus menampilkan suatu emosi saat sebenarnya merasakan yang lain.

b. *Disonansi Emosi (Emotional Dissonance)*

Adalah inkonsistensi antara emosi yang dirasakan orang lain dan emosi yang mereka tampilkan. Disonansi emosi, dan ini dapat sangat berpengaruh. Menumpuknya perasaan prustasi, amarah, dan tidak suka pada akhirnya dapat berujung pada kelelahan emosional serta keletihan luar biasa. Disonansi emosi adalah seperti disonansi kognitif. Disonansi emosi berpusat pada perasaan bukan pikiran. Oleh karena meningkatnya pentingnya emosi pekerja sebagai suatu komponen kunci dari kinerja efektif, kita harus memahami relevansi emosi dalam bidang perilaku organisasi.

### **Mengapa Emosi Mengabaikan Perilaku Organisasi ?**

Ada dua penjelasan mengapa perilaku organisasi hanya sedikit membahas mengenai topik emosi. Pertama, mitos rasionalitas. Sampai baru-baru ini, protokol dunia kerja membatasi emosi. Sebuah organisasi yang dijalankan dengan baik tidak mengizinkan pekerja menunjukkan rasa prustasi, takut, marah, cinta, benci, gembira, sedih, atau perasaan sejenis yang dianggap merupakan anti tesis dari rasionalitas. Meskipun para peneliti dan manajer mengetahui emosi adalah bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan sehari-hari, mereka mencoba untuk menciptakan organisasi yang bebas emosi.

Kedua, adalah bahwa banyak yang percaya semua emosi bersifat merusak. Para peneliti pada emosi negatif kuat-khususnya amarah-yang mengganggu kemampuan pekerja untuk bekerja secara efektif. Mereka jarang memandang emosi konstruktif atau berkontribusi dalam memperbaiki kinerja.

Tentu saja beberapa emosi, khususnya yang ditampilkan pada saat yang salah, dapat menurunkan kinerja. Tetapi para pekerja nyatanya membawa emosi mereka saat bekerja setiap hari, dan tidak ada studi perilaku organisasi yang kompherensif tanpa mempertimbangkan peran emosi dalam perilaku di tempat kerja.

### **Emosi yang Dirasakan versus Emosi yang ditunjukkan (*Felt versus Displayed Emotions*)**

*Felt emotions* adalah perasaan/emosi sesungguhnya dari diri seseorang, sedangkan *displayed emotion* adalah emosi yang harus dipenuhi oleh pekerja atas suatu jabatan yang ia duduki, atau kata lain adalah emosi karena tuntutan pekerjaan. Perbedaannya adalah, jika *felt emotions* adalah emosi bawaan dari seseorang, dan tidak bisa dipelajari, *displayed emotion* bisa dipelajari oleh seseorang. Di dalam *displayed emotion* itu juga

terdapat dua jenis, yaitu *surface acting*, dan *deep acting*. Perbedaannya adalah pada *surface acting* adalah *waiters* tersenyum kepada pelanggan, padahal ia tidak ingin seperti itu, sedangkan pada *deep acting*, mereka lebih mendalami dalam melakukan *displayed emotion*, contohnya manager jasa duka, harus berempati atas kejadian yang dialami konsumennya.

## Dimensi Emosi

### a. Varietas (*variety of emotions*)

Terdapat banyak sekali variasi emosi, namun yang penting adalah penentuan klasifikasi yang bersifat positif dan negatif. Emosi positif, seperti kebahagiaan dan harapan, menunjukkan evaluasi dan perasaan menyenangkan. Emosi negatif, seperti marah atau benci, menyatakan sebaliknya. Perlu diingat bahwa emosi tidak dapat bersifat netral, netral adalah non emosional. Namun, kebanyakan orang lebih banyak menunjukkan emosi negatif daripada emosi positif. Di samping itu, dari banyaknya variasi emosi, dilakukan identifikasi enam emosi yang bersifat universal, yaitu: *anger* (kemarahan), *fear* (takut), *sadness* (kesedihan), *happiness* (kebahagiaan), *disgust* (muak), dan *surprise* (terkejut).

### b. Intensitas (*Intensity of emotions*)

Ekspresi yang berbeda dari intensitas emosi yang sama bisa disebabkan dari kepribadian ataupun tuntutan tempat kerja. Ada orang yang terkendali, tidak pernah memperlihatkan rasa marah, namun ada pula yang sebaliknya. Hasil dari kebutuhan pekerjaan. Orang beragam dalam kemampuannya menyatakan intensitasnya. Pekerjaan membuat permintaan intensitas berbeda dalam bentuk *emotional labor*. Contoh : ketika ada masalah keluarga, karyawan tidak meluapkan emosi di tempat kerja dan menyimpan emosi tersebut dan bekerja seperti tidak ada masalah keluarga.

### c. Frekuensi dan durasi (*Frequency and duration of emotions*)

Frekuensi dan durasi yang diperlukan untuk tenaga kerja emosional juga harus disesuaikan dengan kemampuan frekuensi dan durasi yang dimiliki karyawan. Menunjukkan seberapa sering emosi perlu ditunjukkan dan untuk berapa lama. *Emotional labor* yang memerlukan frekuensi tinggi atau durasi panjang adalah lebih menuntut dan memerlukan lebih banyak pengarahan oleh pekerja. Maka apabila pekerja dapat berhasil mencapai *emotional demand* dari pekerja tertentu tergantung tidak hanya pada emosi apa perlu ditunjukkan dan intensitasnya, tetapi juga pada bagaimana sering dan untuk berapa lama usaha harus dilakukan.

## Gender dan Emosi

Bukti menunjukkan bahwa perbedaan antara pria dan wanita dalam hal emosi adalah bila menyangkut reaksi emosional dan kemampuan untuk membaca orang lain. Wanita menunjukkan ungkapan emosi yang lebih besar daripada pria, mengalami emosi secara lebih hebat, lebih nyaman dalam mengungkapkan emosi, lebih baik dalam membaca petunjuk-petunjuk *non-verbal* dan paralinguistik, dan lebih sering menampilkan ekspresi dari emosi yang positif maupun negatif, kecuali kemarahan.

- Wanita (*Women*)
  - Dapat mengekspresikan emosi yang besar
  - Pengalaman emosi sangat sering
  - Sangat sering menunjukkan emosi
  - Nyaman dalam mengekspresikan emosi
  - Sangat baik dalam membaca emosi orang lain.
- Pria (*Men*)
  - Percaya bahwa menunjukkan emosi adalah tidak konsisten dengan citra laki-laki
  - Kemampuannya kurang dalam membaca dan mengidentifikasi emosi orang lain
  - Memiliki sedikit kebutuhan untuk mencari dukungan sosial dengan menunjukkan emosi positif.

## Affective Event Theory (AET)

Teori peristiwa afektif (AET) adalah sebuah model yang menyatakan bahwa peristiwa-peristiwa di tempat kerja menyebabkan reaksi-reaksi emosional pada karyawan, yang kemudian mempengaruhi sikap dan perilaku di tempat kerja. AET intinya mempunyai dua pesan penting, yaitu:

- Emosi-emosi yang dimiliki setiap individu menyediakan wawasan yang berharga bagi perusahaan untuk memahami perilaku karyawan. Dalam model ini menggambarkan situasi dimana kenyamanan dan suasana gembira di tempat kerja dapat mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan.
- Karyawan dan manajer seharusnya tidak mengabaikan emosi dan peristiwa yang menyebabkan hal tersebut terjadi, bahkan ketika itu merupakan hal yang tidak penting, sebab suatu hal kecil dapat berubah menjadi hal besar.

Contoh:

Anton adalah karyawan yang berprestasi di perusahaan X. Dalam setiap pekerjaan yang didelegasikan kepadanya, Anton selalu berhasil mengerjakannya dengan hasil yang memuaskan. Namun suatu ketika, Anton diberikan proyek dimana ia harus bekerja sama dalam satu tim dengan rekan kerjanya yang ia tidak sukai. Hal ini

menyebabkan Anton enggan untuk bekerja dan seringkali mengganggu fokus dan moodnya saat presentasi di depan rapat bisnis. Atasan Anton memahami akan gelagat Anton yang terlihat dari emosinya yang menunjukkan ketidaknyamanan saat bekerja dengan rekannya tersebut, kemudian segera melakukan pertukaran tim proyek Anton dengan tujuan agar Anton dapat menyelesaikan proyek tersebut dengan baik dan perasaan yang puas/nyaman.

- a. Implikasi dari teori (*Implications of the Theory*)
  - individu respon mencerminkan emosi dan siklus suasana hati.
  - emosi saat ini dan masa lalu mempengaruhi kepuasan kerja.
  - Fluktuasi emosi menciptakan variasi kepuasan kerja.
  - emosi hanya memiliki efek jangka pendek pada kinerja pekerjaan.
  - baik emosi negatif dan positif dapat mengalihkan perhatian pekerja dan mengurangi kinerja pekerjaan.

### **Aplikasi Perilaku Organisasi terhadap Emosi dan Suasana Hati (*OB Applications of Understanding Emotions*)**

- a. Kemampuan dan seleksi (*Ability and Selection*)

Orang yang menegenahui emosi mereka sendiri dan pandai dalam membaca emosi orang lain akan lebih efektif dalam pekerjaan. Ini merupakan inti *Emotional intelligence*, yang menunjukkan campuran keterampilan nonkognitif, kapabilitas dan kompetensi yang memengaruhi kemampuan orang untuk berhasil dalam mengatasi tuntutan dan tekanan lingkungan. Ada satu bukti kecerdasan emosi bahwa para pemberi kerja harus mempertimbangkan kecerdasan emosi sebagai salah satu faktor dalam proses perekrutan karyawan.

- b. Pengambilan keputusan (*Decision Making*)

Emosi adalah bagian penting dalam proses pengambilan keputusan dalam organisasi. Pilihan keputusan di pengaruhi oleh perasaan seseorang. Orang akan membuat keputusan berbeda ketika marah dan tegang daripada ketika mereka dalam keadaan tenang . Orang menggunakan proses emosi, rasional dan intuisi dalam membuat keputusan. Kegagalan memasukkan emosi kedalam proses keputusan akan mengakibatkan pandangan tentang proses tidak lengkap dan tidak akurat.

- c. Motivasi (*Motivation*)

Suasana hati dan emosi penting di dalam motivasi. Dalam mencapai sesuatu, setiap orang pasti mempunyai motivasi yang berbeda-beda. Kondisi suasana hati yang positif mendukung seseorang untuk dapat mencapai tujuan dengan hasil yang

lebih baik daripada seseorang yang mempunyai motivasi namun dalam suasana hati yang negatif. Persepsi dan kalkulasi tentang situasi diisi dengan kepuasan emosional yang secara signifikan memengaruhi seberapa banyak usaha mereka menekan. Selanjutnya, apabila kita melihat orang sangat termotivasi dalam pekerjaan, mereka secara emosional komited. Selanjutnya, apabila kitamelihat orang yang sangat termotivasi dalam pekerjaan, mereka secara emosional komited.

d. Kepemimpinan (*Leadership*)

Emosi penting untuk dapat menerima pesan dari pemimpin organisasi. Pemimpin efektif hampir semua menyadari pada ekspresi dari perasaan untuk membantu menyampaikan pesan mereka. Kenyataannya, ekspresi emosi dalam pidato sering menjadi elemen penting yang menghasilkan individual menerima atau menolak pesan pemimpin. Ketika pemimpin efektif ingin melakukan perubahan signifikan, mereka mendasarkan pada membangkitkan emosi dan menghubungkan pada visi yang menarik, pemimpin meningkatkan kemungkinan manajer dan pekerja akan sama-sama menerima perubahan.

e. Konflik interpersonal (*Interpersonal Conflict*)

Konflik dalam tempat kerja dan emosi individu terjalin kuat sekali. Konflik antarpersonal adalah konflik yang timbul di antara rekan kerja. Keberhasilan manajer dalam berusaha mengatasi konflik, kenyataannya sering untuk sebagian besar terletak pada kemampuannya mengidentifikasi elemen emosional dalam konflik dan mendapatkan pihak yang konflik bekerja melalui emosi mereka. Manajer yang mengabaikan elemen emosional dalam konflik, memfokus semata-mata pada masalah rasional dan fokus pada tugas, tidak mungkin menjadi sangat efektif dalam menyelesaikan konflik tersebut.

f. Pelayanan Pelanggan (*Customer Service*)

Emosi mempengaruhi kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan dan berdampak pada *customer relationship*. Keadaan emosional seorang pekerja mempengaruhi pelayanan terhadap pelanggan, biasanya berpengaruh terhadap tingkat pengulangan bisnis dan tingkat kepuasan pelanggan. Terkadang emosi karyawan dapat berpindah ke pelanggan, hal ini disebut penularan emosional. Contoh penularan emosi adalah sebagai berikut ketika seseorang tertawa dan tersenyum pada Anda, Anda mulai meniru perilaku orang tersebut. Baik penularan emosi positif ataupun negatif tetap akan berpengaruh terhadap pelanggan.

g. Perilaku menyimpang ditempat kerja (*Deviant Workplace Behavior*)

Emosi negatif membawa pada deviasi pekerja (aksi yang tidak normal dan mengancam organisasi). Setiap orang yang menggunakan banyak waktu dalam

organisasi menyadari bahwa orang sering terikat dalam tindakan suka rela yang melanggar norma yang sudah ada dan yang menantang organisasi, anggotanya atau keduanya. Tindakan ini dinamakan *employee deviant*. Perilaku menyimpang ini dapat atau tidak dilanggar dan masuk dalam kategori sebagai produksi yang gagal, pencurian dan perusakan properti, aksi politik, dan agresi pribadi atau penyerangan, banyak dari perilaku menyimpang ini dapat dilacak pada emosi negatif.

### **Kecerdasan Emosional**

Kecerdasan emosional atau *Emotional Intelligence* (EI) adalah kemampuan seseorang untuk mengetahui emosi di dalam diri sendiri dan orang lain, mengerti maksud dari emosi tersebut dan mengatur emosi seseorang. Kecerdasan emosional merupakan penggabungan dari *noncognitive skills, capabilities, dan competencies* yang mempengaruhi kemampuan seseorang untuk sukses dalam tekanan dan permintaan lingkungan.

- a. Empat dimensi dalam kecerdasan emosional:
  - a) *Self-Awareness*, kesadaran diri. *Self-Awareness* adalah kemampuan dan memahami makna dari emosi kita sendiri. Kita lebih sensitif melemahkan respon emosional pada kejadian dan memahami pesan mereka. orang yang memiliki self-aware lebih baik dapat mendengarkan pada respon emosional mereka pada situasi spesifik dan menggunakan kesadaran ini sebagai informasi secara sadar.
  - b) *Self-management*, manajemen diri. *Self-management* adalah kemampuan mengelola emosi kita sendiri, sesuatu yang kita semua lakukan pada suatu tingkat tertentu. kita menjaga gerak anti yang mengganggu dalam pengawasan. Kita mencoba untuk tidak merasa marah atau frustrasi apabila kejadian diarahkan kepada kita. kita berusaha merasa dan menyatakan kesenangan dan kebahagiaan terhadap orang lain ketika kesempatan datang untuk menunjukan emosional ini.
  - c) *Social skills*, keterampilan sosial. *Social skills* adalah kemampuan merasa dan memahami emosi orang lain. Untuk sebagian besar, kemampuan yang ditunjukkan oleh empati. Mempunyai pemahaman tentang dan sensitivitas pada perasaan, pikiran, dan situasi orang lain. Termasuk memahami situasi orang lain mengalami emosi orang lain. dan mengetahui kebutuhannya bahkan meskipun tidak di nyatakan. *Social skills* meluas diluar empati termasuk menjadi peduli terhadap organisasi seperti politik kantor dan memahami jaringan sosial.
  - d) *Self-motivation*. Kemampuan tetap tetap melakukan dihadapan penurunan dan kegagalan.
  - e) *Empathy, empati*. Kemampuan ikut merasakan apa dan bagaimana perasaan orang lain.

## **B. Stress Kerja (*Stress Management*)**

Masalah stres kerja di dalam organisasi perusahaan menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk efisien di dalam pekerjaan. Akibat adanya stres kerja tersebut yaitu orang menjadi nervous, merasakan kecemasan yang kronis, peningkatan ketegangan pada emosi, proses berpikir dan kondisi fisik individu. Selain itu, sebagai hasil dari adanya stres kerja karyawan mengalami beberapa gejala stres yang dapat mengancam dan mengganggu pelaksanaan kerja mereka, seperti : mudah marah dan agresi, tidak dapat relaks, emosi yang tidak stabil, sikap tidak mau bekerja sama, perasaan tidak mampu terlibat, dan kesulitan alam masalah tidur.

Robbins memberikan definisi stres sebagai suatu kondisi dinamis di mana individu dihadapkan pada kesempatan, hambatan dan keinginan dan hasil yang diperoleh sangatlah penting tetapi tidak dapat dipastikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terjadinya stres kerja adalah dikarenakan adanya ketidakseimbangan antara karakteristik kepribadian karyawan dengan karakteristik aspek-aspek pekerjaannya dan dapat terjadi pada semua kondisi pekerjaan.

### **Penyebab Stress Kerja**

Untuk dapat mengetahui secara pasti, faktor apa saja yang dapat menyebabkan terjadinya stress sangatlah sulit, oleh karena sangat tergantung dengan sifat dan kepribadian seseorang. Suatu keadaan yang dapat menimbulkan stress pada seseorang tetapi belum tentu akan menimbulkan hal yang sama terhadap orang lain. Menurut Patton (1998) bahwa perbedaan reaksi antara individu tersebut sering disebabkan faktor psikologis dan sosial yang dapat merubah dampak stressor bagi individu. Faktor-faktor tersebut antara lain:

1. Kondisi individu seperti umur, jenis kelamin, temperamental, genetik, intelegensia, pendidikan, kebudayaan dan lain lain.
2. Ciri kepribadian seperti introvert atau ekstrover, tingkat emosional, kepasrahan, kepercayaan diri dll.
3. Sosial - kognitif seperti dukungan sosial, hubungan social dengan lingkungan sekitarnya
4. Strategi untuk menghadapi setiap stress yang muncul.

Selanjutnya Cartwright et. Al (1995) mencoba memilah-milah penyebab stress akibat kerja menjadi 6 kelompok yaitu:

1. Faktor intrinsik pekerjaan, sangat potensial menjadi penyebab terjadinya stress dan dapat mengakibatkan keadaan yang buruk pada mental. Faktor tersebut meliputi:

- Keadaan fisik lingkungan kerja yang tidak nyaman (bising, berdebu, bau, suhu panas dan lembab dll)
  - Stasiun kerja yang tidak ergonomis
  - Kerja shift atau jam kerja yang panjang
  - Perjalanan ke dan dari tempat kerja yang semakin macet,
  - Pekerjaan beresiko tinggi dan berbahaya
  - Pemakaian teknologi baru
  - Beban kerja berlebih
  - Adaptasi pada jenis pekerjaan baru dll
2. Faktor peran individu dalam organisasi kerja. Beban tugas yang bersifat mental dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan lebih memberikan stress yang tinggi dibandingkan dengan beban kerja fisik. Dalam suatu penelitian tentang stress akibat kerja menemukan bahwa karyawan yang mempunyai beban psikologis lebih tinggi dan ditambah dengan keterbatasan wewenang untuk mengambil keputusan mempunyai resiko terkena penyakit jantung koroner dan tekanan darah yang lebih tinggi serta mempunyai kecenderungan merokok yang lebih banyak dari karyawan yang lain.
  3. Faktor hubungan kerja. Hubungan seperti adanya kecurigaan antar pekerja, kurangnya komunikasi, ketidak nyamanan dalam melakukan pekerjaan merupakan tanda-tanda adanya stress akibat kerja
  4. Faktor pengembangan karier. Beberapa faktor pengembangan karier yang dapat menjadi pemicu stress adalah:
    - Ketidak pastian pekerjaan seperti adanya reorganisasi perusahaan dan mutasi, kerja dll.
    - Promosi berlebihan atau kurang, promosi yang terlalu cepat atau tidak sesuai dengan kemampuan individu akan menyebabkan stress bagi yang bersangkutan atau sebaliknya bahwa seseorang merasa tidak pernah dipromosikan sesuai dengan kemampuannya juga menjadi penyebab stress.
  5. Faktor struktur organisasi dan suasana kerja. Penyebab stress yang berhubungan dengan struktur organisasi dan suasana kerja biasanya berawal dari budaya organisasi dan model manajemen yang dipergunakan. Beberapa faktor penyebabnya adalah, kurangnya pendekatan partisipatoris, konsultasi yang tidak efektif, kurangnya komunikasi dan kebijaksanaan kantor, selain itu pemilihan dan penempatan karyawan pada posisi yang tidak tepat juga dapat menyebabkan stress

6. Faktor di luar pekerjaan. Faktor kepribadian seseorang (ekstrover atau introvert) sangat berpengaruh terhadap stressor yang diterima. Konflik yang diterima oleh dua orang dapat mengakibatkan reaksi yang berbeda satu sama lain. Perselisihan antar anggota keluarga, lingkungan tetangga dan komunitas juga merupakan faktor penyebab timbulnya stress yang kemungkinan besar masih akan terbawa dalam lingkungan kerja.

Selain faktor-faktor tersebut tentunya masih banyak faktor penyebab lainnya seperti:

- a. Ancaman pemutusan hubungan kerja  
Faktor ini sering kali menghantui para karyawan di perusahaan dengan berbagai alasan dan penyebab yang tidak pasti. Contoh kasus pengeboman hebat yg terjadi pada tgl 12 Oktober 2002 di Legian Kuta Bali, kasus ini memberi dampak negative dibidang ketenaga kerjaan, ribuan karyawan sector pariwisata terancam pemutusan hubungan kerja akibat menurunnya turis yang datang ke Bali. Kondisi demikian sudah barang tentu menimbulkan keresahan bagi karyawan dan berakibat kepada timbulnya stress.
- b. Perubahan politik nasional  
Krisis ekonomi di Indonesia menyebabkan banyak perusahaan melakukan efisiensi dalam bentuk perampingan organisasi. Akibatnya ribuan karyawan terancam berhenti kerja atau pensiun muda dan pencari kerja kehilangan lowongan pekerjaan. Stress dan depresi menjadi bahasa populer pada kalangan masyarakat pekerja maupun pencari kerja.
- c. Krisis ekonomi nasional

## Dampak Stress

- a. Dampak Stres Kerja Pada Karyawan

Pengaruh stres kerja ada yang menguntungkan maupun merugikan bagi perusahaan. Namun pada taraf tertentu pengaruh yang menguntungkan perusahaan diharapkan akan memacu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Reaksi terhadap stress dapat merupakan reaksi bersifat psikis maupun fisik. Biasanya pekerja atau karyawan yang stress akan menunjukkan perubahan perilaku. Perubahan perilaku terjadi pada diri manusia sebagai usaha mengatasi stres. Usaha mengatasi stres dapat berupa perilaku melawan stres (*fight*) atau *freeze* (berdiam diri). Dalam kehidupan sehari-hari ketiga reaksi ini biasanya dilakukan secara bergantian, tergantung situasi dan

bentuk stres. Perubahan-perubahan ini di tempat kerja merupakan gejala-gejala individu yang mengalami stres antara lain (Margiati, 1999:78-79) :

- (a) bekerja melewati batas kemampuan,
- (b) keterlambatan masuk kerja yang sering,
- (c) ketidakhadiran pekerjaan,
- (d) kesulitan membuat keputusan,
- (e) kesalahan yang sembrono,
- (f) kelaiaian menyelesaikan pekerjaan,
- (g) lupa akan janji yang telah dibuat dan kegagalan diri sendiri,
- (h) kesulitan berhubungan dengan orang lain,
- (i) kerisauan tentang kesalahan yang dibuat,
- (j) menunjukkan gejala fisik seperti pada alat pencernaan, tekanan darah tinggi, radang kulit, radang pernafasan.

b. Dampak Stres Terhadap Perusahaan

Sebuah organisasi dapat dianalogikan sebagai tubuh manusia. Jika salah satu dari anggota tubuh itu terganggu, maka akan menghambat keseluruhan gerak, menyebabkan seluruh tubuh merasa sakit dan menyebabkan individunya tidak dapat berfungsi secara normal. Demikian pula jika banyak di antara karyawan di dalam organisasi mengalami stress kerja, maka produktivitas dan kesehatan organisasi itu akan terganggu. Jika stress yang dialami oleh organisasi atau perusahaan tidak kunjung selesai, maka sangat berpotensi mengundang penyakit yang lebih serius. Bukan hanya individu yang bisa mengalami penyakit, organisasi pun dapat memiliki apa yang dinamakan Penyakit Organisasi. Randall Schuller (1980), mengidentifikasi beberapa perilaku negatif karyawan yang berpengaruh terhadap organisasi. Menurut peneliti ini, stress yang dihadapi oleh karyawan berkorelasi dengan penurunan prestasi kerja, peningkatan ketidakhadiran kerja, serta tendensi mengalami kecelakaan.

Secara singkat beberapa dampak negatif yang ditimbulkan oleh stress kerja dapat berupa :

1. Meningkatnya keluhan dari klien
2. Rendahnya komitmen pekerja untuk mencapai tujuan perusahaan
3. Meningkatnya angka kecelakaan kerja
4. Menurunnya tingkat produktivitas
5. Meningkatnya absenteisme
6. Menurunnya performa kerja

7. Terjadinya kekacauan, hambatan baik dalam manajemen maupun operasional kerja
8. Mengganggu kenormalan aktivitas kerja
9. Menurunkan pemasukan dan keuntungan perusahaan. Kerugian finansial yang dialami perusahaan karena tidak seimbang antara produktivitas dengan biaya yang dikeluarkan untuk membayar gaji, tunjangan, dan fasilitas lainnya. Banyak karyawan yang tidak masuk kerja dengan berbagai alasan, atau pekerjaan tidak selesai pada waktunya entah karena kelambanan atau pun karena banyaknya kesalahan yang berulang.

### **Strategi Manajemen Stres Kerja**

Stres dalam pekerjaan dapat dicegah timbulnya dan dapat dihadapi tanpa memperoleh dampaknya yang negatif. Manajemen stres lebih daripada sekedar mengatasinya, yakni betajar menanggulangnya secara adaptif dan efektif. Hampir sama pentingnya untuk mengetahui apa yang tidak boleh dilakukan dan apa yang harus dicoba. Sebagian para pengidap stres di tempat kerja akibat persaingan, sering melampiasikan dengan cara bekerja lebih keras yang berlebihan. Ini bukanlah cara efektif yang bahkan tidak menghasilkan apa-apa untuk memecahkan sebab dari stres, justru akan menambah masalah lebih jauh. Sebelum masuk ke cara-cara yang lebih spesifik untuk mengatasi stressor tertentu, harus diperhitungkan beberapa pedoman umum untuk memacu perubahan dan penanggulangan. Pemahaman prinsip dasar, menjadi bagian penting agar seseorang mampu merancang solusi terhadap masalah yang muncul terutama yang berkaitan dengan penyebab stres dalam hubungannya di tempat kerja. Dalam hubungannya dengan tempat kerja, stres dapat timbul pada beberapa tingkat, berjarak dari ketidakmampuan bekerja dengan baik dalam peranan tertentu karena kesalahpahaman atasan atau bawahan. Atau bahkan dari sebab tidak adanya ketrampilan (khususnya ketrampilan manajemen) hingga sekedar tidak menyukai seseorang dengan siapa harus bekerja secara dekat (Margiati, 1999:76). Suprihanto dkk (2003:63-64) mengatakan bahwa dari sudut pandang organisasi, manajemen mungkin tidak khawatir jika karyawannya mengalami stres yang ringan. Alasannya karena pada tingkat stres tertentu akan memberikan akibat positif, karena hal ini akan mendesak mereka untuk melakukan tugas lebih baik. Tetapi pada tingkat stres yang tinggi atau stres ringan yang berkepanjangan akan membuat menurunnya kinerja karyawan. Stres ringan mungkin akan memberikan keuntungan bagi organisasi, tetapi dari sudut pandang individu hal tersebut bukan merupakan hal yang diinginkan. Maka manajemen mungkin akan berpikir untuk menibcikan tugas yang menyertakan stress ringan bagi karyawan untuk

memberikan dorongan bagi karyawan, namun sebaliknya itu akan dirasakan sebagai tekanan oleh si pekerja. Maka diperlukan pendekatan yang tepat dalam mengelola stres, ada dua pendekatan yaitu pendekatan individu dan pendekatan organisasi.

### **Pencegahan Stres Kerja**

Stres dalam pekerjaan dapat dicegah timbulnya dan dapat dihadapi tanpa memperoleh dampaknya yang negatif. Manajemen stres lebih daripada sekedar mengatasinya, yakni belajar menanggulangnya secara adaptif dan efektif. Hampir sama pentingnya untuk mengetahui apa yang tidak boleh dilakukan dan apa yang harus dicoba. Sebagian para pengidap stres di tempat kerja akibat persaingan, sering melampiaskan dengan cara bekerja lebih keras yang berlebihan. Ini bukanlah cara efektif yang bahkan tidak menghasilkan apa-apa untuk memecahkan sebab dari stres, justru akan menambah masalah lebih jauh. Sebelum masuk ke cara-cara yang lebih spesifik untuk mengatasi stressor tertentu, harus diperhitungkan beberapa pedoman umum untuk memacu perubahan dan penanggulangan. Pemahaman prinsip dasar, menjadi bagian penting agar seseorang mampu merancang solusi terhadap masalah yang muncul terutama yang berkaitan dengan penyebab stres dalam hubungannya di tempat kerja.

Diperlukan pendekatan yang tepat dalam mengelola stres, ada dua pendekatan yaitu pendekatan individu dan pendekatan organisasi.

#### 1. Pendekatan Individual

Seorang karyawan dapat berusaha sendiri untuk mengurangi level stresnya. Strategi yang bersifat individual yang cukup efektif yaitu; pengelolaan waktu, latihan fisik, latihan relaksasi, dan dukungan sosial.

#### 2. Pendekatan Organisasional

Beberapa penyebab stres adalah tuntutan dari tugas dan peran serta struktur organisasi yang semuanya dikendalikan oleh manajemen, sehingga faktor-faktor itu dapat diubah. Oleh karena itu strategi-strategi yang mungkin digunakan oleh manajemen untuk mengurangi stres karyawannya adalah melalui seleksi dan penempatan, penetapan tujuan, redesain pekerjaan, pengambilan keputusan partisipatif, komunikasi organisasional, dan program kesejahteraan.

Secara umum strategi manajemen stres kerja dapat dikelompokkan menjadi strategi penanganan individual, organisasional dan dukungan sosial:

#### 1. Strategi Penanganan Individual

Yaitu strategi yang dikembangkan secara pribadi atau individual. Strategi individual ini bisa dilakukan dengan beberapa cara, antara lain:

- a. Melakukan perubahan reaksi perilaku atau perubahan reaksi kognitif

- b. Melakukan relaksasi dan meditasi
  - c. Melakukan diet dan fitness
2. Strategi-strategi Penanganan Organisasional
- Strategi ini didesain oleh manajemen untuk menghilangkan atau mengontrol tekanan tingkat organisasional untuk mencegah atau mengurangi stres kerja untuk pekerja individual. Manajemen stres melalui organisasi dapat dilakukan dengan :
- a. Menciptakan iklim organisasional yang mendukung
  - b. Memperkaya desain tugas-tugas dengan memperkaya kerja baik, meningkatkan faktor isi pekerjaan (seperti tanggung jawab, pengakuan, dan kesempatan untuk pencapaian, peningkatan, dan pertumbuhan) atau dengan meningkatkan karakteristik pekerjaan pusat seperti variasi skill, identitas tugas, Signifikansi tugas, otonomi, dan timbal balik.
  - c. Mengurangi konflik dan mengklarifikasi peran organisasional
  - d. Rencana dan pengembangan jalur karir dan menyediakan konseling
3. Strategi Dukungan Sosial

Untuk mengurangi stres kerja, dibutuhkan dukungan sosial terutama orang yang terdekat, seperti keluarga, teman sekerja, pemimpin atau orang lain. Agar diperoleh dukungan maksimal, dibutuhkan komunikasi yang baik pada semua pihak, sehingga dukungan sosial dapat diperoleh seperti dikatakan Landy dan Goldberger & Breznitz. Karyawan dapat mengajak berbicara orang lain tentang masalah yang dihadapi, atau setidaknya ada tempat mengadu atas keluh kesahnya.

Ada empat pendekatan terhadap stres kerja, yaitu dukungan social (*social support*), meditasi (*meditation*), *biofeedback*, dan program kesehatan pribadi (*personal wellness programs*).

1. Pendekatan dukungan sosial
 

Pendekatan ini dilakukan melalui aktivitas yang bertujuan memberikan kepuasan sosial kepada karyawan. Misalnya: bermain game, dan bercanda.
2. Pendekatan melalui meditasi
 

Pendekatan ini perlu dilakukan karyawan dengan cara berkonsentrasi ke alam pikiran, mengendorkan kerja otot, dan menenangkan emosi meditasi ini dapat dilakukan selama dua periode waktu yang masing-masing 15-20 menit. Meditasi biasa dilakukan di ruangan khusus. Karyawan yang beragama Islam biasa melakukannya setelah shalat Dzuhur melalui doa dan zikir kepada Allah SWT.

3. Pendekatan melalui *biofeedback*

Pendekatan ini dilakukan melalui bimbingan medis. Melalui bimbingan dokter, psikiater, dan psikolog, sehingga diharapkan karyawan dapat menghilangkan stress yang dialaminya.

4. Pendekatan kesehatan pribadi

Pendekatan ini merupakan pendekatan preventif sebelum terjadinya stres. Dalam hal ini karyawan secara periode waktu yang kontinyu memeriksa kesehatan, melakukan relaksasi otot, pengaturan gizi, dan olahraga secara teratur. Mendeteksi penyebab stres dan bentuk reaksinya, maka ada tiga pola dalam mengatasi stres, yaitu pola sehat, pola harmonis, dan pola psikologi:

1. Pola sehat
2. Pola harmonis
3. Pola patologis

Untuk menghadapi stres dengan cara sehat atau harmonis, tentu banyak hal yang dapat dikaji. Dalam menghadapi stres, dapat dilakukan dengan tiga strategi yaitu:

- (a) Memperkecil dan mengendalikan sumber-sumber stress
- (b) Menetralkan dampak yang ditimbulkan oleh stres,
- (c) Meningkatkan daya tahan pribadi.

### **Konflik Kerja-Keluarga**

Konflik pekerjaan-keluarga adalah suatu bentuk konflik antar-peran di mana peran tersebut menekan dari pekerjaan dan domain keluarga saling tidak kompatibel (Greenhaus & Beutell, 1985). Konflik pekerjaan-keluarga terjadi ketika ada pertukaran antara peran individu sebagai karyawan dan anggota keluarga. Ketika industrialisasi membawa perubahan struktur ekonomi dan sosial yang signifikan, budaya kolektif tradisional di Asia termasuk Indonesia sedang bergeser (Mortazavi et al., 2009).

Secara tradisional, pria lebih fokus pada pekerjaan mereka, sementara wanita diharapkan lebih memperhatikan keluarga, tetapi perubahan di atas berkontribusi pada meningkatnya jumlah perempuan yang bekerja. Tradisi budaya di negara-negara berkembang memposisikan perempuan untuk membesarkan anak-anak, menjadi istri yang baik, dan melakukan lebih banyak pada tugas-tugas yang berhubungan dengan rumah, tetapi tren baru menunjukkan perluasan peran perempuan terlibat dalam kegiatan ekonomi untuk keluarga (OECD, 2011). Masalah konflik kerja-keluarga menjadi lebih penting karena masalah peningkatan jumlah perempuan dan mitra pencari nafkah ganda yang memasuki angkatan kerja. Untuk mencapai keseimbangan dalam pekerjaan dan kehidupan keluarga, individu harus berkorban karena tidak ada pertukaran harus dihindari (Haar et al., 2012). Terutama bagi wanita di negara

berkembang, menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan keluarga dianggap lebih bermasalah karena mereka harus melakukan dua kali lipat berfungsi - sebagai istri dan ibu, dan sebagai karyawan profesional.

Untuk mengurangi efek konflik pekerjaan-keluarga, pengaturan kerja yang fleksibel dapat diterapkan menurut beberapa peneliti. Pengaturan kerja yang fleksibel dapat membantu karyawan untuk mengendalikan dan mengalokasikan waktu, perhatian, dan energinya secara efektif (Allen et al., 2013). Melalui pengaturan kerja yang fleksibel, batas antara pekerjaan dan keluarga menjadi tipis sehingga karyawan dapat mengintegrasikan pekerjaan dan kegiatan keluarga dengan lebih baik. Ketersediaan pengaturan kerja yang fleksibel membantu karyawan membangun sikap kerja yang positif sehingga menghilangkan emosi negatif terhadap pekerjaan yang mengakibatkan karyawan tetap tinggal di perusahaan (Chen et al., 2018).

### **Ringkasan**

Emosi (*emotion*) adalah perasaan intens yang diarahkan pada seseorang atau sesuatu. Emosi adalah reaksi pada seseorang (melihat seorang teman ditempat kerja mungkin membuat seseorang merasa gembira ) atau suatu peristiwa (berhadapan dengan seorang kilen yang kasar mungkin membuat seseorang merasa frustrasi). Emosi biasanya disebabkan oleh peristiwa spesifik, sangat singkat durasinya (detik atau menit), spesifik dan banyak(banyak emosi spesifik seperti amarah, takut, kesedihan, kebahagiaan,jijik, terkejut), biasanya diikuti dengan ekspresi wajah yang jelas, dan berorientasi tindakan.

Bukti menunjukkan bahwa perbedaan antara pria dan wanita dalam hal emosi adalah bila menyangkut reaksi emosional dan kemampuan untuk membaca orang lain. Wanita menunjukkan ungkapan emosi yang lebih besar daripada pria, mengalami emosi secara lebih hebat, lebih nyaman dalam mengungkapkan emosi, lebih baik dalam membaca petunjuk-petunjuk non-verbal dan paralinguistik, dan lebih sering menampilkan ekspresi dari emosi yang positif maupun negatif, kecuali kemarahan.

Kecerdasan emosional atau *Emotional Intelligence* (EI) adalah kemampuan seseorang untuk mengetahui emosi di dalam diri sendiri dan orang lain, mengerti maksud dari emosi tersebut dan mengatur emosi seseorang. Kecerdasan emosional merupakan penggabungan dari *noncognitive skills, capabilities*, dan *competencies* yang mempengaruhi kemampuan seseorang untuk sukses dalam tekanan dan permintaan lingkungan.

Masalah stres kerja di dalam organisasi perusahaan menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk efisien di dalam pekerjaan. Akibat adanya stres kerja tersebut yaitu orang menjadi nervous, merasakan kecemasan yang kronis, peningkatan ketegangan pada emosi, proses berpikir dan kondisi fisik individu.

Pengaruh stres kerja ada yang menguntungkan maupun merugikan bagi perusahaan. Namun pada taraf tertentu pengaruh yang menguntungkan perusahaan diharapkan akan memacu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Diperlukan pendekatan yang tepat dalam mengelola stres, ada dua pendekatan yaitu pendekatan individu dan pendekatan organisasi.

### Implikasi Manajerial

Manajer ketika menempatkan karyawan yang berada di tingkat atas sebaiknya merupakan individu yang memiliki motivasi kerja tinggi, memiliki kecerdasan emosional yang tinggi, bertanggungjawab, serta jujur dan terbuka. Perusahaan dan manajemen sebaiknya memberikan perhatian kepada *self regulation* karyawan yaitu kemampuan masing-masing karyawan untuk mengendalikan dan mengontrol emosi dalam karyawan, sehingga karyawan dapat berpikir jernih sebelum bertindak. Perusahaan juga harus memberikan perhatian mengenai *social awareness* karyawan yaitu pemahaman sensitivitas terhadap perasaan, pemikiran, dan situasi orang lain agar dapat meningkatkan rasa saling menghargai antar rekan kerja.

Dalam menurunkan stress kerja pada karyawan, perusahaan juga harus memberikan pendekatan khusus terhadap karyawan seperti diadakannya kegiatan diluar kantor yang lebih terjadwal, meninjau kembali beberapa faktor yang dapat menyebabkan stress salah satunya gaji karyawan, beban kerja, lingkungan kerja dan lain-lain agar karyawan tidak merasa tertekan dan stress dalam menyelesaikan pekerjaan.

### Yuk Praktek

#### Karyawan Sering Stres, Ini Dia Penyebabnya!

Oleh Yeffrie Yundiarto Prahardi-3 Januari 2016

Stres bisa terjadi di mana saja. Salah satunya di tempat kerja. Dari hasil survei Hay Group dan Majalah SWA, tentang *Employer of Choice* 2015, diketahui jumlah karyawan yang frustrasi mencapai 21%.

Padaahal, pada organisasi dengan kinerja bagus di dunia, kata Konsultan Senior Hay Group, umumnya level karyawan frustrasi hanya di kisaran 13%. “Seharusnya, untuk standar di Indonesia, jumlah karyawan frustrasi hanya 7%,” katanya.

Survei ini diikuti oleh 22 perusahaan dengan jumlah karyawan sekitar 21 ribu orang karyawan yang mengisi 49 pertanyaan. Tujuannya untuk melihat sejauh mana perusahaan mampu membuat karyawannya efektif dalam bekerja (*employee*

*effectiveness*). Alat ukurnya adalah engagement (keterikatan) karyawan dan enablement (memampukan) karyawan.

Indonesia memiliki sekitar 170 juta atau 68% penduduk usia produktif. Bonus demografi ini belum dimanfaatkan dengan optimal. Begitu pula dengan kelas menengah yang mencapai sekitar 60 juta. Dengan kebijakan yang tepat dan pengelolaan yang baik, ekonomi Indonesia mestinya bisa bertumbuh di atas 6% per tahun.

Nah, ada 4 golongan karyawan. Pertama, tipe *most effective* yang memiliki level *engagement* dan *enablement* sama tingginya. Selain setia, golongan ini juga punya ruang yang cukup untuk berkontribusi besar untuk perusahaan.

Kedua, tipe *frustrated* yang sebenarnya ingin menunjukkan kemampuan dan loyalitasnya untuk perusahaan. Sayang, potensinya itu belum tersalurkan hingga akhirnya frustrasi. Ketiga adalah tipe *detached* yang sebenarnya sudah punya ruang untuk menunjukkan kapasitasnya namun tidak mau terikat dengan perusahaan.

Yang paling parah adalah tipe *least effective*. Sudah tidak mau terikat, golongan ini juga tidak merasa enabled alias tidak mau berkontribusi lebih untuk perusahaan. Jumlah karyawan seperti ini cukup tinggi yakni 29%.

Padahal, rata-rata di Indonesia hanya 25% dan standar pada organisasi high performance di dunia rata-rata sekitar 22%. “Jadi, masih banyak yang harus ditingkatkan untuk bisa menyamai level organisasi berkinerja bagus di level global,” ujar Dewi. (Reportase: Tiffany Diahnisa).

## BAB 7

### MOTIVASI KERJA DAN KESEJAHTERAAN KERJA

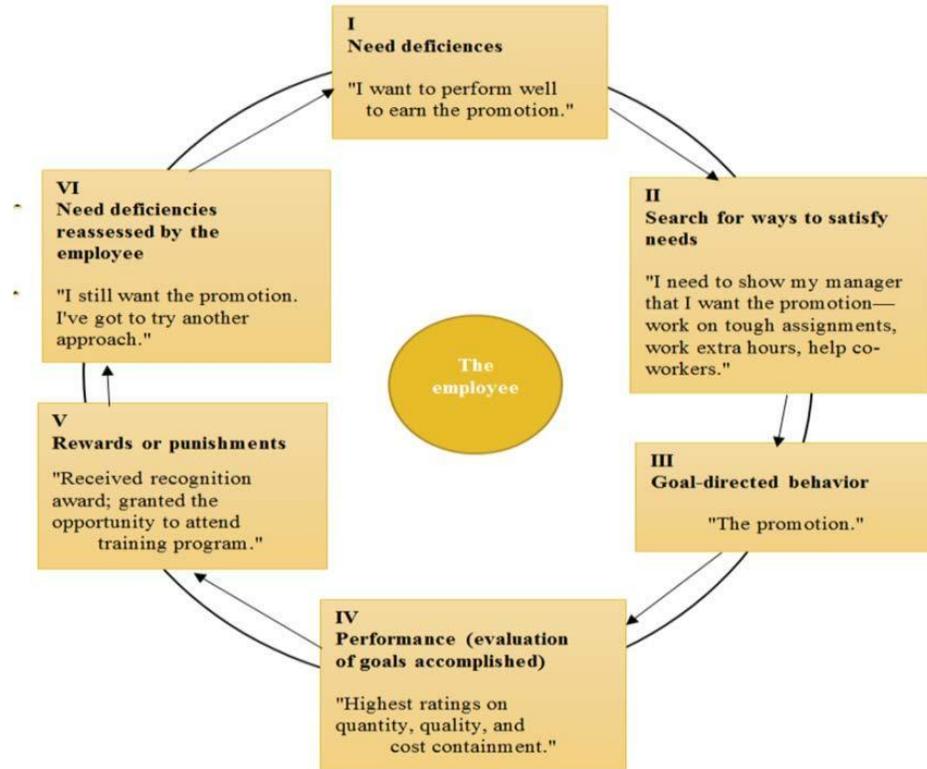
#### A. Motivasi Kerja

Motivasi menimbulkan semangat atau dorongan untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi bisa bersifat internal dan eksternal. Motivasi internal adalah motivasi yang berasal dari dalam diri individu dan biasanya bersifat lebih kekal, dan motivasi eksternal adalah motivasi yang berasal dari luar diri individu yang bersifat sementara. Kedua jenis motivasi ini memiliki implikasi yang penting bagi para manajer dalam pekerjaannya memotivasi karyawan. Manajer perlu memahami perbedaan dalam kebutuhan, keinginan dan tujuan karena setiap individu adalah unik dalam banyak hal. Selain itu, para manajer perlu memahami proses motivasi dan bagaimana individu membuat pilihan berdasarkan preferensi, imbalan dan pencapaian.

*Motivation is the concept we use when we describe the forces acting on or within an individual to initiate and direct behavior* (Gibson et.al, 2012). (Motivasi adalah konsep yang kita gunakan untuk menggambarkan kekuatan bertindak pada atau di dalam setiap individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku). *Motivation as the processes that account for an individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal* (Robbins & Judge, 2013). (Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai suatu tujuan). *Motivation is a process that starts with a physiological or psychological deficiency or need that activates a behavior or a drive that is aimed at a goal or incentive* (Luthans 2011). (Motivasi adalah proses yang dimulai dengan defisiensi secara fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, ada tiga elemen penting yakni ada dorongan dari dalam diri individu, ada tindakan, dan tujuan. Dorongan karena ada kebutuhan yang dirasakan yang menggerakkan individu untuk bertindak dalam memenuhi kebutuhan yakni tujuan. Kebutuhan adalah kekurangan yang dialami individu pada suatu waktu tertentu. Kekurangan tersebut dapat bersifat fisik, psikologis, atau sosiologis. Motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan dan mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan, dan imbalan.

Gambar 7.1  
Proses Motivasi Menurut Gibson



Menurut Gibson et al (2012), proses motivasi terdiri dari beberapa tahapan berikut:

- Munculnya suatu kebutuhan yang belum terpenuhi sehingga menyebabkan adanya ketidakseimbangan dalam diri seseorang dan berusaha untuk mengurunginya dengan perilaku tertentu
- Seseorang akan mencari cara-cara untuk memuaskan keinginan tersebut
- Seseorang mengarahkan perilakunya kearah pencarian tujuan atau prestasi dengan cara-cara yang telah dipilih dengan didukung oleh kemampuan, keterampilan maupun pengalamannya.
- Penilaian prestasi dilakukan oleh diri sendiri atau orang lain tentang keberhasilannya dalam mencapai tujuan. Perilaku yang ditujukan untuk memuaskan kebutuhan misalnya, kebanggaan biasanya dinilai oleh individu. Sedangkan perilaku yang ditujukan untuk memenuhi suatu kebutuhan misalnya, finansial atau jabatan, umumnya dilakukan oleh atasan atau pimpinan organisasi

- e. Imbalan atau hukuman yang didapat tergantung pada evaluasi atas prestasi yang dilakukan
- f. Seseorang menilai sejauh mana perilaku dan imbalan telah memuaskan kebutuhannya. Jika siklus motivasi tersebut telah memuaskan kebutuhannya, maka suatu keseimbangan atau kepuasan dari kebutuhan tertentu dirasakan. Akan tetapi masih ada kebutuhan yang belum terpenuhi maka akan terjadi lagi proses pengulangan dari siklus motivasi dengan perilaku yang berbeda

### Teori Teori Motivasi

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

Tabel 7.1  
Perspektif Manajerial *Content* dan *Process* Motivasi

Dasar Teoritis	Penjelasan Teoritis	Penemu Teori	Aplikasi Manajerial
Content	berfokus pada faktor-faktor dalam diri seseorang yang memberi energi, mengarahkan, mempertahankan, dan menghentikan perilaku. faktor-faktor ini hanya dapat disimpulkan	Maslow - hierarki kebutuhan 5 tingkat Alderfer - hierarki 3 tingkat (ERG Theory) Herzberg - 2 faktor besar yang disebut <i>hygiene-motivators</i> McClelland - 3 kebutuhan yang dipelajari diperoleh dari budaya: afiliasi prestasi, dan kekuasaan	Manajer perlu menyadari perbedaan dalam keinginan kebutuhan, dan tujuan karena setiap individu adalah unik dalam banyak hal

<i>Process</i>	Menggambarkan, menjelaskan, dan menganalisis bagaimana perilaku diberi energi, diarahkan, berkelanjutan, dan dihentikan	Vroom - teori ekspektasi pilihan berdasarkan perbandingan Adams - teori keadilan individu Skinner - teori penguatan berkaitan dengan pembelajaran yang terjadi sebagai konsekuensi dari perilaku Locke - teori penetapan tujuan konsekuensi dari perilaku bahwa tujuan sadar dan niat adalah penentu perilaku	Manajer perlu memahami proses motivasi dan bagaimana individu membuat pilihan berdasarkan preferensi, penghargaan, dan pencapaian
----------------	---	--	---

Sumber : Gibson et al (2012)

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

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

1. *Physiological* (kebutuhan fisiologis). Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup. Dalam konteks organisasi, kompensasi merupakan kebutuhan fisiologis karyawan sehingga manajemen harus memberikan gaji yang sesuai kepada karyawan untuk membeli kebutuhan pokok, karyawan harus diberi waktu istirahat dan makan yang cukup.

2. *Safety and security* (kebutuhan keselamatan dan keamanan). Apabila kebutuhan fisiologis relative sudah terpuaskan maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan

keselamatan dan rasa aman. Kebutuhan ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaan, dan jaminan akan hari tua pada saat seseorang tidak lagi bekerja.

3. *Belongingness, sosial, and love* (kebutuhan sosial). Jika kebutuhan hirarki pertama dan kedua telah terpenuhi secara minimal maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi, dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam konteks organisasi, berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama, dan sebagainya.

4. *Esteem* (kebutuhan penghargaan). Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang. Oleh karena itu, manajer harus menghargai dan memberi reward, dan promosi bagi karyawan yang bekerja dengan baik.

5. *Self-actualization* (kebutuhan aktualisasi diri). Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Aktualisasi diri merupakan proses yang berlangsung terus menerus dan tidak pernah terpenuhi. Malahan kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang keahlian dan kemampuannya. Oleh karena itu, manajer dapat memberikan pekerjaan yang menantang karyawan sehingga keterampilan dan kreatifitas yang dimiliki digunakan sepenuhnya.

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

1. *Existence* (kebutuhan eksistensi). Kebutuhan eksistensi berupa semua kebutuhan yang termasuk dalam kebutuhan fisiologis dan material dan kebutuhan rasa aman.

2. *Relatedness* (kebutuhan akan keterkaitan). Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan sosial dari Maslow. Kebutuhan akan keterkaitan meliputi semua bentuk kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan hubungan antarpribadi di tempat kerja.

3. *Growth* (kebutuhan pertumbuhan). Kebutuhan akan pertumbuhan meliputi semua kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi seseorang termasuk kebutuhan aktualisasi diri dan penghargaan dari Maslow. Kepuasan atas kebutuhan pertumbuhan oleh orang-orang yang terlibat dalam suatu tugas tidak saja ingin menggunakan dan menunjukkan kemampuannya secara maksimal tetapi juga untuk dapat mengembangkan kemampuan-kemampuan baru.

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

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

- Gaji
- Status
- Kemanan kerja
- Kondisi kerja
- *Fringe benefits*
- Kebijakan dan prosedur
- Hubungan interpersonal

2. Sejumlah kondisi intrinsic, tidak adanya kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas. Tetapi jika kondisi atau faktor-faktor tersebut ada, akan membentuk motivasi yang kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh karena itu, disebut *satisfiers* (pemuas) atau *motivators* (motivator). Kondisi intrinsic meliputi:

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

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

Kebutuhan akan Prestasi (*n Ach*), dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Mc Clelland, ada tiga karakteristik dari orang yang memiliki *n Ach* yang tinggi, yaitu: (1) memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pelaksanaan suatu tugas atau mencari solusi atas suatu permasalahan. Akibatnya mereka lebih suka bekerja sendiri daripada dengan orang lain. Apabila suatu pekerjaan membutuhkan bantuan orang lain, mereka lebih suka memilih orang yang berkompeten daripada sahabatnya; (2) cenderung menetapkan tingkat kesulitan tugas yang moderat dan menghitung resikonya; (3) memiliki keinginan yang kuat untuk memperoleh umpan balik atau tanggapan atas pelaksanaan tugasnya. Mereka ingin tahu seberapa baik mereka telah mengerjakannya, dan mereka sangat antusias untuk mendapatkan umpan balik tidak peduli apakah hasilnya baik atau buruk. Selain itu Mc Clelland menemukan bahwa uang tidak begitu penting perannya dalam meningkatkan prestasi kerja bagi mereka yang memiliki *n Ach* yang tinggi. Orang yang memiliki *n Ach* yang rendah tidak akan berprestasi baik tanpa insentif finansial. Namun demikian tidak berarti bahwa uang tidak penting bagi mereka yang *n Ach* tinggi, jika mereka sukses maka mereka mencari imbalan ekonomi sebagai bukti dari keberhasilannya.

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

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

*Expectancy Theory* (Teori Harapan). Teori ini dikembangkan oleh Victor Vroom. Ide dasar *expectancy theory* adalah bahwa motivasi ditentukan oleh hasil yang

diharapkan diperoleh seseorang sebagai akibat dari tindakannya. Variabel-variabel kunci dalam teori ini adalah usaha (*effort*), dan hasil (*outcome*). Usaha atau dorongan seseorang untuk bertindak tergantung pada pengharapan, instrumentalitas, dan valensi. Hasil merupakan tujuan akhir dari suatu perilaku tertentu. Hasil dibedakan menjadi hasil tingkat pertama dan hasil tingkat kedua. Hasil tingkat pertama adalah hasil usaha seseorang dalam melakukan pekerjaan, seperti jumlah yang dihasilkan, kualitas, dan produktivitas secara umum. Hasil tingkat kedua adalah konsekuensi dari hasil tingkat pertama atau merupakan tujuan akhir prestasi, seperti upah, promosi, penghargaan, dan imbalan lainnya. Model *expectancy theory* bahwa prestasi kerja adalah merupakan kombinasi perkalian antara kemampuan, usaha, ketrampilan, kejelasan tugas- tanggung jawab (*role perceptions*). Jika seseorang memiliki persepsi peran yang jelas atau memahami tugas dan tanggung jawabnya, memiliki ketrampilan dan keahlian yang diperlukan dan jika mereka termotivasi menggunakan usahanya/kemampuannya, maka prestasinya akan baik. Prestasi kerja menghasilkan imbalan ekstrinsik dan intrinsik.

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

*Reinforcement Theory* (Teori Penguatan). Teori ini dikemukakan oleh Skinner, bahwa penguatan merupakan konsep belajar (*learning*). Menurut *reinforcement theory* bahwa perilaku merupakan fungsi dari akibat yang berhubungan dengan perilaku tersebut. Orang cenderung melakukan sesuatu yang mengarah kepada konsekuensi yang positif dan menghindari konsekuensi yang tidak menyenangkan. *Reinforcement theory* yang dalam hal ini menggunakan konsep pengkondisian operan dapat dipandang sebagai suatu model motivasi yaitu berkaitan dengan membentuk, mengarahkan, mempertahankan, dan mengubah perilaku dalam organisasi. Teori ini memiliki empat konsep dasar yaitu perilaku dapat diukur, *contingencies of reinforcement*, skedul

penguatan, dan nilai penguat. Keempat konsep dasar tersebut dapat dijelaskan mengenai perilaku yang dapat diukur seperti, jumlah yang dapat diproduksi, kualitas produksi, ketepatan pelaksanaan jadwal produksi, dan sebagainya. *Contingencies of reinforcement*, yaitu berkaitan dengan urutan-urutan antar stimulus, tanggapan dan konsekuensi dari perilaku yang ditimbulkan (*reinforcement*). Suatu kondisi kerja tertentu yang dibentuk oleh organisasi (sebagai stimulus), kemudian karyawan bertindak seperti yang diinginkan organisasi (tanggapan), seterusnya organisasi memberikan imbalan yang sesuai dengan tindakan atau perilakunya (konsekuensi dari perilaku). Dari sudut pandang motivasi, melalui penggunaan stimulus dan konsekuensi atau imbalan, karyawan termotivasi untuk melakukan perilaku yang diinginkan organisasi, dalam hal ini perilaku yang termotivasi melalui proses belajar. Semakin pendek interval waktu antara tanggapan atau respon karyawan (misalnya prestasi kerja) dengan pemberian penguat (imbalan), maka semakin besar pengaruhnya terhadap perilaku. Berkaitan dengan nilai dan ukuran penguatan, semakin besar nilai penguat itu bagi karyawan semakin besar pengaruhnya terhadap perilaku berikutnya.

*Goal-Setting Theory* (Teori Penetapan Tujuan). Teori ini dikembangkan oleh Edwin Locke, dimana teori ini menguraikan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja. Konsep dasar *goal-setting theory* adalah bahwa karyawan yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi terhadapnya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Dengan menetapkan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja. Dengan catatan bahwa karyawan tersebut memiliki kemampuan dan ketrampilan yang diperlukan. Proses *goal-setting theory* meliputi lima tahap, pertama, insentif tertentu yang disediakan organisasi. Dalam tahap ini umumnya termasuk penetapan apa yang ingin dilakukan organisasi (target hasil) dan kejelasan imbalan yang berkaitan dengan pencapaian tujuan tersebut (peningkatan upah, promosi, penghargaan). Kedua, proses partisipasi penetapan tujuan meliputi bagaimana tujuan itu ditetapkan. Dalam proses penetapan tujuan, tujuan itu bisa ditetapkan bersama-sama antara pimpinan dengan bawahan (disebut partisipatif) atau tujuan itu ditetapkan sendiri oleh pimpinan (otoriter). Ketiga, atribut-atribut penetapan tujuan meliputi, kejelasan, kesulitan, tantangan, persaingan dengan karyawan lain, dan umpan balik. Keempat, adanya komitmen dari karyawan untuk melaksanakan tujuan termasuk perhatian dan usaha untuk pencapaian tujuan tersebut oleh karyawan. Akhirnya, hasil penetapan tujuan yaitu prestasi kerja dan kepuasan.

Beberapa kritik terhadap *goal-setting theory*, antara lain; penetapan tujuan agak kompleks dan sulit dipertahankan, penetapan tujuan berjalan dengan baik untuk pekerjaan-pekerjaan sederhana tetapi tidak untuk pekerjaan yang kompleks. Penetapan tujuan dengan pekerjaan dimana tujuan tidak mudah diukur telah menampilkan

beberapa masalah. Pencapaian tujuan dapat menjadi suatu obsesi. Dalam beberapa situasi, yang menetapkan tujuan begitu terobsesi tentang pencapaian tujuan mereka sehingga mereka mengabaikan bidang penting pekerjaan mereka.

## **B. Kesejahteraan Kerja**

Perusahaan dan karyawan pada hakekatnya saling membutuhkan, karyawan adalah aset perusahaan, karena tanpa adanya sumber daya manusia maka perusahaan tidak akan bisa berjalan, begitu juga karyawan tidak dapat menunjang kesejahteraan hidupnya tanpa adanya perusahaan. Maka karyawan harus diperhatikan kesejahtraannya jangan hanya dituntut kewajibannya saja dengan berbagai macam beban pekerjaan, begitu pula dengan karyawan yang jangan hanya menuntut hak mereka tetapi pekerjaan dan tanggung jawab sebagai karyawan tidak diselesaikan.

Kesejahteraan kerja terhadap pekerja yaitu suatu pemenuhan kebutuhan dan atau keperluan yang bersifat jasmaniah dan rohaniah, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja, yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempertinggi produktivitas kerja dalam lingkungan kerja yang aman dan sehat.

## **Pentingnya Kesejahteraan Kerja**

Pentingnya kesejahteraan karyawan adalah untuk mempertahankan karyawan agar tidak pindah ke perusahaan lain, meningkatkan motivasi dan semangat kerja, dan meningkatkan sikap loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Sehingga untuk mempertahankan karyawan ini hendaknya, perusahaan atau organisasi memberikan kesejahteraan/kompensasi lengkap/*fringe benefits*. Kesejahteraan yang diberikan sangat berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan mental karyawan beserta keluarganya. Usaha yang dilakukan untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar semangat kerja meningkat.

## **Program Kesejahteraan Kerja**

Program kesejahteraan kerja merupakan balas jasa materil dan non material. Atau dapat disebut juga kompensasi. Program kesejahteraan karyawan merupakan salah satu cara meningkatkan semangat kerja karyawan.

Pemberian upah sedikit berbeda dari pemberian kesejahteraan berupa gaji. Upah juga sejenis balas jasa yang di berikan perusahaan kepada para pekeja harian (pekerja tidak tetap) yang besarnya telah disepakati sebelumnya oleh kedua belah pihak. Upah di bayar setelah pekerjaan selesai dan di terima hasilnya dengan baik oleh pekerja. Pemberian upah biasanya setiap selesai pkerjaan atau secara mingguan tergantung pada kesepakatan bersama yang telah di buat sebelumnya.

Program kesejahteraan selain berupa uang, dapat pula di berikan berupa tunjangan. Tunjangan ini dapat berupa tunjangan keluarga, tunjangan pembangunan dan sebagainya, yang kesemuanya dapat di menambah penghasilan karyawan. Pembayaran tunjangan ini biasanya di satukan dalam pembayaran gaji setiap bulan yang di terima oleh setiap pegawai.

Bonus ini sering juga di sebut insentif. Insentif ini juga di anggap sebagai dari kompensasi yang berbentuk uang. Insentif ini pada dasarnya adalah tambahan bayaran yang di berikan kepada pegawai tertentu. Pemberian insentif atau bonus biasanya di dasarkan pada keberhasilan atau prestasi yang di perlihatkan oleh seornag karyawan yang melebihi prestasi rata-rara yang telah di tentukan. Di samping uang balas jasa, perusahaan dapat pula menyediakan fasilitas kepada para pekerjanya, seperti pemberian tempat tinggal berupa asrama atau mess bagi para pekerja yang bekerja di suatu perusahaan tertentu.

### **Tujuan dan Manfaat Program Kesejahteraan**

Program kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan, lembaga atau organisasi kepada karyawannya hendaknya bermanfaat, sehingga dapat mendorong tercapainya tujuan perusahaan yang efektif. Program kesejahteraan karyawan sebaiknya sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan tidak melanggar peraturan pemerintah.

Tujuan pemberian program kesejahteraan pada perusahaan yang mengadakan program kesejahteraan terdiri dari dua yaitu bagi perusahaan dan pegawai.

#### 1. Bagi Perusahaan

- Mengurangi perpindahan dan kemangkiran.
- Meningkatkan semangat kerja pegawai.
- Menambah kesetiaan pegawai terhadap organisasi.
- Menambah peran serta pegawai dalam masalah-masalah organisasi.
- Mengurangi keluhan-keluhan.
- Megurangi pengaruh serikat pekeja.
- Meningkatkan kesejahteraan pegawai dalam hubungannya dengan kebutuhannya pribadi maupun kebutuhan sosial.

#### 2. Bagi Pegawai

- Memberikan kenikmatan dan fasilitas yang dengan cara lain tidak tersedia atau yang tersedia dalam bentuk yang kurang memadai.
- Memberikan bantuan dalam memecahkan suatu masalah-masalah perseorangan.
- Menambah kepuasan kerja.

- Membantu kepada kemajuan perseorangan.
- Memberikan alat-alat untuk dapat menjadi lebih mengenal pegawai-pegawai lain.
- Mengurangi perasaan tidak aman.
- Memberikan kesempatan tambahan untuk memperoleh status.

Berdasarkan uraian diatas terlihat ada dua pihak yang berkepentingan langsung terhadap program kesejahteraan yaitu pihak perusahaan dan juga pihak pegawai. Bagi perusahaan program kesejahteraan mempunyai tujuan-tujuan tertentu yang mengarah pada pencapaian tujuan perusahaan, sedangkan bagi pegawai adalah terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan mereka.

## Jenis Kesejahteraan Kerja

### 1. Kesejahteraan langsung

Kesejahteraan langsung adalah penghargaan yang berupa gaji, upah yang di bayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap dan Insentif adalah penghargaan yang diberikan untuk memotivasi akaryawan agar produktivitas kerja tinggi, sifatnya tidak tetap dan sewaktu-waktu. Kesejahteraan langsung yang terdiri dari:

#### a. Gaji

Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan yang tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Untuk merancang imbalan finansial khususnya gaji dapat mempertimbangkan faktor-faktor seperti:

- **Keadilan**  
Penggajian yang dirancang perlu mempertimbangkan azas keadilan. Konsep keadilan dalam hal ini berkaitan dengan *input-income*, input atau masukan antara lain meliputi pengalaman/masa kerja, senioritas, jejang pendidikan, keahlian, beban tugas, prestasi dan lain sebagainya. Sedangkan *income*/hasil adalah imbalan yang diperoleh pekerja
- **Kemampuan Organisasi**  
Organisasi jangan memaksakan diri untuk memberikan gaji di luar kemampuannya, karena hal itu dapat membahayakan organisasi, yang pada gilirannya juga akan merugikan pekerja itu sendiri.
- **Mengaitkan dengan prestasi**  
Untuk bidang tertentu dalam organisasi dimana prestasinya dapat diukur dengan mengaitkan secara langsung antara gaji dengan prestasi masing-masing pekerja.

- **Peraturan Pemerintah**

Penggajian harus memperhatikan peraturan pemerintah, seperti misalnya ketentuan tentang Upah Minimum Regional. Idealnya, gaji yang diberikan organisasi di atas ketentuan pemerintah. Gaji memadai yang diterima oleh pekerja akan menimbulkan ketentraman dalam bekerja dan mereka tidak akan berperilaku macam-macam.

- **Kompetitif**

Penggajian yang dirancang hendaknya memperhatikan gaji yang dilakukan oleh organisasi lain dalam industri yang sama. Menentukan tarif yang lebih tinggi dari organisasi lain yang sejenis akan mampu menarik orang-orang yang berkualitas masuk ke dalam organisasi, yang pada gilirannya akan meningkatkan laju perkembangan organisasi.

Pembayaran gaji dilakukan setiap satu bulan sekali dimana karyawan menerima gaji berdasarkan tingkat jabatan, golongan, dan kontribusinya bagi perusahaan. Pembayaran gaji yang merupakan wujud kompensasi langsung diharapkan mampu mewujudkan usaha dalam mempertahankan dan memotivasi karyawan agar bersemangat dalam bekerja sehingga tujuan perusahaan tercapai.

b. **Upah Insentif**

Jenis kompensasi lain yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kerjanya adalah upah insentif. Perusahaan menetapkan adanya upah insentif untuk menghubungkan keinginan karyawan akan pendapatan finansial tambahan dengan kebutuhan organisasi akan peningkatan kualitas dan kuantitas kerjanya. Definisi upah insentif adalah: “Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu”.

c. **Bonus**

Jenis kompensasi lain yang ditetapkan perusahaan adalah berupa pemberian bonus. Pemberian bonus kepada karyawan ini dimaksudkan untuk meningkatkan produktifitas kerja dan semangat kerja karyawan.

Bonus diberikan apabila karyawan mempunyai profitabilitas atau keuntungan dari seluruh penjualan tahun lalu. Penentuan besarnya pemberian bonus adalah berdasarkan kebijakan perusahaan, tidak ada ketetapan yang pasti mengenai bonus yang diberikan.

Didalam pemberian bonus kepada karyawan. Perusahaan memberikan bonus setiap tahun dengan waktu yang tidak ditentukan, bisa di awal tahun,

pertengahan, atau akhir tahun. Besarnya bonus yang ditetapkan adalah 1 sampai 2 kali gaji pokok karyawan.

## 2. Kesejahteraan tidak langsung

Kesejahteraan tidak langsung adalah program pemberian penghargaan atau ganjaran dengan variasi yang luas, sebagai bagian keuntungan organisasi atau perusahaan. Kesejahteraan tidak langsung adalah balas jasa pelengkap atau tunjangan yang diberikan pada karyawan berdasarkan kemampuan perusahaan”. Jadi kompensasi tidak langsung merupakan balas jasa yang diberikan dalam bentuk pelayanan karyawan, karena diperlakukan sebagai upaya penciptaan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan.

Beberapa bagian dari kompensasi tidak langsung yaitu:

### a. Pembayaran upah untuk waktu tidak bekerja (*time-off benefit*), meliputi:

✚ Istirahat *on the job*, terdiri dari:

- Periode Istirahat
- Periode makan
- Periode waktu cuti

✚ Hari-hari sakit

✚ Liburan dan cuti

✚ Alasan lain, misal kehamilan, kecelakaan, upacara pemakaman.

### b. Perlindungan ekonomis terhadap bahaya, meliputi:

✚ Jaminan pembayaran upah dalam jumlah tertentu selama suatu periode

✚ Rencana-rencana pensiun

✚ Hari tua

✚ Tunjangan pengobatan

✚ Pembentukan koperasi atau yayasan yang mengelola kredit karyawan.

### c. Program pelayanan karyawan, meliputi:

✚ Rekreasi

✚ Perumahan

✚ Beasiswa pendidikan

✚ Fasilitas pembelian

✚ Konseling finansial dan legal

✚ Aneka ragam pelayanan lain.

## Faktor yang Mempengaruhi Kesejahteraan Kerja

### 1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kesejahteraan karyawan.

Faktor kesejahteraan karyawan yang mempengaruhi hubungan antara karyawan dengan karyawan meliputi:

- Gaji dan upah yang baik.  
Gaji bisa dipakai untuk kebutuhan psikologis dan sosial
- Rekan kerja yang kompak.  
Keinginan ini merupakan cermin dari kebutuhan sosial. Seorang karyawan mungkin berkeberatan untuk dipromosikan, hanya karena tidak menginginkan kehilangan rekan kerja yang kompak.
- Kondisi kerja yang aman, nyaman dan menarik.  
Kondisi kerja yang aman berasal dari kebutuhan akan rasa aman disamping itu juga tempat kerja yang nyaman dan menarik.

### 2. Faktor kesejahteraan karyawan yang mempengaruhi hubungan antara karyawan dengan pimpinan :

- Pimpinan yang adil dan bijaksana. Pimpinan yang baik menjamin bahwa pekerjaan akan tetap bisa dipertahankan, demikian juga pimpinan yang tidak berat sebelah akan menjadi ketenangan kerja.
- Melengkapi para karyawan dengan sumber dana yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya.
- Mengkomunikasikan kepada karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka.
- Memberikan penghargaan untuk mendorong kinerja. Dari uraian tentang teori kesejahteraan karyawan di atas, maka dalam peneliti ini, kesejahteraan karyawan yang dimaksud adalah:
  - ✓ Keamanan  
Meliputi rasa aman terhadap suasana kerja, pemberian jaminan asuransi dan pelayanan usaha kesehatan.
  - ✓ Kesenangan  
Meliputi pemberian waktu rekreasi bersama, pemberian cuti dan sebagainya.
  - ✓ Kemakmuran  
Meliputi pemberian gaji yang sesuai, pemberian tunjangan kepada karyawan, atau kantin bagi karyawan, pemberian seragam kerja kepada karyawan.

## Ringkasan

Motivasi menimbulkan semangat atau dorongan untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi bisa bersifat internal dan eksternal. Motivasi internal adalah motivasi yang berasal dari dalam diri individu dan biasanya bersifat lebih kekal, dan motivasi eksternal adalah motivasi yang berasal dari luar diri individu yang bersifat sementara. Kedua jenis motivasi ini memiliki implikasi yang penting bagi para manajer dalam pekerjaannya memotivasi karyawan. Terdapat 3 elemen penting dalam konsep motivasi, yakni ada dorongan dari dalam diri individu, ada tindakan, dan tujuan. Dorongan karena ada kebutuhan yang dirasakan yang menggerakkan individu untuk bertindak dalam memenuhi kebutuhan yakni tujuan. Kebutuhan adalah kekurangan yang dialami individu pada suatu waktu tertentu. Kekurangan tersebut dapat bersifat fisik, psikologis, atau sosiologis. Motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan dan mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan, dan imbalan.

Ketika memprediksi perilaku, seorang manajer harus mengetahui tujuan seorang karyawan dan tindakan-tindakan yang harus diambil karyawan untuk mencapai tujuannya. Teori motivasi pada dasarnya dibedakan menjadi dua yakni content theories dan process theories. Content theories terdiri dari teori kebutuhan dari Maslow, *Alderfer's ERG theory*, *Herzberg's 2 factors theory*, dan teori dari McClelland. Sedangkan untuk process theory terdiri dari teori ekspektasi dari Vroom, teori keadilan, teori penguatan, dan teori penetapan tujuan.

Kesejahteraan kerja terhadap pekerja merupakan program peningkatan kesejahteraan karyawan sebagai bentuk balas jasa yang mana berbeda dengan gaji atau upah yang dapat bersifat *financial*, maupun *non financial* (fasilitas). Tunjangan pegawai ini sangat mendorong produktifitas serta ketenangan kerja pada pegawai, serta untuk meningkatkan ketertarikan pegawai terhadap perusahaan ataupun lembaga. Pentingnya kesejahteraan karyawan adalah untuk mempertahankan karyawan agar tidak pindah ke perusahaan lain, meningkatkan motivasi dan semangat kerja, dan meningkatkan sikap loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Sehingga untuk mempertahankan karyawan ini hendaknya, perusahaan atau organisasi memberikan kesejahteraan/kompensasi lengkap/*fringe benefits*. Kesejahteraan yang diberikan sangat berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan mental karyawan beserta keluarganya. Usaha yang dilakukan untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar semangat kerja meningkat.



## Implikasi Manajerial

Seorang karyawan pasti membutuhkan motivasi dalam bekerja. Motivasi intrinsik yang berasal dari dirinya sendiri termasuk keinginan untuk mencari nafkah demi memenuhi kebutuhan sehari-hari, aktualisasi diri dan lain-lain. Motivasi juga berasal dari luar individu, misalnya dukungan dari organisasi tempatnya bekerja. Oleh sebab itu, manajer harus bisa memotivasi dan memberi semangat kepada para pekerjanya dalam bekerja, karena hal ini berpengaruh terhadap kinerja dan keberlangsungan organisasi itu sendiri. Terdapat beberapa cara agar karyawan termotivasi. Pertama, buat suasana kerja yang positif dan menyenangkan. Setiap orang dengan berbagai latar belakang sekalipun, mengharapkan lingkungan yang nyaman. Karyawan yang memiliki kepribadian introvert mungkin merasa lebih nyaman jika diberikan ruang dan waktu untuk bekerja sendirian. Namun sebaliknya bagi karyawan ekstrovert, berada di ruangan hening tanpa pembicaraan apapun mungkin bisa membuatnya frustrasi. Berikutnya, adalah motivasi karyawan untuk terus belajar dan berkembang. Misalnya dengan memberikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan.

Motivasi ini dapat mempengaruhi kesejahteraan karyawan di tempat kerja. Manajer juga dapat memberikan motivasi berupa *financial* maupun *non financial* kepada para karyawannya. Tujuannya agar karyawan semakin giat bekerja, meningkatkan kinerjanya, serta loyal terhadap organisasi. Pemberian bonus, tunjangan, fasilitas akan meningkatkan kinerja karyawan. Namun, karyawan juga harus mendedikasikan dirinya kepada organisasi dengan cara memberikan usaha terbaiknya untuk organisasi, karena pihak manajemen sudah berupaya untuk menjalankan program-program yang dapat memotivasi dan memberikan kesejahteraan kepada karyawan.

### Yuk Praktek

#### Cara Telkomsel Memanjakan Karyawan

Guna memanjakan karyawan dan meningkatkan kompetensi pegawai, PT Telekomunikasi Selular (Telkomsel), mempraktikkan program Telkomsel Way. Ini merupakan budaya perusahaan Telkomsel yang dirancang perusahaan untuk mengapresiasi pegawai yang berprestasi. “Untuk meningkatkan engagement karyawan, kami membangun budaya perusahaan Telkomsel yang disebut The Telkomsel Way,” ujar Priyantono Rudito, Direktur Human Capital Telkomsel. Perusahaan menyadari perebutan talenta di industri telekomunikasi tergolong sengit.

Kini, perusahaan telekomunikasi saling memperebutkan talenta terbaik yang beredar di bursa kerja. “Strategi untuk membangun SDM yaitu *Go Beyond* untuk 5 tahun ke depan. Telkomsel memasang target di atas pertumbuhan industri telekomunikasi sebesar 10%. Target tersebut harus tercapai, agar karyawan mendapat bonus 100% . Tapi kami ada target lain yaitu harus transformasi ke yang baru tanpa meninggalkan yang lama,” jelasnya Telkomsel melakukan program pengembangan SDM sebagai bagian dari upaya perusahaan menuju kesiapan digital (*digital readiness*).

Pri, sapaan akrab Priyantono (Direktur Human Capital Telkomsel), menyebutkan Telkomsel memiliki salah satu program objektif di bidang SDM, yaitu ingin mengembangkan SDM untuk mencapai level terbaik (*great level*) dari jenjang cakup (*good level*). “*The Telkomsel Ways* adalah nilai perusahaan yang sejalan dengan personal value system yang dimiliki oleh karyawan. Sebagai contoh, saat malam takbiran di bulan puasa kemarin, direksi justru berada di kantor untuk memantau network. Kemudian, engagement karyawan juga terlihat ketika mereka menjaga posko Telkomsel saat lebaran di Pelabuhan Merak. Hal ini karena ada tujuan untuk memberi dan melayani masyarakat,” jelas Pri.

Roda bisnis Telkomsel akan terus bergulir berkembang jika mendapat kepercayaan dan loyalitas dari pelanggan. Layanan itu disediakan oleh para pegawai perusahaan. “Kami juga memiliki program *true happiness*, yaitu bekerja yang baik untuk meningkatkan produktivitas sehingga si karyawan itu akan mendapatkan gaji dan bonus yang tinggi serta kebahagiaan,” tuturnya.

Selanjutnya, *personal value* itu harus sejalan dengan *corporate value* secara berkesinambungan sehingga akan mencapai titik tertinggi yaitu *unlock best potential*. “Titik ini dapat tercapai jika terus digali dari dalam perusahaan,” sebutnya. Telkomsel berinvestasi untuk mengembangkan SDM-nya. “Tahun ini anggaran Telkomsel untuk investasi di bidang tersebut lebih dari 300% dibandingkan tahun 2015. Kami ingin membangun kapabilitas dan kemampuan karyawan untuk dapat me-*unlock* dirinya tidak hanya dari eksternal tetapi juga *creating from within*,” ucapnya. Perusahaan menggelar pelatihan M2M (*Money to Meaning*), yaitu bekerja tidak hanya mengejar hasil berupa materi tetapi juga tujuan hidup sehingga memiliki merasa memiliki Telkomsel.

Setiap tahun, Telkomsel mengadakan *Development Day* untuk menentukan Top 25 dan Top 50 pegawai yang potensial. Kelompok karyawan HiPo (*High Potential*) ini hanya 10%-15% dari populasi pegawai di Telkomsel. Para talent ini, dikatakan Pri, akan mendapatkan benefit khusus, program pengembangan (misalnya, *Global Talent Program*), dan jenjang karier yang lebih cepat dibandingkan reguler (*fast track*). “Mereka juga disiapkan untuk menggantikan dan mengisi posisi di atasnya,” kata mantan Direktur HR PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk ini.

Adapun untuk diferensiasi kompensasi dan benefit-nya, kata Pri, Telkomsel mengikuti prinsip 3P, yaitu *Pay for Person*, *Pay for Position*, dan *Pay for Performance*. Namun, secara keseluruhan di level penggajian ini, menurut Pri, Telkomsel berupaya mengejar minimal level P75 (alias 25% teratas di pasar) dalam tiga tahun ini. *Pay for person*, Pri melanjutkan, merupakan kebijakan untuk menyejahterakan karyawan. “Untuk *scholarship*, kami sudah mengirimkan sebanyak 60 orang ke universitas di seluruh benua, kecuali Afrika. Tahun 2016 ini kami memberi beasiswa sekitar 40 orang. Beberapa universitasnya ialah INSEAD, Stanford University, Melbourne University. Program studinya dipilih sesuai arah bisnis digital,” paparnya. Selain itu, Telkomsel memberikan asuransi kesehatan, asuransi kematian, asuransi kesehatan dan pensiun kepada karyawan. “Kami ingin karyawan Telkomsel yang sudah pensiun, tetap dapat menikmati masa tuanya. Kami mengusahakan agar setelah pensiun, karyawan kami dapat menerima uang pensiun di atas 50% dari gajinya ketika bekerja,” ia menambahkan.

Untuk *pay for position*, perusahaan memberi fasilitas yang lebih besar bagi pegawai yang memiliki kompetensi, tanggung jawab dan kapabilitas, serta akuntabilitas lebih tinggi, seperti fasilitas mobil dan rumah tinggal. Adapun, *pay for performance* berupa insentif yang diberikan setiap tiga bulan sekali. “Basisnya, *performance* harus di atas pertumbuhan pasar baik *revenue*, *EBITDA*, *net income* hingga kinerja keuangan operasional dan layanan. Jika tercapai, maka akan kami bayar sebanyak satu kali gaji (*take home pay/THP*),” bebernya. Lalu jika kinerja bisnis Telkomsel melebihi target pertumbuhan industri dan target-target lainnya, maka perusahaan akan membayar bayar 1,5 kali THP. “Total jadi 2,5 kali THP untuk tahunan,” tandasnya. Tahun lalu, Telkomsel membayarkan 4,5 kali THP. Sedangkan upaya perusahaan mempertahankan SDM adalah menempatkan pegawai yang kompeten di posisi strategis, uang tunai, kesempatan memperoleh beasiswa, dan program global talent, scholarship. “*Turn over* Telkomsel rata-rata dibawah 1% . Karyawan Telkomsel sekitar 5 ribu orang,” ucapnya. (\*)

Sumber : Majalah SWA (Vicky Rahman- 5 September 2016)

## BAB 8

### KREATIVITAS DAN INOVASI

#### A. Kreativitas

Kreativitas adalah suatu proses aktivitas kognitif seseorang untuk melahirkan sesuatu yang baru, baik berupa karya baru maupun karya kombinasi yang semuanya itu relatif berbeda dengan apa yang ada sebelumnya.

Dalam konteks manajemen, peran fungsi kreativitas dalam proses inovasi merupakan pembangkitan ide yang menghasilkan penyempurnaan efektivitas dan efisiensi pada suatu sistem. Aspek penting dalam kreativitas adalah proses dan manusia. Proses berorientasi pada tujuan yang di desain untuk mencapai solusi suatu problem. Manusia merupakan sumber daya yang menentukan solusi.

Ada 2 sumber kreatifitas diantaranya :

##### 1. Imajinasi dan ide

Berdasarkan fungsinya, kapasitas mental manusia dapat di kelompokkan menjadi empat bagian, yaitu *absortive*, *retentive*, *reasoning*, dan *creative*. Imajinasi yang kreatif merupakan kekuatan yang tidak terbatas, misalnya meskipun seseorang yang hampir tidak pernah keluar rumah tetapi dengan menggunakan imajinasinya ia dapat melalang buana ke dunia sekitar. Imajinasi jauh lebih penting dari pada ilmu pengetahuan dan kekuatan murni dari pikiran manusia.

##### 2. Sifat Proses kreatif

Kreativitas adalah suatu proses yang dapat dikembangkan dan ditingkatkan. Setiap orang Kreatif pada tingkat tertentu. Orang mempunyai kemampuan dan bakat dalam bidang tertentu dapat lebih kreatif dari pada orang lain. Hal yang sama juga dialami oleh orang yang dilatih dan dikembangkan dalam suatu lingkungan yang mendukung pengembangan kreativitas, mereka diajari untuk berfikir dan bertindak secara kreatif . Bagi pihak lain proses kreatif lebih sukar karena tidak dikembangkan secara positif dan jika mereka ingin menjadi kreatif, mereka harus belajar cara mengimplementasikan proses kreatif.

#### **Karakteristik Kognitif untuk Berpikir Kreatif**

Bowd, McDougall dan Yewchuck (1994) menjelaskan ciri-ciri aspek kognitif yang diperlukan untuk menghasilkan pemikiran kreatif yang meliputi : (1) *Fluency* : kelancaran menjawab pertanyaan; (2) *Flexibility* : mampu menghasilkan gagasan yg tdk biasa; (3) *Originality* : mampu melihat dari sudut pandang yang berbeda dan mampu menghasilkan gagasan yang original; (4) *Elaboration* : mampu mengelaborasi konsep dan

mengimplementasikan; (5) *Visualization* : mampu berimajinasi dan memvisualisasikan konsep; (6) *Transformation* : mampu mengubah suatu benda/gagasan pada benda/obyek lain dan melihat makna & manfaat dengan cara baru; (7) *Intuition* : kemampuan melihat hub./kaitan suatu hal dgn hal lain dalam kondisi informasi terbatas dan (8) *Synthesis* : kemampuan mengkombinasikan bagian-bagian ke dalam keseluruhan yang kompak dan logis.

### **Ciri Ciri Pribadi yang Kreatif**

Salah satu cara untuk mengembangkan kreatifitas adalah mengembangkan sejumlah kualitas pribadi yang telah diidentifikasi berulang-ulang sebagai ciri-ciri orang yang secara konsisten kreatif, meliputi:

- (1) Ketertarikan pada kegiatan yang bernilai intelektual dan artistik;
- (2) Ketertarikan untuk memahami masalah yang kompleks untuk menemukan solusi;
- (3) Memiliki kepedulian pada proses dan pencapaian hasil kerja yang sebaik-baiknya;
- (4) Menunjukkan ketekunan dalam pencapaian tujuan;
- (5) Memiliki pemikiran yang mandiri;
- (6) Menunjukkan toleransi terhadap situasi/masalah yang ambigu;
- (7) Memiliki kebutuhan otonom/kebebasan;
- (8) Memiliki kepercayaan diri;
- (9) Memiliki kesiapan mengambil resiko

### **Bertukar Pendapat sebagai Cara Mengembangkan Ide Ide dalam Kelompok Kerja**

Saling bertukar pendapat merupakan mesin ide bagi suatu tim atau kelompok kerja. Kesempatan bagi tim untuk melontarkan ide pada awal sebuah proyek atau untuk memecahkan masalah rumit yang tiba-tiba muncul. Semakin produktif sebuah kelompok, semakin dapat berbenturan pendapat secara teratur dan efektif. Beberapa teknik bertukar pendapat yang lebih baik diuraikan dibawah ini. Pertama, mempertajam fokus, bertukar pendapat yang baik dimulai dengan menyatakan masalah dengan jelas, berupa pertanyaan yang sederhana dan spesifik. Kedua, membuat aturan-aturan bertukar pendapat yang menyenangkan untuk mendorong orang mengeluarkan ide/gagasan secara bebas, bukan aturan yang menghambat dan mengkritik ide-ide. Aturan-aturan tersebut dibuat dan ditempelkan supaya dapat terbaca oleh orang yang melakukan bertukar pendapat. Ketiga, memberikan nomer untuk ide-ide yang telah disampaikan. Hal tersebut memberi manfaat untuk memotivasi anggota kelompok mengungkapkan

gagasan/ide sebanyak-banyaknya dan untuk mengetahui catatan jejak urutan ide-ide yang disampaikan. Munculnya ide-ide yang secara kuantitas banyak memberikan peluang untuk memilih ide-ide yang lebih berkualitas diantara ide-ide lainnya. Keempat, Fasilitator bertukar pendapat memahami momen untuk membangun dan melompat. Fasilitator terbaik dapat mengembangkan percakapan yang muncul dengan sentuhan lembut pada fase awal dan membiarkan ide-ide mengalir pada bagian menanjak dari kurva penyampaian ide. Sebaliknya ketika energi melemah maka fasilitator perlu melakukan lompatan-lompatan ide mundur (membahas ide-ide yang sebelumnya sudah disampaikan) maupun maju (menawarkan ide-ide baru). Kelima, membuat ruang ide. Mempersiapkan ruang bertukar pendapat dengan cara menempel dinding dengan kertas-kertas putih sehingga setiap ide yang muncul dapat segera ditulis dengan spidol pada kertas yang menempel pada dinding tersebut. Keenam, melakukan relaksasi mental sebelum melakukan bertukar pendapat. Hal tersebut dapat dilakukan dengan melakukan permainan (game) yang dapat mencairkan suasana baik pikiran maupun hubungan dalam kelompok. Ketujuh, melakukan secara fisik. Bertukar pendapat yang bagus adalah dengan memvisualisasikan. Sehingga dalam bertukar pendapat dapat langsung dilakukan membuat sketsa, memetakan pikiran, menggambar diagram dan menempel gambar. Pengaruh bertukar pendapat pada aspek psikologis yaitu memberikan perasaan yang fantastis, dan merasakan sensasi memiliki banyak pengalaman. Selain itu, memunculkan semangat dalam tim serta antusiasme untuk membicarakan ide-ide yang muncul pada saat bertukar pendapat.

### **Gaya Kepemimpinan yang Mendorong Kreativitas**

Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam sebuah organisasi sangat menentukan banyaknya inovasi yang dihasilkan. Inovasi pada dasarnya sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin perusahaan untuk memotivasi karyawan mengaktualisasikan seluruh potensi yang dimiliki. Pemimpin mulai dari puncak sampai pada yang memimpin unit kerja operasional pada lini paling bawah dalam struktur organisasi berperan dalam inovasi. de Jong dan Hartog (2007) menunjukkan bahwa teori kepemimpinan yang diduga mempunyai keterkaitan yang erat dengan inovasi di perusahaan yaitu kepemimpinan transformasional, kepemimpinan partisipatif dan *Leader-Member Exchange*.

Pertama, Kepemimpinan partisipatif. Gaya pengambilan keputusan berurutan dari sisi kewenangan yang diberikan kepada bawahan yaitu mulai dari tanpa wewenang apapun (otokratis) sampai pada pemberian wewenang yang paling besar kepada bawahan (delegasi). Proses pengambilan keputusan yang bergerak semakin kearah delegasi maka semakin meningkatkan semangat berinovasi. Seorang yang bergaya kepemimpinan

partisipatif adalah pemimpin yang memberikan peluang kepada karyawan untuk ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan mempengaruhi keputusan yang dibuat pemimpin. Gaya kepemimpinan tersebut memberikan peluang kepada bawahan untuk menentukan arah dan merancang tugas yang diinginkan. Hal itu dapat membuka peluang untuk mengembangkan kreativitas karyawan dalam menghasilkan inovasi.

Kedua, *Leader-Member Exchange (LMX)*. Ancok, D. (2012:12) menjelaskan pada kondisi *high exchange*, hubungan pemimpin dengan orang yang dipimpin relatif akrab dan mereka merasa sebagai bagian hubungan pertukaran yang tinggi apabila pemimpin memiliki kepercayaan pada bawahannya. Kepercayaan ini tumbuh karena bawahan memiliki integritas dan kompetensi baik dari aspek teknis pekerjaan maupun dalam hubungan sosial dengan orang lain. Pada kondisi *high exchange*, pemimpin berbagi informasi, mendelegasikan pekerjaan, melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, memberikan pekerjaan yang menarik dan memberikan banyak kemudahan kepada bawahannya seperti gaji tinggi, tempat kerja yang lebih luas, dan jadwal kerja yang lebih baik. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang *high exchange* akan lebih besar pengaruhnya pada semangat inovasi para karyawan, dan munculnya karya inovatif dalam perusahaan. Hal tersebut dapat terjadi karena karyawan merasa bebas menyampaikan idenya, pada sisi lain pemimpin lebih mau mendengarkan gagasan mereka.

Ketiga, Gaya Kepemimpinan Transformasional. Ciri-ciri kepemimpinan transformasional meliputi :1) *Idealized Influence* : sifat-sifat keteladanan (*role model*) yang ditunjukkan kepada pengikut dan sifat-sifat yang dikagumi pengikut dari pemimpinnya. Perwujudan sifat keteladanan antara lain lebih mengutamakan kepentingan karyawan daripada kepentingan diri sendiri; bersedia menanggung resiko dari keputusan yang diambil karyawan; 2) *Intellectual Stimulation* : mengembangkan kompetensi pengikutnya dengan cara memberikan tantangan dan pertanyaan agar pengikutnya berolah pikir mencari cara baru dalam melakukan suatu pekerjaan; 3) *Individual Consideration* : ciri pemimpin yang memperhatikan kebutuhan karyawan dan membantu karyawan agar mereka bisa maju dan berkembang dalam karir dan kehidupan mereka; 4) *Inspirational Motivation* : sifat pemimpin yang memberikan inspirasi dalam bekerja, mengajak karyawan untuk mewujudkan sebuah cita-cita bersama agar hidup dan karya mereka menjadi bermakna. Bekerja bukan hanya sarana untuk mendapatkan uang, melainkan juga sebuah wahana untuk menemukan kebermaknaan dalam hidup.

Gaya kepemimpinan transformasional lebih mampu mendorong inovasi baik pada level individual maupun kelompok. Hal tersebut dapat terjadi disebabkan pemimpin transformasional memandang karyawan sebagai orang yang bertanggungjawab, memiliki kesadaran internal untuk bekerja dan bangga pada pekerjaannya. Pemimpin

transformatif mampu menghargai bawahan dan mendorong bawahan untuk mengaktualisasi potensi insani yang dimiliki secara maksimal. Pemimpin transformasional juga mampu mengembangkan pemimpin-pemimpin baru di lingkungan kerjanya, menciptakan lingkungan kerja yang apresiatif sehingga dapat menggugah gairah dan semangat berinovasi dan belajar bersama, menjadikan dirinya sebagai model integritas bagi anggotanya.

### **Pengembangan Kultur Kreatif**

Sloane (2007) menjelaskan terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan pemimpin dalam membangun kultur kreatif di tempat kerja yang meliputi membiasakan untuk bertanya; memuji para inovator; memfokuskan pada hal-hal yang berjalan baik; menciptakan suasana kerja yang menyenangkan; menerima kegagalan; merasa takut pada kesuksesan; menyusun teka-teki; menggunakan bahasa yang tepat; mengasumsikan produk/layanan bisnis kuno; membangun kepercayaan dan memberdayakan para pegawai. Di bawah ini akan diuraikan mengenai cara-cara untuk membangun budaya kreatif tersebut.

Pertama, pemimpin inovatif adalah pemimpin yang memiliki keingintahuan tak terbatas, sehingga tak pernah berhenti bertanya. Mereka juga berupaya untuk menanamkan hal yang sama kepada segenap stafnya. Para pemimpin pada setiap jenjang kepemimpinan harus mendorong setiap stafnya bertanya, termasuk di dalamnya menanggapi pertanyaan-pertanyaan yang muncul. Kedua, memberikan pujian kepada bawahan/karyawan yang telah mencoba hal-hal baru meskipun belum berhasil. Pujian yang diberikan pada saat belum berhasil lebih bermakna bagi individu daripada pujian pada saat kesuksesan. Hal tersebut dapat mendorong bawahan/karyawan untuk terus berinovasi. Ketiga, memfokuskan perhatian pada hal-hal yang sudah berjalan baik. Hal tersebut dilakukan agar dapat melihat dan mengembangkan keunggulan yang dimiliki serta lebih cermat dalam melihat berbagai peluang.

Keempat, menciptakan suasana yang menyenangkan untuk bekerja. Suasana yang menyenangkan merupakan hal penting untuk menumbuhkan kreativitas karena kreativitas berhubungan erat dengan hal-hal yang menyenangkan seperti humor, permainan dan kegiatan yang merangsang ide-ide secara spontan dan mencairkan suasana. Kelima, menerima kegagalan. Pada umumnya cara terbaik menguji ide adalah dengan mencoba ide tersebut. Banyak contoh perusahaan yang pada awalnya mengalami beberapa kali kegagalan sehingga mereka menemukan sesuatu yang baru sebagai sumber kesuksesan. Jenis kegagalan yang patut mendapat pujian adalah kegagalan yang didasarkan pada upaya yang tulus untuk menciptakan sesuatu yang baru/berbeda.

Keenam, menanamkan pikiran dan sikap untuk lebih berhati-hati pada kesuksesan. Hal tersebut perlu dilakukan pemimpin karena keberhasilan cenderung membuat seseorang maupun organisasi menjadi terlena dan berpuas diri, bahkan menghambat munculnya ide-ide baru. Ketujuh, merangsang sudut pandang yang beragam dari masalah dengan membuat teka-teki. Setiap masalah bisnis adalah teka-teki sehingga salah satu cara yang dapat digunakan untuk merangsang ide-ide kreatif adalah membuat teka-teki pemikiran lateral/teka-teki situasi. Cara tersebut adalah metode untuk mengembangkan kemampuan bertanya, mendengarkan, kerjasama tim dan imajinasi dalam organisasi. Kedelapan, menggunakan bahasa yang tepat. Kata-kata adalah hal yang penting, karena akan membentuk sikap dan perilaku orang yang mendengarnya. Kata-kata yang dapat dipersepsi sebagai desakan, perintah dan seolah menyiratkan ancaman sebaiknya dihindari, misalnya “Kita harus memenangkan tender, lakukan apapun untuk memenangkannya. Sebaliknya disarankan untuk menggunakan kata-kata yang bersifat terbuka (inklusif), mendorong pendekatan positif dan kreatif, misalnya “Mari kita bekerja sama dan mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan”.

Kesembilan, mengasumsikan produk/layanan bisnis kuno. Hal tersebut bertujuan agar terpacu menemukan sesuatu yang baru secara terus-menerus. Kesepuluh, membangun kepercayaan dan memberdayakan segenap staf/bawahan. Caranya mengajak diskusi karyawan mengenai sasaran yang ingin dicapai dalam pekerjaan; memberikan kebebasan menentukan tindakan/cara terbaik untuk mencapainya; menunjukkan dukungan terhadap tindakannya meskipun belum meminta persetujuan.

## **B. Inovasi**

Inovasi bisa didenifisikan sebagai proses tertentu seorang dengan melalui pendayagunaan pemikiran, kemampuan imajinasi, berbagai stimulant dan individu yang mengelilinginya yang berusaha menghasilkan produk baru, baik bagi dirinya sendiri atau pun bagi lingkungannya.

### **Jenis Jenis Inovasi**

Beberapa jenis inovasi tersebut dijelaskan sebagai berikut :

1) Inovasi Proses : inovasi proses dilakukan dalam rangka menyederhanakan proses kerja agar efisien atau menemukan proses yang baru sehingga meninggalkan proses lama demi membuat loncatan pencapaian kinerja organisasi.

2) Inovasi Metode : contoh dari inovasi metode antara lain metode pengajaran (*teacher based learning*) berubah menjadi pembelajaran berbasis mahasiswa (*student based learning*).

3) **Inovasi Struktur Organisasi** : inovasi dapat dilakukan dengan mengubah struktur organisasi. Sebagai contoh perubahan dari struktur organisasi yang birokratis menjadi struktur organisasi yang lintas fungsi dan organisasi jaringan sehingga pola kerja dan pola komunikasi lebih fleksibel dan cepat

4) **Inovasi Hubungan** : hubungan dalam bisnis yang semula mengabaikan peran para pelanggan dan pemasok membuat biaya bisnis lebih mahal. Sehingga perlu dikembangkan hubungan kemitraan dengan organisasi lain dalam wujud membantu pengembangan mitra bisnis atau dalam bentuk aliansi bisnis. Sebagai contoh kerjasama antara perusahaan penerbangan dengan bank melalui kartu kredit dengan label kedua perusahaan tersebut.

5) **Inovasi Strategi** : mengubah orientasi strategi yang semula lebih berorientasi internal menjadi berorientasi eksternal. Contoh strategi yang dilakukan Jepang pada awalnya tertutup dan sangat fanatik dengan budayanya setelah restorasi meiji Jepang menjadi Negara terbuka yang belajar banyak hal-hal yang baik dari negara-negara lain.

6) **Inovasi Pola Pikir** : Pola pikir menentukan tindakan yang diambil dalam menghadapi masalah. Sebagai contoh pola pikir manajemen lama yang mengasumsikan karyawan adalah orang yang malas, tidak bertanggungjawab, hanya mau menerima upah dengan kerja seadanya. Pola pikir tersebut perlu dirubah menjadi asumsi yang positif terhadap karyawan.

7) **Inovasi Produk** : inovasi produk perlu dilakukan karena konsumen menginginkan produk yang multiguna. Selain itu konsumen juga menginginkan produk murah, kuat, sederhana dalam pengoperasian dan penggunaannya. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah produk yang dipakai seseorang menjadi bagian dari kepribadiannya sehingga desain produk, tampilan perlu disesuaikan dengan karakteristik pengguna.

8) **Inovasi Pelayanan** : pelayanan bagian yang sangat penting dari pemasaran sebuah produk dan jasa. Pelayanan meyangkut emosi. Orang akan meninggalkan produk atau jasa bila pemberi layanan lambat bekerja, tidak ramah, marah-marah, cemberut dan menunggu lama. Sebagai contoh agen perjalanan eksekutif memberikan pelayanan lengkap

### **Prinsip Prinsip Inovasi**

Tujuh prinsip inovasi adalah sebagai berikut :

- 1) Melakukan sesuatu aktifitas yang kita sukai;
- 2) Berusaha menjalin kerjasama dengan orang-orang yang punya pemikiran dan pandangan yang sama, dan membantu untuk merealisasikan ide-ide menjadi inovasi-inovasi;
- 3) Senantiasa mengembangkan kreativitas dengan memahami pengalaman;

- 4) Menciptakan produk-produk yang dapat memenuhi harapan, impian dan ambisi konsumen;
- 5) Menciptakan produk yang sederhana, mudah cara pemakaiannya tetapi memiliki banyak fungsi.;
- 6) Memberikan pelayanan yang baik sehingga menorehkan kesan positif dan hubungan yang mendalam dengan konsumen;
- 7) Mampu mengenalkan produk /hal baru kepada konsumen secara efektif sehingga mereka memiliki perhatian dan antusiasme terhadap produk tersebut.

### **Ringkasan**

Suatu organisasi harus mampu bersaing dengan organisasi organisasi lain. Oleh sebab itu kreativitas dan inovasi harus mereka lakukan. Kreativitas adalah suatu proses aktivitas kognitif seseorang untuk melahirkan sesuatu yang baru, baik berupa karya baru maupun karya kombinasi yang semuanya itu relatif berbeda dengan apa yang ada sebelumnya. Sedangkan inovasi adalah proses tertentu seorang dengan melalui pendayagunaan pemikiran, kemampuan imajinasi, berbagai stimulant dan individu yang mengelilinginya yang berusaha meghasilkan produk baru, baik bagi dirinya sendiri atau pun bagi lingkungannya. Kreativitas dan inovasi harus dilakukan secara terus-menerus dalam berbagai aspek, baik produk, layanan, proses kerja, metode maupun lainnya. Salah satu modal untuk melakukan inovasi adalah adanya kreativitas. Keterkaitan antara keduanya yaitu kreativitas merupakan pengembangan ide-ide baru sedangkan inovasi adalah proses penerapan ide-ide tersebut secara aktual ke dalam praktek. Kreativitas merupakan interaksi antara potensi individu dengan lingkungan. Agar kreativitas berkembang di organisasi maka ada beberapa upaya yang dilakukan yaitu curah pendapat di dalam tim/kelompok kerja, gaya kepemimpinan yang mendorong kreativitas dan mengembangkan kultur kreatif.

### **Implikasi Manajerial**

Para manajer di berbagai organisasi harus menciptakan situasi lingkungan kerja yang nyaman. Karena dengan adanya lingkungan kerja yang nyaman, keterbukaan antara atasan dan karyawan, akan membuat individu lebih senang dan nyaman dalam menyelesaikan pekerjaan. Individu merupakan aset yang terpenting bagi jalannya suatu organisasi, sehingga individu harus bekerja dalam keadaan senang, nyaman, dan tidak merasa tertekan. Apabila individu merasa tertekan dalam menyelesaikan pekerjaan, hal tersebut akan menurunkan kinerja individu tersebut. Terlebih lagi untuk para kaum muda, mereka sangat menginginkan situasi bekerja yang menyenangkan dan tidak hanya

terpaku di ruang kerja. Sehingga mereka dapat mengekspresikan kemampuan dan juga menggali potensi yang mereka miliki. Dengan adanya lingkungan kerja yang nyaman, dukungan dari organisasi baik bersifat materi maupun non materi, akan meningkatkan kecerdasan kreatif dan kinerja inovasi dari para individu, yang mana kecerdasan kreatif dan kinerja inovasi tersebut akan membuat organisasi semakin maju dan mempunyai keunggulan kompetitif.

### Yuk Praktek

#### Kreativitas, Inovasi dan Kewirausahaan

Oleh SWAOnline-3 Maret 2015

Peter Drucker pernah mengatakan bahwa inovasi merupakan sebuah kekhasan dari *entrepreneurs* (wirausaha); sebuah alat yang mereka gunakan untuk menggali peluang dalam perubahan untuk membangun sebuah bisnis yang berbeda. Inovasi, dapat ditunjukkan sebagai sikap disiplin, dapat dipelajari, dan dapat dipraktikkan.

Inovasi dan kewirausahaan tidak hanya sebatas ide-ide bisnis yang cemerlang. Poin terbesar dalam hal ini adalah bagaimana caranya untuk mengidentifikasi, menilai, dan menyempurnakan ide tersebut, serta mengembangkannya ke dalam konsep bisnis yang nyata.

Fase awal penciptaan ide mungkin membutuhkan suatu proses kreatif yang signifikan. Namun, pada fase pengembangan ide akan lebih banyak berkisar pada kegiatan *problem-findings* dan *problem-solving*, dimana proses ini akan membutuhkan input-input yang kreatif.

Berbicara tentang kreativitas inovasi dan kewirausahaan, menurut Isaksen dan Tidd, dalam buku *Innovation and Entrepreneurship* (2011), terdapat tiga faktor yang mempengaruhi proses kreatif dalam suatu organisasi. Salah satu dari ketiga faktor tersebut adalah personality.

Studi tentang inovasi dan kewirausahaan cenderung berfokus pada peran individu, yaitu karakteristik bawaan dari seorang inventor atau wirausaha. Tipikal karakteristik dari seorang wirausaha antara lain adalah:

- Memiliki semangat, passion, untuk mencari dan mengidentifikasi peluang-peluang baru;
- Fokus dan disiplin dalam mengejar peluang pada proyek tertentu, bukan mengejar berbagai peluang secara oportunistis;
- Fokus pada proses eksekusi sebuah ide, bukan pada proses analisis kelayakan bisnis yang tak berujung;

- Terlibat dan membangun jejaring profesional, dan mampu menggali keahlian serta sumber daya yang dimiliki oleh orang lain.

Selain karakteristik di atas, kesuksesan seorang wirausaha juga dipengaruhi oleh variabel lain, seperti latar belakang etnis dan agama, profil psikologis, dan pendidikan serta pengalaman. Berdasarkan riset yang pernah dilakukan, satu dari empat wirausaha memiliki orang tua yang juga seorang wirausaha. Orang tua yang bekerja sebagai seorang wirausaha akan menjadi role model bagi anak-anaknya yang pada akhirnya mungkin untuk memberikan dukungan untuk menjadi seorang wirausaha pula.

Dalam kaitannya dengan latar belakang etnis dan agama, beberapa populasi dari etnis dan agama tertentu memiliki persentase wirausaha yang cukup tinggi. Di Eropa, sebagian besar umat Yahudi berkarier sebagai wirausaha. Beberapa yang dikenal publik adalah Mark Zuckerberg (Facebook) serta Larry Page dan Sergey Brin (Google). Di Asia, sebagian besar wirausaha merupakan mereka yang beretnis China.

Kebanyakan riset tentang psikologi dan kewirausahaan yang telah dilakukan didasarkan pada pengalaman dari perusahaan kecil di Amerika Serikat. Studi tersebut menyebutkan bahwa seorang wirausaha cenderung untuk memiliki internal locus of control, yakni sukses atau tidaknya suatu outcome ditentukan oleh dirinya sendiri, bukan dari faktor eksternal.

Wirausaha yang sukses juga memiliki *need for achievement* yang tinggi. Seorang wirausaha cenderung untuk termotivasi oleh kebutuhan untuk mendapatkan prestasi tertentu ketimbang keinginan untuk sukses secara umum. Perilaku ini kemudian diasosiasikan dengan sikap berani mengambil risiko secara realistis.

Sebagian orang memiliki pandangan bahwa wirausaha yang sukses cenderung untuk memiliki latar belakang pendidikan yang kurang cemerlang. Salah satu alasan logis dari fenomena ini adalah karena adanya keterbatasan kemampuan dan peluang kerja dari mereka yang *under-educated*. Hal ini sering kali disebut sebagai *necessity-drive entrepreneurship*, sesuatu yang bertolak belakang dengan *opportunity-driven entrepreneurship*.

Mereka yang terkategori sebagai *opportunity-driven entrepreneurs* cenderung untuk memiliki latar belakang pendidikan yang lebih baik daripada *necessity-drive entrepreneurs* dan cenderung untuk menjadi wirausaha yang lebih sukses.

Sebelum menjadi seorang wirausaha, secara rata-rata seseorang akan bekerja selama 13 tahun sebelum akhirnya membuat perusahaan sendiri. Sebenarnya, tidak ada pola yang spesifik dari seorang wirausaha yang sukses. Namun demikian, pengalaman terlibat dalam pekerjaan yang bersifat *developmental work* nampaknya lebih memberikan arti daripada pengalaman terlibat dalam pekerjaan riset. Seperti halnya para wirausaha dari Silicon Valley yang telah terlebih dahulu mendapatkan berbagai macam

pengalaman praktis dari banyak perusahaan sebelum akhirnya membangun perusahaannya sendiri.

Pada akhirnya, kewirausahaan tidak akan terlepas dari inovasi. Penemuan produk, proses atau paradigma baru itulah yang akan menggerakkan roda kapitalisme. Hal-hal baru tersebut sangat dipengaruhi proses kreatif yang dilalui oleh seorang individu, termasuk didalamnya *personality* dan latar belakang individu tersebut.

## **BAGIAN 3 : UNIT ANALISIS TINGKAT KELOMPOK (MACRO)**

Bagian unit analisis tingkat kelompok (makro) mencakup 5 topik yang berbeda namun saling terkait. Pada bab 9, pertama tama akan dibahas mengenai dinamika kelompok dan efektivitas tim. Kemudian pada bab 10, akan dijelaskan mengenai kekuasaan dan politik. Pada bab 11 akan dipaparkan mengenai komunikasi di dalam organisasi, lalu di bab 12 akan dibahas mengenai manajemen konflik dan keterampilan negoisasi. Bab 13 atau bab terakhir dalam bagian ini akan dijelaskan mengenai kepemimpinan.

## **BAB 9**

### **DINAMIKA KELOMPOK DAN EFEKTIVITAS TIM**

#### **A. Dinamika Kelompok**

Kelompok adalah sejumlah kecil orang dengan keterampilan yang berkomitmen untuk tujuan bersama, dan pendekatan yang mereka pertanggungjawabkan secara timbal balik.

Kelompok dalam organisasi adalah sumber kekuatan kuat yang perlu dikelola karena mereka dapat bersifat konstruktif dan destruktif. Kekuatan kuat ini dapat memengaruhi karyawan secara individu, serta organisasi yang lebih besar, baik secara positif maupun negatif.

Dinamika kelompok mengacu pada semua proses psikologis yang terjadi dalam kelompok. Kurt Lewin (1951), yang mengimpor ide gestalt ke psikologi sosial, menekankan pada penggambaran situasi total. Yaitu, konfigurasi kekuatan. Oleh sebab itu, kelompok adalah entitas sosial yang dalam beberapa hal lebih besar daripada jumlah bagian mereka. Lingkungan sosial merupakan bidang psikologis di mana berbagai kekuatan fasilitas dan penghambat diaktifkan, yang pada akhirnya akan menentukan perilaku manusia.

Salah seorang tokoh teori dinamika kelompok adalah Kurt Lewin yang terkenal dengan Force-Field Theory. Kurt Lewin melihat sebuah kelompok sebagai satu kesatuan yang utuh. Kesatuan ini muncul sebagai hasil dari adanya gaya tarik menarik yang kuat diantara unsur-unsur yang terlibat di dalamnya, yang mana unsur-unsur tersebut adalah manusia yang ada dalam organisasi, yang masing-masing bertindak sebagai ego, dengan gaya-gaya tertentu, sehingga terjadilah saling tarik menarik, yang menjadi kekuatan kelompok.

Dinamika kelompok secara harfiah merupakan sebuah kata majemuk, terdiri dari dinamika dan kelompok, yang menggambarkan adanya gerakan bersama dari sekumpulan orang atau kelompok dalam melakukan aktivitas organisasi.

#### **Tahap Pertumbuhan Kelompok**

Sebagai makhluk individu dan makhluk sosial, manusia selalu berupaya untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Oleh sebab itu, manusia melakukan berbagai upaya. Upaya tersebut selalu berpedoman kepada pengetahuan kebudayaan yang dimiliki dan digunakannya untuk mempersepsi suatu obyek yang dihadapinya. Kemudian ia bertindak sesuatu atau berperilaku tertentu terhadap obyek tersebut, baik berupa benda-benda maupun manusia lain. Seorang individu tidak bisa jika tidak bersentuhan atau

tidak memerlukan campur orang lain. Oleh karena itu manusia selalu memerlukan kehidupan berkelompok.

Pertumbuhan kelompok melalui beberapa fase, yaitu: fase *performing* (fase berprestasi), fase *norming* (fase pembentukan norma), fase *storming* (fase peralihan), dan *forming* (fase kekelompokan).

a. Tahap Pembentukan Rasa Kekelompokan

Pada tahap ini setiap individu dalam kelompok melakukan upaya penjangkakan terhadap anggota lainnya mengenai hubungan antar pribadi yang dikehendaki kelompok, serta mencoba berperilaku tertentu untuk mendapatkan reaksi dari anggota lainnya. Dengan adanya perilaku individu yang berbeda-beda tersebut, maka secara perlahan, anggota kelompok mulai menciptakan pola hubungan antar sesama mereka. Sehingga pada tahap pertama inilah secara berangsur-angsur mulai diletakkan pola dasar perilaku kelompok, baik yang berkaitan dengan tugas-tugas kelompok, atau yang berkaitan dengan hubungan antar pribadi anggotanya. Dalam kaitannya dengan tugas kelompok, tujuan kelompok belum jelas dan satu sama lain masih berusaha untuk mencari-cari. Hubungan antar individu masih terlihat kaku, namun mereka tetap berusaha untuk saling beradaptasi. Produk akhir dari fase *forming* ini diharapkan terbentuknya rasa kekelompokan diantara anggotanya.

b. Tahap Peralihan

Pada tahap ini, tujuan kelompok mulai terbentuk dan partisipasi anggota meningkat. Pada tahap ini anggota kelompok mulai bisa melihat kekuatan dan kelemahan masing-masing anggota kelompok berkat proses interaksi yang intensif, ditandai dengan mulai terjadinya konflik satu sama lain. Salah satu ciri penting dari fase ini adalah dengan berbagai cara apapun anggotanya akan saling mempengaruhi di antara satu sama lain.

c. Tahap Pembentukan Norma

Pada tahap ini anggota kelompok mulai melihat karakteristik kepribadian masing-masing secara lebih mendalam, namun tetap saja konflik tidak bisa dihindari. Namun individu di dalam kelompok dapat lebih memahami mengapa terjadi perbedaan dan konflik, bagaimana berkomunikasi dengan orang-orang tertentu, bagaimana cara membantu orang lain dan bagaimana cara memperlakukan orang lain dalam kelompok. Dengan adanya pemahaman tersebut, maka ikatan (kohesi) dan rasa percaya serta kepuasan hubungan dan konsensus diantara anggota kelompok dalam pengambilan keputusan meningkat, anggota mulai merasakan perlunya

kesatuan pendapat mengenai perilaku yang boleh dan yang tidak boleh ditampilkan dalam pergaulan kelompok atau norma kelompok, agar kelompok bisa bekerja secara efektif dan efisien dalam memecahkan masalah yang dihadapi bersama. Harapan dari tahap pembentukan norma ini adalah terciptanya suasana harmonis dalam kelompok, sehingga hubungan antar individu yang semula penuh dengan keragu-raguan dan konflik satu sama lain akibat ketertutupan diri, telah berubah menjadi sarana untuk pemecahan masalah dan penyelesaian pekerjaan kelompok.

d. Tahap Berprestasi

Pada tahap ini ditandai dengan suasana hubungan kerja yang harmonis antara anggota, norma kelompok telah disepakati, tujuan dan tugas kelompok serta peran masing-masing anggota telah jelas, ada keterbukaan dalam komunikasi dan keluwesan dalam berinteraksi satu sama lain, perbedaan pendapat ditolerir, inovasi berkembang.

### **Faktor Faktor yang Mempengaruhi Dinamika Kelompok**

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi dinamika kelompok, yaitu:

1) Tujuan

Tujuan dinamika kelompok yang diinginkan untuk setiap kelompok dalam organisasi berfungsi: (1) Sebagai lumbung dari ide yang ingin dilaksanakan. (2) Sebagai ikatan jiwa antara anggota kelompok (3) Menjadi sasaran dan juga menjadi sumber dari konsep perencanaan kerja (4) Menjadi motivasi dalam mengadakan persaingan/aktivitas (5) Menjadi perangsang untuk mendapatkan kepuasan kerja, serta (6) Menjadi arah yang tetap dalam menjalankan tugas kelompok.

2) Interaksi

Terdapat 4 macam jenis pola interaksi yang terjadi di kelompok/masyarakat, yaitu: (a) *Acting*, (b) *Co-Acting*, (c) *Interacting* dan (d) *Counter Acting*.

- (a) *Acting*: tidak ada gambaran bahwa antara individu tidak ada usaha untuk saling bekerjasama sesuai dengan tugasnya. Dinamika tersebut pada tujuan yang ingin dicapai yaitu peningkatan kualitas pelayanan produk terhadap pengguna
- (b) *Co-acting*: antara individu dalam kelompok terdapat kerjasama yang erat dalam mencapai suatu tujuan
- (c) *Interacting*: adanya kerjasama antara beberapa kelompok pada satu pola kerja yang sama. Dalam pola interacting dibutuhkan seorang pemimpin

yang mampu mendorong para anggotanya untuk mencapai tujuan kelompok

- (d) *Counter acting*: adanya persaingan dari anggota-anggota kelompok, untuk mengatasnamakan kelompoknya

### **Kinerja dan Pengambilan Keputusan dalam Kelompok Kerja**

Kinerja kelompok digambarkan sebagai analisis input-proses-output, yang menganggap kinerja sebagai fungsi 'input' kelompok (seperti kemampuan anggota, motivasi pribadi dan ukuran kelompok), faktor kontekstual (organisasi yang lebih besar, karakteristik tugas), proses kelompok dan 'input' kelompok (produk, keputusan, dan layanan). Penelitian telah menunjukkan bahwa kinerja kelompok ditingkatkan melalui visi bersama dan saling ketergantungan tujuan karena mempromosikan kerja sama, komunikasi yang baik, dan dukungan sosial. Integrasi yang buruk dari upaya anggota kelompok dapat menyebabkan penurunan motivasi dan hasil.

Aspek penting dari kinerja kelompok kerja adalah kualitas keputusan yang dibuat kelompok, karena kelompok merupakan bagian penting dari organisasi. Penelitian tentang dinamika kelompok secara sistematis menunjukkan bahwa dalam diskusi kelompok, anggota cenderung berpegang pada preferensi mereka mengenai keputusan kelompok mana yang harus dibuat, dan pada akhir pertemuan mereka cenderung merasa lebih kuat tentang kesungguhan pilihan awal mereka (polarisasi kelompok). Penjelasan tentang fenomena kelompok ini adalah bahwa anggota individu memberikan bobot lebih pada argumen yang mendukung posisi awal mereka dalam diskusi kelompok, sementara mengabaikan argumen yang menentangnya. Beberapa orang berpendapat bahwa kualitas keputusan dalam kelompok dapat ditingkatkan dengan membuat anggota kelompok terbiasa dengan jenis pengetahuan tentang dinamika kelompok ini, dan meminta mereka untuk secara sadar mengarahkan perhatian mereka pada argumen terhadap preferensi awal mereka. Namun, dalam pengalaman kami, sekadar memberi tahu kelompok bagaimana preferensi awal anggota individu diperkuat oleh diskusi kelompok biasanya tidak cukup untuk mengatasi masalah. Pelatihan khusus dan pembelajaran berbasis pengalaman harus diberikan kepada karyawan untuk membangun kompetensi yang mengarah pada pembuatan keputusan kelompok berkualitas tinggi. Paradoksnya, pengambilan keputusan yang buruk oleh kelompok juga terjadi ketika anggota merasa sangat tertarik satu sama lain, serta kepada kelompok secara keseluruhan (kelompok yang sangat kohesif), dan biasanya di bawah naungan seorang pemimpin yang karismatik dan terarah. Fenomena kelompok ini disebut 'groupthink' dan telah dikaitkan terutama dengan tingkat keterpaduan kelompok yang sangat tinggi.

## **B. Efektivitas Tim**

Organisasi membentuk tim untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh sebab itu, pencapaian tujuan tim merupakan salah satu kriteria. Namun, efektivitasnya multidimensi. Akibatnya, efektivitas tim memiliki banyak komponen, beberapa kognitif dan afektif, dan perilaku lainnya. Lebih lanjut, hasil psikologis berbeda dari hasil ekonomi, sosial, dan politik tim. Efektivitas tim sebagai suatu sistem mencakup input, proses, hasil, dan kontrol tim. Sistem memfasilitasi pencapaian hasil individu, tim, dan organisasi. Sebagai kriteria, keefektifan tim mungkin bersifat internal bagi tim ketika anggota individu belajar dan tim tumbuh atau menjadi layak. Efektivitas eksternal terwujud ketika tim menghasilkan hasil untuk klien, termasuk organisasi. Produktivitas, inovasi, laba atau penjualan, serta kepuasan pelanggan, pembelajaran dan kreativitas adalah contoh efektivitas tim eksternal.

## **Urgensi Kerjasama dalam Tim**

Kerjasama tim akan lebih efektif dan efisien dari pada bekerja sendirian. Beberapa hal yang sulit dilakukan secara mandiri, dapat dengan mudah dicapai dengan kerjasama, karena dalam kerjasama terjadi hubungan yang saling menguatkan antara berbagai pihak yang terlibat dalam kerjasama itu. Banyak pekerjaan yang tidak mungkin secara mandiri dapat dilakukan dengan baik. Jika memaksakan bekerja sendiri, kita akan kehabisan tenaga, sumber daya dan waktu, bahkan hasil dari upaya seperti itu pun belum tentu memuaskan pihak lain atau customer yang menggunakan jasa/produk tersebut. Dalam hal ini Tony Lendrum (2003) menjelaskan: "Jika Anda selalu melakukan apa yang telah anda lakukan, maka anda akan selalu mendapatkan apa yang selalu anda dapatkan. Kerjasama strategis pada dasarnya adalah proses perubahan. Dalam bekerjasama, akan menyebabkan pengelolaan terhadap banyak perubahan, serta perubahan yang tak terkendali yang akan memastikan kesuksesan". Oleh sebab itu, alasan utama pentingnya dibentuk tim dalam suatu organisasi dan melakukan kerjasama yang baik dalam tim adalah agar setiap individu dalam organisasi dapat mengerjakan tugas dengan baik dalam rangka mendukung tujuan organisasi secara keseluruhan, dengan lebih efektif dibandingkan dengan bekerja secara individu.

Di dalam sebuah organisasi, keberadaan tim sangat diperlukan karena sudah banyak fakta menunjukkan, bahwa tim dapat bekerja efektif terutama pada tugas-tugas yang kompleks, karena struktur tim digunakan dan dijalankan dengan efektif. Maka manfaat akan didapat oleh organisasi dan anggota tim tersebut. Tim juga dapat meningkatkan kreativitas, pemecahan masalah dan inovasi, dapat mengumpulkan ide, perspektif, pengetahuan & ketrampilan menciptakan sinergi, serta mendorong anggota

mampu mengkombinasikan ketrampilan untuk menciptakan pendekatan-pendekatan baru dalam pemecahan masalah.

Tim dibentuk dengan tujuan untuk membantu kelompok fungsional menjadi lebih efektif. Secara spesifik, membentuk sebuah tim artinya harus mengembangkan beberapa hal, diantaranya semangat, saling percaya, kedekatan, komunikasi, dan produktivitas antar individu dalam organisasi.

### **Efektivitas dan Tim Efektif**

Menurut Mullins L.J (1989) efektivitas adalah berkaitan dengan 'melakukan hal yang benar', berkaitan dengan output pekerjaan dan apa yang sebenarnya dicapai manajer, sementara efisiensi berkaitan dengan 'melakukan hal yang benar', berkaitan dengan input dan apa yang manajer lakukan. Agar efisien, manajer harus memperhatikan persyaratan input pekerjaan, untuk klarifikasi tujuan, perencanaan, organisasi, arah, dan kontrol. Tetapi agar efektif, manajer harus memperhatikan output pekerjaan, untuk kinerja dalam jangka waktu untuk faktor seperti memperoleh hasil terbaik di bidang penting organisasi, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, meningkatkan profitabilitas, dan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Oleh karena itu, efektivitas harus dikaitkan dengan pencapaian beberapa tujuan, sasaran atau tugas - dengan kinerja proses manajemen dan pelaksanaan pekerjaan. Sehingga menurut Mullins efektif adalah terkait dengan produk atau output, efektif fokusnya pada mengerjakan sesuatu hal yang benar (*doing the right things*), sedangkan efisien terkait dengan input dan bagaimana kita mengerjakannya dengan baik dan benar (*doing things right*).

Menurut Steers (1977) efektifitas memiliki pengertian yang berbeda bagi setiap orang. Bagi manajer produksi, efektivitas merupakan kuantitas atau kualitas output dari barang atau jasa. Bagi seorang ilmuwan, efektivitas merupakan penemuan atau produk baru suatu organisasi. Bagi sarjana ilmu sosial, efektifitas ditinjau sebagai kualitas kehidupan pekerja. Robbins (1995) menganggap efektivitas sebagai produk, yakni sebagai perwujudan dari tujuan tujuan organisasi.

Efektivitas sebagai suatu proses dikemukakan oleh Yuchman dan Seashore (1967) bahwa efektivitas adalah kapasitas dari organisasi untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber daya dan sependai mungkin mencapai tujuan operasional organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah proses dan langkah langkah kegiatan yang harus dilakukan dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi yang telah direncanakan. Efektivitas mencakup keseluruhan kegiatan mulai dari input, proses, dan output.

Agar suatu tim dapat bekerja secara efektif, maka setiap individu dalam organisasi harus aktif dan bersama sama berusaha untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, semua anggota dalam organisasi tersebut harus secara teratur mengevaluasi pencapaian dan metode dalam menyelesaikan tugas tugasnya.

Efektivitas tim mencakup tiga komponen utama, yaitu :

- a. Efektivitas tugas adalah suatu tingkat dimana suatu tim berhasil mencapai hal hal yang berhubungan dengan tugas
- b. Kesehatan mental diartikan sebagai kesejahteraan, pertumbuhan, dan perkembangan anggota tim
- c. Keberlangsungan tim adalah memungkinkan tim untuk terus menerus bekerja sama dan berfungsi efektif

### **Ciri Ciri Tim yang Efektif**

Berikut ini adalah ciri ciri tim yang efektif di dalam suatu organisasi :

1. Bekerja sama dengan tujuan tertentu, sasaran yang jelas, saling mempercayai antar individu, dan penuh percaya diri serta mengutamakan unjuk kerja.
2. Bersedia menerima perbedaan dan sumbangan pemikiran serta masing-masing individu memiliki peran yang berbeda beda.
3. Pemecahan masalah dilaksanakan secara positif tanpa melibatkan kebencian individu.
4. Saling berbagi ilmu, pengetahuan, informasi, dan keterampilan agar seluruh tim memiliki kemampuan yang sama
5. Apabila terjadi perbedaan pendapat mereka akan duduk bersama dan memecahkan permasalahan yang ada dengan kepala dingin dan terbuka.
6. Pembagian dan pendelegasian tanggung jawab dengan orang-orang yang bekerja secara mandiri tetapi tetap dalam kerangka kerja sama.
7. Berbagai saran untuk memperbaiki kinerja organisasi diterima dengan baik walaupun berasal dari anggota tim yang lain.
8. Seluruh anggota tim tidak ragu-ragu mengambil inisiatif dan tindakan yang diperlukan, tanpa merasa cemas akan suara yang berbeda pendapat

Sebuah tim yang sukses memiliki kriteria kriteria sebagai berikut :

1. *A Clear, Elevating Goal* (Tujuan jelas & bernilai tinggi),

Bahwa tujuan tim jelas yaitu konkrit dan dapat diukur. Tujuan juga berbobot, penting, serta memotivasi kerja tim

2. *Result-Driven Structure* (Struktur berorientasi pada hasil),

Bahwa bentuk/struktur tim harus berfungsi dengan baik, ada kejelasan peran dan tugas terarah, memiliki sistem/proses komunikasi yang jelas, serta terdapat sistem monitoring kerja dan umpan balik sehingga proses pengambilan keputusan jelas

3. *Competent Team Members* (Anggota Tim yang kompeten),

Bahwa tim memiliki kompetensi teknis meliputi pengetahuan, ketrampilan, kemampuan. Tim juga memiliki kompetensi sosial meliputi komunikasi, kerjasama, inisiatif, sehingga setiap anggota tim berkeinginan untuk memberikan kontribusi.

4. *Unified Commitment* (Komitmen yang sama),

Setiap anggota Tim memiliki komitmen yang sama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan bersama.

5. *Collaborative Trust and Communication* (Kolaborasi yang dilandasi saling percaya dan komunikasi),

Setiap anggota tim juga memiliki sikap kejujuran, integritas, keterbukaan, konsisten, dan saling menghormati, Juga yang tidak kalah penting bahwa setiap anggota memiliki Inisiatif dalam berkomunikasi, sehingga kolaborasi yang ditumbuhkannya dilandasi saling kepercayaan diantara anggota tim tersebut.

6. *Standards of Excellence* (standar keunggulan),

Di dalam kesepakatan bersama diantara anggota tim bahwa mereka menyetujui tugas dan fungsi kegiatan masing-masing, sehingga mereka mampu bekerja secara Tim Work, sehingga bekerjasama untuk membangun kualitas kerja.

7. *Support and Recognition - External Support and Recognition, Tangible Support vs. Tangible Rewards*

Tim bekerja dengan berorientasi pada kualitas, memiliki standar individu dan standar tim, sehingga asil kerja tim dapat mudah untuk dilakukan evaluasi baik dari pimpinan, diri sendiri, maupun antar teman sejawat.

## Ringkasan

Kelompok adalah sejumlah kecil orang dengan keterampilan yang berkomitmen untuk tujuan bersama, dan pendekatan yang mereka pertanggungjawabkan secara timbal balik. Salah seorang tokoh teori dinamika kelompok adalah Kurt Lewin yang terkenal dengan *Force-Field Theory*. Kurt Lewin melihat sebuah kelompok sebagai satu kesatuan yang utuh. Kesatuan ini muncul sebagai hasil dari adanya gaya tarik menarik yang kuat diantara unsur-unsur yang terlibat di dalamnya, yang mana unsur-unsur tersebut adalah manusia yang ada dalam organisasi, yang masing-masing bertindak sebagai ego, dengan gaya-gaya tertentu, sehingga terjadilah saling tarik menarik, yang menjadi kekuatan kelompok.

Pertumbuhan kelompok melalui beberapa fase, yaitu: fase *performing* (fase berprestasi), fase *norming* (fase pembentukan norma), fase *storming* (fase peralihan), dan *forming* (fase kekelompokan).

Tujuan dinamika kelompok yang diinginkan untuk setiap kelompok dalam organisasi berfungsi: (1) Sebagai lumbung dari ide yang ingin dilaksanakan. (2) Sebagai ikatan jiwa antara anggota kelompok (3) Menjadi sasaran dan juga menjadi sumber dari konsep perencanaan kerja (4) Menjadi motivasi dalam mengadakan persaingan/aktivitas (5) Menjadi perangsang untuk mendapatkan kepuasan kerja, serta (6) Menjadi arah yang tetap dalam menjalankan tugas kelompok.

Efektivitas adalah proses dan langkah langkah kegiatan yang harus dilakukan dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi yang telah direncanakan. Efektivitas mencakup keseluruhan kegiatan mulai dari input, proses, dan output. Agar suatu tim dapat bekerja secara efektif, maka setiap individu dalam organisasi harus aktif dan bersama sama berusaha untuk mencapai tujuan organisasi. Sebuah tim yang sukses memiliki kriteria kriteria sebagai berikut yaitu, tujuan jelas dan bernilai tinggi, struktur berorientasi pada hasil, anggota tim yang kompeten, komitmen yang sama, kolaborasi yang dilandasi saling percaya dan komunikasi, standar keunggulan dan *support and recognition-external support and recognition, tangible support vs tangible rewards*.

### Implikasi Manajerial

Kehidupan dalam kelompok sangatlah dinamis. Semakin efektif suatu kelompok, semakin baik pula kualitas kehidupan anggota-anggotanya. Hal yang harus diperhatikan agar kelompok tersebut tetap efektif adalah pengetahuan yang cukup tentang dinamika atau proses-proses yang terjadi serta kemampuan anggota kelompok untuk berperilaku secara efektif dalam kelompok. Kedua hal penting ini dapat dipelajari melalui pemahaman tentang dinamika kelompok.

Sekarang ini, peningkatan kerja tim merupakan alternatif utama dalam meningkatkan efisiensi, efektifitas serta produktivitas suatu organisasi. Beberapa pelatihan juga dapat dilaksanakan untuk meningkatkan kemampuan kerja tim.

Seorang manajer dalam organisasi harus memastikan hal yang menunjukkan efektif atau tidaknya suatu kelompok. Beberapa hal tersebut diantaranya yaitu kemampuan kelompok tersebut dalam mencapai tujuannya seoptimal mungkin, kemampuan kelompok dalam mempertahankan kelompoknya agar tetap serasi, selaras dan seimbang dan yang terakhir adalah kemampuan kelompok untuk berkembang dan berubah sehingga dapat terus meningkatkan kinerjanya. Kelompok yang berhasil akan mempunyai kualitas dan pola interaksi antar anggota yang terintegrasi dengan ketiga

kegiatan ini. Tentu dalam hal ini, diharapkan anggota kelompok benar-benar memahami apa yang dimaksud dengan kelompok yang efektif dan kontribusi apa yang perlu diberikan agar kelompoknya dapat menjadi kelompok yang efektif. Apabila dinamika dalam kelompok dapat teratasi dengan baik, tim dalam organisasi juga berjalan dengan efektif, maka dapat mempermudah anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

### **Yuk Praktek**

#### **Dinamika Kelompok Usaha Bersama KUBE Cempaka dan KUBE Tulip**

KUBE merupakan salah satu kegiatan pemberdayaan yang dilakukan dalam bentuk pengembangan kegiatan usaha produktif melalui pendekatan kelompok. Bagi keluarga miskin sebagai anggota kelompok bekerja melalui kelompok akan melatih keluarga miskin tersebut untuk mengambil keputusan yang dianggap baik, khususnya terkait dengan bagaimana meningkatkan pendapatan dan penghasilan keluarga. Keluarga miskin mampu mengorganisir dirinya untuk menyelesaikan permasalahan kemiskinan yang mereka hadapi selama ini, menjadikan keluarga miskin akan memiliki potensi untuk memampukan dirinya sendiri di dalam memecahkan problematika hidup yang selama ini mereka hadapi.

Untuk mencapai tujuan peningkatan kesejahteraan keluarga melalui kelompok usaha maka diperlukan penguatan dalam kelompok. KUBE merupakan sebuah kumpulan individu yang terdiri dari 10 orang anggota yang terbentuk berdasarkan tujuan dan motivasi meningkatkan kesejahteraan anggotanya melalui usaha kelompok. Hal ini juga dapat dilihat dari KUBE yang anggotanya belajar usaha berkelompok, mengambil keputusan-keputusan dalam kelompok, mengelola organisasi KUBE, belajar solidaritas kelompok menciptakan kesetiakawanan sosial untuk mencapai tujuan meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan anggotanya. Melalui pendekatan kelompok pada dasarnya di dalamnya terdapat pendidikan, pemberdayaan dan kemandirian anggota kelompok. Seperti yang diharapkan dengan adanya KUBE keluarga miskin dapat meningkatkan pendapatan dan penghasilan keluarga yang didalamnya terdapat unsur pembelajaran mengenai pemberdayaan dan kemampuan untuk mengelola kelompok.

Sesuai dengan definitif kelompok, KUBE merupakan kelompok yang terbentuk berdasarkan persepsi yang sama antar anggotanya yaitu memajukan kelompok usahanya, memiliki tujuan dan motivasi dan mempunyai struktur dan fungsi kemudian terjadi interaksi. Hal tersebut dapat dilihat pada kedua KUBE yaitu KUBE Cempaka yang memiliki tujuan kelompok mengembangkan warungnya, namun hal ini belum terjadi pada KUBE Tulip dimana masing-masing anggota masih belum memiliki dorongan dan

motivasi untuk tujuan bersama (anggota lebih memilih untuk usaha warungan sendiri-sendiri); adanya reaksi dan kecakapan yang berbeda diantara individu akibat interaksi sosial, hal ini tidak terlihat pada KUBE Tulip dimana masing-masing anggota tidak terlalu memiliki reaksi yang baik akibat ketidakcocokan antar anggotanya, serta kecakapan yang tidak disatukan dalam kelompok; adanya pembentukan atau penegasan struktur kelompok yang jelas (peran, kedudukan dan tujuan), peran kelompok telah ada pada kedua KUBE, namun pada kenyataannya di KUBE Tulip hanya dua orang saja yang menjalankan peran dalam kelompok, yang lain memilih untuk memisahkan diri dari kelompok dan membentuk usaha turunan dari usaha kelompok dirumahnya masing-masing sehingga tujuan organisasi/kelompok menjadi tidak jelas; adanya penegasan dan peneguhan norma kelompok yang mengatur interaksi dan kegiatan kelompok, pada KUBE Cempaka ada norma atau aturan yang mengatur cara pembagian kerja anggota kelompok sehingga kegiatan berjalan lancar serta sistem pengupahan, namun hal ini tidak ditemukan pada KUBE Tulip. Dinamika kelompok yang dinamis hanya terjadi pada KUBE Cempaka, meskipun mereka memiliki jenis usaha yang sama namun pengelolaan kelompok yang kurang baik tidak dapat menghasilkan kerjasama kelompok yang optimal yang pada akhirnya kelompok menjadi bubar seperti yang terjadi pada KUBE Tulip. Seperti pembahasan diatas, bahwa di KUBE Tulip, aspek dinamika kelompok yang terjadi adalah komunikasi kelompok yang kurang baik, konflik terselubung dalam kelompok dan adanya friksi, kohesi kelompok yang rendah, serta kekuatan ketua kelompok yang lemah dan pemecahan permasalahan dalam kelompok yang cenderung diabaikan. Hal ini berkebalikan dengan KUBE Cempaka dimana komunikasi dalam kelompok terjalin dengan baik, konflik dalam kelompok yang cenderung jarang terjadi, kohesi kelompok yang tinggi, serta kekuatan dari ketua kelompok yang mampu mengorganisir anggotanya walaupun pada taraf yang ringan di dalam kelompok usaha keluarga miskin.

Pada unsur dinamika kelompok, KUBE Cempaka telah memiliki tujuan dan struktur organisasi yang jelas dan ajeg, fungsi tugas kelompok jelas diatur dalam jadwal yang tertulis, suasana kelompok saling menerima dan sudah seperti keluarga, tekanan tegangan dalam kelompok bisa diatasi dengan baik, sehingga kelompok dapat dipertahankan hingga masa berakhirnya program dengan cara menjaga kekompakan dan memuat norma kelompok. Lain halnya pada KUBE Tulip dimana tekanan dan tegangan dalam kelompok tidak mampu diatasi dengan baik cenderung diabaikan karena merasa tidak enak antar satu anggota dengan anggota yang lain, sehingga suasana kelompok pun menjadi kurang baik, dan anggota memilih usaha masing-masing tidak dalam kelompok, tidak ada upaya untuk mempertahankan kelompok dengan cara mengorganisir anggota dan menata usaha kelompok dengan baik dan akhirnya kelompok bubar sebelum 7

bulan. Struktur tugas dan fungsi yang cenderung dipaksakan atau terpaksa membuat tujuan kelompok menjadi tidak jelas karena kurangnya motivasi dan tanggungjawab anggota kelompok.

## BAB 10

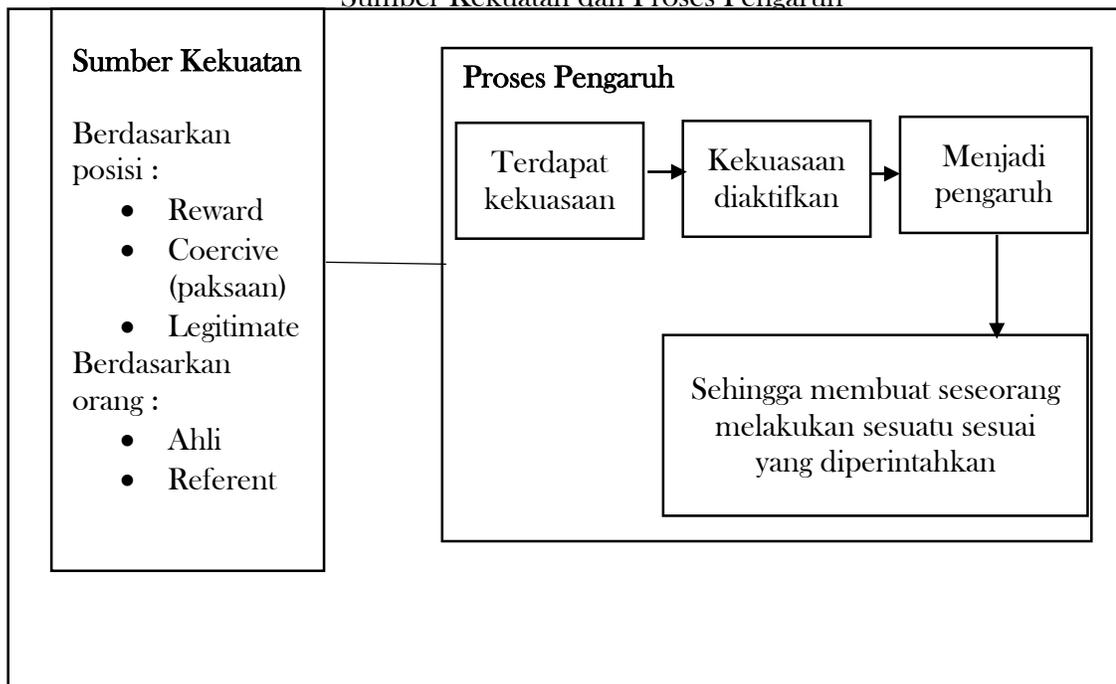
### KEKUASAAN DAN POLITIK

#### A. Kekuasaan

Kekuatan (*power*) dapat didefinisikan sebagai kemampuan potensial untuk mempengaruhi perilaku. Oleh sebab itu, biasanya penting jika seseorang ingin mengubah jalannya sesuatu, mengatasi perlawanan atau meyakinkan orang untuk melakukan sesuatu. Politik dan pengaruh (*influence*) adalah proses, tindakan, dan perilaku, dimana melalui politik dan pengaruh tersebut, kekuatan potensial ini digunakan dan direalisasikan. Inti dari kekuasaan adalah kontrol atas perilaku orang lain. Kekuatan adalah dorongan yang membuat sesuatu terjadi dengan cara yang diinginkan. Pengaruh adalah hasil yang dicapai melalui penggunaan kekuatan. Manajer menggunakan kekuatan untuk mencapai pengaruh atas bawahan dan orang lain dalam lingkungan kerja.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kekuatan (*power*) adalah kemampuan untuk membuat orang lain melakukan sesuatu yang ingin dilakukan, atau kemampuan untuk menyelesaikan sesuatu dengan cara yang diinginkan oleh seseorang . Sedangkan pengaruh (*influence*) adalah respons perilaku terhadap kekuasaan.

Gambar 10.1  
Sumber Kekuasaan dan Proses Pengaruh



Gambar tersebut menunjukkan hubungan antara kekuasaan dan pengaruh, serta mengidentifikasi basis-basis utama kekuasaan yang dapat digunakan manajer untuk memengaruhi perilaku orang lain di tempat kerja. Manajer mendapatkan kekuatan dari organisasi dan individu lain. Para manajer mendapat kekuasaan dari beberapa sumber, baik berdasarkan posisi maupun berdasarkan pribadi seseorang.

### Sumber Sumber Kekuasaan

Terdapat beberapa sumber untuk mendapatkan kekuasaan bagi seseorang, yaitu berdasarkan posisi (*position power*) dan berdasarkan pribadi seseorang (*person power*).

#### 1. *Position Power*

Terdapat 3 basis kekuatan berdasarkan posisi tersedia untuk manajer semata-mata sebagai hasil dari posisi mereka di organisasi, yaitu penghargaan (*reward*), paksaan (*coercive*), dan kekuatan yang sah (*legitimate*).

##### f. Penghargaan (*Reward Power*)

Adalah sejauh mana seorang manajer dapat menggunakan hadiah ekstrinsik dan intrinsik. Manajer biasanya memegang kekuasaan dalam organisasi berdasarkan kemampuan mereka untuk memberi penghargaan. Kekuatan berbeda-beda tergantung pada penghargaan yang dikendalikan manajer dan kekuatan keinginan karyawan untuk imbalan.

Contoh imbalan termasuk uang, promosi, pujian atau pekerjaan yang diperkaya. Orang tidak boleh lupa bahwa penghargaan seperti pujian dan interaksi positif adalah beberapa penghargaan 'lunak' yang sering kali akan digunakan oleh karyawan dengan sangat sungguh sungguh. Karyawan juga dapat menerapkan kekuasaan reward ini kepada atasannya, dengan cara menerapkan tenaga dan keterampilan yang mereka miliki guna menyelesaikan pekerjaan yang diharapkan seorang manajer. Karena manajer bergantung pada kinerja pekerja, maka pekerja dapat menyetir perilaku manajer agar sesuai keinginan mereka

##### g. Paksaan (*Coercive*)

Adalah kekuasaan yang didasarkan atas kemampuan seseorang menyediakan dampak hukuman pada target akibat ketidakpatuhannya. Kekuasaan ini terletak pada kemampuan seseorang untuk memerintahkan kepatuhan lewat cara fisik. Seperti reward, kekuasaan jenis ini memungkinkan pemimpin mempengaruhi perilaku orang lain akibat kemampuannya

menerapkan hasil yang tidak diinginkan. Ketidapatuhan atas orang yang punya jenis kekuasaan koersif menghasilkan penerapan hukuman dalam bentuk menahan reward yang diinginkan. Ini merupakan situasi kekuasaan koersif, kekuasaan yang mengikuti model militer.

*h. Legitimate Power*

adalah kekuasaan yang didasarkan atas perasaan orang lain bahwa pelaku kekuasaan punya otoritas dan hak untuk mempengaruhi tindakan mereka. Perasaan ini merupakan hasil yang diterima dari organisasi formal atau warisan historis. Kekuasaan hadir pada mereka yang ditunjuk oleh organisasi untuk memberi perintah. Delegasi otoritas melegitimasi hak seseorang memaksakan kepatuhan pada mereka yang menyatakan wajib untuk mentaati sumber kekuasaan (organisasi). Persepsi legitimasi di benak target kekuasaan bersifat kritis. Baru setelah target ini yakin bahwa pemberi perintah punya hak yang legitimate untuk memerintah sajalah mereka akan patuh.

2. *Personal Power*

Terdapat 2 jenis kekuasaan yang berasal dari pribadi seseorang, yaitu *expert power* dan *referent power*.

*a. Expert Power*

Kekuasaan karena keahlian (*expert power*) adalah pengaruh yang diperoleh dari keahlian, keterampilan khusus, atau pengetahuan. Keahlian telah menjadi salah satu sumber pengaruh yang paling kuat, karena dunia sudah semakin berorientasi pada teknologi. Beberapa pekerjaan pun semakin terspesialisasi, organisasi menjadi semakin bergantung kepada para ahli untuk mencapai tujuan. Jadi, meskipun secara umum diakui bahwa dokter memiliki keahlian dan dengan memiliki kekuasaan sebagai ahli sebagian besar diantara kita mengikuti saran-saran yang diberikan oleh dokter kita Anda juga harus mengakui bahwa para spesialis bidang komputer, akuntan pajak, ahli ekonomi, mengakui bahwa para spesialis bidang komputer, akuntan pajak, ahli ekonomi, psikolog industri, dan spesialis - spesialis lain mampu menjalankan kekuasaan sebagai hasil dari keahlian mereka.

*b. Referent Power*

Kekuasaan rujukan (*referent power*) didasarkan pada identifikasi terhadap seseorang yang memiliki sumber daya atau sifat-sifat personal yang menyenangkan. Jika saya menyukai, menghormati, dan mengagumi Anda, Anda dapat menjalankan kekuasaan atas saya karena saya inginkan menyenangkan hati Anda. Kekuasaan rujukan berkembang dari kekaguman terhadap orang lain dan hasrat untuk menjadi seperti orang itu.

### **Taktik Kekuasaan**

Taktik kekuasaan adalah cara individu menerjemahkan landasan kekuasaan ke dalam tindakan-tindakan tertentu. Penelitian telah mengidentifikasi sembilan macam taktik pengaruh, yaitu :

1. Legitimasi. Mengandalkan posisi kewenangan seseorang atau menekankan bahwa sebuah permintaan selaras dengan kebijakan atau ketentuan dalam organisasi.
2. Persuasi rasional. Menyajikan argumen-argumen yang logis dan berbagai bukti faktual untuk memperlihatkan bahwa sebuah permintaan itu masuk akal.
3. Seruan inspirasional. Mengembangkan komitmen emosional dengan cara menyerukan nilai-nilai, kebutuhan, harapan, dan aspirasi sebuah sasaran.
4. Konsultasi. Meningkatkan motivasi dan dukungan dari pihak yang menjadi sasaran dengan cara melibatkannya dalam memutuskan bagaimana rencana atau perubahan akan di jalankan.
5. Tukar pendapat. Memberikan imbalan kepada terget atau sasaran berupa uang atau penghargaan lain sebagai ganti karena mau menaati suatu permintaan.
6. Seruan pribadi. Meminta kepatuhan berdasarkan persahabatan atau kesetiaan.
7. Orang lain. Menggunakan rayuan, pujian, atau perilaku bersahabat sebelum membuat permintaan.
8. Tekanan. Menggunakan peringatan, tuntutan tegas, dan ancaman.
9. Koalisi. Meminta bantuan orang lain untuk membujuk sasaran (target) atau menggunakan dukungan orang lain sebagai alasan agar si sasaran setuju.

### **Kekuasaan, Otoritas, dan Kepatuhan**

Kekuatan adalah potensi untuk mengendalikan perilaku orang lain. Otoritas formal adalah potensi untuk melakukan kontrol melalui legitimasi posisi manajerial.

Namun kita juga tahu bahwa orang yang tampaknya memiliki kekuatan tidak selalu mendapatkan apa yang diinginkannya. Ini menuntun kita pada subjek kepatuhan. Mengapa sebagian orang mematuhi arahan sementara yang lain tidak? Lebih khusus, mengapa karyawan harus menanggapi otoritas manajer atau perintah yang benar di tempat pertama? Lebih lanjut, mengingat bahwa karyawan bersedia untuk patuh, apa yang menentukan batas kepatuhan?

### **Karyawan yang Tidak Patuh**

Semua manajer perlu mengasah keterampilan mengenai karyawan yang tidak patuh. Kadang-kadang karyawan tidak menyadari bahwa perilaku mereka tidak dapat diterima dan penting untuk ditangani oleh manajer.

Pedoman di bawah ini berguna sebagai daftar periksa ketika wawancara dengan karyawan. Penting untuk membuat catatan diskusi jika karyawan terlibat dalam perilaku yang tidak patuh, pada titik yang mana manajer mungkin perlu menerapkan kebijakan yang relevan.

1. Jelajahi dan jelaskan alasan perilaku yang tidak dapat diterima
2. Memberitahu karyawan bahwa ia telah terlibat dalam perilaku yang tidak dapat diterima dan perilaku tertentu sangat diharapkan dari semua karyawan. Lihat aturan atau kebijakan khusus dalam hal tersebut
3. Diskusikan konsekuensi negatif yang akan terjadi jika karyawan gagal mengubah perilaku yang tidak dapat diterima
4. Secara jelas menguraikan konsekuensi positif dari mengubah perilaku yang tidak patuh
5. Kembangkan rencana tindakan yang manajer dan karyawan setuju untuk mengubah perilaku yang tidak dapat diterima
6. Jika pelanggaran lebih lanjut terjadi, tangani mereka dengan cepat, adil, dan sesuai dengan apa yang manajer peringatkan pada poin 3.

### **B. Politik di Organisasi**

Setiap studi tentang kekuasaan dan pengaruh pasti mengarah ke subjek 'politik'. Proses politik membentuk dinamika yang memungkinkan organisasi formal berfungsi. Dalam arti tertentu, kekuasaan dan politik bertindak sebagai pelumas yang memungkinkan bagian-bagian organisasi yang saling tergantung beroperasi dengan lancar bersama. Organisasi yang terlibat dalam pemberdayaan membuka bidang politik untuk lebih banyak karyawan karena mereka telah menyebarkan basis kekuatan.

Terdapat beberapa definisi mengenai politik organisasi. Namun pada dasarnya berbagai definisi tersebut berfokus pada penggunaan kekuasaan untuk mempengaruhi

pengambilan keputusan dalam organisasi atau pada perilaku anggota-anggotanya yang bersifat mementingkan diri sendiri dan tidak melayani kebutuhan organisasi.

Politik dapat didefinisikan sebagai kegiatan dimana individu atau kelompok terlibat guna memperoleh dan menggunakan kekuasaan untuk mencapai kepentingannya sendiri. Politik sesungguhnya tidaklah buruk. Faktanya, meskipun para manajer dan pekerja kerap menolak bahwa politik mempengaruhi kegiatan organisasi, sebuah riset mengindikasikan bahwa politik kantor muncul dan ia punya dampak terukur dalam perilaku organisasi.

Definisi lain politik diajukan oleh Richard L. Daft, yaitu "penggunaan kekuasaan guna mempengaruhi keputusan dalam rangka memperoleh hasil yang diharapkan." Penggunaan kekuasaan dan pengaruh membawa pada 2 cara mendefinisikan politik. Pertama, selaku perilaku melayani diri sendiri. Kedua, sebagai proses pembuatan keputusan organisasi yang sifatnya alamiah.

Dalam definisi pertama, politik melibatkan kecurangan dan ketidakjujuran yang ditujukan demi kepentingan diri sendiri dan memicu konflik dan ketidakharmonisan di dalam lingkungan kerja. Pandangan buruk atas politik ini umum dianut masyarakat awam. Suatu riset yang pernah diadakan dalam masalah ini memberikan fakta bahwa pekerja yang menganggap kegiatan politik dalam jenis ini di perusahaan kerap dihubungkan dengan perasaan gelisah dan ketidakpuasan kerja. Riset juga mendukung keyakinan tidak proporsionalnya penggunaan politik di dalam organisasi berhubungan dengan rendahnya moral pekerja, kinerja organisasi yang rendah, dan pembuatan keputusan yang buruk. Politik dalam cara pandang ini menjelaskan kenapa manajer tidak menyetujui perilaku politik.

Dalam definisi kedua, politik dilihat sebagai proses organisasi yang alamiah demi menyelesaikan perbedaan di antara kelompok kepentingan di dalam organisasi. Politik adalah proses tawar-menawar dan negosiasi yang digunakan untuk mengatasi konflik dan perbedaan pendapat. Dalam cara pandang ini, politik sama dengan pembangunan koalisi dalam proses-proses pembuatan keputusan. Politik bersifat netral dan tidak perlu membahayakan organisasi.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa politik adalah penggunaan kekuasaan agar dapat mencapai sesuatu. Ketidakmenentuan dan konflik adalah alamiah dan tidak terelakkan. Politik adalah mekanisme guna mencapai persetujuan. Politik melibatkan diskusi-diskusi informal yang memungkinkan orang mencapai kesepakatan dan membuat keputusan yang mungkin bisa menyelesaikan masalah ataupun tidak.

## Munculnya Politik dalam Organisasi

Richard L. Daft mengidentifikasi 3 wilayah munculnya politik organisasi. Wilayah-wilayah tersebut adalah : (1) Perubahan Struktural; (2) Suksesi Manajemen; dan (3) Alokasi Sumber Daya.

(1) Perubahan Struktural. Perubahan struktural, misalnya reorganisasi jabatan, langsung menjurus ke dalam “jantung” hubungan otoritas dan kekuasaan. Reorganisasi seperti perubahan tugas dan wewenang, juga berdampak atas dasar kekuasaan akibat ketidakmenentuan strategis. Untuk alasan ini, reorganisasi membawa ke arah maraknya kegiatan politik dalam organisasi. Para manajer secara aktif menawar dan menegosiasi guna memelihara wewenang dan kekuasaan yang mereka miliki. Merger dan akuisisi juga kerap membawa kegiatan politik yang eksplosif.

(2) Suksesi Manajemen. Perubahan keorganisasian seperti rekrutmen eksekutif baru, promosi, dan transfer pegawai punya signifikansi politik yang besar, khususnya pada level organisasi puncak dimana ketidakmenentuan demikian tinggi dan jaringan kepercayaan, kerjasama, dan komunikasi di antara eksekutif adalah penting. Keputusan rekrutmen dapat melahirkan ketidakmenentuan, pertentangan wacana, dan ketidaksetujuan. Manajer dapat menggunakan perekrutan dan promosi guna memperkuat jaringan aliansi dan koalisi dengan menempatkan orang-orangnya sendiri dalam posisi kunci.

(3) Alokasi Sumberdaya. Alokasi sumber daya adalah arena politik ketiga. Alokasi sumberdaya memotong seluruh sumberdaya yang dibutuhkan bagi kinerja organisasi, termasuk gaji, anggaran, pekerja, fasilitas kantor, perlengkapan, penggunaan transportasi kantor, dan sebagainya. Sumber daya adalah vital sehingga bahwa ketidaksetujuan untuk memprioritaskan salah satu sumber daya mungkin mengemuka. Dalam konteks ini, proses-proses politik membantu menyelesaikan dilema ini.

Wagner II dan Hollenbeck mengemukakan beberapa faktor yang dapat mendorong kegiatan politik di dalam organisasi. Faktor-faktor tersebut adalah : (1) Personalitas Individu; (2) Ketidakmenentuan; (3) Ukuran Organisasi; (4) Level Hirarki; (5) Heterogenitas Anggota; dan (6) Pentingnya Keputusan.

(1) Personalitas Pribadi. Karakteristik kepribadian tertentu memungkinkan orang menunjukkan perilaku politik. Contohnya, orang yang punya kebutuhan kekuasaan (*nPow*) tinggi dalam istilah Charles McClelland. Orang ini terdorong hasrat politik dari dalam dirinya sendiri guna

mencari pengaruh atas orang lain, yang juga memotivasinya untuk menggunakan kekuasaan demi hasil-hasil politik. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa orang yang menunjukkan karakteristik Machiavellianisme cenderung mengendalikan orang lain lewat tindak oportunistik dan perilaku yang manipulatif. Mereka cenderung terbuka untuk terlibat dalam politik. Sebagai tambahan, riset mengindikasikan bahwa kesadaran-diri orang tidak sama dengan lainnya untuk terlibat dalam politik kantor karena mereka takut menjadi perhatian publik dan dinilai negatif karena terlibat dalam politik.

- (2) Ketidakmenentuan. Ketidakmenentuan menjadi alasan munculnya nuansa politik di dalam organisasi, yang jenis-jenisnya sebagai berikut:
1. Keberatan-keberatan dalam ketersediaan sumberdaya langka atau informasi seputar sumber daya tersebut;
  2. Informasi yang beredar bersifat ambigu (tidak jelas) atau lebih dari satu versi;
  3. Sasaran, tujuan, peran pekerjaan, atau ukuran kinerja yang tidak didefinisikan secara baik;
  4. Ketidakjelasan peraturan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan siapa yang harus buat keputusan, bagaimana keputusan dicapai, atau bilamana pembuatan keputusan harus dilakukan;
  5. Perubahan reorganiasi, realokasi anggaran, atau modifikasi prosedur dalam aneka bentuknya; dan
  6. Pihak yang menjadi gantungan (tumpuan harapan/backing) individu atau kelompok memiliki pesaing atau musuh.
- (3) Ukuran Organisasi. Politik lebih sering muncul pada organisasi skala besar ketimbang skala kecil. Adanya orang dalam jumlah besar cenderung menyembunyikan perilaku seseorang, memungkinkan mereka terlibat dalam politik tanpa takut diketahui (konspirasi).
- (4) Level Hirarki. Politik juga kerap ditemukan dalam manajer tingkat atas, karena kekuasaan yang dibutuhkan untuk terlibat dalam politik biasanya terkonsentrasi diantara para manajer tingkat atas tersebut.
- (5) Heterogenitas Anggota. Anggota dalam organisasi yang heterogen biasanya saling berbagi kepentingan dan nilai yang sedikit dan lebih lanjut mencari sesuatu yang berbeda. Dalam kondisi ini, proses-proses politik cenderung muncul dimana setiap anggota bersaing untuk memutuskan kepentingan siapa yang terpuaskan dan siapa yang tidak.

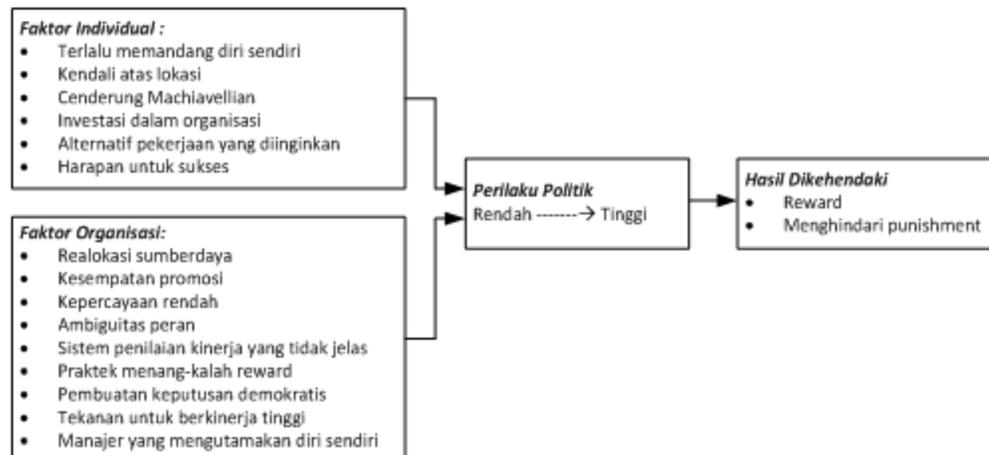
- (6) Pentingnya Keputusan. Keputusan yang sifatnya penting lebih memancing aktivitas politik organisasi ketimbang keputusan yang biasa-biasa saja. Ini diakibatkan sebuah keputusan penting punya dampak besar dalam menarik perhatian para anggota organisasi.

Kemunculan politik dalam organisasi juga dikaitkan dengan adanya perilaku politik di kalangan anggota organisasi. Perilaku tersebut membuka ruang yang besar bagi individu dalam organisasi untuk melibatkan diri dalam politik. Eran Vigoda-Gadot merinci 6 dimensi perilaku politik di diri individu yang mendorong munculnya kegiatan politik, yaitu:

1. Otonomi Pekerjaan. Semakin independen karyawan dalam melakukan tugas, semakin mahir kemampuannya dalam menerapkan pengaruh untuk tujuan mempromosikan keinginannya;
2. Masukan Keputusan. Keterlibatan dan kerjasama dalam proses pembuatan keputusan membuat karyawan merasa terhubung dengan organisasi, suatu perasaan tanggung jawab agar ia berfungsi lebih jauh, dan keinginan menanam andil (jasa) guna mempertahankan daya saing organisasi. Lebih jauh lagi, terbuka kesempatan yang mencukupi untuk memunculkan perilaku politik yang berupaya memaksimalkan tujuan personal dan organisasi dan meraih prestasi lewat pemberian pengaruh atas orang lain sehingga mereka akan membantunya dalam merealisasikan tujuan individualnya maupun organisasi.
3. Kepuasan Kerja. Semakin puas seorang karyawan, semakin ia percaya pada organisasi berikut seluruh proses di dalamnya sehingga keterasingannya dari pekerjaan jauh berkurang. Kepuasan yang ia rasakan di pekerjaan membentuk kepentingannya sendiri yaitu memelihara status quo. Jika kepuasan kurang akan membawa individu bertindak dalam rangka mempengaruhi pihak lain untuk mengubah keputusan-keputusan di dalam organisasi.
4. Status dan Prestise Pekerjaan. Status dan prestise pekerjaan berhubungan dengan opini politik. Semakin besar keinginan mengekspresikan opini, protes, dan secara aktif mengutarakan ide-ide yang ia sukai. Tatkala pekerja punya status dan prestise profesional yang tinggi ia juga akan menuntut aset-aset yang butuh dukungan dan perlindungan. Ia tidak mengupayakan perubahan besar atas lingkungannya dan menggunakan keahlian politiknya yang tinggi guna memelihara aset-aset pribadinya.
5. Hubungan Kerja. Hubungan yang dekat antara satu individu dengan individu lainnya di lokasi kerja membawa pada merembeskan pandangan satu sama lain di dalam organisasi, di mana terjadi adaptasi persepsi, sikap dan perilaku politik mereka.

6. Unionisasi. Serikat pekerja akan memutar gagasan, perilaku dan kebiasaan politik dari tingkat lingkungan kerja hingga sistem politik nasional dan vice versa (demikian sebaliknya). Orang yang cenderung terlibat dan aktif dalam komite pekerja umumnya mahir pula dalam berpolitik.

Gambar 10.2  
Model Analisis Dimensi Politik di Organisasi Menurut Robbins



## Ringkasan

Kekuatan (*power*) adalah kemampuan untuk membuat orang lain melakukan sesuatu yang ingin dilakukan, atau kemampuan untuk menyelesaikan sesuatu dengan cara yang diinginkan oleh seseorang. Sedangkan pengaruh (*influence*) adalah respons perilaku terhadap kekuasaan.

Terdapat beberapa sumber untuk mendapatkan kekuasaan bagi seseorang, yaitu berdasarkan posisi (*position power*) dan berdasarkan pribadi seseorang (*person power*). Terdapat 3 basis kekuatan berdasarkan posisi tersedia untuk manajer semata-mata sebagai hasil dari posisi mereka di organisasi, yaitu penghargaan (*reward*), paksaan (*coercive*), dan kekuatan yang sah (*legitimate*). Sedangkan terdapat 2 jenis kekuasaan yang berasal dari pribadi seseorang, yaitu *expert power* dan *referent power*.

Taktik kekuasaan adalah cara individu menerjemahkan landasan kekuasaan ke dalam tindakan-tindakan tertentu. Terdapat 9 taktik yaitu, legitimasi, persuasi rasional, seruan inspirasional, konsultasi, tukar pendapat, seruan pribadi, orang lain, tekanan dan koalisi.

Politik adalah penggunaan kekuasaan agar dapat mencapai sesuatu. Ketidakmenentuan dan konflik adalah alamiah dan tidak terelakkan. Politik adalah mekanisme guna mencapai persetujuan. Politik melibatkan diskusi-diskusi informal yang

memungkinkan orang mencapai kesepakatan dan membuat keputusan yang mungkin bisa menyelesaikan masalah ataupun tidak

Richard L. Daft mengidentifikasi 3 wilayah munculnya politik organisasi. Wilayah-wilayah tersebut adalah : (1) Perubahan Struktural; (2) Suksesi Manajemen; dan (3) Alokasi Sumber Daya.

Terdapat beberapa faktor yang dapat mendorong kegiatan politik di dalam organisasi. Faktor-faktor tersebut adalah : (1) Personalitas Individu; (2) Ketidakmenentuan; (3) Ukuran Organisasi; (4) Level Hirarki; (5) Heterogenitas Anggota; dan (6) Pentingnya Keputusan.

### Implikasi Manajerial

Ilmu mengenai kekuasaan dan taktik mempengaruhi orang lain, sangat penting dipelajari oleh setiap orang, terlebih bagi para manajer atau pemimpin suatu organisasi. Dengan mengetahui sumber kekuasaan, seseorang atau pemimpin dapat meningkatkan ketergantungan orang lain kepadanya, serta mengurangi ketergantungan dirinya kepada orang lain. Dengan mengetahui cara atau taktik mempengaruhi orang lain, maka seseorang atau pemimpin dapat lebih efektif dalam mencapai tujuan yang diinginkannya. Biasanya orang akan lebih dapat menerima dan patuh pada orang yang mereka kagumi, bukan pada orang yang mengandalkan posisinya untuk dapat mempengaruhi. Sehingga penggunaan *expert power* atau *referent power* secara efektif, akan dapat meningkatkan motivasi, kinerja, komitmen, dan kepuasan orang lain. Sehingga para manajer atau pemimpin suatu organisasi harus mengembangkan dan menggunakan "*expert power*" sebagai dasar untuk meningkatkan kekuasaannya. Taktik-taktik mempengaruhi adalah cara-cara yang biasanya digunakan oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain, baik orang yang merupakan atasan, rekan sejawat, atau bawahannya. Dengan mengetahui dan menggunakan hal ini, maka seseorang dapat mempengaruhi orang lain, dengan tidak menggunakan kekuasaan yang dimilikinya. Penggunaan *soft tactics* (persuasi rasional, konsultasi, seruan inspirasional dan seruan pribadi) dapat menimbulkan dampak positif pada orang yang menjadi target maupun pada orang yang menggunakan *soft power* itu sendiri. Sebaliknya penggunaan *hard tactics* (tekanan dan legitimasi) bisa menimbulkan dampak yang buruk pada orang yang menjadi target maupun pada orang yang menggunakan *hard power* itu sendiri. Jadi orang atau para pemimpin yang bijaksana, sebaiknya senantiasa menggunakan *soft power* dan menghindari *hard power* dalam mempengaruhi orang lain.

## Yuk Praktek

### **Membongkar Penyalahgunaan Kekuasaan Direktur Utama PT. Garuda Indonesia**

Direktur Utama PT. Garuda Indonesia I Gusti Ngurah Askhara Danadiputra, dicopot oleh Menteri BUMN, Erick Thohir. Askhara Danadiputra dicopot lantaran kasus penyelundupan onderdil Harley Davidson juga dua sepeda mewah Brompton. Barang ini diselundupkan dalam pesawat Airbus A3330-900 NEO yang terbang perdana dari Perancis ke Indonesia.

Namun, kasus ini bukan satu-satunya masalah Garuda Indonesia yang ditimbulkan Ari Askhara. Masa jabatannya memang baru satu tahun, tapi kasus Garuda Indonesia 2019 di tangan Ari Askhara semakin banyak masalah yang ditimbulkan dengan berbagai kasus yang menunjukkan penyalahgunaan kekuasaan.

Beberapa kasus Garuda Indonesia 2019 terjadi dalam satu tahun pada masa pimpinan Direktur Utama Ari Askhara:

1. Masalah Garuda Indonesia, Duopoli Garuda Indonesia dengan Lion Air: Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) memeriksa indikasi praktik kartel atau duopoli yang dilakukan Garuda Indonesia. Ini terkait kenaikan tarif pesawat dan biaya kargo. KPPU memutuskan untuk menaikkan penyelidikan kasus kartel tiket pesawat ke tingkat pemberkasan.

2. Praktik Monopoli dan Rangkap Jabatan Ari Askhara: Ari Askhara dengan Direktur Niaga Garuda Indonesia Bapak Pikri Ilham Kurniansyah dan Direktur Utama Citilink Indonesia Bapak Juliandra Nurtjahjo menjabat sebagai Dewan Komisaris dan Dewan Direksi Sriwijaya Air setelah Sriwijaya Air bergabung dengan grup Garuda Indonesia. Ini dianggap melanggar pasal 26 UU No. 5 Tahun 1999. UU itu menyebutkan bahwa seseorang tidak bisa menduduki jabatan sebagai direksi atau komisaris dan bersamaan merangkap jadi direksi di pasar yang sama.

3. Masalah Garuda Indonesia, Kasus Laporan Keuangan Garuda Indonesia: RUPSLB Garuda Indonesia pada 24 April 2019 memunculkan kasus perseteruan manajemen Garuda Indonesia tentang laporan keuangan. Komisaris maskapai ini, Chairul Tanjung dan Dony Oskaria, tolak laporan keuangan Garuda. Para komisaris keberatan dengan pengakuan pendapatan Garuda Indonesia atas transaksi antara PT. Mahata Aero Teknologi dengan PT. Citilink Indonesia, yaitu anak usaha Garuda. BEI, OJK, hingga BPK dan Kemenkeu telah turun tangan menghadapi masalah Garuda Indonesia terkait kasus laporan keuangan. Pihak Kemenkeu menjatuhkan sanksi kepada Akuntan Publik (AP) Kasner Sirumapea dan Kantor Akuntan Publik (KAP) sebagai auditor laporan keuangan Garuda Indonesia. Sejumlah denda sebesar 1,25 M harus dibayar pihak Garuda Indonesia atas laporan keuangan yang bermasalah.

4. Monopoli Tiket Perjalanan Umroh: Protes pemeriksaan terhadap kebijakan Garuda dalam pembelian tiket pesawat Garuda Indonesia digelar pada pertemuan dengan KPPU Balikpapan. Dugaan praktik monopoli ini masih kuat dan diselidiki oleh KPPU.

Di bawah kepemimpinan Ari Askhara, peringkat maskapai penerbangan menjadi turun. Beberapa waktu terakhir, para karyawan Garuda Indonesia melakukan mogok kerja dan mengaku kecewa.

Para menteri dan pejabat Indonesia merasa risau mendengar kabar sejumlah petinggi direksi Garuda Indonesia menyalahgunakan kekuasaan. Sangat memprihatinkan dan ini membuat miris hati masyarakat bahwa penyalahgunaan wewenang dan pelanggaran hukum dilakukan oleh petinggi-petinggi yang mestinya jadi role model.

Langkah pencopotan Ari Askhara dari Direktur Utama PT. Garuda Indonesia oleh menteri BUMN Erick Thohir itu sangat tepat sebagai upaya supremasi hukum bagi siapa pun tanpa pandang bulu.

Karena jika sebagai Kepala, Menteri BUMN tidak memberi contoh yang baik, maka akan berdampak terhadap yang lainnya, tetapi tidak cukup hanya melakukan pencopotan direksi yang bermasalah, pembenahan dapat dilakukan sampai tingkat bawah juga melalui sistem sesuai dengan Undang-Undang BUMN dan Pasal 33 Undang-Undang Dasar 1945.

Ari Ashkara jangan betul-betul dihancurkan, jangan dibully habis-habisan, tapi dijadikan contoh agar kejadian yang sudah dilakukan Ari Ashkara tidak terulang lagi.

\*) Penulis: Rizky Nur Amaliah, Universitas Islam Malang (Unisma)

Publisher : Sholihin Nur, 17 Desember 2012

## **BAB 11**

### **KOMUNIKASI**

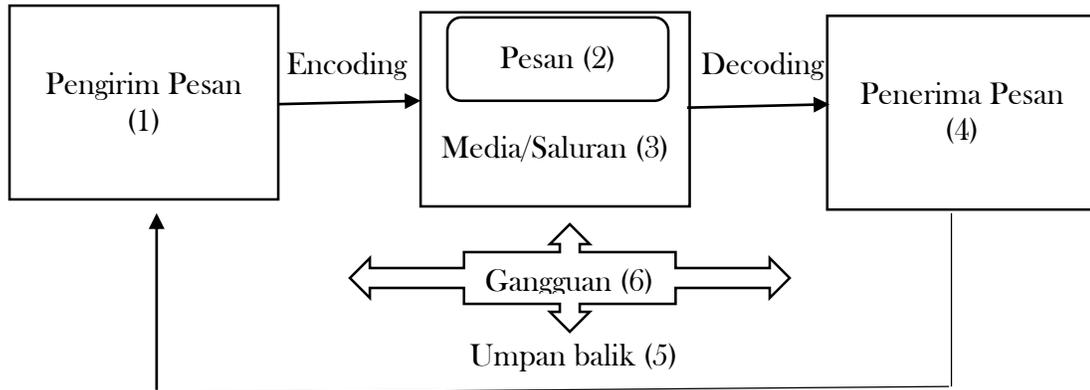
Komunikasi digunakan untuk menjalankan aktifitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Komunikasi merupakan proses pertukaran informasi, ide, data, perasaan ataupun pikiran antara dua orang atau lebih. Jika informasi tidak dikirimkan dan tidak dimengerti oleh pihak lain, maka informasi tersebut dianggap tidak berguna. Oleh karena itu, kemampuan setiap anggota organisasi dalam menyampaikan dan menerima pesan sangat penting.

Semua kegiatan dalam organisasi, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi, akan dikomunikasikan dengan dan melalui orang lain. Hal ini menyiratkan adanya keterampilan komunikasi setiap anggota yang mempengaruhi seluruh proses kegiatan organisasi. Keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh komunikasi. Adanya kesulitan komunikasi seperti komunikasi yang tidak jelas dan tidak berjalannya komunikasi dengan baik dapat menyebabkan timbulnya kesalahpahaman dan dampak negatif dalam kinerja bahkan menciptakan konflik dalam organisasi.

Komunikasi adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami. Secara umum, berkomunikasi dapat diartikan mengadakan komunikasi yakni dengan mengirimkan dan menerima pesan dalam mencapai kesamaan pemahaman. Dua orang yang memandang sebuah gambar yang sama dapat memiliki pemahaman yang berbeda tanpa adanya proses komunikasi.

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

Gambar 11.1  
Proses Komunikasi



Gambar tersebut menunjukkan model komunikasi sederhana beserta komponen komunikasi yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Pihak utama dalam proses komunikasi adalah pengirim dan penerima. Pengirim merupakan sumber informasi yang mengawali proses komunikasi dengan mengirimkan informasi awal. Penerima merupakan pihak akhir yang menerima informasi.
- b. Terdapat dua alat komunikasi yakni informasi dan media/saluran. Informasi merupakan pesan yang disampaikan baik itu peristiwa, data, atau penjelasan. Pesan yang disampaikan akan disesuaikan dengan tingkat pemahaman, kepentingan, dan kebutuhan baik pihak pengirim dan penerima. Media merupakan saluran komunikasi yang mengantarkan pesan dari pengirim ke penerima seperti media lisan, tulisan, maupun elektronik.
- c. Terdapat empat komponen yang merupakan fungsi komunikasi yakni pengkodean (encoding and decoding), umpan balik, dan gangguan. Encoding merupakan proses menerjemahkan informasi kedalam bentuk kata, simbol, ataupun gambar. Decoding merupakan proses menguraikan informasi kedalam bentuk yang dipahami oleh penerima. Umpan balik adalah tanggapan terhadap informasi yang dikirimkan baik negatif maupun positif. Umpan balik menunjukkan kesamaan pengertian yang nantinya akan menghindari kesalahan komunikasi. Gangguan merupakan hambatan yang mengacaukan kejelasan selama mengirim dan menerima informasi.

- d. Gangguan : merupakan gangguan tidak terencana yang sering terjadi dalam proses Komunikasi. Noise ini bisa membuat misunderstanding akibat perbedaan pemahaman antara komunikator dengan komunikan tentang informasi yang disampaikan.

Komunikasi di dalam organisasi memiliki proses komunikasi yang sama seperti pada gambar tersebut. Meskipun model komunikasi terlihat sederhana namun proses komunikasi bisa menjadi kompleks. Pengirim dan penerima pesan bergantung kepada siapa yang menjadi subjek dan objek komunikasi. Pada umumnya terjadi komunikasi dua arah baik itu pimpinan dan karyawan, karyawan dan pimpinan, ataupun antar karyawan. Seorang manajer yang memiliki informasi keuangan akan membagi informasi tentang data keuangan kepada karyawan di bagian keuangan dan ke bagian lain yang terkait. Penerimaan informasi dari manajer kepada karyawan tersebut akan melalui proses mendengarkan ataupun membaca informasi tersebut. Informasi yang disampaikan dapat berupa perintah, arahan, atau nasihat (pimpinan kepada karyawan), laporan, atau saran (karyawan kepada pimpinan); masalah atau pemikiran (karyawan kepada karyawan). Informasi yang disampaikan baik dari dan kepada pimpinan harus sesuai dengan yang dibutuhkan oleh karyawan atau adanya keterbukaan informasi akan menghindari terjadinya kesenjangan informasi antara karyawan dan pimpinan.

Perangkat media komunikasi tertulis adalah deskripsi jabatan, buletin atau memo. Sedangkan media lisan adalah tatap muka atau pertemuan. Serta media elektronik adalah email atau telepon.

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

Gangguan komunikasi dapat berupa perasaan, tingkat stres, suasana, atau ketidaktepatan metode komunikasi yang digunakan yang dapat menyebabkan tersebarnya informasi yang salah. Manajer yang berada pada tingkat stress yang tinggi memungkinkan melakukan hal-hal tidak nyaman terhadap karyawan atau mengeluarkan perkataan yang memancing kemarahan karyawan.

### **Kemampuan Mendengarkan**

Mendengarkan akan membuat seseorang bisa memberikan umpan balik (*feedback*) yang konstan dan akan membuat rekan kerja dan atasan menilai bahwa

seseorang tersebut memberikan respon yang tepat. Untuk meningkatkan kemampuan mendengarkan, dapat melakukan beberapa hal berikut :

- i. Mengajukan Pertanyaan : hal ini akan membuat orang lain berpikir bahwa seseorang tersebut benar benar memperhatikan dan mendengarkan orang yang memberikan informasi. Sehingga dengan mengajukan pertanyaan akan membuat seseorang tersebut terlihat menunjukkan minat terhadap topik yang sedang dibicarakan.
- j. Melakukan kontak mata : hal ini menunjukkan bahwa seseorang tersebut mendengarkan dan memahami topik yang sedang dibicarakan
- k. Menjaga postur tubuh tetap terbuka dan menyambut : karena dengan sikap ramah dan terbuka akan membantu pembicara untuk berkomunikasi dengan baik
- l. Mengangguk dan tersenyum : hal ini akan memperlihatkan bahwa seseorang tersebut setuju dengan informasi yang disampaikan.

### **Fungsi Komunikasi**

Menurut Robbin, komunikasi memiliki empat fungsi utama dalam suatu kelompok atau organisasi , yaitu sebagai sarana untuk pengendalian, motivasi, pengungkapan emosi, dan informasi.

1. Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota organisasi dengan beberapa cara. Setiap organisasi mempunyai wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh karyawan. Komunikasi informal juga mengendalikan perilaku.

2. Komunikasi memperkuat motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukannya, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang dibawah standar.

3. Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok atau organisasi merupakan mekanisme fundamental dimana para anggota menunjukkan kekecewaan dan kepuasan. Oleh karena itu, komunikasi memfasilitasi pelepasan ungkapan emosi perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.

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

Komunikasi dalam organisasi dilakukan dengan interaksi dua arah yang umumnya terjadi antar atasan dan bawahan. Ketika anggota organisasi dapat berinteraksi dengan baik serta proses penyampaian informasi berjalan efektif maka kesalahan komunikasi

dapat dicegah. Keterampilan komunikasi yang baik akan membuat anggota organisasi menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar organisasi sehingga tingkat kinerja menjadi semakin baik. Hal ini disebabkan informasi yang dikirim dan diterima sesuai dengan yang dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

### **Komunikasi Efektif**

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

Semakin efektif komunikasi, maka semakin efisien dan produktif aktifitas organisasi yang akan dilakukan. Selain itu, komunikasi yang efektif meningkatkan produktivitas, mengurangi perputaran karyawan, dan memperbaiki suasana organisasi.

Komunikasi efektif diperlukan untuk karyawan dan manajer. Bagi karyawan, komunikasi dibutuhkan untuk berhubungan dan berinteraksi dengan orang lain dalam melakukan suatu pekerjaan. Bagi manajer, komunikasi dibutuhkan dalam melakukan fungsi dasar manajemen yakni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan. Komunikasi merupakan dasar untuk perencanaan pekerjaan dan tanggung jawab. Informasi yang didapatkan harus dikomunikasikan ke seluruh anggota organisasi. Manajer berkomunikasi dengan karyawan agar rencana dan tujuan organisasi tercapai dan melakukan kontrol melalui komunikasi lisan dan tertulis.

### **Tipe Komunikasi**

Terdapat beberapa tipe komunikasi yang berlaku didalam suatu organisasi. Yaitu komunikasi formal dan informal, komunikasi vertical dan horizontal, serta komunikasi antar pribadi.

Saluran komunikasi formal mengikuti rantai komando organisasi, berupa pesan resmi seperti kebijakan, prosedur, ataupun pengumuman resmi lainnya yang mengikuti tingkat hirarki kekuasaan sesuai dengan struktur organisasi. Saluran komunikasi informal tidak mengikuti rantai komando, dapat berupa pesan tidak resmi atau gosip/desas desus (*grapevine*) yang disampaikan dengan tidak mengikuti tingkat hirarki otoritas organisasi atau memotong garis divisi/departemen. Komunikasi informal memiliki keuntungan mampu menyampaikan informasi secara cepat dan efisien namun kekurangannya adalah jika informasi yang disampaikan tidak benar atau tidak tepat waktu.

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

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

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

1. Sarana utama dalam mengumpulkan pesan adalah komunikasi lisan. Pidato, diskusi formal satu lawan satu dan kelompok, dan rumor atau selentingan informal adalah bentuk komunikasi lisan yang populer. Keuntungan komunikasi lisan adalah kecepatan dan umpan balik. Pesan verbal dapat disampaikan dan tanggapan diterima dalam waktu yang relatif singkat. Kerugian terbesar dari komunikasi lisan yang muncul dalam organisasi adalah ketika pesan yang disampaikan harus melewati sejumlah orang. Semakin banyak orang yang dilewati oleh pesan itu maka semakin besar pula kemungkinan pesan tersebut mengalami distorsi.
2. Komunikasi secara tertulis meliputi memo, surat, surat elektronik, transmisi fax, laporan berkala organisasi, pengumuman di papan, bulletin dan alat alat lain yang yang mengkomunikasikan informasi lewat kata tertulis atau simbol. Keuntungan komunikasi tulisan adalah berwujud dan dapat dibuktikan atau dapat dijadikan sebagai bukti. Pesan dapat disimpan dalam waktu yang tidak terbatas. Jika ada pertanyaan mengenai isi pesan tersebut maka secara fisik tersedia untuk referensi selanjutnya. Kekurangan pesan tertulis adalah memakan waktu yang relatif lebih lama dan umpan balik yang diterima relatif lebih lama daripada komunikasi lisan.

3. Komunikasi non verbal seperti gerakan tubuh, intonasi atau penekanan pada kata-kata, ekspresi wajah, dan jarak fisik antara pengirim dan penerima. Nada lembut dan halus menciptakan makna yang berbeda dari intonasi yang kasar dengan penekanan kuat pada kata terakhir. Ekspresi wajah juga menyampaikan makna.

### **Hambatan Komunikasi**

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

1. Penyaringan mengarah kepada pengirim yang memanipulasi informasi sehingga akan tampak lebih menguntungkan bagi si penerima. Jumlah level dalam struktur organisasi sebagai penentu utama dari penyaringan. Semakin vertikal level dalam hierarki organisasi, semakin banyak terjadi peluang penyaringan. Faktor-faktor seperti ketakutan untuk menyampaikan kabar buruk dan keinginan untuk menyenangkan atasan sering menyebabkan karyawan memberi informasi yang tidak sesuai.
2. Penerima dalam proses komunikasi secara selektif melihat dan mendengar berdasarkan kebutuhan, motivasi, pengalaman, latar belakang, dan karakteristik individu lainnya. Pewawancara calon karyawan yang memperkirakan bahwa wanita pelamar kerja akan lebih mementingkan kekeluarganya daripada karirnya kemungkinan besar akan melihat hal itu pada pelamar itu, tidak peduli apakah pelamar itu merasa demikian atau tidak.
3. Individu memiliki batasan kapasitas dalam mengolah data. Ketika informasi yang ada melebihi kapasitas pemrosesan maka hasilnya adalah informasi berlebih. Ketika individu memiliki lebih banyak informasi daripada yang dapat mereka pilah dan gunakan maka mereka akan cenderung mengabaikan informasi tersebut. Sehingga komunikasi menjadi kurang efektif.
4. Bagaimana perasaan penerima disaat menerima komunikasi pesan akan mempengaruhi cara dia menginterpretasikan pesan tersebut. Pesan serupa yang diterima ketika marah atau kesal sering diinterpretasikan secara berbeda dibandingkan ketika perasaan senang. Emosi yang ekstrim seperti sorak kegirangan atau depresi paling mungkin menghambat komunikasi yang efektif

5. Kata-kata memiliki arti yang berbeda bagi orang yang berbeda pula. Usia, pendidikan, dan latar belakang budaya merupakan tiga dari variabel variabel yang begitu mempengaruhi bahasa yang digunakan seseorang.

### **Komunikasi Lintas Budaya**

Organisasi dengan ruang lingkup bisnis internasional akan selalu bersinggungan dengan komunikasi lintas budaya. Proses komunikasi bergantung pada latar belakang budaya dan hasil interpretasi pesan bisa berbeda bagi setiap individu, sehingga seseorang dapat mengevaluasi atau bertindak secara berbeda. Perbedaan budaya seperti bahasa, perilaku, kebiasaan, ataupun adat istiadat dapat mempengaruhi komunikasi lintas budaya sehingga setiap individu harus selalu berhati-hati ketika terlibat dalam komunikasi lintas budaya. Komunikasi dianggap sebagai pemersatu perbedaan budaya namun dapat menjadi sulit jika terdapat faktor pemisah antara budaya satu dengan budaya lainnya.

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

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

Pemahaman yang baik tentang hambatan budaya dan implikasinya dalam komunikasi lintas budaya dapat dicapai dengan mempertimbangkan budaya konsep

tinggi dan rendah. Budaya konteks tinggi sangat bergantung pada nonverbal dan isyarat situasional saat berkomunikasi dengan orang lain. Dalam budaya ini, status resmi seseorang, penempatan dalam masyarakat, dan reputasi berperan lebih dalam berkomunikasi. Negara berbudaya konteks tinggi adalah Cina, Vietnam, dan Arab Saudi. Budaya konteks tinggi terlihat dari ketidakefisien pengambilan keputusan, tidak berorientasi pada penyebab masalah, tidak dapat memutuskan dalam proses negosiasi, dan tidak ada pemisahan antara masalah pribadi dan pekerjaan.

Budaya konteks rendah mengandalkan kata-kata untuk menyampaikan makna. Bahasa tubuh atau gelar formal merupakan hal sekunder terhadap kata lisan dan tertulis. Negara berbudaya konteks rendah adalah Eropa dan Amerika Utara. Budaya konteks rendah terlihat dari kecepatan mengambil keputusan, fokus pada penyebab masalah, kecepatan memutuskan dalam proses negosiasi dan pemisahan antara masalah pribadi dengan pekerjaan.

### **Ringkasan**

Komunikasi adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami. Secara umum, berkomunikasi dapat diartikan mengadakan komunikasi yakni dengan mengirimkan dan menerima pesan dalam mencapai kesamaan pemahaman. Komunikasi digunakan untuk menjalankan aktifitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Komunikasi merupakan proses pertukaran informasi, ide, data, perasaan ataupun pikiran antara dua orang atau lebih. Jika informasi tidak dikirimkan dan tidak dimengerti oleh pihak lain, maka informasi tersebut dianggap tidak berguna. Oleh karena itu, kemampuan setiap anggota organisasi dalam menyampaikan dan menerima pesan sangat penting. Semua kegiatan dalam organisasi, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi, akan dikomunikasikan dengan dan melalui orang lain. Hal ini menyiratkan adanya keterampilan komunikasi setiap anggota yang mempengaruhi seluruh proses kegiatan organisasi. Keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh komunikasi.

Komunikasi yang efektif adalah komunikasi dimana aliran informasi dua arah, baik pengiriman dan penerimaan pesan yang disampaikan dapat diterima dan dimengerti dengan baik. Dengan kata lain, komunikasi dikatakan efektif jika seseorang memahami informasi tersebut dengan baik dan memberikan respon yang sesuai. Komunikasi efektif diperlukan untuk karyawan dan manajer. Bagi karyawan, komunikasi dibutuhkan untuk berhubungan dan berinteraksi dengan orang lain dalam melakukan suatu pekerjaan.

### Implikasi Manajerial

Manajer dan karyawan atau atasan dan bawahan dalam organisasi harus bekerja sama dalam memanfaatkan sumber daya manusia, sarana-prasarana, dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Komunikasi seorang manajer atau atasan di dalam organisasi sangat penting sebagai alat untuk pemberian informasi kepada para karyawan untuk tujuan bersama.

Seorang atasan harus memperhatikan cara berkomunikasi dengan bawahan, dan memiliki jiwa kepemimpinan. Hal tersebut merupakan modal utama untuk kemajuan organisasi yang dipimpinnya.

Atasan yang kemungkinan mengalami masalah pribadi mengakibatkan kinerja organisasi tidak maksimal, akibatnya para karyawan akan terkena imbasnya apabila atasan tersebut tidak bisa mengontrol emosinya. Oleh sebab itu, atasan tersebut harus bisa mengendalikan dirinya, terutama dalam hal komunikasinya kepada para bawahan agar tidak terjadi kesalahpahaman antara atasan tersebut dengan karyawannya.

Dalam lingkungan organisasi komunikasi vertikal menjadi kunci penting kelangsungan hidup organisasi. Komunikasi yang efektif dari seorang atasan dapat memberikan motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik serta memberikan informasi mengenai tujuan organisasi dan kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi.

Komunikasi dalam organisasi untuk sistem pengendalian dan merupakan alat memotivasi kepada karyawan dan mengarahkan pada tujuan organisasi agar kinerja yang dilakukan karyawan dapat berjalan lebih efisien dan lancar. Oleh sebab itu, seorang atasan harus terbuka kepada karyawannya, dan sering berkomunikasi dengan karyawannya, karena banyak yang terjadi seorang atasan enggan berbicara dengan bawahan, karena merasa sudah pada level yang tinggi. Oleh sebab itu, seorang manajer atau atasan harus memiliki keterampilan yang baik dalam komunikasi baik kepada rekan kerja, dan seluruh karyawannya.

### Yuk Praktek

#### **Massa Karyawan Merusak Kantor PT. NSA**

TRIBUNPONTIANAK.CO.ID, LANDAK - Kantor PT Nusantara Sarana Alam (NSA) yang berada di Desa Songga Kecamatan Menyuke, sempat diamuk sekitar 300 karyawan dengan merusak fasilitas kantor, Selasa (9/8/2016) sekitar pukul 16.00 WIB.

Meski tidak ada korban jiwa dalam peristiwa tersebut, namun kerugian material mencapai puluhan juta. Di antaranya alat-alat elektronik seperti laptop, komputer, CPU, meja, kursi serta dinding kantor, pagar, jendela, dan ruangan kerja manager mengalami kerusakan.

Sesaat setelah kejadian, anggota Polsek Menyuke yang dibackup Polres Landak langsung menuju lokasi untuk pengamanan sehingga situasi pun bisa dikendalikan, dan amukan massa meredam.

"Kita diperintahkan Kapolres untuk turun ke lokasi demi mengamankan, ada sekitar 50 personel yang kita turunkan," ujar Kabag Ops Polres Landak Kopol Sukemi yang memimpin pengamanan tersebut kepada [www.tribunpontianak.co.id](http://www.tribunpontianak.co.id) Rabu (10/7/2016).

Dikatakannya lagi, permasalahan tersebut terjadi hanya karena mis komunikasi. "Iya kejadian itu karena masalah gaji, tapi pihak perusahaan menegaskan akan membayar hak karyawan itu sesuai dengan aturan," jelas Sukemi.

Setibanya di lokasi para karyawan memang masih berkumpul. "Kita sempat sampaikan kepada karyawan untuk tidak anarkis lagi, karena gaji mereka akan tetap dibayarkan perusahaan sesuai aturan. Intinya hanya mis komunikasi saja," terangnya.

## **BAB 12**

# **MANAJEMEN KONFLIK DAN KETERAMPILAN NEGOSIASI**

### **A. Manajemen Konflik**

Konflik mengacu pada beberapa bentuk gesekan, ketidaksepakatan, atau perselisihan yang timbul antara individu atau dalam suatu kelompok ketika keyakinan atau tindakan satu atau lebih anggota kelompok ditolak atau tidak dapat diterima oleh anggota lain dalam kelompok tersebut. Konflik berkaitan dengan ide dan tindakan yang berlawanan dari entitas yang berbeda menghasilkan keadaan antagonistic.

Konflik terjadi ketika ketidaksepakatan ada dalam situasi sosial atas masalah, atau setiap kali pertentangan emosional menciptakan gesekan antara individu atau kelompok. Manajer diketahui menghabiskan hingga 20% dari waktu mereka berurusan dengan konflik, termasuk konflik di mana manajer terlibat secara langsung. Agar situasi manajer dapat bertindak sebagai mediator atau pihak ketiga dan mencoba untuk menyelesaikan konflik antara orang lain. Dalam semua kasus, manajer harus terampil berpartisipasi dalam dinamika konflik interpersonal. Mereka juga harus dapat mengenali situasi yang memiliki potensi konflik dan menangani situasi ini untuk melayani kebutuhan organisasi dan orang-orang yang terlibat.

Perselisihan kecil adalah kejadian yang umum di semua tempat kerja. Perselisihan besar selalu dapat terjadi, seringkali muncul setelah insiden kecil tidak dapat terkendali. Kedua tingkat perselisihan ini menyebabkan stres bagi sebagian besar yang terlibat, sehingga merugikan tugas dan masalah lainnya. Tidak semua konflik dapat diprediksi, juga tidak dapat dicegah, tetapi dapat dikelola. Di antara alasan umum untuk konflik adalah keberhasilan pribadi dan variasi dalam tingkat keterampilan juga dapat menyebabkan konflik.

Penting untuk mendengarkan individu dalam konflik karena kemarahan atau frustrasi mereka seringkali berakar pada keinginan untuk melihat perubahan terjadi, sering kali merupakan motivasi positif. Seorang manajer perlu tahu bagaimana menyelesaikan konflik interpersonal tersebut. Ketika ketegangan berkembang antara manajer atau fungsi manajemen yang berbeda, konflik dapat memiliki dampak dramatis pada kinerja organisasi. Manajer yang memahami dasar-dasar konflik dan negosiasi akan lebih siap menghadapi situasi seperti itu.

Konflik harus dikelola secara efektif agar suatu organisasi dapat mencapai tujuan. Sebelum dapat dikelola, konflik harus diakui dan ditentukan oleh pihak yang berselisih. Namun, mungkin sulit bagi pihak-pihak yang terlibat untuk menyepakati apa yang

menjadi sengketa dalam konflik bersama karena mereka mungkin mengalami, atau membingkai, konflik yang sama dengan cara yang berbeda.

### **Tipe Konflik**

Konflik adalah ekspresi permusuhan, pertentangan, dan pemahaman di antara anggota staf (Axley Stephner R. *Communication at Work*) konflik diklasifikasikan ke dalam empat jenis berikut :

- Konflik interpersonal mengacu pada konflik antara dua individu. Konflik ini terjadi biasanya karena adanya perbedaan antara individu satu dengan individu yang lain. Hal ini sering terjadi antara dua orang yang berbeda status, jabatan, bidang kerja dan lain-lain. Konflik interpersonal ini merupakan suatu dinamika yang penting dalam perilaku organisasi. Karena konflik semacam ini akan melibatkan beberapa peranan dari beberapa anggota organisasi yang akan mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi tersebut.
- Konflik intrapersonal terjadi dalam diri seseorang. Pengalaman itu terjadi dalam pikiran orang tersebut. Karenanya, ini adalah jenis konflik yang bersifat psikologis yang melibatkan pikiran, nilai, prinsip, dan emosi individu. Diketahui dalam diri seseorang terdapat hal hal sebagai berikut :
  - ❖ Beberapa kebutuhan dan peranan yang bersaing
  - ❖ Banyak cara berbeda untuk mendorong lahirnya peranan peranan dan kebutuhan tersebut
  - ❖ Banyaknya halangan yang terjadi antara dorongan dan tujuan
  - ❖ Terdapat aspek positif dan negatif yang menghalangi tercapainya tujuan yang diinginkan

Ada tiga macam bentuk konflik intrapersonal yaitu :

- ✓ Konflik pendekatan-pendekatan, contohnya orang yang dihadapkan pada dua pilihan yang sama-sama menarik.
- ✓ Konflik pendekatan - penghindaran, contohnya orang yang dihadapkan pada dua pilihan yang sama menyulitkan.
- ✓ Konflik penghindaran-penghindaran, contohnya orang yang dihadapkan pada satu hal yang mempunyai nilai positif dan negatif sekaligus.
- Konflik intra-kelompok adalah jenis konflik yang terjadi di antara individu dalam suatu kelompok. Ketidcocokan dan kesalahpahaman di antara individu-individu ini menyebabkan konflik intra-kelompok
- Konflik antar kelompok terjadi ketika kesalahpahaman muncul di antara tim yang berbeda dalam suatu organisasi. Contoh seperti di bidang ekonomi

dimana Amerika Serikat dan negara-negara lain dianggap sebagai bentuk konflik, dan konflik ini biasanya disebut dengan persaingan. Konflik ini berdasarkan pengalaman ternyata telah menyebabkan timbulnya pengembangan produk-produk baru, teknologi baru dan servis baru, harga lebih rendah dan pemanfaatan sumber daya secara lebih efisien.

Selain itu, persaingan juga berkontribusi pada munculnya konflik antarkelompok. Terdapat beberapa faktor lain yang memicu konflik jenis ini, beberapa dari faktor-faktor ini mungkin termasuk persaingan dalam sumber daya atau batasan yang ditetapkan oleh suatu kelompok dengan yang lain yang membangun identitas mereka sendiri sebagai sebuah tim.

Selain kategori ini Jehn dan Mannix (2001) telah mengusulkan pembagian konflik menjadi tiga jenis: hubungan, tugas, dan proses. Konflik hubungan berasal dari ketidakcocokan interpersonal, konflik tugas terkait dengan ketidaksepakatan sudut pandang dan pendapat tentang tugas tertentu, dan konflik proses mengacu pada perbedaan pendapat tentang pendekatan kelompok terhadap tugas, metode, dan proses kelompok.

Meskipun konflik hubungan dan konflik proses berbahaya, konflik tugas dianggap bermanfaat karena mendorong keragaman pendapat, harus diperhatikan agar tidak berkembang menjadi konflik proses atau hubungan.

Sementara Amason dan Sapienza (1997) membedakan antara konflik afektif dan kognitif, di mana konflik kognitif berorientasi pada tugas dan timbul dari perbedaan dalam perspektif atau penilaian, sedangkan konflik afektif adalah emosional dan muncul dari perbedaan dan perselisihan pribadi.

### **Sains dan Seni Mendiagnosis Konflik**

Setiap orang pasti mengalami konflik. Namun, mendiagnosis konflik bukan hanya sebuah ilmu, melainkan hal tersebut adalah "seni." Namun, banyak konflik mungkin tidak dapat dipahami sehingga tidak mudah untuk diselesaikan. Tidak ada formula rahasia yang akan diselesaikan semua konflik. Tujuan dari setiap praktik penyelesaian konflik adalah untuk pertama-tama mendiagnosis penyebab konflik dan kemudian menyelesaikan masalah yang ditimbulkannya. Teori konflik memandu seseorang mendiagnosis, kemudian dari diagnose tersebut dapat diketahui solusi dari perbaikan. Namun, teori saja tidak memadai untuk diagnosis yang efektif.

Secara umum, pengetahuan teoritis berfungsi sebagai kerangka kerja, tetapi penerapan teori-teori tersebut membutuhkan pengetahuan khusus, pengalaman yang terkait dengan pengetahuan itu, dan alat-alat yang cocok untuk memecahkan masalah tertentu. Seseorang tidak dapat memperbaiki semua masalah dengan satu alat, atau satu

teori, kesalahpahaman ini muncul dari kenyataan bahwa setiap orang memiliki sudut pandang yang terbatas. Dalam arti tertentu, semua orang benar, jujur, dan jujur dalam dirinya. Dari sudut pandangnya, semua orang sama-sama tidak lengkap dan terbatas dalam kemampuan mereka untuk memahami. Perasaan yang kuat sering mengganggu akal dan obyektivitas manusia, ingat bahwa 85% dari semua konflik tidak ada hubungannya dengan orang-orang yang terlibat dalam konflik.

Diagnosis harus menyoroti di mana intervensi diperlukan dan jenis intervensi apa yang sesuai. Biasanya intervensi bertujuan untuk:

- Mempertahankan keadaan konflik yang moderat dan konstruktif
- Mengurangi konflik emosional dalam bentuk apa pun dan pada tingkat apa pun
- Organisasi memungkinkan anggota untuk memilih dan menggunakan strategi yang sesuai untuk mengelola konflik di situasi tertentu

Pengembangan pengetahuan, organisasi dan efisiensi dapat dicapai melalui diagnosis yang tepat dan intervensi konflik yang tepat. Meskipun beberapa orang percaya bahwa konflik terkadang bermanfaat bagi organisasi, karena terkadang konflik tersebut mengarah pada hal yang positif.

### **Peranan Konflik**

Terdapat beberapa pandangan mengenai konflik dalam organisasi. Pandangan tradisional mengatakan bahwa konflik hanyalah gejala abnormal yang mempunyai akibat negatif sehingga perlu ditiadakan. Pendapat tradisional ini dapat diuraikan sebagai berikut :

- Konflik hanya akan merugikan organisasi, oleh sebab itu, harus dihindari dan ditiadakan.
- Konflik ditimbulkan karena adanya perbedaan kepribadian dan kegagalan dalam kepemimpinan.
- Konflik diselesaikan melalui pemisahan fisik atau dengan intervensi manajemen tingkat yang lebih tinggi.

Sedangkan pandangan yang lebih maju menganggap bahwa konflik dapat berakibat baik maupun buruk. Usaha penanganannya harus berupaya untuk menarik hal-ha yang baik dan mengurangi hal-hal yang buruk. Pandangan ini dapat diuraikan sebagai berikut :

- Konflik adalah suatu akibat yang tidak dapat dihindarkan dari interaksi organisasional dan dapat diatasi dengan mengenali sumber-sumber konflik.
- Konflik pada umumnya adalah hasil dari kemajemukan sistem organisasi
- Konflik diselesaikan dengan cara pengenalan sebab dan pemecahan masalah.

Konflik dapat dianggap sebagai kekuatan untuk perubahan ke arah positif di dalam suatu organisasi. Dalam padangan modern ini konflik sebenarnya dapat memberikan manfaat yang banyak bagi organisasi. Sebagai contoh pengembangan konflik yang positif dapat digunakan sebagai ajang adu pendapat, sehingga organisasi bisa memperoleh pendapat-pendapat yang sudah tersaring.

Menurut Robbins, beliau memandang konflik dari segi human relations dan interactionist perspective, yang mana konflik merupakan hal yang alamiah dan akan selalu terjadi di dalam kehidupan manusia. Konflik merupakan bagian dari pengalaman hubungan pribadi. Konflik sebenarnya bisa dihindari, oleh sebab itu apabila terjadi konflik, sebaiknya konflik dikelola dengan efektif, sehingga akan bermanfaat dan menciptakan perbedaan serta pembaharuan ke arah yang lebih baik bagi organisasi.

Konflik tidak selalu merugikan organisasi selama bisa ditangani dengan baik sehingga konflik juga bermanfaat, yaitu :

- ✓ Mengarah ke inovasi dan perubahan
- ✓ Memberi tenaga kepada orang bertindak
- ✓ Menyumbangkan perlindungan untuk hal-hal dalam organisasi
- ✓ Merupakan unsur penting dalam analisis sistem organisasi

## **Faktor Faktor yang Mempengaruhi Konflik**

### **1. Faktor Intern**

- a. **Kemantapan organisasi** : Organisasi yang telah mantap lebih mampu menyesuaikan diri sehingga tidak mudah terlibat konflik dan mampu menyelesaikannya. Analoginya adalah seseorang yang matang mempunyai pandangan hidup luas, mengenal dan menghargai perbedaan nilai dan lain-lain.
- b. **Sistem nilai** : Sistem nilai suatu organisasi ialah sekumpulan batasan yang meliputi landasan maksud dan cara berinteraksi suatu organisasi, apakah sesuatu itu baik, buruk, salah atau benar.
- c. **Tujuan** : tujuan organisasi dapat menjadi dasar tingkah laku organisasi itu dan para anggotanya
- d. **Sistem lain dalam organisasi** : seperti komunikasi, sistem kepemimpinan, pengambilan keputusan dan lain lain.

### **2. Faktor Ekstern**

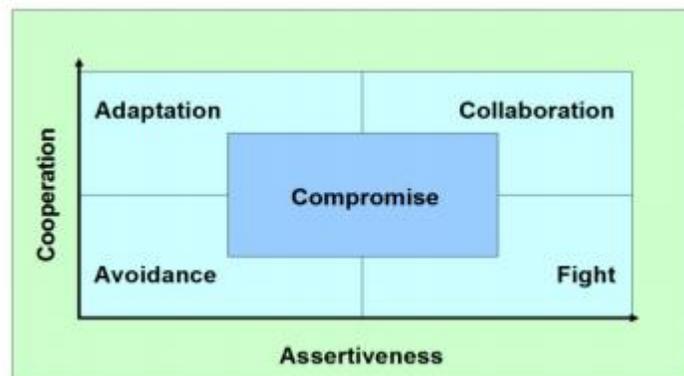
- a. **Keterbatasan sumber daya** : keterbatasan ini dapat menumbuhkan persaingan yang selanjutnya akan menjadi konflik dalam organisasi
- b. **Kekaburan norma di masyarakat** : hal ini akan memperbesar peluang perbedaan persepsi dan pola bertindak'

- c. Derajat ketergantungan dengan pihak lain : semakin tergantung satu pihak dengan pihak lain, maka konflik akan semakin mudah terjadi.
- d. Pola interaksi dengan pihak lain : pola yang bebas memudahkan pemaparan dengan nilai nilai lain, sedangkan pola tertutup akan menimbulkan sikap kabur dan kesulitan dalam penyesuaian diri.

### Gaya Manajemen Konflik

Para ahli manajemen telah mengusulkan beberapa cara mengenai proses manajemen konflik. Untuk menjelaskan modalitas keterlibatan dalam konflik, dapat diusulkan kisi Blake dan Mouton. Blake dan Mouton menetapkan reaksi khas individu dalam menangani konflik organisasi. Gambar dibawah ini menggambarkan perilaku yang disediakan oleh Blake dan Mouton, perilaku yang membentuk, pada kenyataannya, keputusan manajer tentang cara pendekatan dan mengelola konflik, yaitu perjuangan penghindaran (*avoidance struggle*), adaptasi (*adaptation*), kolaborasi (*collaboration*) atau kompromi (*compromise*).

Gambar 12.1  
Metode Manajemen Konflik



Masing-masing mode ini dapat ditandai dalam dua sumbu, yaitu ketegasan (*assertiveness*) dan kerja sama (*cooperation*). Penting bahwa manajer harus tahu cara membedakan jenis manajemen konflik yang tepat tergantung pada status dan nilai serta entitas yang terlibat.

Kompetisi (*fight*) adalah model manajemen konflik yang didasarkan pada tingkat ketegasan yang tinggi dan tingkat kerjasama yang sangat rendah. Direkomendasikan bahwa pengelolaan konflik dengan kompetisi (*fight*) harus diterapkan dalam situasi yang membutuhkan tindakan segera. Dalam mengadopsi metode manajemen konflik seperti itu, perlu bagi manajer untuk memiliki keterampilan, seperti: argumentasi dan debat,

eksploitasi peringkat atau posisi, evaluasi opsi atau perasaan yang tepat, dan menjaga ekspresi posisi yang tenang.

Cara menangani konflik dengan menghindari sikap tegas (*avoiding assertiveness*) ditandai dengan tingkat kerjasama yang rendah dan tinggi. Dalam banyak kasus, orang cenderung menghindari konflik karena takut terlibat dalam situasi tegang atau karena mereka kurang percaya diri dalam kemampuan mereka untuk mengelola konflik. Metode manajemen konflik ini tepat ketika seseorang berada pada situasi konflik kecil untuk mengurangi ketegangan atau ketika orang yang berada dalam posisi untuk mengelola konflik berada dalam posisi yang lebih rendah dalam hal hierarki. Menghindari konflik membutuhkan kemampuan untuk menarik diri dan kemampuan untuk menghindari ketegangan.

Adaptasi (*adaptation*) melibatkan ketegangan yang rendah dan ketersediaan yang tinggi untuk kerja sama. Dianjurkan untuk mengelola konflik dengan beradaptasi bila perlu ekspresi sikap yang wajar, pengembangan kinerja, mempertahankan keadaan pemahaman yang baik dan kedamaian. Adaptasi melibatkan altruisme, kepatuhan terhadap perintah, kebahagiaan, dan demi kepentingan mereka sendiri.

Kompromi (*compromise*) melibatkan tingkat ketegangan dan kerja sama yang moderat. Beberapa orang mendefinisikan kompromi sebagai "penyelesaian lebih dari yang mereka kehendaki", sementara yang lain percaya bahwa kedua belah pihak mendapat manfaat. Cara menangani konflik dengan menerima kompromi, sangat cocok jika isu-isu penting dipertaruhkan, sedang ketika orang-orang dalam konflik memiliki tingkat hierarki yang sama atau di mana ada keinginan yang kuat untuk menyelesaikan masalah tersebut. Kompromi juga dapat digunakan sebagai solusi sementara, ketika ada kendala waktu. Keterampilan-keterampilan yang diperlukan untuk manajemen konflik diadopsi oleh kompromi yang dinegosiasikan bahwa seni menemukan jalan tengah adalah kemampuan untuk menilai situasi dan membuat konsesi.

Manajemen konflik melalui kolaborasi (*collaboration*) ditandai dengan tingkat asertivitas dan kerja sama yang tinggi. Kolaborasi dapat didefinisikan sebagai penggabungan gagasan untuk mencapai solusi terbaik dari suatu konflik. Solusi terbaik didefinisikan sebagai penyelesaian kreatif dari konflik, solusi yang tidak dihasilkan oleh satu orang. Dengan penyelesaian konflik positif ini, orang mungkin menganggap bahwa mengelola konflik melalui kerja sama adalah metode terbaik.

Dalam memilih strategi optimal manajemen konflik, harus mempertimbangkan faktor-faktor berikut harus :

- Keseriusan konflik (perlu ditangani segera atau tidak),
- Mempertimbangkan hasil yang sesuai
- Kekuasaan yang dipunyai oleh manajer

- Preferensi pribadi

## **B. Keterampilan Negosiasi**

Negosiasi merupakan sebuah metode yang digunakan untuk menyelesaikan sebuah konflik dalam organisasi. Menurut Ivancevich (2009) negosiasi adalah sebuah proses di mana dua pihak atau lebih yang berbeda pendapat berusaha mencapai kesepakatan. Robbins (2007) mengemukakan bahwa negosiasi adalah proses di mana dua pihak atau lebih melakukan pertukaran barang atau jasa dan berupaya untuk menyepakati nilai tukarnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa negosiasi merupakan proses pencarian kesepakatan antara dua pihak atau lebih akibat adanya perbedaan pendapat oleh keduanya. Oleh sebab itu, pendapat yang berbeda-beda dapat menimbulkan sebuah konflik yang dapat diredam dengan menggunakan metode negosiasi.

### **Proses Negosiasi**

Proses negosiasi merupakan hal yang penting agar dengan adanya negosiasi tersebut dapat mencapai tujuan dan memenuhi kepentingan ke dua belah pihak atau lebih. Menurut Robbins (2007) terdapat beberapa tahap dalam negosiasi yang perlu yaitu:

1. **Persiapan dan perencanaan:** Tahap awal sebelum melakukan negosiasi ke dua belah pihak atau lebih, yaitu perlu mengetahui apa tujuan mereka melakukan negosiasi dan memprediksi apakah hasil yang mungkin diperoleh dari yang terbaik hingga yang terburuk.
2. **Definisi aturan-aturan dasar:** Kedua belah pihak atau lebih tersebut menentukan aturan-aturan dan prosedur dasar untuk negosiasi. Misalnya, siapa yang melakukan perundingan? Di mana perundingan akan dilangsungkan? Apakah ada kendala waktu? Pada persoalan-persoalan apa saja negosiasi dibatasi? Adakah prosedur khusus yang harus diikuti jika menemui jalan buntu? Dalam fase ini, para pihak juga akan bertukar proposal atau tuntutan awal mereka.
3. **Klarifikasi dan justifikasi:** Setelah mengetahui dan menentukan aturan-aturan dasar, baik pihak pertama maupun kedua harus dapat memberikan pemaparan, menguatkan, mengklarifikasi, mempertahankan, dan menjustifikasi tuntutan awal.
4. **Tawar menawar dan pemecahan masalah:** Dalam tahap ini terjadi proses tawar-menawar dan mencari solusi yang didapatkan dari hasil negosiasi yang dilakukan oleh kedua belah pihak atau lebih.

5. Penutupan dan implementasi: Formalisasi kesepakatan yang dibuat berdasarkan hasil negosiasi setelah itu menyusun prosedur untuk melaksanakan hasil dari negosiasi tersebut, melakukan implementasi dari hasil negosiasi tersebut, dan melakukan pengawasan pelaksanaan.

### **Faktor yang Mempengaruhi Negosiasi**

Hal yang sangat mempengaruhi seseorang untuk menjadi negosiator yang baik adalah usahanya sendiri untuk menjadi negosiator, seperti terus belajar dan mempersiapkan hal-hal yang diperlukan dengan baik. Namun, negosiasi yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih seringkali dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Hal ini disebabkan karena setiap orang memiliki kemampuan yang berbeda-beda dalam bernegosiasi. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi negosiasi, yaitu :

- a. Kepribadian (*personality*)

Kepribadian mampu mempengaruhi seseorang dalam bernegosiasi. Misalnya seseorang yang memiliki kepribadian yang extrovert biasanya tidak terlalu baik dalam bernegosiasi. Ia cenderung akan memberikan informasi yang lebih banyak daripada yang seharusnya. Hal ini disebabkan karena seseorang yang ekstrovert memiliki sifat ramah dan ingin membina hubungan yang baik dengan orang-orang disekitarnya. Biasanya, orang dengan kepribadian ekstrovert akan gelisah ketika terjadi suatu konflik dan menghindarinya, bahkan sebelum terjadi negosiasi.

Kepribadian yang dianggap baik dalam bernegosiasi adalah introvert. Seorang dengan sifat introvert lebih mementingkan dirinya sendiri, sehingga ia tak peduli dengan kepentingan orang lain. Ia takkan memberikan informasi yang lebih banyak sehingga ia bisa mendapatkan hasil negosiasi yang lebih baik dari lawannya.

- b. Suasana hati atau emosi (*mood/emotion*)

Faktor ini memiliki hasil yang berbeda sesuai dengan jenis negosiasinya. Pada distributive negotiations, jika kedua belah pihak yang bernegosiasi sejajar atau sama tingkatannya maka menunjukkan emosi marah akan lebih baik. Pihak yang menunjukkan emosi marah, akan lebih fokus dan tegas, sehingga akan mendapatkan hasil yang lebih baik. Namun, ketika bernegosiasi dengan pihak yang lebih tinggi seperti atasan atau seseorang yang memiliki kekuasaan yang lebih besar, lebih baik tidak mengeluarkan emosi marah. Hal itu justru akan menghasilkan kebalikannya. Selain itu, kegelisahan juga mengarah kepada keputusan yang kurang baik, karena seseorang yang gelisah biasanya lebih cepat menyerah.

Sedangkan pada integrative negotiations, suasana hati dan emosi yang positif akan menghasilkan keputusan yang lebih baik karena suasana hati yang positif akan mengarah ke kreatifitas.

c. *Kebudayaan (culture)*

Perbedaan kultur juga mempengaruhi seseorang dalam bernegosiasi. Hal ini disebabkan nilai dan kebiasaan yang berbeda antar kebudayaan. Misalnya, seorang manajer di Hong Kong lebih kooperatif dalam negosiasi daripada manager dari Jerman.

d. *Gender*

Terdapat stereotype dimana wanita lebih kooperatif dalam bernegosiasi daripada laki-laki. Walaupun sebenarnya ketika dibandingkan, baik wanita ataupun laki-laki sama baiknya dalam bernegosiasi. Namun, stereotype ini menjadi kenyataan karena wanita menganggap sebagai wanita ia harus 'baik' dan laki-laki menganggap bahwa seorang laki-laki harus 'tegas'.

Pada dasarnya yang membedakan kedua gender ini adalah perbedaan nilai atau hasil yang mereka harapkan. Misalnya, seorang wanita menganggap hubungan baik dengan orang-orang sekitarnya atau atasannya lebih penting daripada kenaikan gaji.

## Strategi Negosiasi

Terdapat beberapa strategi negosiasi yaitu :

1. Strategi Distributif : mengacu pada perilaku yang digunakan negosiator ketika mereka berfokus untuk mengklaim nilai sebanyak mungkin untuk diri mereka sendiri. Terdiri dari upaya untuk mempengaruhi rekan untuk membuat konsesi dengan menggunakan ancaman dan daya tarik emosional serta penawaran satu masalah
2. Strategi Integratif : yang mengacu pada perilaku yang digunakan negosiator ketika mereka berfokus pada menciptakan nilai dan mengklaim nilai. Terdiri dari berbagi informasi tentang minat dan prioritas dan kemudian merancang pengorbanan untuk menghasilkan keuntungan bersama yang tinggi. Banyak negosiator menghasilkan keuntungan bersama yang tinggi dengan mengkonsolidasikan informasi tentang minat dan prioritas yang mereka peroleh selama paruh pertama negosiasi ke dalam penawaran multi-isu yang menggabungkan trade-off di paruh kedua negosiasi.

### Negosiasi dengan Pihak Ketiga

Pihak pihak yang sedang bernegosiasi kadang kala menemukan jalan buntu dan tidak dapat menyelesaikan konflik. Sehingga, biasanya muncul pihak ketiga yang akan menengahi atau membantu dalam menemukan solusi dari masalah tersebut.

- **Mediator** : pihak ketiga yang bersifat netral dan tidak koersif. Mediator menawarkan solusi dengan persuasi ataupun jawaban alternatif. Ia tidak bisa memaksa dan membuat suatu kesepakatan antara kedua belah pihak, ia hanya bisa membujuk atau menawarkan solusi. Menggunakan mediator lebih efektif diterapkan pada konflik yang tingkatnya sedang dan tidak efektif pada konflik yang tinggi.
- **Arbitrator** : pihak ketiga yang memiliki kuasa untuk menentukan kesepakatan. Arbitrasi bisa diminta oleh salah satu pihak atau dipaksakan karena adanya kontrak atau hukum yang berlaku. Keuntungan arbitrasi daripada mediasi adalah arbitrasi nantinya akan berujung pada kesepakatan. Kekurangannya adalah tergantung pada arbitrasi, bisa jadi arbitrator justru membuat keputusan yang menguntungkan sebelah pihak.
- **Konsiliator** : pihak ketiga yang menyediakan komunikasi informal antara kedua belah pihak. Konsiliator menjembatani antara kedua belah pihak dengan menyampaikan pesan dan memberikan fakta-fakta antara keduanya. Tidak seperti mediator atau arbitrator, konsiliator tidak memiliki wewenang untuk mempengaruhi hasil akhir negosiasi.

### Ringkasan

Konflik merupakan hal yang biasa terjadi di kehidupan manusia. Konflik juga bisa terjadi di organisasi. Konflik tidak dapat dihindari dalam kehidupan sosial karena konflik itu sendiri timbul dari interaksi sosial yang dilakukan masyarakat. Tetapi, konflik dapat dicegah apabila antar individu meyakini bahwa orang lain tidak menimbulkan dampak negatif terhadap dirinya melainkan menganggap orang lain sebagai teman untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan.

Konflik juga dapat dianggap sebagai kekuatan untuk perubahan ke arah positif di dalam suatu organisasi. Dalam padangan modern ini konflik sebenarnya dapat memberikan manfaat yang banyak bagi organisasi. Sebagai contoh pengembangan konflik yang positif dapat digunakan sebagai ajang adu pendapat, sehingga organisasi bisa memperoleh pendapat-pendapat yang sudah tersaring.

Konflik dapat diatasi dengan cara melakukan negosiasi. Bentuk negosiasi yang dapat dilakukan adalah dengan cara kompetisi, kolaborasi, penghindaran, akomodasi, dan kompromi. Hal ini perlu diketahui oleh manajer dalam suatu organisasi karena

implikasi konflik dapat membuat organisasi menjadi konstruktif apabila manajer dapat melakukan manajemen konflik dengan baik ataupun juga dapat menjadi dekonstruktif apabila manajer tidak dapat melakukan manajemen konflik.

### **Implikasi Manajerial**

Seorang pemimpin di dalam organisasi harus mampu memecahkan masalah dengan baik agar konflik tersebut tidak sampai berakibat fatal terhadap organisasi dan individu individu yang ada didalamnya. Hal ini merupakan tugas yang betul-betul mengandung resiko dan merupakan tugas yang sangat berat. Seorang pemimpin memerlukan jiwa yang dinamis, kreatif, berani, bertanggung jawab dan berdedikasi penuh pengabdian, yang hanya dimiliki oleh pribadi pemimpin yang berkarakter kuat. Pemimpin modern harus mampu mendorong bawahannya agar menemukan ide-ide, berpartisipasi aktif dan mau menerima banyak perbedaan dan keragaman. Lalu menciptakan kondisi yang merangsang konflik positif yang terkendali dan menyelesaikan konflik dengan baik, sehingga tidak merugikan pihak manapun.

Seorang pemimpin harus mampu menuntut orang-orang yang ada di dalam organisasi supaya mempunyai rasa introspeksi diri dan mengevaluasi diri sendiri ketika terjadi terjadi di organisasi sehingga adanya sikap tersebut konflik tidak akan terjadi berlarut- larut. Seorang pemimpin sebaiknya dapat mengetahui perilaku dari masing-masing bawahan untuk membantu dalam menangani konflik yang terjadi dalam organisasi. Caranya adalah seorang pemimpin harus mengetahui secara mendalam mengenai perilaku setiap individu seperti sifat-sifat yang dimiliki setiap individu dan bersedia untuk mendengarkan setiap keluhan dari bawahan.

### **Yuk Praktek**

#### **Strategi Dirut Semen Indonesia Mengubah Konflik Jadi Kekuatan**

Direktur Utama PT Semen Indonesia Tbk, Dwi Soetjipto, memaparkan strateginya bagaimana memimpin perusahaan plat merah tersebut yang mengalami konflik internal berkepanjangan hingga akhirnya terlepas, dan mampu ekspansi ke luar negeri. Dwi mengemasnya dalam bentuk buku berjudul Road to Semen Indonesia. Menurut Dwi, saat ditunjuk sebagai Direktur Utama PT Semen Indonesia pada tahun 2005 sudah dijejali dengan berbagai macam konflik internal. Dwi memaparkan kasus di PT Semen Padang, anak usaha dari PT Semen Indonesia, yang mengalami kerugian. Di bawah kepemimpinannya, Dwi berhasil membalikan hal tersebut hingga PT Semen Padang berhasil memperoleh laba.

Dwi mengatakan bahwa konflik yang terjadi seharusnya dijadikan tantangan bukan hambatan. “Buku ini sarat dengan ilmu pengetahuan serta strategi. Sehingga layak dijadikan rujukan sebagai kajian diskusi atau seminar,” ungkap Dwi.

Kunci keberhasilan Dwi dalam mengelola PT Semen Indonesia dikatakannya adalah sinergi antara tim. “Saya sejak awal katakan, kalau tidak mau bersinergi masing-masing tim, lebih baik saya mundur. Akhirnya, semua unit mau berusaha.” ungkap Dwi. Selain sinergi, Dwi menambahkan keberlanjutan suatu usaha adalah inovasi.

“Inovasi dimunculkan searah dengan sustainable dan continuously di perusahaan. Maka resep untuk itu adalah inovasi. Tanpa inovasi maka perusahaan hanya menjadi barang tua yang teronggok di tempat sampah,” papar Dwi. Ia menjelaskan, salah satu inovasi yang dilakukan selama periode kepemimpinannya adalah membentuk Centre of Engineering (COE) dan Sekolah Tinggi Manajemen Semen Indonesia (StiMSI). “Ini dilakukan untuk mendukung implementasi kebijakan perusahaan serta menjaga competitiveness perusahaan,” ujar Dwi.

Selama kepemimpinan Dwi, PT Semen Indonesia kini terus mengalami peningkatan dari segi laba bersih perseroan hingga sembilan kali lipat. Laba bersih pada tahun 2004 mencapai Rp 509 miliar menjadi Rp 4,85 triliun di tahun 2012. Sedangkan nilai Ebitda sendiri meningkat dari Rp 1,4 triliun pada tahun 2004 menjadi Rp 6,87 triliun. Lalu, pendapatan juga mengalami peningkatan dari Rp 6,07 triliun pada tahun 2004 menjadi Rp 19,06 triliun. (EVA).

Sumber : Majalah SWA (Januar Rizki, 6 Februari 2014).

## **BAB 13**

### **KEPEMIMPINAN**

Kepemimpinan menurut Schermerhorn (2012) adalah proses mempengaruhi orang lain dan proses untuk memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins (2003) kepemimpinan adalah suatu kemampuan mempengaruhi suatu kelompok demi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Bass kepemimpinan adalah interaksi antara dua atau lebih anggota kelompok yang sering melibatkan penataan atau restrukturisasi situasi dan persepsi serta harapan anggota. Berdasarkan definisi definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dan kemampuan dalam mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan terjadi ketika satu anggota kelompok memodifikasi motivasi atau kompetensi orang lain dalam kelompok. Pemimpin adalah sumber utama pengaruh pada variabel organisasi serta produktivitas. Pemimpin yang baik tidak dilihat dari jumlah pengikut ataupun jangka waktu dalam memimpin, namun dilihat dari kemampuan dan gaya kepemimpinan yang berhasil diterapkan dalam memimpin suatu organisasi. Keberhasilan seorang pemimpin Ketika memimpin suatu organisasi tidak menjadi jaminan ia juga berhasil memimpin di organisasi lain. Seseorang dapat menjadi seorang pemimpin selain karena didorong oleh kemauan sendiri tetapi juga dikembangkan melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman.

Organisasi percaya bahwa kemampuan kepemimpinan membawa aset berharga ke perusahaan mereka sehingga meningkatkan pertumbuhan dan pendapatan. Karena itu, organisasi di seluruh dunia menghabiskan miliaran dolar untuk masalah pelatihan kepemimpinan dan pengembangan. Instruksi ini mengambil banyak bentuk seperti program mahal yang ditawarkan oleh universitas yang telah menetapkan jurusan kepemimpinan untuk melayani permintaan masyarakat untuk menjadi pemimpin yang efektif. Selain itu, seminar mahal yang dirancang bagi organisasi untuk mengajar para eksekutif dan manajer bagaimana menjadi pemimpin yang lebih baik.

#### **Teori Kepemimpinan**

Seorang pemimpin harus memahami teori kepemimpinan sebagai acuan dalam sebuah organisasi. Robbins (2003), membagi teori mengenai kepemimpinan menjadi 4 kategori yaitu:

1. Teori sifat kepemimpinan (*trait theories*) teori ini memaparkan 6 ciri yang membedakan pemimpin dan bukan pemimpin yang berfokus pada berbagai sifat dan

karakteristik pribadi yang dikaitkan secara konsisten dengan kepemimpinan yaitu ambisi dan energi, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas (keutuhan), percaya diri, kecerdasan, dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan.

2. Teori Perilaku Kepemimpinan (*behavioral theories*) merupakan teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Adapun teori-teori tersebut adalah :

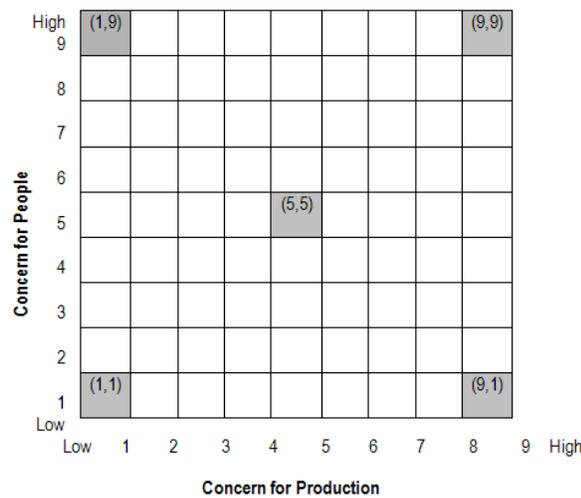
a. Studi dari Ohio State. Teori perilaku kepemimpinan yang paling komprehensif dan replikatif muncul dari penelitian yang dirintis di universitas Ohio State pada akhir tahun 1940- an. Studi ini mengidentifikasi dua dimensi yang menjelaskan perilaku kepemimpinan sebagaimana dideskripsikan para karyawan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

b. Studi dari Universitas Michigan. Studi kepemimpinan yang dilakukan pada Pusat Survei Universitas Michigan dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja. Kelompok Michigan juga membagi perilaku pemimpin ke dalam dua dimensi yaitu pemimpin berorientasi karyawan dan pemimpin berorientasi produksi. Pemimpin yang berorientasi karyawan (*employee oriented leader*) menekankan pada hubungan antarpribadi, memberikan perhatian pribadi terhadap kebutuhan karyawan dan menerima perbedaan individual di antara para anggota. Sebaliknya pemimpin yang berorientasi produksi (*production oriented leader*) cenderung menekankan aspek teknis atau tugas dari penyelesaian tugas. Perhatian utama mereka adalah pada penyelesaian tugas dan anggota kelompok adalah alat untuk tujuan akhir itu.

c. Tabel Manajerial. Suatu penggambaran grafis dari pandangan dua dimensi terhadap gaya kepemimpinan dikembangkan oleh Blake dan Mouton. Mereka mengemukakan kisi manajerial berdasarkan gaya “kepedulian akan orang” dan “kepedulian akan produksi”, yang pada hakikatnya mewakili dimensi tenggang rasa dan struktur awal dari Ohio State atau dimensi Michigan yang berorientasi karyawan dan berorientasi produksi. Tabel manajerial memiliki sembilan posisi sepanjang setiap axis yang menciptakan 81 posisi yang berbeda di mana gaya pemimpin berada. Tabel ini tidak menghasilkan hasil melainkan faktor yang

mendominasi pemikiran pemimpin dalam mendapatkan hasil. Berdasarkan penemuan tersebut, Blake dan Mouton menyimpulkan bahwa manajer berkinerja paling baik pada gaya 9,9, dibandingkan dengan, pemimpin gaya 9,1 (berorientasi pada tugas) atau gaya 1,9 (tipe pemimpin club).

Gambar 13.1  
Tabel Manajerial (Managerial Grid)



3. Teori Kontingensi (*Contingency Theory*) adalah teori dimana seorang pemimpin mampu menyesuaikan diri dengan kondisi yang tepat. Teori yang termasuk ke dalam teori kontingensi adalah:

- a. Model Fiedler (*The Fiedler Model*) mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada kesesuaian yang tepat antara gaya pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan dan tingkat dimana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada pemimpin. Fiedler menciptakan instrument, yang disebutnya LPC (*Least Preferred CoWorker*) yang bermaksud mengukur apakah seseorang itu berorientasi tugas atau berorientasi hubungan. Setelah gaya kepemimpinan dasar individu dinilai melalui LPC kemudian penting untuk mencocokkan pemimpin dengan situasi tersebut. Tiga faktor situasional atau dimensi kontingensi yang diidentifikasi oleh Fiedler : (1) hubungan pemimpin-anggota yaitu tingkat kepatuhan, kepercayaan dan rasa hormat anggota terhadap pemimpin ; (2) struktur tugas yaitu tingkat sejauh mana penempatan pekerjaan anggota terstruktur atau tidak terstruktur ; dan (3) posisi kekuasaan yaitu tingkat pengaruh seorang pemimpin pada variabel kekuasaan seperti perekrutan, pemecatan, disiplin, promosi dan kenaikan gaji.

b. Teori Jalur-Tujuan (*Path Goal Theory*) mengemukakan bahwa tugas pemimpin untuk membantu bawahan dalam mencapai tujuan dan memberikan dukungan yang dibutuhkan agar tujuan mereka cocok dengan tujuan organisasi. Dalam teori ini terdapat 4 perilaku kepemimpinan yaitu : (1) Pemimpin direktif (*directive leader*) membiarkan bawahannya tahu apa yang diharapkan dari mereka, jadwal kerja yang harus dilakukan, dan memberikan panduan khusus tentang bagaimana menyelesaikan tugas tersebut. (2) Pemimpin suportif (*supportive leader*) ramah dan menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan bawahan. (3) Pemimpin partisipatif (*participative leader*) berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan, dan (4) Pemimpin berorientasi pada prestasi (*achievement-oriented leader*) pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berkinerja pada tingkat tertinggi.

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

Teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh Robbins (2003), merupakan kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) yaitu pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka ke arah tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Terdapat tipe pemimpin lain yaitu : (1) kepemimpinan karismatik atau transformasional (*charismatic/transformational leadership*) yang mengilhami para pengikut untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan bagi organisasi dan yang mampu memiliki pengaruh yang mendalam terhadap para pengikutnya. Dengan kekuatan kemampuan pribadi seorang pemimpin, pemimpin dapat mengubah pengikut mereka dengan meningkatkan rasa kepentingan dan nilai tugas mereka, dan (2) kepemimpinan visioner (*visionary leadership*) adalah kemampuan menciptakan dan mengartikulasi visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan berkembang saat ini.

### **Gaya Kepemimpinan**

Setiap organisasi pasti memiliki seorang pemimpin yang mampu mengarahkan dan memberdayakan potensi anggota organisasi dengan gaya kepemimpinan yang berbeda beda. Dalam hal ini, pemimpin memiliki cara tersendiri dalam mempraktekkan

kepemimpinannya untuk memperoleh hasil pengaruh yang memadai. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku seseorang secara menyeluruh untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam melakukan sesuatu. Gaya kepemimpinan seseorang bisa dianggap baik dan tepat disuatu organisasi namun bisa jadi dianggap kurang baik dan tidak tepat ditempat lain.

Terdapat tiga macam gaya kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai, yaitu :

1. **Gaya Kepemimpinan Otoriter.** Gaya kepemimpinan otoriter disebut juga kepemimpinan direktif atau diktator. Pemimpin memberikan instruksi kepada bawahan, menjelaskan apa yang harus dikerjakan, selanjutnya karyawan menjalankan tugasnya sesuai dengan yang diperintahkan oleh atasan. Gaya kepemimpinan ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi.
2. **Gaya Kepemimpinan Demokratis.** Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh adanya struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dalam gaya kepemimpinan ini, atasan dengan bawahan terdapat kerjasama yang baik. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.
3. **Gaya Kepemimpinan Bebas.** Gaya kepemimpinan ini memberikan kekuasaan penuh pada bawahan, struktur organisasi bersifat longgar, pemimpin bersifat pasif. Peran utama pimpinan adalah menyediakan materi pendukung dan berpartisipasi jika diminta bawahan.

Sedangkan Gaya Kepemimpinan menurut Blanchard adalah sebagai berikut :

1. *Directing* : Gaya kepemimpinan ini tepat apabila organisasi dihadapkan dengan tugas yang rumit dan karyawan belum memiliki pengalaman dan motivasi untuk mengerjakan tugas tersebut. Atau apabila berada di bawah tekanan waktu penyelesaian. Pemimpin menjelaskan apa yang perlu dan apa yang harus dikerjakan. Dalam situasi demikian, biasanya terjadi *over-communicating* (penjelasan berlebihan yang dapat menimbulkan kebingungan dan pembuangan waktu). Dalam proses pengambilan keputusan, pemimpin memberikan aturan -aturan dan proses yang detil kepada bawahan. Pelaksanaan di lapangan harus menyesuaikan dengan detil yang sudah dikerjakan.
2. *Coaching* : Pemimpin tidak hanya memberikan detil proses dan aturan kepada bawahan tapi juga menjelaskan mengapa sebuah keputusan itu

diambil, mendukung proses perkembangannya, dan juga menerima berbagai masukan dari bawahan. Gaya yang tepat apabila karyawan telah lebih termotivasi dan berpengalaman dalam menghadapi suatu tugas. Disini pemimpin perlu memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengerti tentang tugasnya, dengan meluangkan waktu membangun hubungan dan komunikasi yang baik dengan mereka.

3. *Supporting* : gaya dimana pemimpin memfasiliasi dan membantu upaya bawahannya dalam melakukan tugas. Dalam hal ini, pemimpin tidak memberikan arahan secara detail, tetapi tanggung jawab dan proses pengambilan keputusan dibagi bersama dengan bawahan. Gaya ini akan berhasil apabila karyawan telah mengenal teknik – teknik yang dituntut dan telah mengembangkan hubungan yang lebih dekat dengan anda. Dalam hal ini kita perlumeluangkan waktu untuk berbincang – bincang, untuk lebih melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan kerja, serta mendengarkan saran – saran mereka mengenai peningkatan kinerja
4. *Delegating* : gaya dimana seorang pemimpin mendelegasikan seluruh wewenang dan tanggung jawabnya kepada bawahan. Gaya *delegating* akan berjalan baik apabila staf kita sepenuhnya telah paham dan efisien dalam pekerjaan, sehingga kita dapat melepas mereka menjalankan tugas atau pekerjaan itu atas kemampuan dan inisiatifnya sendiri.

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

### **“Antusiasme” sebagai Karakteristik dari Pemimpin yang Efektif**

Antusiasme adalah salah satu faktor penting yang menentukan pemimpin. Para pemimpin yang antusias mendapatkan hasil yang unggul dari anggota tim mereka. Menjadi seorang pemimpin adalah tantangan dan penghargaan sekaligus. Antusiasme adalah inti karakteristik menjadi pemimpin yang sukses. Antusiasme sangat menular. Terbukti ketika orang bekerja dengan pemimpin yang antusias, maka mereka mendapati diri mereka meniru sikap dan perilaku mereka.

Hsin-Yi Cohn dalam sebuah artikel daring dengan judul "Karakteristik Pemimpin yang Baik," menunjukkan bahwa antusiasme sejati menular. Terlebih lagi, pemimpin yang baik dan antusias dengan pekerjaan mereka dan peran mereka sebagai pemimpin akan dapat menggunakan hasrat mereka untuk memotivasi anggota tim lainnya. Antusiasme juga menunjukkan menjadi bagian dari tim, bekerja menuju tujuan bersama dan bukan hanya "bos besar" yang memerintahkan orang lain di sekitar.

### **Kemampuan Pemimpin**

Seorang pemimpin harus memiliki tiga kemampuan khusus yakni :

- a. Kemampuan analitis (*analytical skills*) yakni kemampuan untuk menilai tingkat pengalaman dan motivasi bawahan dalam melaksanakan tugas.
- b. Kemampuan untuk fleksibel (*flexibility* atau *adaptability skills*) yaitu kemampuan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang paling tepat berdasarkan analisa terhadap situasi.
- c. Kemampuan berkomunikasi (*communication skills*) yakni kemampuan untuk menjelaskan kepada bawahan tentang perubahan gaya kepemimpinan yang kita terapkan.

Ketiga kemampuan di atas sangat dibutuhkan bagi seorang pemimpin, sebab seorang pemimpin harus dapat melaksanakan tiga peran utamanya yakni peran interpersonal, peran pengolah informasi (*information processing*), serta peran pengambilan keputusan (*decision making*).

### **Pemimpin yang Efektif**

- a. Kepemimpinan yang efektif dimulai dengan visi yang jelas. Visi ini merupakan sebuah daya atau kekuatan untuk melakukan perubahan, yang mendorong terjadinya proses ledakan kreatifitas yang dahsyat melalui integrasi maupun sinergi berbagai keahlian dari orang - orang yang ada dalam organisasi tersebut. Bahkan dikatakan bahwa *nothing motivates change more powerfully than a clear vision*. Visi yang jelas dapat secara dahsyat mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi. Seorang pemimpin adalah inspirator perubahan dan visioner yaitu memiliki visi yang jelas kemana organisasinya akan menuju. Kepemimpinan secara sederhana adalah proses untuk membawa orang - orang atau organisasi yang dipimpin menuju suatu tujuan yang jelas. Tanpa visi, kepemimpinan tidak ada artinya sama sekali. Visi inilah yang mendorong sebuah organisasi untuk senantiasa tumbuh dan belajar serta berkembang dalam mempertahankan survivalnya sehingga bias bertahan sampai beberapa generasi. Ada 2 aspek mengenai visi, yaitu *visionary role* dan *implementation role*. Artinya seorang pemimpin tidak hanya dapat membangun atau menciptakan visi bagi organisasinya tapi memiliki

kemampuan untuk mengimplementasikan visi tsb ke dalam suatu rangkaian tindakan atau kegiatan yang diperlukan untuk mencapai visi itu.

- b. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang responsif. Artinya dia selalu tanggap terhadap setiap persoalan, kebutuhan, harapan, dan impian dari mereka yang dipimpin. Selain itu selalu aktif dan proaktif dalam mencari solusi dari setiap permasalahan ataupun tantangan yang dihadapi.
- c. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pelatih atau pendamping bagi orang - orang yang dipimpinnya (*performance coach*). Artinya pemimpin tersebut memiliki kemampuan untuk menginspirasi, mendorong dan memampukan anak buahnya dalam menyusun perencanaan (termasuk rencana kegiatan, target atau sasaran, rencana kebutuhan sumber daya, dsb), melakukan kegiatan sehari - hari seperti monitoring dan pengendalian, serta mengevaluasi kinerja dari para karyawannya.

### Perilaku Seorang Pemimpin

Dalam buku Ken Blanchard disebutkan perilaku seorang pemimpin, yaitu

- a. Pemimpin tidak hanya sekedar memuaskan mereka yang dipimpin, tapi sungguh - sungguh memiliki kerinduan senantiasa untuk memuaskan Tuhan. Artinya dia hidup dalam perilaku yang sejalan dengan firman Tuhan. Dia memiliki misi untuk senantiasa memuliakan Tuhan dalam setiap apa yang dipikirkan, dikatakan, dan diperbuatnya.
- b. Pemimpin fokus pada hal - hal spiritual dibandingkan dengan sekedar kesuksesan duniawi. Baginya kekayaan dan kemakmuran adalah untuk dapat memberi dan beramal lebih banyak. Apapun yang dilakukan bukan untuk mendapat penghargaan, tapi melayani sesamanya. Dan dia lebih mengutamakan hubungan atau relasi yang penuh kasih dan penghargaan, dibandingkan dengan status dan kekuasaan semata.
- c. Pemimpin sejati senantiasa mau belajar dan bertumbuh dalam berbagai aspek , baik pengetahuan, kesehatan, keuangan, relasi, dan sebagainya. Setiap harinya senantiasa menelaraskan dirinya terhadap komitmen untuk melayani Tuhan dan sesama

### Ringkasan

Kata pemimpin, kepemimpinan serta kekuasaan memiliki keterikatan yang tak dapat dipisahkan. Kepemimpinan merupakan suatu proses dan kemampuan dalam mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Menjadi pemimpin bukan hanya berdasarkan suka satu sama lainnya, tetapi banyak faktor. Pemimpin yang berhasil

hendaknya memiliki beberapa kriteria yang tergantung pada sudut pandang atau pendekatan yang digunakan, apakah itu kepribadiannya, keterampilan, bakat, sifat – sifatnya, atau kewenangannya yang dimiliki yang mana nantinya sangat berpengaruh terhadap teori maupun gaya kepemimpinan yang akan diterapkan.

Rahasia utama kepemimpinan adalah kekuatan terbesar seorang pemimpin bukan dari kekuasaannya, bukan kecerdasannya, tapi dari kekuatan pribadinya. Seorang pemimpin sejati selalu bekerja keras memperbaiki dirinya sebelum sibuk memperbaiki orang lain.

Pemimpin bukan sekedar gelar atau jabatan yang diberikan dari luar melainkan sesuatu yang tumbuh dan berkembang dari dalam diri seseorang. Kepemimpinan lahir dari proses internal (*leadership from the inside out*).

### Implikasi Manajerial

Jiwa kepemimpinan sangat dibutuhkan pada setiap pribadi manusia. Jiwa kepemimpinan itu perlu selalu dipupuk dan dikembangkan. Paling tidak untuk memimpin diri sendiri.

Jika saja sebuah organisasi memiliki pemimpin yang sangat tangguh tentu organisasi tersebut mampu mencapai tujuan organisasi, kondisi organisasi semakin baik, dan karyawan akan sejahtera. Karena jatuh bangun sebuah organisasi tergantung pada pemimpin. Pemimpin memimpin, pengikut mengikuti. Jika pemimpin sudah tidak bisa memimpin dengan baik, cirinya adalah pengikut tidak mau lagi mengikuti. Oleh karena itu kualitas kita tergantung kualitas pemimpin kita. Makin kuat yang memimpin maka makin kuat pula yang dipimpin.

### Yuk Praktek

#### Reputasi Tercoreng, Garuda Butuh Pemimpin yang Tegas

Jakarta - Reputasi PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk (GIAA) dinilai tercoreng usai kasus demi kasus negatif terjadi pada maskapai pelat merah ini. Kepercayaan masyarakat pun dinilai kian memudar akibat reputasi yang tercoreng.

Pengamat BUMN Toto Pranoto menyatakan bahwa memperbaiki reputasi adalah pekerjaan rumah paling utama buat Garuda. Untuk itu, menurutnya Garuda butuh pemimpin dengan karakter yang kuat untuk melakukan hal tersebut.

"Langkah perbaikan kira-kira pertama harus ada strong leader alias pemimpin yang kuat dan tegas buat Dirut Garuda berikutnya. Dia harus bisa perbaiki reputasi Garuda dalam jangka pendek," ucap Toto kepada **detikcom**, Kamis (12/12/2019).

Dirut Garuda yang baru diminta untuk memastikan prinsip good corporate governance (GCG) terlaksana dengan baik di tubuh Garuda. "Dalam hal ini bahwa dia harus buktikan bahwa Garuda prinsip GCG-nya sudah dibuat lebih baik jadi nggak ada pelanggaran lagi," kata Toto.

Secara jangka panjang, Garuda harus membenahi diri agar bisa menjadi perusahaan pelat merah yang menguntungkan tanpa melupakan kualitas pelayanan prima. Apabila semua hal ini dilakukan, menurut Toto reputasi Garuda akan kembali lagi.

"Perbaikan selanjutnya adalah secara struktural jangka panjang bahwa Garuda bisa jadi BUMN yang *profit oriented*, tapi *service* dan pelayanan tetap prima," ungkap Toto.

"Kalau kedua hal itu dilakukan, *trust* kepada publik bisa meningkat," lanjutnya. Sederet kasus sendiri menimpa Garuda sejak beberapa hari lalu. 'Borok' Garuda bagai dikuliti satu per satu dari hari ke hari. Mulai kasus penyelundupan barang mewah dan kebijakan yang menekan awak kabin.

Sebelumnya, Toto juga menyatakan kasus-kasus yang terjadi di Garuda jelas akan berdampak pada reputasi maskapai pelat merah ini. Kepercayaan masyarakat pun dinilai telah turun.

"Garuda ini kan BUMN yang *go public* atau tbk, jelas *performance*-nya akan dilihat oleh para investor dan pengguna. Kalau ada kasus negatif kayak gini pasti akan berdampak pada reputasi dan kepercayaan masyarakat," ucap Toto.

## **BAGIAN 4 : UNIT ANALISIS TINGKAT ORGANISASI (MESO)**

Bagian unit analisis tingkat organisasi (meso) mencakup 4 topik yang berbeda namun saling terkait. Pada bab 14 akan dibahas mengenai strategi dan struktur organisasi. Lalu pada bab 15 akan dijelaskan mengenai teknologi dan digitalisasi. Sedangkan pada bab 16 akan membahas tema yang baru baru ini sedang ramai diperbincangkan yakni mengenai kesehatan karyawan. Sedangkan bab terakhir dari bagian ini yakni bab 17 akan dibahas mengenai manajemen perubahan.

## **BAB 14**

### **Strategi dan Struktur Organisasi**

#### **A. Strategi**

Strategi organisasi adalah proses memposisikan organisasi dalam lingkungan kompetitif dan menerapkan tindakan untuk bersaing dengan sukses. Menurut Johnson et al. (2008) menggambarkan strategi organisasi sebagai arah dan ruang lingkup suatu organisasi dalam jangka panjang yang membantunya memperoleh manfaat melalui konfigurasi sumber daya dalam lingkungan yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan pasar dan untuk memenuhi harapan pemangku kepentingan. Studi tentang menghubungkan strategi, desain dan kinerja organisasi memiliki tradisi panjang dalam analisis organisasi. Poin pentingnya adalah bahwa strategi organisasi akan mendorong tujuan dan visinya, dan desain organisasi harus ditetapkan untuk mencapai visi tersebut. Sebagai contoh, sebuah organisasi mungkin berusaha untuk menjadi pemimpin pasar dengan memiliki produk termurah dengan nilai terbaik untuk uang. Atau, mungkin mencoba membedakan produknya dari yang lain. Dengan kata lain, sejauh mana strategi organisasi bertujuan untuk menghasilkan produk terstandarisasi, dan ruang lingkup yang sempit atau luas dari bisnis organisasi, dapat berdampak pada pilihan desain yang dibuat.

Strategi adalah alat yang sangat diperlukan untuk keberhasilan organisasi, karena membantu perusahaan menjadi lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk masa depannya sendiri, karena membuat sebuah organisasi untuk memulai dan mempengaruhi kegiatan sehingga dapat melakukan kontrol atas nasibnya sendiri. Analisis SWOT yang baik dapat membantu memahami perbedaan dengan pesaing, termasuk kesadaran akan ancaman; ini membantu mengurangi resistensi terhadap

Perubahan secara objektif mendefinisikan masalah manajemen. Strategi menyediakan kerangka kerja bagi organisasi untuk mengoordinasikan dan mengendalikan kegiatannya dan meningkatkan komunikasi antara karyawan dan manajer.

Masalah strategi lainnya melibatkan organisasi yang membangun dan menyempurnakan pengalaman dan kompetensinya yang unik. yaitu, strategi berbasis kompetensi. Praktik bisnis yang telah berkembang dari waktu ke waktu dan terbukti menjadi kunci keberhasilan bisnis atau kompetensi karyawan mungkin menjadi faktor di mana bisnis harus fokus dan membuat keputusan desain. Misalnya, desain mungkin perlu fleksibel dan memungkinkan karyawan ruang lingkup untuk membuat keputusan, seperti ketika organisasi berusaha memanfaatkan kreativitas karyawan dalam berinovasi produk baru. Dalam kasus lain, mungkin lebih penting memiliki struktur formal yang relatif kaku dengan lebih banyak aturan dan kontrol.

Strategi yang baik dan efektif harus memberikan dukungan kepada misi organisasi, mampu mengeksplorasi peluang dan ancaman di lingkungan, mampu menetralkan ancaman terhadap organisasi dan membantu untuk menghindari atau mengatasi kelemahan dalam organisasi.

Gareth (2010) dan Johnson et al. (2008) menyebutkan berbagai elemen penyumbang dari strategi sebagaimana dijelaskan sebagai berikut :

- Misi. Istilah ini terkait dengan tujuan, dan mengacu pada tujuan yang mendominasi organisasi. Misi sering didefinisikan dalam istilah pertanyaan yang tampaknya sederhana namun menantang: 'Bisnis apa yang kita geluti?' Oleh karena itu, pernyataan misi memungkinkan eksekutif puncak untuk menekankan pada area penting dari strategi mereka.
- Visi. Istilah ini juga terhubung dengan tujuan organisasi, dan mengacu pada keadaan organisasi di masa yang akan datang. Visi adalah aspirasi yang dapat membantu memobilisasi energi dan semangat anggota organisasi. Pernyataan visi, oleh karena itu, harus menjawab pertanyaan: 'Apa yang ingin kita capai?'
- Tujuan Istilah "tujuan" adalah pernyataan yang lebih jelas dan terukur dari tujuan organisasi selama periode waktu tertentu. Ini mungkin merujuk pada profitabilitas atau peningkatan target pangsa pasar untuk perusahaan. Tujuan memperkenalkan disiplin pada strategi. Pertanyaannya di sini adalah: 'Apa yang harus kita capai di tahun mendatang?'
- Lingkup. Konsep Lingkup dijelaskan dengan mempertimbangkan tiga perspektif: klien, lokasi geografis; dan tingkat kegiatan internal ('integrasi vertikal'). Mempertimbangkan universitas sebagai contoh, pertanyaan ruang lingkup ada dua: pertama, departemen akademik mana yang harus dimiliki? Kedua, kegiatan apa yang harus dilakukan secara internal diri? Dan mana dari kegiatan untuk mengeksternalisasi atau untuk melakukan outsourcing ke subkontraktor.
- Keuntungan. Bagian dari pernyataan strategi ini menggambarkan bagaimana organisasi akan mencapai tujuan yang telah. Secara kompetitif lingkungan, ini disebut sebagai keunggulan kompetitif: misalnya, bagaimana organisasi tertentu akan mencapai tujuannya dalam menghadapi persaingan dari yang lain organisasi. Untuk mencapai tujuan tertentu, organisasi perlu lebih baik daripada organisasi lain yang mencari tujuan yang sama.

## Elemen Dasar Manajemen Strategis

Robbins et al. (2011) memaparkan komponen manajemen strategis sebagai pemindaian lingkungan (*environmental scanning*), yaitu, eksternal dan internal, perumusan strategi (*strategy formulation*) yaitu strategi atau perencanaan jangka panjang, implementasi strategi (*strategy implementation*) serta evaluasi dan control (*evaluation and control*).

- Pemindaian lingkungan (*environmental scanning*) : terdiri dari kegiatan mengamati, menilai, dan mengkomunikasikan informasi yang memadai dari kedua lingkungan eksternal dan internal kepada para pemangku kepentingan utama dalam organisasi. Tujuan pemindaian tersebut memerlukan identifikasi elemen strategis yang terdiri dari eksternal dan faktor internal yang akan menentukan masa depan perusahaan. Elemen eksternal adalah: peluang dan ancaman di lingkungan operasi organisasi, seperti ekonomi makro, sosial, faktor pemerintah, hukum, internasional, dan teknologi yang dapat memengaruhi organisasi kegiatan. Sedangkan elemen internal berupa: kekuatan dan kelemahan dalam organisasi itu sendiri seperti struktur, budaya, dan sumber daya organisasi.
- Perumusan strategi (*strategy formulation*) : Perumusan strategi harus dilakukan dengan membuat rencana jangka panjang untuk pengelolaan peluang dan ancaman di lingkungan secara tepat untuk menilai kekuatan dan kelemahan organisasi. Perumusan strategi melibatkan penelitian, mengintegrasikan inkuisisi dengan analisis dan membuat keputusan. Perumusan strategi memungkinkan perusahaan mengambil keuntungan dari kebutuhan pasar yang dirasakan atau mengatasi risiko yang menyertainya.
- Implementasi strategi (*strategy implementation*) : Artinya menjalankan rencana. Hal ini memerlukan prosedur, rencana keuangan dan program yang membantu strategi dan kebijakan untuk menjadi tindakan yang dilaksanakan dengan baik. Kegiatan-kegiatan ini mungkin memerlukan proses perubahan struktur, budaya dan sistem manajemen organisasi secara holistik. Ini melibatkan tujuan jangka pendek yang telah ditetapkan, menyusun kebijakan dan mengalokasikan sumber daya.
- Evaluasi dan control (*Evaluation and Control*) : Fokus dari evaluasi dan kontrol adalah untuk melihat bahwa perusahaan mencapai tujuan yang ditetapkannya dengan membandingkan kinerja aktual dengan yang diharapkan. Ini melibatkan pemeriksaan basis yang mendasari strategi perusahaan, membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil aktual, mengambil tindakan korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana. Kontrol dapat mencakup mengubah arah jangka panjang perusahaan, mendefinisikan kembali bisnis, meningkatkan atau menurunkan tujuan kinerja, memodifikasi strategi dan meningkatkan pelaksanaan strategi.

Manajer organisasi dapat menggunakan teknik seperti *Grand Strategy Selection Matrix* atau *Grand Strategy Cluster* untuk merancang cara yang akan diterapkan untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Strategi utama terdiri dari :

- a. Strategi pertumbuhan terkonsentrasi (*Concentrated growth strategy*) : melibatkan fokus pada peningkatan pangsa pasar di pasar yang ada. Strategi ini juga kadang-kadang disebut sebagai strategi konsentrasi atau dominasi pasar. Dalam lingkungan yang stabil di mana permintaan tumbuh, pertumbuhan terkonsentrasi adalah strategi risiko rendah. Konsentrasi dapat melibatkan peningkatan laju penggunaan suatu produk oleh pelanggan saat ini; menarik pelanggan pesaing; dan / atau menarik bukan pengguna / pelanggan baru.
- b. Strategi pengembangan pasar (*Market development strategy*) : menjual produk atau layanan saat ini di pasar baru. Manajer mengambil tindakan seperti menargetkan promosi, membuka kantor penjualan dan menciptakan aliansi untuk mengoperasionalkan strategi pengembangan pasar.
- c. Strategi pengembangan produk (*Product development strategy*) : Kekhawatiran di sini berfokus pada perubahan produk saat ini dan muncul dengan produk baru untuk pasar yang saat ini sedang terputus. Fokusnya biasanya pada produk atau layanan yang ada hubungannya dengan pasar yang ada. Ini mungkin melibatkan perubahan kualitas, ukuran atau model produk pada waktu-waktu tertentu. Sebagai bagian dari strategi yang digunakan di sini, organisasi mungkin ingin produk untuk pindah ke pasar tepat waktu, datang dengan produk murah, atau mengembangkan produk dengan kualitas terbaik di dalam hal kinerja produk serta keandalan. Strategi ini terkadang menghadapi kendala anggaran.
- d. Strategi integrasi vertikal (*Vertical integration strategy*) : Strategi ini berkaitan dengan mengambil alih perusahaan yang memasok bahan input organisasi atau klien untuk produk-produk manufakturnya. Ini bisa berupa pembagian pembelian saham, pembelian aset antara lain. Strategi ini memerlukan integrasi ke belakang dan ke depan. Integrasi ke belakang berkaitan dengan akuisisi perusahaan pada fase awal rantai nilai, sedangkan integrasi ke depan adalah akuisisi perusahaan pada fase selanjutnya dalam rantai nilai.
- e. Strategi diversifikasi konsentris (*Concentric diversification strategy*) : Strategi ini melibatkan penciptaan portofolio bisnis terkait. Portofolio biasanya ditetapkan dengan akuisisi alih-alih oleh penciptaan bisnis internal baru. Sinergi pasar produk adalah masalah utama dalam menciptakan portofolio unit bisnis strategis terkait.

- f. Strategi diversifikasi konglomerat (*Conglomerate diversification strategy*) : strategi ini memerlukan penggunaan standar kinerja keuangan sebagai dasar untuk akuisisi portofolio bisnis.
- g. Strategi integrasi horizontal (*Horizontal integration strategy*) : Strategi ini berkaitan dengan pembelian lebih dari perusahaan pesaing yang berada di pasar yang sama dengan perusahaan atau di pasar baru. Strategi pertumbuhan terkonsentrasi dapat didukung oleh jenis strategi ini.
- h. Strategi divestasi (*Divestiture strategy*) : Strategi ini melibatkan penjualan sebagian atau komponen total bisnis perusahaan biasanya sebagai masalah bisnis yang berkelanjutan. Kadang-kadang perusahaan tersebut dapat masuk ke lini bisnis yang sama sekali baru seperti biasanya.
- i. Strategi likuidasi (*Liquidation strategy*) : Strategi ini melibatkan penjualan sebagian atau komponen total bisnis perusahaan biasanya lelang kepada pembeli individu atau perusahaan dari nilai aset fisiknya. Tujuan penjualan ini bukan untuk menjalankan bisnis sebagai urusan bisnis yang berkelanjutan seperti dalam kasus divestasi.
- j. Strategi turnaround (*Turnaround strategy*): strategi ini adalah semacam strategi yang diadopsi oleh perusahaan yang berjuang secara finansial. Strategi ini memerlukan penghematan biaya serta pengurangan aset. Strategi ini bisa melalui pemutusan hubungan kerja dari beberapa karyawan, sewa daripada pembelian peralatan yang sebenarnya, pengurangan pengeluaran untuk pemasaran serta penelitian dan pengembangan. Terkadang mungkin ada pelepasan aset perusahaan untuk tujuan mengakses modal untuk ide-ide bisnis baru atau aset setelah dijual dapat disewakan kembali ke perusahaan lagi dari pembeli aset tersebut semua untuk tujuan meningkatkan modal untuk perusahaan. Namun, modal yang dihimpun harus didiversifikasikan ke dalam beberapa usaha lain agar proses strategi penyelesaian harus diselesaikan.
- k. Strategi inovasi (*Innovation strategy*) : strategi ini adalah hasil penelitian dan eksperimen yang mengarah pada pembentukan perangkat baru atau proses bisnis baru. Strategi ini melibatkan ide bisnis baru, proses baru, dan tingkat penelitian dan pengembangan yang lebih tinggi daripada strategi pengembangan produk. Strategi biasanya didukung oleh strategi lain. Strategi inovatif adalah strategi yang menguntungkan bagi perusahaan, oleh karena itu mereka berusaha untuk merealisasikan keuntungan tinggi yang sejalan dengan penerimaan pelanggan terhadap produk baru yang ditingkatkan. Setelah ini, alih-alih menghadapi persaingan yang semakin ketat sebagai dasar perubahan

profitabilitas dari inovasi menjadi produksi atau kompetensi pemasaran, mereka mencari ide orisinal lainnya.

1. Usaha patungan (*Joint ventures*) : strategi ini melibatkan dua atau lebih perusahaan yang datang bersama-sama untuk menciptakan keunggulan kompetitif dalam industri tempat mereka beroperasi. Kebersamaan ini memerlukan penggalian sumber daya, keterampilan manajemen, dan aset lainnya bersama untuk dapat menciptakan keuntungan seperti itu.

## B. Struktur Organisasi

Struktur organisasi mengacu pada cara membagi pekerjaan, di mana keputusan dibuat dan bagaimana peran pekerjaan dikoordinasikan. Struktur mendefinisikan bagaimana tugas pekerjaan secara formal dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan. Ini menentukan hubungan pelaporan formal perusahaan, prosedur, kontrol, dan otoritas dan proses pengambilan keputusan. Struktur menunjukkan bidang tanggung jawab, wewenang dan akuntabilitas. Selanjutnya, struktur organisasi menentukan pekerjaan yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya serta mempengaruhi bagaimana manajer bekerja dan keputusan yang dihasilkan dari pekerjaan itu. Struktur berkaitan dengan pengaturan resmi pekerjaan dan hubungan pelaporan yang mengontrol, mengoordinasi, dan menginspirasi pekerja untuk bekerja sebagai tim untuk mencapai tujuan perusahaan. Fungsi struktur organisasi adalah untuk memudahkan kinerja perusahaan melalui penerapan strategi.

Organisasi struktural memiliki karakteristik sebagai berikut:

- Terdiri dari hubungan formal dengan tugas dan tanggung jawab yang jelas
- Memiliki hubungan hierarkis antara atasan dan bawahan dalam organisasi
- Memiliki tugas yang diberikan kepada orang dan departemen yang berbeda
- Melibatkan koordinasi berbagai tugas dan kegiatan
- Memiliki seperangkat kebijakan, prosedur, standar, dan metode evaluasi kinerja yang dirumuskan untuk memandu individu dan kegiatan mereka.

## Pentingnya Struktur Organisasi

Terdapat beberapa manfaat yang diperoleh organisasi dari struktur organisasi yang baik karena memberikan kontribusi terhadap kinerja perusahaan. Struktur organisasi berkontribusi pada kejelasan otoritas, hubungan, sehingga membantu para anggota organisasi untuk mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan hubungannya dengan peran orang lain. Struktur juga membantu memperjelas pola komunikasi dan koordinasi dalam organisasi. Selanjutnya, pusat pengambilan keputusan dalam organisasi diperjelas dengan bantuan struktur. Struktur mendorong pertumbuhan dalam organisasi, karena

membantu dalam meningkatkan kapasitasnya dalam menangani peningkatan tingkat kegiatan. Kreativitas diaktifkan dan ditingkatkan di organisasi melalui pola otoritas yang jelas. Struktur juga membantu menciptakan keseimbangan yang tepat di antara tugas-tugas organisasi dan membantu untuk menekankan koordinasi kegiatan kelompok.

### **Komponen Struktur Organisasi**

Komponen struktural adalah aspek penting dari struktur organisasi yang berdampak pada pembagian tugas, koordinasi, pengelompokan tugas dan pemenuhan tugas. Struktur organisasi mensyaratkan bahwa semua faktor yang dapat berdampak pada perancangan struktur harus dianalisis dengan baik. Robbins (2011), menyarankan bahwa alokasi tugas, saluran pelaporan dan koordinasi resmi dan pola interaksi yang akan diikuti semuanya dijabarkan oleh struktur organisasi. Desain struktur organisasi mencakup empat dimensi yaitu: memecah tugas menjadi pekerjaan yang lebih kecil atau dikenal sebagai pembagian kerja, penyebaran wewenang di antara tugas, pengelompokan pekerjaan bersama atau departemenisasi dan rentang kendali. Namun Ibrahim et al (2012) memaparkan dimensi ini sebagai empat fitur struktur organisasi yaitu: formalisasi, hierarkis, sentralisasi dan spesialisasi.

- **Formalisasi** : adalah sejauh mana keputusan dan hubungan pekerjaan dikelola oleh aturan dan prosedur. Aturan dan prosedur berfungsi sebagai sarana untuk membuat perilaku sesuai. Aspek-aspek rutin dari suatu masalah dapat dengan mudah ditangani melalui penerapan aturan. Namun, aturan membantu individu untuk mengatur kegiatan mereka untuk memberi manfaat bagi diri mereka sendiri dan organisasi pada umumnya. Sturan dan prosedur formal juga dapat mengarah pada peningkatan efisiensi dan biaya administrasi yang lebih rendah. Perusahaan dengan prosedur formal lebih sedikit sering disebut sebagai organik. Perusahaan organik mendorong komunikasi horisontal dan vertikal dan peran yang fleksibel.
- **Hierarkies** : Hierarki mengacu pada berapa banyak level yang dimiliki organisasi dari level terendah ke level tertinggi. Struktur hierarkis yang tinggi cenderung memperlambat proses pengambilan keputusan sedangkan struktur hierarkis yang datar mempercepat proses pengambilan keputusan.
- **Sentralisasi** : Konsentrasi otoritas pengambilan keputusan di tingkat manajemen puncak dengan garis komunikasi yang jelas dan tanggung jawab. Dalam struktur terpusat, persetujuan dari manajemen puncak cenderung cepat karena rute dilalui dengan cepat. Meskipun ide-ide

inovatif mungkin sedikit di organisasi terpusat, eksekusi cenderung cepat dan langsung setelah keputusan dibuat. Manfaat yang masih harus dibayar ini diwujudkan dalam lingkungan yang stabil dan tidak kompleks.

- **Spesialisasi** : dapat digambarkan sebagai sejauh mana tugas dan kegiatan dibagi dalam organisasi. Spesialisasi sebagai otoritas di bidangnya masing-masing yang biasanya diberi otonomi substansial dan ini membantu perusahaan sehubungan dengan seberapa cepat mereka menanggapi perubahan di lingkungan mereka.

### Tipe Tipe Struktur Organisasi

Organisasi yang sukses karena pertumbuhan menyelaraskan diri dengan pola struktur. Struktur ini meliputi: Struktur sederhana atau kewirausahaan, struktur fungsional, struktur divisi, struktur matriks, struktur geografis, struktur virtual dan struktur hybrid.

- a. **Struktur kewirausahaan (*Entrepreneurial structure*)** : Ini adalah bentuk paling sederhana dari semua struktur organisasi. Dalam struktur seperti ini, semuanya ada pada pemilik bisnis. Pemilik membuat keputusan dan menanggung semua risiko yang terkait dengan keputusan tersebut. Dia tahu banyak tentang bisnis ini. Armstrong (2003) berpendapat bahwa ada sedikit atau tidak ada struktur formal di tempat sebagai keputusan di satu tempat pemilik. Organisasi dengan struktur ini adalah organisasi yang sangat fleksibel, misalnya perusahaan dagang. Pertumbuhan dan penyebaran geografis, dan kebutuhan akan investasi luar, dapat menciptakan tekanan untuk berubah dari struktur ini.
- b. **Struktur fungsional (*Functional structure*)**: Pertumbuhan sering mengarah pada pengembangan struktur fungsional. Pembagian kerja didasarkan pada kegiatan organisasi utama perusahaan. Long et al. (2014) menekankan bahwa departemen atau karyawan yang melakukan fungsi atau proses kerja yang sama dikelompokkan bersama. Kegiatan serupa dikelompokkan menjadi beberapa departemen; personalia, pemasaran, keuangan, operasi dan sebagainya. Adegbuyi et al. (2015) menekankan bahwa koordinasi adalah dari atas dan dapat mengarah pada spesialisasi, yang membantu penggunaan maksimum keterampilan karyawan. Struktur ini mungkin tidak memadai untuk pertumbuhan dan ekspansi lebih lanjut dalam organisasi. Keuntungan dari struktur ini termasuk skala ekonomi dan pengembangan keterampilan yang mendalam. Kerugiannya adalah kemampuan beradaptasi terhadap perubahan

lingkungan, lambat dan kurang inovasi, koordinasi horizontal yang buruk antar departemen, pandangan yang terbatas tentang tujuan organisasi dan kelebihan hierarki.

- c. Struktur divisional (*Divisional structure*) : *Divisionalization* memecah organisasi menjadi unit yang relatif otonom, yang disebut divisi. Setiap divisi dapat melayani produk tertentu atau pasar tertentu. Masing-masing akan memiliki eksekutif divisi sendiri. Masing-masing dapat memiliki strukturnya sendiri dan dapat diatur berdasarkan bentuk struktur lainnya. Setiap divisi dapat menanggapi permintaan pasarnya sendiri dan bertanggung jawab atas masalah biaya dan keuntungan. Setiap divisi berjalan seperti bisnis yang terpisah. Divisi mungkin bertanggung jawab atas serangkaian produk dan layanan, klien atau pasar geografis. Pengambilan keputusan sangat terdesentralisasi dengan manfaat yang dihadapi seperti respon cepat dan adaptasi terhadap lingkungan dan koordinasi yang tinggi di seluruh divisi. Kerugian terkait struktur ini adalah hilangnya pemahaman mendalam, koordinasi antar divisi mungkin sulit, tujuan dan perspektif divisi mungkin saling bertentangan dan tingkat otonomi masing-masing divisi.
- d. Struktur matriks (*Matrix structure*) : struktur ini adalah campuran dari struktur fungsional dan divisi dengan bentuk yang kuat dari hubungan horizontal meskipun terdapat kebutuhan untuk hubungan vertikal dan horizontal untuk ada. Struktur matriks memungkinkan untuk pengembangan tim spesialis yang terorganisir dan efektif bekerja menuju tujuan proyek vital. Struktur ini berfungsi sebagai bantuan untuk pengembangan profesional dan karir personil spesialis. Dalam bentuk struktur ini, ada manajer produk dan fungsional, demikian juga 'hierarki ganda' atau 'otoritas ganda'. Berbagai struktur yang dijelaskan adalah upaya untuk menggabungkan pasar dan fokus fungsional ke pekerjaan organisasi. Keuntungannya struktur ini yaitu, terdapat alokasi sumber daya yang fleksibel, kemampuan beradaptasi yang tinggi terhadap lingkungan dan pembagian karyawan yang fleksibel di seluruh produk. Sedangkan kerugiannya dari struktur ini adalah mendefinisikan wewenang dan tanggung jawab untuk kedua manajer, mekanisme manajemen konflik diperlukan, hubungan pelaporan ganda, kebutuhan untuk pelatihan yang luas dan upaya besar untuk melindungi keseimbangan kekuasaan.

- e. Struktur geografi (*Geographical structure*) : struktur ini melibatkan pengelompokan menurut pengguna atau pelanggan organisasi. Koordinasi horizontal dalam satu wilayah didorong dan responsif serta cocok untuk lingkungan lokal tinggi. Sebagian besar digunakan oleh organisasi multinasional. Manfaat dari struktur ini termasuk pemberdayaan pengambilan keputusan terpusat di sepanjang lini produk yang berkontribusi pada pengurangan biaya. Keuntungan dan kerugiannya mirip dengan struktur divisi dan ada adaptasi yang tinggi terhadap kebutuhan dan tujuan regional.
- f. Struktur virtual (*Virtual structure*): Struktur virtual memiliki karakteristik sebagai berikut: kurangnya struktur fisik, ketergantungan pada teknologi komunikasi, pekerjaan bergerak, fleksibel dan responsif, serta kegiatan outsourcing. Dalam struktur jaringan virtual atau struktur modular, kelompok proyek dihubungkan oleh jaringan yang terus berubah. Rangkaian organisasi ini saling terhubung melalui internet dan berbagi informasi yang relevan melalui jaringan tersebut. Keuntungannya termasuk fleksibilitas, kemampuan beradaptasi untuk menghadapi perubahan teknologi yang cepat, perusahaan dapat berkonsentrasi pada kompetensi khas mereka, organisasi kecil dapat mencapai berbagai sumber daya dan organisasi yang sangat fleksibel dapat mengurangi biaya overhead administrasi. Beberapa kelemahannya adalah: terlalu banyak mitra potensial yang dapat menyebabkan masalah dan lebih cocok untuk perusahaan pemula, tidak ada kontrol yang dekat pada banyak kegiatan oleh manajemen, banyak waktu untuk mengoordinasikan berbagai mitra, kegiatan, risiko kegagalan organisasi karena kegagalan mitra dan lemahnya loyalitas karyawan dan budaya perusahaan.
- g. Struktur hibrid (*Hybrid structure*) : Struktur ini adalah kombinasi dari berbagai struktur dalam satu organisasi. Kelompok proyek atau produk mungkin ditimpa oleh struktur fungsional. Cocok untuk lingkungan yang sangat berubah dan menawarkan fleksibilitas besar. Ini bertujuan untuk mendapat manfaat dari kekuatan berbagai struktur dan menghindari kelemahannya.

### **Hubungan antara Strategi dan Struktur Organisasi**

Kavale (2012) menyoroti bahwa struktur pertama dari sebagian besar organisasi adalah informal dan memiliki efek pada tujuan organisasi serta strategi untuk pencapaian tujuan. Sering kali strategi yang menyebabkan perubahan struktur, meskipun beberapa

ahli masih membantah ini dan melihatnya sebaliknya. Strategi dikelola melalui struktur organisasi yang dirancang dan perubahan dalam strategi organisasi sebagian besar terkait dengan tantangan yang hanya dapat ditangani oleh struktur baru. Hal ini dibenarkan mengapa struktur fungsional diikuti oleh strategi yang sudah diberikan dan ada di organisasi. Struktur telah dikonfirmasi berbeda dari strategi dan mengatasi masalah struktural dianggap sebagai sarana untuk memajukan kompetensi organisasi, meningkatkan kerja tim, dan pembentukan sinergi. Masalah ketergantungan antara struktur dan strategi perlu ditangani secara serius karena dimungkinkan untuk memiliki struktur yang terbaik dan masih berakhir dalam situasi yang sama atau lebih buruk dalam organisasi dengan strategi yang tidak sesuai.

### **Strategi sebelum Struktur Organisasi, Apakah Masalah ?**

Beberapa peneliti termasuk Chandler (1962) dan Rajapakshe (2002) berpandangan bahwa strategi harus dilakukan sebelum struktur. Namun ini terkait dengan jenis masalah tertentu. Mereka percaya bahwa paradigma strategi kemudian struktur mungkin terlalu kaku untuk mengatasi dalam beberapa lingkungan yang berubah dengan cepat di milenium baru. Jenis struktur mungkin sama pentingnya dengan area bisnis / pasar dalam proses pengembangan strategi karena beberapa konfigurasi rantai nilai menuntut struktur organisasi tertentu yang unik. Perubahan strategis yang kompleks perlu dikelola, daripada memaksakan struktur organisasi pada akhirnya, dan pengambilan keputusan strategi top-down mungkin tidak sesuai untuk pengembangan strategi inovatif. Manajer tingkat menengah mungkin memerlukan fleksibilitas untuk bereksperimen dan kebebasan dari struktur organisasi yang dipaksakan.

### **Ringkasan**

Strategi organisasi adalah proses memposisikan organisasi dalam lingkungan kompetitif dan menerapkan tindakan untuk bersaing dengan sukses. Strategi adalah alat yang sangat diperlukan untuk keberhasilan organisasi, karena membantu perusahaan menjadi lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk masa depannya sendiri, karena membuat sebuah organisasi untuk memulai dan mempengaruhi kegiatan sehingga dapat melakukan kontrol atas nasibnya sendiri. Strategi yang baik dan efektif harus memberikan dukungan kepada misi organisasi, mampu mengeksploitasi peluang dan ancaman di lingkungan, mampu menetralkan ancaman terhadap organisasi dan membantu untuk menghindari atau mengatasi kelemahan dalam organisasi.

Komponen manajemen strategis adalah sebagai pemindaian lingkungan (*environmental scanning*), yaitu, eksternal dan internal, perumusan strategi (*strategy*

*formulation*) yaitu strategi atau perencanaan jangka panjang, implementasi strategi (*strategy implementation*) serta evaluasi dan control *evaluation and control*).

Struktur organisasi mengacu pada cara membagi pekerjaan, di mana keputusan dibuat dan bagaimana peran pekerjaan dikoordinasikan. Struktur mendefinisikan bagaimana tugas pekerjaan secara formal dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan. Ini menentukan hubungan pelaporan formal perusahaan, prosedur, kontrol, dan otoritas dan proses pengambilan keputusan. Struktur menunjukkan bidang tanggung jawab, wewenang dan akuntabilitas.

Fungsi struktur organisasi adalah untuk memudahkan kinerja perusahaan melalui penerapan strategi. Struktur organisasi berkontribusi pada kejelasan otoritas, hubungan, sehingga membantu para anggota organisasi untuk mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan hubungannya dengan peran orang lain. Struktur juga membantu memperjelas pola komunikasi dan koordinasi dalam organisasi. Struktur mendorong pertumbuhan dalam organisasi, karena membantu dalam meningkatkan kapasitasnya dalam menangani peningkatan tingkat kegiatan. Struktur juga membantu menciptakan keseimbangan yang tepat di antara tugas-tugas organisasi dan membantu untuk menekankan koordinasi kegiatan kelompok.

### Implikasi Manajerial

Strategi dan struktur adalah hal yang saling terkait dan masing-masing saling bergantung agar berfungsi dengan baik. Hal ini berarti bahwa apabila strategi dan struktur tidak selaras dengan benar, maka akan memengaruhi kinerja organisasi secara negatif. Namun, jika mereka selaras dengan benar, itu akan mempengaruhi kinerja organisasi secara positif. Oleh karena itu, manajer bisnis strategis harus lebih memperhatikan hal ini dan memastikan hubungan antara strategi dan struktur. Selain itu, manajer bisnis wirausaha harus memastikan terlebih dahulu apa strategi perusahaan itu, dan begitu strategi itu diketahui, fokus harus beralih ke implementasi strategi. Dalam hal ini, struktur adalah kunci untuk implementasi ini, meskipun ini mungkin tidak selalu menjadi masalah.

### Yuk Praktek

#### **Lawan Covid-19, Ini Strategi Gojek Demi Keberlanjutan Bisnis**

**Jakarta** - Gojek telah mengumumkan strategi perusahaan untuk memperkuat fokus kepada bisnis inti (*core business*) yang memiliki dampak paling luas kepada

masyarakat, yaitu bisnis transportasi, pesan-antar makanan dan uang elektronik sebagai langkah jangka panjang dalam menghadapi pandemi COVID-19.

"Gojek menetapkan strategi yang fokus pada bisnis inti. Menyusul hal itu, maka sumber daya yang kami miliki sebagian besar dikonsentrasikan untuk mendukung bisnis transportasi online, pesan-antar makanan dan kebutuhan pokok, serta dompet digital. Selain bisnis inti ini, layanan lainnya juga masih memiliki peluang untuk lebih berkembang seperti layanan kesehatan yang bekerja sama dengan Halodoc," kata Kevin Aluwi dan Andre Sulisty, Co-CEO Gojek.

Adapun layanan transportasi online (GoRide dan GoCar), lalu pesan-antar makanan dan kebutuhan pokok (GoFood), serta dompet digital (GoPay) juga sangat dibutuhkan oleh masyarakat di tengah pandemi.

"Fokus kami pada bisnis inti adalah untuk memastikan pertumbuhan Gojek secara berkesinambungan dan mampu bertahan di tengah pandemi ini yang kita tidak tahu kapan berakhir. Gojek berupaya menjaga ekosistem secara keseluruhan agar tetap mampu memberikan dampak sosial secara luas kepada sekitar 2 juta mitra dan 500.000 UMKM," jelas Co-CEO Gojek.

**Kenaikan bisnis layanan logistik dan belanja kebutuhan sehari-hari** Gojek optimis langkah-langkah yang ditempuh akan membantu perusahaan mendistribusikan sumber daya untuk fokus mengembangkan bisnis yang memiliki dampak luas, khususnya tiga layanan inti, dan pengembangan layanan yang mengalami kenaikan performa signifikan selama pandemi seperti misalnya bisnis logistik mencatat pertumbuhan 80% sejak awal pemberlakuan pembatasan jarak sosial dan transaksi layanan belanja kebutuhan sehari-hari yang naik dua kali lipat.

Adapun Gojek juga memutuskan untuk menghentikan sejumlah layanan non-inti yaitu Layanan GoLife yang meliputi IGoMassage dan GoClean, serta GoFood Festival yang merupakan jaringan pujasera GoFood di sejumlah lokasi.

Keputusan ini diambil berdasarkan evaluasi dari situasi makro ekonomi dan perubahan perilaku masyarakat yang lebih waspada terhadap aktivitas yang melibatkan kontak fisik ataupun kegiatan yang tidak memungkinkan untuk berjaga jarak. Kedua bisnis ini, GoLife dan GoFood Festival membutuhkan interaksi jarak dekat, dan mengalami penurunan permintaan secara signifikan dalam beberapa bulan terakhir seiring dengan pandemi COVID-19.

Menyusul hal tersebut, sebanyak 430 karyawan (9% dari total karyawan), di mana sebagian besar berasal dari divisi yang terkait dengan GoLife dan GoFood Festivals, akan meninggalkan Gojek sebagai bagian dari evaluasi terhadap struktur perusahaan secara keseluruhan. Keputusan ini ditetapkan setelah tidak lagi tersisa opsi transfer internal bagi karyawan untuk dapat bekerja di unit lain.

"Kami sangat berterima kasih kepada karyawan yang terpaksa meninggalkan Gojek, ini adalah keputusan sulit bagi kami. Kalian telah memberikan kontribusi berarti bagi kesuksesan Gojek selama bertahun-tahun. Kalian telah menjadi bagian yang bernilai dari sejarah dan perjalanan Gojek; setiap perusahaan akan beruntung untuk memiliki kalian di dalam tim mereka dan kami akan membantu kalian semaksimal mungkin untuk dapat melangkah lebih jauh di perjalanan karir kalian," ujar Kevin Aluwi, Co-CEO Gojek.

Langkah yang telah diumumkan ini membuat perusahaan dapat menggunakan sumber daya yang ada untuk memperkuat fokus kepada bisnis yang memiliki dampak paling luas, khususnya mencakup tiga layanan inti, di samping juga layanan yang menunjukkan hasil pertumbuhan yang menjanjikan di tengah pandemi seperti bisnis logistik, yang tumbuh 80% sejak awal pandemi atau layanan belanja kebutuhan sehari-hari (grocery) yang telah naik dua kali lipat.

Gojek melakukan berbagai penyesuaian bisnis guna mengakomodir perilaku baru pelanggan sejak adanya pandemi. Perusahaan bekerja sama erat dengan mitra merchant untuk mengakomodir adanya perubahan pada permintaan, membantu merchant yang sebelumnya hanya menjajakan produk secara offline menjadi bisa bermigrasi ke online dengan cepat, dan mengimplementasikan berbagai inisiatif guna mendukung keberlangsungan mata pencaharian mitra driver.

Gojek juga telah mengeksplorasi bisnis baru seperti penjualan barang kebutuhan sehari-hari dan makanan 'siap masak' di layanan GoFood, serta meningkatkan layanan pengiriman. Gojek tumbuh secara eksponensial sejak aplikasi ini diluncurkan pada 2015 dan telah menjadi super app dengan lebih dari 170 juta pengguna di Indonesia dan seluruh Asia Tenggara. Perusahaan akan terus memberikan berbagai layanan termasuk melalui kerja sama dengan berbagai mitra bisnis terbaik di bidangnya seperti Halodoc atau Kitabisa.

Sumber : DetikNews (Abu Ubaidillah-24 Juni 2020)

## **BAB 15**

### **TEKNOLOGI DAN DIGITALISASI**

Pekerjaan berubah dengan cepat akibat adanya globalisasi, kemajuan teknologi, pertumbuhan di sektor jasa dan terutama meningkatnya ketergantungan pada pengetahuan untuk menghasilkan produk dan layanan baru. Perubahan-perubahan ini membutuhkan pekerja dengan keterampilan berbeda dengan pekerja di masa lalu, termasuk kemampuan untuk terus mempelajari keterampilan baru dan beradaptasi dengan perubahan kebutuhan. Mengelola pekerja semacam itu menghadirkan sejumlah tantangan baru bagi para manajer.

Teknologi telah muncul sebagai kekuatan dominan yang selalu ada dalam kehidupan manusia. Sama seperti 100 tahun yang lalu orang tidak dapat secara akurat meramalkan teknologi yang ada sekarang, jadi kita tidak bisa melihat semua kemajuan teknologi di depan kita. Prediksi tentang masa depan dibatasi oleh apa yang kita ketahui sebagai nyata saat ini. Sulit untuk 'berpikir yang tidak terpikirkan'. Yang hampir pasti adalah bahwa perubahan berkelanjutan dalam teknologi informasi dan komunikasi akan memiliki implikasi besar bagi pekerja, manajer, dan organisasi.

Teknologi tinggi memungkinkan untuk melakukan banyak pekerjaan rutin lebih murah dan akurat daripada yang bisa dilakukan orang. Teknologi menyediakan lebih banyak informasi untuk perencanaan dan kontrol untuk lebih banyak orang di semua tingkatan tanggung jawab organisasi dan itu mendorong perubahan dalam struktur organisasi dan cara kerja. Misalnya, penggunaan email telah merevolusi komunikasi kantor. Ini adalah media yang nyaman di antara lebih dari 100 juta pengguna email di seluruh dunia.

Namun, email berpotensi menimbulkan konsekuensi negatif di tempat kerja. Masalah utama adalah bahwa bentuk komunikasi tertulis lebih resmi, kurang mudah untuk ditarik dan tidak adanya mode komunikasi tambahan lainnya, seperti bahasa tubuh dan intonasi suara. Selain itu, ada banyak penelitian yang menunjukkan bahwa email mengurangi kemampuan seseorang untuk membangun hubungan dan merusak pembentukan kepercayaan. Masalah-masalah ini diperburuk oleh masalah budaya ketika pengguna email berada di berbagai negara. Namun demikian, email telah terbukti sebagai media komunikasi yang nyaman yang telah mengubah praktik kerja secara signifikan. Berapa banyak dari kita yang saat ini terlibat dalam pekerjaan memulai hari kita dengan memeriksa email, baik di kantor, di rumah, atau bahkan saat bepergian ke luar negeri.

Teknologi adalah kombinasi dari sumber daya, pengetahuan dan teknik yang menciptakan keluaran produk atau layanan untuk suatu organisasi. Kecocokan antara struktur dan teknologi penting untuk desain organisasi yang sukses.

Penting bagi perusahaan untuk memahami dampak dan efek yang terkait dengan tren besar yang terkait dengan teknologi ini dan untuk mempersiapkan diri untuk masa depan. Karena teknologi baru, algoritma, dan penyimpanan data besar, dunia menjadi semakin digital dan transparan untuk semua pemangku kepentingan. Ini bukan lagi hanya tentang strategi pemasaran untuk mempengaruhi konsumen, merek perusahaan untuk mempertahankan karyawan atau mengidentifikasi cara untuk meningkatkan proses atau mengotomatisasi pembuatan. Saat ini tidak hanya integrasi dan pemanfaatan teknologi inovatif dan model bisnis yang penting, namun juga untuk memahami saling ketergantungan dan dampak pada dasar-dasar perilaku organisasi, yaitu, interaksi antara dua penentu; teknologi dan manusia.

Pengaruh teknologi pada lingkungan kerja dan alur kerja merupakan penentu penting dari ilmu Perilaku Organisasi, karena perubahan dalam teknologi tidak hanya mempengaruhi karakteristik individu dari tenaga kerja, tetapi juga struktur organisasi perusahaan. Cara teknologi diterapkan atau digunakan dalam perusahaan dapat memengaruhi budaya perusahaan serta perilaku mereka terhadap pemangku kepentingan. Selain itu, penerapan teknologi modern dapat membawa perubahan bertahap dalam komposisi tenaga kerja. Misalnya, lebih muda, lebih berpendidikan, lebih mobile, dan lebih berpengalaman secara teknologi akan memasuki perusahaan dalam jumlah yang lebih besar seperti di masa lalu, menghasilkan perubahan dalam organisasi yang mungkin juga membawa seperangkat nilai, sikap, dan kekhawatiran baru yang memengaruhi Perilaku Organisasi di dalam perusahaan.

## Memahami Makna dari Digitalisasi

Selama beberapa dekade terakhir, digitalisasi telah menggeser perekonomian dari ekonomi yang sebagian besar bersifat fisik ke ekonomi yang dikendalikan perangkat lunak dan teknologi informasi telah menjadi bagian mendasar dari industri dan masyarakat. Dalam konteks ini, kata kunci seperti digitalisasi, *Internet of Things* (IoT), data besar, robotika, otomatisasi, mobilitas, dan lainnya ada di mana-mana; mereka dibahas di media sosial, oleh politik dan ekonomi.

Digitalisasi berarti konversi informasi analog menjadi informasi digital (dapat dibaca komputer). Sejak pertengahan abad ke-20 dan seterusnya, setelah penemuan transistor dan mikroprosesor, teknologi digitalisasi memungkinkan konversi media tradisional seperti gambar, kertas, suara, video atau sinyal menjadi bit dan *byte* (satu dan nol) dari penyimpanan komputer. Sejak awal abad ke-21, dengan kemunculan media

sosial, jejaring sosial dan dengan peningkatan teknologi sensor, informasi tambahan dicatat, digitasi dan dibagikan seperti kegiatan kehidupan sosial dan data fisik kehidupan seperti lokasi, suhu, kekuatan, berat badan, tekanan darah dan stres. Saat ini, produk-produk non-digitalisasi semakin banyak digitasi ketika mereka menerima, misalnya, pelacakan sensor untuk menemukan mereka atau koneksi jaringan untuk memberikan informasi status. Jumlah informasi digital telah meningkat secara drastis, pada tahun 1993, hanya 3% dan pada tahun 2007, sudah mencapai 94% dari informasi di seluruh dunia.

Tahun-tahun terakhir telah menunjukkan bahwa transformasi digital dari proses ekonomi dan transaksi serta interaksi manusia menjadi megatren yang tak terhindarkan dengan cara yang tidak pernah diantisipasi bertahun-tahun yang lalu, dan ini masih merupakan awal. Tumbuhnya ketergantungan pada teknologi dan solusi di mana-mana yang dikombinasikan dengan perubahan demografis, menurunnya ketersediaan sumber daya, globalisasi pasar dan meningkatnya persaingan internasional, dan meningkatnya permintaan pelanggan meminta cara berpikir dan bertindak baru untuk mengidentifikasi dan menangani peluang terkait dan tantangan.

Tabel 15.1  
Overview Teknologi Digital

Teknologi	Penjelasan
<b>KETERGANTUNGAN &amp; KETERSEDIAAN</b>	
<p><i>Mobile</i> <i>Internet of Thing (IoT)</i> <i>Cloud</i> <i>(Computing)</i></p>	<p><i>Mobile</i> adalah istilah umum untuk komunikasi seluler komputasi dengan jaringan nirkabel / Smartphone, tablet, laptop</p> <p><i>IoT</i> adalah koneksi dari dan mematikan perangkat yang dapat dialihkan ke internet. Mereka mendapatkan kehadiran virtual dan dapat terhubung ke objek dan data database lainnya</p> <p><i>Cloud</i> adalah penyediaan infrastruktur TI (mis., jaringan, server, penyimpanan, aplikasi, layanan) melalui internet sesuai permintaan / Perangkat Lunak sebagai Layanan (SaaS), Platform sebagai Layanan (PaaS), Infrastruktur sebagai Layanan (IaaS)</p>
<b>INFORMASI &amp; KECERDASAN</b>	
<p><i>Big Data &amp; Analytics</i></p>	<p><i>Big Data</i> adalah sinonim untuk volume data yang luas dan kompleks yang berbeda berdasarkan ukuran, keragaman, dan laju perubahannya yang cepat</p>

	<i>Analytics</i> adalah proses memeriksa data besar untuk mengungkap pola, korelasi, tren pasar, preferensi pelanggan dan informasi bermanfaat lainnya
<b>OTOMASI &amp; EFISIENSI</b>	
<p><i>Robotics</i>  <i>Automation</i>  <i>Robot Process Automation (RPA)</i>  <i>Intelligent Automation (IA)</i>  <i>Artificial Intelligence (AI)</i></p>	<p><i>Robotics</i> adalah cabang interdisipliner teknik dan sains yang berkaitan dengan desain, konstruksi, operasi, dan penggunaan robot</p> <p><i>Automation</i> adalah teknik pembuatan mesin, proses, atau sistem untuk dioperasikan secara otomatis tanpa atau mengurangi intervensi manusia. Ini dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti mekanik, hidrolik, pneumatik, listrik, perangkat elektronik dan computer</p> <p><b>RPA</b> adalah pemrosesan sepenuhnya otomatis dari proses bisnis terstruktur (interaksi berulang dan dapat diprediksi) oleh robot perangkat lunak atau dengan menggunakan kecerdasan buatan (AI)</p> <p><b>IA</b> adalah teknologi baru dan berbiaya tinggi yang memungkinkan otomatisasi tugas-tugas non-rutin seperti yang melibatkan intuisi, penilaian, kreativitas, penyelesaian masalah, dan lain lain yang berdasarkan informasi dinamis</p> <p><b>AI</b> bagian dari ilmu komputer yang membawa kemampuan dan karakteristik manusia ke mesin seperti pemahaman bahasa, pembelajaran, penalaran, pemecahan masalah</p>
<b>KOMUNIKASI DAN KOLABORASI</b>	
<i>Sosial (Media)</i>	adalah kumpulan saluran komunikasi online yang didedikasikan untuk input, interaksi, berbagi konten, dan kolaborasi berbasis komunitas. Misalnya Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, Snapchat, YouTube
<b>PRIVASI &amp; KEAMANAN</b>	
<i>Next Generation Security</i>	adalah generasi baru dari produk dan platform keamanan yang cerdas yang mencakup keamanan

	cyber dan keamanan fisik serta dengan pendekatan yang lebih proaktif dan adaptif
--	--

Sumber : Foerster-Metz, U. S., Marquardt, K., Golowko, N., Kompalla, A., & Hell, C. (2018)

Semua teknologi dan solusi yang tercantum di atas memiliki efek yang tumbuh dan kuat pada ekonomi, lingkungan, dan masyarakat. Teknologi digital menyediakan fungsionalitas baru, meningkatkan produktivitas dan efisiensi, memberikan fleksibilitas dan keanekaragaman yang lebih tinggi. Selain itu, teknologi digital akan mengubah model bisnis, proses produksi, cara bekerja dan berkolaborasi, juga akan memungkinkan lebih banyak mobilitas, memungkinkan pengambilan keputusan dan pengiriman yang lebih cepat, dan mendukung standardisasi, kustomisasi, dan kemakmuran yang lebih tinggi. Di sisi lain, teknologi digital juga dapat dikaitkan dengan dampak negatif seperti pengangguran, kebosanan, tekanan, selalu pada mentalitas, kelelahan yang terus meningkat, keputusan, kompleksitas yang lebih tinggi dan isolasi sosial. Karena itu, penting untuk mewaspadai dampak-dampak ini, apakah itu positif atau negatif dan untuk menanganinya sejak awal.

Pengenalan teknologi digital ke dalam bisnis (*Digital Transformation*) melibatkan tiga bidang utama yaitu :

- Transformasi kualitas layanan pelanggan (pengembangan sistem informasi untuk mengumpulkan informasi pelanggan untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif tentang geografi dan segmen pasar tertentu, serta kepuasan pelanggan; penggunaan teknologi digital untuk komunikasi tambahan dengan pelanggan; penciptaan titik-titik interaksi dengan pelanggan - dari akun Twitter hingga respons operasional untuk keluhan dan pertanyaan hingga sumber daya online lengkap untuk memesan produk dan layanan rumah).

- Transformasi proses operasional (otomatisasi digital yang menurut statistik mengurangi siklus hidup produksi sebesar 30% dan memastikan pelepasan waktu dan sumber daya untuk pengembangan area bisnis baru dan mengoptimalkan yang sudah ada; virtualisasi ruang kerja, pembentukan database virtual yang memungkinkan penggabungan pengetahuan individu karyawan menjadi pengetahuan kolektif tunggal; optimalisasi manajemen eksekutif melalui pengenalan sistem pengaturan tugas elektronik, serta sistem yang mengumpulkan data statistik nyata).

- Transformasi model bisnis (digital transformasi bisnis, duplikasi atau perubahan fungsi bisnis dasar dari tradisional ke digital; penciptaan bisnis digital baru, misalnya, penyediaan layanan yang kompleks melalui portal Internet; globalisasi digital - penggunaan sumber daya digital (termasuk teknologi cloud), terhubung ke jaringan

global terintegrasi, yang memungkinkan pengambilan keputusan dengan cepat untuk setiap titik geografis bisnis.

### **Dampak Digitalisasi pada Karyawan**

Perubahan terus-menerus yang dibawa digitalisasi hal-hal memiliki dampak besar pada tenaga kerja di berbagai tingkatan seperti rasionalisasi, pengetahuan, kinerja, efisiensi, keahlian, dan lain lain.

Platform pembelajaran digital dapat meningkatkan pendidikan internal perusahaan dengan menyelenggarakan pelatihan dan program pengembangan khusus untuk karyawan dan pemimpin, di mana mereka dapat menghadiri pelatihan sesuai dengan jadwal kerja mereka, disesuaikan dengan pilihan mereka sendiri dan pilihan topik. Metode pelatihan baru ini mendukung perolehan keterampilan berdasarkan strategi yang diikuti organisasi dan sistem pendidikan mana yang gagal memberikan. Namun hal ini menuntut karyawan untuk dapat terus belajar untuk dapat mengikuti kemajuan teknologi dan menghindari rasionalisasi dalam jangka panjang.

Dalam pekerjaan yang lebih berkualitas di dunia digital, ruang kerja baru dibuat yang memungkinkan model kerja kolaboratif baru karena platform komputasi awan. Jenis kolaboratif baru yang bekerja pada *cloud* ini memungkinkan sprint pengembangan cepat yang secara konstan dan waktu nyata memungkinkan para pemimpin manajer untuk menguji kinerja setiap paket pekerjaan yang dikirimkan. Selain itu, ini memungkinkan mereka untuk mengambil keputusan dan mengarahkan pekerjaan dengan kecepatan yang lebih tinggi serta membuat kinerja kerja setiap anggota tim transparan. Akibatnya, setiap tim mendapatkan lebih banyak pemberdayaan.

Dunia digital semakin meluas sehingga karyawan tidak lagi terbatas hanya bekerja dari kantor dan hanya untuk satu pimpinan. Hal ini telah membawa perubahan dalam bagaimana tenaga kerja dikontrak. Banyak orang yang sekarang ini memilih untuk bekerja sebagai freelancer digital yang dapat bekerja dari mana-mana melalui mekanisme seperti cloud, skype, teleconference, dan beberapa aplikasi digital lain. Karena organisasi kerja yang fleksibel dan model waktu kerja yang fleksibel ini, jadwal kantor pusat dan waktu variabel akan terus meningkat karena terbatasnya ketersediaan tenaga kerja yang berkualitas. Melalui tren ini, risiko kewirausahaan dialihkan dari pimpinan ke karyawan. Alih-alih instruksi kerja yang ketat, pengaturan sipil baru datang ke tempat. Karyawan berubah menjadi wirausaha yang akibatnya menuntut pemikiran wirausaha sebagai kompetensi utama untuk pasar kerja di masa depan. Selain itu, kompensasi kerja dikurangi menjadi paket kerja sehingga biaya bertahan selama penugasan dan cadangan biaya tersembunyi dari karyawan tetap dapat dikurangi. Melalui platform virtual ini, tenaga kerja juga berubah global dan terekspos pada kompetisi yang lebih tinggi. Selain

itu, pekerja lepas tidak sering diintegrasikan oleh hukum ke sistem jaminan sosial jika pemerintah belum melihat adanya perlindungan.

Informasi perusahaan yang dulu hanya dapat diakses oleh kepemimpinan yang lebih tinggi, karena sering menyiratkan biaya pencetakan dan informasi yang lebih tinggi, sekarang dapat dibagi dengan karyawan melalui beragam teknologi digital seperti platform berbagi, ruang mengobrol, intranet, dan lain lain. Hal ini memungkinkan karyawan untuk memiliki kesadaran yang lebih tinggi tentang perusahaan dan kegiatannya yang memungkinkan organisasi untuk menjadi lebih transparan dan terbuka terhadap karyawan. Karena peningkatan transparansi yang lebih besar dalam pengambilan keputusan, kepercayaan karyawan dan jejaring internal telah tercapai. Namun peningkatan transparansi menyiratkan kode etik baru yang akan melindungi informasi dari kebocoran.

Selain itu, perusahaan perlu berurusan dengan fakta bahwa peningkatan digitalisasi informasi menghasilkan karyawan yang berpengetahuan, konsumen dan mitra yang memiliki akses ke harga kompetitif dan informasi produk yang meningkatkan transparansi harga. Perusahaan telah mulai menggunakan komunikasi digital baru ini untuk menguji inovasi masyarakat dan untuk menerima dan memberikan umpan balik tentang masalah masalah dengan produk, dan lain lain. Namun, komunikasi aktif ini dengan para pemangku kepentingan juga membutuhkan cara berpikir dan budaya baru dalam organisasi yang lebih berorientasi layanan.

## **Keuntungan dan Kelemahan Penggunaan Teknologi di Tempat Kerja**

Keuntungan :

- a. Penggunaan dan adopsi teknologi informasi (TI) yang lebih mudah. Perangkat dan aplikasi yang berorientasi konsumen dirancang dengan kemudahan penggunaan sebagai salah satu tujuan utama. Dengan demikian, alat-alat dianggap lebih sederhana dan intuitif dan dapat membantu mengatasi kesenjangan yang ada antara karyawan dan departemen TI mengenai kecepatan adopsi. Jika karyawan bekerja dengan alat yang mereka pilih sendiri, mereka biasanya membawa pengetahuan yang sudah ada sebelumnya tentang alat sehingga pembelajaran berlangsung lebih cepat. Dalam konteks antarmuka sistem, penelitian telah menunjukkan bahwa kebebasan memilih memiliki efek positif pada kemudahan penggunaan. Sebagian besar karyawan tidak lagi terkendala oleh alat-alat IT yang disediakan perusahaan tetapi dapat dengan bebas memilih TI dari opsi yang tersedia di pasar konsumen. Dengan menggunakan perangkat seperti smartphone dan tablet, pengguna memiliki akses yang mudah dan cepat ke ribuan aplikasi cloud. Untuk tujuan ini, teknologi konsumen membantu

meningkatkan kecepatan adopsi untuk teknologi baru dalam suatu organisasi dan waktu untuk memasarkan berkurang, dan membuatnya lebih mudah bagi organisasi untuk mempersingkat siklus pembaruan dan memperkenalkan solusi TI baru.

- b. Ketersediaan dan konektivitas karyawan. Jika karyawan menggunakan smartphone yang sama untuk pekerjaan dan tugas pribadi, mereka jauh lebih sering ada. Selain itu, mereka dapat menangani tugas-tugas sederhana selama waktu siaga. Tumpang tindih yang meningkat antara ruang kerja dan ruang pribadi memberi tantangan bagi pekerja untuk menemukan kondisi konektivitas yang tepat. Namun, organisasi mendapat untung dari pekerja yang tersedia untuk pesan dan tugas terkait pekerjaan selama 24/7. Akibatnya, organisasi mendapat manfaat dari "bebas" jam kerja lebih panjang dari karyawan mereka.
- c. Produktivitas karyawan. Mengenai produktivitas, banyak penelitian menarik gambaran positif dari penggunaan teknologi di tempat kerja digital. Bahkan, ada efek positif yang mudah diamati. Misalnya, teknologi kolaborasi seperti olahpesan cepat, wiki, dan media sosial dapat bertindak sebagai penghubung kolaborasi internal dan interaksi antara karyawan. Pekerjaan yang diselesaikan dengan teknologi digital pada perangkat pintar memungkinkan interaksi karyawan dan pelanggan berlangsung tanpa disentuh ke lokasi mana pun, yang berarti bahwa karyawan dapat memanfaatkan lebih banyak hari-hari mereka. Selain itu, karyawan dapat menyelesaikan lebih banyak tugas tepat waktu jika mereka diizinkan memilih TI sendiri. Pada gilirannya, penelitian mengasumsikan bahwa penggunaan TI pribadi di tempat kerja, cenderung meningkatkan kegiatan yang tidak terkait dengan pekerjaan. Akibatnya, orang-orang terganggu dari pekerjaan atau membuang-buang waktu dengan kegiatan santai selama jam kerja.
- d. Otonomi dan fleksibilitas pengguna. Teknologi konsumen telah dikaitkan dengan kebebasan yang lebih besar bagi karyawan. Dengan menggunakan program aplikasi Ketika menyelesaikan pekerjaan, karyawan memiliki hak untuk menentukan perangkat mana yang mereka gunakan untuk bekerja. Pekerjaan meningkatkan otonomi pengguna dengan memungkinkan lebih banyak fleksibilitas dalam hal kaburnya kehidupan kerja misalnya, bermain video game di laptop perusahaan dalam perjalanan bisnis. Banyak karyawan menikmati aturan lebih sedikit, dan independensi tertentu dari departemen TI. Dengan demikian, seiring dengan lebih banyak otonomi, terjadi pergeseran tanggung jawab dari lembaga ke individu. Bahkan jika tidak semua pekerja dapat mengatasi peningkatan otonomi dan tanggung jawab diri, khususnya pekerja yang mengerti

teknologi cenderung dapat meningkatkan produktivitas mereka. Sebagai contoh, pengguna tingkat lanjut akan dapat menyelesaikan masalah terkait IT sendiri tanpa melibatkan bantuan TI.

- e. **Kepuasan kerja.** Beberapa penelitian menemukan bahwa gaya kerja yang berorientasi konsumen berhubungan dengan peningkatan kepuasan kerja. Sebuah studi menemukan bahwa enam dari sepuluh karyawan lebih menikmati pekerjaan jika mereka dapat menggunakan teknologi mereka sendiri. Setengah dari organisasi TI menyebut kepuasan karyawan sebagai manfaat utama konsumerisasi TI. Demikian pula, 57% eksekutif menilai peningkatan kepuasan karyawan sebagai manfaat penting dari konsumerisasi TI. Dalam survei yang sama, lebih dari setengah pekerja memang mengatakan bahwa mereka akan lebih bahagia jika mereka diizinkan memilih perangkat keras dan perangkat lunak mereka sendiri untuk bekerja. Peningkatan kepuasan kerja juga mendukung peran penyediaan TI kepada karyawan sebagai argumen untuk daya tarik pengusaha. Untuk generasi tenaga kerja baru, peralatan TI modern dan akses ke teknologi konsumen telah menjadi kriteria penting untuk keputusan pekerjaan, daripada insentif tradisional seperti gaji yang lebih tinggi atau fasilitas perusahaan.

**Kekurangan :**

- a. **Kehilangan kontrol proses.** Dengan munculnya teknologi, banyak organisasi berjuang untuk meninjau perangkat dan aplikasi mana yang digunakan dalam organisasi. Dengan tidak adanya norma dan pedoman, karyawan telah memimpin untuk memilih alat mereka tanpa keterlibatan unit pusat, seperti departemen TI. Penelitian telah menunjukkan bahwa sejumlah besar penggunaan TI dalam organisasi tetap diperhatikan tanpa persetujuan formal. Sebagian besar karyawan bertindak dengan maksud baik. Motivasi yang paling umum adalah keinginan untuk menjadi lebih efektif atau untuk membantu orang lain. Perilaku seperti itu juga mengarah pada pelanggaran hukum, misalnya ketika menggunakan aplikasi pribadi untuk bekerja tanpa lisensi profesional.
- b. **Masalah keamanan.** Masalah mengenai keamanan data dan sistem bisa dibilang sejauh ini merupakan keprihatinan yang paling sering disebutkan sehubungan dengan bekerja dengan penggunaan teknologi di tempat kerja digital. Gens et al. (2011) menyebut masalah keamanan sebagai “penghalang terbesar untuk lebih berhasil mendukung konsumerisasi TI”, khususnya dalam hal smartphone dan tablet milik karyawan. Lebih umum, dua aspek menyebabkan masalah keamanan yang sangat besar. Pertama, karakteristik teknologi menimbulkan risiko tambahan pada sistem TI organisasi. Perangkat seluler, seperti laptop dan smartphone memerlukan akses jarak jauh yang aman ke data perusahaan. Selain

itu, perangkat dapat hilang atau dicuri di mana saja dan jatuh ke tangan pihak ketiga. Banyak aplikasi perangkat lunak bergantung pada infrastruktur berbasis cloud, menimbulkan pertanyaan apa yang terjadi jika data perusahaan disimpan di luar yurisdiksi organisasi. Dalam setiap kasus, risiko yang terkait dengan masalah hukum dan peraturan muncul. Kedua, karyawan yang ceroboh dikatakan sebagai ancaman keamanan yang lebih besar daripada peretas (*hackers*). Selain tanggung jawab diri karyawan yang meningkat, banyak yang tidak percaya bahwa keamanan sistem informasi adalah bagian dari deskripsi pekerjaan mereka. Selain itu, banyak karyawan tidak menyadari kebijakan keamanan informasi di organisasi mereka.

- c. Stres dan beban kerja. Pengaruh gaya kerja fleksibel yang dimungkinkan oleh penggunaan teknologi terhadap stres dan beban kerja tampak jelas. Di mana-mana tempat kerja menyulitkan pekerja untuk "beralih dari pekerjaan". Anteseden penting untuk stres adalah kelebihan pekerjaan. Dengan menggunakan teknologi, orang-orang terbiasa bekerja dengan jam kerja lebih lama. Gens et al. (2011) menemukan bahwa 50% dari semua pekerja telah menggunakan teknologi konsumen saat berlibur. Manajer tahu bahwa karyawan mereka pada dasarnya bekerja sepanjang waktu, dan tidak ragu untuk memberikan tugas kepada mereka sepanjang waktu. Selain itu, melalui fleksibilitas yang diperoleh untuk penggunaan ganda, baik untuk keperluan pribadi maupun pekerjaan, orang mungkin tergoda untuk lebih sering memeriksa pesan terkait pekerjaan. Kelebihan beban kerja juga bisa menjadi semakin berat jika tuntutan pekerjaan melebihi tingkat kompetensi individu. Sebagai contoh, meningkatnya permintaan untuk mengatur sendiri pekerjaan yang berhubungan dengan TI kemungkinan akan menjadi tantangan bagi orang-orang dengan kemampuan TI yang rendah. Selain itu, penelitian sering membuktikan stres sebagai akibat dari konflik antara pekerjaan dan peran kehidupan. Namun, penelitian juga menunjukkan aspek penghilang stres dari teknologi konsumen pada khususnya, karena alat teknologi digital juga membantu mengurangi kompleksitas kerja dan memungkinkan manajemen yang lebih baik dari pekerjaan dan batas kehidupan.

### **Ringkasan**

Pekerjaan berubah dengan cepat akibat adanya globalisasi, kemajuan teknologi, pertumbuhan di sektor jasa dan terutama meningkatnya ketergantungan pada pengetahuan untuk menghasilkan produk dan layanan baru. Perubahan-perubahan ini

membutuhkan pekerja dengan keterampilan berbeda dengan pekerja di masa lalu, termasuk kemampuan untuk terus mempelajari keterampilan baru dan beradaptasi dengan perubahan kebutuhan. Mengelola pekerja semacam itu menghadirkan sejumlah tantangan baru bagi para manajer.

Tren tempat kerja dengan penggunaan teknologi digital saat ini sangat berkembang di semua organisasi dan pada akhirnya bermanfaat bagi organisasi. Misalnya, teknologi seluler yang disertai dengan ribuan aplikasi yang bermanfaat berkontribusi pada kinerja pekerjaan karyawan. Efek positif juga terkait dengan peningkatan pengetahuan yang dikumpulkan individu tentang teknologi konsumen di ranah pribadi. Dengan demikian, iklim organisasi yang mendukung penggunaan berdasarkan pengalaman dengan teknologi secara positif mempengaruhi perilaku inovatif pekerja.

*Cloud computing*, algoritma canggih, dan kecerdasan buatan semuanya saling terkait dan memiliki efek besar pada bagaimana individu mengubah cara mereka bertindak di dalam dan di luar organisasi. Digitalisasi telah menunjukkan bahwa ia telah banyak mengubah populasi tenaga kerja, keterampilan yang dibutuhkan dan cara untuk berinteraksi dan berkolaborasi serta berkomunikasi dalam suatu organisasi tidak hanya dari sisi karyawan tetapi juga dari sisi kepemimpinan.

Tetapi penggunaan teknologi di tempat kerja memberikan dampak positif dan negative terhadap karyawan dan organisasi. Dampak positifnya tentu saja dengan adanya teknologi penyelesaian tugas menjadi lebih efektif dan efisien. Sehingga karyawan juga akan semakin produktif dengan adanya kemudahan akses terhadap teknologi. Dampak negatifnya salah satunya adalah karyawan harus siap lembur karena dengan adanya kemudahan teknologi, terkadang manajer atau pimpinan perusahaan memberikan email atau tugas di luar jam kerja bahkan hari libur. Sehingga membuat karyawan menjadi stress dan kelebihan beban kerja.

### **Implikasi Manajerial**

Saat ini penting bagi pemilik usaha dan manajer organisasi untuk mempelajari penggunaan teknologi di dalam organisasi mereka, karena dapat membantu mereka memahami bagaimana digitalisasi dan penggunaan teknologi mengubah cara karyawan melakukan pekerjaan mereka. Teknologi berkontribusi pada otonomi karyawan yang lebih tinggi, yang akibatnya berarti lebih banyak motivasi dan berhasil menyelesaikan tugas. Oleh sebab itu, manajer dapat membuat keputusan yang lebih baik mengenai gaya kepemimpinan mereka misalnya, untuk memberdayakan karyawan dengan bantuan teknologi informasi, yang dapat mengarah pada bisnis yang lebih sejahtera. Selain itu, untuk organisasi yang berinvestasi dalam teknologi tempat kerja digital, pertimbangan

harus diberikan pada bagaimana intervensi tersebut dapat mendukung karyawan dalam mendapatkan dan menerapkan keterampilan digital untuk tugas sehari-hari mereka.

Selain itu, penggunaan teknologi harus direncanakan dengan baik karena banyak digitalisasi dalam beberapa kasus dapat menghasilkan banyak pengawasan, stres, dan keseimbangan kerja / kehidupan yang jauh lebih buruk, yang mengakibatkan kondisi kesehatan yang lebih buruk bagi pekerja. Serikat pekerja harus mengutamakan pekerja dan karena itu mendorong perubahan yang membuat situasi lebih menyenangkan bagi mereka dan membuat mereka yang memiliki konsekuensi negatif menjadi tidak menyenangkan. Oleh sebab itu, manajer seharusnya mengerti kondisi para karyawannya dengan cara tidak memberikan tugas diluar jam kerja atau di hari libur. Karena banyak kasus karyawan merasa stress akibat terlalu banyak beban kerja, yang mana diakibatkan oleh kemudahan teknologi dalam mengirim pesan.

## Yuk Praktek

### **BCA Dukung BRBCC untuk Serap Ide Brillian Digitalisasi Perbankan**

Perubahan perilaku konsumen yang semakin *go digital* mendorong perbankan untuk melakukan transformasi digital dalam rangka memberikan pelayanan prima yang konsisten kepada nasabah. Transformasi digital tersebut dilakukan dengan mencermati perkembangan dan kebutuhan nasabah, serta perilaku digital yang berkembang di tengah masyarakat.

Guna menangkap aspirasi perubahan tersebut, PT Bank Central Asia Tbk (BCA) bekerja sama dengan PPM School of Management mengadakan *Regional Business Case Competition (RBCC) 2019*, yaitu kompetisi analisis kasus bisnis tingkat regional yang diikuti oleh kelompok mahasiswa sarjana strata dua dari berbagai perguruan tinggi di Asia Pasifik.

Kompetisi RBCC ini sudah rutin diselenggarakan oleh PPM School of Management selama 10 tahun di level regional. PPM sendiri merupakan salah satu sekolah bisnis manajemen yang memiliki keunggulan pada produksi kasus-kasus bisnis terbaru yang relevan dengan perkembangan dunia bisnis praktis.

Dekan PPM School of Management, Dr. Ningky Sasanti Munir, MBA menyampaikan bahwa kompetisi ini diharapkan menjadi ajang mahasiswa untuk melatih kemampuan analisis dan berpikir strategis dalam menyelesaikan *real case problem*, sekaligus menjadi ajang networking dengan para business *executives* yang menjadi partner PPM dalam penyelenggaraan kompetisi.

Tahun ini, RBCC mengambil tema *Outsmart Disruption to Stay Relevant in Banking Industry* dan diselenggarakan sepanjang Juni hingga November 2019. Saat ini,

peserta sudah dapat melakukan registrasi untuk mengikuti kegiatan tersebut hingga 31 Agustus 2019. Setelah itu, pada periode 2 - 28 September 2019 peserta dapat mengunduh dan melakukan analisis kasus tersebut. Hasil analisis setiap kelompok peserta akan di-review oleh para pakar sehingga terpilih dua belas finalis yang masuk ke babak final pada tanggal 6 dan 7 November 2019. Pada babak final, setiap kelompok peserta akan melakukan presentasi dan debat terkait gagasan yang diajukan. Empat kelompok dengan analisis dan gagasan terbaik akan terpilih sebagai pemenang.

Wakil Presiden Direktur BCA, Armand W. Hartono, mengatakan, ajang kompetisi seperti ini menjadi wadah yang positif bagi BCA untuk mendapatkan ide strategis dan perubahan model bisnis yang sesuai dengan perkembangan yang terjadi di masyarakat dalam rangka mendorong perseroan untuk beradaptasi dengan kebutuhan saat ini. Pelayanan yang prima, cepat, nyaman, dan sesuai kebutuhan merupakan urat nadi perbankan dalam memenuhi berbagai kebutuhan transaksi nasabah dan masyarakat. Hal itu turut menjamin segenap pemangku kepentingan mendapat nilai tambah yang berkesinambungan.

“Digitalisasi makin pesat berkembang di tengah masyarakat dan membawa dampak perubahan yang sangat besar. BCA membutuhkan ide-ide segar yang dapat mempertemukan perubahan perilaku dan kebutuhan masyarakat saat ini dengan model bisnis yang dapat diterapkan BCA ke depan. Kompetisi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran dan gagasan cerdas untuk dapat diterapkan BCA dalam memberikan layanan prima kepada masyarakat,” jelas Armand.

Seperti diketahui, BCA memang banyak mengadakan kegiatan yang melibatkan kalangan millennial, praktisi TI, dan developer dalam rangka mendorong adanya keterbukaan informasi dan kerja sama strategis untuk pengembangan digitalisasi perbankan di masa mendatang.

Selain RBCC, BCA rutin mengadakan Finhacks setiap tahun, yaitu sebuah kompetisi teknologi yang digelar, di mana para developer atau praktisi TI berkumpul, berkolaborasi, dan berinovasi untuk menciptakan solusi inovatif di bidang finansial. Senada dengan itu, BCA juga membangun SYNRGY, yaitu program akselerator startup fintech yang sekaligus merupakan wadah kolaborasi untuk komunitas startup fintech untuk membantu pertumbuhan ekosistem startup di Indonesia.

Sumber : Majalah SWA (Eva Martha Rahayu- 30 Juli 2019)

## **BAB 16**

### **KESEHATAN KARYAWAN**

#### **Kesehatan**

Kesehatan berarti fungsi tubuh manusia secara fisik dan spritual yang rapi dan benar. Perlindungan kesehatan adalah berkat tertinggi kebutuhan manusia. Karena manusia dapat berfungsi untuk memenuhi harapan ketika memiliki suara dan kesehatan yang baik. Kesehatan adalah konsep yang lebih luas daripada konsep keselamatan. Secara umum, kesehatan didefinisikan seperti tidak adanya penyakit, cedera atau masalah mental atau emosional, yang dapat mengurangi aktivitas normal orang. Pemeliharaan kesehatan mengacu pada pemeliharaan kesejahteraan keseluruhan individu. Keselamatan biasanya mengacu pada kesejahteraan fisik, bukan mental atau emosional seseorang. Kesejahteraan, di sisi lain, tidak hanya mencakup pertanyaan tentang kondisi fisik di mana karyawan bekerja, tetapi juga cara berpikir tentang berurusan dengan orang, yang dikaitkan dengan pandangan bahwa seorang pekerja yang puas dengan pekerjaannya adalah lebih produktif (Živković, 2012).

#### **Indikator Kesehatan Manusia**

Indikator kesehatan manusia, adalah jenis indikator yang mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kesehatan. Pengukuran tersebut antara lain: diet, merokok, kualitas air, dan akses ke layanan kesehatan. Meskipun pemerintah berusaha memperingatkan kepada masyarakat tentang bahaya merokok, tetapi mereka tetap mengambil risiko merokok. Faktor lingkungan dan individu adalah ukuran yang menentukan sebagian besar orang apakah sehat atau tidak. Tujuan dari pendidikan kesehatan adalah untuk membantu individu dan masyarakat untuk melanjutkan kehidupan mereka secara sehat.

Informasi, perilaku dan kebiasaan telah menjadi faktor yang harus diadopsi untuk mengembangkan dan memberikan pendidikan kesehatan yang efektif kepada masyarakat. Setiap pekerja kesehatan harus mendapat manfaat dari setiap kesempatan setiap saat dengan memberikan perhatian pada kegiatan olahraga.

Untuk mengembangkan, mempertahankan dan memajukan kesehatan, terdapat kebutuhan untuk mengatasi semua masalah lingkungan seperti; hambatan sosial, ekonomi, biologis dan fisik. Pendidikan adalah apa yang membuat orang berkonsultasi dengan dokter mereka dan bertindak sesuai dengan apa yang dikatakan dokter untuk meningkatkan kekuatan individu dan memastikan kontrol kesehatan mereka.

### **Biaya Kesehatan**

Biaya kesehatan adalah uang yang dihabiskan untuk perlindungan dan pengembangan kesehatan. Pengeluaran kesehatan secara positif mempengaruhi masa hidup individu dan kualitasnya. Selain itu, investasi fisik yang dilakukan di sektor kesehatan mempercepat perkembangan teknologinya. Di negara maju tingkat yang dianggarkan untuk layanan kesehatan melebihi 10% sedangkan negara berkembang tetap lebih rendah. Ilmuwan Mushkin mengatakan biaya kesehatan positif mempengaruhi PDB suatu negara. Menurut hipotesis pertumbuhan terkait kesehatan, pengeluaran kesehatan adalah modal produktif. Ketika ada sektor kesehatan yang lemah di suatu negara, produktivitas dari modal manusia dan fisik akan terpengaruh secara negatif. Di sisi lain, biaya kesehatan secara positif mempengaruhi kesejahteraan ekonomi dan pertumbuhan dan efek positif ini dapat diringkas dengan demikian :

- Tenaga kerja dan individu yang bekerja lebih produktif.
- Individu yang sehat berpengaruh positif terhadap modal manusia
- Untuk memiliki pekerja yang sehat dengan rentang hidup rata-rata yang akan menjadi lebih lama, harus ada insentif untuk peningkatan investasi fisik. Bersamaan dengan ini, kenaikan biaya kesehatan membantu orang untuk tetap lebih sehat, itu juga membuat peningkatan rentang usia menengah dan dengan demikian pertumbuhan meningkat untuk jangka waktu yang lama.

### **Kesehatan di Tempat Kerja**

Secara global tempat kerja telah diakui sebagai kontributor utama bagi kesehatan dan kesejahteraan orang-orang usia kerja. Promosi kesehatan di tempat kerja telah direkomendasikan secara luas oleh badan-badan internasional melalui berbagai piagam dan deklarasi, termasuk Piagam Ottawa untuk Promosi Kesehatan 1986, Deklarasi Jakarta 1997 tentang Memimpin Promosi Kesehatan ke Abad ke-21 dan Piagam Bangkok untuk Promosi Kesehatan 2005 dalam Globalisasi Dunia (World Health Organization, 2008).

Kesehatan di tempat kerja dianggap oleh organisasi di bawah undang-undang dan hak pekerja. Saat ini semakin banyak pengusaha atau pimpinan organisasi yang mengadopsi berbagai opsi untuk mempromosikan kesehatan dan kesejahteraan karyawan. Organisasi telah mengakui bahwa karyawan yang lebih sehat mempromosikan lingkungan kerja yang sehat dalam organisasi dan gaya hidup karyawan yang lebih sehat. Banyak organisasi telah memulai beberapa program untuk karyawan kesehatan fisik dan psikologis. Program kesejahteraan karyawan fisik dan psikologis ini berdampak pada produktivitas, kehadiran, dan komitmen karyawan.

Studi menunjukkan bahwa status kesehatan karyawan berpengaruh langsung pada perilaku, kehadiran dan kinerja karyawan. Manajemen harus memahami dan peduli dengan kesehatan dan hal-hal terkait lainnya dari karyawan. Perusahaan harus secara

teratur mengukur status kesehatan para karyawan. Hal ini harus dimasukkan sebagai bagian dari strategi manajemen risiko perusahaan mereka.

WHO telah mengakui pentingnya kesejahteraan psikologis, di mana kesehatan adalah keadaan fisik, mental dan sosial yang lengkap, bukan semata-mata karena tidak adanya penyakit. Individu dengan kesehatan yang buruk menurunkan kualitas hidup, produktivitas yang lebih rendah, masalah sosial dan menyebabkan kerentanan. Individu dengan kesehatan yang buruk cenderung kurang memenuhi target mereka dan tidak berperilaku baik dengan orang lain termasuk keluarga, atasan dan kolega. Oleh karena itu kesehatan karyawan yang baik sangat diperlukan untuk berkinerja baik.

Pekerja sepenuhnya menyadari pentingnya kesehatan, keselamatan, dan kesejahteraan karena mengacu pada kehidupan dan masa depan mereka, Oleh karena itu, mereka berusaha meningkatkan kesadaran pimpinan organisasi tentang pentingnya masalah ini.

Dalam sistem bisnis, dimungkinkan untuk mengidentifikasi empat bidang utama yang membentuk kerangka kerja bagi munculnya kesulitan dan masalah kesehatan di tempat kerja (Orlić, 2005):

- Faktor lingkungan (kebisingan, penerangan yang buruk, ventilasi yang buruk, kontrol suhu yang buruk, asap yang tidak menyenangkan, merokok, terlalu banyak orang, isolasi, getaran, furnitur atau peralatan yang dirancang dengan buruk, nutrisi yang tidak memadai)
- Faktor-faktor desain pekerjaan (pekerjaan yang dirancang dengan buruk, tujuan yang saling bertentangan, konflik peran, terlalu banyak atau terlalu sedikit pekerjaan, pekerjaan monoton dan berulang-ulang, meremehkan keterampilan, terlalu sedikit atau terlalu banyak pengawasan, kurangnya keterlibatan dalam pengambilan keputusan, tempat duduk permanen, istirahat yang tidak memadai)
- Faktor-faktor kontrak kerja (gaji rendah, pekerjaan shift, kerja lembur, ketidakamanan kerja, prosedur tidak adil terkait dengan promosi, kurangnya pengakuan)
- Hubungan interpersonal (hubungan yang buruk dengan rekan kerja, diskriminasi nasional atau agama, komunikasi yang buruk, keluhan pelanggan dan konsumen).

### **Efek kesehatan Mental dan Fisik**

Kesehatan mental dan fisik menyebabkan berbagai masalah di tempat kerja, termasuk stres, kecemasan, dan depresi. Kesehatan mental adalah hal umum di antara pekerja pria dan wanita. Hal ini berpengaruh pada semua kelompok umur, geografis dan pendapatan. Kesehatan penyakit jiwa bertanggung jawab atas 14% penyakit lainnya di

antara manusia. Kebanyakan orang tidak mendiagnosis kesehatan mental, sehingga mereka tidak memiliki yang pengobatan yang tepat (World Health Organization, 2012).

Di antara berbagai masalah kesehatan yang buruk, hal itu langsung berdampak pada perilaku keseluruhan karyawan, terutama perilaku kerja. Perilaku kerja yang secara langsung dipengaruhi oleh kesehatan mental dan fisik yang buruk tidak dapat memenuhi tuntutan kerja seorang karyawan. Perilaku kerja negatif ini akan berdampak pada kinerja keseluruhan karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kesehatan mental dan fisik yang sehat memiliki efek positif pada perilaku sehingga menciptakan perilaku kerja yang positif. Perilaku kerja positif ini akan meningkatkan kinerja karyawan sendiri dan dalam hasil keseluruhan kinerja organisasi akan meningkat. Lebih lanjut, pengaruh kesehatan mental yang buruk ini berdampak pada perilaku kerja secara negatif dan akibatnya mempengaruhi kinerja karyawan sendiri dan kinerja organisasi.

Perilaku yang sehat membutuhkan karyawan yang lebih sehat. Karyawan menghabiskan sebagian besar waktunya di tempat kerja, hal ini memberikan kesempatan kepada pimpinan organisasi untuk meningkatkan kesadaran tentang kesehatan karyawan. Kesehatan karyawan memiliki efek berlipat ganda karena karyawan mengintegrasikan kesehatan dan makhluk mereka ke dalam keluarga dan komunitas mereka.

Kesehatan mental dan fisik termasuk ciri-ciri kepribadian sebagai stabilitas emosi rendah di antara karyawan dan rendahnya persetujuan. Perilaku seperti itu tidak hanya menciptakan masalah bagi karyawan yang sakit tetapi kinerja rekan kerja lainnya juga terpengaruh, dalam hasilnya kinerja seluruh organisasi terpengaruh. Kesehatan fisik dan mental karyawan berpengaruh pada perilaku kerja karyawan yang sakit dan pekerja lain juga terpengaruh karena memiliki tingkat kontrol diri yang rendah yang menciptakan masalah bagi manajemen dan rekan kerja. Karyawan sendiri tidak dapat melanjutkan pekerjaannya untuk waktu yang lebih lama, sehingga akan berpengaruh pada kinerja dari karyawan dan kinerja keseluruhan organisasi.

## **Ringkasan**

Kesehatan berarti fungsi tubuh manusia secara fisik dan spritual yang rapi dan benar. Perlindungan kesehatan adalah berkat tertinggi kebutuhan manusia. Karena manusia dapat berfungsi untuk memenuhi harapan ketika memiliki suara dan kesehatan yang baik.

Kesehatan di tempat kerja dianggap oleh organisasi di bawah undang-undang dan hak pekerja. Saat ini semakin banyak pengusaha atau pimpinan organisasi yang mengadopsi berbagai opsi untuk mempromosikan kesehatan dan kesejahteraan

karyawan. Organisasi telah mengakui bahwa karyawan yang lebih sehat mempromosikan lingkungan kerja yang sehat dalam organisasi dan gaya hidup karyawan yang lebih sehat. Banyak organisasi telah memulai beberapa program untuk karyawan kesehatan fisik dan psikologis. Program kesejahteraan karyawan fisik dan psikologis ini berdampak pada produktivitas, kehadiran, dan komitmen karyawan.

Virus corona yang ditunjuk sebagai 2019-nCoV, muncul di Wuhan, Cina, pada akhir 2019. coronavirus telah menyebabkan epidemi yang menghancurkan, yang menyebabkan infeksi pernapasan ringan hingga sedang, seperti flu biasa. Begitu virus menyebar ke seluruh dunia, ia berpotensi menginfeksi orang yang jumlahnya terus meningkat. Untuk memperlambat penyebarannya, satu-satunya solusi yang efektif adalah pemadaman segera dan seringkali tidak terbatas untuk sebagian besar sektor ekonomi. Sehingga pemerintah memerintahkan penutupan semua bisnis yang menyediakan layanan seperti sekolah, kampus, perkantoran, mal, restoran, salon rambut, dan sebagainya.

Akibat adanya penutupan beberapa tempat ini, beberapa pekerja kehilangan pekerjaan mereka. Tingkat pengangguran telah naik, dan hal ini merupakan kenaikan paling tajam dalam sejarah. Perempuan, pekerja muda, dan pekerja dengan posisi upah lebih rendah kemungkinan besar telah diberhentikan.

Namun ada juga beberapa perusahaan yang tetap mempekerjakan para karyawannya di rumah (Worf from home). Hal ini dilakukan agar penyebaran virus tidak semakin meluas. Dengan adanya ketentuan WFH, maka pihak organisasi harus menyediakan beberapa hal berikut untuk para karyawannya, program bantuan karyawan, atau akses ke konseling, terapi, dan pelatihan, sumber daya psikologis seperti umpan balik, dukungan, dan inspirasi melalui kontak rutin dengan karyawan mereka menggunakan panggilan video. Hal ini dilakukan agar karyawan tetap mendapatkan haknya meskipun tidak bekerja di kantor seperti biasa.

### **Implikasi Manajerial**

Akibat adanya covid-19 ini, banyak perusahaan yang hamper gulung tikar dan tidak mampu menggaji para karyawannya. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus memikirkan beberapa strategi agar tetap dapat bertahan di masa pandemik ini. Oleh sebab itu, pemimpin perusahaan atau organisasi harus melakukan beberapa hal berikut ini. Manajemen harus teliti dalam mengatur alur pengeluaran anggaran supaya arus kas perusahaan bernilai positif. Maka dari itu tim manajerial harus menghitung berapa banyak anggaran yang dikeluarkan, ada baiknya dalam keadaan ekonomi yang sulit

sekarang ini, perusahaan menahan arus kas negatif demi menjaga keuangan perusahaan tetap sehat. Selain itu, organisasi bisa memanfaatkan kecanggihan teknologi untuk melakukan proses pemasaran secara langsung. Seperti yang terjadi pada kebanyakan *startup* di bidang makanan, di mana mereka mulai membuka layanan secara *online* dan melakukan pengiriman kepada pelanggan. Menjadi hal yang sulit bagi perusahaan untuk bertahan di tengah wabah ini. Meski begitu perusahaan bisa menekan pengeluaran dengan mempertimbangkan untuk melakukan restrukturisasi organisasi. Meski terdengar merugikan bagi karyawan, namun langkah ini jadi salah satu upaya terbaik agar perusahaan tetap bisa bertahan di tengah pandemi ini.

### Yuk Praktek

#### Strategi Bisnis Telkomsel Hadapi Wabah Corona

Pademi Covid-19 (virus corona) yang sedang terjadi saat ini membuat sejumlah perusahaan berpikir keras agar roda bisnis terus berputar, termasuk para pemain di industri telekomunikasi seperti Telkomsel. Perusahaan ini pun telah merumuskan berbagai langkah untuk mengantisipasi semakin mewabahnya virus Corona di negeri ini.

Telkomsel terus memantau perkembangan situasi terkini terkait pandemi Covid-19. Hingga saat ini, secara paralel perusahaan ini masih melakukan inventarisir serta proyeksi ulang untuk keseluruhan dampak terhadap bisnis Telkomsel dan industri telekomunikasi secara umum.

Denny Abidin, Vice President Corporate Communications Telkomsel menjelaskan sejak awal Januari 2020, Telkomsel sudah melakukan sosialisasi secara intensif kepada seluruh karyawan terkait pencegahan penularan Covid-19. Kemudian mengaktifkan Protokol *Business Contingency Management* perusahaan yang meliputi penyediaan sarana kesehatan, penyemprotan desinfektan di ruang kerja, dan perlengkapan verifikasi, prosedur kunjungan tamu, hingga kebijakan tugas dinas karyawan, serta kebijakan lainnya yang diharapkan dapat memberikan jaminan kerja bagi seluruh karyawan.

Selanjutnya, Telkomsel juga telah mengeluarkan kebijakan agar seluruh karyawan bekerja dari rumah atau *work from home* (WFH). Kebijakan ini diberlakukan untuk memastikan produktifitas karyawan tetap terjaga dan menjamin kebutuhan pelanggan dapat terlayani sesuai standar dan prosedur yang berlaku.

Sejumlah inisiatif bisnis pun dilakukan Telkomsel. Contohnya untuk membantu siswa bisa #TerusBelajar dengan efektif dari rumah, Telkomsel menyediakan dua pilihan paket data yang bisa dimanfaatkan untuk bebas akses ke berbagai

aplikasi pembelajaran daring (*e-learning*), yakni “Bebas Akses Ruangguru 30GB” dan “Bebas Akses Ilmupedia 30GB”.

Kedua pilihan paket ini berlaku untuk pemakaian selama 30 hari dengan kuota 30GB, masing-masing untuk akses Aplikasi Ruangguru dan aplikasi-aplikasi yang tergabung dalam Paket Ilmupedia, yakni Quipper, Zenius, Cakap, Bahaso, dan Sekolahmu.

Untuk melayani kebutuhan karyawan profesional agar bisa #TerusProduktif bekerja secara agile dari rumah, Telkomsel menyediakan solusi komunikasi terintegrasi berbasis cloud bernama CloudX yang memberikan bebas biaya berlangganan CloudX Meeting selama satu bulan. Pelanggan bisa memperoleh bebas kuota data untuk mengakses CloudX Meeting sebesar 60GB khusus untuk host meeting dan 30GB untuk peserta meeting.

Dengan solusi ini, video *conference meeting* atau *virtual classroom* hingga 100 orang bisa tetap dilakukan di mana pun dan kapan pun tanpa perlu investasi perangkat dan biaya operasional tambahan.

“Dalam waktu dekat, kami juga segera mengeluarkan sejumlah program dalam bentuk promo produk ataupun kolaborasi bersama sejumlah pihak dan para pemangku kepentingan yang memiliki kepedulian serupa untuk bersama mengatasi pandemi Covid-19 di Indonesia,” katanya.

Kemudian untuk pusat pelayanan kunjungan pelanggan (*walk-in*), seperti GraPARI, tetap beroperasi normal sesuai ketentuan jam operasional setiap wilayahnya. Khusus GraPARI 24 jam, jam operasionalnya dibatasi menjadi pukul 07:00 hingga 22:00. Untuk sementara, mulai 17 Maret 2020, GraPARI hanya melayani pasang baru kartuHalo dan ganti kartu.

Telkomsel juga menghimbau pelanggan untuk memanfaatkan pusat layanan digital/ virtual yang tetap tersedia, yakni Call Center 188, layanan virtual assistant melalui Aplikasi MyTelkomsel, Website [www.telkomsel.com](http://www.telkomsel.com), LINE @Telkomsel, Facebook Messenger 'Telkomsel', dan Telegram @Telkomsel\_official\_bot, Twitter @Telkomsel, maupun email [cs@telkomsel.co.id](mailto:cs@telkomsel.co.id), serta layanan anjungan MyGrapari di beberapa titik GraPARI untuk melakukan pembelian serta aktivasi produk dan layanan Telkomsel.

Lalu apa kontribusi yang dilakukan perusahaan dalam upaya mencegah meluasnya wabah Corona? Menurut Denny, selain bergotong royong bersama sejumlah platform penyedia layanan *e-learning*, Telkomsel juga memperluas kolaborasi tersebut dengan perguruan tinggi dan Kemendikbud RI dengan mengakomodasi kebutuhan belajar online para mahasiswa.

Nantinya paket ini akan segera dapat digunakan untuk mengakses situs e-learning 130 perguruan tinggi di seluruh wilayah Indonesia mulai dari Universitas Syiah Kuala di Banda Aceh hingga Universitas Cendrawasih di Jayapura, dan dari Universitas Negeri Manado di Manado hingga Universitas Nusa Cendana di Kupang. “Kami harap upaya solidaritas bersama ini dapat mempermudah mahasiswa, dosen, maupun orang tua yang sedikit banyak menghadapi tantangan karena darurat Covid-19 ini,” katanya.

Sumber : Majalah SWA (Dede Suryadi-2 April 2020)

## **BAB 17**

### **MANAJEMEN PERUBAHAN**

Adaptasi parsial atau total dari ide, konsep atau perilaku baru oleh anggota organisasi disebut sebagai perubahan organisasi. Tidak heran, Yang, Zhuo, & Yu, (2009), berpendapat bahwa mengubah pernyataan visi dan misi, strategi organisasi, budaya organisasi, struktur organisasi, sistem, teknik produksi dan gaya kepemimpinan adalah beberapa target perubahan organisasi. Hal ini muncul sebagai akibat dari tekanan dari lingkungan eksternal dan kebutuhan untuk penyesuaian struktural internal. Dari perspektif yang lebih luas, perubahan mengacu pada sistem transformasi berkelanjutan yang terjadi dalam satu atau lebih domain organisasi seperti teknologi organisasi, struktur, dan sumber daya manusia.

Perubahan organisasi biasanya berasal dari ketidaksesuaian yang terlihat dari dinamika lingkungan, yang mengambil bentuk serangkaian kegiatan yang mendukung proses peningkatan kemampuan individu dan kelompok yang bekerja dalam organisasi. Perubahan organisasi adalah konsekuensi dari perubahan dalam kegiatan bisnis serta hasil dari persepsi manajerial, pilihan dan tindakan (Daft, 2010).

Tujuan dari perubahan organisasi sangat banyak, tetapi yang utama berpusat pada perbaikan kinerja, pencegahan atau penghapusan krisis organisasi, dan kapasitas untuk menahan persaingan dan pergolakan lingkungan. Oleh karena itu, semua program perubahan prospektif harus didukung oleh proses komunikasi yang efektif untuk alasan-alasan berikut :

- Untuk meyakinkan para karyawan tentang perlunya perubahan,
- Untuk memungkinkan individu menghargai dampak positif yang akan ditimbulkan oleh perubahan tersebut, jika berhasil dilaksanakan,
- Untuk mengidentifikasi setiap celah struktural dalam proses perubahan, dan
- Untuk tetap membuka saluran komunikasi ketika rencana berjalan.

Karena fakta bahwa organisasi adalah sistem politik, maka banyak upaya perubahan dalam organisasi tidak diinisiasi untuk memajukan kepentingan organisasi, dalam hal proses atau hasil yang lebih baik, tetapi lebih menguntungkan orang atau individu mereka sendiri. Hal yang sama berlaku ketika Anda melihat sebuah organisasi sebagai sistem terpisah dari unit-unit berbeda yang masing-masing mengejar tujuan yang saling bertentangan. Cara yang sama kita berbicara tentang pembelajaran organisasi: Organisasi tidak belajar, itu adalah individu dalam organisasi yang belajar. Tim kerja, grup, dan organisasi tidak berubah, tetapi individu dalam grup kerja, grup, dan organisasi

berubah. Organisasi hanya dapat mengubah jika dan hanya jika anggota mengubah sikap, perilaku, dan disposisi mereka.

### **Tujuan Perubahan Organisasi**

1. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas
2. Meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi berbagai faktor yang menyebabkan perubahan organisasi sehingga organisasi mampu bertahan dan berkembang
3. Mengadakan penyesuaian-penyesuaian seperlunya sehubungan dengan perubahan-perubahan tersebut.
4. Untuk mengendalikan, khususnya dalam mengendalikan suasana kerja, sehingga anggota organisasi tidak terpengaruhi atas perubahan-perubahan yang sedang berlangsung
5. Meningkatkan peran organisasi dalam menghadapi perubahan-perubahan yang sedang terjadi atau berlangsung.

### **Tipe Perubahan**

Perubahan telah diklasifikasikan dalam beberapa cara yang berbeda oleh beberapa ahli yang berbeda menggunakan perspektif yang berbeda, misalnya Gersick, (1991) mendefinisikan klasifikasinya sebagai bertahap atau revolusioner; Dunphy dan Stace, (1988) mengklasifikasikan perubahan sebagai inkremental atau transformasional, Levy (1986) mengklasifikasikan perubahan organisasi sebagai tingkat 1 atau 2, sedangkan Miller dan Friesen, (1984) mendasarkan klasifikasi mereka pada evolusi atau revolusioner. Dalam semua klasifikasi, poin utama yang umum untuk semua klasifikasi adalah tentang besarnya perubahan. Tingkat bertahap, evolusi, bertahap dan perubahan tingkat 1 semua harus dilakukan dengan perubahan yang datang dalam bit atau perubahan departemen atau unit, sementara tingkat revolusioner, transformasional dan perubahan tingkat 2 harus dilakukan dengan perubahan besar yang holistik dan melibatkan semua unit strategis suatu organisasi.

### **Pendekatan untuk Mengelola Perubahan Organisasi**

Untuk berhasil dan bertahan dalam bisnis yang sangat kompetitif dan terus berkembang, pemahaman tentang pendekatan perubahan manajemen yang baik sangat penting. Robbins dan Judge (2007) mengidentifikasi empat pendekatan utama untuk mengelola perubahan organisasi.

a. Model Perubahan Kurt Lewin

Ia berpendapat bahwa agar perubahan didalam organisasi bisa berjalan dengan baik dan lancar, harus mengikuti 3 tahap. Tahap yang pertama disebut sebagai *unfreezing* yakni mencairkan keadaan status quo. Tahap pencairan ini bertujuan untuk mengatasi atau mengendalikan tekanan dari penolakan individu karyawan dan konformitas grup atau kelompok. Hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan 3 cara. Yang pertama adalah meningkatkan prilaku yang dapat mendorong perubahan prilaku, yang kedua adalah meminimalisir prilaku yang dapat mencegah terjadinya perubahan dan cara yang ketiga adalah mengkombinasikan kedua cara yang pertama.

Tahap yang kedua setelah *unfreezing* adalah tahap pergerakan atau *movement* kepada posisi prilaku yang diinginkan. Tahap yang terakhir adalah *refreezing* yakni menstabilkan dari adanya intervensi perubahan dengan menyeimbangkan kekuatan yang mendorong dan mencegah terjadinya perubahan. Dari beberapa penelitian, juga dapat disimpulkan bahwa semakin cepat sebuah organisasi berada dalam tahap *unfreezing* ini, maka akan semakin cepat juga sebuah perubahan dapat dilakukan.

b. 8 Langkah Kotter untuk Mengimplementasikan Perubahan

John Kotter dari Harvard Business School mengembangkan 3 langkah dari Kurt Lewin dengan lebih mendetailkan langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk melakukan perubahan. Tahap *unfreezing* diimplementasikan dalam 4 langkah. Yakni membangun rasa sadar atau kepekaan terhadap perubahan, membentuk koalisi, menciptakan visi atau arah yang baru dan kemudian mengkomunikasikan visi dan arah yang baru tersebut.

Tahap *movement* didetailkan dalam 2 langkah yakni memberdayakan karyawan dengan menghilangkan hambatan-hambatan yang mencegah terjadinya perubahan untuk kemudian menciptakan target atau tujuan jangka pendek sebagai landasan untuk mencapai tujuan yang baru tersebut. Tahap *refreezing* diimplementasikan dalam 2 langkah yakni mengkonsolidasikan, menilai kembali dan melakukan penyesuaian serta menekankan pentingnya perubahan.

c. Riset Tindakan (*Action Research*)

Riset tindakan adalah proses perubahan yang dilakukan berdasarkan kepada koleksi data dan informasi yang tersistematisasi dan seleksi dari tindakan perubahan berdasarkan kepada data yang sudah dianalisa. Tahapan-tahapan dalam riset tindakan adalah diagnosis, analisa, feedback (umpan balik/masukan), tindakan dan evaluasi. Keuntungan dari riset benefit adalah lebih

menekankan atau memfokuskan permasalahan ketimbang solusi. Keuntungan lainnya adalah riset tindakan meningkatkan keterlibatan karyawan sehingga dapat meminimalisir resistensi karyawan.

d. Pengembangan Organisasi (*Organizational Development*)

Pengembangan organisasi adalah sekumpulan metode perubahan yang mencoba untuk meningkatkan efektivitas dari sebuah organisasi dan keberadaan karyawan. Pengembangan organisasi memberikan perhatian kepada nilai dari seorang manusia dan pengembangan secara organisasi, kolaborasi dan proses yang partisipatif. Nilai-nilai yang dipandang penting dalam pengembangan organisasi adalah menghormati orang lain, memberikan dukungan dan kepercayaan, penyeimbangan kekuasaan, konfrontasi secara terbuka, dan partisipatif.

### Strategi Pengembangan Organisasi

- Pelatihan sensitivitas: Ini juga disebut T-group: Ini adalah kelompok pelatihan yang mengubah perilaku dan sikap karyawan melalui interaksi kelompok yang tidak terstruktur. Pelatihan biasanya pada proses daripada pada konten.
- Umpan balik survei: Ini melibatkan penggunaan kuesioner untuk informasi terlarang dari karyawan. Wawancara ini bertujuan untuk mengidentifikasi perbedaan antara persepsi anggota, diskusi dan solusi yang disarankan. Ini adalah salah satu proses intervensi strategi pengembangan organisasi berbasis manusia yang bertujuan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang perilaku mereka sendiri dan orang lain untuk tujuan meningkatkan hubungan interpersonal, intra-grup, dan antar-kelompok.
- Konsultasi proses: Tujuan konsultasi proses adalah untuk meningkatkan nilai hubungan di antara individu yang bekerja dalam kelompok terutama di antara atasan dan bawahan untuk mencapai tujuan bersama mereka. Ini berfokus pada konteks interaksi interpersonal dan kelompok.
- Membangun tim: Ini melibatkan pemahaman yang jelas tentang harapan bersama dari individu, serta modalitas bekerja dengan satu sama lain sebagai kolaborator dalam yang lain untuk mengoptimalkan kinerja masing-masing anggota tim. Ini ada hubungannya dengan membangun nilai bersama untuk tim, menciptakan visi strategis untuk tim, dan menyusun peran khusus untuk setiap anggota tim.

- Penyelidikan apresiatif: Strategi intervensi ini berupaya mengidentifikasi kompetensi utama organisasi dengan pandangan untuk mengembangkan kompetensi tersebut untuk mencapai peningkatan individu dan organisasi. Penyelidikan apresiatif terus-menerus menekankan yang positif sejak pertama kali mengidentifikasi kompetensi utama dari suatu organisasi, alih-alih mencari masalah untuk diperbaiki. Anggota, setelah itu bekerja pada kekuatan organisasi utama dengan maksud untuk meningkatkan kinerja.

### Agen Perubahan

Organisasi mengembangkan beberapa cara untuk memberikan kemudahan. Ketika melakukan perubahan dengan mencari orang luar yang mempunyai perspektif baru. Mereka ini bisa orang konsultan, manajer baru, atau manajer yang dapat menilai aktivitas organisasi tanpa dipengaruhi oleh budaya interen organisasi, tradisi, dan politik kuncinya adalah bahwa manajer ini adalah mereka yang di sebut agen perubahan yang membawa gagasan baru dan pandangan yang membantu anggota organisasi untuk menyelesaikan masalah lama dengan cara baru. Agen perubahan berasal dari luar atau dari dalam organisasi.

#### 1. Agen perubahan eksternal.

Agen perubahan eksternal merupakan individu dari luar organisasi yang di minta atau ditugaskan untuk memberikan usulan tentang perubahan. Agen perubahan dari luar organisasi, memiliki baik keunggulan maupun kelemahan.

Keunggulannya adalah :

- orang luar dapat memandang permasalahan lebih obyektif dan dapat membawa gagasan baru.
- pekerja umumnya lebih terbuka terhadap permasalahan - permasalahan dan kesulitan yang dihadapi organisasi, dan mereka lebih percaya akan kemampuan orang luar daripada orang dalam.

Kelemahannya adalah :

- agen perubahan dari luar kadangkala sulit menanamkan rasa kepercayaan, dan kurangnya pemahaman mereka terhadap organisasi menyebabkan mereka kurang mampu melihat akar permasalahannya.
- mereka cenderung memberikan rekomendasi perubahan yang drastis yang terlalu mengganggu organisasi.

#### 2. Agen perubahan internal.

Agen perubahan internal adalah staf ahli dari dalam organisasi sendiri yang secara khusus di latih untuk melakukan pengembangan organisasi.

Keunggulannya adalah :

mereka telah memahami organisasi secara mendalam dan dapat mengembangkan hubungan dan kepercayaan yang kadang - kadang diperlukan untuk keberhasilan perubahan.

Kelemahannya adalah :

mereka seringkali di anggap sebagai agen manajemen yang hanya melihatnya dari sudut manajemn saja, yang kadangkala belum tentu baik bagi pekerja, sehingga mereka menolak terhadap adanya perubahan.

### 3. Agen perubahan internal - eksternal.

Agen perubahan internal - eksternal adalah berusaha memadukan orang - orang dari dalam dan luar organisasi dengan mengambil manfaat atau kelebihan dan mengurangi kelemahan dari agen perubahan internal dan eksternal. Dengan memadukan antara orang luar yang umumnya memiliki keahlian, pengalaman dan wawasan baru dengan orang dalam yang mengetahui organisasi dan permasalahannya secara mendalam sehingga perubahan yang direkomendasikan cenderung dapat diterima semua pihak.

## **Desakan untuk Melakukan Perubahan**

Organisasi perlu melakukan perlu melakukan perubahan karna adanya desakan dari berbagai faktor utuk melakukan perubahan. Faktor - faktor tersebut dapat di klasifikasikan sebagai faktor internal organisasi dan faktor eksternal yaitu faktor lingkungan.

### 1. Desakan dari dalam.

Beberapa desakan dari dalam organisasi mendorong organisasi melakukan perubahan. Faktor - faktor tersebut antara lain meliputi perubahan nilai kerja, produk yang usang, dan masalah proses organisasi.

- Perubahan nilai kerja.

Organisasi didesak untuk memberikan respon atas terjadinya perubahan nilai dari anggotanya. Beberapa perubahan yang penting seperti menurunnya loyalitas terhadap organisasi, menurunnya produktivitas dan semangat kerja pekerja.

- Produk usang.

Dengan perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan yang pesat menyebabkan banyak produk yang sangat cepat menjadi usang atau ketinggalan jaman. Produk mengalami keusangan mengharuskan organisasi untuk mempercepat waktu proses produksi dan mempunyai kemampuan yang tinggi untuk menyesuaikan diri mengikuti kecepatan perubahan tersebut.

- Masalah proses organisasi.

Terjadinya konflik antarpribadi maupun antardepartemen dapat menimbulkan kemacetan dalam komunikasi dan proses pengambilan keputusan, mendesak organisasi untuk melakukan perubahan.

2. Desakan faktor eksternal untuk melakukan perubahan.

Faktor eksternal atau lingkungan adalah di luar kendali dari manajer, namun manajer yang cerdas selalu mengidentifikasi faktor - faktor eksternal yang mendesak adanya perubahan dan memberikan respon yang tepat terhadap desakan tersebut. Faktor - faktor tersebut seperti persaingan, perubahan permintaan konsumen, ketersediaan sumber - sumber, teknologi, dan sosio - politik.

- Persaingan.

Perubahan dalam pasar persaingan dapat merusak keuntungan perusahaan. Akibatnya, manajer perlu kapan pesaingnya memperkenalkan produk baru, mengubah promosi, menurunkan harga, meningkatkan pelayanan terhadap konsumen. Sekalipun pesaing menciptakan ketidakpastian, persaingan dapat memperbaiki produk dan jasa ditawarkan kepada konsumen.

- Perubahan permintaan konsumen.

Manajer harus peduli terhadap perubahan selera dan kesenangan konsumen, karena produk kurang menarik dengan alasan - alasan yang dangkal.

- Ketersediaan sumber - sumber.

Organisasi tergantung pada lingkungan eksternal termasuk sumber bahan baku dan sumber yang lainnya. Perubahan terhadap pemasokan bahan baku yang penting akan mendesak organisasi untuk mengubah operasi untuk mengubah operasinya secara drastis.

- Teknologi.

Perubahan teknologi yang terjadi baik di bidang proses produksi maupun bidang lain mendesak organisasi untuk melakukan perubahan. Di masa yang akan datang teknologi akan terus meningkat akan mempengaruhi setiap industri.

- Sosial politik.

Perubahan sosial politik yang terjadi di luar kendali manajer, akan tetapi perubahan pada bidang tersebut mengharuskan organisasi untuk melakukan perubahan. Organisasi harus beradaptasi dengan perubahan tersebut (menyesuaikan diri).

### **Penolakan Terhadap Perubahan**

Perubahan tidak dapat dihindarkan, orang-orang pasti cenderung untuk menolaknya. Penolakan terhadap perubahan bisa muncul dalam bentuk protes, unjuk

rasa, pemogokan dan lain sebagainya. Penolakan terhadap perubahan bisa juga terjadi secara halus dan tidak langsung seperti ketidakpuasan, sering tidak masuk kerja, dan desas desus. Penolakan di bagi menjadi dua yaitu individu dan organisasi.

1. Penolakan individual.

Penolakan yang bersifat individual karna berbagai alasan. Sebelum menerapkan perubahan, manager perlu mengetahui mengapa orang - orang nampaknya menolak terhadap adanya perubahan.

- Takut karna tidak mengetahui.
- Belajar tugas yang baru.
- Merusak kesetabilan interaksi.
- Ketidak percayaan kepada manajemen

2. Penolakan organisasi terhadap perubahan.

Struktur organisasi itu sendiri juga menolak adanya perubahan. Keperluan akan perubahan dapat di tentang sekalipun kehidupan organisasi tergantung padanya.

- Ancaman terhadap struktur kekuasaan.
- Struktur organisasi yang stabil.
- Sistem hubungan.
- Biaya perubahan dan kepentingan pribadi.

### **Metode untuk Mengatasi Penolakan Terhadap Perubahan**

a. Pendidikan dan Komunikasi

Pihak organisasi harus menjelaskan hakikat perubahan dan mengapa perubahan itu perlu dilakukan. Jelaskan masalah yang berkaitan dengan perubahan dan bagai mana pengaruhnya terhadap yang lain. Berikan pemahaman yang logis dan rasional mengenai perubahan

b. Partisipasi Karyawan

Libatkan bawahan dalam melakukan perubahan, undang mereka untuk memberikan sumbangan atas idenya yang kreatif, libatkan mereka sebagai pembantu dalam merancang dan menerapkan perubahan tersebut. Metode ini dapat digunakan apabila pemilik gagasan tidak memiliki semua informasi yang di perlukan untuk mendesain perubahan, atau jika yang lain memiliki kekuasaan yang besar untuk menentangnya

c. Dukungan

Apabila karyawan dalam suatu organisasi menentang adanya perubahan tersebut, maka pihak organisasi bisa memberikan dukungan emosional;

dengarkan kekhawatiran pekerja, dan berikan empatik respon untuk menghilangkan kekhawatiran

d. Insentif dan negosiasi

Jika seseorang atau beberapa kelompok kalah dalam perubahan, dan jika kelompok tersebut memiliki kekuasaan yang kuat untuk menentang. Maka pihak organisasi bisa negosiasi dan melakukan persetujuan dengan pekerja, dan menawarkan tambahan insentif karna persetujuannya, jelaskan adanya insentif dengan penerimaan atas perubahan

e. Manipulasi pemilihan

Jika cara lain tidak akan bekerja atau terlalu mahal. Maka informasi dimanipulasi sehingga pekerja hanya menerima informasi yang mendorong penerimaan terhadap perubahan; meminta seseorang yang menentang (atau pemimpinya) untuk ikut serta dalam merancang perubahan

f. Paksaan

Jika kecepatan untuk melakukan perubahan sangat penting, dan jika orang yang memiliki insentif mengadakan perubahan memiliki kekuasaan yang besar, maka organisasi dapat memaksa pekerja untuk menerima perubahan dengan dengan merancangya baik secara langsung atau tidak langsung

## Ringkasan

Perencanaan yang baik dan implementasi perubahan yang sesuai adalah sesuatu yang harus dilakukan setiap organisasi untuk tetap kompetitif dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Sangat penting bagi seseorang untuk sepenuhnya memahami konstruk perubahan dan pengembangan organisasi, ada kebutuhan untuk menghargai apa itu organisasi dalam hal karakteristiknya sebagai sistem terbuka. Mengelola perubahan organisasi secara efektif adalah kunci untuk mencapai tujuan dari setiap inisiatif perubahan. Model perubahan Kurt Lewin, Kotter delapan langkah model, riset tindakan dan pengembangan organisasi adalah beberapa dari berbagai pendekatan mengelola perubahan di tingkat organisasi. Meskipun masing-masing memiliki ciri khas, pengembangan organisasi cenderung memiliki penerimaan yang lebih luas daripada semua pendekatan lain untuk mengelola perubahan dalam organisasi karena menekankan kedua perubahan dalam struktur dan budaya organisasi.

### Implikasi Manajerial

Manajer harus memberikan otoritas dan kredibilitas untuk keberhasilan implementasi perubahan. Apakah perubahan melibatkan proses, sistem, peran atau struktur organisasi baru. Manajer secara pribadi berkomitmen terhadap perubahan yang terjadi. Manajer puncak tidak hanya penting bagi tingkat makro organisasi, tetapi mereka juga memiliki peran kunci dalam mendukung implementasi manajemen perubahan dan transmisi informasi secara langsung kepada semua karyawan tentang pentingnya perubahan. Peran manajer yang berhasil menerapkan perubahan tercermin dari beberapa elemen: Partisipasi aktif dan perubahan visibilitas di seluruh proses. Peran aktif dan nyata dari perubahan adalah salah satu kondisi terpenting dari keberhasilan implementasi perubahan. Manajer harus memberikan dukungan penuh dari awal hingga akhir proses implementasi perubahan. Lalu komunikasi langsung dengan karyawan. Karyawan akan memiliki informasi tentang alasan mengapa perubahan itu penting untuk tingkat yang lebih tinggi, apakah tentang puncak organisasi atau puncak departemen atau divisi tertentu. Karena manajer berada pada level tertinggi organisasi diharapkan dapat memberikan penjelasan tentang perlunya perubahan dan risiko yang mungkin timbul jika menunda implementasi mereka.

### Yuk Praktek

#### *Change Management Ala Holcim Indonesia*

Sabtu malam, 4 Februari 2006 pukul 19.00 WIB. Area Monumen Nasional (Monas) yang terletak di dekat Istana Negara, Jakarta, tampak lebih semarak dibanding hari-hari biasa. Di malam itu, Tugu Monas menjadi saksi atas perubahan nama yang dilakukan sebuah perusahaan semen yang menempati posisi ketiga di antara para pemain di Indonesia: PT Semen Cibinong Tbk. Perusahaan yang pernah dimiliki pengusaha Hasjim Djojohadikusumo itu mengubah namanya menjadi PT Holcim Indonesia Tbk.

Kini, setelah Semen Cibinong menjadi bagian mereka, bersama-sama ia bertekad membangun ke arah yang lebih baik lagi. Jelas, Holcim punya banyak alasan mengapa memilih Semen Cibinong untuk diakuisisi. "Cemex sudah ada di Gresik. Di sisi lain, Indocement sebenarnya peluang yang baik, tapi Heidelberg, perusahaan asal Jerman, sudah ada di sana," papar Tim memberi alasan. Setelah itu, Holcim melirik pemain lain yang juga memiliki potensi besar. Pandangan pun jatuh pada PT Semen Cibinong. "Saat itu kondisi Semen Cibinong nyaris bangkrut. Tetapi kami memandang ini sebuah peluang dan tantangan yang besar," ujarnya

Bagi Holcim, mengambil alih dan mengganti nama Semen Cibinong menjadi Holcim Indonesia bukan sekadar mengubah identitas dan merek. Lebih dari itu, ia

berniat membawa perusahaan ini menjadi lebih baik. "Kami pikir pelanggan, karyawan dan komunitas melihat ini sebuah langkah besar yang baik. Kami akui, memang tidak semua karyawan bisa menerima. Ada juga yang resisten," ujarnya. Meski demikian, hal itu bukanlah kendala besar bagi Holcim. Justru, di sanalah jalan yang harus ditempuh menuju ke keadaan yang lebih baik. "Ada yang mengusulkan nama Holcim Nusantara, bukan Holcim Indonesia. Kami suka itu. Apa pun itu merupakan saran yang baik dari dalam," katanya bijak.

Proses *change management* pun dilakukan dengan tujuan untuk menjadi lebih baik. Namun, sebelum itu dilakukan, mereka mengomunikasikan ke karyawan mengenai perubahan yang akan terjadi. Jadi, bukan sekadar perubahan dasar, lanjutnya, tapi lebih pada kebutuhan akan perubahan. Di sini, karyawan harus disentuh agar dapat memahami mengapa perusahaan harus berubah. Diakui Tim, dalam menjalankan *change management* memang tidaklah mudah. "Meski ada nilai baru, bukan berarti mengubah total budaya yang ada. Terlalu sayang jika nilai-nilai yang baik dibuang total," tuturnya. Ambil contoh, keinginan untuk berbagi dan belajar, semangat kerja, hubungan baik dengan serikat pekerja, dan hubungan dengan komunitas, merupakan budaya yang sudah ada sebelumnya.

Bagaimanapun, perubahan ini bertujuan menjadikan Holcim Indonesia perusahaan bertaraf global. Karena itu, proses pembelajaran dilakukan demi mewujudkan tujuan itu. "Tiap karyawan berpartisipasi dalam program perubahan ini. Selain itu, ada rasa saling pengertian dalam menjalaninya," ia memaparkan. Disadarinya, dalam setiap perubahan kendala terbesar terletak pada manusianya. Namun, Holcim tidak menganggapnya sebagai halangan besar. Pihaknya selalu mendorong para karyawan untuk merasakan perubahan sebagai bagian yang harus dihadapi menuju yang lebih baik. "Saya dan para direksi turun bersama demi terlaksananya perubahan ini," lanjutnya.

Dijelaskannya, perubahan akan berjalan jika 80% waktu digunakan untuk mendengarkan, sisanya untuk komunikasi yang baik. "Kami banyak mendengarkan dari para konsultan dan karyawan," ujarnya. Pada dasarnya, ada beberapa nilai (*value*) yang ingin ia tularkan kepada seluruh karyawan, yaitu aksesabilitas, integritas, transparansi dan kebebasan memilih (*freedom of choice*). "Kami pikir sangat penting memiliki suasana bebas berpendapat dan membuat keputusan, tanpa merasa bahwa itu salah atau benar," kata Tim seraya memberi alasan bahwa orang bisa berkreasi dengan baik jika memiliki kebebasan berpendapat.

Saat ini Holcim Indonesia hanya memiliki satu produk, yaitu Semen Serba Guna. Diakuinya, perubahan nama akan berpengaruh pada pasar. Untuk itu, pihaknya menjalankan beberapa langkah, misalnya lebih memperhatikan kualitas produk, harga, jaringan distribusi, dan lain-lain. Ia percaya jika pihaknya bisa men-*deliver* ke konsumen

dengan baik, pasar akan percaya pada produknya. Maka, "Kami harus banyak mendengarkan suara konsumen," ujarnya. Memahami keinginan konsumen bisa dikatakan kunci bagi Holcim dalam memenangi pasar Indonesia. Baginya, bukan masalah menjual semen. Namun, bagian yang sulit adalah menanamkan kepercayaan kepada konsumen bahwa produknya bisa mewujudkan impian mereka mendirikan bangunan yang bagus kualitasnya. Sehubungan dengan itu, Holcim, menurut Tim, bakal mengeluarkan beberapa produk baru. "Tapi tidak bisa diungkap sekarang," katanya merahasiakan.

Sementara itu, perubahan dalam jaringan distribusi tidak banyak dilakukan. Saat ini Holcim memiliki 45 distributor besar yang sudah menjadi mitra bisnis Semen Cibinong sejak dulu. Tentang perubahan perusahaan berawak 3.300 orang ini juga dikomunikasikan kepada para distributor. "Pelatihan kami lakukan. Bukan tentang cara menjual semen Holcim, tapi kami mengadakan pelatihan Ecosim atau *economic symulation*, yakni bagaimana menjalankan bisnis dengan baik," Tim menerangkan. Ini semacam pelatihan kewirausahaan agar mereka bisa menjalankan bisnis sesuai dengan etika dan pengelolaan yang baik.

Yang menarik, di pelatihan *ecosym* para karyawan dilatih untuk mempresentasikan sesuatu. "Mungkin ada orang yang dalam hidupnya tidak pernah presentasi. Saat itulah momen bagi mereka," ungkapnya mengenai sesi pelatihan. Tim menyadari, pelatihan saja tidaklah cukup untuk mewujudkan perubahan. Masih ada hal penting lainnya yang perlu mendapat perhatian serius. Yakni, "Produktivitas dan efisiensi kami belum bagus," katanya mengakui.

Sumber : SWAOnline-6 April 2006

## **BAGIAN 5 : ISU GLOBAL PERILAKU ORGANISASI**

Bagian akhir dari buku ini adalah membahas isu global perilaku organisasi, yang terdiri dari 3 bab yang berbeda. Pada bab 18 akan dibahas mengenai perubahan budaya, lalu pada bab 19 akan dijelaskan mengenai desain organisasi dan yang terakhir pada bab 20 akan membahas mengenai perilaku organisasi global.

## **BAB 18**

### **PERUBAHAN BUDAYA**

Budaya dalam istilah sederhana dapat dirujuk ke nilai-nilai yang mendasari, kepercayaan dan kode praktik yang membuat komunitas seperti itu. Kebiasaan masyarakat, citra diri para anggota masyarakat, hal-hal yang membuatnya berbeda dari masyarakat lain, adalah nilai-nilai budaya masyarakat. Budaya sangat subjektif dan mencerminkan makna dan pemahaman yang kita kaitkan dengan keadaan yang kita temukan sendiri.

Organisasi hanyalah salah satu elemen anggota masyarakat atau komunitas di mana ia menjalankan operasinya. Orang-orang baik sebagai pelanggan atau sebagai karyawan memasuki organisasi dari masyarakat sekitar dan membawa serta nilai-nilai budaya bersama mereka.

Persepsi dan kepercayaan orang-orang yang membentuk budaya organisasi dimajukan dan disempurnakan oleh komunikasi dan interaksi di antara orang-orang di dalam dan di luar organisasi. Persepsi dan kepercayaan dapat mempengaruhi dan dapat dipengaruhi oleh perilaku orang pada hal-hal seperti cara untuk memberikan solusi untuk masalah, cara melakukan pekerjaan dan cara berkomunikasi. Sehingga, memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja individu, dan kemudian memengaruhi kinerja organisasi.

#### **Faktor Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Dalam menilai sifat budaya organisasi, penting bagi manajer untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi budaya, antara lain :

1. **Lingkungan bisnis:** Lingkungan bisnis umum tempat organisasi beroperasi membantu menentukan budaya. Masyarakat luas akan mempengaruhi pendapat tentang pekerjaan, uang, status dan berbagai jenis pekerjaan. Tulisan-tulisan sosiologi dan antropologi menyoroti perbedaan dalam sikap budaya antara wilayah geografis serta perbedaan antara berbagai tingkatan strata sosial. Perbedaan-perbedaan ini akan mempengaruhi komitmen, menghormati manajer, sikap terhadap layanan dan pelanggan.
2. **Kepemimpinan:** Kepemimpinan dianggap memiliki pengaruh pada budaya suatu organisasi. Di organisasi baru, pengusaha atau pendiri mempengaruhi budaya melalui ambisinya sendiri, yaitu interaktif proses antara pengusaha dan pengikut mereka dan proses yang lebih umum di mana tujuan dan komitmen dihasilkan dan berkelanjutan. Pendiri organisasi memiliki peran penting dalam mengurangi kecemasan dengan dalam situasi kelompok baru. Sebagai strategu pendiri tentang bagaimana hal-hal harus dilakukan untuk membantu mengatur standar perilaku yang dapat diterima dan praktik

terbaik, mereka juga membantu untuk membangun hubungan yang awalnya tidak terstruktur di antara anggota kelompok baru.

3. **Praktik manajemen dan proses sosialisasi formal:** Cara pengelolaan organisasi cenderung memengaruhi keyakinan, sikap, dan perilaku organisasi secara positif atau negative para karyawan. Sebelum mempertimbangkan praktik manajemen, ada kebutuhan untuk membedakan antara manajemen dan kepemimpinan. Pemimpin bertanggung jawab untuk berkomunikasi melalui kata-kata dan visi ini kepada audiens internal dan eksternal sambil memotivasi dan menginspirasi individu yang harus menyampaikannya. Manajemen, di sisi lain, umumnya digambarkan sebagai tentang perincian perencanaan, penganggaran, pengorganisasian, pengendalian dan kepegawaian organisasi serta pemecahan masalah sementara. Dalam tugas-tugas manajemen ini, manajer memiliki kontrol atas pengaturan faktor-faktor yang tampaknya mempengaruhi transmisi budaya. Yang paling penting dari ini adalah rekrutmen, prosedur sosialisasi formal dan pergantian karyawan.

4. **Proses sosialisasi informal:** Karena semua definisi budaya perusahaan mengidentifikasi elemen penting dari berbagi dalam suatu kelompok, penting untuk mempertimbangkan bagaimana seorang individu berperilaku dalam konteks kelompok. Dari teori dinamika kelompok, individu dalam pengaturan kelompok pada dasarnya memiliki tiga kebutuhan utama, yang pertama adalah untuk merasa menjadi bagian dari kelompok dengan mengembangkan peran yang layak dan diakui oleh anggota kelompok lainnya. Ini melibatkan kompromi mempertahankan identitas yang berbeda dan terpisah sekaligus dilihat sebagai anggota kelompok. Kedua, ada kebutuhan untuk merasa kuat, mampu memengaruhi dan mengendalikan sambil menerima kebutuhan orang lain untuk melakukan hal yang sama. Hal ini dapat menyebabkan konflik tetapi juga dapat membantu merumuskan peran individu dalam kelompok. Ketiga, ada kebutuhan untuk merasa diterima oleh kelompok dan untuk mencapai keamanan dasar dan keintiman yang menyertainya.

Faktor-faktor ini penting apakah itu adalah kelompok yang benar-benar baru yang sedang dibentuk atau di mana anggota baru memasuki kelompok yang ada. Kebutuhan ini penting sebagai cerminan kebutuhan dasar manusia untuk keamanan, penguasaan lingkungan (pengaruh dan kontrol) dan cinta (penerimaan dan keintiman).

### **Alasan Perubahan Budaya Organisasi**

Tan (2001) menguraikan empat contoh di mana budaya perusahaan perlu diubah:

1. Ketika dua atau lebih perusahaan dari berbagai latar belakang bergabung dan konflik terus-menerus di antara orang-orang dari kelompok yang berbeda merusak kinerja mereka

2. Ketika suatu organisasi telah ada sejak lama dan cara kerjanya begitu mengakar sehingga menghambat perusahaan untuk beradaptasi terhadap perubahan dan bersaing di pasar;

3. Ketika sebuah perusahaan pindah ke industri atau bidang bisnis yang benar-benar berbeda dan cara-cara saat ini dalam melakukan sesuatu mengancam kelangsungan hidup organisasi;

4. Ketika sebuah perusahaan yang para stafnya terbiasa bekerja di bawah kondisi yang menguntungkan dari ledakan ekonomi tetapi tidak dapat beradaptasi dengan tantangan yang ditimbulkan oleh perlambatan ekonomi.

Budaya perusahaan tidak dapat diubah dengan mengubah kebijakan atau mengeluarkan dekrit. Itu juga tidak bisa dicapai dalam semalam. "Satu-satunya cara untuk mengubah budaya organisasi dalam semalam adalah memecat semua orang dan merekrut staf baru dengan perilaku kerja yang Anda inginkan sekarang." Perubahan budaya membutuhkan konsistensi pesan, tujuan, arahan, dan kepemimpinan untuk berhasil.

### **Proses Perubahan Budaya Organisasi**

Mengubah budaya organisasi adalah tujuan yang sangat sulit untuk dicapai, bukan hanya karena budaya sebagian besar tidak dikenal, tetapi karena sekali ditetapkan, interpretasi, nilai-nilai, dan pola yang umum dibagikan sulit untuk dimodifikasi. Namun, begitu ditentukan bahwa perubahan budaya adalah tujuan yang diinginkan, anggota organisasi dapat terlibat dalam serangkaian langkah yang akan menggerakkan proses perubahan budaya. Hasil dari langkah-langkah ini adalah proses untuk memindahkan budaya organisasi dari kondisi saat ini ke kondisi masa depan yang diinginkan. Langkah-langkah ini didasarkan pada karya beberapa ahli yang telah menggambarkan intervensi perubahan yang berhasil ditujukan untuk perubahan budaya organisasi.

Langkah-langkah ini memulai perubahan dalam proses individu dan organisasi, percakapan, bahasa, simbol, dan nilai-nilai, tidak ada yang dengan sendirinya memastikan bahwa perubahan budaya akan terjadi, tetapi dalam kombinasi mereka menciptakan banyak momentum menuju perubahan budaya mendasar dalam organisasi.

Berikut ini adalah langkah langkah dalam perubahan budaya dalam organisasi :

1. Mengklarifikasi makna. Langkah pertama dalam perubahan budaya adalah mengklarifikasi 'apa artinya' bagi budaya organisasi untuk berubah. Ini adalah langkah interpretasi dan pembuatan makna. Bergerak menuju satu jenis budaya tertentu tidak berarti bahwa jenis budaya lain harus ditinggalkan atau

diabaikan. Ini berarti hanya penekanan khusus yang harus diberikan pada faktor-faktor tertentu jika perubahan budaya akan berhasil. Pertanyaan yang mungkin diajukan ketika menentukan apa arti perubahan budaya dan tidak berarti meliputi: Karakteristik apa yang harus mendominasi budaya baru? Atribut apa yang harus dikurangi atau ditinggalkan dalam perpindahan dari kuadran tertentu? Karakteristik apa yang akan dipertahankan? Apa yang terus menjadi penting tentang tipe budaya ini meskipun akan ada penekanan pada tipe budaya lain? Apa kompromi terpenting?

2. Mengidentifikasi cerita. Karena budaya organisasi paling baik dikomunikasikan melalui cerita, langkah kedua dalam proses perubahan budaya adalah mengidentifikasi satu atau dua insiden atau peristiwa positif yang menggambarkan nilai-nilai kunci yang akan menjadi ciri budaya masa depan organisasi. Yaitu, insiden, peristiwa, atau cerita nyata diceritakan secara publik untuk membantu individu menangkap perasaan akan seperti apa budaya itu ketika budaya baru itu ada. Seperti apa rasanya budaya baru itu? Bagaimana orang akan berperilaku? Apa ilustrasi ketika sesuatu yang konsisten dengan budaya masa depan yang disukai telah terjadi di masa lalu? Nilai-nilai kunci, orientasi yang diinginkan, dan prinsip-prinsip perilaku yang menjadi ciri budaya baru lebih jelas dikomunikasikan melalui cerita daripada dengan cara lain. Tidak hanya cerita-cerita ini membantu mengklarifikasi perubahan budaya, tetapi individu-individu kurang cemas untuk pindah ke masa depan yang tidak diketahui ketika mereka dapat membawa bagian dari masa lalu bersama mereka. Ketika bagian-bagian dari masa lalu diteruskan adalah contoh praktik terbaik, kinerja puncak, dan tingkat pencapaian aspirasional, anggota organisasi termotivasi untuk mengejanya, mereka jelas tentang apa yang harus dicapai oleh perubahan, dan mereka dapat mengidentifikasi dengan nilai-nilai inti yang diilustrasikan.
3. Menentukan inisiatif strategis. Inisiatif strategis melibatkan kegiatan yang akan dimulai, dihentikan, dan ditingkatkan. Mereka adalah tindakan yang dirancang untuk membuat perubahan besar yang akan menghasilkan perubahan budaya. Apa hal baru yang harus dimulai? Kegiatan apa yang akan dihentikan, atau apa yang akan dilakukan yang sekarang tidak akan dilakukan sebagai hasil dari inisiatif perubahan budaya? Sebagian besar organisasi memiliki lebih banyak kesulitan untuk menghentikan sesuatu daripada memulainya, jadi mengidentifikasi apa yang tidak akan dikejar adalah langkah yang sulit tetapi penting. Perubahan alokasi sumber daya apa yang disiratkan oleh hal ini? Sumber daya baru apa yang akan dibutuhkan? Proses dan sistem

apa yang perlu dirancang, atau dirancang ulang, untuk mendukung inisiatif perubahan? Dengan cara apa kompetensi inti organisasi dapat dimanfaatkan dan diperbesar sehingga perubahan budaya menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan?

4. Mengidentifikasi kemenangan kecil. Aturan praktis mengenai kemenangan kecil adalah menemukan sesuatu yang mudah diubah, mengubahnya, dan mempublikasikannya. Kemudian, temukan hal kedua yang mudah diubah, ubah, dan publikasikan. Kemenangan kecil adalah tindakan langsung yang mewakili langkah kecil menuju perubahan budaya. Mereka dapat diimplementasikan dengan segera, tetapi tidak satupun dari mereka sendiri yang mewakili perubahan substansial. Keberhasilan kecil menciptakan momentum ke arah yang diinginkan, menghambat resistensi - karena jarang orang menolak perubahan kecil dan bertahap - dan menciptakan efek ikut-ikutan sehingga pendukung tambahan ikut bergabung. Ketika individu melihat bahwa sesuatu sedang berubah, meskipun itu kecil cakupannya, suatu rasa kemajuan dan kemajuan diciptakan, dan perasaan itu membantu membangun dukungan untuk perubahan yang lebih besar dan lebih mendasar. Kesalahan terbesar yang dibuat oleh organisasi yang melembagakan strategi kemenangan kecil adalah bahwa dua langkah pertama dicapai tetapi bukan yang ketiga. Yaitu, perubahan kecil dimulai tetapi tidak diakui dan dirayakan secara publik. Publisitas yang menyertai kemenangan kecil adalah pencipta momentum utama.
5. Buat metrik, ukuran, dan tonggak sejarah. Menentukan indikator kunci keberhasilan, apa yang diukur, bagaimana mengukurnya, dan kapan tingkat kemajuan tertentu akan dicatat adalah bagian penting dari proses perubahan. Kelemahan penting dalam sebagian besar proses perubahan, terutama ketika target perubahan selembut dan tidak berbentuk seperti budaya organisasi, adalah pengabaian terhadap langkah-langkah keras pencapaian dan kemajuan. Perubahan membutuhkan identifikasi indikator keberhasilan dalam perubahan budaya serta indikator kemajuan sementara. Sistem pengumpulan data perlu dirancang seperti halnya kerangka waktu untuk menilai hasil. Apa yang diukur mendapat perhatian, sehingga inisiatif dan hasil utama harus memiliki metrik dan proses pengukuran yang terkait dengannya. Tentu saja, sistem kelebihan muatan dengan berbagai tindakan adalah cara yang pasti untuk membunuh inisiatif perubahan, jadi kunci metrik, tindakan, dan tonggak yang baik adalah mengidentifikasi beberapa yang cukup untuk membantu, melampirkannya pada keputusan dan alokasi

sumber daya, melampirkannya pada kunci pengungkit dan indikator perubahan, dan memastikan bahwa mereka dipahami oleh mereka yang terlibat dalam proses perubahan budaya.

6. **Komunikasi dan simbol.** Sudah pasti bahwa penolakan terhadap perubahan budaya akan terjadi dalam organisasi. Cara hidup dasar individu akan ditantang dan diubah, dan wilayah yang sudah dikenal akan diubah. Aspek fundamental organisasi akan diubah, sehingga perubahan budaya pasti akan menghasilkan perlawanan yang keras. Oleh karena itu, mengkomunikasikan proses perubahan budaya adalah alat penting dalam membantu mengatasi perlawanan dan menghasilkan komitmen. Menjelaskan mengapa perubahan budaya diperlukan dan bermanfaat mungkin merupakan langkah paling vital dalam menghasilkan komitmen. Penelitian menunjukkan bahwa orang cenderung menjelaskan "mengapa" kepada orang yang mereka sayangi dan hormati. Mereka cenderung mengatakan "apa" kepada orang-orang yang kurang mereka pedulikan atau hormati rendah. Menjelaskan "mengapa," karena itu, mengkomunikasikan kepedulian dan penghargaan kepada mereka yang terlibat dalam proses perubahan budaya.
7. **Pengembangan kepemimpinan.** Semua perubahan organisasi membutuhkan kepemimpinan, juara, dan pemilik. Perubahan budaya jarang terjadi secara acak atau tidak sengaja dalam organisasi, dan itu membutuhkan pemimpin yang secara sadar dan konsisten mengarahkan proses. Banyak yang telah ditulis tentang peran para pemimpin dalam proses perubahan, tentu saja, dan tinjauan ulang tentang prinsip-prinsip kepemimpinan tidak diulangi di sini. Namun, dua poin penting harus dibuat. Salah satunya adalah bahwa setiap aspek dari proses perubahan budaya. Misalnya, setiap inisiatif strategis, setiap proses komunikasi, dan sebagainya, membutuhkan seorang juara atau seseorang yang menerima kepemilikan untuk implementasi yang berhasil. Akuntabilitas dijaga dengan baik ketika individu tertentu ditunjuk sebagai pemilik inisiatif dan sejumlah pemilik membantu memastikan partisipasi dan komitmen luas. Kedua, tidak hanya pemimpin saat ini harus memperjuangkan perubahan budaya, tetapi sekelompok pemimpin masa depan harus siap untuk memimpin organisasi ketika perubahan budaya telah dilakukan. Kompetensi kepemimpinan baru yang akan diperlukan dalam budaya masa depan yang disukai harus ditentukan. Perbedaan antara kepemimpinan saat ini dan persyaratan kepemimpinan masa depan harus diartikulasikan. Kemudian, kegiatan pembelajaran, pengalaman perkembangan, dan peluang pelatihan harus dilakukan untuk

mengembangkan kompetensi kepemimpinan yang dibutuhkan. Proses seleksi harus diselaraskan dengan kekuatan yang dibutuhkan dalam budaya masa depan, bukan hanya seperti sekarang ini.

Untuk mengubah budaya, seseorang perlu mengubah gambar dan nilai, evaluatif, dan elemen sosial organisasi. Ini membutuhkan pemimpin yang kuat, yang tahu ke mana mereka ingin perusahaan pergi, mengapa mereka ingin pergi ke sana, dapat mengartikulasikan kedua poin ini, dan siapa yang memiliki kekuatan untuk mendorong perubahan di seluruh organisasi.

Pemimpin ini, dalam semua pendukung perubahan dalam organisasi, harus secara konsisten dan jelas mencontoh perilaku yang ingin mereka lihat pada orang lain. Jika mereka tidak mengirim pesan yang konsisten dan menjaga pesan itu tetap jelas dan dominan dari waktu ke waktu, perubahan budaya dapat dilihat hanya sebagai mode lain.

Dengan kepemimpinan yang kuat, terdapat lima aspek dari perubahan yang berhasil, yaitu :

1. Nilai: nilai-nilai yang mendorong organisasi menuju realisasi visi bersama.
2. Motivasi: memahami apa yang memotivasi orang. Jadikan mereka pemangku kepentingan dalam perubahan.
3. Ide dan Strategi Bersama: menciptakan lingkungan yang memungkinkan berbagi ide dan strategi dan mendorong perubahan.
4. Tujuan: tujuan yang jelas dan tidak ambigu, sering dikomunikasikan dan dibahas. Tautan yang jelas antara tujuan individu dan perusahaan.
5. Etika Kinerja: sistem penghargaan dan pengakuan yang menanamkan etika kinerja dalam organisasi.

Pemimpin organisasi harus meletakkan nilai fondasi, jangkar budaya dan pedoman perilaku sehingga pertumbuhan dan pembangunan itu harmonis dan kongruen, dan tidak mekanistik, serampangan, berbahaya, atau merusak. Konflik kreatif dan disequilibrium yang terpola adalah dinamika paradoks untuk budaya, pembangunan, dan pertumbuhan dalam kehidupan organisasi. Mengubah budaya bisa memakan waktu antara tiga hingga enam tahun di mana profitabilitas dapat terkena dampak serius (Toolpack, 2001). Namun, organisasi-organisasi yang telah mengubah budaya mereka berhasil akhirnya menuai imbalan besar.

## Ringkasan

Hampir semua organisasi mengembangkan jenis budaya organisasi yang dominan dari waktu ke waktu. Jenis budaya tertentu terbentuk ketika nilai, asumsi, dan prioritas

tertentu menjadi dominan ketika organisasi menghadapi tantangan dan menyesuaikan diri dengan perubahan. Budaya dominan ini membantu organisasi tetap konsisten dan stabil serta mudah beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi lingkungan yang berubah dengan cepat. Sedangkan budaya organisasi sering berevolusi dengan cara yang dapat diprediksi dari waktu ke waktu organisasi menghadapi kebutuhan untuk mengubah budaya sebagai akibat dari goncangan lingkungan, merger dan akuisisi, peluang pasar baru, atau kebutuhan untuk menerapkan beberapa jenis perubahan strategis atau struktural tertentu. Masalah dengan mencoba mengubah budaya organisasi adalah bahwa ia sangat tidak terbentuk dan tidak jelas. Sulit untuk mengetahui apa yang harus ditargetkan dan bagaimana untuk memulai. Budaya seringkali merupakan konsep yang mencakup semua hal untuk hampir semua hal dalam organisasi yang sulit untuk ditentukan atau dinilai. Tujuan utama dalam menguraikan proses penilaian ini, termasuk tujuh langkah untuk menerapkan perubahan budaya, adalah untuk membantu memastikan bahwa organisasi sudah jelas sejak awal mengenai apa budaya saat ini dan mengapa ia perlu berubah.

### **Implikasi Manajerial**

Budaya organisasi tidak dapat diubah dengan mengubah kebijakan atau mengeluarkan dekrit. Untuk mengubah budaya, seorang pemimpin perlu mengubah gambar dan nilai, evaluatif, dan elemen sosial organisasi. Disarankan bahwa organisasi harus memperkuat budaya organisasi mereka dengan merekrut orang dengan kepercayaan, nilai dan asumsi yang mirip dengan budaya di dalam organisasi.

Oleh karena itu telah disimpulkan bahwa tidak ada budaya 'hak' atau 'terbaik' untuk semua organisasi. Budaya yang paling tepat untuk suatu organisasi adalah budaya yang paling baik membantunya urgensi lingkungan bisnisnya. Karyawan dengan keyakinan dan nilai-nilai yang kompatibel dengan budaya organisasi harus direkrut dari awal operasi organisasi dan sepanjang hidupnya. Organisasi harus menginspirasi sosialisasi dan penggabungan tujuan individu karyawan dengan tujuan dan sasaran organisasi untuk mempertahankan budayanya. Manajemen suatu organisasi harus mengimplementasikan pengembangan budaya yang saling berhubungan melalui penggunaan pernyataan yang tidak ambigu tentang pikiran tunggal, nilai-nilai inti dan standar budaya. Secara aktif, manajemen puncak harus menilai berbagai elemen budaya, karena ini akan membantu mengelola dan mengambil tindakan yang diperlukan dalam memperkuat budaya.

## Yuk Praktek

### Aditya Dwi Martanto, PT Jakarta Propertindo : Usung Transformasi Budaya Digital

Dalam hal berinovasi pada program pengembangan SDM, Aditya Dwi Martanto, yang berkecimpung di dunia HR sejak 2007, punya rumusan sendiri. Dia menyebutnya Strategi ART, singkatan dari *Alignment*, *Revitalization*, dan *Transformation*.

Menurut lelaki 34 tahun ini, *Alignment* bermakna apa pun yang dilakukan dalam implementasi strategi HR harus selalu diselaraskan dengan visi, misi, nilai, dan strategi perusahaan. Berikutnya, strategi *Revitalization* berarti peran HR harus dapat menjadi *strategic business partner* bagi perusahaan. Dan *Transformation*, berarti harus mampu mentransformasi organisasi untuk membentuk *high performance culture* di perusahaan.

Profesional yang kini menjabat sebagai Manajer *Organizational Development & Talent Management* PT Jakarta Propertindo (Jakpro) ini menyatakan ingin menjalankan transformasi budaya digital yang akan menghasilkan kemampuan dan perilaku karyawan yang mendukung pencapaian kinerja perusahaan. Sebelum berkiprah di Jakpro, ia menjalani karier bidang HR di PT Pertamina Drilling Services Indonesia.

Pada tahun ini, menurut Aditya, Jakpro telah menetapkan HR Priority Program 2020. Di antaranya, program *Organization Culture Transformation* yang dilaksanakan untuk memastikan transformasi dan internalisasi budaya organisasi berbasis kompetensi. Kemudian, memperkuat *Talent Management System* untuk menjaga kesinambungan operasional perusahaan dengan tersedianya suksesor.

Lalu, program pengembangan *Learning Management System* guna memastikan tercapainya peningkatan kompetensi karyawan yang dilanjutkan dengan *Knowledge Management* untuk mendorong terciptanya budaya berbagi pengetahuan. Terakhir, *Performance Management System* yang digulirkan setiap tahun untuk membentuk *high performance culture*.

Aditya mengakui, di tengah situasi ketidakpastian pada saat pandemi corona ini, tantangan terbesarnya adalah bagaimana Divisi HR mengawal SDM untuk tetap *survive*, produktif, dan siap menghadapi "new normal". Apalagi, dia juga mengemban tanggung jawab sebagai *Project HR Manager* Strategic Business Unit Formula E (Jakarta E-Prix), yang pelaksanaannya sudah diputuskan ditunda demi mengutamakan keselamatan masyarakat.

Bisnis Jakpro mencakup properti, infrastruktur, utilitas, serta teknologi informasi dan komunikasi. Perusahaan di bawah Pemda DKI Jakarta ini memiliki delapan proyek prioritas untuk meningkatkan *liveability* Kota Jakarta.

Dengan total karyawan Jakpro sekitar 300 orang, Aditya mengaku Divisi HR telah memetakan transformasi organisasi ke dalam kerangka *management, people, processes*, dan *systems*. “Saya mengembangkan *strategic initiatives* untuk semua aspek bisnis, menciptakan *leader*, dan memperkuat definisi visi, misi, dan *corporate strategy*,” kata lelaki yang sedang menjalani pendidikan Magister Profesi Psikologi di Universitas Persada Indonesia YAI, Jakarta ini.

Selanjutnya, Aditya melakukan *mapping* dan *talent assessment*, mengembangkan *internal talent development programs*, serta melakukan *project assignment*.

Dalam perjalanannya, Aditya mengaku menjumpai sejumlah tantangan, di antaranya masih ada *gap*, kesenjangan, yang menghambat keberlangsungan kolaborasi antara karyawan senior dan generasi milenial. “Untuk itu, saya terus mengasah diri dalam hal kompetensi bidang HR dan juga *leadership*. Jenis kompetensi ini yang tidak bisa dibentuk hanya dengan belajar teori, tapi juga dengan praktik,” ungkapnya. (\*)

Sumber : Majalah SWA (Andi Hana-4 Juli 2020)

## **BAB 19**

### **DESAIN ORGANISASI**

Organisasi merupakan kumpulan beberapa individu yang menggerakkan organisasi dalam bentuk melakukan berbagai macam pekerjaan dan ditunjang dengan sistem serta elemen organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuannya maka suatu organisasi perlu merancang desain organisasi. Desain organisasi adalah suatu model yang dipilih oleh organisasi untuk melakukan koordinasi dari berbagai macam pekerjaan yang ada dalam organisasi.

Desain organisasi dan struktur organisasi adalah dua hal yang berbeda meskipun banyak orang menganggap struktur organisasi sama dengan desain organisasi. Struktur organisasi tidak dapat hadir tanpa desain organisasi, begitupun sebaliknya sehingga semua elemen dalam desain organisasi pasti berkaitan dengan struktur organisasi. Keberadaan suatu organisasi tidak bersandar pada kekuatan desain dan struktur organisasi melainkan kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi perubahan yang terjadi di lingkungan sekitar. Karakteristik lingkungan yang dinamis menuntut organisasi melakukan penyesuaian terhadap lingkungan agar tetap bertahan. Dengan kata lain, desain dan struktur organisasi dapat berubah sesuai dengan keadaan lingkungan organisasi. Sangat penting untuk mencari kombinasi desain dan struktur organisasi yang tepat dan sesuai dengan organisasi tersebut. Desain dan struktur organisasi yang tepat akan meningkatkan komunikasi, output, kinerja baik organisasi dan karyawan.

Pada dasarnya desain organisasi menunjukkan kerangka pola tugas, wewenang dan tanggung jawab, hubungan dan tata kerja yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Desain organisasi adalah keseluruhan rangkaian elemen struktural dan hubungan di antara elemen-elemen tersebut yang digunakan untuk mengelola organisasi secara total. Desain organisasi berkenaan dengan konstruksi dan perubahan suatu struktur organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Desain organisasi berdampak bagi kemampuan organisasi dalam menghadapi kontinjensi, mencapai keunggulan kompetitif, meningkatkan efisiensi, dan sebagainya.

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

1. Struktur sederhana. Struktur sederhana memiliki tingkat departementalisasi rendah, cakupan rentang kendali yang luas, wewenang terpusat pada satu orang, dan sedikit formalisasi. Merupakan organisasi datar (flat) yang biasanya hanya memiliki dua atau tiga tingkat vertikal, tubuh karyawan yang longgar, dan satu

individu yang wewenang pengambilan keputusannya terpusat. Struktur sederhana paling banyak diadopsi dalam usaha kecil di mana manajer dan pemiliknya adalah satu dan sama. Kekuatan struktur sederhana terletak pada kesederhanaannya. Cepat, fleksibel, tidak mahal untuk dikelola, dan akuntabilitas jelas. Salah satu kelemahan utama adalah menjadi semakin tidak memadai saat sebuah organisasi berkembang karena rendahnya formalisasi dan sentralisasi yang tinggi cenderung menimbulkan kelebihan beban informasi di posisi puncak. Seiring bertambahnya ukuran, pengambilan keputusan biasanya menjadi lebih lambat dan akhirnya bisa terhenti saat eksekutif tunggal mencoba terus membuat semua keputusannya. Jika struktur tidak berubah dan dibuat lebih rumit, perusahaan dapat kehilangan momentum dan akhirnya gagal. Kelemahan struktur sederhana lainnya adalah begitu berisiko-semuanya tergantung pada satu orang.

2. Birokrasi. Standardisasi adalah konsep kunci yang mendasari semua birokrasi. Birokrasi ditandai dengan tugas operasi yang sangat rutin yang dicapai melalui spesialisasi, peraturan dan ketentuan yang sangat formal, tugas yang dikelompokkan ke dalam departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang kendali yang sempit, dan pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando. Birokrasi memiliki kelebihan. Kekuatan utamanya adalah kemampuannya untuk melakukan aktivitas standar dengan cara yang sangat efisien. Operasi standar dan formalisasi yang tinggi memungkinkan pengambilan keputusan menjadi terpusat. Terdapat sedikit kebutuhan untuk pengambilan keputusan yang inovatif dan berpengalaman di bawah tingkat eksekutif senior. Kelemahan utama birokrasi lainnya adalah kekhawatiran obsesif dengan mengikuti peraturan. Bila kasus tidak sesuai dengan peraturan, tidak ada ruang untuk modifikasi. Birokrasi efisien hanya selama karyawan menghadapi masalah yang dihadapi dengan peraturan keputusan terprogram.
3. Struktur matriks. Struktur matriks menggabungkan dua bentuk departementalisasi: fungsional dan produk. Kekuatan departementalisasi fungsional menempatkan spesialis bersama-sama, yang meminimalkan jumlah yang diperlukan sambil membiarkan pengumpulan dan pembagian sumber daya khusus di seluruh produk. Kelemahan utamanya adalah sulitnya mengkoordinasikan tugas spesialis fungsional yang beragam tepat waktu dan sesuai anggaran. Departementalisasi produk memiliki keuntungan dan kelemahan. Memfasilitasi koordinasi antar spesialisasi untuk mencapai penyelesaian tepat waktu dan memenuhi target anggaran. Memberikan tanggung jawab yang jelas terhadap semua aktivitas yang berkaitan dengan suatu produk, namun dengan duplikasi aktivitas dan biaya. Matriks mencoba untuk mendapatkan kekuatan masing-masing sambil menghindari kelemahannya.

Karakteristik struktural yang paling jelas dari matriks adalah mematahkan konsep kesatuan-perintah. Karyawan dalam matriks memiliki dua bos: manajer departemen fungsional dan manajer produk. Kekuatan matriks adalah kemampuannya untuk memfasilitasi koordinasi ketika organisasi memiliki sejumlah aktivitas yang kompleks dan saling ketergantungan. Kontak langsung dan sering antara spesialisasi yang berbeda dalam matriks dapat menyebabkan informasi meresap ke dalam organisasi dan lebih cepat menjangkau orang-orang yang membutuhkannya. Kelemahan utama dari matriks terletak pada kebingungan yang diciptakannya, kecenderungan untuk mendorong perebutan kekuasaan, dan tekanan yang ditimbulkannya pada individu.

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

### **Elemen Dasar Desain Organisasi**

Begitu strategi ditetapkan, perlu untuk membangun organisasi yang paling memadai untuk mencapai tujuan strategis ini. Dan untuk ini, perlu dibuat serangkaian keputusan berdasarkan elemen dasar desain organisasi berikut ini,

a. **Spesialisasi**

Mengingat bahwa organisasi ada untuk mencapai tujuan yang melampaui kemampuan terpisah dari individu yang menjadi anggotanya, perlu ditentukan bagaimana tugas dan tanggung jawab masing-masing anggota organisasi akan dibagi.

Sangat penting untuk membuat banyak keputusan berkaitan dengan :

- Tingkat spesialisasi apa yang diperlukan untuk setiap pekerjaan
- Kegiatan apa yang membentuk setiap pekerjaan
- Kemampuan apa yang terlibat dalam konsepsi, pelaksanaan dan administrasi
- Bagaimana pekerjaan pelengkap terhubung

Secara umum, semakin besar tingkat spesialisasi, semakin besar pengembangan sub-tugas dalam proses. Spesialisasi yang lebih besar juga

meningkatkan kesulitan mengintegrasikan setiap tugas proses untuk mencapai hasil yang efisien.

b. Departemenisasi

Ini adalah pemilihan jenis departemen yang mengintegrasikan setiap unit pekerjaan khusus dalam hierarki organisasi.

Kriteria yang biasanya digunakan adalah:

- Dengan kekhususan fungsi-Struktural Fungsional
- Berdasarkan lini produk - Unit Bisnis
- Berdasarkan segmen pasar - Berorientasi Klien
- Berdasarkan wilayah geografis-Global, Multinasional, atau Multidomestik

Dengan alur kerja-ini mencoba untuk memecahkan keterbatasan hierarki struktural-fungsional tradisional.

c. Tingkat Supervisi

Profil organisasi ditentukan oleh jumlah orang yang membentuk departemen pada setiap tingkat hierarki.

Jumlah orang ini menentukan "ruang lingkup kontrol" kepala masing-masing departemen. Ada tren yang berkembang ke arah struktur yang lebih rata.

d. Distribusi Pembuatan Keputusan

Terdapat 2 bentuk distribusi, yaitu :

- Vertikal : terpusat atau terdesentralisasi
- Horisontal : distribusi kekuatan antar departemen

e. Batasan Organisasi

Selain itu, perlu diingat:

- Sifat politik suatu organisasi
- Keberadaan struktur informal yang mungkin perlu hidup berdampingan dengan struktur formal

## Model Desain Organisasi

Model desain organisasi adalah mekanisme-mekanisme formal pengelolaan suatu organisasi yang menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Desain mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi, desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran satuan kerja.

Tabel 19.1  
Model Desain Organisasi

Model Desain Organisasi	Karakteristik
Desain Organisasi Mekanistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Proses kepemimpinan tidak mencakup persepsi tentang keyakinan dan kepercayaan.</li> <li>b. Proses motivasi hanya menyadap motif fisik, rasa aman dan ekonomi melalui perasaan takut dan sanksi.</li> <li>c. Proses komunikasi berlangsung sedemikian rupa sehingga informasi mengalir ke bawah dan cenderung terganggu tidak akurat.</li> <li>d. Proses interaksi bersifat tertutup dan terbatas, hanya sedikit pengaruh bawahan atas tujuan dan metode departemental.</li> <li>e. Proses pengambilan keputusan hanya di tingkat atas, keputusan Relatif.</li> <li>f. Proses penyusunan tujuan dilakukan di tingkat puncak original, tanpa mendorong adanya partisipasi kelompok.</li> <li>g. Proses kendali dipusatkan dan menekankan upaya memperhalus kesalahan.</li> </ul>
Desain Organisasi Organik	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Proses kepemimpinan mencakup persepsi tentang keyakinan dan kepercayaan antara atasan dan bawahan dalam segala persoalan.</li> <li>b. Proses motivasi berusaha menimbulkan motivasi melalui metode partisipasi.</li> <li>c. Proses komunikasi berlangsung sedemikian rupa sehingga informasi mengalir secara bebas keseluruh organisasi yaitu ke atas ke bawah dan kesamping.</li> <li>d. Proses interaksi bersifat terbuka dan ekstensif, baik atasan ataupun bawahan dapat mempengaruhi tujuan dan metode departemental.</li> </ul>

	<p>e. Proses pengambilan keputusan dilaksanakan di semua tingkatan melalui proses kelompok.</p> <p>f. Proses penyusunan tujuan mendorong timbulnya partisipasi kelompok untuk menetapkan sasaran yang tinggi dan realistis.</p> <p>g. Proses kendali menyebar ke seluruh organisasi dan menekan pemecahan masalah dan pengendalian diri.</p>
Desain Organisasi Birokratik	Organisasi birokratik memiliki banyak kemiripan dengan organisasi mekanik. Dimensi kompleksitas dan formalisasinya sama sama tinggi, namun pembedanya pada sentralisasi yang rendah.

## Desain Struktural Modern

Berikut ini akan diuraikan dan dianalisa berbagai model struktural lebih baru yang telah dirancang dan diimplementasikan untuk menghadapi tantangan-tantangan tersebut:

### 1. Organisasi Proyek

Organisasi-organisasi proyek semakin banyak digunakan dalam industri-industri dengan teknologi tinggi yang memerlukan perhatian besar terhadap perencanaan, penelitian dan pengembangan dan koordinasi. Sebagai contoh, proyek pengembangan produk baru, proyek perluasan bangunan pabrik, survei pasar dan sebagainya. Struktur proyek diciptakan bila manajemen memutuskan untuk memusatkan sejumlah besar kekuatan dan sumber daya organisasi untuk suatu periode tertentu pada pencapaian suatu tujuan proyek khusus. Seorang manajer proyek mempunyai wewenang lini untuk memimpin para anggota tim selama jangka waktu proyek. Setelah proyek selesai, tim dibubarkan, dan para anggota tim kembali ke departemen-Departemen fungsional asalnya.

#### Berbagai Tipe Struktur Proyek:

Ada beberapa macam bentuk struktur proyek. Bentuk pertama adalah organisasi proyek *individual*. Struktur ini hanya terdiri dari manajer proyek. Yang tidak mempunyai kegiatan-kegiatan atau personalia yang secara langsung melapor kepadanya. Tipe kedua

adalah organisasi proyek *staf*. Dengan tipe struktur ini, manajer proyek mempunyai staf pendukung yang disediakan bagi kegiatan-kegiatan proyek. Tetapi tugas-tugas fungsional pokok organisasi dilaksanakan oleh departemen-departemen lini tradisional. Variasi ketiga adalah organisasi proyek *Intermix* dimana didalamnya manajer proyek mempunyai personalia staf dan dipilih kepala-kepala fungsional utama yang melapor secara langsung kepadanya. Tipe keempat disebut organisasi proyek *agregat*.

## 2. Organisasi Matriks

Bila struktur proyek diimplementasikan terhadap struktur fungsional, hasilnya adalah sebuah matriks. Kadang-kadang organisasi matriks (matriks organization) dianggap sebagai suatu bentuk organisasi proyek, plus organisasi fungsional dan nama-namanya digunakan dengan saling dapat dipertukarkan. Jadi, *Organisasi matriks* adalah organisasi proyek plus organisasi fungsional dan bukan hanya variasi dari organisasi proyek. Hamparan proyek memberikan dimensi horizontal (lateral) pada orientasi vertikal tradisional dalam struktur fungsional. Bentuk organisasi matriks ini akan sangat bermanfaat apabila :

- a. Kegiatan mempunyai waktu penyelesaian yang terbatas dan skedul waktu harus ditepati.
- b. Pengendalian biaya merupakan faktor kritis.
- c. Banyak keterampilan atau keahlian khusus yang membutuhkan koordinasi bagi penyelesaian proyek.
- d. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan banyak yang baru dan belum dikenal para anggota tim proyek.

## 3. Organisasi Bentuk Bebas

Tipe organisasi yang berhubungan erat dengan model-model proyek dan matriks adalah struktur organisasi modern bentuk bebas, kadang-kadang disebut *Naturalistik* atau *organik*. Tipe-tipe bentuk bebas dapat dipandang sebagai perluasan pola Desentralisasi. Disamping itu, ada dua karakteristik umum tipe organisasi ini. Pertama, organisasi bentuk bebas menggunakan secara ekstensif sistem informasi yang dikomputerisasikan, terutama untuk mengevaluasi satuan-satuan kerja organisasional. Kedua, organisasi bentuk bebas biasanya beranggotakan dan dikelola oleh para manajer muda dan dinamis yang berani mengambil resiko yang telah diperhitungkan.

## **Desain Organisasi Sebagai Modal Awal Perencanaan Strategis**

Efektifitas individu, kelompok dan organisasi selain dipengaruhi oleh perilaku dan proses organisasi juga dipengaruhi oleh struktur organisasi. Bagi sebuah organisasi hal terpenting agar organisasi dapat mencapai tujuannya yaitu organisasi harus memiliki desain atau struktur organisasi yang menunjang perencanaan strategis. Namun demikian banyak organisasi yang kurang mampu mendesain struktur sesuai tujuan perencanaan strategis organisasi. Keadaan tersebut menyebabkan organisasi gagal mencapai visi dan misinya.

Salah satu peran utama seorang eksekutif dan manajer adalah merencanakan dan mengeksekusi strategi organisasi, termasuk menyusun desain organisasi. Strategi penyusunan desain organisasi hendaknya disesuaikan dengan bidang organisasinya masing-masing. Contoh, organisasi sekolah yang visinya menjadi sekolah unggul dalam mutu dan prestasi, maka desain organisasinya harus disesuaikan dengan visi dan misi tersebut.

Adanya hubungan antara perencanaan strategis dan desain organisasi sangat penting. Kelemahan yang sangat dirasakan selama ini yaitu kurangnya pemahaman para eksekutif dan manajer untuk menyadari hal tersebut. Oleh sebab itu, perlu dipelajari lebih mendalam mengenai bagaimana mendesain organisasi agar bisa selaras dengan perencanaan strategi organisasi secara menyeluruh.

## **Ringkasan**

Desain organisasi merupakan proses perkembangan hubungan dan penciptaan struktur untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan desain organisasi, maka keadaan perusahaan bisa terkontrol dan bisa meminimalisir apabila terdapat kendala di organisasi dan bisa memajukan perusahaan untuk bisa menjadi perusahaan yang unggul dibidangnya. Tetapi tidak luput dari aturan, dalam mendesain organisasi diperlukan adanya pertimbangan serta pemilihan yang matang dalam menentukan cara/jenis mendesain organisasinya.

Model desain organisasi terdiri dari organisasi mekanistik serta organisasi organik. Organisasi mekanistik yaitu model yang menekankan pentingnya mencapai produksi dan efisiensi tingkat tinggi. Sementara, model organisasi organik yaitu menekankan pada pentingnya mencapai keadaptasian dan perkembangan tingkat tinggi.

Faktor penting ketika mendesain organisasi adalah teknologi, sifat kerja itu sendiri, karakteristik orang yang melakukan kerja, tuntutan lingkungan organisasi, keperluan untuk menerima dan memproses informasi dari lingkungan tersebut, dan keseluruhan strategi yang di pilih organisasi untuk berhubungan dengan lingkungan.

### Implikasi Manajerial

Pegawai atau karyawan dalam suatu perusahaan terhubung dalam suatu kesatuan struktur yang menyatu dengan tujuan agar pekerjaan yang ada dapat terselesaikan dengan lebih baik dibandingkan tanpa adanya pembagian bagian tugas kerja. Untuk melakukan pengumpulan orang-orang dalam suatu unit, divisi, bagian ataupun departemen dengan tugas pekerjaan yang berkaitan diadakan kegiatan departementalization atau departementalisasi. Posisi adalah kualitas maka setiap orang yang menempati posisi yang ia kuasai dalam suatu organisasi akan menghasilkan kontribusi besar dalam suatu organisasi tersebut.

Sehingga pihak manajemen dari organisasi harus menghasilkan desain dan susunan yang berkualitas didalam suatu organisasi, karena posisi adalah kualitas maka setiap orang yang menempati posisi yang ia kuasai dalam suatu organisasi akan menghasilkan kontribusi besar dalam suatu organisasi tersebut.

### Yuk Praktek

#### **Starbucks Ubah Struktur Perusahaan dan Kurangi Tenaga Kerja**

Jakarta, CNN Indonesia – Starbucks\_Corp berencana melakukan restrukturisasi organisasi, termasuk perubahan jabatan pemimpin, termasuk pengurangan tenaga kerja. Hal itu disampaikan Chief Executive Officer Starbucks Kevin Johnson dalam sebuah memo. "Akan ada beberapa pengurangan pekerjaan, beberapa perluasan peran, dan pemindahan jabatan," kata juru bicara perusahaan kepada *Reuters*, Senin (24/9) waktu Amerika Serikat (AS).

Perubahan terjadi pada saat perusahaan ritel kopi\_terbesar di dunia itu sedang menghadapi tantangan, yakni kondisi pasar AS yang 'dingin'. Tak hanya itu, persaingan yang ketat dengan para pesaing juga menyulitkan perusahaan, terutama ketika memperluas proyek besar-besaran di China.

"Mulai pekan depan dan pertengahan November akan ada pergeseran kepemimpinan dan dampak kemitraan non-ritel, seiring pengembangan arah tim di seluruh organisasi dari sisi ukuran, ruang lingkup dan tujuan," kata Johnson dalam memonya. Starbucks telah memperkirakan dua pejabat tingginya mengundurkan diri sejak Juni 2018, termasuk Howard Schultz, mantan chief executive officer. Saat itu, kepergian Schultz memicu kekhawatiran investor tentang bagaimana perusahaan akan berevolusi setelah hampir empat dekade kehadiran Schultz hampir konsisten.

Sebelumnya pada pertengahan 2018 lalu, Starbucks pusatnya di AS dikabarkan akan menutup 150 gerai atau sekitar tiga kali lipat dari jumlah penutupan tahun-tahun sebelumnya, karena kinerja operasional yang menurun. Penjualan Starbucks diperkirakan hanya tumbuh 1 persen secara kuartalan.

Untuk itu, gerai yang kurang potensial akan ditutup, misalnya yang terletak di daerah perkotaan yang penuh penduduk dengan lokasi gerai Starbucks yang juga padat. "Kami harus bergerak lebih cepat untuk mengatasi perubahan preferensi dan kebutuhan yang cepat dari para pelanggan," kata CEO Starbucks Kevin Johnson, dikutip dari *CNN.com* pada Juni lalu.

## BAB 20

### PERILAKU ORGANISASI GLOBAL

Sudah sama-sama diketahui bahwa dalam perdagangan internasional, dunia ini sudah menjadi sebuah "Desa Global" atau dunia yang tanpa batas-batas negara (*the borderless world*). Kecanggihan transportasi dan komunikasi seperti jet supersonic, telepon yang dipancarkan lewat satelit mempermudah negosiasi atau kunjungan ke partner bisnis di benua lain, yang tidak mungkin bisa dilaksanakan beberapa dekade lalu. Dengan adanya desa global seperti itu, menetapkan perusahaan-perusahaan dari negara asal dengan produk-produknya menjadi lebih sulit. Umpamanya, Honda itu sebetulnya sebuah perusahaan Jepang, tetapi memproduksi Accord-nya di Ohio USA. Beberapa konglomerat Amerika seperti Exxon, Coca-cola, dan IBM lebih separuh pendapatannya diperoleh dari organisasi di luar Amerika. Sebaliknya, sebagian besar aset dan permodalan beberapa konglomerat Amerika seperti CBS Record, General Tire dan Pillsbury dimiliki oleh pihak asing.

Sudah tiba saatnya, para manajer Indonesia, baik manajer perusahaan maupun manajer rumah sakit, mempelajari dan memahami perilaku para manajer dan kultur manajerial perusahaan-perusahaan multinasional negara-negara maju, baik yang telah beroperasi di Indonesia maupun yang akan mencari mitra kerja sama di sini. Mereka harus mengerti kultur kita dan kitapun harus mengerti kultur mereka, sehingga saling pengertian dan kerjasama yang lebih baik.

#### **Perusahaan Multinasional**

Perusahaan multinasional adalah perusahaan yang mempertahankan operasinya pada dua negara atau lebih secara simultan. Perdagangan internasional itu telah berabad-abad yang lalu dilakukan orang, tetapi bentuknya sebagai perusahaan multinasional masih relatif baru sebagai akibat yang wajar dari ekonomi global. Dalam operasinya di tingkat dunia, perusahaan-perusahaan multinasional ini harus mengembangkan strategi global, membuat peta dunia dengan karakteristik masing-masing bangsa untuk mencari keuntungan kompetitif. Berapa besarnya perusahaan-perusahaan multinasional ini tentunya bervariasi. Jika besarnya diukur dari total penjualannya lalu dibandingkan dengan produk nasional kotor suatu negara, maka bisa dibayangkan di sini bahwa penjualan total Exxon melebihi GNP (*Gross National Product*) dari Indonesia, Nigeria, Argentina dan Denmark.

Akan tetapi, harus diingat bahwa para manajer multinasional ini banyak sekali menghadapi tantangan, seperti sistem politik, hukum dan beacukai yang berbeda, yang bisa menjadi masalah atau bahkan bisa pula menjadi kesempatan. Memang, akan lebih

Isulit memamanajemeni operasi perusahaan yang ribuan kilometer jauhnya dan karyawan dengan berbagai bahasa. Tetapi, bagi para manajer multinasional kesulitan-kesulitan tersebut justru meningkatkan motivasi untuk menciptakan berbagai kesempatan dalam mengembangkan operasi perusahaannya ke seluruh dunia.

### **Pengaturan Kerjasama Regional**

Batas-batas nasional sekarang juga sudah dikaburkan dengan adanya pengaturan kerja sama regional, di antaranya yang perlu disebutkan di sini adalah Masyarakat Ekonomi Eropa. Maquiladoras, Aliansi Amerika-Kanada, dan kerja sama baru negara-negara Eropa Timur. Masyarakat Ekonomi Eropa (MEE) terbentuk dengan motivasi untuk memperkuat posisi mereka dalam menghadapi ekspansi industri-industri Amerika Serikat dan Jepang. Sebelumnya, sewaktu masih terpisah dalam negara-negara, sering terjadi hambatan-hambatan antara negara dan industri masing-masing negara yang tidak mampu bersaing dengan industri Amerika Serikat dan Jepang, Sekarang ini industri-industri Eropa menguasai pasar sendiri lebih dari 335 juta penduduk MEE sehingga mengundang modal luar negeri untuk melakukan investasi besar-besaran dalam MEE.

Maquiladoras adalah perusahaan-perusahaan domestik Meksiko yang memproduksi atau merakit produk-produk dari negara-negara maju lainnya yang kemudian dikirim ke perusahaan-perusahaan dari negara-negara maju lainnya yang kemudian dikirim ke perusahaan-perusahaan dari negara-negara bersangkutan untuk dijual dan didistribusikan. Suksesnya program ini karena adanya kemudahan-kemudahan dari pemerintah Meksiko dan murahya tenaga buruh di sana. Lebih dari 1400 perusahaan asing memanfaatkan program ini. Diharapkan setelah 2000 program ini akan menyerap tiga juta tenaga kerja Meksiko. Perdagangan di dalam aliansi Amerika-Kanada, yang bertujuan untuk menghilangkan hambatan-hambatan perdagangan antara kedua negara, sampai sekarang sudah bernilai 150 milyar dollar (\$ US) setiap tahunnya. Dengan ditandatanganinya The United State Canadian Free Trade Agreement, mereka akan bertambah kuat karena perusahaan-perusahaan raksasa banyak bergabung. Aliansi ini, yang setelah ditambah dengan Meksiko menjadi The North American Free Trade Agreement (NAFTA), menciptakan pasar yang cukup besar, yaitu 360 juta konsumen, yang bisa dipakai untuk negosiasi dengan kelompok pasar negara-negara lain. Kerja sama baru negara-negara Eropa Timur terjadi setelah runtuhnya sistem komunis atau sosialis di sana, setelah bersatunya Jerman Timur dengan Jerman Barat dan setelah terbinanya hubungan baik antara Amerika Serikat dengan negara-negara mantan Uni Sovyet (Rusia). Untuk menyatukan kebutuhan pasar penduduk Eropa Timur, para pengusaha di sana ingin mengadakan sistem perdagangan baru yang nantinya bisa memunculkan perusahaan-perusahaan multinasional yang kompetitif. Di samping

karena besarnya pasar di sini, tenaga kerjanya juga masih relative murah dibandingkan di negara-negara MEE.

Hal tersebut di atas tentu saja menimbulkan reaksi yang serupa di negara-negara Asia, pada umumnya dan negara-negara Asean pada khususnya, sehingga muncul berbagai pengaturan kerja sama regional di sini. Bahkan, gerakan Negara-negara Non Blok sekarang ini lebih mengutamakan kerja sama ekonomi dan penyatuan pasar di antara negara-negara anggotanya, yang meskipun berdaya beli relatif rendah, jumlahnya jauh lebih besar dari pasaran bersama yang telah disebutkan di muka, sekaligus produk-produknya akan sangat kompetitif karena murah tenaga kerja di sini.

### **Menghadapi Tantangan Internasional**

Tentu saja, ekonomi global ini memberikan tantangan bagi para manajer yang semula hanya beroperasi secara nasional saja. Mereka menghadapi sistem-sistem hukum dan politik, situasi ekonomi dan kebijaksanaan perpajakan yang berbeda. Tetapi, mereka juga harus bisa mengerti dan mengikuti berbagai kultur nasional, yaitu nilai-nilai penting yang dipraktekkan yang memberikan kekhususan kepada negara-negara yang bersangkutan, yang dinegaranya sendiri mungkin tidak pernah dialami sepanjang hidup. Hal seperti inilah yang sering menimbulkan kesulitan bagi para manajer multinasional.

*Prochialism*, yaitu pandangan sempit seorang manajer yang kurang mampu untuk mengenali adanya perbedaan-perbedaan di antara sesama manusia dan *ethnocentric views*, yaitu keyakinan bahwa nilai kultur dan kebiasaan suatu bangsa itu lebih baik dari bangsa-bangsa lainnya, sering menghingapi sebagian besar manajer Amerika Serikat. Sebagai contoh, mereka hanya mau berbahasa Inggris karena merasa pasar domestiknya sudah sangat besar. Karena perasaan superior tersebut, orang-orang lain dari negara manapun "diwajibkan" berbahasa Inggris bila ingin berhubungan dengan mereka. *Parochialism* dan *ethnocentrism* yang menghingapi mereka ini tidak begitu negatif akibatnya pada masa sesudah Perang Dunia II, ketika Amerika Serikat masih menguasai 75% dari pendapatan kotor dunia.

Jadi, penting untuk dicamkan bahwa dunia ini tidak lagi didominasi oleh kekuatan ekonomi Amerika Serikat. Kalau ingin memperoleh keuntungan penuh dari berbagai kesempatan baru dalam ekonomi global, para manajer Amerika Serikat dapat membuang jauh sikap-sikap tersebut diatas.

### **Mengantisipasi Kultur Nasional yang Tidak Bertentangan dengan Globalisasi**

Kekhawatiran yang besar akan perbedaan kultur bangsa dalam mengantisipasi terciptanya "desa global" atau "dunia tanpa batas negara" menjadi kurang relevan.

Sekarang ini, ketika CNN di tonton atau ditangkap oleh 140 negara, celana Levis yang populer di Dallas juga populer di Moskwa, Beijing dan Jakarta. Cukup banyak pula lulusan MBA Amerika yang berkebangsaan asing. Setelah pulang ke negaranya masing-masing, mereka mempraktikkan manajemen gaya Amerika. Praktik ini tentunya bisa memperkecil perbedaan kultur yang dikhawatirkan itu. Diharapkan, dalam jangka panjang, perbedaan-perbedaan kultur antara negara akan "menghilang" sehingga "desa global" yang terjadi nanti merupakan satu kesatuan kultur yang nasional menjadi homogen dengan kultur global? Dalam beberapa aspek, mungkin hal itu bisa terjadi mesjdpun sulit dan membutuhkan waktu lama.

Setelah membandingkan para karyawan dari 40 negara dalam penelitian itu, disimpulkan bahwa ada perbedaan sikap dan perilaku karyawan, yang hampir 50% disebabkan karena kultur nasionalnya ini. Jika manusia itu bisa menjadi lebih homogen, tentu kita bisa melakukan pendekatan "bebas kultur" dalam mendalami perilaku organisasi. Pendekatan serupa ini tampaknya belum reievan pada saat ini dengan beberapa alasan sebagai berikut:

- a. Banyaknya perbedaan dalam perilaku organisasi karena kultur-kultur nasional
- b. Perbedaan-perbedaan ini dapat menerangkan terjadinya sebagian besar variasi sikap dan perilaku.
- c. Paling sedikit sampai dengan saat ini, dan mungkin sampai bertahun-tahun yang akan datang, perbedaan ini belum akan berkurang secara signifikan.

Akhirnya kita boleh berspekulasi bahwa meskipun telah begitu banyak dilakukan komunikasi kultur antarnegara (cross cultural), masih saja ada sifat-sifat unik dari tradisi dan kebiasaan khusus sebuah negara, yang membentuk sikap dan perilaku manusia di negara tersebut.

### **Pengertian Kultur Nasional**

Negara Anak-anak Amerika sejak awal telah dididik tentang individualitas dan keunikan diri. Sebaliknya, anak-anak Jepang telah diindoktrinasi untuk "bermain dalam tim", untuk bekerja dalam kelompok dan menyesuaikan keputusan bresama. Anak-anak Indonesia dididik untuk menghormati orang-orang yang lebih tua, termasuk menghormati keputusan sesepuh, mengutamakan sosialisasi dan hubungan informal secara sopan atau dengan tata krama. Meskipun sekarang telah terjadi pergeseran-pergeseran yang memerlukan penelitian lebih lanjut, perbedaan-perbedaan kultur tersebut masih tampak dalam praktik-praktik negosiasi bisnis. Umpamanya anak-anak Amerika, sebagian pelajar atau mahasiswa, dididik untuk berfikir sendiri, menganalisa atau bertanya. Di pihak lain, pelajar atau mahasiswa Jepang mendapatkan penghargaan untuk menghubungkan fakta-fakta secara detail. Praktik-praktik sosialisasi yang berbeda

ini tentu saja akan membedakan tipe-tipe karyawan berdasarkan kultumya. Rata-rata karyawan Amerika itu lebih kompetitif dan mementingkan diri sendiri daripada karyawan Jepang yang lebih menyukai dan berprestasi baik pada pekerjaan-pekerjaan yang telah terstandarisasi, sebagai bagian dari tim kerja, yang pengambilan keputusan dan penghargaanannya dari dan untuk kelompok.

Pada umumnya orang Amerika memiliki sifat-sifat berikut ini:

- Informal (terkesan kurang sopan dengan orang tua-orang tua)
- Langsung (tidak berliku-liku, bisa dianggap kasar menurut kebiasaan timur)
- Kompetitif (meskipun dengan saudara atau sahabat sendiri)
- Pantang gagal (mengutamakan keberhasilan individu)
- Tidak tergantung pada orang lain
- Lebih mementingkan diri sendiri
- Suka bertanya, terutama dalam reasoning yang rasional atau logis
- Tidak menyukai suasana diarn dalam pembicaraan atau negosiasi
- Menilai tinggi ketepatan waktu dan menilai tinggi kebersihan atau penampilan

### **Proses Keanekaragaman Kultur**

Untuk menganalisis variasi berbagai kultur, perlu diidentifikasi enam dimensi kultur dasar, hubungan manusia dengan alam, orientasi waktu, orientasi aktivitas, sifat manusia, fokus rasa tanggung jawab, dan konsepsi tentang ruang.

- a. Hubungan Manusia dengan Alam Di banyak negara Timur Tengah, orang percaya bahwa hidup ini adalah karunia Tuhan sehingga apapun yang terjadi mereka menganggap sebagai kehendak Tuhan. Sebaliknya, orang Amerika dan Kanada percaya dan merasa dapat mengontrol alam ini. Di antara kedua posisi ekstrim ini, lebih banyak pendapat yang moderat, yaitu mencari keharmonisan dengan alam. Di banyak negara-negara Timur Jauh, cara untuk mengatasi alam ini adalah bekerja mendekatinya dan menyesuaikannya. Kita sebaiknya berpikir bahwa adanya perspektif-perspektif yang berbeda tentang alam ini akan berpengaruh pada praktik-praktik organisasi. Di negara-negara yang merasa di bawah pengaruh kekuasaan alam karena Tuhan, penetapan tujuan atau target organisasi bila tercapai atau tidaknya target tersebut di luar kekuasaan kita. Di negara-negara yang mencari keharmonisan dengan alam, target-target organisasi lebih sering ditetapkan dan dilaksanakan. Kalaupun terjadi penyimpangan, hukuman untuk kegagalan mencapai target biasanya minimal saja. Tetapi, di negara-negara yang merasa mampu menguasai alam, target organisasi selalu ditetapkan secara luas dan konsekuen. Target dilaksanakan dengan harapan kuat untuk bisa mencapainya

sehingga hukuman untuk kegagalan juga relatif berat, umpamanya pencopotan presiden direktur perusahaan multinasional yang dianggap gagal.

b. Orientasi Waktu

Apakah kultur ini memfokuskan masa lalu, sekarang atau masa mendatang, masyarakat di berbagai negara menilai waktu ini secara berbeda-beda. Kultur Barat menganggap waktu itu sangat berharga sebagai sumber langka. "Waktu adalah uang" sering diungkapkan sebagai keinginan untuk menggunakan secara efisien. Orang-orang Amerika ini memfokuskan diri pada usaha-usaha masa sekarang dan mendatang sehingga terlibat pada sistem penilaian prestasi kerja karyawan (*performance appraisals*) yang dilakukan setiap enam bulan atau satu tahun. Sebaliknya, orang-orang Jepang mengambil waktu yang lebih lama untuk sistem penilaian prestasi kerja, setiap 10 tahun atau kadang-kadang lebih lama lagi. Beberapa kultur malah memiliki pendekatan yang berbeda terhadap waktu, yaitu memfokuskan diri ke masa lalu. Orang-orang Italia umpamanya, lebih suka mengikuti tradisi dan berasahaja menjaga praktik-praktik kerja yang bersifat historis. Jadi, pengetahuan tentang kultur tertentu terhadap orientasi waktu dapat memberikan kesadaran kepada kita tentang pentingnya batas waktu, baik dalam pelaksanaan rencana jangka panjang, lama berlakunya pembagian kerja maupun batasan mengenai keterlambatan, yang biasanya digunakan oleh orang-orang Amerika untuk membuat dan mempertahankan perjanjian.

c. Orientasi Aktivitas

Kultur negara-negara tertentu mengutamakan tindakan keberhasilan dalam hidup. Kultur negara-negara yang lain mengutamakan keberadaan atau kehidupan sementara. Kultur yang terakhir ini mengutamakan pencarian pengalaman dalam hidup ini dan pencarian kepuasan segera dari keinginan-keinginannya. Kultur lain fokus pada kontrol diri, di mana manusia menahan keinginan-keinginan dengan cara menjauhkan diri dari objek-objek yang diinginkan sebelum berkemampuan ke sana secara logis. Orang Amerika Utara hidup dalam masyarakat yang berorientasi kepada tindakan. Mereka bekerja keras dan berharap untuk memperoleh penghargaan dengan promosi, kenaikan gaji atau bentuk-bentuk pengakuan lain atas keberhasilannya. Sebaliknya, orang Meksiko lebih berorientasi kepada keberadaan atau kehidupan sementara sehingga tidur siang dianggap penting untuk istirahat dan memperoleh kenikmatan sebentar. Di pihak lain, orang Perancis memilih orientasi kontrol diri dengan mengutamakan rasionalitas dan logika. Dengan mengerti hal-hal tersebut di atas, kita bisa memahami pendekatan orang dari berbagai negara terhadap budaya kerja yang santai serta bagaimana mereka membuat keputusan dan kriteria yang digunakan untuk pemberian penghargaan.

d. **Sifat Alamiah Manusia**

Sifat alamiah manusia bisa memberikan ciri kultur suatu bangsa, yaitu baik, buruk atau campuran keduanya. Di banyak negara dunia ketiga, orang menganggap bahwa sifat alamiah manusia itu pada dasarnya jujur dan dapat dipercaya. Di pihak lain, Uni Sovyet (Rusia) malah menganggap bahwa sifat alamiah manusia pada dasarnya kurang baik. Negara-negara Amerika Utara menganggap manusia berada di antara keduanya. Mereka memandang manusia sebagai makhluk yang baik, tetapi harus terus diawasi agar tidak mengambil keuntungan dari kelengahan orang lain. Dengan pengetahuan ini, kita dapat melihat pandangan kultur tentang sifat alamiah manusia yang secara dominan akan mempengaruhi tipe kepemimpinan para manajer dalam masyarakat tersebut. Model kepemimpinan otokratik lebih sering terjadi di negara-negara yang menganggap sifat alamiah manusia itu pada dasarnya buruk. Model kepemimpinan partisipatif lebih sering terjadi di negara-negara yang mengutamakan nilai saling percaya. Di negara-negara yang menganut kultur campuran, kepemimpinan cenderung partisipatif, tetapi juga melakukan pengawasan yang sedikit ketat supaya dapat cepat mengidentifikasi penyimpangan.

e. **Fokus Rasa Tanggung Jawab**

Kultur dapat juga diklasifikasikan sesuai dengan fokus rasa tanggung jawab seseorang untuk kesejahteraan orang-orang lain. Orang-orang Amerika, umpamanya, dikenal bersifat individualistik. Mereka percaya bahwa tanggung jawab seseorang itu terletak pada kemampuan mengurus diri sendiri. Negara-negara seperti Malaysia, Indonesia dan Israel lebih fokus pada tanggung jawab bersama/kelompok, yaitu mengutamakan keharmonisan, kesatuan dan kesetiaan. Orang-orang Inggris dan Perancis lain lagi mereka mempercayai hubungan-hubungan yang hierarkis. Kelompok-kelompok tertentu di negara-negara ini dibuat ranking, yang relatif stabil, sehingga masyarakat-masyarakat yang hierarkis ini cenderung aristokratis. Jadi, dimensi kultur ini dapat memiliki implikasi pada waktu mendesain pekerjaan, melakukan pendekatan dalam pembuatan keputusan, corak-corak komunikasi, sistem penghargaan, dan praktik-praktik seleksi dalam organisasi.

f. **Konsepsi tentang Ruang**

Dimensi terakhir yang tidak kalah pentingnya adalah kepemilikan ruang. Beberapa kultur negara tertentu kelihatan sangat terbuka dan melakukan bisnisnya di tempat umum (*public*). Di pihak lain, beberapa kultur memperlakukan segala sesuatu seperti milik pribadi (*private*). Tentu saja, masih banyak kultur yang merupakan campuran dari kedua ekstrim tersebut. Perusahaan-perusahaan Jepang merefleksikan kegiatan di tempat umum tersebut. Orang yang memiliki kantor privat hanya sedikit. Para manajer dan karyawan operasional bekerja dalam ruangan

yang sama, tanpa partisi untuk memisahkan meja-meja mereka. Di pihak lain, perusahaan-perusahaan Amerika Utara juga merefleksikan kultur mereka dengan menggunakan kantor-kantor privat untuk menunjukkan status. Pertemuan-pertemuan penting selalu dilaksanakan secara tertutup. Kadang-kadang untuk manajer top diberikan ruangan kantor yang ekstra luas dan eksklusif. Pada masyarakat dengan kultur campuran, kantor bisa bersifat privat dan umum, umpamanya dinding pemisah tidak terlalu tinggi (*limited privacy*). Konsep tentang ruang ini jelas memiliki implikasi dalam organisasi, khususnya dalam desain pekerjaan dan komunikasi.

### **Realitas Adanya *Cultural Shock***

Setiap gerakan manusia dari satu negara ke negara lain akan menimbulkan kebingungan, disorientasi, dan ketegangan emosional yang disebut sebagai *cultural shock*. Transfer eksekutif dari Amerika Serikat ke Kanada mungkin tidak begitu memerlukan banyak penyesuaian karena kedua negara itu hampir sama dalam keempat dimensi kultur nasionalnya. Penyesuaian dalam program transfer eksekutif baru akan menjadi berat bila transfer dilakukan ke negara-negara yang kultur nasionalnya sangat berbeda dengan lingkungan yang lama. Jadi, kalau Anda menjadi orang baru di sebuah negara asing dan mengalami *cultural shock*, jangan merasa kondisi tersebut tidak normal. Hanya perlu diingat bahwa *cultural shock* yang telah diramalkan dan dipelajari lebih dahulu cara-cara mengatasinya akan sedikit sekali berakibat negatif seperti euforia (gembira semu), depresi, dan frustrasi. Perlu diketahui pula bahwa setelah empat sampai enam bulan, sebagian besar di antara mereka telah dapat menyesuaikan diri dengan kultur setempat dan menyadari bahwa *cultural shock* yang telah dialaminya itu dapat dimengerti. Akhirnya, perlu diingatkan bahwa banyak studi tentang perilaku organisasi ini yang menghubungkan pengalaman-pengalaman organisasi di Amerika atau negara-negara Barat lainnya. Hal ini untuk disampaikan agar kita dapat menyesuaikan konsep-konsep perilaku organisasi dengan kultur setempat karena tidak semua konsep dapat diaplikasikan di seluruh dunia. Bahkan, dalam satu negara yang terdiri dari bermacam-macam suku seperti Indonesia, perbedaan-perbedaan kultur lokal pun sering mewarnai para karyawan di perusahaan-perusahaan besar, yang memerlukan pengertian dan pendekatan khusus dalam mengatasi problem perilaku mereka yang berhubungan dengan pekerjaan. Oleh karena itu, keberhasilan seorang top manajer sangat tergantung pada kejeliannya dan kemampuannya mengatasi masalah-masalah ini dengan seni manajemen yang didasarkan pada perilaku organisasi ini.

## Ringkasan

Sudah sama-sama diketahui bahwa dalam perdagangan internasional, dunia ini sudah menjadi sebuah "Desa Global" atau dunia yang tanpa batas-batas negara (*the borderless world*). Kecanggihan transportasi dan komunikasi seperti jet supersonic, telepon yang dipancarkan lewat satelit mempermudah negosiasi atau kunjungan ke partner bisnis di benua lain, yang tidak mungkin bisa dilaksanakan beberapa dekade lalu. Dengan adanya desa global seperti itu, menetapkan perusahaan-perusahaan dari negara asal dengan produk-produknya menjadi lebih sulit. Umpamanya, Honda itu sebetulnya sebuah perusahaan Jepang, tetapi memproduksi Accord-nya di Ohio USA. Beberapa konglomerat Amerika seperti Exxon, Coca-cola, dan IBM lebih separuh pendapatannya diperoleh dari organisasi di luar Amerika. Sebaliknya, sebagian besar aset dan permodalan beberapa konglomerat Amerika seperti CBS Record, General Tire dan Pillsbury dimiliki oleh pihak asing.

## Implikasi Manajerial

Para manajer Indonesia, baik manajer perusahaan maupun manajer rumah sakit, mempelajari dan memahami perilaku para manajer dan kultur manajerial perusahaan-perusahaan multinasional di negara-negara maju, baik yang telah beroperasi di Indonesia maupun yang akan mencari mitra kerja sama di sini. Mereka harus mengerti kultur Indonesia dan perusahaan Indonesia pun harus mengerti kultur mereka, sehingga saling pengertian dan kerjasama yang lebih baik.

## Yuk Praktek

### Perusahaan Global Adopsi Skema Kompetensi Perilaku untuk Perekrutan, Pembelajaran, dan Pengembangan

TRIBUNNEWS.COM, JAKARTA - Kompetensi perilaku adalah ketrampilan yang akan menentukan bagaimana individu akan berperilaku dalam organisasi - termasuk bagaimana individu berinteraksi dengan teman sebaya, bagaimana mereka membuat keputusan, bagaimana mereka melakukan atas dasar etika dan integritas, dan apakah mereka memiliki soft skill seperti pemecahan masalah, pemikiran strategis dan kritis, kecerdasan emosional, dan kreativitas.

Kompetensi perilaku mencakup semua aspek perilaku individu yang dapat menciptakan kesuksesan atau kegagalan bagi individu serta organisasi tempat mereka bekerja.

Mereka ini digambarkan terdiri dari ciri-ciri kepribadian yang gelap dan cerah. Ciri-ciri kepribadian yang cerah meliputi bersifat terbuka, kesadaran, tingkat keterbukaan, bisa kompromi, dan stabilitas emosional. Ciri-ciri kepribadian gelap bisa berupa oportunistis, obsesi terhadap diri, ketidakpekaan, temperamental, impulsif, dan mencari sensasi.

Ada beberapa alat ukur yang valid dan ilmiah yang tersedia di luar sana yang dapat secara efektif dan ilmiah mengukur dan memvalidasi sisi-sisi terang dari kepribadian individu.

Mercer | Mettl, sebuah perusahaan pengukuran bakat terkemuka di dunia, memiliki alat psikometrik seperti Mercer | Mettl Personality Profiler and Dark Personality, yang dirancang dengan selalu ingat pada syarat untuk mengukur kedua sisi kepribadian individu.

Mengenai dampak dan pentingnya kompetensi perilaku untuk organisasi modern, Ashutosh Pandey, Head of Business di Indonesia, Mercer | Mettl mengatakan, kompetensi perilaku diperlukan untuk memahami dinamika pemasaran yang berubah, bekerja dengan banyak pemangku kepentingan, dan memahami kondisi kerja yang optimal untuk menciptakan bisnis berkelanjutan.

"Karyawan dengan sifat kepribadian yang tersembunyi dan gelap bisa menjadi risiko potensial terhadap aset dan properti penting Anda, racun bagi budaya kerja Anda, atau lebih buruk lagi, dapat membahayakan reputasi perusahaan dan keselamatan jiwa - sebuah fakta yang disoroti dalam white paper oleh Mettl dan SHRM atau Mengungkap Ciri Gelap Kepribadian Manusia," katanya.

Menurut laporan *The Future of Jobs* dari Forum Ekonomi Dunia, sekitar 35% dari keterampilan yang kita gunakan hari ini akan mengalami perubahan pada tahun 2022. Selain itu, *Talent Solutions Future of Skill 2019* dari LinkedIn juga menyatakan bahwa soft skill akan menjadi sangat penting bagi organisasi yang berkembang.

Pengukuran perilaku tidak hanya penting bagi mengembangkan seorang pemimpin, tetapi setiap karyawan yang dikaryakan oleh organisasi, mulai dari tukang kebersihan, pekerja kerah biru yang dipekerjakan oleh agregator layanan taksi dan makanan, eksekutif menengah dan tingkat senior.

Juga, sangat penting untuk memanfaatkan kerangka kompetensi ini untuk karyawan atau pekerja kontrak yang berinteraksi dengan pelanggan Anda setiap hari dan berada dalam peran yang berhadapan dengan pelanggan, mereka menjelma sebagai pengawal merek.

Manajer perekrutan harus memastikan bahwa karyawan yang dipekerjakan cocok dengan budaya organisasi. Mereka juga harus tahu bagaimana mengatasi sifat-sifat negatif dalam kepribadian individu sehingga kesuksesan organisasi tidak terhambat.

Meskipun ada banyak fokus pada pengembangan kerangka keterampilan ini secara mandiri berdasarkan pada model internal, tetapi menvalidasinya dan mengukur keandalannya kadang merupakan tantangan, terutama ketika menyangkut alat ukur perilaku. Juga, konteks geografis dan dimensi demografis ikut berperan agar penilaian kompetensi seperti ini menjadi efektif.

Mercer | Mettl Personality Profiler mengambil model berdasarkan dari semua parameter tersebut untuk membantu organisasi memetakan kompetensi perilaku ini untuk membuat keputusan yang didukung data tentang rekrutmen dan perencanaan suksesi.

Keterampilan lunak (*soft skill*) harus diukur, dikembangkan, dan jika perlu dilatih sepanjang siklus kerja karyawan mulai dari perekrutan hingga pelatihan kepemimpinan hingga perencanaan suksesi.

Kompetensi perilaku membantu organisasi di seluruh dunia dalam keberhasilan menetapkan strategi menemukan bakat dan mengarahkan perencanaan rekrutmen mereka ke arah yang benar. Dengan menerapkan dan memanfaatkan kerangka kompetensi perilaku, proses perekrutan dan perencanaan suksesi organisasi akan menjadi sangat terstruktur dan efektif.

## BAB 21

### COVID-19

Virus corona yang ditunjuk sebagai 2019-nCoV, muncul di Wuhan, Cina, pada akhir 2019. Pada 24 Januari 2020, setidaknya 830 kasus telah didiagnosis di sembilan negara: Cina, Thailand, Jepang, Korea Selatan, Singapura, Vietnam, Taiwan, Nepal, dan Amerika Serikat. Virus ini sudah menelan banyak korban, terutama pada pasien yang memiliki penyakit serius yang mendasarinya. Meskipun banyak detail dari kemunculan virus ini - seperti asalnya dan kemampuannya untuk menyebar di antara manusia – belum diketahui, semakin banyak kasus yang muncul akibat penularan dari manusia ke manusia. Mengingat wabah *Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus* (SARS-CoV) yang parah pada tahun 2002 dan wabah *Middle East Respiratory Syndrome Coronavirus* (MERS-CoV) pada tahun 2012, 2019-nCoV adalah coronavirus ketiga yang muncul dalam populasi manusia dalam dua dekade terakhir - sebuah kemunculan yang telah menempatkan lembaga kesehatan publik global dalam siaga tinggi.

Virus corona membentuk keluarga besar virus yang dapat menginfeksi burung dan mamalia, termasuk manusia. Menurut organisasi kesehatan dunia (WHO), Virus ini bertanggung jawab atas beberapa wabah di seluruh dunia, termasuk pandemi *Severe Acute Respiratory Syndrome* (SARS) 2002-2003 dan wabah *Middle East Respiratory Syndrome* (MERS) di Korea Selatan pada tahun 2015. Baru-baru ini, virus corona baru (SARS-CoV-2, juga dikenal sebagai COVID-19) memicu wabah di Cina pada bulan Desember 2019, memicu keprihatinan internasional. Sementara beberapa coronavirus telah menyebabkan epidemi yang menghancurkan, yang menyebabkan infeksi pernapasan ringan hingga sedang, seperti flu biasa.

#### Penyebaran Virus Corona

Batuk dan bersin tanpa menutup mulut dapat menyebarkan tetesan ke udara. Menyentuh atau berjabat tangan dengan orang yang memiliki virus dapat menularkan virus di antara individu. Melakukan kontak dengan permukaan atau benda yang memiliki virus lalu menyentuh hidung, mata, atau mulut. Beberapa coronavirus hewan, seperti feline coronavirus (FCoV), dapat menyebar melalui kontak dengan kotoran. Namun, tidak jelas apakah ini juga berlaku untuk virus corona manusia. National Institutes of Health (NIH) menyarankan bahwa beberapa kelompok orang memiliki risiko tertinggi untuk mengalami komplikasi akibat COVID-19.

Kelompok yang rentan terkena Covid-19 adalah :

1. Anak kecil
2. Lanjut usia ( usia diatas 65 tahun )
3. Ibu hamil

Berikut adalah beberapa gejala apabila terkena Covid-19 :

Gejala pilek atau flu biasanya mulai dari 2-4 hari setelah infeksi coronavirus dan biasanya ringan. Namun, gejalanya bervariasi dari orang ke orang, dan beberapa bentuk virus bisa berakibat fatal.

Gejalanya meliputi:

1. Bersin
2. Hidung beringsus
3. Batuk
4. Diare berair
5. Demam dalam kasus yang jarang terjadi
6. Sakit tenggorokan
7. Asma yang diperburuk

Para ilmuwan tidak dapat dengan mudah mengolah virus korona yang menyerang manusia di laboratorium tidak seperti rhinovirus, yang merupakan penyebab flu biasa lainnya. Ini membuatnya sulit mengukur dampak coronavirus pada ekonomi nasional dan kesehatan masyarakat. Tidak ada obatnya, jadi perawatan termasuk perawatan sendiri dan pengobatab over-the-counter (OTC).

Orang orang dapat melakukan beberapa langkah untuk mencegah tertularnya Covid-19, termasuk:

1. Beristirahat dan menghindari kerja berlebihan
2. Minum air putih yang cukup
3. Menghindari area merokok dan berasap
4. Mengonsumsi acetaminophen, ibuprofen, atau naproxen untuk rasa sakit dan demam
5. Menggunakan pelembab yang bersih
6. Seorang dokter dapat mendiagnosis virus dengan mengambil sampel cairan pernapasan, seperti lendir dari hidung, atau darah.

Selain itu, beberapa hal ini juga harus dilakukan, yaitu mencuci tangan secara teratur, menutupi mulut dan hidung saat batuk dan bersin, memasak daging dan telur dengan saksama. Hindari kontak dekat dengan siapa pun yang menunjukkan gejala penyakit pernapasan seperti batuk dan bersin.

## **Dampak Covid-19 bagi Kehidupan Manusia**

Pemerintah telah berjuang untuk menanggapi keadaan lemahnya ekonomi yang disebabkan oleh krisis kesehatan global ini.

Dalam lemahnya keadaan ekonomi sekarang ini, sektor-sektor ekonomi tertentu akan terpengaruh. Perlambatan atau lemahnya ekonomi tersebut secara bertahap akan menyebar ke sektor ekonomi lain tanpa intervensi pemerintah. Begitu virus menyebar ke seluruh dunia, ia berpotensi menginfeksi orang yang jumlahnya terus meningkat. Untuk memperlambat penyebarannya, satu-satunya solusi yang efektif adalah pemadaman segera dan seringkali tidak terbatas untuk sebagian besar sektor ekonomi. Untuk memberikan satu contoh yang menggambarkan situasi yang dihadapi provinsi dan negara bagian Kanada, pemerintah Quebec pada awalnya melarang pertemuan 250 orang atau lebih di luar ruangan. Hari berikutnya, pada 13 Maret 2020, menutup semua sekolah, tempat penitipan anak, dan universitas.

Lebih dari satu minggu kemudian, pada 22 Maret, pemerintah memerintahkan penutupan semua bisnis yang menyediakan layanan seperti mal, restoran, salon rambut, dan sebagainya. Hampir semua negara yang terkena virus Covid-19 memberlakukan hal hal tersebut, termasuk Indonesia.

Akibat adanya penutupan beberapa tempat ini, beberapa pekerja kehilangan pekerjaan mereka. Tingkat pengangguran telah naik, dan hal ini merupakan kenaikan paling tajam dalam sejarah. Perempuan, pekerja muda, dan pekerja dengan posisi upah lebih rendah kemungkinan besar telah diberhentikan.

Pemerintah harus berinovasi ketika menanggapi situasi yang belum pernah terjadi sebelumnya. Perhatian utama mereka tampaknya telah memastikan bahwa bisnis dan individu tidak bangkrut oleh krisis dan dapat melanjutkan kegiatan mereka setelah pandemi. Terdapat dua tanggapan utama pemerintah terhadap krisis yaitu perusahaan subsidi penggajian dan memperluas program asuransi pengangguran untuk melindungi mereka yang tidak membayar dan tidak secara tradisional dilindungi oleh mereka.

## **Covid-19 dan Tempat Kerja**

COVID-19 secara tiba-tiba mengubah rutinitas kerja normal, COVID-19 juga menyebabkan percepatan tren yang sudah berlangsung yang melibatkan migrasi pekerjaan ke lingkungan online atau virtual. Perbedaan utama ketika mempertimbangkan penelitian tentang praktik-praktik seperti Work From Home (WFH) sebelum pandemi, meskipun, bahwa WFH sebelumnya sering responsif terhadap preferensi karyawan tetapi COVID-19 memaksa banyak orang ke dalam Mandatory Work From Home (MWFH).

Sebuah survei dari Gartner (2020) terhadap 229 departemen Sumber Daya Manusia (SDM) menunjukkan bahwa sekitar setengah dari perusahaan memiliki lebih dari 80% karyawan mereka yang bekerja dari rumah selama tahap awal pandemi COVID 19 - dan memperkirakan peningkatan jangka panjang yang substansial untuk pekerjaan jarak jauh setelah pandemi. Kebutuhan jutaan pekerja untuk WFH dalam menanggapi COVID-19 telah mempercepat tren pekerjaan jarak jauh baru-baru ini yang difasilitasi oleh munculnya teknologi konektivitas dan komunikasi. Sementara "pekerjaan jarak jauh" adalah kategori yang lebih luas karena dapat mencakup *Work From Anywhere* (yaitu, tidak harus di rumah), beberapa seperti profesional yang perlu melakukan tugas rumit yang memerlukan sedikit interaksi dengan teman sebaya sebenarnya lebih suka dan lebih produktif jika mereka WFH. Namun karena sejumlah besar pekerja dipaksa untuk bekerja dari rumah, banyak yang menghadapi tantangan karena masalah mendasar seperti tidak memiliki ruang di rumah seseorang untuk bekerja. Karyawan yang tinggal bersama orang lain juga menghadapi serangkaian tantangan yang lebih besar daripada mereka yang hidup sendiri karena mereka perlu menavigasi ruang orang lain.

Independen dari tantangan yang dapat dihadapi individu ketika WFH yaitu (a) keengganan banyak pengusaha untuk mengadopsi WFH sebelum COVID-19 berasal dari kurangnya kontrol yang dirasakan bahwa pengusaha akan memiliki lebih dari karyawan yang berada di luar penglihatan (b) ada banyak alasan untuk berharap bahwa mode pengawasan baru akan menyertai berbagai pengaturan WFH. Memang, bahkan sebelum COVID-19, pengusaha mengadopsi dan mengembangkan teknologi untuk memantau keberadaan karyawan (misalnya dengan sensor sosiometrik). Meskipun mengelola dengan berjalan tidak layak ketika orang-orang bekerja dari jarak jauh, penggunaan konferensi video yang berkembang pesat telah memungkinkan untuk garis pandang virtual. Namun garis pandang virtual ini penuh dengan risiko: mereka dapat meningkatkan stres yang dirasakan melalui pemantauan terus-menerus dan perasaan invasi privasi. Ada juga bukti bahwa pemantauan jarak jauh dan otomatis semacam itu dapat meningkatkan sentralisasi manajemen dan kemungkinan berkontribusi pada berkurangnya kreativitas di antara karyawan yang bekerja di tingkat organisasi yang lebih rendah.

### **Kepemimpinan dan Manajemen Virtual**

Keefektifan para pemimpin selama dan setelah krisis COVID-19 harus memeriksa serangkaian kegiatan, termasuk sejauh mana para pemimpin terpencil persuasif jika mereka

(a) dengan jelas menyatakan nilai-nilai mereka yang akan memandu tindakan institusional;

- (b) memahami dan mendiskusikan secara terbuka harapan organisasi mereka;
- (c) mengkomunikasikan dengan jelas visi ambisius dari arah yang akan dituju
- (d) menunjukkan kepercayaan yang strategis agar tujuan dapat dicapai.

Keterampilan ini disebut sebagai karisma dan membutuhkan pelatihan dan investasi. Memang, krisis dapat membawa perubahan dalam gaya kepemimpinan. dengan demikian, perusahaan dapat berharap untuk lebih siap dengan memastikan mereka telah cukup berinvestasi dalam pengembangan profesional.

### **Kesejahteraan Karyawan di Masa Covid-19**

Untuk menangani permintaan pekerjaan yang tidak pasti secara umum, karyawan akan membutuhkan sumber daya. Untuk membantu mengatasi hal ini, organisasi dapat menggunakan intervensi top-down (atau dapat memfasilitasi dari bawah ke atas) untuk menjaga kesehatan dan kesejahteraan karyawan dengan tujuan untuk mengembalikan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya. Sebagai titik awal, organisasi dan pemimpinnya perlu belajar membuat perasaan secara efektif dan menyediakan cara yang menjaga kesejahteraan dan kinerja karyawan dengan menyediakan (a) sumber daya berwujud langsung, seperti informasi (misalnya tentang bekerja dari rumah, pencegahan penularan virus Covid-19), program bantuan karyawan, atau akses ke konseling, terapi, dan pelatihan, (b) sumber daya psikologis seperti umpan balik, dukungan, dan inspirasi melalui kontak rutin dengan karyawan mereka menggunakan panggilan video.

## Daftar Pustaka

- Ahmed, S., Sun, Z., & Nazar, H. (2015). Employees' health: Work behaviour and organizational performance. *Int. J. Educ. Res*, 3(1), 475-484.
- Allen, T.D., Johnson, R.C., Kiburz, K.M., & Shockley, K.M. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66, 345-376
- Amalia, A.D. (2017). *Dinamika Kelompok Dalam Kelompok Usaha Bersama: Kasus Kube Cempaka Dan Kube Tulip Di Kota Bogor*. Sosio Konsepsia
- Borkowski, N. (2015). *Organizational behavior, theory, and design in health care*. Jones & Bartlett Publishers.
- Brett, J., & Thompson, L. (2016). Negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 68-79.
- Cameron, K. (2008). A process for changing organization culture. *Handbook of organization development*, 14(5), 2-18.
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*.
- Carus Miranda, N. (2008). *Organizational Design*
- Chen, H., Ayoun, B., & Eyoum, K. (2018) Work-family conflict and turnover intentions: a study comparing China and U.S. hotel employees, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(2), 247-269
- Daft, R.L (2010). *Organisation theory and design* (10th ed) St. Paul: West Pub. Company.
- Dunphy, D.C., & Stace, D.A. (1988). Transformational and coercive strategies for planned organisational change: Beyond the O.D. model. *Sage Journals*, 9(3), 317-334
- Fahmi, I. (2013). *Analisis Laporan Keuangan*. (Alfabeta, Ed.). Bandung.
- Foerster-Metz, U. S., Marquardt, K., Golowko, N., Kompalla, A., & Hell, C. (2018). Digital Transformation and its Implications on Organizational Behavior. *Journal of EU Research in Business*, 2018.
- French, R. (2011). *Organizational behaviour*. John Wiley & Sons.
- Gartner. (2020). *Gartner HR Survey Reveals 41% of Employees Likely to Work Remotely at Least Some of the Time Post Coronavirus Pandemic*. News Release, April 1

- Gersick, C.J.G. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *The Academy of Management Review*, 16(1), 10-36. DOI: 10.2307/258605
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, Organizational, 8 Edition, Richard. D.Irwin, Inc, 2001
- Gibson, L. J.; Ivancevich, M. J.; Konopaske, R. 2012. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Fourteenth Edition. McGraw-Hill Irwin, New York.
- Gilbert W. Fairholm, *Organizational Power Politics: Tactics in Organizational Leadership*, 2<sup>nd</sup> Edition (Santa Barbara: Praeger, 2009)
- Gilbert W. Fairholm.(2009). *Organizational Power Politics: Tactics in Organizational Leadership*, 2<sup>nd</sup> Edition. Santa Barbara: Praeger
- Haar, J.M., Roche, M., & Taylor, D. (2012). Work-family conflict and turnover intentions of indigenous employees: the importance of the whanau/family for Maori. *The International Journal of Human Resources Management*, 23(12), 2546-2560.
- <http://ceritainnis.blogspot.com/2017/02/bab-5-kepribadian-dan-nilai.html>
- <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-4820128/reputasi-tercoreng-garuda-butuh-pemimpin-yang-tegas>
- <https://news.detik.com/berita/d-5065776/lawan-covid-19-ini-strategi-gojek-demi-keberlanjutan-bisnis>
- <https://perencanaabisnismanagement.wordpress.com/2017/06/11/pengertian-kinerja-oganisasi/>
- <https://suryapencerah.wordpress.com/2016/05/20/perilaku-organisasi-kepribadian-perbedaan-individu-dan-kepuasan-kerja/>
- <https://swa.co.id/business-champions/companies/grab-menilai-aspek-performance-dan-culture-dalam-manajemen-kinerja>
- <https://swa.co.id/business-champions/leaders/future-hr-leaders/aditya-dwi-martanto-pt-jakarta-propertindo-usung-transformasi-budaya-digital>
- <https://swa.co.id/swa/business-update/pt-sasa-inti/temukan-talenta-sesuai-dengan-kultur-baru-care>
- <https://swa.co.id/swa/ceo-interview/top-manajemen-motor-kreativitas-jne>
- <https://swa.co.id/swa/listed-articles/change-management-ala-holcim-indonesia>
- <https://swa.co.id/swa/my-article/column/kreativitas-inovasi-dan-kewirausahaan>
- <https://swa.co.id/swa/trends/accnture-identifikasi-faktor-kunci-kesetaraan-gender-di-perusahaan>
- <https://swa.co.id/swa/trends/bca-dukung-brbcc-untuk-serap-ide-brilian-digitalisasi-perbankan>

- <https://swa.co.id/swa/trends/business-research/karyawan-sering-stres-ini-dia-penyebabnya>
- <https://swa.co.id/swa/trends/management/cara-telkomsel-memanjakan-karyawan>
- <https://swa.co.id/swa/trends/management/strategi-dirut-semen-indonesia-mengubah-konflik-jadi-kekuatan>
- <https://swa.co.id/swa/trends/technology/strategi-bisnis-telkomsel-hadapi-wabah-corona>
- <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20180925110805-92-332938/starbucks-ubah-struktur-perusahaan-dan-kurangi-tenaga-kerja>
- <https://www.dictio.id/t/apa-yang-dimaksud-dengan-kinerja-organisasi-atau-kinerja-perusahaan/117056>
- <https://www.tribunnews.com/nasional/2019/12/16/perusahaan-global-adopsi-skema-kompetensi-perilaku-untuk-perekrutan-pembelajaran-dan-pengembangan?page=2>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. J., Bakker, A. B., ... & Creary, S. J. (2020). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action.
- Levy, A.(1986). Second-order planned change: Definition and conceptualization. *Organisational Dynamics*, 15(1), 5-17, 19-23. doi.org/10.1016/0090-2616(86)90022-7
- Lord, P. (2020). Incentivising Employment during the COVID-19 Pandemic. *Available at SSRN 3573176*.
- Luthans, F. 2011. *Organizational Behavior*, Twelfth Edition. McGraw-Hill Irwin, New York.
- Robbins, P. S.; Judge, A. T. 2013. *Organizational Behavior*, 15th edition. Pearson Education, Inc. United States of America.
- Madalina, O. (2016). Conflict management, a new challenge. *Procedia Economics and Finance*, 39, 807-814.
- Miller, D. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30(10), 1161-1183. Doi: 10.1287/mnsc.30.10.1161
- Mortazavi, S., Pedhiwala, N., Shafiro, M., & Hammer, L. (2009). Work-family conflict related to culture and gender. *Community, Work & Family*, 12(2), 251-273
- Muhammad, A. (2009). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta : Bumi Aksara
- OECD. (2011). *Doing Better for Families*. Paris: OECD Publishing
- Oh, C., Cho, Y., & Kim, W. (2015). The effect of a firm's strategic innovation decisions on its market performance. *Technology Analysis and Strategic Management*, 27(1), 39-53. <https://doi.org/10.1080/09537325.2014.945413>
- Orlić, R. (2005): *Kadrovski menadžment*. Fakultet organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu, Beograd, Republika Srbija

- Rajapathirana, R. P. J., & Hui, Y. (2017). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44–55. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002>
- Robbins, S.P. (2012). *Manajemen* (Edisi 11). Jakarta: PT. Indeks
- Robbins, S. P., Judge, T. A., Millett, B., Boyle, M. (2016). *Organisational Behaviour*. Pearson Australia
- Robbins, S.P. (2003). *Essentials of Organizational Behavior*, Seventh Edition, Pearson Education, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
- Robbins, Stephen P. *Organizational Behaviour*. 11th. New Jersey: Pearson Education Inc, 2005.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. (Terj.) Ratna Saraswati dan Febriella Sirait. Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2007). *Organisational behaviour*. Upper Saddle River, N.J: Pearson/Prentice Hall.
- Schermerhorn, Jr. J. R., Osborn, R.N., Uhl-Bien, M., dan Hunt, J.G. (2012). *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd
- Sloane, P. (2007). *The Innovative Leader : 90 + Kiat Jitu untuk Memicu dan Memacu Kreativitas Tim Anda*. Penerbit : PT. Bhuana Ilmu Populer Jakarta
- Stephen.P.Robbins, *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Pearson Educations. Inc, 2006
- Surji, K. M. (2015). Understanding Leadership and Factors that Influence Leaders' Effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 7(33), 154-167.
- Tan, V. S. L. (2001). Changing corporate culture [on-line], Available: <http://adtimes.nstp.com.my/jobstory/2001/sept22c.htm>
- Toolpack Consulting (2001). *Organizational Culture* [on-line], Available: <http://www.toolpack.com/culture.html>.
- Unhale, S. S., Ansar, Q. B., Sanap, S., Thakhre, S., & Wadatkar, S. (2020). a Review on Corona Virus (Covid-19). *World J. Pharm. Life Sci*, 6(4), 109-115.
- West, Michael. (1998). *Effective Team Work*, Kanisius, Yogyakarta
- World Health Organization (2008), "Preventing noncommunicable diseases in the workplace through diet and physical activity.
- Xenikou, A. Furnham A. (2012). *Group Dynamics and Organizational Culture : Effecttive Work Groups and Organization*. Palgrave : United Kingdom
- Yang, R. S., Zhuo, X. Z., & Yu, H. Y. (2009). *Organisation theory and management: Cases, measurements, and industrial applications*. Taipei: Yeh-Yeh.
- Živković, D. (2012): *Menadžment ljudskih resursa*. Poljoprivredni fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, Republika Srbija

Zoogah, D. B., & Beugré, C. D. (2012). *Managing organizational behavior in the African context*. Routledge.

Buku Perilaku Organisasi ini diharapkan mampu menjawab kebutuhan pemahaman konsep dan praktek manajerial bagi mahasiswa khususnya dalam hal hubungan antar manusia di dalam organisasi. Dinamika perubahan lingkungan bisnis memaksa manajer selalu memperbaharui pengetahuan bisnis dan pengetahuan tentang perilaku karyawannya. Dengan demikian pengambilan keputusan manajerial diharapkan mampu mewadahi dan memperhatikan nilai manusia yang menjadi aset utama organisasi.

ISBN 978-623-6264-10-2 (PDF)



9 786236 264102