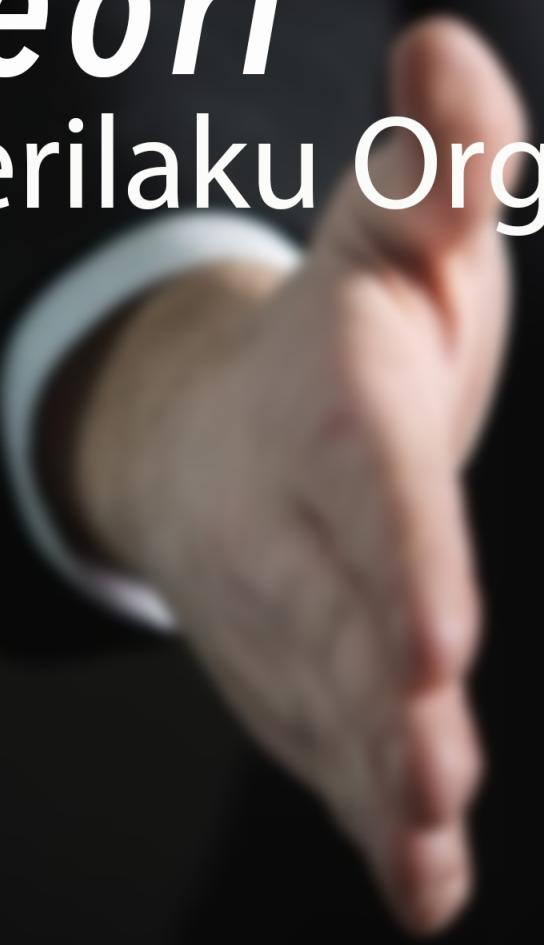




# *Teori* Perilaku Organisasi



Marisi Butarbutar • Iskandar Kato • Syafrida Hafni Sahir  
Nana Triapnita Nainggolan • Ince Weya • Sudung Simatupang  
Sukarman Purba • Sisca • Novita Butarbutar • Darwin Lie • Mu'adzah  
Dyah Gandasari • Mochamad Sugiarto • Risma Nurhaini Munthe



# *Teori* Perilaku Organisasi



## UU 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

### Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

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

### Pembatasan Perfilmdungan Pasal 26

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

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

### Sanksi Pelanggaran Pasal 113

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

# **Teori Perilaku Organisasi**

Marisi Butarbutar, Iskandar Kato, Syafrida Hafni Sahir  
Nana Triapnita Nainggolan, Ince Weya, Sudung Simatupang  
Sukarman Purba, Sisca, Novita Butarbutar, Darwin Lie, Mu'adzah  
Dyah Gandasari, Mochamad Sugiarto, Risma Nurhaini Munthe



Penerbit Yayasan Kita Menulis

# Teori Perilaku Organisasi

Copyright © Yayasan Kita Menulis, 2021

Penulis:

Marisi Butarbutar, Iskandar Kato, Syafrida Hafni Sahir  
Nana Triapnita Nainggolan, Ince Weya, Sudung Simatupang  
Sukarman Purba, Sisca, Novita Butarbutar, Darwin Lie, Mu'adzah  
Dyah Gandasari, Mochamad Sugiarto, Risma Nurhaini Munthe

Editor: Ronal Watrianthos & Janner Simarmata

Desain Sampul: Devy Dian Pratama, S.Kom.

Penerbit

Yayasan Kita Menulis

Web: [kitamenulis.id](http://kitamenulis.id)

e-mail: [press@kitamenulis.id](mailto:press@kitamenulis.id)

WA: 0821-6453-7176

IKAPI: 044/SUT/2021

Marisi Butarbutar., dkk.

Teori Perilaku Organisasi

Yayasan Kita Menulis, 2021

xiv; 226 hlm; 16 x 23 cm

ISBN: 978-623-342-108-9

Cetakan 1, Juni 2021

I. Teori Perilaku Organisasi

II. Yayasan Kita Menulis

## Katalog Dalam Terbitan

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak maupun mengedarkan buku tanpa

Izin tertulis dari penerbit maupun penulis

# Kata Pengantar

Rasa syukur yang tinggi kepada Allah SWT atas khidmat dan rahmat yang diberikan kepada penulis sehingga buku ini dapat diselesaikan. Harapan dari penulis dengan terbitnya buku ini dapat memberikan kontribusi dalam menambah referensi dan literature serta memperkaya pemahaman terkait dengan Teori Perilaku Organisasi.

Manusia merupakan mahluk sosial sebagai salah satu sumber daya yang dinamis memegang peranan penting dalam perjalanan organisasi. Pemahaman individu, kelompok, dan organisasi merupakan hal yang krusial dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal ini disebabkan sumber daya manusia yang ada pada organisasi yang akan merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi seluruh aktivitas dalam organisasi. Untuk itu dibutuhkan upaya yang optimal dalam memberdayakan sumber daya manusia tersebut dengan memahami perilaku individu, perilaku kelompok, manajemen konflik, keberagaman, kerja sama tim, komunikasi, pengambilan keputusan, manajemen konflik, kekuasaan dan politik, pemahaman organisasi, sikap, kepuasan kerja, dan hal lainnya. Dimana seluruh upaya pemahaman ini tidak terlepas dari dengan sumber daya manusia dalam organisasi yang akan dibahas pada buku ini.

Kepada semua pihak yang berkontribusi atas terbitnya buku ini, dengan rendah hati penulis menyampaikan terimakasih yang sangat tulus. Hal-hal yang kurang sempurna dalam buku ini penulis mohon maaf, semoga pada penulisan buku lain pada waktu mendatang dapat disempurnakan.

Medan, Juni 2021

Penulis



# Daftar Isi

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

## Bab 1 Pengantar Perilaku Organisasi

1.1 Pendahuluan .....	1
1.2 Pengertian Perilaku Organisasi .....	3
1.3 Model Perilaku Organisasi .....	3
1.4 Ilmu Mendukung Perilaku Organisasi .....	6
1.5 Tantangan dan Peluang Dalam Perilaku Organisasi .....	8
1.6 Konteks Lingkungan Dalam Perilaku Organisasi .....	10

## Bab 2 Perilaku Individu dan Pengaruhnya Terhadap Organisasi

2.1 Pendahuluan .....	13
2.2 Definisi Perilaku Individu .....	15
2.3 Karakter Yang Melekat Pada Individu .....	18
2.4 Pengaruh Perilaku Individu Terhadap Organisasi .....	24

## Bab 3 Perilaku Kelompok dan Interpersonal

3.1 Pendahuluan .....	31
3.2 Perilaku Kelompok .....	32
3.2.1 Pengertian Kelompok .....	33
3.2.2 Karakteristik Kelompok .....	34
3.2.3 Jenis-Jenis Kelompok .....	34
3.3 Interpersonal .....	36
3.3.1 Meningkatkan Hubungan Interpersonal di Tempat Kerja .....	36
3.3.2 Interpersonal Relationship Model .....	37
3.3.3 Berbagai Jenis Hubungan Interpersonal .....	40

## Bab 4 Perilaku Antar Kelompok dan Manajemen Konflik

4.1 Pendahuluan .....	43
4.2 Pengertian Kelompok .....	44
4.3 Klasifikasi Kelompok .....	45

4.4 Proses Pembentukan Kelompok.....	47
4.5 Peranan Kelompok Dalam Organisasi.....	50
4.6 Manajemen Konflik .....	54

### **Bab 5 Keberagaman Dalam Organisasi**

5.1 Pendahuluan .....	59
5.2 Keberagaman Dalam Organisasi.....	60
5.2.1 Keberagaman .....	60
5.2.2 Organisasi .....	61
5.2.3 Keberagaman Dalam Organisasi .....	63
5.3 Keberagaman Perilaku Dalam Organisasi.....	65
5.3.1 Perilaku Organisasi .....	67
5.4 Tujuan dan Manfaat Keberagaman Organisasi.....	68
5.4.1 Tujuan Keberagaman Organisasi .....	68

### **Bab 6 Tim Dalam Organisasi**

6.1 Pendahuluan.....	71
6.2 Pengertian Tim.....	73
6.3 Jenis - Jenis Tim .....	74
6.4 Manfaat dan Hambatan Dalam Tim.....	79
6.4.1 Manfaat Dalam Tim .....	79
6.4.2 Hambatan Dalam Membangun Tim .....	81
6.5 Komponen Dalam Membangun Tim.....	83
6.6 Membangun Tim Yang Efektif .....	84

### **Bab 7 Komunikasi Dalam Organisasi**

7.1 Pendahuluan.....	89
7.2 Pengertian Komunikasi Dalam Organisasi.....	90
7.3 Tujuan dan Fungsi Komunikasi Dalam Organisasi.....	92
7.4 Bentuk Komunikasi Dalam Organisasi .....	94
7.5 Hambatan dalam Komunikasi Organisasi .....	96
7.6 Pendekatan Komunikasi Dalam Organisasi .....	101
7.7 Gaya Komunikasi Dalam Organisasi.....	104

### **Bab 8 Pengambilan Keputusan Organisasi**

8.1 Pendahuluan.....	107
8.2 Pengertian Pengambilan Keputusan .....	108
8.3 Proses Pengambilan Keputusan .....	109
8.4 Model Pengambilan Keputusan .....	113

---

8.4.1 Model Pengambilan Keputusan Rasional.....	113
8.4.2 Model Pengambilan Keputusan Rasionalitas Terbatas .....	114
8.4.3 Model Pengambilan Keputusan Tidak Terstruktur.....	114
8.4.4 Model Pengambilan Keputusan Tempat Sampah.....	116
8.4.5 Model Pengambilan Keputusan Politik .....	116
8.4.6 Model Pengambilan Keputusan Intuisi.....	117
8.5 Gaya Pengambilan Keputusan .....	118
8.6 Kendala Organisasional Dalam Pengambilan Keputusan.....	121
8.7 Pengambilan Keputusan yang Etis.....	122

**Bab 9 Konflik dan Negosiasi Organisasi**

9.1 Pendahuluan.....	125
9.2 Definisi Konflik .....	126
9.3 Perubahan Pandangan Tentang Konflik .....	128
9.4 Konflik Fungsional dan Difungsional.....	129
9.5 Tahapan Konflik Dalam Organisasi.....	130
9.6 Mengelola Konflik Antar Pihak .....	131
9.7 Menciptakan Konflik Yang Bersifat Fungsional .....	136
9.8 Negosiasi .....	137

**Bab 10 Kekuasaan dan Politik Dalam Organisasi**

10.1 Pendahuluan.....	141
10.2 Kekuasaan dan Wewenang.....	142
10.3 Kepemimpinan dan Kekuasaan.....	143
10.3.1 Koalisi (Kekuasaan Dalam Kelompok).....	146
10.3.2 Pemberdayaan.....	147
10.3.3 Kompleksitas Pemberdayaan.....	148
10.3.4 Implikasi Inovasi.....	149
10.3.5 Akses Informasi .....	149
10.3.6 Akuntabilitas dan Tanggung Jawab .....	150
10.3.7 Strategi Pemberdayaan Karyawan .....	150
10.4 Definisi dan Domian Politik Organisasi .....	151
10.5 Perspektif Politik Kekuasaan Dalam Organisasi.....	155

**Bab 11 Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi**

11.1 Struktur Organisasi.....	157
11.1.1 Definisi Struktur Organisasi.....	158
11.1.2 Elemen Struktur Organisasi .....	159
11.1.3 Pengembangan Struktur Organisasi .....	160

11.1.4 Desain Struktur Organisasi .....	160
11.2 Budaya Organisasi.....	162
11.2.1 Terbentuknya Budaya Organisasi .....	164
11.2.2 Menciptakan Budaya Organisasi yang Etis dan Beretika.....	165
11.2.3 Implementasi Budaya Organisasi.....	166
<b>Bab 12 Proses Organisasi</b>	
12.1 Pentingnya Komunikasi.....	171
12.2 Proses Pengambilan Keputusan .....	175
12.3 Proses Evaluasi Prestasi .....	178
12.4 Proses Sosialisasi dan Karir .....	179
<b>Bab 13 Perubahan Organisasi</b>	
13.1 Pendahuluan.....	181
13.2 Teori Perubahan Organisasi.....	182
13.2.1 Konsep Perubahan Organisasi.....	183
13.2.2 Teori Perubahan Organisasi.....	184
13.3 Tahapan Perubahan Organisasi .....	187
13.4 Tipe Perubahan Organisasi .....	190
<b>Bab 14 Sikap, Perilaku, dan Kepuasan Dalam Bekerja</b>	
14.1 Pendahuluan.....	193
14.2 Sikap.....	194
14.2.1 Aspek-Aspek Sikap .....	194
14.2.2 Jenis-Jenis Sikap .....	195
14.3 Perilaku.....	195
14.3.1 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Perilaku .....	196
14.3.2 Teori Perilaku.....	196
14.4 Kepuasan Dalam Bekerja .....	198
14.4.1 Teori Kepuasan dalam Bekerja .....	198
14.4.2 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Dalam Bekerja	199
14.4.3 Pengukuran Kepuasan Dalam Bekerja .....	200
14.4.4 Etika Dalam Kepuasan Kerja .....	200
Daftar Pustaka .....	203
Biodata Penulis .....	219

# Daftar Gambar

Gambar 1.1: Model Dasar Perilaku Organisasi.....	4
Gambar 1.2: Model Topikal Perilaku Organisasi.....	5
Gambar 1.3: Model Integratif Perilaku Organisasi .....	6
Gambar 2.1: Lingkup Analisa Perilaku Organisasi .....	19
Gambar 4.1: Variasi Kelompok.....	46
Gambar 4.2: Proses Konflik.....	55
Gambar 5.1: Kerangka Kerja Untuk Menganalisis Teori Organisasi.....	61
Gambar 5.2: Tiga Sosok Organisasi.....	62
Gambar 5.3: Forum Kerukunan Masyarakat Nusantara (FKMN).....	63
Gambar 5.4: Faktor-Faktor Kunci Memengaruhi Perilaku Organisasi .....	67
Gambar 6.1: Tipologi Tim Berdasarkan Dimensinya.....	77
Gambar 8.1: Proses Pengambilan Keputusan.....	110
Gambar 8.2: Gaya Pengambilan Keputusan.....	118
Gambar 10.1: Proses Pemberdayaan Karyawan Menurut George dan Jones .....	150
Gambar 10.2: Lima Sumber Ketidakpastian di dalam Organisasi.....	151
Gambar 11.1: Struktur Sederhana .....	161
Gambar 11.2: Struktur Fungsional .....	161
Gambar 11.3: Struktur Divisi.....	162
Gambar 14.1: Teori Perilaku Terencana Ajzen.....	197



## Daftar Tabel

Tabel 4.1: Proses Pembentukan Kelompok.....	48
Tabel 4.2: Karakteristik Efektivitas Kelompok .....	48
Tabel 4.3: Peran Kelompok Dalam Organisasi.....	51
Tabel 4.4: Tindakan Penanganan Konflik .....	56
Tabel 6.1: Perbedaan Kelompok Dengan Tim.....	72
Tabel 10.1: Delapan Taktik Umum Politik di Organisasi Menurut R.W.Allen, dkk.....	153
Tabel 10.2: Apakah Anda Secara Politis Naif, Bijak atau Licik, J.K. Pinto dan O.P. Kharbanda.....	154
Tabel 13.1: Teori Perubahan Organisasi: Perbedaan dan Persamaan pada Dimensi .....	185
Tabel 13.2: Perbandingan Tiga Model Perubahan Organisasi.....	189



## **Bab 1**

# **Pengantar Perilaku Organisasi**

### **1.1 Pendahuluan**

Perilaku organisasi berkaitan dengan tindakan individu dan reaksinya dalam organisasi. Pemahaman perilaku organisasi akan terkait paling tidak dengan pemahaman individu, kelompok dan organisasi. Studi tentang perilaku organisasi sampai saat ini dinamis karena terkait dengan perilaku manusia yang dinamis. Studi ini semakin berkembang sejalan dengan kesadaran akan pengaruh sumber daya manusia dalam organisasi. Perilaku positif individu sebagai sumber daya manusia dapat menghasilkan lingkungan kerja kondusif dan pencapaian tujuan organisasi melalui kinerja yang optimal. Sebaliknya perilaku negatif dari individu akan berdampak pada kinerja organisasi yang tidak kondusif.

Perilaku organisasi mempresentasikan sisi pengelolaan manusia, bukan manajemen secara menyeluruh, namun demikian pemahaman perilaku organisasi sangat kompleks dan mencakup banyak input dan dimensi (Luthans, 2006). Perilaku organisasi mempertimbangkan bagian inti dalam organisasi, yaitu: manusia, struktur, teknologi, dan lingkungan. Demikian halnya dengan pemahaman akan manusia yang ada dalam organisasi yang terdiri dari individu yang memiliki perbedaan, individu sebagai manusia seutuhnya, individu dengan perilaku yang dapat di motivasi, serta manusia yang memiliki nilai dan martabat yang harus dihormati. Dengan tidak

melupakan kodrat manusia sebagai makhluk sosial pasti membutuhkan sesamanya dalam aktivitasnya, dan diaplikasikan melalui kelompok yang ada dalam organisasi. Kemudian pemahaman akan hakikat organisasi sebagai sistem sosial dengan kepentingan bersama warga organisasi.

Perilaku organisasi akan banyak memberikan pemahaman terhadap pembelajaran dan pengenalan diri sendiri, cara berinteraksi secara efektif dengan orang lain, dan cara berhasil (tidak hanya bertahan) pada organisasi. Termasuk pemahaman akan kepribadian, emosi, nilai-nilai, kepuasan kerja, persepsi, kebutuhan, dan tujuan. Demikian dengan efektivitas antar personal, bagaimana cara menjadi seorang pemain tim, membangun kepercayaan, menangani konflik, bernegosiasi, berkomunikasi, serta memengaruhi dan memimpin orang lain. Intinya adalah membangun keterampilan individu dalam bidang-bidang seperti manajemen diri, pengambilan keputusan etis, menghindari pemikiran kelompok, mendengarkan, serta menangani politik organisasi, perubahan, dan tekanan. Keterampilan terkait perilaku organisasi akan mendukung memasuki dan menjalani karier yang baik (Kreitner and Kinicki, 2014).

Belajar perilaku organisasi penting khususnya bagi manajemen atau pimpinan, karena seorang pemimpin mempunyai peran kepemimpinan yang harus membuat keputusan baik terprogram atau tidak program, dalam melakukan peran pemimpin dia tidak berada di luar ranah organisasi, sehingga perlu pemahaman akan ciri desain organisasi dan hubungan antar personal dan departemen yang ada dalam organisasi. Keputusan pemimpin akan berdampak pada organisasi dan individu di dalamnya. Secara khusus jika dampaknya terkait individu secara personal, maka pemimpin perlu memahami karakteristik individu.

Demikian dengan buku ini akan mengulas beberapa konsep terkait dengan perilaku organisasi. Dimulai dengan pengantar perilaku organisasi, perilaku individu, perilaku kelompok, manajemen konflik, keberagaman, kerja sama tim, komunikasi, konflik dan negosiasi, kekuasaan dan politik, struktur dan budaya, proses organisasi, perubahan organisasi, serta sikap, perilaku dan kepuasan kerja.

## 1.2 Pengertian Perilaku Organisasi

Beragam pengertian dan perbedaan tentang perilaku organisasi, namun umumnya saling melengkapi. Orientasi perilaku organisasi umumnya fokus pada pemahaman dan penjelasan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi secara mikro. Perilaku organisasi mengakumulasi pengetahuan sebagai pemahaman, prediksi, dan manajemen perilaku manusia dalam organisasi (Luthans, 2006).

Perilaku organisasi sebagai bidang studi yang mendalam pengaruh individu, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan yang mendukung untuk mengoptimalkan organisasi. Perilaku organisasi berkaitan dengan pembelajaran akan tingkah laku individu dalam organisasi dan pengaruh tindakannya terhadap organisasi. Perilaku organisasi menekankan pengamatan keadaan yang dikaitkan dengan pekerjaan, kerja, *kemangkiran*, perputaran karyawan, produktivitas, dan kinerja individu. Demikian kaitannya dengan motivasi, kepemimpinan, komunikasi, kelompok, pembelajaran, pengembangan, sikap dan persepsi, perubahan, konflik, desain kerja, dan stres (Robbins, 2007).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perilaku organisasi adalah studi terkait perilaku individu pada kelompok atau organisasi tertentu, yang menunjukkan pengaruh individu pada organisasi dan sebaliknya pengaruh organisasi terhadap individu. Adapun tujuan dari perilaku organisasi adalah pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik.

## 1.3 Model Perilaku Organisasi

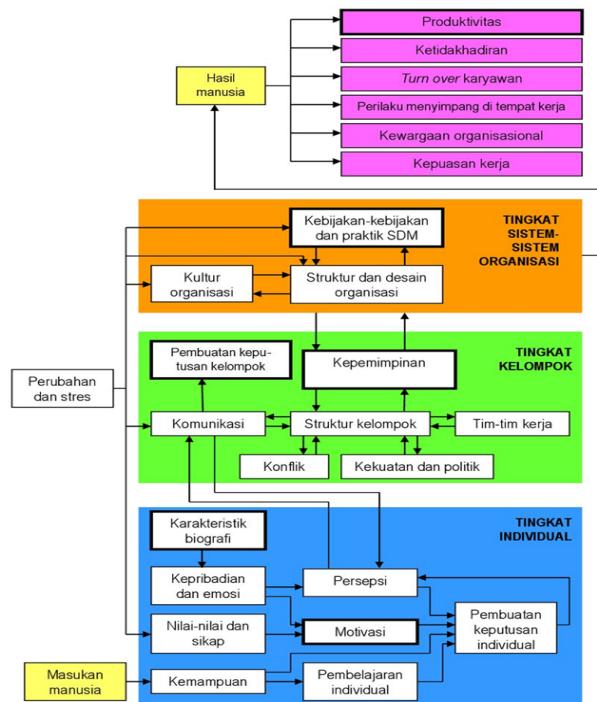
Pemahaman perilaku organisasi didukung oleh berbagai disiplin ilmu dengan tujuan peningkatan efektivitas organisasional dan kesejahteraan individu, untuk itu analisis perilaku organisasi fokus pada tiga tingkatan, yakni: proses individual, proses kelompok, dan proses organisasional (Greenberg and Baron, 2003).

Untuk lebih jelas pemahaman terkait dengan perilaku organisasi pada masing-masing tingkatan dapat dilihat pada beberapa model perilaku organisasi berikut:

## Model Dasar Perilaku Organisasi

Model ini menunjukkan bahwa hasil kerja manusia sebagai variabel terikat terdiri dari produktivitas, ketidakhadiran, perputaran karyawan, perilaku menyimpang di tempat kerja, perilaku kewargaan organisasi, dan kepuasan kerja. Hal ini dipengaruhi banyak faktor sebagai variabel bebas yang terdiri dari tiga tingkatan, yakni: level sistem organisasi, termasuk dalam praktik dan kebijakan sumber daya, kultur organisasi, bentuk dan struktur organisasi.

Selanjutnya level kelompok, terdiri dari pengambil keputusan kelompok, kepemimpinan, komunikasi, struktur kelompok, tim kerja, konflik, serta kekuasaan dan politik. Terakhir level individu mencakup karakteristik biologis, kepribadian dan emosi, persepsi, nilai dan sikap, motivasi, kemampuan, pembelajaran, dan pembuatan keputusan individu. Ketiga level ini berperan penting dan akan memberikan pengaruh dalam mengubah variabel terikat. Untuk lebih jelas ditunjukkan gambar di bawah ini:

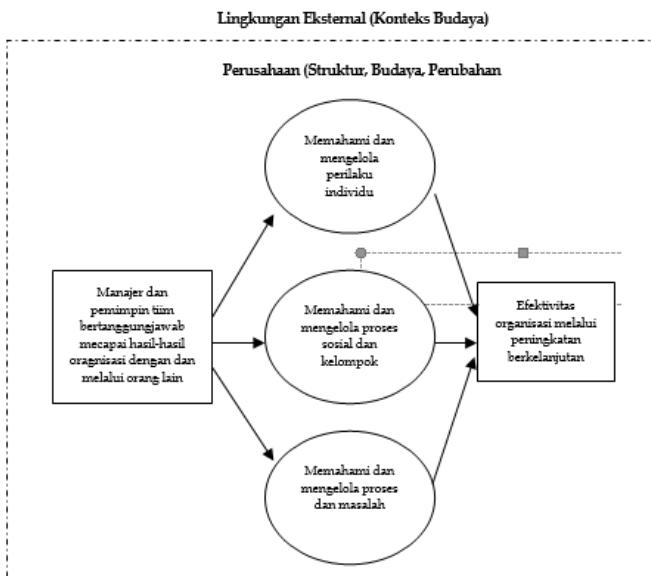


**Gambar 1.1:** Model Dasar Perilaku Organisasi (Robbins and Judge, 2008)

## Model Topikal Perilaku Organisasi

Model ini merupakan pencapaian topikal dari tujuan organisasi yakni efektivitas organisasi melalui peningkatan berkelanjutan. Sisi kiri merupakan para manajer dan pemimpin tim yang bertanggungjawab untuk menyelesaikan hasil-hasil organisasi dengan dan melalui orang lain. tiga lingkaran di tengah merupakan peta pencapaian yang berhubungan dengan pemahaman individu, kelompok, dan organisasi. Garis titik-titik menunjukkan batasan yang ditembus antara organisasi dengan lingkungannya. Kekuatan dan pengaruh mengalir bersamaan melalui batasan tersebut.

Organisasi membutuhkan pemahaman akan struktur, budaya dan tanggap terhadap perubahan. Lingkungan eksternal akan memengaruhi organisasi maka dibutuhkan pemahaman akan konteks budaya internasional. Lebih jelasnya model ini ditunjukkan gambar berikut:

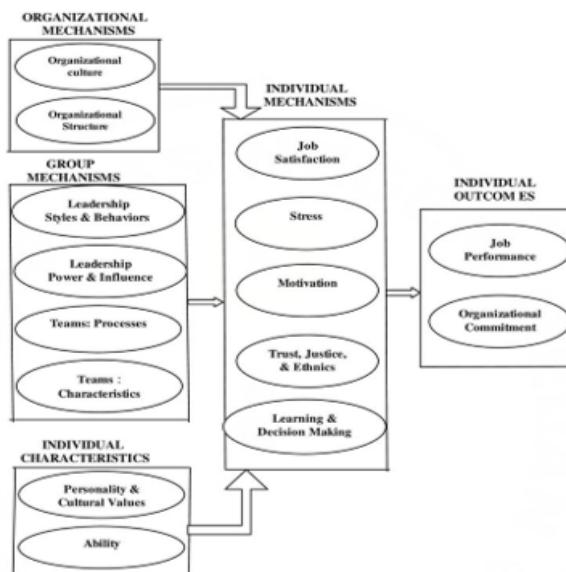


**Gambar 1.2:** Model Topikal Perilaku Organisasi (Kreitner and Kinicki, 2014)

## Model Integratif Perilaku Organisasi

Model ini menunjukkan bahwa hasil kerja individu berupa kinerja dan komitmen berasal dari mekanisme individu yang dapat dilihat dari kepuasan kerja, stres, motivasi, kepercayaan - keadilan - etika, pembelajaran dan

pengambilan keputusan. Di mana mekanisme individu dipengaruhi oleh mekanisme organisasi yang terbentuk dari kultur dan desain organisasi. Kemudian mekanisme kelompok mencakup gaya dan perilaku kepemimpinan, kekuasaan dan negosiasi, proses dan komunikasi kelompok, karakteristik dan perbedaan kelompok. Terakhir yang membentuknya adalah karakteristik individu yang terdiri dari kemampuan, serta kepribadian dan nilai budaya. Secara rinci dapat ditunjukkan gambar di bawah ini”



**Gambar 1.3:** Model Integratif Perilaku Organisasi (Colquitt, LePine and Wesson, 2011)

## 1.4 Ilmu Mendukung Perilaku Organisasi

Beberapa disiplin ilmu turut mendukung penerapan perilaku organisasi. Perspektif historis dari pembelajaran tentang individu di lingkungan organisasi sangat memengaruhi perilaku organisasi. Perspektif ini tidak terlepas dari teori dan ilmu yang mendukung pembelajaran dari perilaku organisasi. Konsep perilaku organisasi erat kaitannya dengan berbagai ilmu bidang lain dalam pemahaman akan individu, kelompok, dan organisasi. Ilmu yang mendukung

bidang perilaku organisasi seperti: psikologi, sosiologi, antropologi, dan ilmu politik.

Kontribusi ilmu psikologi fokus pada analisis tingkat individu (mikro), sedangkan empat ilmu lainnya fokus pada pemahaman proses kelompok dan organisasi (makro) (Robbins, 2007):

1. Psikologi; ilmu yang menilai, menjelaskan, dan mengubah perilaku manusia. Psikologi fokus pada pembelajaran dan pemahaman perilaku individual. Kontribusinya dalam perilaku organisasi dalam teori pembelajaran, kepribadian, konseling, psikologi industri, dan organisasi. Demikian juga pemahaman akan masalah kelelahan, kebosanan, persepsi, emosi, pelatihan, kepemimpinan yang efektif, motivasi, kepuasan kerja, pembuatan keputusan, sikap, seleksi, rancangan kerja, dan stres.
2. Sosiologi; studi tentang pembelajaran sistem sosial di mana individu menjalankan peran masing-masing, dengan memahami hubungan manusia dengan sesamanya. Kontribusinya dalam perilaku organisasi adalah pemahaman kelompok dalam organisasi, dinamika kelompok, rancangan kerja tim, struktur organisasi, teknologi, komunikasi, serta kekuasaan serta konflik.
3. Psikologi sosial; bidang ilmu psikologi memadukan teori psikologi dan sosiologi dengan fokus pada pengaruh seseorang akan orang lain. Kontribusinya dalam perilaku organisasi adalah perubahan (implementasi dan mengurangi retensinya), sikap, komunikasi, kepercayaan, pemuasan kebutuhan individu oleh kelompok, dan pembuatan keputusan kelompok.
4. Antropologi; studi yang mendalami manusia dan aktivitasnya (sistem organisasi). Kontribusinya pada perilaku organisasi terkait dengan nilai, sikap, budaya organisasi, dan lingkungan organisasi.
5. Politik; studi tentang perilaku individu dan kelompok dalam lingkungan politik. Kontribusinya pada perilaku organisasi adalah pemahaman akan strukturisasi konflik, dan kekuasaan.

Dari kelima bidang ilmu yang mendukung perilaku organisasi dapat dilihat bahwa setiap bidang ilmu memberikan kontribusi yang berbeda dan unit

analisis setiap bidang juga sesuai dengan outputnya. Untuk ilmu psikologi fokus analisisnya adalah individu. Sedangkan ilmu sosiologi, psikologi sosial, dan antropologi fokus unit analisisnya adalah kelompok. Kemudian ilmu sosiologi, antropologi, dan politik fokus unit analisisnya adalah sistem organisasi.

## 1.5 Tantangan dan Peluang Dalam Perilaku Organisasi

Pada umumnya kepentingan manajer yang mengelola individu dan organisasi tidak terlepas dari pemahaman akan perilaku organisasi. Terdapat banyak tantangan dan peluang bagi manajer dalam menggunakan konsep perilaku organisasi. Tantangan dan peluang yang dihadapi tersebut dapat dilihat sebagai berikut (Robbins and Judge, 2008) dan (Wibowo, 2013):

1. Respons terhadap tekanan ekonomi; perilaku organisasi dapat digunakan dalam menghadapi tekanan ekonomi khususnya pengelolaan pekerja pada kondisi ekonomi yang baik dan tidak baik.
2. Respons terhadap globalisasi; memudarnya batas wilayah antar negara dalam globalisasi memerlukan interaksi multikultural, atau pemahaman budaya internasional yang akan berpengaruh pada perilaku organisasi.
3. Mengelola keberagaman tenaga kerja; keberagaman sumber daya manusia dalam organisasi menuntut pengelolaan akan beragam perbedaan tersebut dalam pemberdayaan individu dalam pencapaian tujuan organisasi.
4. Peningkatan pelayanan konsumen; kecenderungan tuntutan pelanggan atas pelayanan yang memuaskan membuat organisasi merespons dengan penciptaan budaya organisasi yang responsif. Karyawan dilatih untuk berempati, memiliki kemampuan dan pengetahuan akan kebutuhan pelanggan, dan berusaha memuaskan pelanggan. Hal ini tidak terlepas dari konsep perilaku organisasi terkait pemahaman individu dan sistem organisasi.

5. Peningkatan keterampilan individu; organisasi berusaha meningkatkan keterampilan karyawannya dalam bekerja, di mana hal ini dapat dilaksanakan melalui magang, pelatihan, atau pembinaan. Manajer dapat meningkatkan diri melalui pekerjaan yang menantang, dan menciptakan tim kerja yang efektif. Semua ini tidak terlepas dari tantangan dalam penerapan perilaku organisasi.
6. Mendorong inovasi dan perubahan; organisasi yang dinamis membutuhkan inovasi dan perubahan. Kesuksesan organisasi jika mampu beradaptasi dan fleksibel, serta memperbaiki kualitas secara terus menerus, sehingga dapat memenangkan persaingan. Hal ini sebagai tuntutan dari sistem organisasi.
7. Mengatasi kesementaraan; dinamisasi dan fleksibilitas organisasi membuat manajer dan karyawan secara berkesinambungan dalam meningkatkan kompetensinya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan perubahan yang ada, karena iklim dari lingkungan bersifat sementara dan terus berubah.
8. Bekerja pada jaringan organisasi; hal ini membuat orang berkomunikasi dan bekerja sama melampaui batas waktu dan jarak. Manajer dan karyawan akan berperilaku yang berbeda dalam melakukan aktivitasnya dalam organisasi sendiri dengan jaringan lainnya. Warga organisasi dituntut memiliki beragam kemampuan dan mengembangkan keterampilan baru untuk bekerja dalam jaringan.
9. Membantu karyawan menyeimbangkan konflik kehidupan kerja; keseimbangan antara tuntutan kehidupan dan pekerjaan menjadi prioritas pekerja, sehingga pemahaman akan motivasi pekerja menjadi sangat penting. Tuntutan pekerjaan terkadang membuat konflik antara organisasi dengan kepentingan pribadi/keluarga pekerja, untuk itu dibutuhkan pemahaman akan pengelolaan konflik tersebut.
10. Menciptakan lingkungan kerja yang positif; organisasi berupaya menciptakan dan mempertahankan lingkungan kerja yang kondusif

dengan mengembangkan kekuatan manusia, dan mengeksplorasi potensi yang ada untuk menciptakan keunggulan bersaing.

11. Meningkatkan perilaku etis; tekanan pekerjaan, pelanggaran aturan, dan praktik kerja yang tidak sehat muncul karena adanya tuntutan produktivitas yang tinggi atau persaingan tidak sehat, hal ini terkait dengan etika dalam organisasi. Manajer berupaya menciptakan iklim organisasi yang sehat dan beretika bagi warga organisasi sehingga dapat bekerja dengan produktif berdasarkan pertimbangan perilaku yang benar dan salah.

Banyak tantangan yang juga dapat dijadikan peluang oleh manajer dalam menggunakan konsep perilaku organisasi dengan melihat beberapa isu vital yang dihadapi oleh manajer di mana perilaku organisasi diharapkan dapat menawarkan solusi mengatasinya. Isu penting terkait tantangan dan peluang ini menyangkut sikap terhadap globalisasi, mengelola diversitas tenaga kerja, peningkatan kualitas dan produktivitas, sikap akan ketersediaan tenaga kerja, pengoptimalan pelayanan pada pelanggan, peningkatan keterampilan personal, pemberdayaan tenaga kerja, sikap terhadap kesemantaraan, mendorong inovasi dan perubahan, membantu keseimbangan konflik kehidupan dan pekerjaan, serta mendorong perilaku etis.

Di mana semua ini menuntut keterampilan dari manajer untuk mengelolanya sehingga hal ini menjadi peluang agar individu yang bekerja dalam organisasi secara optimal yang akan berdampak pada efektivitas dan efisiensi dalam pencapaian tujuan organisasi.

## 1.6 Konteks Lingkungan Dalam Perilaku Organisasi

Lingkungan sangat berperan dalam mendukung penerapan konsep perilaku organisasi (Luthans, 2006). Lingkungan teknologi informasi dan globalisasi memberikan dampak terhadap perkembangan manajemen pengetahuan dan aset intelektual (manusia) dalam organisasi. Globalisasi sebagai konteks lingkungan terhadap sifat organisasional memberikan dampak yang signifikan

terhadap perkembangan organisasi dalam penciptaan dan penerapan budaya dan nilai multikultural dalam organisasi.

Demikian dengan lingkungan terkait dengan diversitas dan etika. Diversitas menjadi dinamika bentik dalam bidang manajemen dan perilaku organisasi. Pengelolaan diversitas yang efektif membutuhkan pendekatan individu dan pendekatan organisasi yang optimal. Beragam alasan utama peningkatan diversitas seperti tekanan persaingan, pengakuan, perubahan demografi dan tenaga kerja, tuntutan undang-undang dan hukum, serta peningkatan pertumbuhan bisnis internasional. Pengelolaan diversitas dapat dilakukan dengan pengembangan organisasi multikultural, pendekatan individu dengan pembelajaran dan empati. Kemudian pendekatan organisasi melalui tes perekrutan tenaga kerja, pelatihan, mentoring, serta program kerja dan keluarga inovatif.

Demikian halnya dengan etika dan perilaku etis dalam organisasi meliputi permasalahan moral yang dikaitkan dengan perilaku benar dan salah. Disadari bahwa etika dan moralitas memberikan dampak pada hasil kerja individu dan organisasi, karena moralitas dan etika individu di tempat kerja akan memberikan kontribusi pada individu, kelompok, dan organisasi. Contoh masalah etika dalam lingkungan kerja yang sering terjadi berupa pelecehan seksual dan persoalan privasi karyawan. Hal ini menjadi tantangan yang dihadapi organisasi dan harus disadari serta menjadi perhatian dalam pengelolaannya.



## **Bab 2**

# **Perilaku Individu dan Pengaruhnya Terhadap Organisasi**

### **2.1 Pendahuluan**

Setiap usaha untuk mengetahui mengapa manusia berperilaku seperti mereka tunjukkan di dalam organisasi memerlukan pemahaman tertentu tentang perbedaan - perbedaan individual. Para manajer banyak mencurahkan waktu mereka untuk membuat penilaian tentang penyesuaian antara individu. Motivasi didefinisikan sebagai suatu kerelaan untuk mengusahakan seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu (Robbins and Judge, 2013).

Organisasi harus percaya bahwa untuk mencapai keunggulannya, perlu mengusahakan kinerja individu yang setinggi-tingginya. Pada dasarnya kinerja individu memengaruhi kinerja tim dan pada akhirnya memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi tidak hanya perilaku *in-role* tetapi juga perilaku *extra-role*. Perilaku *extra-role* sangat penting artinya karena memberikan manfaat yang lebih baik untuk

menunjang keberlangsungan organisasi. Perilaku *extra-role* di dalam organisasi dikenal dengan istilah Organizational Citizenship Behavior (Oguz, 2010).

Setiap individu atau karyawan menurut Sarwoko (2007) akan memiliki karakteristik yang berbeda dalam setiap hal, sehingga perusahaan harus mengetahui bagaimana perbedaan individu akan memengaruhi perilaku dan kinerja karyawannya. Variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan adalah budaya organisasi, hal ini disebabkan budaya organisasi akan memadukan perbedaan individu dalam satu nilai atau norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi, dan mengarahkan perilaku anggota organisasi pada satu tujuan yaitu pencapaian tujuan perusahaan.

Bukan rahasia lagi bahwa setiap individu memiliki kebutuhan hidup, mulai dari yang sederhana sampai kebutuhan yang mewah. Setiap individu memerlukan suatu tempat untuk memenuhi kebutuhannya. Manusia memerlukan organisasi untuk pemenuhan kebutuhan hidupnya. Baik itu organisasi di bidang pendidikan, hobi, pekerjaan, politik dan lain sebagainya. Teori perilaku organisasi telah menjelaskan bagaimana perbedaan kebutuhan antar individu, karakter-karakter setiap individu, dan komunikasi antar individu yang berpengaruh dalam pencapaian tujuan itu. Dinamika perilaku individu dalam organisasi sangat unik dan menjadi menarik untuk diteliti sehingga dapat digunakan sebagai ukuran ‘kualitas’ terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Stigma ukuran terhadap individu dalam pencapaian tujuan organisasi akan terbagi menjadi 4 jenis yaitu: Orang Lama Berpikiran Lama, Orang Lama Berpikiran Baru, Orang Baru Berpikiran Lama dan Orang Baru Berpikiran Baru (Taufiq, 2013). Manusia sebagai individu ketika berada dalam organisasi akan membawa kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan-pengharapan, kebutuhan dan pengalaman masa lalunya sebagai karakteristik individunya. Oleh karena itu, *style* seseorang dalam organisasi akan lebih banyak dipengaruhi masa lalunya, apalagi jika seseorang itu tidak mau belajar, tidak siap menerima perubahan, lebih- lebih memiliki *post power syndrome*.

Selanjutnya dikatakan bahwa Kondisi pada tataran operasional memunculkan realitas bahwa setiap individu memiliki kemampuan yang berbeda, kemampuan secara langsung memengaruhi tingkat kinerja dan kepuasan anggota organisasi melalui kesesuaian kemampuan pekerjaan. Dari sisi pembentukan perilaku dan sifat manusia, perilaku individu akan berbeda dikarenakan oleh kemampuan yang dimilikinya juga berbeda. Pembelajaran

merupakan bukti dari perubahan perilaku individu. Pembelajaran terjadi setiap saat dan relatif permanen yang terjadi sebagai hasil dari pengalaman. Hanya sedikit orang yang menyadari ‘belajar’ dalam perspektif organisasi sehingga ia dapat bertahan dan berkembang secara positif, namun sebagian besar lainnya adalah bertahan dan cenderung memaksakan kondisi dirinya untuk dapat diterima maka dinamika dan percepatan perkembangan organisasi cenderung ke arah negatif, pada kondisi demikian biasanya organisasi tinggal menunggu waktu untuk tenggelam.

## 2.2 Definisi Perilaku 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 yang lainnya. Organisasi juga merupakan suatu lingkungan yang mempunyai karakteristik seperti keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hierarki, pekerjaan, tugas, wewenang, tanggung jawab, sistem penggajian, sistem pengendalian, dan sebagainya.

Menurut Organ dalam Sandhika and Sobandi (2018) *organizational citizenship behavior* merupakan suatu perilaku individu yang tidak diatur oleh organisasi, dan yang tidak diperhitungkan sistem *reward* secara formal, namun perilaku ini akan mendorong efektivitas dan efisiensi fungsi organisasi secara keseluruhan. Perilaku tersebut meliputi: mempelajari tugas-tugas baru, sebagai sukarelawan yang melakukan sesuatu bagi keuntungan kelompok, dan lebih memiliki orientasi terhadap karyawan baru. Namun terkadang ada beberapa faktor-faktor yang menghambat pegawai melakukan perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) sehingga kinerja pegawai tidak efektif dan efisien sebagaimana yang diharapkan.

Sedangkan menurut Oguz (2010) bahwa *organizational Citizenship Behavior* merupakan suatu perilaku individu yang tidak diatur oleh organisasi, dan yang tidak diperhitungkan sistem *reward* secara formal, namun perilaku ini akan

mendorong efektivitas dan efisiensi fungsi organisasi secara keseluruhan. Perilaku tersebut meliputi: mempelajari tugas-tugas baru, sebagai sukarelawan yang melakukan sesuatu bagi keuntungan kelompok, dan lebih memiliki orientasi terhadap karyawan baru.

Perilaku individu adalah segala hal yang dilakukan seseorang, baik yang dipengaruhi secara langsung maupun tidak langsung yang dapat memengaruhi keberadaannya (prestasi) dan lingkungannya (rekan kerja, pimpinan, dan organisasi). Hal ini berarti bahwa setiap tindakan yang dilakukan oleh seseorang jelas akan memberi dampak pada lingkungan sekitarnya (Arifin dalam Selanno, 2014). Perilaku individu dapat bersifat positif (membangun) dan sebaliknya juga dapat bersifat negatif (merugikan). Gibson mengungkapkan bahwa untuk memahami perbedaan individu, para manajer harus; 1) mengamati dan mengenali perbedaan, 2) mempelajari variabel-variabel yang memengaruhi perilaku individu, 3) menemukan hubungan antara variabel.

Individu membawa ke dalam tatanan organisasi, seperti kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya. Ini semuanya adalah karakteristik yang dipunyai individu, dan karakteristik ini akan dibawa olehnya manakala ia akan memasuki suatu lingkungan baru, yakni organisasi atau lainnya. Perilaku individu dalam organisasi efektif memperlihatkan motivasi kerja yang tinggi, kompetensi kerja yang baik, kepribadian yang baik, nilai-nilai yang dimiliki, kepuasan kerja, dan komitmen kerja. Perilaku individu berpengaruh terhadap perjalanan dan perkembangan organisasi dalam mencapai visi dan misinya (Situmorang, 2011).

Sulfemi, (2017) mengatakan perilaku adalah respons individu terhadap stimulus atau suatu tindakan yang dapat diamati dan mempunyai tujuan baik disadari ataupun tidak. Perilaku individu adalah perilaku atau interaksi yang dilakukan oleh manusia atau individu di lingkungannya, perilaku setiap individu sangatlah berbeda dan hal ini dipengaruhi oleh lingkungan di mana individu tersebut tinggal, perilaku yang berbeda mengakibatkan berubahnya kebutuhan setiap individu, untuk itu perlunya suatu organisasi agar kebutuhan yang berbeda tersebut dapat terpenuhi dengan bekerja sama antar individu. Manusia adalah salah satu dimensi penting dalam organisasi.

Menurut Widyanti (2019) kinerja organisasi sangat tergantung pada kinerja individu yang ada di dalamnya. Seluruh pekerjaan dalam perusahaan itu, para karyawanlah yang menentukan keberhasilannya. Sehingga berbagai upaya meningkatkan produktivitas perusahaan harus dimulai dari perbaikan

produktivitas karyawan. Oleh karena itu, pemahaman tentang perilaku organisasi menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan kinerjanya. Karyawan sebagai individu ketika memasuki perusahaan akan membawa kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan-pengharapan, kebutuhan dan pengalaman masa lalunya sebagai karakteristik individunya. Oleh karena itu, maaf-maaf kalau kita mengamati karyawan baru di kantor. Ada yang terlalu aktif, maupun yang terlalu pasif.

Fahmai dalam Endang Pitaloka (2013) menjelaskan bahwa memahami manusia perlu dilakukan untuk melihat karakter personal. Pada dasarnya seorang manusia itu unik; masing-masing memiliki karakter yang berbeda yang dibentuk oleh lingkungan, pengalaman, pendidikan dan lain-lain. Karakter-karakter tersebutlah yang muncul dalam perilaku individu. Perilaku individu adalah suatu reaksi yang dimiliki oleh seseorang terhadap segala sesuatu yang dilihat, dirasa dan dipahami untuk selanjutnya terbentuk dalam perbuatan dan sikap. Penilaian perilaku dapat dicermati melalui berbagai pendekatan, seperti pengamatan yang detail, evaluasi, serangkaian tes tertentu, dll.

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

Perilaku memiliki definisi yang luas. Perilaku dapat diartikan tindakan atau aktivitas dari manusia itu sendiri yang mempunyai bentangan yang sangat luas antara lain: berjalan, berbicara, menangis, tertawa, bekerja, kuliah, menulis, membaca, dan sebagainya. Perilaku juga diartikan sebagai respons atau reaksi seseorang terhadap stimulus atau rangsangan dari luar salah satunya lingkungan Organisasi. Implementasi rencana organisasi sangat tergantung kepada karakteristik individu yang terdapat dalam organisasi.

Organisasi perlu memahami lebih jauh karakteristik dan sikap serta perilaku dari setiap individu. Harus disadari dan diterima bahwa manusia ditakdirkan tidak sama, baik dari sisi latar belakang biologisnya, latar belakang pendidikannya, hingga berbagai faktor yang memengaruhi setiap karakteristik

individu. Oleh karenanya, keragaman dari individu sudah menjadi sebuah keniscayaan, dan tidak bisa dinafikan keberadaannya (Danandjaya, 2020).

## 2.3 Karakter Yang Melekat Pada Individu

Robbins and Judge (2013) mengatakan bahwa topik bahasan pada individu dalam organisasi ini meliputi:

1. Dasar-dasar perilaku individu.
2. Sikap dan kepuasan kerja.
3. Kepribadian dan nilai.
4. Persepsi dan pengambilan keputusan individu.
5. Konsep-konsep motivasi.
6. Emotions and Moods (emosi dan suasana hati).

Selanjutnya dikatakan bahwa ada tiga variabel individu, yakni kemampuan, karakteristik biografis dan pembelajaran. Kemampuan merujuk ke kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu, jadi secara langsung memengaruhi tingkat kinerja dan kepuasan karyawan melalui kesesuaian kemampuan-pekerjaan. Kemampuan ini dibagi atas kemampuan intelektual (IQ) adalah kapasitas untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan mental, dan kemampuan fisik adalah kemampuan menjalankan tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan, dan karakteristik-karakteristik serupa. Karakteristik-karakteristik biografis seperti usia, jenis kelamin, status kawin, banyaknya tanggungan, dan masa kerja dalam organisasi; ke semuanya ini secara objektif dan mudah didapatkan dari catatan personalia. Pembelajaran adalah setiap perubahan perilaku yang relatif permanen yang terjadi sebagai hasil dari pengalaman.

Pada umumnya setiap individu memiliki suatu kebutuhan hidup, mulai dari yang sederhana(primer) sampai kebutuhan yang lebih/luas (tersier). Karena untuk memenuhi kebutuhannya, setiap individu memerlukan suatu tempat untuk memenuhi kebutuhannya. Walaupun demikian, banyak orang yang belum mengenal dirinya sendiri, seperti memahami kelemahan dan kekuatan sendiri, Maka dari itu, manusia memerlukan organisasi untuk pemenuhan

kebutuhan hidupnya. Baik itu organisasi di bidang pendidikan, hobi, pekerjaan, dan lain – lain. Suatu komponen utama dalam memperoleh pemahaman diri adalah mencari tahu bagaimana kadar diri sendiri pada karakteristik-karakteristik kepribadian yang utama. Dalam perilaku organisasi dijelaskan bagaimana perbedaan kebutuhan antar individu, karakter – karakter setiap individu, dan komunikasi antar individu yang berpengaruh dalam pencapaian tujuan itu (Widyanti, 2019).

Setiap individu pun memiliki kemampuan yang berbeda, kemampuan secara langsung memengaruhi tingkat kinerja dan kepuasan karyawan melalui kesesuaian kemampuan – pekerjaan. Dari sisi pembentukan perilaku dan sifat manusia, perilaku individu akan berbeda dikarenakan oleh kemampuan yang dimilikinya juga berbeda. Pembelajaran merupakan bukti dari perubahan perilaku individu. Pembelajaran terjadi setiap saat dan relatif permanen yang terjadi sebagai hasil dari pengalaman. Meski manusia dapat belajar dan dapat dipengaruhi oleh lingkungan mereka, terlalu sedikit perhatian yang diberikan dalam peran yang dimainkan pada evolusi pembentukan perilaku manusia.

Lingkup Analisis Perilaku Organisasi



**Gambar 2.1:** Lingkup Analisa Perilaku Organisasi (Robbins and Judge, 2013)

Para psikologi evolusioner memberitahu kita bahwa manusia pada dasarnya sudah terbentuk ketika dilahirkan. Kita lahir di dunia ini dengan sifat-sifat yang sudah mendarah daging, diasah, dan diadaptasikan terus selama jutaan tahun, yang membentuk dan membatasi perilaku kita. Psikologi evolusioner menentang pemahaman yang menyatakan bahwa manusia bebas untuk

mengubah perilaku jika dilatih atau dimotivasi. Akibatnya, kita menemukan bahwa orang dalam tataran organisasi sering berperilaku dengan cara yang tampaknya tidak bermanfaat bagi diri mereka sendiri atau majikan mereka (Widyanti, 2019).

Berdasarkan gambar di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi terbentuk dari perilaku individu-individu dalam organisasi tersebut, perilaku kelompok atau tim, dan perilaku institusi. Menurut Mulyadi (2015) perilaku individu adalah segala tindakan yang dilakukan dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan manusia". Perilaku individu dalam organisasi adalah bentuk interaksi antara karakteristik organisasi. Memahami perilaku dengan baik berarti telah memahami karakteristik yang melekat pada individu itu sendiri.

Prinsip-Prinsip Dasar yang Memengaruhi Perilaku Individu:

1. Manusia berbeda perilakunya karena kemampuannya tidak sama. Pada dasarnya kemampuan manusia itu terbatas dan setiap manusia berbeda, perbedaan ini yang membedakan perilaku seseorang dengan orang lain.
2. Manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda. Perilaku manusia pada dasarnya didorong oleh adanya kebutuhan. Kebutuhan yang dimaksud adalah berupa pernyataan dari diri seseorang yang dapat mendorong seseorang dalam melakukan sesuatu untuk dapat mencapainya.
3. Orang berpikir tentang masa depan, dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak. Melalui perilakunya manusia berusaha memenuhi kebutuhannya dalam banyak hal. Berangkat dari kebutuhan potensial ini seseorang kemudian melakukan serangkaian tindakan, manakala ia mempunyai kesempatan untuk menggapai masa depannya dengan membuat pilihan mengenai perilakunya.

Adapun indikator perilaku individu menurut Inayatuddinayah, Iswadi and Mahfudoh (2019) adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik Biografis Individu

Karakteristik Biografis Individu adalah karakteristik personal yang terdiri dari umur, jenis kelamin, jumlah tanggungan dan status perkawinan.

## 2. Kemampuan

Kemampuan adalah kapasitas seorang individu dalam melaksanakan aktivitas yang dilakukan. Seperti kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

## 3. Pembelajaran

Pembelajaran merupakan suatu perubahan perilaku yang relatif permanen yang terjadi setiap saat karena pengalaman atau pelatihan. Pembelajaran diartikan sebagai suatu perubahan perilaku yang relatif permanen yang terjadi setiap saat dan merupakan perubahan yang relatif konstan dalam tingkah laku yang terjadi karena pendidikan atau pelatihan.

## 4. Kepribadian

Kepribadian seseorang dipengaruhi oleh hasil dari keturunan dan lingkungan. Di antara faktor yang memberi tekanan pada pembentukan kepribadian adalah kebudayaan di mana kita dibesarkan, pengkondisian awal, keluarga, teman, kelompok sosial dan pengaruh-pengaruh lain yang kita alami. Selain itu situasi juga memengaruhi dampak keturunan dan lingkungan pada kepribadian individu.

Pemahaman atas perilaku individu sangatlah penting. Dengan memahami perilaku individu yang lain, seperti rekan kerja, atasan, bawahan, baik di lingkungan organisasi maupun di lingkungan masyarakat umum maka kita akan dapat berpikir, bersikap dan bertindak dengan tepat, yang dengan demikian maka komunikasi akan berlangsung secara efektif dan efisien. unit yang siap ke dalam gudang, dll. Menurut Winardi (2004) tiga kelompok variabel yang secara langsung memengaruhi perilaku individu atau apa yang dilakukan karyawan meliputi variabel individual, variabel psikologis, dan variabel keorganisasian.

Menurut Khaerul Umam (2010) Perilaku individu dalam organisasi adalah sikap dan tindakan (tingkah laku) seorang manusia (individu) dalam organisasi sebagai ungkapan dari kepribadian, persepsi, dan sikap jiwanya, yang bisa berpengaruh terhadap prestasi (kerja) dirinya dan organisasi (Sigit Riyadi and Widiastuti, 2018).

Menurut Danandjaya (2020) konsep perilaku dari individu perlu dipelajari, karena kepribadian pada dasarnya merupakan karakteristik psikologis dan perilaku dari individu yang sifatnya permanen, yang membedakan satu individu dengan individu lainnya. Pimpinan organisasi dituntut untuk dapat memahami kepribadian dari setiap individu agar pimpinan dapat mengetahui bagaimana cara terbaik untuk menghadapi mereka, dan dapat menempatkan mereka pada tempat yang sesuai, walau dalam kenyataannya dalam hal kesesuaian tenaga kerja yang dibutuhkan terkait dengan faktor individu sebagai tenaga kerja, organisasi tidak selalu benar mendapatkan dan menempatkan tenaga kerja yang benar-benar sesuai dengan harapan dan tuntutan dalam pekerjaan. Hal tersebut biasa karena individu benar-benar tidak sempurna. Perilaku sangat menarik untuk dipelajari baik perilaku individu ataupun perilaku kelompok, mungkin kedengarannya asing untuk mempelajari perilaku itu sendiri, namun hal ini sangat penting karena dengan mengetahui arti dari perilaku kita dapat mengetahui apa yang diinginkan oleh individu tersebut, hal ini bertujuan agar apa yang kita harapkan dapat tercapai dengan kerja sama setiap individu dengan keanekaragaman perilakunya. Selain itu perilaku dalam sebuah organisasi sangat memengaruhi jalannya suatu organisasi tersebut.

Menurut Ginting (2019) bahwa perilaku individu perlu mengembangkan penyesuaian diri yang positif dan menghindarkan penyesuaian diri yang keliru.

Terdapat beberapa karakteristik penyesuaian diri yang positif yaitu:

1. Kemampuan menerima dan memahami diri sebagaimana adanya. Karakteristik ini mengandung pengertian bahwa orang yang mempunyai penyesuaian diri yang positif adalah orang yang sanggup menerima kelemahan-kelemahan, kekurangan-kekurangan di samping kelebihan-kelebihannya. Individu tersebut mampu menghayati kepuasan terhadap keadaan dirinya sendiri, dan membenci apalagi merusak keadaan dirinya betapa pun kurang memuaskan menurut penilaianya.

Hal ini bukan berarti bersikap pasif menerima keadaan yang demikian melainkan ada usaha aktif disertai kesanggupan mengembangkan segenap bakat, potensi, serta kemampuannya secara maksimal.

2. Kemampuan menerima dan menilai kenyataan lingkungan di luar dirinya secara objektif, sesuai dengan perkembangan rasional dan perasaan. Orang yang memiliki penyesuaian diri positif yang memiliki ketajaman dalam memandang realitas, dan mampu memperlakukan realitas atau kenyataan secara wajar untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Ia dalam berperilaku selalu bersikap mau belajar dari orang lain sehingga secara terbuka ia mau menerima masukan dari orang lain.
3. Kemampuan bertindak sesuai dengan potensi, kemampuan yang ada pada dirinya dan kenyataan objektif di luar dirinya. Karakteristik ini ditandai oleh kecenderungan seseorang untuk tidak menyia-nyiakan kekuatan yang ada pada dirinya dan akan melakukan hal-hal di luar jangkauan kemampuannya. Hal ini terjadi perimbangan yang rasional antara energi yang dikeluarkan dengan hasil yang diperoleh, sehingga timbul kepercayaan terhadap diri maupun lingkungannya.
4. Memiliki perasaan yang aman dan memadai. Individu yang tidak lagi dihantui oleh rasa cemas ataupun ketakutan dalam hidupnya serta tidak mudah dikecewakan oleh keadaan sekitarnya. Perasaan aman mengandung arti bahwa orang tersebut mempunyai harga diri yang mantap, tidak lagi merasa terancam dirinya oleh lingkungan di mana ia berada, dapat menaruh kepercayaan terhadap lingkungan dan dapat menerima kenyataan terhadap keterbatasan maupun kekurangan-kekurangan dari lingkungannya.
5. Rasa hormat pada manusia dan mampu bertindak toleran. Karakteristik ini ditandai oleh adanya pengertian dan penerimaan keadaan di luar dirinya walaupun sebenarnya kurang sesuai dengan harapan dan keinginannya.
6. Terbuka dan sanggup menerima umpan balik. Karakteristik ini ditandai dengan kemampuan bersikap dan berbicara atas dasar kenyataan sebenarnya, ada kemauan belajar dari keadaan sekitarnya, khususnya belajar mengenai reaksi orang lain terhadap perilakunya.
7. Memiliki kestabilan psikologis terutama kestabilan emosi. Hal ini tercermin dalam memelihara tata hubungan dengan orang lain, yakni

- tata hubungan yang sangat penuh perasaan, mempunyai pengertian yang dalam, dan sikap yang wajar.
8. Mampu bertindak sesuai dengan norma yang berlaku, serta selaras dengan hak dan kewajibannya. Individu mampu mematuhi dan melaksanakan norma yang berlaku tanpa adanya paksaan dalam setiap perilakunya. Sikap dan perilakunya selalu didasarkan atas kesadaran akan kebutuhan norma, dan atas keinsafan sendiri.

## 2.4 Pengaruh Perilaku Individu Terhadap Organisasi

Perilaku seseorang biasanya diwarnai oleh hakikat tujuan yang ingin dicapai, meskipun yang bersangkutan tidak selalu sadar adanya kaitan antara perilaku dan tujuan tersebut. Perwujudan perilaku seseorang adalah tindakan-tindakan yang dilakukannya. Karena tujuan yang ingin dicapai seseorang atau organisasi beraneka ragam, maka tindakan-tindakan yang dilakukan pun beraneka ragam pula dan tidak mustahil bahwa seseorang atau organisasi melakukan beberapa tindakan sekaligus.

Perilaku adalah berkaitan dengan interaksi seseorang dengan orang lain atau seseorang yang lainnya. Perilaku di sini menekankan adanya interaksi antara satu dengan yang lainnya. Interaksi tersebut saling menguntung dan memberikan makna tersendiri bagi seseorang atau organisasi. Seseorang yang selalu berinteraksi itulah yang menjadi salah satu indikator makhluk sosial (Kudussamah, 2020).

Menurut Robbins and Judge (2013) dalam bukunya yang berjudul Perilaku Organisasi Edisi Ke 16 bahwa produktivitas sangat dipengaruhi oleh perilaku individu seperti ciri biografis (usia, jenis kelamin, status perkawinan dan masa kerja), kepribadian dan emosi, nilai dan sikap, kemampuan individu, persepsi, motivasi, pembelajaran individu, dan pengambilan keputusan individu. Sementara produktivitas diukur dengan cara pengukuran kinerja karyawan. Kita dapat mengatakan bahwa seorang individu memasuki organisasi dengan sekumpulan sikap yang secara relatif sudah berakar dan kepribadian yang pada dasarnya sudah mapan.

Walaupun tidak terpasang secara permanen, sikap dan perilaku seorang karyawan pada dasarnya “sudah demikian” pada saat dia memasuki organisasi. Bagaimana seorang karyawan menginterpretasikan lingkungan kerjanya (persepsi) akan memengaruhi tingkat motivasi mereka, apa yang mereka pelajari dalam pekerjaan, dan akhirnya akan menjadi perilaku kerja mereka. Kita juga menambahkan kemampuan untuk mengakui bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh bakat dan keterampilan yang dimiliki oleh individu tersebut ketika dia bergabung dengan organisasi.

Hasil penelitian Sandhika and Sobandi (2018) menunjukkan bahwa perilaku individu organisasi (organizational citizenship behavior) yang meliputi indikator selalu siap memberi bantuan pada orang-orang yang ada di sekelilingnya, secara sengaja, tulus, dan spontan menolong orang yang terlihat membutuhkan bantuan, melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur, menunjukkan perilaku yang melebihi dari prasyarat minimum, dapat dengan mudah beradaptasi dengan lingkungan kerja, selalu menunjukkan semangat dan antusiasme dalam bekerja, berusaha untuk menghargai dan menjaga hubungan baik dengan orang lain, mempunyai rasa memiliki pada organisasi di mana dia bekerja, dan menginginkan adanya kemajuan bagi organisasi berada pada kategori cukup baik.

Keefektifan suatu organisasi, dalam rangka mencapai tujuan menurut Gibson dalam Sarwoko (2007), akan sangat dipengaruhi oleh kualitas anggota organisasi, khususnya perilaku para anggota organisasi tersebut, dengan kata lain kinerja organisasi tergantung oleh kinerja individu. Para pengelola suatu organisasi, terutama para manajer, sangatlah penting mengetahui perilaku individu atau karyawan sebagai anggota di dalam organisasinya, agar ia lebih mudah menggerakkan atau memotivasi mereka untuk bekerja mencapai kinerja tinggi.

Melalui pengenalan dan pemahaman terhadap perilaku kerja karyawan diharapkan akan bisa meramalkan, menjelaskan dan mengendalikan perilaku karyawan ke arah yang dikehendaki. Faktor individu berkaitan dengan sikap/tingkah laku seorang manusia dalam organisasi sebagai ungkapan dari kepribadian, persepsi dan sikap jiwanya, yang bisa berpengaruh terhadap prestasi (kinerja) dirinya dan organisasinya. Faktor individu merupakan faktor yang dalam diri individu, yang membedakan antara individu yang satu dengan lainnya dalam melakukan pekerjaannya. Situasi mengenai perbedaan individu seperti sikap, persepsi dan kemampuan akan membantu seorang manajer dalam menjelaskan perbedaan tingkat-tingkat kinerja. Untuk mengerti

perbedaan individu, para manajer harus: mengamati dan mengenai perbedaan; mempelajari variabel-variabel yang memengaruhi perilaku individu; menemukan hubungan di antara variabel-variabel tersebut.

Pada tingkat individu, jika anggota merasa bahwa organisasi memenuhi kebutuhan dan karakteristik individunya, ia akan cenderung berperilaku positif. Tetapi sebaliknya, jika anggota tidak merasa diperlakukan dengan adil, maka mereka cenderung untuk tidak tertarik melakukan hal yang terbaik (Cowling dan James, dalam Selanno, 2014) Untuk itu, ketika seseorang mempunyai ketertarikan yang tinggi dengan pekerjaan, seseorang akan menunjukkan perilaku terbaiknya dalam bekerja.

Selanjutnya menurut Cowling dan James, tidak semua individu tertarik dengan pekerjaannya. Akibatnya beberapa target pekerjaan tidak tercapai, tujuan-tujuan organisasi tertunda dan kepuasan dan produktivitas anggota menurun. Berdasarkan hasil penelitian Sigit Riyadi and Widiastuti (2018) pada Mataram Sakti Cabang Mijen menunjukkan bahwa individu berpengaruh positif terhadap perilaku individu dalam organisasi. artinya apabila individu di dalam organisasi baik maka perilaku individunya akan baik.

Peran penyesuaian diri dalam sebuah organisasi yang melaksanakan serangkaian pekerjaan telah lama disoroti oleh para ahli. Salah satu di antaranya adalah Hurlock dalam Ginting (2019) mengatakan: Penyesuaian diri adalah dasar bagi penyesuaian pekerjaan. Kesalahan melakukan penyesuaian diri menyebabkan kekecewaan dan ketidakpuasan dalam aktivitas pekerjaan. Penyesuaian diri harus dibangun dari latar belakang pengalaman individu pegawai yang sukses, sehingga mempunyai pengaruh terhadap penyesuaian pekerjaan dan menumbuhkan kepuasan dan motivasi kerja.

Dalam suatu organisasi, pegawai yang melakukan aktivitas pekerjaan, kecenderungannya selalu berusaha mencari peluang- peluang dan meningkatkan fungsi dan perannya dalam suatu organisasi. Karena itu pegawai berupaya secara terus menerus mengasah kemampuannya sambil menyesuaikan diri secara harmonis terhadap tuntutan pekerjaan organisasi.

Penyesuaian diri dalam organisasi adalah proses pegawai mencapai keseimbangan diri dalam memenuhi kebutuhan pribadi dan kepentingan lingkungan organisasi. Kemampuan mencapai keseimbangan ini barangkali tidak akan pernah tercapai sepanjang hayat. Namun demikian usaha terus-menerus harus dilakukan agar tercipta karakteristik pegawai yang sanggup mengatasi berbagai tekanan dan tantangan dalam organisasi. Pegawai-pegawai

dengan kepribadian yang sehat dan berhasil dalam penyesuaian diri pada suatu organisasi, bilamana pegawai tersebut mampu memenuhi kebutuhan jasmani dan psikisnya dengan cara-cara yang wajar dan diterima oleh organisasi.

Menurut Nurisman, T and Syaharudin (2017), selain budaya organisasi perusahaan juga harus mampu menganalisis dan menyelesaikan permasalahan yang kecil namun menentukan tujuan perusahaan akan berjalan dengan baik atau tidak, hal kecil itu yaitu karakteristik individu dari karyawan-karyawan sendiri. karakteristik karyawan yang berbeda-beda akan menjadi suatu permasalahan yang fatal apabila perusahaan, khususnya manajer tidak mampu membawa perbedaan tersebut menjadi satu visi dan misi demi tujuan perusahaan itu sendiri. Perbedaan yang tercermin itu diharapkan memberikan keunikan dan keragaman dalam suatu perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan maupun memberikan inovasi-inovasi, ataupun ide-ide gagasan yang mampu memberikan keuntungan dan kemajuan perusahaan. Namun, karena perbedaan karakteristik itu permasalahan antar karyawan tidak dapat dipungkiri akan terjadi, seperti hal persaingan dalam bekerja ataupun hal-hal lain yang mampu membuat penurunan kinerja karyawan dan menjadikan suasana dalam perusahaan menjadi tidak kondusif, di sini perusahaan diharuskan mampu menangani dan meminimalisir hal-hal tersebut.

Perusahaan diharapkan peka dan mampu memberikan motivasi-motivasi yang mampu mengondisikan suasana dalam perusahaan itu sendiri. Sama halnya dengan budaya organisasi dan karakteristik individu yang berbeda-beda, motivasi dari perusahaan juga merupakan suatu hal yang sangat perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja karyawan sesuai tujuan perusahaan.

Keberhasilan perusahaan tidak terlepas dari perilaku individu dan prestasi kerja karyawan. Ini bisa dilihat bahwa manajemen perusahaan terkadang mengabaikan prestasi kerja karyawan sehingga karyawan merasa prestasi karyawan tidak ada hubungannya dengan perilaku organisasi. Ada hubungan kuat antara kinerja dan prestasi kinerja, bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan peranannya dalam organisasi. Dan prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Rajagukguk, 2017).

Adapun kinerja individu menurut Gaffar, Abdurahman and Yantahin (2017) adalah dasar kinerja organisasi sehingga pihak manajemen dituntut untuk memahami

perilaku individu. Perilaku individu sangat dipengaruhi oleh bagaimana karakteristik individu yang mencirikan antara satu orang dengan orang lain berbeda adalah karena masing-masing memiliki potensi dan kebutuhan yang berbeda. Perbedaan individu yang tercermin pada tujuan individu harus diperhatikan oleh setiap organisasi untuk dipenuhi selaras dengan tujuan organisasi.

Variabel individual mencakup kemampuan dan keterampilan, latar belakang keluarga, kepribadian, prestasi, sikap, ciri (atribusi), kapasitas belajar, umur, ras, jenis kelamin dan pengalaman. Kekurangan tersebut dapat bersifat fisik (misalnya kebutuhan akan makan) bersifat psikologis (misalnya kebutuhan untuk beraktualisasi diri) atau bersifat sosiologis (misalnya kebutuhan untuk berinteraksi sosial). Kebutuhan merupakan pemicu atas respons perilaku. Implikasinya adalah bila kebutuhan ada, individu menjadi lebih mudah terpengaruh kepada upaya memotivasi dari para manajer. Proses motivasi mengarah pada tujuan atau hasil yang ingin dicapai oleh setiap karyawan dan dipandang sebagai kekuatan yang menarik untuk melakukan pekerjaan.

Setiap orang dalam organisasi mempunyai karakteristik individu yang berbeda-beda. Karakteristik individu yang mencirikan antara satu orang dengan orang lain berbeda adalah karena masing - masing individu memiliki potensi dan kebutuhan yang berbeda. Oleh karena itu pihak manajemen dituntut untuk memahami perilaku individu. Perbedaan yang tercermin pada tujuan individu harus diperhatikan oleh organisasi untuk dipenuhi agar selaras dengan tujuan organisasi. Karakteristik individu dan lingkungan kerja akan berpengaruh terhadap prestasi kerjanya, sedangkan prestasi kerja individu adalah dasar dari prestasi kerja organisasi.

Pihak manajemen perlu memperhatikan karakteristik individu serta memandang lingkungan kerja yang aman dan kultur organisasi yang menjanjikan, sehingga karyawan atau pelaku individu dapat melaksanakan tugas dalam menunjang prestasi kerja mereka. Upaya- upaya yang dapat dilakukan oleh seorang manajer dalam memotivasi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja tidak hanya tergantung pada besarnya gaji atau bonus semata, motivasi karyawan sendiri yang dipengaruhi oleh karakteristik individu dan lingkungan kerjanya merupakan komponen yang memengaruhi mereka dalam melakukan pekerjaan (Susana, 2009).

Sedangkan Gibson, et al. dalam Susana, (2009) menyatakan bahwa prestasi kerja individu adalah dasar prestasi kerja organisasi sehingga pihak manajemen dituntut untuk memahami perilaku individu. Perilaku individu

sangat dipengaruhi oleh bagaimana karakteristik individu yang bersangkutan. Karakteristik individu yang mencirikan antara satu orang dengan orang lain berbeda adalah karena masing-masing memiliki potensi dan kebutuhan yang berbeda. Perbedaan individu yang tercermin pada tujuan individu harus diperhatikan oleh setiap organisasi untuk dipenuhi selaras dengan tujuan organisasi.

Variabel individual mencakup kemampuan dan keterampilan, latar belakang keluarga, kepribadian, prestasi, sikap, ciri (atribusi), kapasitas belajar, umur, ras, jenis kelamin dan pengalaman. Kekurangan tersebut dapat bersifat fisik (misalnya kebutuhan akan makan) bersifat psikologis (misalnya kebutuhan untuk beraktualisasi diri) atau bersifat sosiologis (misalnya kebutuhan untuk berinteraksi sosial). Kebutuhan merupakan pemicu atas respons perilaku. Implikasinya adalah bila kebutuhan ada, individu menjadi lebih mudah terpengaruh kepada upaya memotivasi dari para manajer. Proses motivasi mengarah pada tujuan atau hasil yang ingin dicapai oleh setiap karyawan dan dipandang sebagai kekuatan yang menarik untuk melakukan pekerjaan.



## **Bab 3**

# **Perilaku Kelompok dan Interpersonal**

### **3.1 Pendahuluan**

Perilaku kelompok adalah semua kegiatan yang dilakukan dua atau lebih individu yang berinteraksi dan saling memengaruhi dan saling bergantung untuk menghasilkan prestasi yang positif baik untuk jangka panjang dan pertumbuhan diri. Perilaku kelompok adalah perilaku kelompok manusia, dari pembentukan sampai pembubaran (Mahon, 2021). Bersama dengan banyak organisme lain, manusia cenderung berkelompok dan terlibat dalam kegiatan kooperatif. Perilaku suatu kelompok bisa sangat bervariasi, begitu pula faktor-faktor yang memberi tekanan pada kelompok.

Dalam kelompok terdapat hubungan interpersonal mengacu pada asosiasi yang kuat di antara individu-individu dengan keinginan, aspirasi, dan minat yang sama dalam hidup. Sangat penting bagi individu untuk berbagi hubungan yang sehat satu sama lain tidak hanya untuk pengiriman hasil yang lebih cepat tetapi juga untuk suasana positif di tempat kerja. Pimpinan mengambil peran yang lebih besar dalam meningkatkan hubungan yang baik di tempat kerja. Hubungan dengan manajemen adalah faktor utama dalam kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya merupakan penentu terpenting kedua dari

kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. Kesehatan mental anggota kelompok yang lebih penting untuk kepuasan hidup secara keseluruhan.

## 3.2 Perilaku Kelompok

Kelompok sangat bervariasi dalam ukuran dan komposisi. Individu cenderung beralih ke orang-orang dengan karakteristik serupa, dan komposisi kelompok yang muncul secara organik mungkin lebih homogen. Sebaliknya, kelompok dengan keanggotaan yang diberlakukan, seperti sekelompok orang yang ditugaskan di kelas yang harus menyelesaikan proyek bersama, akan lebih bervariasi. Berbagai kegiatan dapat memfasilitasi ikatan di dalam kelompok.

Oleh karena itu, perilaku kelompok dalam organisasi cenderung mengikuti norma dan aturan organisasi di mana karyawan diharapkan untuk disiplin, mengikuti perintah, dan bekerja sesuai dengan kebutuhan organisasi daripada keinginan dan keinginan mereka sendiri (Juneja Prachi, 2019b). Bentuk ekstrem dari kelompok yang sesuai dengan kode perilaku umum adalah angkatan bersenjata di mana semua anggota di tingkat mana pun mereka berada diharapkan untuk mengikuti perintah atasannya. Perbedaannya di sini adalah bahwa di angkatan bersenjata dan banyak organisasi, pimpinan selalu benar sedangkan di *startup* dan ekonomi baru atau sektor pengetahuan, aturannya cenderung kurang kaku. Sebagian besar organisasi berada di antara dua ekstrem ini di mana para karyawan didorong, dibujuk, dan bahkan diperintahkan untuk menyesuaikan diri dengan norma-norma kelompok dengan beberapa keleluasaan dan kebebasan yang diizinkan bagi mereka untuk menjalankan kemandirian.

Ini adalah fakta yang diketahui dalam teori dan praktik manajemen bahwa budaya memiliki dampak langsung pada perilaku kelompok (Juneja Prachi, 2019). Ketika karyawan dalam organisasi tertentu memiliki budaya yang berbeda, organisasi dihadapkan pada tantangan untuk memastikan bahwa semua karyawan berperilaku sesuai dengan seperangkat prinsip umum yang ditetapkan oleh kebijakan organisasi. Perilaku organisasi di suatu perusahaan sangat berkaitan dengan budaya organisasi (Mahon, 2021). Perusahaan formal mengharuskan karyawannya mengenakan baju seragam dan bekerja dengan jam kerja yang panjang. Aturan ini membuat karyawan bertindak berbeda dengan perusahaan yang membolehkan karyawan bekerja dengan menggunakan pakaian yang lebih kasual dan dengan jam kerja yang fleksibel.

Karyawan ini mungkin akan lebih santai dan tidak terlalu formal karena budaya perusahaan seperti itu. Saya juga berpikir bahwa *flipside* mungkin juga. Jika Anda bekerja di lingkungan di mana kelompok bekerja lembur dan bekerja dua belas jam sehari, Anda mungkin akan merasa tidak nyaman bekerja hanya dalam *shift* delapan jam meskipun Anda sudah menyelesaikan pekerjaan untuk hari itu.

Tempat kerja adalah komunitas, dibangun di sekitar hubungan yang kita miliki dengan rekan kerja kita. Ketika hubungan ini kuat, mereka bisa menjadi sumber energi, pembelajaran, dan dukungan. Tetapi ketika mereka patah, bahkan hanya untuk sementara, mereka menjadi sumber frustrasi yang merugikan orang dan organisasi. Jika dibiarkan, bahkan konflik kecil pun bisa lepas kendali, menyebabkan kemarahan dan kebencian. Itulah mengapa manajer dan karyawan harus mampu mengelola dan pulih dari konflik ini (Caza Brianna Barke, Brianna Barker Olekalns, Mara Vogus, 2020).

### 3.2.1 Pengertian Kelompok

Berikut ini adalah pengertian kelompok menurut para ahli, sebagai berikut:

1. DeVito (1997)

Kelompok merupakan sekumpulan individu yang tidak besar dan dapat berkomunikasi dengan mudah bagi semua anggota. Para anggota memiliki beberapa tujuan yang sama dan memiliki semacam organisasi atau struktur di antara mereka dan saling berhubungan satu sama lain dengan. Kelompok memiliki norma-norma, atau peraturan yang mengidentifikasi tentang apa yang dianggap sebagai perilaku yang diinginkan bagi semua anggotanya.

2. Bonner (1959)

Kelompok adalah sejumlah individu yang berinteraksi dengan individu yang lain.

3. Stogdill (1959)

Kelompok adalah satu sistem interaksi terbuka di mana pola interaksi tersebut ditentukan oleh struktur sistem tersebut.

4. Homans (1950)

Kelompok adalah sejumlah individu berkomunikasi satu dengan yang lain dalam jangka waktu tertentu yang jumlahnya tidak terlalu

banyak, sehingga tiap orang dapat berkomunikasi dengan semua anggota secara langsung.

#### 5. Smith (1945)

Kelompok adalah satu unit yang terdiri dari sejumlah organisme yang mempunyai persepsi kolektif tentang kesatuan mereka dan mempunyai kemampuan untuk berbuat dan bertingkah laku dengan cara yang sama terhadap lingkungan.

### 3.2.2 Karakteristik Kelompok

Ada dua karakteristik yang melekat pada suatu kelompok, yaitu norma dan peran. Yang akan dibahas dalam tulisan ini adalah tentang norma. Norma adalah persetujuan atau perjanjian tentang bagaimana orang-orang dalam suatu kelompok berperilaku satu dengan lainnya. Ada tiga kategori norma kelompok, yaitu norma sosial, prosedural dan tugas. Norma sosial mengatur hubungan di antara para anggota kelompok. Sedangkan norma prosedural menguraikan dengan lebih rinci bagaimana kelompok harus beroperasi, seperti bagaimana suatu kelompok harus membuat keputusan.

Beberapa ahli mengatakan bahwa dalam suatu kelompok terdapat ciri – ciri, yaitu:

1. Sedikitnya terdiri dari 2 orang atau lebih
2. Memiliki interaksi yang terus menerus
3. Adanya pengembangan identitas kelompok
4. Adanya norma-norma kelompok
5. Adanya diferensiasi peran dari masing - masing anggota kelompok
6. Peran yang saling tergantung
7. Produktivitas bertambah atau meningkat
8. Memiliki dan berbagi tujuan yang sama

### 3.2.3 Jenis-Jenis Kelompok

Berdasarkan dengan jumlah anggota, sifat atau hubungan antar anggota, serta juga tujuannya, kelompok yang ada di dalam masyarakat tersebut dapat dibedakan antara lain:

### 1. Kelompok primer

Kelompok primer ialah suatu kelompok yang jumlah anggotanya hanya sedikit, meskipun tidak setiap kelompok yang anggotanya sedikit merupakan dari kelompok primer. Hubungan antar anggota tersebut bersifat personal (saling kenal dengan secara pribadi) dan juga mendalam, yang diwarnai dengan kerja sama, sering sekali bertatap muka dalam jangka waktu lama, sehingga dapat membangun keterlibatan perasaan yang dalam.

Meskipun kadang terjadi suatu konflik, tetapi masing-masing pada anggota kelompok primer tersebut menunjukkan perhatian yang tulus juga terhadap kesejahteraan sesama anggota. Maka, hubungan di dalam kelompok primer tersebut bersifat informal, intim atau juga akrab, personal, dan juga total. Contoh kelompok primer adalah:

- a. Keluarga
- b. Kelompok teman
- c. Kawan sepermainan.

### 2. Kelompok sekunder

Kelompok sekunder merupakan suatu kelompok yang jumlah anggotanya itu banyak. Hubungan antar anggota tersebut juga bersifat impersonal (tidak saling kenal dengan secara pribadi), yang lebih diwarnai oleh adanya kompetisi, dan jarang bertatap muka dalam jangka waktu lama, sehingga tidak dapat membangun hubungan yang emosional secara baik.

Hubungan yang terdapat dalam kelompok ini lebih bersifat fungsional, artinya ialah orang bukan dilihat dari segi "siapanya" melainkan ialah lebih dilihat dari segi "apa kegunaannya" bagi pencapaian suatu tujuan kelompok tersebut. Hubungan di dalam kelompok sekunder ini bersifat formal, impersonal, parsial, dan juga dilandaskan pada kemanfaatan pada kelompok semata. Contoh kelompok sekunder adalah:

- a. Organisasi buruh
- b. Universitas
- c. Sekolah

### 3.3 Interpersonal

Hubungan interpersonal mengacu pada asosiasi yang kuat di antara individu-individu dengan selera, aspirasi, dan minat yang sama dalam hidup. Sangat penting bagi individu untuk berbagi hubungan yang sehat satu sama lain tidak hanya untuk pengiriman hasil yang lebih cepat tetapi juga untuk suasana positif di tempat kerja (Jenuja Prachi, 2019a).

#### 3.3.1 Meningkatkan Hubungan Interpersonal di Tempat Kerja

Hubungan antar individu yang bekerja sama dalam organisasi yang sama disebut hubungan interpersonal. Seseorang menghabiskan sekitar tujuh sampai delapan jam di tempat kerjanya dan praktis tidak mungkin baginya untuk bekerja sendirian. Seseorang membutuhkan orang untuk diajak bicara dan mendiskusikan berbagai masalah di tempat kerja. Produktivitas meningkat ketika individu bekerja dalam kelompok dibandingkan dengan individu yang bekerja sendiri.

Cara untuk meningkatkan hubungan interpersonal di tempat kerja:

1. Komunikasi, karyawan harus berkomunikasi satu sama lain secara efektif untuk hubungan yang sehat. Ingat masalah yang dibagikan adalah masalah bersama dalam tempat kerja.
2. Interaksi, berinteraksi dengan rekan kerja adalah hal yang wajib dilakukan. Diskusi harus pada platform terbuka di mana setiap individu memiliki kebebasan untuk mengekspresikan pandangan dan pendapatnya. Cara komunikasi tertulis adalah salah satu cara efektif untuk berkomunikasi di tempat kerja.
3. Pemimpin tim dan supervisor harus melakukan pertemuan pagi dengan anggota tim. Hindari membuat pertemuan terlalu formal. Biarkan anggota tim berinteraksi satu sama lain. Rapat pagi sangat membantu memecahkan kebekuan di antara karyawan dan meningkatkan hubungan interpersonal di tempat kerja.
4. Favoritisme merusak hubungan antara atasan dan bawahan. Jangan mendukung karyawan mana pun hanya karena dia adalah kerabat

5. Bawa anggota tim keluar untuk makan siang, piknik, atau berkumpul sesekali. Biarkan karyawan membawa keluarga mereka juga. Minta anggota tim untuk bertukar nomor kontak di antara mereka sendiri agar mereka dapat berinteraksi satu sama lain bahkan setelah bekerja.
6. Ucapkan selamat kepada anggota tim di hari ulang tahun perkawinan atau hari jadi mereka. Kirimi mereka *e-card* yang bagus, inisiatif kecil seperti itu sangat membantu dalam memperkuat ikatan di antara sesama pekerja. Hal ini penting harus dilakukan di tempat kerja agar karyawan bisa lebih dekat satu sama lain.
7. Individu harus termotivasi untuk bekerja dalam tim. Pekerjaan harus dialokasikan secara merata kepada anggota tim untuk mengharapkan yang terbaik dari mereka. Tidak ada karyawan yang harus terbebani. Orang-orang yang bekerja dalam tim lebih ramah dan menyesuaikan satu sama lain dengan lebih baik.
8. Seseorang perlu sedikit lebih menyesuaikan dan berkompromi di tempat kerja. Jangan berharap semuanya dilakukan seperti yang kita suka. Karena tim terdiri dari berbagai jenis orang yang tentu memiliki kebiasaan yang berbeda.
9. Hindari bertengkar karena hal-hal kecil. Jangan selalu melihat sisi negatif dari suatu hal. Terima orang apa adanya. Sangat penting untuk melihat sisi positif dari seseorang. Menjadi fleksibel di tempat kerja selalu membantu.
10. Hindari cemburu. Tinggalkan ego Anda saat Anda memasuki tempat kerja. Hargai jika seseorang telah melakukan dengan sangat baik. Ingat hanya kerja keras dan tidak ada yang lain membayar dalam jangka panjang.
11. Empati, senantiasa mendukung rekan kerja saat dibutuhkan. Hal ini penting untuk dapat menciptakan suasana sehat di tempat kerja.

### 3.3.2 Interpersonal Relationship Model

Model Hubungan Interpersonal menjelaskan pandangan individu terhadap hubungan dan bagaimana persepsi seseorang berubah pada waktunya. Dua orang berkumpul, menyukai satu sama lain dan masuk ke dalam suatu

hubungan. Menurut model hubungan interpersonal, dua komponen arah sangat membantu dalam menciptakan persepsi individu tentang hubungan (Jenuja Prachi, 2019a).

Mereka adalah sebagai berikut:

1. Other to Self: Komponen "other to self" mewakili kesadaran individu atas sikap, pikiran, dan keyakinan pasangannya terhadap dirinya sendiri. Komponen lain untuk diri sendiri lebih berkaitan dengan kesadaran individu tentang bagaimana pasangannya memperlakukannya.
2. Self to Other: Komponen "self to other" menandakan kesadaran individu atas perilakunya sendiri, sikap terhadap pasangannya. Bagaimana seseorang memperlakukan orang lain dalam hubungan dilambangkan dengan dirinya sendiri ke komponen lain.

Model Hubungan Interpersonal menjelaskan dua komponen arah di atas sesuai kriteria berikut:

### **Assistive Polarity (Polaritas Asisten)**

Polaritas Asisten lebih lanjut terdiri dari yang berikut:

1. Assistive Attitude (Sikap Assistive): Sikap *asistif* terdiri dari tindakan dan perilaku yang berpihak pada orang lain.
2. Resistive Attitude (Sikap Resistif): Sikap *resistif* terdiri dari tindakan dan perilaku seseorang yang melawan penerimanya dan cenderung membuat orang lain lemah.
3. Level of Intentionality (Tingkat Intensionalitas): Tingkat kesengajaan lebih lanjut terdiri dari tiga tingkat berikut:
  - a. Hypotelic of intention (Tingkat niat hipotelik): Kadang-kadang seseorang tidak menyadari aspirasi dan niat orang lain dan tanpa sadar menghalangi jalannya tanpa menyadari bahayanya. Level *hypotelic* menandakan penolakan terhadap aspirasi orang lain tanpa disadari.
  - b. Telic/Meta telic Level of Intention (Tingkat Niat Telic/Meta telic): Ada beberapa kasus di mana individu dengan sengaja menghentikan orang lain dari melakukan sesuatu dengan jelas

mengetahui seberapa besar pengaruhnya terhadap orang lain. Seseorang yang dengan sengaja menghalangi aspirasi seseorang berada di bawah tingkat niat *telic* atau *meta telic*.

- c. Degree of Autonomy (Derajat Otonomi): Derajat otonomi selanjutnya diklasifikasikan menjadi sebagai berikut:

Menurut model hubungan interpersonal, derajat pertolongan dan hambatan timbul dari hal-hal berikut:

1. Autonomous Agency (Badan Berwenang): Badan otonom muncul ketika baik penolakan maupun penerimaan muncul dari salah satu dari keinginan, pilihan dan kepentingan pribadi kedua pasangan. Tidak ada mitra yang dipengaruhi oleh pihak ketiga.
2. Proxy Agency (Agen Proxy): Agen proxy ikut bermain ketika penolakan dan penerimaan disebabkan oleh pihak eksternal yang sering disebut pihak ketiga. Di sini pihak ketiga memengaruhi keputusan kedua individu dalam hubungan yang sering disebut sebagai sasaran

Di dunia saat ini tidak ada yang bisa dilakukan sendirian. Kami membutuhkan orang-orang di sekitar yang dapat membantu dan membimbing kami di saat-saat krisis. Ingat konflik dan kesalahpahaman tidak membawa Anda ke mana-mana. Mereka hanya membuang-buang waktu dan energi. Individu harus ramah satu sama lain untuk kedamaian di tempat kerja dan juga dalam kehidupan pribadi. Bekerja bersama juga mengurangi stres dan frustrasi di antara karyawan. Manusia bukanlah mesin dan kita membutuhkan orang yang dapat dipercaya dengan siapa kita dapat berbagi emosi dan perasaan kita.

Hubungan yang kuat antara dua individu dengan minat yang sama sering disebut sebagai hubungan interpersonal. Individu yang cocok satu sama lain sering kali menjalin hubungan. Hubungan interpersonal mengacu pada asosiasi yang kuat di antara individu yang bekerja bersama dalam organisasi yang sama. Karyawan yang bekerja bersama harus berbagi ikatan khusus agar mereka dapat memberikan level terbaik mereka. Seseorang membutuhkan teman di tempat kerja karena seseorang membutuhkan orang & dukungan di sekitar.

Empat langkah memperbaiki hubungan kerja:

1. Pahami diri sendiri dan reaksi terhadap situasi lingkungan
2. Hindari pembicaraan negatif, setelah mendapatkan gambaran yang jelas tentang bagaimana hubungan kerja. Langkah pertama untuk memperbaiki masalah adalah membangun kembali kepercayaan.
3. Bersikap nyata.
4. Bersikaplah konsisten.

### 3.3.3 Berbagai Jenis Hubungan Interpersonal

Ketika dua individu merasa nyaman berada di perusahaan satu sama lain dan memutuskan untuk bersama, mereka menjalin hubungan. Hubungan yang erat antara individu yang memiliki minat dan tujuan yang sama disebut hubungan interpersonal. Individu yang kompatibel satu sama lain masuk ke dalam hubungan interpersonal. Orang harus menyesuaikan diri dengan baik untuk hubungan yang kuat dan sehat.

Jenis-jenis hubungan interpersonal:

#### 1. Persahabatan

Persahabatan adalah hubungan antarprabadi tanpa syarat di mana individu masuk atas kemauan dan pilihan manis mereka sendiri. Persahabatan adalah hubungan di mana tidak ada formalitas dan individu menikmati kehadiran satu sama lain.

Persahabatan bisa di antara:

- a. Pria dan seorang wanita
- b. Laki-laki dan laki-laki
- c. Wanita dan wanita

Harus ada dalam persahabatan:

- a. Transparansi adalah faktor terpenting untuk persahabatan yang stabil. Jangan sembunyikan sesuatu dari teman Anda. Jujurlah pada mereka.
- b. Bimbing mereka kapan pun diperlukan. Jangan pernah memberi mereka saran atau nasihat yang salah.

- c. Perasaan seperti ego, cemburu, kebencian, kemarahan tidak ada dalam persahabatan.
  - d. Seluruh hubungan persahabatan berputar di sekitar kepercayaan dan memberi dan menerima. Tidak ada hubungan yang bisa sepihak dan sama dengan persahabatan. Cobalah lakukan sebanyak yang Anda bisa untuk teman-teman Anda.
2. Cinta
- Hubungan interpersonal yang ditandai dengan gairah, keintiman, kepercayaan, dan rasa hormat disebut cinta. Orang-orang dalam hubungan romantis sangat terikat satu sama lain dan memiliki ikatan khusus.
- Harus ada dalam hubungan romantis:
- a. Dua pasangan harus saling percaya dalam hubungan ini.
  - b. Rasa hormat dan saling mengagumi sangat penting.
  - c. Pasangan harus membalaas perasaan satu sama lain agar pesona tetap dalam hubungan untuk jangka waktu yang lebih lama.
3. Hubungan Platonis
- Hubungan antara dua individu tanpa perasaan atau hasrat seksual satu sama lain disebut hubungan platonis. Dalam hubungan seperti itu, pria dan wanita hanyalah teman dan tidak mencampurkan cinta dengan persahabatan. Hubungan platonis mungkin berakhir dengan hubungan romantis dengan kedua pasangan mengembangkan cinta timbal balik dan jatuh cinta satu sama lain.
4. Hubungan Keluarga
- Orang-orang yang memiliki hubungan darah atau pernikahan dikatakan membentuk sebuah keluarga.
5. Hubungan Professional (Work Relationship)
- Individu yang bekerja bersama untuk organisasi yang sama dikatakan memiliki hubungan profesional. Individu yang berbagi hubungan profesional disebut kolega. Rekan kerja mungkin menyukai atau tidak menyukai satu sama lain.



## **Bab 4**

# **Perilaku Antar Kelompok dan Manajemen Konflik**

### **4.1 Pendahuluan**

Sebagai makhluk sosial manusia pasti melakukan interaksi dengan orang lain, di mana manusia tidak dapat hidup sendiri. Manusia akan membentuk ataupun mencari kelompok untuk menjalankan tujuan hidup, pekerjaan dan sosialnya. Seseorang dapat menjadi bagian dari kelompok dari mulai kelompok kecil yaitu keluarga, sekolah, masyarakat, dan kelompok lainnya. Oleh sebab itu, bab ini akan membahas bagaimana dinamika dalam suatu kelompok dapat terjadi sehingga memengaruhi kehidupan manusia dalam berorganisasi dan bermasyarakat.

Sementara itu, dalam konteks organisasi Orlando Behling dalam (Sobirin, 2016) menjelaskan bahwa perilaku seseorang dan perilaku di dalam organisasi maupun masyarakat dapat dipengaruhi oleh dinamika yang terjadi dalam suatu kelompok. Maka dari itu, perlu kita ketahui bagaimana hal tersebut dapat memengaruhinya. Menurut Cherrington yang pertama, perilaku individu dapat dipengaruhi oleh perilaku kelompok seperti nilai personal, sikap individu di mana hal ini akan memengaruhi seseorang dalam berinteraksi dengan orang lain ataupun kelompok. Seseorang akan bergantung pada

kelompok, dikarenakan kelompok akan memberikannya pelajaran tentang bagaimana memahami perilaku orang lain maupun dirinya sendiri. Kedua, organisasi mana pun akan sangat dipengaruhi oleh perilaku kelompok dalam membentuk perilaku organisasi tersebut. Hal ini dapat dilihat bahwa pekerjaan yang ada di organisasi dikerjakan dan diselesaikan oleh sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasinya. Ketiga, setelah kita mengetahui bagaimana dinamika dalam kelompok dapat terjadi, maka dari itu kita dapat mengetahui bagaimana perilaku setiap kelompok seperti kita memahami perilaku dari keluarga kita sendiri dan bagaimana keunikan dari masing-masing perilaku kelompok tersebut.

Dalam suatu kelompok terdapat perilaku yang dapat kita pahami melalui pemahaman tentang bagaimana proses terbentuknya kelompok tersebut. contohnya dalam suatu organisasi di mana kelompok kerja akan melakukan tugasnya sesuai dengan peran aturan kelompok tersebut. Dari penjelasan tersebut maka dinamika dalam suatu kelompok membantu dalam hal menganalisis bagaimana interaksi antar manusia di suatu kelompok dapat terjadi serta bagaimana mendiagnosis setiap persoalan yang mungkin terjadi di kelompok tersebut.

## 4.2 Pengertian Kelompok

Terbentuknya suatu kelompok di dalam organisasi maupun masyarakat melewati beberapa proses, di mana mereka memiliki kapasitas dan norma yang dapat memberikan pengaruh terhadap perannya di kelompok itu. Kelompok juga dapat berbeda menurut besarnya dan kohesivitasnya. Kelompok merupakan kumpulan dari dua individu atau lebih yang berinteraksi yang memelihara pola hubungan yang stabil, berbagai tujuan yang sama, dan merasakan diri mereka menjadi sebuah kelompok. (Wibowo, 2016) menjelaskan bahwa kelompok terdiri dari himpunan yang meliputi dua orang maupun lebih melakukan interaksi dan memiliki hubungan secara bebas serta kelompok memiliki norma serta tujuan tertentu dan identitas yang sama.

Dalam suatu organisasi kelompok dan tim adalah dua kata yang memiliki persamaan dan perbedaan. (Triatna, 2015) menjelaskan bahwa perlu dipahami bahwa tim itu ada dalam suatu kelompok atau tim merupakan bagian dari kelompok. Tim memiliki hubungan psikologis dan sosiologis yang lebih erat di antara anggotanya dalam proses pencapaian tujuan tim.

Keeratan hubungan psikologis dan sosiologis terbentuk dapat dikarenakan:

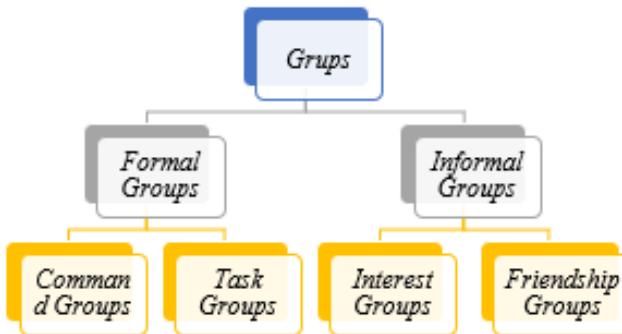
1. Adanya kerangka waktu yang terbatas dalam pemecahan masalah atau pencapaian tujuan tim.
2. Berdasarkan kondisi tersebut intensitas hubungan dan interaksi antar orang dalam tim terkondisikan lebih intens.
3. Tim memiliki target sasaran atau tujuan yang lebih spesifik sehingga memberikan arahan yang jelas untuk perilaku setiap orang karenanya stres dan konflik dalam tim akan lebih sering terjadi. Hal ini mengakibatkan komitmen di antara anggota akan lebih terstimulasi, sehingga saling paham antar anggota lebih intens/lebih cepat terkondisikan.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa organisasi terdiri dari individu dan kelompok yang menjadi tempat untuk berinteraksi antar individu. Di mana kelompok dapat didefinisikan sekumpulan orang di dalam organisasi yang berinteraksi, bekerja sama dan saling bertanggung jawab atas tugas sesuai dengan perannya masing-masing demi mencapai tujuan bersama.

### 4.3 Klasifikasi Kelompok

Manusia dalam tujuan hidupnya pasti memiliki kepentingan dan tujuan yang ingin dicapai dan setiap manusia memiliki perbedaan untuk tujuan hidupnya. Sehingga setiap manusia memiliki karakter, sifat yang berbeda, yang tentunya hal ini memberikan kesempatan lebih banyak jika dilaksanakan untuk mencapai kepentingan dan tujuan bersama. Maka dari itu, dapat kita pahami bahwa setiap kelompok memiliki bentuk yang berbeda tergantung pada kepentingan serta tujuan yang ingin dicapai secara bersama-sama. Eksistensi suatu kelompok sebenarnya bersifat informal, berbeda dengan eksistensi suatu organisasi yang lebih bersifat formal, (Rivai and Mulyadi, 2013).

Greenberg dan Baron dalam (Wibowo, 2016) menggambarkan struktur tipe kelompok sebagai berikut:



**Gambar 4.1:** Variasi Kelompok (Wibowo, 2016)

Formal group adalah kelompok yang diciptakan oleh organisasi, dirancang secara intensional untuk mengarahkan anggotanya mengarah pada beberapa tujuan organisasi. Formal group terdiri dari dua bentuk kelompok yaitu pertama, *command* group yang merupakan kelompok yang ditentukan oleh hubungan di antara individu yang menjadi bagian formal di suatu organisasi. Bentuk kedua, yaitu *task* group dalam organisasi dibentuk berdasarkan tugas yang ditetapkan bagi kelompok tersebut dan kelompok ini bersifat formal.

Sedangkan informal group yaitu kelompok yang dibentuk secara natural maupun alamiah tanpa ada unsur dari kelompok kerja mereka. Adapun bentuk informal group yaitu *interest* group yaitu kelompok pekerja yang berhimpun bersama untuk memuaskan minat atau kepentingan bersama. Sedangkan *friendship* group merupakan kelompok informal yang berkembang karena anggotanya adalah teman, sering saling melihat di luar organisasi, (Wibowo, 2016).

Menurut (Rivai and Mulyadi, 2013) suatu kelompok diklasifikasikan menjadi:

1. Kelompok formal, yaitu suatu kelompok yang didefinisikan oleh struktur organisasi. Contohnya: presiden dengan staf menterinya, ketua DPR dengan anggota komisi
2. Kelompok informal suatu kelompok yang terstruktur atau tidak terstruktur secara formal atau tidak ditetapkan secara organisasi, muncul sebagai tanggapan terhadap kebutuhan akan kontak sosial. Contohnya: kelompok organisasi di kalangan masyarakat seperti kelompok di mesjid, gereja, arisan, kelompok remaja, lingkungan masyarakat.

Sub klasifikasi kelompok meliputi:

1. Kelompok komando ditentukan oleh bagan organisasi, contohnya: manajer operasional (produksi, keuangan, pemasaran) dengan bawahannya yaitu pekerja dengan manajer operasionalnya.
2. Kelompok tugas ditentukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan kemampuannya dan ditetapkan secara organisasional.
3. Kelompok kepentingan yaitu terbentuk karena adanya tujuan serta kepentingan bersama yang ingin diwujudkan oleh kelompok ini. seperti komunitas pelukis, penulis, konsultan dan lain sebagainya
4. Kelompok persahabatan, yaitu mereka yang digabungkan bersama-sama karena mereka berbagai satu karakteristik atau lebih. Contoh: kelompok alumni

Kelompok informal memberikan suatu pelayanan sangat penting dengan memenuhi kebutuhan sosial anggota-anggotanya, karena mereka berinteraksi di tempat kerja, tempat beristirahat, dan di tempat lainnya. Sehingga kelompok informal sangat memengaruhi perilaku dan kinerja kelompok. Sedangkan kelompok formal diperlukan peran serta prestasi, sikap, komunikasi yang efektif dari setiap individu untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan kelompok formal mempunyai peranan yang penting dan berdampak terhadap perilaku anggota-anggotanya. Perilaku individu dapat memengaruhi keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi.

## 4.4 Proses Pembentukan Kelompok

Pembentukan kelompok pada dasarnya merupakan suatu rangkaian proses yang dinamis. Dengan efektivitas dalam kelompok kerja maka organisasi akan mencapai tujuan bersama. Menurut Douglas McGregor dalam (Sobirin, 2016) terdapat sebelas dimensi yang dapat membedakan mana kelompok yang efektif dan kelompok yang tidak efektif. Karakteristik kelompok yang efektif yaitu sekumpulan anggota yang sangat dekat dan bersahabat, berpartisipasi dalam menyelesaikan pekerjaan, memiliki komitmen dan saling mendengarkan serta mau memberikan informasi.

**Tabel 4.1:** Proses Pembentukan Kelompok (Sopiah, 2018).

<i>Forming</i> (Pembentuk)	Fase ini merupakan fase awal di mana keadaan ketidakpastian akan tujuan, struktur dan kepemimpinan kelompok harus dihadapi. fase ini berakhir pada saat para anggota mulai berpikir bahwa diri mereka adalah bagian dari sebuah kelompok
<i>Storming</i> (Merebut Hati)	Fase ini dicirikan oleh adanya konflik intra-kelompok. anggota menerima keberadaan kelompok tetapi menolak pengendalian kelompok oleh individu tertentu. fase ini selesai manakala didapatkan hierarki kepemimpinan yang relatif jelas di dalam kelompok .
<i>Norming</i> (Pengaturan Norma)	Fase ini menggambarkan adanya perkembangan hubungan dan kelompok menunjukkan adanya kohesi (kepaduan). fase ini berakhir dengan adanya struktur kelompok yang semakin solid dan terjadi perumusan yang benar dan diterima atas berbagai harapan serta perilaku kelompok.
<i>Performing</i> (Melaksanakan)	Fase ini memperlihatkan fungsi kelompok berjalan dengan baik dan diterima oleh anggota. jadi di sini energi kelompok sudah bergerak dari tahap saling mengenal dan saling mengerti ke pelaksanaan tugas-tugas yang ada. untuk kelompok yang relatif permanen, fase ini merupakan fase perkembangan.
<i>Anjouring</i> (Pengakhiran)	Fase terakhir yang ada pada kelompok yang bersifat temporer, yang ada di dalamnya tidak lagi berkenaan dengan pelaksanaan tugas-tugas tetapi dengan berakhirnya rangkaian kegiatan.

Tabel 4.2. menguraikan tentang karakteristik efektivitas kelompok sebagai berikut:

**Tabel 4.2:** Karakteristik Efektivitas Kelompok (Sobirin, 2016)

Tidak Efektif	Karakteristik	Efektif
Formal dan jaga jarak	1. Atmosfer dan hubungan antar anggota. Jenis hubungan seperti apa yang terjadi di antara anggota kelompok?	Hubungannya sangat dekat dan bersahabat
Sebagian anggota lebih berpartisipasi ketimbang yang lain	2. Partisipasi anggota. Apakah setiap anggota berpartisipasi?	Partisipasi secara merata
Tidak ada komitmen di antara anggota	3. Pemahaman dan penerimaan tujuan. Sejauh mana para anggota mau menerima tujuan kelompok dan memiliki komitmen kelompok?	Komitmen secara menyeluruh
Tidak ada anggota yang mendengar dan berbagi rasa	4. Mendengarkan dan berbagi informasi. Apakah setiap anggota mau saling	Para anggota mau mendengarkan dan saling berbagi

	mendengarkan atau mereka takut kelihatan bodoh jika harus memberi saran ide kreatif?	
Jika tidak diabaikan, hasilnya bergejolak	5. Menangani konflik dan ketidak setujuan. Apakah konflik dan ketidak setujuan ditoleransi dan digunakan sebagai alat meningkatkan kinerja kelompok atau sekedar diabaikan, dipangkas, atau justru menimbulkan konflik?	Ditangani dan diselesaikan secara baik
Diputuskan secara otoriter	6. Pengambilan keputusan. Bagaimana keputusan dibuat. Apakah setiap anggota mempunyai kesempatan memberikan input?	Diputuskan dengan konsensus
Selalu dikritik dan serangan ditunjukkan kepada pribadi	7. Menilai kinerja anggota. Jenis umpan balik seperti apa yang diterima anggota mengenai kinerja mereka?	Terbuka, sering dan umpan balik yang objektif
Perasaan yang sesungguhnya disembunyikan	8. Menyatakan perasaan. Apakah anggota merasa bebas menyampaikan perasaan secara terbuka bukan terhadap isu-isu kerja?	Bisa menyatakan secara terbuka dan tidak dihalangi
Pembagian tugas tidak tertata dengan baik	9. Pembagian kerja. Apakah tugas telah dibagi secara jelas dan bisa diterima?	Spesialisasi pekerjaan secara efektif
Tidak ada kepemimpinan dan hanya didominasi oleh seseorang	10. Kepemimpinan. Bagaimana seseorang pemimpin dipilih dan apakah fungsi kepemimpinan di-shared?	Kepemimpinan dibagi dan sangat efektif
Tidak peduli dengan kegiatan kelompok	11. Atensi terhadap proses. Apakah kelompok sadar terhadap kegiatan mereka dan apakah prosesnya dapat di monitoring dan ditingkatkan	Peduli terhadap kegiatan kelompok dan selalu memonitoring.

Setiap individu dalam organisasi dapat dikatakan menjadi anggota kelompok yang efektif saat melewati satu masa terlebih dahulu. Di mana seseorang dalam kelompok perlu memahami siapa anggota lain yang berada di kelompok tersebut dan mereka juga harus saling mengenal agar dapat saling berinteraksi dan bekerja sama sehingga setiap anggota dapat saling percaya satu sama lain. Kelompok tersebut dapat berjalan secara efektif memerlukan waktu yang cukup banyak untuk saling mengenal sehingga kelompok tersebut dapat berkembang.

## 4.5 Peranan Kelompok Dalam Organisasi

Peran (roles) kelompok sesuatu hal yang dapat dicapai/dikerjakan melalui rangkaian perilaku dikarenakan mereka merupakan bagian dari tim di dalam organisasi. Peran kelompok di dalam suatu organisasi yaitu untuk mencapai tujuan, menciptakan suatu hubungan antara satu orang maupun lebih untuk dapat mencapai yang diinginkan bersama. Peran pemimpin dalam suatu kelompok menjadi hal yang penting di mana secara formal diberikan wewenang oleh organisasi untuk berinisiatif dalam bekerja seperti mampu membuka diskusi antar anggota kelompok. Serta pemimpin juga harus mampu memberikan pandangan ataupun pendapat sehingga membantu kelompok mencapai kesepakatan bersama, (Amir, 2017). Peran kelompok menjadi tanggung jawab bersama. Namun dengan berkembangnya kelompok dalam organisasi peranan dapat juga berubah tergantung nilai serta kepribadian yang diharapkannya.

Setiap individu berbeda dalam ciri kepribadian dan kinerja seorang pekerja dapat ditingkatkan dengan menempatkannya dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat, kemampuan, dan kepribadian pekerja itu sendiri. Kelompok kerja yang sukses mempunyai orang-orang yang mengisi semua peran utama dan memilih orang-orangnya untuk bermain dalam peran berdasarkan kemampuan dan preferensinya masing-masing.

Tim maupun kelompok yang sukses biasanya terdiri dari:

**Tabel 4.3:** Peran Kelompok Dalam Organisasi (Sopiah, 2018)

No.	Peran Kelompok dalam Organisasi	Penjelasan
1	Pencipta-Pembaharu	Biasanya <i>creator-innovator</i> adalah orang-orang yang imajinatif dan baik dalam memprakarsai gagasan atau konsep. Biasanya mereka tidak terlalu bergantung pada orang lain dan lebih suka bekerja sesuai dengan konsepnya sendiri.
2	Penjelajah-promotor	Senang mengambil gagasan baru dan memperjuangkan perkara ( <i>cause</i> ) mereka. Mereka baik dalam hal mengambil gagasan dari penciptanya dan menemukan sumber daya untuk mempromosikan gagasan itu. Kelemahan mereka yang penting adalah bahwa mereka tidak selalu sabar dalam mengendalikan keterampilan mereka untuk memastikan gagasan itu ditindaklanjuti secara rinci.
3	Penilaian-pengembang	Individu dengan kemampuan sebagai <i>assesor-developer</i> ini mempunyai keterampilan menganalisis yang kuat. Paling baik bila mereka diberi beberapa pilihan yang berbeda untuk dievaluasi dan dianalisis sebelum diambil suatu keputusan.
4	Pendorong-pengorganisasi	<i>Thruster-organizer</i> suka menyusun prosedur operasi untuk mengubah gagasan menjadi kenyataan dan menyelesaikan urusan. Mereka menentukan tujuan, menegakkan rencana, mengorganisasikan orang di organisasi dan menegakkan sistem untuk menjamin dipatuhiinya batas waktu ( <i>deadline</i> ) suatu pekerjaan.
5	Penyimpul-penghasil	Seperti peran pendorong-pengorganisasi, penyimpul-penghasil juga peduli akan hasil. Hanya saja peran mereka fokus pada ditaatinya batas waktu dan dipastikan bahwa semua

		komitmen terus ditindaklanjuti. Mereka mengambil kebanggaan dalam menghasilkan suatu keluaran yang teratur pada suatu standar.
6	Pengawas-pemeriksa	<i>Controller-inspector</i> adalah orang yang sangat memedulikan penegakan dan perkuanan aturan dan peraturan. Mereka baik dalam menguji rincian dan memastikan agar dihindari ketidaktepatan ( <i>in-akurasi</i> ). Mereka ingin mengecek semua fakta dan angka. Mereka ingin memastikan semua hal lengkap dan sempurna.
7	Pemerkuat-pemelihara	Orang-orang ini memiliki keyakinan yang kuat mengenai cara-cara yang seharusnya suatu hal dapat diselesaikan. <i>Upholder-mainterner</i> ini akan membela dan melawan demi mempertahankan kelompok dari orang luar organisasi. Pemerkuat-pemelihara memiliki kedudukan yang penting karena memberikan kemantapan bagi tim kerja.
8	Pelapor-penasihat	<i>Reporter-adviser</i> adalah pendengar yang baik yang tidak menekankan titik pandangannya kepada orang lain. Mereka cenderung untuk memilih untuk mendapatkan banyak informasi sebelum mengambil keputusan.

Meskipun jika terpaksa kebanyakan orang dapat tampil dalam setiap peran ini, kebanyakan orang mempunyai dua atau tiga peran yang lebih mereka kuasai. Para manajer perlu memahami kekuatan individual yang dibawa tiap orang ke dalam timnya. Dengan menandangi preferensi individual dengan tuntutan peran tim maka para manajer meningkatkan kemungkinan bahwa anggota tim akan bekerja sama dengan baik. para peneliti yang mengembangkan kerangka ini beranggapan bahwa tim yang tidak sukses mempunyai portofolio yang tidak berimbang dari bakat-bakat yang dimiliki oleh setiap individu dalam organisasi.

Kita perlu memainkan sejumlah peran yang berbeda, baik di dalam maupun di luar pekerjaan. Kelompok yang berbeda memaksa kebutuhan peran yang berbeda pada individu. Beberapa penulis membahas secara bervariasi peran dalam kelompok, (Wibowo, 2016) sebagai berikut:

1. Role Episode, merupakan dari potret interaksi yang sedang berjalan antara dua orang, yaitu *roles sender* dan *focal person* yang diharapkan bertindak melakukan peran. Episode peran dimulai dengan persepsi role's sender tentang kebutuhan perilaku di organisasi maupun kelompok yang relevan. Kebutuhan ini merupakan standar untuk memformulasikan harapan untuk perilaku *focal person*.
2. Role perception, merupakan pandangan individu tentang bagaimana ia harus bertindak dalam situasi tertentu.
3. Role incumbent, yaitu peran di mana seseorang memegang peran tertentu. Misalnya menjadi juru bicara di suatu organisasi.
4. Role expectations, peran ini yaitu bagaimana orang lain percaya seseorang harus bertindak dalam situasi tertentu. Di lingkungan pekerjaan, dapat dilihat harapan peran melalui perspektif kontrak psikologis, suatu persetujuan tidak tertulis yang terjadi antara pekerja dengan pemberi kerja.
5. Role overload, peran ini terjadi ketika total keseluruhan peran yang diharapkan oleh pihak-pihak tertentu di dalam kelompok jauh melebihi apa yang dia dapat lakukan.
6. Role conflict, konflik peran sering terjadi di dalam suatu kelompok di organisasi hal ini disebabkan anggota kelompok dihadapkan pada perbedaan antara harapan masing-masing anggota.
7. Role differentiation, perbedaan peran merupakan kecenderungan terjadi berbagai peran tertentu yang timbul apabila kelompok berkembang. Anggota kelompok terpaksa berbagi peran.
8. Role ambiguity, mereka yang mengalami konflik peran mungkin mengalami masalah dalam memenuhi tuntutan peran, tetapi mereka akhirnya tahu apa yang diharapkan mereka.
9. Task and maintenance roles, *task roles* adalah perilaku kelompok yang berorientasi pada tugas. *Task roles* memungkinkan kelompok kerja mendefinisikan, mengklarifikasi dan mengejar tujuan bersama. Sedangkan *maintenance* adalah perilaku kelompok yang membangun

- hubungan. Dengan *maintenance* roles dapat memperkuat dukungan dan hubungan interpersonal konstruktif.
10. Task oriented role, peran berorientasi pada tugas merupakan aktivitas individual dalam suatu kelompok yang melebihi dari orang lainnya, dalam membantu kelompok mencapai tujuannya.
  11. Social Emotional role, merupakan aktivitas individual dalam kelompok yang mendukung dan mengasuh anggota kelompok lain, dan membantu mereka merasa baik.
  12. Self oriented role, merupakan aktivitas individual dalam kelompok yang memfokuskan pada kebaikan sendiri, bahkan sering atas beban bagi lainnya.

## 4.6 Manajemen Konflik

Dalam kehidupan di suatu organisasi bisnis maupun non-bisnis, pasti organisasi tersebut mengalami dinamika kehidupan orang-orang yang ada di dalamnya. Adapun bentuk dinamika tersebut salah satunya yaitu konflik. Konflik merupakan suatu kondisi di mana satu pihak lebih unggul dibandingkan dengan pihak lain. Di mana keinginan tersebut menyebabkan adanya potensi pertikaian antara individu yang satu dengan yang lainnya, (Sule and Priansa, 2018).

Menurut Rivai and Mulyadi (2013), konflik merupakan suatu keadaan di mana terjadinya pertentangan antara seseorang dan orang lain. Sedangkan konflik organisasi terjadi dikarenakan adanya yang tindakan, hasil dari yang dikerjakan tidak sesuai dengan rencana yang sudah dirumuskan oleh organisasi, ketidaksesuaian ini dipengaruhi oleh keterbatasan sumber daya untuk dikelola seperti dana, sarana dan prasarana, yang mendukung anggota organisasi dalam pencapaian tujuannya. Faktor lain yang juga mungkin menyebabkan konflik dalam organisasi yaitu terdapatnya perbedaan sifat, karakter serta persepsi dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Dalam interaksi antar individu, kelompok dan organisasi tidak tertutup kemungkinan terjadi perbedaan kepentingan dan pandangan yang berujung pada timbulnya konflik. Konflik merupakan proses atau hasil interaksi di

mana pihak pertama merasa bahwa kepentingannya ditentang atau dipengaruhi secara negatif oleh pihak lainnya (Wibowo, 2016).

Konflik terjadi di organisasi dikarenakan adanya ketidaksesuaian antara anggota yang satu dengan yang lainnya di dalam organisasi, di mana terdapat pihak yang hanya mementingkan kepentingan individu saja. Terdapat individu tidak dapat berbagi untuk mendapatkan sumber daya yang terbatas di organisasi, hal ini disebabkan setiap individu memiliki karakter, kebutuhan, persepsi yang berbeda dengan yang lainnya.

Konflik dalam organisasi tidak terjadi secara tiba-tiba, tanpa adanya sebab dan proses akan tetapi melalui tahap tertentu. Kecenderungan konflik bergerak melalui tahap. Tosi, et.al dalam (Wahyudi, 2017), menggabungkan beberapa model proses konflik sebagai berikut:



Gambar 4.2: Proses Konflik (Wahyudi, 2017)

Tinggi rendahnya konflik bergantung pada prasangka, keinginan untuk menyelesaikan persoalan, tingkat persaingan, keterbukaan dan kepekaan yang dimiliki oleh masing-masing kelompok. Sedangkan hasil (outcome) merupakan proses terakhir dari tahapan konflik yang berupa frustrasi, sikap permusuhan, motivasi kerja, ataupun produktivitas kerja. Hasil akhir dari perilaku dimaksud akan berpengaruh pada pekerjaan, waktu kerja berikutnya.

Agar konflik dapat memberikan dampak yang positif bagi kelangsungan hidup organisasi maka perlu adanya manajemen konflik. Menurut Spiegel dalam (Sule and Priansa, 2018), terdapat lima tindakan yang dapat dilakukan dalam penanganan konflik sebagai berikut:

**Tabel 4.4:** Tindakan Penanganan Konflik (Sule and Priansa, 2018)

No.	Tindakan Penanganan Konflik	Penjelasan
1	Berkompetisi	Tindakan ini dilakukan jika mencoba memaksakan kepentingan sendiri di atas kepentingan pihak lain. Pilihan ini bisa sukses dilakukan jika situasi saat itu membutuhkan keputusan yang cepat, kepentingan salah satu pihak lebih utama dan pilihan kita sangat vital
2	Menghindari Konflik	Tindakan ini dilakukan jika salah satu pihak menghindari situasi tersebut secara fisik atau psikologis. Sifat tindakan ini hanyalah menunda konflik yang terjadi. Situasi menang-kalah terjadi pada tindakan ini. menghindari konflik bisa dilakukan jika masing-masing pihak mencoba untuk mendinginkan suasana, membekukan konflik sementara.
3	Akomodasi	Akomodasi yaitu jika kita mengalah dan mengorbankan beberapa kepentingan sendiri agar pihak lain mendapatkan keuntungan dari situasi konflik itu, disebut sebagai <i>self sacrificing behavior</i> . Hal ini dilakukan jika kita merasa bahwa kepentingan pihak lain lebih utama atau kita ingin tetap menjaga hubungan baik dengan pihak tersebut.
4	Kompromi	Tindakan ini dapat dilakukan jika kedua belah pihak merasa, bahwa kedua hal tersebut sama-sama

		penting dan hubungan baik menjadi hal utama.
5	Berkolaborasi	Berkolaborasi artinya menciptakan situasi sama-sama menang dengan saling bekerja sama. pilihan tindakan ada pada diri kita sendiri dengan konsekuensi dari masing-masing tindakan.

Manajemen konflik meliputi kegiatan-kegiatan: pertama: menstimulasi konflik dapat dilakukan melalui kelompok maupun organisasi memberikan suatu penghargaan bagi anggota kelompok yang memiliki prestasi, di samping itu, organisasi juga perlu melakukan evaluasi kinerja yang terpadu, pemimpin kelompok juga harus mampu memberikan motivasi kepada anggota agar mampu bekerja sesuai dengan rencana, standar sehingga hasil kerja dapat memberikan dampak yang positif bagi perkembangan organisasi. Ketepatan dalam mengelola konflik dalam organisasi dapat dimulai dengan cara musyawarah antara pimpinan dan anggota kelompok maupun organisasi, memberikan kesempatan bagi pihak ketiga untuk memberikan saran atas konflik yang terjadi.



## **Bab 5**

# **Keberagaman Dalam Organisasi**

### **5.1 Pendahuluan**

Keberagaman adalah suatu kondisi dalam masyarakat yang terdapat banyak perbedaan dalam berbagai bidang. Seperti diketahui, Indonesia merupakan negara kepulauan yang penuh dengan keberagaman dan perbedaan. Perbedaan tersebut meliputi suku bangsa, ras, agama, dan antar golongan. Perbedaan dan keragaman itu adalah jati diri negara Indonesia. Organisasi merupakan proses kerja sama yang serasi antara orang-orang di dalam perwadahan yang sistematis, formal dan hierarki yang berpikir dan bertindak seirama demi tercapainya tujuan secara efektif dan efisien.

Keberagaman dalam organisasi yaitu perbedaan dalam karakteristik yang dapat secara mudah dipersepsikan, misalnya jenis kelamin, ras, suku, umur, atau disabilitas, yang tidak begitu merefleksikan bagaimana orang berpikir atau merasa, tapi dapat mengaktivasi stereotip tertentu.

## 5.2 Keberagaman Dalam Organisasi

### 5.2.1 Keberagaman

Keberagaman merupakan variasi dan mengacu pada perbedaan. Keberagaman adalah suatu kondisi dalam masyarakat yang terdapat banyak perbedaan dalam berbagai bidang. Keberagaman berarti memahami bahwa setiap individu itu unik, dan mengakui perbedaan individu lainnya. Perbedaan individu ini bisa berdasarkan dimensi, ras, etnis, jenis kelamin, orientasi seksual, status sosial ekonomi, usia, kemampuan fisik, keyakinan agama, keyakinan politik, atau ideologi lainnya. Keberagaman adalah eksplorasi dari perbedaan-perbedaan ini dalam lingkungan yang aman, positif, dan terpelihara.

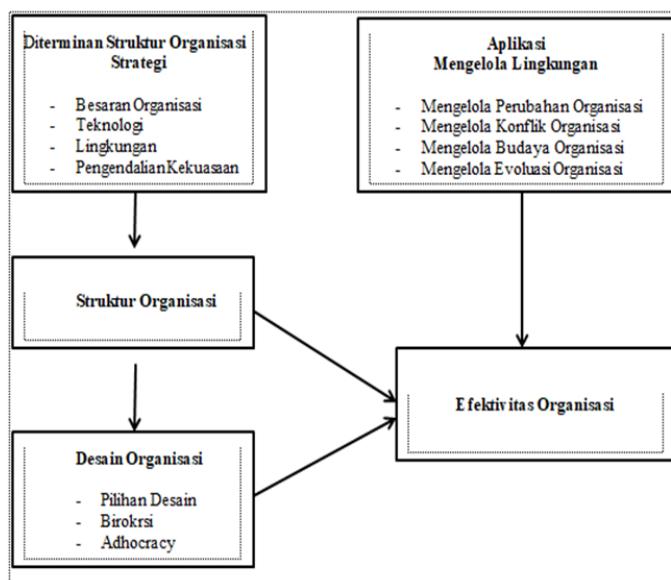
Memahami faktor pembentuk keberagaman masyarakat Indonesia sangat penting, karena masyarakat senantiasa hidup berdampingan dengan beragam latar belakang. Keberagaman adalah jati diri Indonesia itu sendiri. Maka ada beberapa faktor pembentuk keberagaman di Indonesia dapat kita lihat satu persatu yaitu sebagai berikut:

1. Terdiri dari wilayah kepulauan, Indonesia terdiri dari 17 ribu pulau yang tersebar dari Sabang hingga Merauke. Kondisi wilayah kepulauan ini menciptakan keberagaman dari satu daerah ke daerah lainnya. Tiap daerah akan kaya budaya, bahasa dan adat.
2. Kondisi Iklim di Indonesia, Meski sebagian besar wilayah di Indonesia beriklim tropis, ada sedikit perbedaan di dalamnya. Misalnya, wilayah di bagian barat Indonesia lebih memiliki musim hujan yang teratur sementara wilayah di bagian timur memiliki musim kemarau yang lebih panjang. perbedaan ini menciptakan keberagaman mulai dari mata pencaharian, budaya, dan fisik masyarakatnya.
3. Perbedaan Komunikasi dan Transportasi, karena memiliki wilayah yang sangat luas dan terdiri dari beragam pulau dan bentang alam, komunikasi dan transportasi bisa jadi faktor penyebab keberagaman masyarakat Indonesia. Tak semua wilayah di Indonesia memiliki akses komunikasi dan transportasi yang sama rata. Ini merupakan perbedaan masyarakat setempat dalam melakukan interaksi sosial dengan masyarakat lain.

4. Agama, agama juga jadi faktor pembentuk keberagaman masyarakat Indonesia. Indonesia dikenal sebagai negara dengan tingkat pemeluk agama yang tinggi. Perbedaan agama dapat membentuk keberagaman dalam bermasyarakat. Ini menciptakan cara hidup, bersosialisasi, dan berbudaya yang berbeda.

### 5.2.2 Organisasi

Husaini dkk (2017) mengatakan bahwa Organisasi merupakan sekumpulan orang-orang yang disusun dalam kelompok-kelompok, yang di dalamnya terdapat ciri-ciri, unsur-unsur serta teorinya yang mencerminkan suatu organisasi. Di tegaskan lagi oleh Ndraha Organisasi juga dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok (dengan mengibaratkannya pertandingan sepak bola): organisasi ekonomi-bisnis (mewakili produser atau pemain), organisasi publik (mewakili wasit dan hakim garis), dan organisasi sosial (mewakili konsumen atau penonton) (Ndraha, 2005).

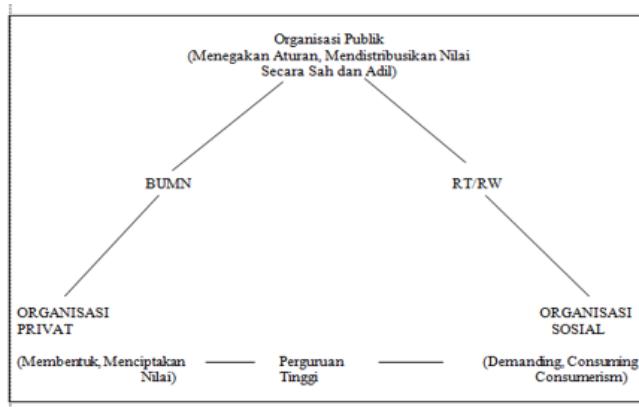


**Gambar 5.1:** Kerangka Kerja Untuk Menganalisis Teori Organisasi (Robbins, 1996)

Teori organisasi akan melihat secara mendalam tentang apa dan mengapa organisasi ada. Kegunaan dari teori organisasi dan hubungan antara teori organisasi dengan desain organisasi betul-betul menjadi bahan pertimbangan yang sangat penting. Para pengelola organisasi dapat menggunakan teori dan desain organisasi untuk menciptakan organisasi yang lebih efisien dan mampu merespons dengan lebih baik terhadap masalah-masalah yang mereka hadapi dalam lingkungan organisasinya.

Teori organisasi merupakan salah satu disiplin ilmu yang mempelajari struktur, desain, dan budaya organisasi serta bagaimana organisasi dipengaruhi dan memengaruhi lingkungan di mana organisasi tersebut beroperasi. Bagia juga menyatakan teori organisasi yang ada sekarang ini merupakan hasil pengkajian dan analisis dari organisasi- organisasi yang dilakukan oleh para akademisi dan praktisi dari berbagai latar belakang dan perspektif. Tujuan dari teori organisasi adalah untuk memberikan gambaran singkat mengenai kontribusi teori organisasi dan menunjukkan bagaimana kita sampai pada keadaan sekarang. (Bagia, 2015).

Pengelompokan organisasi tersebut menurut proses nilai ekonomi di dalam sistem demokratis dapat dilihat pada Gambar 5.2 di bawah ini:



**Gambar 5.2:** Tiga Sosok Organisasi (Bagia, 2015).

Rutenya bermula pada organisasi privat (misalnya badan usaha) yang berfungsi pokok membentuk nilai ekonomi. Demi keadilan (equity), nilai yang terbentuk itu didistribusikan secara sah dan fair di dalam masyarakat melalui organisasi publik. Agar hubungan itu sehat (ingat KKN), ia perlu dikontrol oleh organisasi-organisasi sosial (misalnya: YLKI, LBH, Komnas HAM, dan

sebagainya). Tidak semua organisasi dapat dimasukkan bulat-bulat ke dalam tiap kelompok. BUMN misalnya mempunyai sifat publik dan juga sifat privat, RT sosial dan publik, perguruan tinggi privat dan sosial (Ndraha, 2005).

### 5.2.3 Keberagaman Dalam Organisasi

Indonesia dikenal sebagai negara dengan beragam ras dan golongan yang mendiaminya. Beberapa ras yang ada di Indonesia di antaranya ras malayan-mongoloid yang tersebar di wilayah Sumatera, Kalimantan, Sulawesi, Jawa, Bali. Ras Melanesia yang tersebar di daerah Papua, NTT dan maluku. Ras Kaukasoid yakni orang India, timur Tengah, Australia, Eropa dan Amerika. Ras Asiatic mongoloid yakni orang Tionghoa, Korea dan Jepang.



**Gambar 5.3:** Forum Kerukunan Masyarakat Nusantara (FKMN) (Photographer Forumkerukunan.mn, 2021).

Ras ini kemudian berkembang dan tak jarang membentuk kebudayaan-kebudayaan baru. Kedua ras ini membentuk golongan dan menciptakan keragaman sosial dan budaya di Indonesia. Dapat di lihat pada Gambar 5.3 Forum Kerukunan Masyarakat Nusantara, yang saling menghargai satu sama lain dari semua etnis dan organisasi yang ada di FKMN.

Forum kerukunan masyarakat nusantara (FKMN) ini adalah wadah organisasi yang di dalamnya dari berbagai etnis dan paguyuban yang ada di Indonesia. Organisasi forum kerukunan masyarakat nusantara ini didirikan pada tanggal 19 Desember 2020 di Medan Provinsi Sumatera Utara dengan tujuan FKMN untuk menyatukan kembali suku, elemen masyarakat, etnis, ras agar hidup rukun dan damai. FKMN berupaya menjaga keberagaman agar tidak terjadi lagi konflik antar sesama di Indonesia.

Organisasi Forum Kerukunan Masyarakat Nusantara (FKMN) ini merupakan Organisasi Sosial. Organisasi Sosial FKMN yang di maksud adalah sekumpulan berbagai etnis masyarakat nusantara yang ada di dalam wadah paguyuban setiap etnis, serta setiap paguyuban yang ada di Indonesia yang mempunyai satu tujuan sehingga membentuk lembaga sosial FKMN. fungsi dari FKMN ini adalah bersatu hidup damai serta berpartisipasi masyarakat dalam membangun bangsa dan negara.

Forum kerukunan masyarakat nusantara ini adalah bagian dari kelompok sekunder yang jumlah anggotanya banyak dan beragam. Hubungan antar anggota bersifat impersonal (tidak saling kenal secara pribadi), FKMN lebih diwarnai oleh kompetisi, jarang tatap muka dalam waktu lama sehingga tidak terbangun hubungan yang emosional. FKMN lebih bersifat fungsional. Manajemen Keragaman membuat setiap orang lebih sadar dan sensitif pada kebutuhan dan perbedaan yang lain.

Definisi itu menandai fakta bahwa program keragaman mengikutsertakan dan dimaksudkan untuk setiap orang. Keragaman lebih mungkin sukses jika kita memandangnya sebagai urusan setiap orang daripada jika kita percaya ia hanya membantu kelompok pekerja tertentu.

## 5.3 Keberagaman Perilaku Dalam Organisasi

(Robbins dan Judge, 2015) menyatakan keragaman (diversity) merupakan suatu istilah yang luas dan frase keragaman tempat kerja (workplace diversity) dapat merujuk pada karakteristik apa pun yang menyebabkan seseorang berbeda dari yang lainnya. Bagian pembahasan berikut ini mencakup beberapa karakteristik level permukaan yang penting yang membedakan anggota-anggota tenaga kerja.

Setiap organisasi akan berupaya untuk mencapai tujuan kinerja yang ditetapkan. Walaupun banyak faktor yang dapat memengaruhi keberhasilan maupun kegagalan mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Sumber Daya Manusia yang ada dalam organisasi yang menentukan baik sebagai pekerja di bawah, menengah, maupun mereka yang menduduki jabatan atasan atau pimpinan.

Beberapa Kemampuan dalam berorganisasi di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan Intelektual: kemampuan intelektual dalam organisasi adalah pekerjaan yang menuntut lebih banyak proses informasi, semakin banyak kecerdasan umum dan kemampuan verbal diperlukan untuk mewujudkan keberhasilan pekerjaan atau hasil yang efektif.
2. Kemampuan Kognitif: kemampuan kognitif dalam organisasi adalah akuisisi dan aplikasi pengetahuan dalam pemecahan masalah-masalah yang terjadi di dalam organisasi. Karena kemampuan kognitif ini adalah kemampuan spesifik yang tergantung pada otak untuk memproses informasi secara efektif.
3. Kemampuan Emosional: kemampuan emosional dalam organisasi adalah kemampuan manusia yang memengaruhi fungsi sosial . orang yang memiliki kemampuan emosional pada dasarnya dapat mengendalikan diri, sehingga apabila dapat menghadapi masalah dalam organisasi orang tersebut dapat mengendalikan diri. Masalah tersebut tidak memengaruhi kinerjanya dalam organisasi karena

orang tersebut mempunyai kemampuan untuk mengatur atau mengendalikan emosi.

4. Kemampuan Fisik: kemampuan fisik dalam organisasi adalah untuk melakukan tugas yang menuntut dalam organisasi. Contohnya yaitu kemampuan menggunakan energi maksimum dalam satu atau serangkaian tindakan eksplosif atau Kemampuan dinamis merupakan kemampuan untuk menggunakan dorongan otot berulang-ulang atau terus-menerus sepanjang waktu.

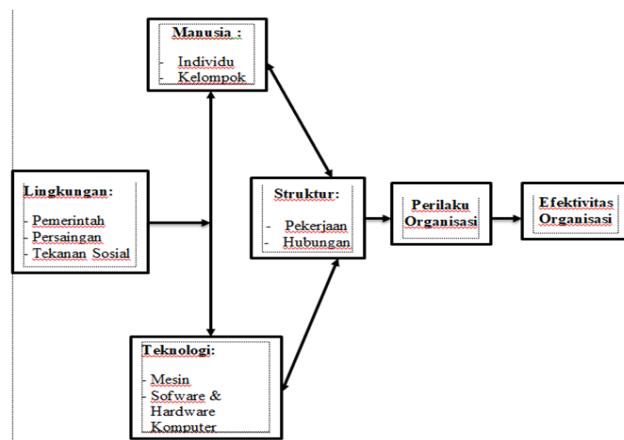
Manfaat dari kemampuan dalam organisasi di atas adalah lebih banyak pengetahuan dari pengalaman dengan lebih cepat, dan sebagai hasilnya sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi dapat mengembangkan pengetahuan yang lebih besar tentang bagaimana melakukan pekerjaan yang lebih efektif.

Sikap yang perlu dikembangkan dalam keberagaman dalam berorganisasi yaitu ada 5 di antaranya: tidak egois, bertanggung jawab, bijaksana, saling menghormati, dan bekerja keras: penjelasannya sebagai berikut:

1. Tidak Egois yaitu: seseorang tidak mempertahankan dan meningkatkan pandangan yang hanya menguntungkan diri sendiri di dalam organisasi.
2. Bertanggung Jawab yaitu: Seseorang wajib menanggung segala sesuatu yang terjadi di dalam organisasi tersebut.
3. Bijaksana yaitu: seseorang dalam organisasi selalu menggunakan akal budinya (pengalaman dan ilmu pengetahuan yang dimilikinya dalam berorganisasi).
4. Saling Menghormati Keputusan Teman yaitu: kesadaran SDM dalam organisasi adalah berbeda pendapat, berbeda pendapat dalam organisasi adalah hal yang biasa serta menghargai pendapat orang lain dalam organisasinya.
5. Bekerja Keras yaitu: pekerjaan yang dikerjakan seseorang dengan sungguh-sungguh dalam berorganisasi tanpa mengenal lelah atau berhenti sebelum target dalam organisasi tercapai.

### 5.3.1 Perilaku Organisasi

Bagia (2015) menyatakan suatu organisasi Suatu organisasi akan dapat mencapai tujuannya dengan efektif apabila orang-orang yang terlibat dalam organisasi baik secara individu maupun kelompok mampu melakukan pekerjaan dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dengan baik. Hal ini akan terwujud apabila pengelola organisasi mampu mengembangkan keterampilan dan interpersonal orang-orang yang ada dalam organisasi



**Gambar 5.4:** Faktor-Faktor Kunci Memengaruhi Perilaku Organisasi (Newstrom and Davis, 2002).

Perilaku organisasi merupakan interaksi, perilaku individu dan kelompok dalam organisasi agar dalam keberagaman organisasi dapat meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan organisasi agar yang dikelolanya dapat efektif dalam mencapai tujuan. Perilaku organisasi merupakan suatu ilmu perilaku terapan yang dibangun atas sumbangan dari sejumlah disiplin perilaku. Bidang yang menonjol adalah psikologi, sosiologi, psikologi sosial, antropologi, dan ilmu politik. Seperti sumbangan psikologi terutama pada tingkat analisis individual atau mikro; keempat disiplin yang lain menyumbang pada pemahaman kita terhadap konsep makro seperti misalnya proses dan organisasi kelompok di masyarakat.

Perilaku organisasi juga merupakan seperangkat struktur hubungan formal seperti terlihat pada gambar 5.4 orang- orang bekerja sama dalam satu organisasi untuk mencapai tujuan. Di dalam organisasi itu sumber daya manusianya juga menggunakan teknologi untuk mempermudah pekerjaan dari

segi berinteraksi sesama manusia di dalam organisasi atau internal maupun eksternal sesama kelompok organisasi menggunakan teknologi yang ada, faktor tersebut akan memengaruhi perilaku organisasi.

## 5.4 Tujuan dan Manfaat Keberagaman Organisasi

### 5.4.1 Tujuan Keberagaman Organisasi

Lebih mengutamakan kebersamaan, mudah dalam menyelesaikan masalah, mengajarkan atau membudayakan jiwa kepemimpinan dalam keberagaman, menumbuhkan sikap disiplin dan etos kerja di dalam dirinya. Ini akan meningkatkan kemampuan seseorang dalam berorganisasi. *Ability* atau kemampuan merupakan natural *aptitudes*, kecerdasan alamiah dan *learned capabilities*, kapabilitas yang dipelajari, yang diperlukan untuk berhasil menyelesaikan suatu tugas.

*Aptitudes* adalah bakat alamiah yang membantu pekerja mempelajari tugas spesifik lebih cepat dan mengerjakannya dengan lebih baik. Terdapat banyak kecerdasan fisik dan mental, dan kemampuan kita memperoleh keterampilan dipengaruhi oleh kecerdasan ini. Sedangkan *learned capabilities* adalah keterampilan dan pengetahuan yang telah kita peroleh. Kapabilitas ini termasuk keterampilan dan pengetahuan fisik dan mental yang telah diperoleh. Learned capabilities cenderung berkurang selama berjalanannya waktu apabila tidak dipergunakan (Wibowo, 2017).

*Aptitudes* dan *learned capabilities* sangat berhubungan dengan kompetensi. Kompetensi adalah karakteristik orang yang menghasilkan kinerja unggul. Banyak ahli mendeskripsikan sebagai personal *traits* atau sifat personal, seperti pengetahuan, keterampilan, kecerdasan, kepribadian, konsep diri, dan nilai-nilai. Ahli lain menyatakan kompetensi menunjukkan tindakan yang dihasilkan oleh sifat orang, seperti melayani pelanggan, mengatasi beban kerja berat, dan memberikan gagasan kreatif. Definisi mana pun yang dipergunakan, tantangannya adalah menyesuaikan antara kompetensi orang dengan kebutuhan pekerjaan (Wibowo 2017).

Program keragaman efektif organisasi menggunakan berbagai usaha untuk memanfaatkan keragaman, termasuk merekrut dan memilih kebijakan yang telah didiskusikan, juga pelatihan dan praktik pengembangan. Program tenaga kerja yang efektif dan komprehensif mendorong agar keragaman memiliki tiga komponen yang nyata. Pertama, mereka mengajarkan manajer mengenai kerangka kerja legal bagi peluang pekerjaan yang sama dan mendorong perlakuan yang adil atas semua orang tanpa memandang karakteristik demografinya. Kedua, mereka mengajarkan manajer bagaimana sebuah tenaga kerja yang beragam akan lebih baik dalam melayani pasar yang beragam dari klien dan pelanggan. Ketiga, mereka mempercepat praktik perkembangan pribadi yang mengeluarkan keahlian dan kemampuan semua pekerja, mengakui bagaimana perbedaan perspektif dapat menjadi cara yang bernilai untuk meningkatkan kinerja setiap orang." (Robbins dan Judge 2015).

Seperti yang dijelaskan oleh para ahli di atas bahwa dalam berorganisasi banyak manfaat dari segi pengembangan SDM yang ada dalam organisasi, peningkatan kemampuan. Serta menambah wawasan. Menambah pengetahuan dan wawasan seseorang. Pengetahuan dan wawasan yang luas dan sangatlah penting untuk manusia sebagai makhluk sosial, baik untuk menguatkan suatu argumen dalam berpendapat ataupun untuk berkomunikasi.

Namun sayangnya terkadang manusia belum mempunyai pengetahuan dan wawasan yang cukup luas. Namun di dalam keberagaman organisasi, anda akan selalu berinteraksi dengan sesama anggota lainnya atau bahkan para pengurus organisasi tersebut, yang menimbulkan bertambahnya pengetahuan dan wawasan anda karena adanya saling bertukar informasi dalam keberagaman organisasi tersebut.



## **Bab 6**

# **Tim Dalam Organisasi**

### **6.1 Pendahuluan**

Pembelajaran Dalam dunia organisasi yang begitu kompleks, maka proses dalam pencapaian tujuan organisasi membutuhkan sumber daya manusia organisasi yang memiliki kemampuan dalam mengelola serta mampu memahami arah serta tujuan organisasi yang sudah ditetapkan sebelumnya. Dalam mengelola organisasi tersebut maka diperlukan proses kerja yang tidak hanya dilakukan secara individu namun juga lebih menekankan kepada proses kerja secara tim. Untuk itu suatu organisasi membutuhkan suatu bentuk tim yang dapat bekerja sama untuk dapat melengkapi bentuk proses tujuan dari perusahaan atau organisasi tersebut (Lawasi and Triatmanto, 2017).

Untuk dapat membentuk suatu tim maka diperlukan individu-individu yang dapat dikumpulkan serta mampu berkolaborasi, karena dalam membangun tim bukanlah pekerjaan yang mudah, harus disadari bahwa setiap individu memiliki sikap, pola pikir, kemampuan dan perbedaan perbedaan yang lainnya, sehingga perlu memahami perbedaan tersebut dalam penyelesaian pekerjaan yang seiring dan sejalan. Sebuah tim merupakan tulang punggung bagi suatu organisasi, karena tim mampu lebih cepat dalam memecahkan masalah yang terjadi bagi organisasi dibandingkan dengan dilakukan secara individu (Dahri, 2020).

Namun harus diperhatikan bahwa tim bukanlah kelompok, karena konsep yang dilaksanakan oleh tim dan kelompok berbeda. Kelompok lebih menekankan kepada anggotanya saling berinteraksi dan berbagi informasi dalam membuat keputusan guna dapat membantu satu dengan yang lainnya dalam wilayah kewenangannya masing masing (Robbins, 2003), sedangkan tim mampu melakukan pengembangan terhadap sinergi yang positif melalui proses yang terkoordinasi (Basri, 2021), walaupun menurut (Ivancevich, Robert and Matteson, 2005) bahwa sebuah tim dapat berasal dari sebuah kelompok, namun tidak semua kelompok mampu berkembang menjadi tim. (Jon R Katzenbach and Smith, 1993) menjelaskan bahwa perbedaan kelompok dengan tim dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 6.1:** Perbedaan Kelompok Dengan Tim (Jon R Katzenbach and Smith, 1993).

<b>Kelompok</b>	<b>Tim</b>
1. Kepemimpinan dipegang oleh satu orang yang memiliki pengaruh	1. Setiap anggota memiliki kedudukan yang sama, tidak ada dominasi pemimpin, karena sifatnya share
2. Setiap anggota memiliki tanggung jawab secara individu terhadap kelompok	2. Semua anggota tim bertanggung jawab kepada kelompok.
3. Tujuan kelompok sejalan dengan tujuan organisasi	3. Terdapatnya kebebasan untuk menetapkan tujuan yang sesuai dengan keinginan tim tersebut.
4. Pertemuan atau rapat sifatnya tidak bertele-tele	4. Diskusi lebih bersifat terbuka, untuk mendapatkan pemecahan masalah yang baik
5. Hasil kerja merupakan hasil individu	5. Hasil merupakan hasil kerja tim bukan individu.
6. Efektivitas diukur secara tidak langsung, di mana sejauh mana mampu memengaruhi anggota kelompok lain	6. Kinerja dari tim diukur secara langsung dengan menilai hasil yang dibuat oleh tim
7. Persoalan disiskusikan dan melakukan pendelegasian terhadap anggota kelompok	7. Persoalan yang ada disiskusikan kemudian diputuskan dengan proses kerja sama

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kelompok merupakan sekumpulan individu yang melakukan komunikasi sedangkan tim kelompok individu yang memiliki proses interaksi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh organisasi, karena organisasi memiliki tiga unsur komponen yang sangat penting yaitu adanya orang yang bekerja dalam organisasi, adanya kerja sama dalam organisasi serta tujuan yang telah disepakati bersama dalam organisasi.

## 6.2 Pengertian Tim

Pembelajaran Tim dalam pengertiannya terdiri dari beberapa definisi yang diungkapkan oleh para ahli namun memiliki satu kesatuan persepsi dalam tujuan dari proses tim tersebut. Adapun pendapat tersebut adalah:

1. Pendapat dari Aziz, Sahra and Budi S, (2019) bahwa tim dikatakan sebagai suatu unit yang melakukan interaksi berdasarkan satu orang atau lebih yang melakukan interaksi dalam melakukan koordinasi kerja mereka dalam memiliki tujuan yang ditetapkan.
2. Menurut Sofo (2003) menjelaskan bahwa tim merupakan sekelompok kecil dengan keahlian yang mampu melengkapi tujuan serta komitmen, kinerja, pendekatan yang dilakukan serta tanggung jawab yang mutual.
3. Pendapat Moorhead and Griffin (2010) menjelaskan bahwa tim merupakan deskripsi sekumpulan orang yang dalam jumlah kecil dengan kemampuannya saling melengkapi dan tujuan yang sama, kinerja dan faktor kedekatan yang mengharuskan mereka untuk memiliki tanggung jawab.
4. Pendapat Jon R. Katzenbach and Smith (1993) bahwa tim adalah orang dalam sekelompok kecil dengan keterampilan yang saling melengkapi dalam mencapai tujuan bersama. Kesimpulannya bahwa tim adalah orang yang membentuk persekutuan kecil dengan kemampuan dan keahliannya melalui kinerja nya dalam mencapai tujuan yang sudah ditentukan organisasi.
5. Sedangkan pendapat McShane and Glinow (2014) bahwa tim terdiri dari dua atau lebih orang yang mampu berinteraksi dan mampu

memberi pengaruh kepada orang lain, memiliki tanggung jawab bersama dalam mencapai tujuan dari organisasi, dan menerimanya sebagai satu kesatuan dari organisasi tersebut.

Kesimpulannya bahwa tim merupakan kumpulan dua atau lebih anggota organisasi yang proses kerjanya memiliki kemampuan dalam berinteraksi antara satu anggota dengan yang lainnya dan menciptakan kinerjanya melalui tanggung jawab yang diberikan kepadanya untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan.

Dalam pembentukan tim, harus melewati empat tahapan dalam pembentukan sebuah tim dalam organisasi yang oleh Hughes, Ginnett and Curphy (2012) tahapan tersebut terdiri dari:

1. Tahapan untuk pembentukan tim, pada tahap ini setiap individu saling memberikan perkenalan tentang dirinya untuk menghindari kekurangan dalam urusan formalitas serta sifat yang terbuka untuk pendekatan kepada setiap karakter.
2. Tahapan penyatuan tim, dalam tahap ini biasanya muncul melalui benturan, perbedaan pendapat, munculnya tekanan pekerjaan, bahkan masalah pribadi yang mampu memunculkan konflik pekerjaan.
3. Tahapan pada kesepakatan dan aturan, pada tahapan ini para individu sudah memahami bentuk situasi serta peranannya dalam kelompok. Baik dalam setiap gerak langkah dan individu sudah sering sejalan dengan mengetahui kelebihan dan kekurangannya.

Tahapan berkinerja, pada tahap ini para individu sudah saling menghayati peran masing-masing serta fungsinya dan berkembang melalui dinamika kelompok selama ini. Pada tahap ini memberikan hasil untuk kontribusi selama ini terhadap hasil yang dicapai.

## 6.3 Jenis - Jenis Tim

Di dalam organisasi yang memiliki tujuan yang hendak dicapai, biasanya organisasi membentuk jenis-jenis tim yang digunakan sebagai proses kerja untuk menyelesaikan arah serta tujuan dari organisasi tersebut. Oleh Sunyoto

and Burhanuddin (2011) dikatakan bahwa jenis tim yang ada di dalam organisasi dibedakan menjadi empat jenis yaitu tim penasihat, tim produksi dan tim tindakan.

1. Tim penasihat, pada tim penasihat biasanya memiliki spesialisasi yang rendah karena biasanya bekerja secara mandiri. Tim ini dibentuk untuk memperluas informasi bagi keputusan untuk tingkat manajer. Contoh tim penasihat adalah dewan komite.
2. Tim untuk produksi, merupakan tim yang memiliki tanggung jawab dalam menjalankan operasi yang kesehariannya digunakan pada organisasi. Untuk spesialisasi tingkatnya rendah, namun koordinasi yang dimiliki tinggi karena harus bekerja dari tim yang satu ke tim lainnya, misalnya bagian kru penerbangan.
3. Tim dalam proyek, tim ini terbentuk untuk melakukan proses pemecahan masalah dengan proses kreatif dengan keterlibatan dari aplikasi dari pengetahuan yang khusus. Untuk spesialisasi tingkatannya tinggi namun koordinasi dapat rendah dapat juga tinggi.
4. Tim untuk tindakan, tim ini memiliki spesialisasi yang tinggi dan koordinasi yang tinggi juga, contohnya grup anti teror Satgultor Kopassus yang melakukan tindakan anti teror.

Pendapat lain mengatakan bahwa jenis tim yang ada di dalam organisasi dapat berupa tim penyelesaikan masalah, tim kerja yang melakukan pengolahan diri sendiri, tim lintas fungsional serta tim virtual.

1. Tim penyelesaikan masalah, Shonk (1992) menyatakan bahwa tim ini biasanya terdiri dari 5 sampai dengan 12 orang dalam departemen yang sama yang melakukan pertemuan selama beberapa jam untuk melakukan peningkatan kualitas, efisiensi serta lingkungan kerja.
2. Tim yang melakukan pengelolaan diri sendiri, oleh Cohen, Ledford and Spreitzer (1996) adalah kelompok yang terdiri atas 10 sampai 15 orang yang memiliki tanggung jawab dari para pengawas mereka yang sebelumnya.
3. Tim yang bersifat lintas fungsional, menurut Robbins and Judge (2007) bahwa tim ini berasal dari tingkat hierarki yang sama akan

tetapi bidang kerja mereka berbeda kemudian berkumpul untuk menyelesaikan tugas mereka.

4. Tim virtual, oleh Gilson, Maynard and Bergiel (2013) bahwa tim virtual merupakan tim yang secara terdiri dari beberapa geografis bekerja bersama melalui teknologi untuk mengatasi masalah dalam pekerjaan, akan tetapi tim virtual sulit menyelesaikan jika terjadi masalah dalam hubungan yang bersifat interpersonal(Stark and Bierly III, 2009).

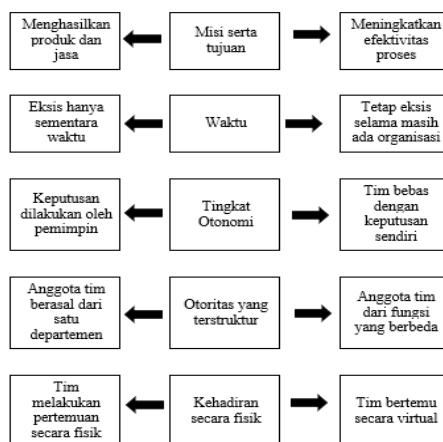
Robbins (2003) berpendapat bahwa dalam tim dapat diklasifikasikan berdasarkan tujuannya, di mana dalam kehidupan sehari-hari terdapat empat jenis tim yang digunakan dalam organisasi yaitu:

1. Tim problem solving, pada tim ini anggota saling bertukar informasi serta gagasan serta menawarkan gagasan tentang pelaksanaan metode kerja yang dilakukan, dengan tujuan untuk pencapaian terhadap produktivitas. Tim ini masuk ke dalam model lingkaran kualitas, di mana anggotanya terdiri dari 8 sampai dengan 10 orang pekerja serta supervisor yang saling berbagi gagasan dalam wilayah kewenangannya dan pertemuan dilakukan secara teratur dengan bentuk diskusi.
2. Tim self-managed work, dalam tim ini terdiri dari atas 10 sampai dengan 15 orang yang mampu mengambil alih tanggung jawab dari para supervisor, tanggung jawab yang diambil dapat sifatnya menyeluruh termasuk kecelakaan kerja, melakukan penilaian pekerjaan, masalah organisasi yang harus dipecahkan, dan melakukan prosedur pemeriksaan secara kolektif.
3. Tim cross-functional, tim ini sifatnya lintas pekerjaan atau departemen yang tujuannya untuk meningkatkan komunikasi dan melakukan penelusuran catatan pekerjaan dengan tujuan menghasilkan produktivitas dan kepuasan klien. Tim ini terdiri para pekerja dengan tingkatan yang sejajar akan tetapi wilayah kerja berbeda.
4. Tim virtual, tim ini menggunakan teknologi komputer yang terpisah secara fisik guna mencapai sasaran secara bersama. Tim ini lebih

banyak melakukan banyak hal, misalnya untuk informasi, pengambilan keputusan dan merampungkan pekerjaan. Tim ini terdiri para pekerja organisasi yang sama atau hubungan dari anggota organisasi dengan anggota dari perusahaan lain, misalnya partner perusahaan. Ada 3 faktor yang membedakan tim ini dengan yang lain yang sifatnya tatap muka yaitu tidak ditemukan yang secara lisan atau fisik, keterbatasan konteks sosial, keterbatasan dalam mengatasi masalah waktu dan tempat.

Konsekuensi dari terbentuk dari tim dewasa ini mengalami perkembangan, namun sejalan dengan perjalanan waktu istilah dari tim saat ini semakin popular karena saat ini banyak aktivitas organisasi yang dilakukan dalam bentuk resmi maupun kelompok tugas yang terdapat dalam organisasi tersebut. Organisasi memerlukan tim karena semakin tingginya tantangan yang diterima oleh organisasi dalam mencapai tujuannya. Kebutuhan organisasi kepada tim agar dapat fokus kepada tantangan pelayanan terhadap konsumen, kompetensi perusahaan di, era informasi yang ada saat ini serta tantangan globalisasi (Sabirin, 2018).

Hal tersebut sejalan dengan tujuan dari dimensinya yang diklasifikasikan menjadi lima tipe, seperti yang terlihat pada gambar berikut:



**Gambar 6.1:** Tipologi Tim Berdasarkan Dimensinya (Greenberg and Baron, 2002).

1. Misi atau tujuan

Misi atau tujuan terbentuk karena adanya tim dalam organisasi. Beberapa tim sengaja dibentuk untuk melakukan pekerjaan organisasi yang tujuannya adalah untuk menghasilkan produk dan jasa. Tim seperti ini dikatakan sebagai tim kerja yang fokus perhatiannya bagaimana menggunakan sumber daya organisasi dengan efektif.

2. Keterkaitan dengan waktu.

Tim dapat dibuat dengan sementara waktu dan jangka waktu yang lama, ketika tim terbentuk dengan sementara waktu akan segera dibubarkan dan anggotanya dikembalikan ke organisasi asal ketika pekerjaan yang menjadi tanggung jawab selesai dikerjakan. Sedangkan tim dengan jangka waktu lama akan tetap dipertahankan selama organisasi induknya masih ada.

3. Dalam konsep ini berkaitan dengan otonomi yang dimiliki tim dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan hasil kerja tim. Ketika pimpinan yang membuat keputusan atas nama anggota tim maka ini disebut kelompok kerja, anggota hanya menunggu perintah pimpinan. Lawan dari kelompok kerja adalah *self-managed team* di mana anggota dapat juga memberikan keputusan utama yang menyangkut kerja tim serta semua anggota bertanggung jawab terhadap hasil kerja dari tim dan jumlahnya biasanya tidak lebih dari 10 orang atau kurang.

4. Hubungan antara tim dengan struktur dari organisasi secara menyeluruh.

Ada beberapa tim terbentuk dan sengaja terpisah dari struktur organisasi formal. Anggota tim masih terikat dengan organisasi induk yang menaunginya. Mereka bekerja sesuai dengan perintah atasannya. Disisi lain ada anggota tim yang tidak hanya berasal dari satu departemen saja namun juga melibatkan departemen lain dan biasanya pekerjaan mereka berskala besar dan tingkatan kerja memiliki kedudukan yang setara dan memiliki keahlian yang spesifik.

5. Kehadiran anggota secara fisik

Biasanya anggota tim bertemu secara fisik dalam mengadakan pertemuan dalam membicarakan dan pembahasan persoalan serta mengerjakan tugas, namun seiring kemajuan teknologi tim boleh tidak hadir bersama dalam membicarakan hal secara langsung dan merubahnya dengan teknologi virtual. Hal tersebut sering dilakukan oleh perusahaan besar antar negara yang sulit berkumpul untuk melakukan tugas tim.

## 6.4 Manfaat dan Hambatan Dalam Tim

### 6.4.1 Manfaat Dalam Tim

Bekerja dalam bentuk tim akan terasa lebih efektif jika anggota organisasi bekerja secara individu atau sendiri-sendiri. Sabirin (2018) menjelaskan bahwa manfaat yang diperoleh jika bekerja secara tim adalah sebagai berikut.

1. Peningkatan kreativitas.

Inovasi serta pemecahan masalah. Ketika anggota organisasi dibawa masuk ke dalam tim dengan ide, cara pandang, pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya bervariasi akan menghasilkan sinergi yang juga manfaat bagi setiap pemecahan masalah jika dilakukan secara individu.

2. Peningkatan kualitas pengambilan keputusan.

Saat anggota tim terdiri dari orang yang memiliki kualitas dan latar belakang serta sudut pandang yang berbeda. Dengan komposisi seperti ini maka akan memunculkan ide baru serta adanya alternatif terhadap pemecahan masalah yang variatif dan hasil keputusan akan lebih baik.

3. Memperbaiki proses.

Hampir semua kegiatan akan selalu dilakukan dengan koordinasi dari anggota, sehingga masukan akan diperoleh dari anggota tim dan saling belajar dari yang lainnya. Oleh sebab itu pekerjaan tim selalu

terorganisir dengan baik. Demikian juga setiap pekerjaan biasanya didistribusikan secara merata kepada anggota tim, dan proses penyelesaian pekerjaan menjadi efisien.

4. Peningkatan kompetensi global.

Perusahaan yang sifatnya multinasional sebelum memasuki pasar global yang luas selalu dilalui dengan sistem riset pasar yang luas. Untuk itu dalam riset pasar tersebut sebaiknya menggunakan peneliti lokal yang paham akan keadaan masyarakat sekitar.

5. Peningkatan kualitas

Perusahaan besar dalam aktivitasnya yang sangat kompleks dalam menjalankan bisnisnya memiliki standar kualitas setelah perusahaan melakukan adopsi tim kerja. Peningkatan kualitas tersebut akan menghasilkan produktivitas rasa terhadap pekerjaan, akuntabilitas, efisiensi dan *customer service*.

6. Peningkatan komunikasi.

Manfaat dengan adanya tim, bahwa semakin baiknya komunikasi antar karyawan dalam organisasi. Hal tersebut tidak bisa dilepaskan dari pola komunikasi yang timbul dalam tim dengan model *drop down* dan *one-way communication*. Tim sering lebih cenderung dalam mengadopsi bentuk komunikasi segala arah baik itu komunikasi ke atas, ke bawah bahkan melakukan komunikasi dengan pihak dari luar organisasi. Komunikasi ini menjadi kebutuhan yang sangat mendesak karena setiap tindakan harus terlebih dahulu dikomunikasikan sehingga anggota dapat berbagi informasi dan ide bisa saling belajar.

7. Mengurangi arus perputaran karyawan dan absensi serta peningkatan semangat kerja.

Tim dapat merubah perilaku dan sikap kerja karyawan yang pertamanya negatif menjadi arah positif. Hal ini terjadi karena tim adalah teman yang bisa memberi masukan serta dinikmati bersama dan memiliki perasaan bersama bahwa seluruh anggota tim merupakan teman yang dapat saling memberi bahan masukan, menikmati hasilnya secara bersama dan perasaan memiliki terhadap hasil kerja yang diperoleh bersama.

## 6.4.2 Hambatan Dalam Membangun Tim

Adakalanya suatu organisasi tidak dapat menunjukkan hasil performanya secara maksimal, walaupun dalam organisasi tersebut terdapat tim yang memiliki pengalaman, ketersediaan modal namun justru hasilnya berada di belakang para pesaing mereka. Hal tersebut dapat terjadi karena organisasi atau perusahaan gagal dalam mencapai kerja sama dalam tim secara maksimal dan tim tidak menyadari bahwa mereka masuk ke dalam jebakan yang biasa terjadi dalam tim (Neslianita, 2019).

Oleh Lencioni (2002) dikatakan bahwa terdapat lima hambatan yang menjadikan tim tersebut tidak efektif di organisasi.

1. Kurangnya rasa percaya sesama anggota tim, hal ini terjadi ketika anggota tim tidak mau terbuka terhadap sisi kelemahan pada dirinya, tidak berkeinginan meminta bantuan rekan tim. Kondisi tersebut akan membuat tim untuk susah membangun rasa saling percaya dan kesannya tertutup.
2. Takut terhadap konflik, tim yang cenderung tidak saling percaya akan tidak bersedia masuk dalam konflik. Anggota tim lebih memilih diam dari pada menyampaikan pendapatnya dan memberikan keharmonisan palsu dalam tim.
3. Komitmen yang kurang dalam tim, ketika anggota tim malas terlibat dalam konflik maka komitmen dalam tim juga kurang, karena komitmen dalam tim berfokus kepada pembuatan rencana serta pengambilan keputusan. Pada saat anggota tim takut terlibat dalam konflik maka anggota tersebut tidak terlibat dalam pengambilan keputusan.
4. Menghindari tanggung jawab, pada saat komitmen dalam tim tidak ada dalam proses perencanaan serta pengambilan keputusan, anggota tim tidak dapat diminta pertanggung jawabannya terutama kepada rekan kerjanya. Keragu - raguan akan muncul ketika memberikan umpan balik kepada rekan sejawat terkait kinerjanya dalam tim. Anggota tim lebih memilih diam dari pada mengingatkan tentang standar kinerja dalam performa organisasi.

5. Adanya sifat tidak peduli akan keberhasilan tim, tanpa adanya tanggung jawab, anggota tim lebih berfokus pada tujuan pribadi dari pada tujuan tim. Kegagalan meminta pertanggung jawaban kepada anggota tim akan menciptakan lingkungan yang tidak perduli terhadap hasil yang diperoleh oleh tim, dan anggota tim lebih menunjukkan pengakuan diri dengan mengorbankan tujuan tim itu sendiri.

Organisasi dibentuk dengan tujuan yang lebih baik di masa yang akan datang, namun ada hambatan yang ditemukan dalam membangun tim yang baik pada organisasi, hal ini terjadi karena keterbatasan yang ditemukan dalam tim.

Menurut Sabirin (2018) keterbatasan tersebut adalah:

1. Group think, artinya menyetujui keputusan tim dengan tidak sepenuh hati, dan keterbatasan waktu akibatnya tim harus mengambil keputusan walau persoalannya tidak begitu jelas. Di mana anggota yang idealis sekalipun akan mengikuti kemauan anggota lainnya.
2. Sosial loafing, dalam konsep ini ditemukannya kemampuan anggota tim yang tidak setara dan akibatnya ada anggota yang pekerjaannya lebih banyak dibandingkan anggota lainnya (sekedar menjadi pengikut).
3. Masalah kualitas, walaupun sering ditemukan bahwa tim mampu mengangkat kualitas namun sering ditemukan bahwa tim menghambat kemampuan individu dari anggota tim. Hal tersebut berimbas kepada anggota tim yang memiliki kemampuan baik akan terbawa oleh arus timnya,
4. Ketepatan waktu, ada kalanya keputusan dapat lebih cepat datangnya dibandingkan keputusan yang dibuat anggota tim. Oleh sebab itu tidak jarang hasil tim berbeda hasilnya dengan jadwal waktu yang telah ditetapkan sebelumnya.
5. Beragamnya anggota tim. Keberagaman anggota tim, dengan latar belakang dan pemikiran yang berbeda. Tidak jarang hal tersebut ego anggota tim menjadi tinggi sehingga tujuan dari organisasi menjadi mengalami hambatan.

## 6.5 Komponen Dalam Membangun Tim

Dalam membangun tim yang baik, maka dibutuhkan kemampuan dalam menghadapi keberhasilan dan kegagalan dalam mencapai target serta visi organisasi, untuk itu menurut (Sastra, 2017) bahwa dibutuhkan kerja sama yang baik dalam mengatasi keberhasilan dan kegagalan tersebut. Untuk membangun tim yang baik tersebut terdapat empat komponen yang menurut McShane dan Glinow (2014) sangat penting dipedomani oleh organisasi yaitu:

1. Tim dibentuk untuk tujuan yang sama, karena tim dianggap sebagai suatu proses kerja yang dibentuk dalam tujuan menyukseskan tujuan bersama dari organisasi dan melalui identifikasi unit kerja yang saling berhubungan satu dengan yang lainnya.
2. Setiap anggota tim di satukan dan saling bekerja sama mencapai tujuan tersebut. Dalam organisasi atau perusahaan diharapkan memiliki sinergi yang baik dari setiap tim dari setiap antar departemen untuk mencapai target yang menyeluruh dari organisasi. Hal ini sangat penting karena sebagai wadah untuk memperdalam keahlian secara interpersonal dan intrapersonal untuk membangun interaksi baik sesama bawahan maupun kepada atasan.
3. Anggota tim dapat memengaruhi orang lain walau beberapa anggota lebih mampu memengaruhi dibandingkan dengan dirinya dalam mengetahui tujuan organisasi tersebut. Hal yang penting dilakukan adalah dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan dalam tim. Hal tersebut berguna agar individu yang ada di dalam mengetahui kemampuan anggota tim yang dapat langsung diajak bekerja sama dan yang susah bekerja sama.
4. Hadirnya tim dianggap sebagai kesatuan dirinya dalam tim tersebut. Setiap anggota tim harus menganggap bahwa proses tujuan dari organisasi merupakan bagian dari dirinya. Kemampuan yang dimilikinya sebaiknya dicurahkan dengan sepenuhnya dalam tim tersebut agar seluruh personil yang di dalamnya melakukan hal yang sama untuk membuat tim tersebut berhasil, karena menurut (Sallis, 2007) bahwa proses kerja tim dibangun atas dasar saling percaya dan hubungan yang solid.

## 6.6 Membangun Tim Yang Efektif

Proses pembentukan tim memiliki tujuan yang berbeda-beda dan oleh karena itu maka anggota tim perlu dilakukan seleksi menurut kepribadian dan keinginan mereka. Badeni (2013) menjelaskan bahwa anggota tim harus dipilih berdasarkan kekuatan, kesukaannya. Kemampuannya serta keterampilan dari calon anggota tim. Para manajer harus mampu memahami segala kekuatan yang dimiliki oleh individu yang akan bergabung ke dalam tim, untuk dapat menjadikan tim tersebut menjadi efektif dalam pekerjaannya. Tim yang efektif akan menghasilkan rasa percaya diri dalam diri mereka dengan konsep keberhasilan akan menghasilkan keberhasilan (Sudaryono, 2017).

Organisasi untuk mendapatkan anggota tim perlu juga melakukan rekrutmen, sebab menurut (Simamora, 2004) rekrutmen dilakukan untuk mencari dan memikat pelamar dengan motivasi, kemampuannya, dan pengetahuannya untuk menutupi kekurangan dari identifikasi perencanaan dari pegawai. Proses rekrutmen tersebut dapat dilakukan kepada departemen lain yang tujuannya agar para pegawai dari departemen lain tersebut berminat dalam membentuk tim.

Robbins and Judge (2014) mengatakan dalam membentuk tim yang efektif maka perlu dilakukan pilihan-pilihan utama yang dilakukan oleh manajer dalam mengubah individu menjadi anggota tim yang efektif.

### **Seleksi.**

Pada saat orang sudah memiliki keterampilan-keterampilan yang bersifat antar personal untuk bergabung menjadi tim yang efektif, tidak hanya keterampilan teknis yang dibutuhkan untuk pekerjaan tersebut namun harus dilakukan proses seleksi yang tepat agar tujuan dari tim dapat tercapai. Sulistiyani and Rosidah (2009) menjelaskan bahwa seleksi merupakan proses yang terdiri dari beberapa tahapan yang spesifik dari beberapa kelompok pelamar yang cocok dan memenuhi syarat untuk jabatan tertentu. Jabatan-jabatan tertentu tersebut berupa posisi yang terdapat dalam tim.

Tujuan dilakukannya seleksi untuk menghasilkan kinerja yang baik bagi karyawannya, dengan seleksi yang baik dan tepat maka akan kinerja dari tenaga kerja akan tercapai terutama tenaga kerja dalam tim. Suatu hasil penelitian dari Ulfa and Murad (2013) bahwa seleksi mampu memengaruhi kinerja. Setelah proses seleksi dilakukan dengan baik dan benar maka

organisasi perlu memberikan pelatihan yang sesuai dengan kemampuan dari anggota tim yang telah lolos seleksi.

### **Pelatihan.**

Organisasi yang berhasil dapat melakukan pelatihan-pelatihan bagi keberhasilan tim kerjanya, hal ini bertujuan untuk melihat kemampuan baik dari segi fisik maupun non-fisik dari anggota tim. Noer (2020) menjelaskan bahwa tujuan pelatihan untuk peningkatan produktivitas, perbaikan kualitas, mengurangi waktu pembelajaran karyawan, meningkatkan retensi dari karyawan, program transfer keahlian dan kaderisasi.

Undang-Undang RI No. 13: tentang Ketenagakerjaan (2013) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap dan etos kerja pada tingkat keahlian dan keterampilan tertentu yang sesuai dengan tingkatan. Dengan demikian bahwa pelatihan sangat berguna bagi tim karena semua unsur pribadi dari anggota organisasi diupayakan untuk menghasilkan sesuatu yang berguna bagi tim.

### **Penghargaan.**

Pemberian penghargaan sangat berguna diberikan kepada anggota tim. Beberapa contoh penghargaan yang dapat diberikan kepada anggota tim berupa promosi jabatan, kenaikan gaji yang harus diberikan demi keefektifan mereka sebagai anggota tim. Penghargaan dapat dibagi 2 yaitu penghargaan yang berasal dari luar orang tersebut dan penghargaan yang datang dari imbalan atas bahagian pekerjaan tersebut (Koencoro, Musadieq and Susilo, 2013).

Ketika tim sudah bergerak dengan efektif, maka dibutuhkan tim yang solid dan juga kompak. Namun untuk membangun tim yang solid dan kompak sangat sulit, karena ada banyak individu yang bekerja di dalamnya dan sering terjadi benturan atau perselisihan akibat dari pola pikir yang berbeda dalam tim tersebut. Dwi (2018) menjelaskan untuk membangun tim yang solid dibutuhkan:

1. Visi dan misi yang sama.

Anggota tim harus memiliki tujuan serta arah yang sama. Jangan ada yang saling berbeda haluan dengan tujuan tim.

2. Membangun rasa saling percaya.

Ketika ditemukan kesuksesan tim akibat dari tidak ada rasa saling percaya pada sesama anggota tim, Untuk itu perlu dibangun rasa percaya sesama anggota untuk membangun tim yang solid.

3. Komunikasi yang intensif.

Masalah komunikasi sangat bergantung kepada keharmonisan tim, karena tanpa komunikasi yang baik maka pesan yang dimaksudkan dalam tujuan tidak tersampaikan.

4. Melakukan kegiatan secara bersama.

Kegiatan dilakukan dengan secara bersama, khususnya di luar pekerjaan. Kegiatan ini dapat membangun *chemistry* untuk kerja sama yang kuat di antara sesama anggota tim.

5. Membuat sistem penghargaan.

Perlunya memacu motivasi agar anggota tim mampu menunjukkan kualitas kerjanya, salah satunya dengan sistem penghargaan dengan ukuran siapa yang berprestasi itu yang diberikan penghargaan. Intinya agar semua kerja keras dari anggota tim merasa dihargai oleh organisasi.

6. Memahami peran dan tanggung jawab.

Sebaiknya setiap anggota tim memahami peran dan tugas serta tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi kepadanya. Hal ini berguna agar anggota tim dapat lebih fokus dalam penyelesaian tugas masing-masing.

7. Meningkatkan kompetensi tim.

Anggota tim sudah pasti memiliki kompetensi yang berbeda-beda, untuk itu pastikan kompetensi dari tim tersebut sudah sesuai dengan pekerjaan serta tugas yang diberikan kepadanya. Jika kompetensi anggota tim tersebut dirasa kurang memberikan hasil yang baik maka perlu dilatih lagi dengan program pelatihan yang sesuai dengan bidangnya.

8. Saling menghormati dan menghargai anggota lainnya.

Perbedaan pendapat dan munculnya perselisihan pasti muncul dalam suatu tim. Hadirnya perbedaan akan membuat tim tersebut semakin kaya akan ide-ide yang nantinya mampu membuat keputusan dengan

tepat. Hal tersebut dapat diperoleh ketika setiap anggota tim saling menghargai dan menghormati hak orang lain dalam memberikan pendapat.

9. Memiliki komitmen yang kuat.

Komitmen sangat dibutuhkan pada setiap anggota tim, karena setiap anggota tim diharapkan saling menopang satu dengan lainnya dalam menyelesaikan pekerjaannya. Jika ada salah satu anggota tidak berhasil mengerjakannya maka tim akan terlihat pincang. Pincang di sini bukan dalam arti fisik namun lebih kepada semangat untuk mencapai tujuan.

10. Melakukan evaluasi rutin.

Evaluasi sangat dibutuhkan dalam membentuk tim yang solid, karena dengan evaluasi dapat dilihat mana tugas yang berjalan sesuai rencana. Evaluasi sebaiknya jangan dijadikan tempat mencari kesalahan namun kepada arahan dan masukan yang dapat membangun kemampuan dalam membangun tim yang solid.



## **Bab 7**

# **Komunikasi Dalam Organisasi**

### **7.1 Pendahuluan**

Komunikasi merupakan segala bentuk aktivitas manusia dan menjadi bagian yang terpenting pada suatu organisasi untuk menyebarluaskan informasi atau menerima informasi melalui berbagai media. Organisasi tidak mungkin ada tanpa komunikasi, karena komunikasi menghubungkan antar orang, antar bagian dalam organisasi, atau sebagai aliran yang mampu menggerakkan orang-orang yang terlibat di dalam organisasi tersebut untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi.

Komunikasi dalam sebuah organisasi merupakan salah satu bentuk tindakan atau perilaku manajerial yang sangat dibutuhkan dalam sebuah organisasi. Tanpa komunikasi, suatu organisasi tidak akan berjalan, karena tidak akan ada aktivitas yang terorganisir dari sumber daya manusia, yang saling berinteraksi antara pimpinan dan anggota organisasi tersebut. Pentingnya peran komunikasi dalam organisasi atau perusahaan adalah sebagai saluran melakukan, menerima pengaruh, dan sebagai alat untuk mendorong atau mempertinggi motivasi kerja sebagai sarana yang memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

Pada proses komunikasi dalam organisasi, terjadi dua tindakan, yaitu penciptaan pesan dan penafsiran pesan yang disampaikan dalam bentuk verbal

maupun bentuk non verbal. Dalam melakukan komunikasi dalam organisasi, kemampuan komunikator dalam menyampaikan pesan, pemilihan media dan penerima pesan merupakan satu kesatuan yang saling berkaitan sehingga pesan atau informasi dapat diterima dengan baik dan benar. Bila dalam melakukan komunikasi mengalami gangguan, maka para anggota organisasi tidak dapat menerima masukan informasi dengan baik, dan para penyedia tidak dapat memberikan instruksi, dan melakukan koordinasi kerja sehingga organisasi akan tidak berjalan dengan efektif.

Artinya, efektivitas dari suatu organisasi terletak pada efektivitas dalam melakukan komunikasi dalam organisasi, karena peran komunikasi akan memberikan pemahaman yang sama antara pengirim informasi dengan penerima informasi sehingga bila komunikasi terlaksana dengan baik akan memengaruhi efisiensi dan produktivitas organisasi.

## 7.2 Pengertian Komunikasi Dalam Organisasi

Komunikasi berasal bahasa Latin, yaitu *communis* yang berarti umum (common) atau bersama. Apabila terjadi proses komunikasi, maka akan terjadi proses menumbuhkan suatu kebersamaan (commonness) dengan seseorang., yaitu berbagai informasi, ide atau sikap. Jadi pada hakikatnya sebuah komunikasi sebenarnya adalah usaha membuat penerima atau pemberi komunikasi memiliki pengertian (pemahaman) yang sama terhadap pesan tertentu (Suprapto, 2006).

Robbin and Jones (1982) menyatakan bahwa proses komunikasi adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan dengan tujuan tertentu, dan melalui media atau saluran tertentu. Peristiwa komunikasi organisasi sendiri merupakan proses pencarian makna tertentu, dalam bentuk lambang-lambang, simbol, atau bahasa-bahasa tertentu, agar terdapat kesepahaman antara orang yang terlibat dalam peristiwa komunikasi.

Hamid dan Budianto (2011) menyatakan komunikasi dalam organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukkan atau pesan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Dengan demikian, dapat dinyatakan untuk memahami proses komunikasi

dapat dilihat dari unsur-unsur yang berkaitan dengan siapa pengirimnya (komunikator), apa yang dikatakan atau dikirimkan (pesan), saluran komunikasi apa yang digunakan (media), ditujukan untuk siapa (komunikan), dan apa akibat yang akan ditimbulkannya (efek).

Dalam berorganisasi, komunikasi merupakan bagian terpenting. Tanpa adanya komunikasi, maka tidak akan ada aktivitas yang terorganisir. Dalam proses komunikasi, kemampuan komunikator, perencanaan pesan, pemilihan media dan penerima pesan merupakan satu kesatuan yang penting dan saling berkaitan. Jika satu bagian mengalami gangguan maka, aktivitas komunikasi tidak akan berjalan sebagaimana mestinya (Hendyat, 2010).

Komunikasi dalam organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Arti kompleks dalam hal ini adalah mencakup hubungan antara manusia, yaitu hubungan atasan terhadap bawahan atau sebaliknya, penggunaan media dalam penyampaian pesan, keterampilan dalam berkomunikasi antar sesama seluruh lapisan organisasi (Arni, 2005).

Sedangkan, Miftachurohman (2017) menyatakan komunikasi dalam organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi. Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi. Misalnya: kebijakan, pernyataan, jumpa pers, dan surat-surat resmi. Adapun komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, tetapi lebih kepada anggotanya secara individual.

Dengan demikian, komunikasi dalam organisasi adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan, baik secara formal maupun non formal dengan tujuan agar terdapat kesamaan makna dari orang-orang yang terlibat dalam peristiwa komunikasi tersebut.

Dalam melakukan komunikasi dalam organisasi menggunakan media, bahasa yang mudah dipahami agar komunikasi dapat berjalan dengan baik. Seperti yang diungkapkan Purwanto (2003) bahwa komunikasi dalam organisasi adalah suatu proses komunikasi yang menggunakan media, yaitu bahasa atau simbol-simbol yang biasa digunakan untuk mentransfer pesan-pesan dari pemberi pesan ke penerima pesan melalui proses komunikasi agar diperoleh suatu hasil yang sangat berarti bagi suatu organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat dinyatakan komunikasi dalam organisasi merupakan proses komunikasi yang bersifat formal dan juga informal, serta berlangsung menggunakan media, yaitu bahasa atau simbol-simbol yang biasa digunakan untuk mentransfer pesan-pesan dalam jaringan yang lebih besar kepada kelompok formal melalui komunikasi berdasarkan struktur organisasi, komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi horizontal, maupun kepada komunikasi informal, yaitu tidak bergantung pada struktur organisasi.

## 7.3 Tujuan dan Fungsi Komunikasi Dalam Organisasi

Komunikasi dalam suatu organisasi sangat penting agar tidak terjadi salah penyampaian informasi antar anggota dalam suatu organisasi dan agar tercapainya tujuan tertentu. Komunikasi dalam organisasi bertujuan untuk menyatukan dan menyinkronkan informasi dari seluruh aspek untuk kepentingan bersama yang sangat dibutuhkan organisasi. Dengan kata lain, tanpa adanya sebuah interaksi yang baik, maka sebuah organisasi akan sulit mencapai tujuannya. Komunikasi yang dilakukan merupakan interaksi dari seluruh anggota organisasi yang berupa penyampaian-penyampaian informasi, instruksi tugas kerja atau pembagian tugas kerja.

Dengan demikian, komunikasi dalam organisasi sangat dibutuhkan dan memberikan manfaat untuk membantu proses pengambilan keputusan sehingga dapat mempermudah perubahan, pembentukan kelompok, dan menjaga hubungan antara anggota kelompok.

Robbin and Jones (1982) menyatakan tujuan komunikasi dalam organisasi antara lain: memberikan informasi, umpan balik, pengendalian, pengaruh, memecahkan persoalan, dan pengambilan keputusan. Untuk mencapai sebuah keputusan diperlukan berbagai model komunikasi, yaitu pertukaran informasi, pendapat, berbagai alternatif, nilai positif atau negatif dari alternatif keputusan.

Tujuan komunikasi dalam organisasi adalah dalam rangka membentuk saling pengertian (mutual understanding). Melalui kegiatan komunikasi yang terencana dan substansi isinya terdesain, minimal terjadi proses penyebarluasan (difusi) dimensi-dimensi organisasi pada setiap orang (Panuju, 2001).

Liliweri (2017) menyatakan ada 4 (empat) tujuan dari komunikasi dalam organisasi, yaitu:

1. Menyatakan pikiran, pandangan dan pendapat;
2. Membagi Informasi;
3. Menyatakan perasaan dan emosi, dan
4. Melakukan koordinasi.

Scott dan Mitchell (1976) menyatakan bahwa fungsi komunikasi dalam organisasi ada empat, yakni:

1. Kendali (kontrol/pengawasan);
2. Motivasi;
3. Pengungkapan emosional, dan
4. Informasi.

Sedangkan, Liliweri (2017), menyatakan ada dua fungsi komunikasi dalam organisasi, yaitu fungsi bersifat umum dan bersifat khusus. Lebih lanjut, diuraikan sebagai berikut:

1. Fungsi Umum
  - a. Komunikasi berfungsi untuk menyampaikan atau memberikan informasi kepada individu atau kelompok tentang bagaimana melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan kompetensinya, misal *job description* atau deskripsi pekerjaannya.
  - b. Komunikasi berfungsi untuk menjual gagasan dan ide, pendapat dan fakta
  - c. Komunikasi berfungsi untuk meningkatkan kemampuan para karyawan agar bisa belajar dari orang lain (internal) belajar tentang dipikirkan, dirasakan dan dikerjakan orang lain.
  - d. Komunikasi berfungsi untuk menentukan apa dan bagaimana organisasi membagi pekerjaan atau siapa yang menjadi atasan dan siapa yang menjadi bawahan dan besar kekuasaan dan kewenangan, serta menentukan bagaimana menangani sejumlah orang, bagaimana memanfaatkan sumber daya manusia, dan mengalokasikan manusia, mesin, metode dan teknik dalam berorganisasi.

## 2. Fungsi Khusus

- a. Membuat para karyawan melibatkan diri ke dalam isu-isu organisasi lalu menerjemahkan ke dalam tindakan tertentu di bawah suatu komando perintah;
- b. Membuat para karyawan menciptakan dan menangani relasi antar sesama bagi peningkatan produk organisasi;
- c. Membuat para karyawan memiliki kemampuan untuk menangani dan mengambil keputusan dalam suasana ambigu dan tidak pasti.

## 7.4 Bentuk Komunikasi Dalam Organisasi

Sebuah organisasi pasti mengedepankan sebuah komunikasi agar tercipta hasil yang optimal dan interaksi dalam organisasi berjalan dengan efektif. Biasanya proses komunikasi dalam suatu organisasi meliputi atasan dan bawahan dengan penyampaian yang terarah dari suatu atasan ke bawahannya yang semata-mata semua berorientasi berdasarkan organisasi. Bentuk komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi berbeda-beda sesuai dengan struktur yang terdapat pada organisasi tersebut.

Handoko (1986) menjelaskan bahwa secara formal bentuk komunikasi dalam organisasi dibedakan atas 3 (tiga) bagian, yaitu: bentuk vertikal, lateral, dan diagonal. Komunikasi vertikal, yaitu komunikasi yang terdiri atas komunikasi ke atas dan ke bawah. Proses komunikasi ini dimulai dari pimpinan sebagai tingkat yang paling atas, menengah dan paling bawah, melalui berbagai tingkatan manajemen sampai pada karyawan dan personalia yang paling bawah. Komunikasi horizontal atau lateral yaitu peristiwa komunikasi yang melibatkan seluruh anggota dalam kelompok yang saling berinteraksi. Sedangkan komunikasi diagonal, yaitu komunikasi yang memotong dengan cara menyilang diagonal rantai perintah organisasi.

Sedangkan, Effendy (2009) menyatakan ada 3 (tiga) bentuk komunikasi dalam organisasi, yaitu:

1. Komunikasi berdasarkan bentuk.
  - a. Komunikasi langsung, yaitu komunikasi langsung tanpa menggunakan alat. Komunikasi berbentuk kata-kata, gerakan-gerakan yang berarti khusus dan penggunaan isyarat. Contoh: Berbicara langsung kepada seseorang.
  - b. Komunikasi tidak langsung, yaitu Komunikasi tidak langsung biasanya menggunakan alat dan mekanisme untuk melipatgandakan jumlah penerima pesan (sasaran) ataupun untuk menghadapi hambatan geografis waktu. Contoh Radio, televisi.
2. Komunikasi berdasarkan sasaran.
  - a. Komunikasi massa, yaitu komunikasi massa adalah komunikasi dengan sasarannya kelompok orang dalam jumlah yang besar.
  - b. Komunikasi kelompok, yaitu komunikasi kelompok adalah komunikasi yang sasarannya sekelompok orang yang umumnya dapat dihitung dan dikenal dan merupakan komunikasi langsung dan timbal balik.
  - c. Komunikasi perorangan, yaitu komunikasi perorangan adalah komunikasi dengan tatap muka atau bisa dapat juga melalui telepon.
3. Komunikasi berdasarkan arah pesan, yaitu:
  - a. Komunikasi satu arah, yaitu komunikasi satu arah adalah komunikasi yang disampaikan oleh sumber kepada sasaran tidak dapat atau tidak mempunyai kesempatan untuk memberikan umpan balik atau bertanya.
  - b. Komunikasi timbal balik, yaitu komunikasi timbal balik adalah komunikasi yang disampaikan kepada sasaran dan sasaran memberikan umpan balik.

Efendi (2009) menyatakan komunikasi dalam organisasi sangat memberikan banyak manfaat secara langsung, yaitu memudahkan para anggota bekerja dari instruksi-instruksi yang diberikan dari atasan dan untuk mengurangi kesalahpahaman yang biasa terjadi dan memang sudah melekat pada suatu

organisasi. Apabila semua bawahan dan atasan dapat berinteraksi dengan baik, maka seluruh kesalahpahaman yang berisiko mungkin akan berkurang, karena setiap manusia mempunyai cara penyampaian komunikasi yang berbeda-beda secara verbal.

Dengan demikian, semua pelaku organisasi harus berbicara, bertindak satu sama lain guna untuk membangun suatu lingkungan kondusif dan mengetahui situasi-situasi yang akan terjadi di luar dugaan karena kesalahan komunikasi sekecil apapun pasti akan berakibat fatal.

## 7.5 Hambatan dalam Komunikasi Organisasi

Hambatan dalam berkomunikasi pada suatu organisasi akan dapat berakibat komunikasi yang tidak efektif. Pada dasarnya, hambatan-hambatan tersebut terjadi karena diri dan lingkungan sekitar. Hambatan-hambatan komunikasi dalam organisasi memang sering terjadi saat kegiatan komunikasi berlangsung, sehingga sebagai komunikator dan komunikan harus bisa memahaminya agar dapat meminimalisir risiko yang mungkin terjadi agar tetap menghasilkan komunikasi yang efektif.

Hambatan yang terjadi dalam organisasi disebabkan karena faktor situasional, misalnya terjadi komunikasi organisasi antara manajer dengan bawahan yang mengalami musibah. Dalam proses komunikasi, pembicara harus mengerti situasi psikologis dari komunikan sehingga proses komunikasi organisasi berjalan sesuai dengan yang diinginkan.

Robbin and Jones (1982) menyatakan hambatan-hambatan dalam komunikasi organisasi antara lain: (a) hambatan psikologis, (b) hambatan kurangnya motivasi, (c) hambatan partisipasi, dan (d) hambatan karena banyaknya perantara.

Sedangkan, Tommy (2021) menyatakan hambatan komunikasi dalam suatu organisasi, sebagai berikut:

1. Hambatan Semantik, yaitu hambatan terjadi karena proses penyampaian ide atau pengertian tidak efektif yang diungkapkan dalam bentuk bahasa. Kata-kata yang digunakan sering mengalami

- pertukaran makna dan pengertian dari pembicara kepada audiens sehingga dalam proses penafsiran terjadi kekeliruan;
2. Hambatan Manusiawi, yaitu terjadi karena faktor-faktor manusia atau pelaku komunikasi organisasi, yang penyebabnya seperti emosi dan prasangka pribadi, kemampuan dan ketidakmampuan alat-alat panca indera seseorang, persepsi, kecakapan, ketidakcakapan dan sebagainya. Menurut Cruden dan Sherman (1976) bahwa hambatan manusiawi dibagi menjadi 2 (dua) bagian, yaitu:
    - a. Hambatan yang timbul karena iklim psikologis dalam organisasi. Suasana iklim kerja dapat memengaruhi sikap dan perilaku karyawan/ staf/ anggota dan efektivitas komunikasi organisasi.
    - b. Hambatan yang berasal dari perbedaan individu manusia. Perbedaan umur, persepsi, keterampilan mendengar, keadaan emosi, status, pencarian dan penyaringan informasi.
- Hambatan komunikasi organisasi yang bersifat manusiawi dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor, yaitu:
- a. Persepsi Selektif (selective perception), maksudnya adalah manusia memiliki persepsi sendiri dalam mengartikan isi dari informasi yang diberikan sehingga bisa terjadi perbedaan penafsiran antara komunikan dengan maksud komunikator sehingga dapat berakibat fatal jika bawahan salah menafsir maksud dan tujuan atasan dan begitu pula sebaliknya.
  - b. Atensi Selektif (selective attention), artinya manusia lebih cenderung untuk memilih fokus pada komunikasi yang sesuai dengan pilihan pribadinya..
  - c. Retensi Selektif (selective retention), artinya adalah kecenderungan manusia untuk memilih berdasarkan yang diminati. Bisa saja dalam komunikasi organisasi, audiens menangkap apa yang dimaksud pembicara, tapi belum tentu audiens tersebut mengingat seluruh bagian dari informasi yang disampaikan.

3. Hambatan Ekologis, yaitu faktor lingkungan sangat berpengaruh pada kelancaran proses komunikasi organisasi karena terhambat akibat gangguan dari lingkungan tempat komunikasi berlangsung. Sebagai contoh, lingkungan yang ramai atau bising, banyak orang yang berlalu lalang, suara kendaraan yang berlalu lintas, dan sebagainya
4. Hambatan Teknis, yaitu jenis hambatan yang biasa terjadi karena media atau platform yang digunakan dalam berkomunikasi. Gangguan ini terjadi pada media komunikasi, seperti gangguan radio, jaringan telepon dan alat komunikasi lainnya yang mengganggu proses komunikasi dan mengurangi efektivitas komunikasi. Menurut Cruden dan Sherman (1976) bahwa hambatan teknis dijabarkan sebagai berikut:
  - a. Tidak ada penjelasan atau informasi yang jelas;
  - b. Tidak ada prosedur kerja maupun rencana kerja yang jelas;
  - c. Media yang dipilih tidak tepat;
  - d. Kemampuan membaca yang kurang baik;
  - e. Dalam proses komunikasi organisasi, sangat penting menggunakan media yang tepat yang dapat digunakan secara efektif oleh semua anggota.
5. Hambatan Sosio-Antro-Psikologis, yaitu terjadi pada sisi komunikan/audiens atau penerima informasi terbentuk dalam keadaan yang situasional. Artinya, pembicara atau komunikator benar-benar paham dengan situasi dan kondisi saat komunikasi berlangsung, karena situasi sangat berpengaruh terhadap proses komunikasi yang beraspek langsung pada keefektivitasan komunikasi organisasi.

Wursanto (2003) menyatakan hambatan komunikasi dalam organisasi dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kelompok, yaitu:

1. Hambatan yang bersifat teknis.
  - a. Kurangnya sarana dan prasarana yang diperlukan dalam proses komunikasi;
  - b. Penguasaan teknik dan metode berkomunikasi yang tidak sesuai;
  - c. Kondisi fisik yang tidak memungkinkan terjadinya proses komunikasi.

2. Hambatan semantik, yaitu yang diungkapkan melalui bahasa, baik bahasa lisan (melalui ucapan, bahasa badan) maupun bahasa tertulis. Hambatan semantik ini adalah kesalahan dalam penafsiran, salah dalam pemberian pengertian bahasa dalam menyampaikan pesan dalam proses komunikasi.
3. Hambatan perilaku.
  - a. Pandangan yang bersifat apriori;
  - b. Prasangka yang didasarkan pada emosi;
  - c. Suasana otoriter;
  - d. Ketidakmauan untuk berubah, dan
  - e. Sifat yang egosentrisk.

Bismala, Nel, dan Titin. (2015) menyatakan bahwa hambatan komunikasi dalam organisasi, meliputi:

1. Hambatan dari proses komunikasi
  - a. Hambatan dari pengirim pesan, misalnya pesan yang akan disampaikan belum jelas bagi dirinya atau pengirim pesan, hal ini dipengaruhi oleh perasaan atau situasi emosional;
  - b. Hambatan dalam penyandian/ simbol. Hal ini dapat terjadi karena bahasa yang dipergunakan tidak jelas sehingga mempunyai arti lebih dari satu, simbol yang dipergunakan antara si pengirim dan penerima tidak sama atau bahasa yang dipergunakan terlalu sulit;
  - c. Hambatan media, adalah hambatan yang terjadi dalam penggunaan media komunikasi, misalnya gangguan suara radio dan aliran listrik sehingga tidak dapat mendengarkan pesan;
  - d. Hambatan dalam bahasa sandi, yaitu hambatan ini terjadi dalam menafsirkan sandi oleh si penerima;
  - e. Hambatan dari penerima pesan, misalnya kurangnya perhatian pada saat menerima/ mendengarkan pesan, sikap prasangka tanggapan yang keliru dan tidak mencari informasi lebih lanjut;
  - f. Hambatan dalam memberikan balikan, yaitu balikan yang diberikan tidak menggambarkan apa adanya akan tetapi

memberikan interpretatif, hambatan tidak tepat waktu atau tidak jelas dan sebagainya.

2. Hambatan fisik, yaitu dapat mengganggu komunikasi yang efektif, cuaca gangguan alat komunikasi, dan lain-lain, misalnya: gangguan kesehatan (cacat tubuh misalnya orang yang tuna wicara), gangguan alat komunikasi dan sebagainya.
3. Hambatan semantik, yaitu faktor pemahaman bahasa dan penggunaan istilah tertentu. Kata-kata yang dipergunakan dalam komunikasi kadang-kadang mempunyai arti yang berbeda, tidak jelas atau berbelit-belit antara pemberi pesan dan penerima pesan.;
4. Hambatan psikologis, yaitu hambatan ini kadang-kadang mengganggu komunikasi, misalnya; perbedaan nilai-nilai serta harapan yang berbeda antara pengirim dan penerima pesan, sehingga menimbulkan emosi di atas pemikiran-pemikiran dari si pengirim maupun si penerima pesan yang hendak disampaikan.
5. Hambatan manusiawi, yaitu karena adanya faktor, emosi dan prasangka pribadi, persepsi, kecakapan atau ketidakcakapan, kemampuan atau ketidakmampuan alat-alat panca indera seseorang, dan sebagainya..

Zulkifli (2004) menyatakan komunikasi dalam prosesnya mengalami hambatan-hambatan dalam komunikasi organisasi, yaitu karena penghilangan sebagian isi informasi, terlalu banyak informasi, waktu, penerimaan pesan, dan hambatan fisik. Lebih lanjut dijelaskan, sebagai berikut:

1. Penghilangan sebagian isi informasi ini terjadi jika sebagian isi pesan yang sampai kepada penerima. Hambatan ini terjadi apakah karena pengirim pesan dengan sengaja atau tidak sengaja telah menyaring isi pesannya, atau karena pengirim pesan tidak dapat menangkap seluruh pesan dan hanya menyampaikan sebagian besar saja;
2. Terlalu banyak informasi, supervisor sering menerima terlalu banyak informasi sehingga sulit memutuskan mana saja informasi yang diterimanya yang benar-benar penting. Akibatnya para supervisor terpaksa menggunakan banyak waktu untuk menyortir informasi itu

- yang diterimanya sehingga tidak dapat mengidentifikasi hal-hal penting tepat pada waktunya;
3. Penentuan waktu, yaitu faktor penting bagi komunikasi adalah ketepatan waktu. Hal ini sangat penting untuk mendorong adanya tindakan penting dilakukan tepat pada waktunya agar memperoleh perhatian;
  4. Hambatan fisik adalah gangguan komunikasi yang terjadi dalam lingkungan tempat komunikasi berlangsung. Gangguan yang sering terjadi adalah suara ribut yang pada saat tertentu menyebabkan terganggunya kejelasan informasi yang diterima.

Berdasarkan uraian di atas, banyak hambatan dalam melakukan komunikasi dalam organisasi, baik dalam komunikasi yang terjadi secara individu ataupun kelompok sehingga proses komunikasi dalam organisasi tidak berjalan secara efektif. Untuk itu, agar komunikasi dapat berjalan secara efektif maka semua pelaku organisasi harus berbicara, bertindak satu sama lain guna membangun suatu lingkungan kondusif dan mengetahui situasi-situasi yang akan terjadi di luar dugaan karena kesalahan dalam berkomunikasi sekecil apapun pasti akan bisa berakibat fatal.

## 7.6 Pendekatan Komunikasi Dalam Organisasi

Dalam organisasi biasanya terdapat bermacam-macam kelompok sosial, yang mempunyai tujuan masing-masing. Agar masing-masing kelompok ini dapat menyokong pencapaian tujuan organisasi, maka pimpinan organisasi haruslah melakukan suatu pendekatan dalam melakukan komunikasi dalam organisasi. Pendekatan komunikasi organisasi yaitu dilihat dari konteks cara pemikiran dan perilaku-perilaku organisasi.

Griffin (2003) menyatakan komunikasi organisasi merupakan landasan dalam berorganisasi, memiliki tiga pendekatan, yaitu:

1. Pendekatan Makro, yaitu dalam pendekatan makro organisasi dipandang sebagai suatu struktur global yang berinteraksi dengan lingkungannya;
2. Pendekatan Mikro, yaitu pendekatan ini terutama memfokuskan kepada komunikasi dalam unit dan sub unit pada suatu organisasi;
3. Pendekatan Individual, yaitu pendekatan individual berpusat kepada tingkah laku komunikasi individual dalam organisasi.

Sedangkan, Menurut Goldhaber (1990), yang namanya organisasi sekurang-kurangnya meliputi 4 (empat) pendekatan, yaitu:

1. Pendekatan Ilmiah, yaitu pendekatan ini menganggap bahwa organisasi harus menggunakan metode-metode ilmiah dalam meningkatkan produktivitas. Studi pengendalian secara ilmiah akan memudahkan sebuah organisasi mengidentifikasi cara-cara atau alat untuk meningkatkan produktivitas, dan pada akhirnya akan meningkatkan keuntungan;
2. Pendekatan hubungan manusia, yaitu berkembang sebagai reaksi terhadap perhatian eksklusif - eksklusif dalam mengukur keberhasilan organisasi. Salah satu asumsi dasar dari pendekatan hubungan antar manusia adalah kenaikan kepuasan kerja akan mengakibatkan kenaikan produktivitas. Oleh karena itu, fungsi manajemen adalah menjaga agar karyawan terus merasa puas;
3. Pendekatan sistem, yaitu merupakan kombinasi dari unsur-unsur terbaik dari pendekatan ilmiah dan pendekatan hubungan antar manusia. Pendekatan ini memandang bahwa dipandang sebagai suatu sistem terbuka terhadap informasi, responsif terhadap lingkungan, dinamis dan selalu berubah;
4. Pendekatan budaya adalah harus dipandang sebagai suatu kesatuan sosial dan budaya. Dalam pendekatan budaya organisasi harus mengidentifikasi jenis kultur, norma-norma atau nilai-nilai yang dianutnya, di mana tujuan dari analisis ini adalah untuk memahami

bagaimana organisasi berfungsi, memengaruhi dan dipengaruhi oleh anggotanya dalam budaya organisasi.

Griffin (2003) menyatakan ada tiga pendekatan dalam komunikasi organisasi, sebagai berikut:

1. Pendekatan sistem, yaitu organisasi sebagai kehidupan organisasi yang harus terus menerus beradaptasi pada suatu perubahan lingkungan untuk mempertahankan hidup. Organisasi akan bertahan dan tumbuh subur hanya ketika anggota-anggotanya mengikutsertakan banyak kebebasan (free-flowing) dan komunikasi interaktif dan pimpinan harus bertumpu pada komunikasi daripada aturan-aturan;
2. Pendekatan budaya, yaitu budaya bukan sesuatu yang dipunyai oleh sebuah organisasi, tetapi budaya adalah sesuatu organisasi. Budaya organisasi dihasilkan melalui interaksi dari anggota-anggotanya. Pendekatan ini mengkaji cara individu-individu menggunakan cerita-cerita, ritual, simbol-simbol, dan tipe-tipe aktivitas untuk memproduksi dan mereproduksi seperangkat pemahaman;
3. Pendekatan kritik, yaitu menganggap bahwa kepentingan-kepentingan perusahaan sudah mendominasi hampir semua aspek lainnya dalam masyarakat, dan kehidupan banyak ditentukan oleh keputusan-keputusan yang dibuat atas kepentingan pengaturan organisasi atau perusahaan.

Mulyana (2011) menyatakan bahwa pendekatan komunikasi dalam suatu organisasi meliputi empat pendekatan yaitu: (a) pendekatan struktur dan fungsi organisasi, (b) pendekatan hubungan masyarakat, (c) pendekatan komunikasi sebagai proses pengorganisasian dan (d) pendekatan organisasi secara kultur.

## 7.7 Gaya Komunikasi Dalam Organisasi

Gaya komunikasi adalah cara seseorang melakukan interaksi secara verbal untuk menyampaikan informasi sehingga informasi yang diberikan dapat diterima dan dipahami. Cara atau gaya seseorang dalam menyampaikan informasi sangat penting bila dibandingkan konten yang disampaikan. Banyak penerima informasi dapat memahami konten dengan baik tetapi pesan komunikasinya tidak sampai atau tidak diterima orang lain karena ketidakmampuan dalam menyampaikan pesan tersebut.

Widjaja (2000) menyatakan gaya komunikasi dalam organisasi dipengaruhi oleh situasi, bukan tipe seseorang, artinya gaya komunikasi tidak tergantung pada tipe seseorang melainkan kepada situasi yang dihadapi. Setiap orang akan menggunakan gaya komunikasi yang berbeda ketika marah, gembira, sedih, tertarik atau bosan. Demikian juga, gaya berkomunikasi berbeda kepada sahabat baik, orang yang baru dikenal, dan kepada anak-anak. Dengan demikian, gaya dalam berkomunikasi merupakan sesuatu yang bersifat dinamis dan sangat sulit untuk ditebak dan sesuatu yang bersifat relatif.

Pernyataan ini mengisyaratkan bahwa gaya komunikasi merupakan sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai untuk mendapatkan respons atau tanggapan dalam situasi tertentu, sehingga gaya komunikasi dalam organisasi ditentukan oleh *sender* (pengirim pesan) dan harapan dari *receiver* (penerima pesan).

Tubbs dan Moss (2008) menyatakan jenis-jenis dari gaya komunikasi dalam organisasi, sebagai berikut:

1. The Controlling Style, yaitu ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa dan mengatur perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain. Gaya komunikasi ini dikenal dengan nama komunikator satu arah atau *one-way communications*.
2. The equalitarian style, yaitu tindak komunikasi dilakukan secara terbuka. Artinya, setiap anggota organisasi dapat mengungkapkan gagasan ataupun pendapat dalam suasana yang rileks, santai dan informal sehingga memungkinkan setiap anggota organisasi mencapai kesepakatan dan pengertian bersama. Gaya komunikasi ini adalah adanya landasan kesamaan dan penyebaran pesan-pesan

verbal secara lisan maupun tertulis bersifat dua arah (two-way communication).

3. The Structuring Style, yaitu memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan guna memantapkan perintah yang harus dilaksanakan, penjadwalan tugas dan pekerjaan serta struktur organisasi. Pengirim pesan (*sender*) lebih memberi perhatian kepada keinginan untuk memengaruhi orang lain dengan jalan berbagi informasi tentang tujuan organisasi, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi.
4. The Dynamic style, yaitu gaya ini memiliki kecenderungan agresif, karena pengirim pesan atau *sender* memahami bahwa lingkungan pekerjaannya berorientasi pada tindakan (action-oriented). Gaya ini sering dipakai oleh para juru kampanye ataupun supervisor yang membawa para wiraniaga (salesman atau saleswomen).
5. The Relinquishing Style, yaitu gaya komunikasi ini lebih mencerminkan kesediaan untuk menerima saran, pendapat ataupun gagasan orang lain, daripada keinginan untuk memberi perintah, meskipun pengirim pesan (*sender*) mempunyai hak untuk memberi perintah dan mengontrol orang lain.
6. The Withdrawal Style, yaitu jika gaya ini digunakan adalah melemahnya tindak komunikasi, artinya tidak ada keinginan dari orang-orang yang memakai gaya ini untuk berkomunikasi dengan orang lain, karena ada beberapa persoalan ataupun kesulitan antar pribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut.

Menurut Norton yang disampaikan oleh Allen, Rybczyk, & Judd (2006) bahwa gaya komunikasi dalam organisasi, sebagai berikut:

1. Dominan, yaitu komunikator dominan dalam berkomunikasi dan orang ini cenderung ingin menguasai pembicaraan;
2. Dramatic, yaitu komunikator dalam melakukan komunikasi cenderung berlebihan, menggunakan hal-hal yang mengandung kiasan, metafora, cerita, fantasi dan permainan suara;

3. Animated expressive, yaitu komunikator dalam komunikasi menggunakan warna, seperti kontak mata, ekspresi wajah, gestur dan gerak badan;
4. Open, yaitu komunikator bersikap terbuka, tidak ada rahasia sehingga muncul rasa percaya diri dan terbentuk komunikasi dua arah;
5. Argumentative, yaitu komunikator cenderung suka berargumen dan agresif dalam berargumen;
6. Relaxed, yaitu komunikator mampu bersikap positif dan saling mendukung terhadap orang lain;
7. Attentive, yaitu komunikator berinteraksi dengan orang lain dengan menjadi pendengar yang aktif, empati dan sensitif;
8. Impression leaving, yaitu kemampuan seorang komunikator dalam membentuk kesan pada pendengarnya;
9. Friendly, yaitu komunikator bersikap ramah dan sopan saat sedang menyampaikan pesan kepada penerima pesan;
10. Precise, yaitu gaya yang tepat di mana komunikator meminta untuk membicarakan suatu konten yang tepat dan akurat dalam komunikasi lisan.

## **Bab 8**

# **Pengambilan Keputusan Organisasi**

## **8.1 Pendahuluan**

Salah satu tantangan terbesar yang dihadapi organisasi adalah untuk memastikan bahwa orang mencapai keputusan yang efektif, baik dalam hal kecepatan pengambilan keputusan dan kualitas keputusan yang dibuat. Pengambilan keputusan adalah jelas penting bagi manajer, tetapi bagi organisasi kecil, orang-orang di seluruh organisasi dituntut untuk dapat membuat keputusan yang efektif (Brooks, 2009). Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dapat memengaruhi kinerja dan produktivitas organisasi.

Seperti yang dikemukakan oleh Mambula, Francis and Zirra (2021) dalam penelitiannya bahwa keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan adalah alat yang efektif untuk meningkatkan produktivitas. Penelitian ini mengungkapkan bahwa mengizinkan semua karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan adalah yang terbaik dan membantu meningkatkan komitmen pekerja serta mendorong kreativitas dan inovasi dalam organisasi. Penelitian ini juga merekomendasikan bahwa karyawan harus dilibatkan dalam pengambilan keputusan suatu organisasi karena membuat para

karyawan merasa menjadi bagian dari pemilik organisasi. Selain itu, hubungan antara manajer dan karyawan harus didorong untuk meningkatkan konsultasi dan arus informasi yang bebas dalam suatu organisasi.

Informasi merupakan faktor kunci yang memengaruhi kinerja pengambil keputusan. Hadirnya era Big Data telah membawa data yang besar, kompleks, dan terus berkembang yang dihasilkan dari berbagai sumber. Karena kekuatan dalam pengambilan keputusan yang tepat berdasarkan data yang beragam dan besar, Big Data dapat digunakan dalam disiplin ilmu yang berbeda, terutama dalam Big Data sosial seperti *e-commerce*, *e-marketplace*, dan platform media sosial.

Akibatnya, pengambilan keputusan kelompok skala besar, di mana sejumlah besar pengambil keputusan mengambil bagian dalam proses pengambilan keputusan, telah menjadi topik yang banyak dibicarakan dalam ilmu keputusan. Karena karakteristik Big Data sosial, lebih banyak informasi dalam pengambilan keputusan kelompok skala besar akan muncul daripada pengambilan keputusan kelompok konvensional (Tang and Liao, 2021). Penelitian Li, Liao and Wen, (2021) menemukan bahwa perilaku non-kooperatif dari para pengambil keputusan akan berdampak negatif pada efisiensi proses pengambilan keputusan kelompok skala besar dalam hal waktu dan biaya keputusan. Dalam masalah pengambilan keputusan kelompok skala besar seperti itu, perilaku non-kooperatif biasa terjadi karena latar belakang para pengambil keputusan yang umumnya sering berbeda.

Dari hasil penelitian di atas dapat dilihat bahwa pengambilan keputusan yang tepat beserta prosesnya dapat memengaruhi kinerja dan produktivitas dari sebuah organisasi. Dengan demikian, perlu adanya pemahaman tentang proses dan model pengambilan keputusan serta kendala yang mungkin dihadapi selama proses pengambilan keputusan sehingga para pengambil keputusan dalam organisasi dapat mencapai keputusan yang efektif yang dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas dari organisasi tersebut.

## 8.2 Pengertian Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan hampir secara universal didefinisikan sebagai memilih di antara alternatif. Hal ini terkait erat dengan semua fungsi manajemen tradisional. Misalnya, ketika seorang manajer merencanakan, mengatur, dan

mengendalikan, maka pada saat itulah manajer sedang membuat keputusan (Luthans, 2011). Pengambilan keputusan juga terjadi sebagai reaksi terhadap masalah yang terjadi. Artinya, ada perbedaan antara keadaan saat ini dan beberapa keadaan yang diinginkan, yang mengharuskan kita untuk mempertimbangkan tindakan alternatif yang harus dilakukan untuk mengatasi masalah tersebut (Robbins, Judge and Beward, 2018). Pengambilan keputusan juga dapat dikatakan sebagai proses membuat pilihan dari sejumlah alternatif. Keputusan individu, kelompok, organisasi, dan pemerintah semuanya memengaruhi kehidupan kita sehari-hari.

Di dalam organisasi, keputusan dibuat di semua tingkatan, tidak hanya di tingkat atas. Baik manajer maupun non-manajer membuatnya. Henry Mintzberg menyatakan bahwa pengambilan keputusan adalah salah satu yang paling penting - jika bukan yang paling penting - dari semua kegiatan manajerial, dan merupakan salah satu tugas kerja yang paling umum dan penting dari manajer (Buchanan and Huczynski, 2017).

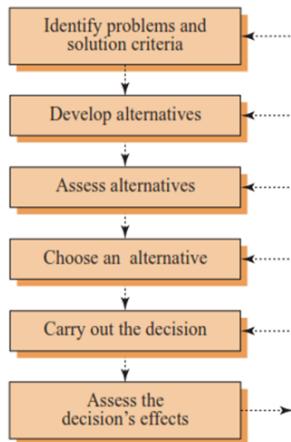
Dalam analisis klasik Mintzberg, pengambilan keputusan adalah pusat tentang sifat pekerjaan manajerial, di mana dia menemukan bahwa manajer memiliki empat peran pengambilan keputusan, termasuk: pengusaha (mencari ide dan peluang baru), pengendali gangguan (menyelesaikan konflik dan memilih alternatif strategis), pengalokasian sumber daya (memutuskan bagaimana memprioritaskan arah sumber daya), dan perunding (melindungi kepentingan bisnis dengan berinteraksi dalam tim, departemen, dan organisasi).

Pengambilan keputusan adalah bagian fundamental dari pekerjaan pemimpin, dan pengikut mengharapkan pemimpin untuk membuat keputusan yang tepat. Sebagai seorang manajer, mereka kemungkinan besar akan dipromosikan berdasarkan rekam jejaknya dalam membuat keputusan yang berdampak positif bagi organisasi, misalnya meningkatkan profitabilitas (Scandura, 2016).

## 8.3 Proses Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan berkaitan dengan kegiatan mendefinisikan masalah, menciptakan alternatif tindakan, dan memilih di antara alternatif tindakan dengan menggunakan kriteria keputusan. Kriteria untuk memilih di antara alternatif dapat mencakup biaya, keuntungan, bahaya, atau kesenangan dari setiap alternatif. Meskipun pengambilan keputusan berfokus pada pilihan,

hal itu juga bermaksud untuk mencapai tujuan yang diinginkan organisasi (Champoux, 2011).



**Gambar 8.1:** Proses Pengambilan Keputusan (Champoux, 2011)

Proses pengambilan keputusan lebih dari sekadar memilih dari tindakan alternatif. Proses tersebut melibatkan beberapa tahapan yang saling terkait, yang ditunjukkan pada Gambar 8.1 di atas. Proses keputusan bersifat dinamis. Proses tersebut dapat berjalan secara linier atau memulai kembali pada tahap sebelumnya. Pengambil keputusan juga dapat mengulangi atau memulai kembali seluruh proses, tergantung pada kondisi yang terjadi selama proses tersebut. Pengambil keputusan dapat bergerak ke dua arah secara berurutan dan bahkan berhenti untuk waktu yang lama pada satu tahap tertentu.

Tahapan proses pengambilan keputusan menurut Champoux (2011) dapat dilihat sebagai berikut:

### **Identifikasi masalah dan kriteria solusi**

Pada tahap pertama ini, organisasi menghadapi isu atau masalah yang membutuhkan solusi. Isu atau masalah bisa sesederhana permintaan pelanggan atau karyawan untuk melakukan sesuatu yang tidak termasuk dalam kebijakan yang ada atau sesulit perilaku tidak etis yang tersebar luas dalam organisasi. Baik masalahnya sederhana atau sulit, kehadiran masalah tersebut memulai proses pengambilan keputusan. Tahap pertama juga meliputi identifikasi kriteria yang akan menunjukkan bahwa masalah teratasi atau masalah terpecahkan. Elemen ini penting, karena terkait langsung dengan tahap terakhir, yaitu menilai efek keputusan. Kriteria harus jelas dan sedapat

mungkin diukur sehingga manajer dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan dari keputusan yang diambil.

### **Pengembangan alternatif**

Tahap kedua berfokus pada mengembangkan alternatif untuk menangani masalah atau memecahkan masalah. Pengambil keputusan mencari alternatif dan informasi tentang alternatif. Pencarian bisa secara informal, seperti panggilan telepon untuk mendapatkan nasihat tentang masalah yang sederhana namun tidak biasa, atau secara formal, seperti survei pemasaran untuk mencari tahu mengapa produk perusahaan kehilangan pangsa pasar. Saat dihadapkan pada masalah yang kompleks, pengambil keputusan mungkin melihat banyak alternatif berbeda dan mempertimbangkannya secara bersamaan.

Selama pencarian, pengambil keputusan sering menghadapi kendala waktu dan biaya, yang dapat menyebabkan informasi yang tidak sempurna atau tidak lengkap tentang setiap alternatif. Pengambil keputusan membuang alternatif yang mereka pandang sebagai solusi yang tidak dapat diterima untuk masalah atau isu yang terjadi, berdasarkan kriteria yang dikembangkan pada tahap pertama. Akseptabilitas alternatif tentu saja, adalah penilaian berdasarkan persepsi pengambil keputusan terhadap alternatif. Alternatif-alternatif yang dapat diterima kemudian menjadi bagian dari rangkaian alternatif-alternatif yang memungkinkan bagi pengambil keputusan yang bergerak ke tahap penilaian proses keputusan.

### **Penilaian alternatif**

Pada tahap ini, pengambil keputusan menilai alternatif berdasarkan kelayakannya. Mereka memeriksa setiap alternatif untuk melihat hasil yang diinginkan dan tidak diinginkan yang mungkin terjadi. Pengambil keputusan mempertimbangkan apakah mereka yang terpengaruh oleh alternatif akan cenderung menerimanya. Seberapa baik keputusan diterima dapat memengaruhi keberhasilan dari keputusan tersebut. Pengambil keputusan juga mempertimbangkan jumlah risiko yang melibatkan setiap alternatif dan kepastian hasilnya.

### **Pemilihan alternatif**

Setelah pengambil keputusan menyelesaikan penilaian, mereka harus memilih alternatif. Meskipun biasanya orang mengasosiasikan pengambilan keputusan hanya pada tahap ini, namun keputusan sebenarnya dibuat melalui seluruh proses dinamis dan saling bergantung yang dijelaskan di atas. Dalam memilih

alternatif, pengambil keputusan mungkin menghadapi beberapa dilema sebagai berikut:

1. Dua atau lebih alternatif tampak sama baiknya. Jika pengambil keputusan benar-benar tidak peduli, proses acak seperti melempar koin dapat dijadikan pilihan.
2. Tidak ada satu alternatif pun yang dapat menyelesaikan isu atau masalah yang terjadi. Di sini pengambil keputusan dapat menggunakan sekumpulan alternatif untuk memecahkan masalah atau memulai kembali proses keputusan untuk mencari alternatif yang lebih baik.
3. Tidak ada alternatif yang menawarkan hasil positif yang cukup untuk mengimbangi efek negatif yang diharapkan. Pengambil keputusan dapat memulai kembali proses untuk melihat apakah ada alternatif yang lebih baik. perlu diperhatikan bahwa, baik dalam dilema ini maupun dilema sebelumnya, keputusan sebenarnya telah dibuat, yaitu keputusan untuk tidak memutuskan.
4. Pengambil keputusan memerlukan banyak alternatif yang dapat diterima. Pengambil keputusan dapat kembali ke tahap sebelumnya untuk mendapatkan lebih banyak informasi tentang alternatif dan kemudian mencoba membuat pilihan.

### **Pelaksanaan keputusan**

Pengambil keputusan siap untuk menjalankan keputusan setelah alternatif dipilih. Memindahkan keputusan ke tindakan aktual sering kali serumit membuat keputusan. Mereka yang diminta untuk melaksanakan keputusan tersebut dapat menerima keputusan tentang masalah sederhana tetapi menolak keputusan sulit tentang masalah yang kompleks. Masalah utama dalam tahap ini melampaui kualitas keputusan. Disini, mereka lebih berfokus pada pengelolaan dari implementasi keputusan yang sukses.

### **Penilaian efek keputusan**

Tahap terakhir dalam proses pengambilan keputusan yaitu menilai efek dari keputusan yang telah dijalankan. Kriteria untuk menilai keputusan berasal dari tahap pertama. Orang-orang diminta untuk melaksanakan keputusan, mengukur hasil, dan membandingkannya dengan kriteria. Jika hasilnya tidak

sesuai dengan keinginan, maka tindakan korektif mungkin diperlukan. Jika ditemukan bahwa kriteria perlu direvisi, maka seluruh proses akan dimulai lagi.

## 8.4 Model Pengambilan Keputusan

Proses pemecahan masalah dapat mengikuti beberapa model pengambilan keputusan yang diterima secara umum, yang masing-masing dapat kita gunakan untuk membuat keputusan. Setiap model menggambarkan variasi dalam proses pengambilan keputusan dan mencakup asumsi yang berbeda. Asumsi ini menyiratkan bahwa model berlaku untuk berbagai jenis keputusan dalam organisasi modern. Champoux, (2011); Robbins, Judge and Beward, (2018) mengemukakan beberapa model pengambilan keputusan sebagai berikut:

### 8.4.1 Model Pengambilan Keputusan Rasional

Model pengambilan keputusan rasional sering dianggap sebagai model terbaik dalam pengambilan keputusan karena kemampuannya dalam menghasilkan keputusan yang konsisten dan dapat mengoptimalkan nilai yang diperoleh dalam batasan tertentu. Model ini umumnya terdiri dari enam langkah, meliputi penentuan masalah, mengidentifikasi kriteria keputusan, mengalokasikan bobot pada kriteria, pengembangan alternatif, pengevaluasian alternatif, serta pemilihan alternatif terbaik. Dalam model ini, pengambil keputusan diasumsikan telah mempunyai informasi yang lengkap, memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi semua alternatif yang relevan dengan cara yang tidak bias, dan menentukan alternatif yang memberikan manfaat terbesar.

Model rasional melihat pengambilan keputusan sebagai proses yang berurutan dari awal hingga akhir. Model ini tidak memiliki sifat dinamis seperti merevisi tujuan atau memperluas pencarian alternatif baru. Padahal pada kenyataannya, mayoritas keputusan tidak diambil menggunakan model rasional, di mana pengambil keputusan umumnya sudah merasa puas setelah mendapatkan solusi yang masuk akal atau dapat diterima untuk suatu masalah yang dihadapi daripada mencari solusi yang memberikan hasil yang optimal. Mereka cenderung membatasi pilihan pada hal-hal di sekitar gejala masalah dan

alternatif yang ada saat ini. Kondisi ini menyebabkan mereka akhirnya membuat keputusan yang kurang optimal.

#### **8.4.2 Model Pengambilan Keputusan Rasionalitas Terbatas**

Model rasionalitas terbatas mengasumsikan pengambil keputusan memiliki keterbatasan yang membatasi rasionalitas dalam proses pengambilan keputusan. Batasan tersebut meliputi tidak adanya informasi yang lengkap tentang alternatif dan hasilnya, kendala biaya, kendala waktu, dan keterbatasan dalam menangani masalah yang kompleks. Karena keterbatasan ini, pengambil keputusan mungkin tidak mempertimbangkan semua alternatif yang mungkin dan oleh karena itu mungkin tidak memilih alternatif yang memaksimalkan tujuan.

Sebaliknya, pengambil keputusan memilih alternatif yang cukup baik untuk mencapai tujuan. Memilih alternatif yang memuaskan, tetapi tidak optimal, dikenal sebagai "perilaku yang memuaskan", yaitu suatu istilah yang menekankan pencarian pengambil keputusan akan solusi yang memuaskan, tetapi tidak optimal. Dalam model pengambilan keputusan rasionalitas terbatas, begitu pengambil keputusan mengidentifikasi adanya masalah, mereka kemudian mulai mencari kriteria dan alternatif. Kriterianya mungkin tidak lengkap. Mereka mengidentifikasi alternatif yang biasanya mewakili kriteria yang sudah umum dan menentukan solusi yang sudah terbukti benar.

Kemudian, mereka mulai meninjau alternatif, berfokus pada pilihan yang berbeda sedikit dari keadaan saat ini sampai mereka menemukan satu alternatif yang dianggap "cukup baik", yang dapat diterima tingkat kinerjanya. Dengan demikian, berakhirlah pencarian keputusan yang dilakukan. Oleh karena itu, solusinya merupakan pilihan yang memuaskan, yaitu pilihan pertama yang dapat diterima yang mereka temui dan bukan yang optimal.

#### **8.4.3 Model Pengambilan Keputusan Tidak Terstruktur**

Berbeda dengan dua model di atas, banyak keputusan tidak memiliki struktur yang memungkinkan perkembangan teratur mulai dari mengidentifikasi masalah keputusan sampai kepada memilih alternatif. Keputusan tidak terstruktur sering kali merupakan peristiwa yang belum pernah terjadi sebelumnya, signifikan, dan kompleks yang menentang program seperti proses keputusan. Sederhananya, pengambilan keputusan tidak terstruktur adalah proses yang dicirikan oleh kebaruan, kompleksitas, dan keterbukaan, oleh

fakta bahwa organisasi biasanya dimulai dengan sedikit pemahaman tentang situasi keputusan yang dihadapinya atau rute menuju solusinya, dan hanya ada gagasan yang kabur tentang apa yang mungkin menjadi solusi dan bagaimana solusi itu akan dievaluasi ketika dikembangkan.

Pengambil keputusan memecahkan masalah yang kompleks, tidak terstruktur, dan ambigu dengan memecahnya menjadi bagian-bagian yang dapat dikelola untuk menerapkan pendekatan yang lebih terstruktur bagi pengambilan keputusan. Kebaruan dari masalah seperti itu biasanya tidak memungkinkan pendekatan pengoptimalan untuk memilih alternatif. Pengambil keputusan mengandalkan pendekatan yang memuaskan untuk menemukan solusi untuk masalah yang tidak terstruktur.

Keputusan yang tidak terstruktur sangat rentan terhadap faktor-faktor yang dapat mengganggu pergerakan yang teratur selama proses pengambilan keputusan. Proses tersebut dapat menghadapi kekuatan politik yang mencoba menghentikan keputusan, membuat awal yang salah karena informasi yang tidak memadai tentang masalah, atau menemui jalan buntu ketika alternatif tidak menyelesaikan masalah yang tidak terstruktur. Pengambil keputusan menilai banyak alternatif secara bersamaan menggunakan serangkaian siklus untuk menemukan dan menilai mereka.

Selama proses mencari dan menilai alternatif, satu alternatif dapat muncul sebagai pilihan yang disukai. Alternatif "yang disukai secara implisit" seperti itu muncul selama proses pengambilan keputusan, bukan hanya di akhir proses. Selama pencarian alternatif, pengambil keputusan menolak alternatif-alternatif yang tidak dapat diterima dan menambahkan alternatif-alternatif yang dapat diterima ke dalam pilihan yang ada, meskipun mereka telah mengidentifikasi preferensi.

Pengambil keputusan kemudian bergerak ke tahap mengkonfirmasikan alternatif yang dipilih secara implisit. Selama tahap ini, pengambil keputusan mencoba untuk sampai pada keyakinan bahwa preferensi implisitnya adalah pilihan yang tepat. Banyak aspek dari persepsi selektif, distorsi, dan atribusi yang berperan selama fase ini. Tugas pengambil keputusan adalah percaya bahwa preferensi implisitnya lebih baik daripada setidaknya satu alternatif yang dibandingkan.

#### **8.4.4 Model Pengambilan Keputusan Tempat Sampah**

Model pengambilan keputusan tempat sampah dikembangkan untuk menjelaskan pengambilan keputusan dalam kondisi yang sangat ambigu. Kondisi ambigu muncul di organisasi ketika tujuan tidak jelas, peserta organisasi berubah dengan cepat, dan teknologi organisasi kurang dipahami atau berubah dengan cepat. Lingkungan global yang cepat berubah dari banyak organisasi juga menambah ambiguitas. Pengambilan keputusan di bawah ambiguitas tidak cocok dengan pendekatan yang lebih rasional dan terstruktur yang dijelaskan sebelumnya.

Dalam situasi ambigu, pengambil keputusan mungkin tidak mengetahui semua alternatif yang tersedia dan hasil dari setiap alternatif. Mereka juga mungkin tidak memiliki seperangkat aturan yang jelas untuk membimbingnya saat mereka memilih alternatif. Model tempat sampah melihat pengambilan keputusan di bawah ambiguitas sebagai proses sensitif waktu dari empat aliran yang hampir independen, meliputi aliran masalah, aliran solusi, aliran peserta, dan aliran peluang pilihan. Aliran ini terus bergerak melalui suatu organisasi. Konvergensi aliran di beberapa titik menghasilkan keputusan.

Aliran masalah adalah isu atau masalah yang dihadapi organisasi atau bagian dari organisasi pada waktu tertentu. Aliran solusi adalah solusi yang tersedia bagi pengambil keputusan, meskipun solusi ini mungkin tidak memiliki hubungan langsung dengan masalah yang terjadi. Aliran peserta adalah pengambil keputusan dan orang lain yang tersedia untuk memutuskan. Aliran peluang pilihan adalah kesempatan untuk membuat keputusan.

Metafora tempat sampah dipilih dengan sengaja dan bukan merupakan upaya humor. Isi dari tempat sampah sebenarnya terdiri dari apa saja yang dibuang orang ke dalam tempat sampah tersebut. Tempat sampah pengambilan keputusan hampir sama. Empat aliran mengalir menuju tempat sampah. Apapun yang ada di tempat sampah ketika keputusan diperlukan berkontribusi pada keputusan itu. Model tempat sampah melihat pengambilan keputusan dalam organisasi sebagai kekacauan, di mana solusi mencari masalah untuk dipecahkan, dan pengambil keputusan membuat pilihan berdasarkan campuran acak dari empat aliran di tempat sampah.

#### **8.4.5 Model Pengambilan Keputusan Politik**

Model pengambilan keputusan politik berasumsi bahwa individu dan kelompok dalam organisasi mengejar kepentingan pribadi mereka dan

mencoba untuk mencapai keputusan yang melayani kepentingan tersebut. Model-model ini melihat pengambilan keputusan sebagai proses berbasis kekuatan dan konflik yang menampilkan tawar-menawar dan kompromi sebagai cara untuk mengurangi konflik. Keputusan yang muncul dari proses ini biasanya tidak memuaskan semua orang yang terlibat.

Model pengambilan keputusan politik melihat kekuasaan sebagai fitur utama dari proses keputusan. Model-model tersebut mendefinisikan kekuasaan sebagai kemampuan atau kapasitas individu atau kelompok untuk mengatasi lawan. Menurut model tersebut, individu atau kelompok mencoba untuk mendapatkan kekuasaan dan memengaruhi keputusan dengan mengembangkan strategi seperti mengendalikan informasi yang penting bagi keputusan dan membangun koalisi dalam organisasi agar mendapatkan dukungan untuk suatu posisi. Kekuatan politik dalam sebuah organisasi kemungkinan besar akan memengaruhi keputusan alokasi sumber daya, seperti keputusan anggaran.

#### **8.4.6 Model Pengambilan Keputusan Intuisi**

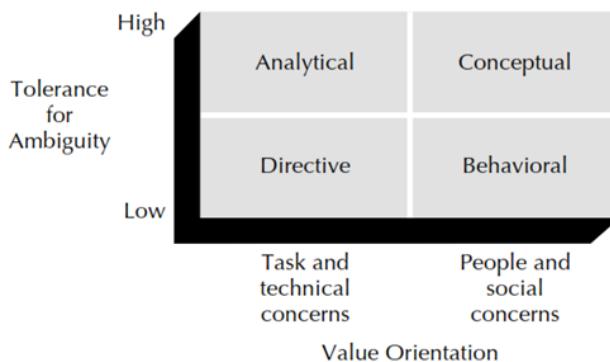
Pengambilan keputusan berdasarkan intuisi sering dianggap sebagai cara yang paling tidak rasional dalam mengambil keputusan. Dalam model ini, pengambilan keputusan sering diciptakan di bawah sadar berdasarkan pengalaman. Pengambilan keputusan sering melibatkan emosi dengan mempertimbangkan berbagai potongan informasi yang berbeda. Meskipun sering dinilai tidak rasional, namun keputusan yang dihasilkan tidak selalu salah dan bertentangan dengan analisis rasional, di mana keduanya bisa saling melengkapi. Intuisi bukanlah produk dari indra keenam yang magis atau paranormal, yang sering dianggap takhayul. Intuisi merupakan sesuatu yang kompleks, yang muncul berdasarkan pembelajaran maupun pengalaman seseorang selama bertahun-tahun.

Para peneliti terbagi dalam memutuskan apakah intuisi membantu pengambilan keputusan yang efektif, tetapi mayoritas ahli merasa skeptis, sebagian karena intuisi sulit diukur dan dianalisis. Mungkin perspektif terbaik adalah apa yang ditawarkan oleh seorang pakar: "Intuisi bisa sangat berguna sebagai cara menyiapkan hipotesis tetapi tidak dapat diterima sebagai 'bukti'." Gunakan firasat yang berasal dari pengalaman untuk berspekulasi, tetapi selalu pastikan untuk uji firasat itu dengan data yang objektif serta lakukan analisis rasional dan tidak memihak.

## 8.5 Gaya Pengambilan Keputusan

Gaya yang digunakan oleh pengambil keputusan dalam memilih alternatif juga merupakan fokus dari perilaku pengambilan keputusan. Setiap gaya mencerminkan sejumlah dimensi psikologis yang melihat kecenderungan dari pengambil keputusan dalam menelaah kondisi yang terjadi di sekitar mereka dan caranya dalam memproses informasi. Menurut Luthans (2011), perilaku yang menentukan gaya pengambilan keputusan secara sederhana dapat dikelompokkan ke dalam dua dimensi, yaitu orientasi nilai dan toleransi terhadap ambiguitas. Orientasi nilai berpusat pada kepedulian pengambil keputusan terhadap tugas dan hal-hal teknis yang bertentangan dengan orang dan masalah sosial. Toleransi terhadap ambiguitas mengukur seberapa banyak pengambil keputusan membutuhkan struktur dan kontrol (keinginan untuk ambiguitas rendah) sebagai lawan untuk dapat berkembang dalam situasi yang tidak pasti (hasrat untuk ambiguitas tinggi).

Kedua dimensi dengan indikator rendah dan tinggi ini digambarkan dalam matriks yang ditunjukkan pada Gambar 8.2, dengan empat gaya pengambilan keputusan yaitu direktif, analitis, konseptual, dan perilaku.



**Gambar 8.2:** Gaya Pengambilan Keputusan (Luthans, 2011)

### 1. Gaya Direktif

Pengambil keputusan dengan gaya direktif memiliki toleransi yang rendah terhadap ambiguitas serta berorientasi pada tugas dan masalah teknis. Para pengambil keputusan ini cenderung efisien, logis, pragmatis, dan sistematis dalam pendekatan mereka terhadap

pemecahan masalah. Pengambil keputusan direktif umumnya melihat pada fakta dan bergerak cepat ketika menyelesaikan permasalahan. Karakteristik yang dimiliki yaitu berorientasi pada tindakan, umumnya memiliki fokus yang sangat pendek, suka memegang kendali, ingin menjalankan kekuasaan, dan secara umum menunjukkan gaya kepemimpinan otokratis.

## 2. Gaya Analitis

Pengambil keputusan dengan gaya analitis memiliki toleransi yang tinggi terhadap ambiguitas serta orientasi yang kuat terhadap tugas dan masalah teknis. Tipe ini cenderung melakukan analisis yang berlebihan terhadap suatu permasalahan. Informasi dan alternatif yang dievaluasi lebih banyak jika dibandingkan dengan pengambil keputusan direktif. Dalam mengambil keputusan biasanya dibutuhkan waktu yang lebih lama, tetapi ketika berada dalam situasi yang baru atau tidak pasti, tipe ini mampu memberikan respons yang lebih baik. Tipe ini umumnya juga memiliki gaya kepemimpinan otokratis.

## 3. Gaya Konseptual

Pengambil keputusan dengan gaya konseptual memiliki toleransi yang tinggi terhadap ambiguitas serta orientasi yang kuat terhadap orang dan masalah sosial. Dalam memecahkan masalah, tipe ini memiliki perspektif yang luas dengan meninjau lebih banyak alternatif serta pandangan yang lebih jauh mengenai kemungkinan yang bakal terjadi di masa depan. Para pengambil keputusan ini mendiskusikan berbagai hal dengan orang sebanyak mungkin untuk mengumpulkan banyak informasi.

Dalam mengambil keputusan, tipe ini mengandalkan intuisi yang dimiliki. Tipe ini juga bersedia mengambil risiko dan umumnya pandai mendapatkan solusi yang kreatif untuk memecahkan masalah. Namun pada saat yang sama, tipe ini juga menunjukkan sikap yang idealis dan ragu-ragu dalam pengambilan keputusan.

## 4. Gaya Perilaku

Pengambil keputusan dengan gaya perilaku dicirikan oleh toleransi yang rendah terhadap ambiguitas serta orientasi yang kuat terhadap

orang dan sosial. Tipe ini umumnya mampu bekerja dengan baik dengan orang lain dan menyukai situasi di mana pendapat dipertukarkan secara terbuka. Mereka terbuka terhadap saran, suportif dan hangat, serta lebih suka informasi lisan daripada tertulis. Mereka juga tidak menyukai konflik dan cenderung menghindarinya karena terlalu peduli untuk membuat semua orang bahagia. Konsekuensinya, para pengambil keputusan ini sering mengalami kesulitan untuk mengatakan tidak kepada orang lain, dan mereka tidak suka membuat keputusan yang sulit, terutama jika itu akan membuat seseorang kecewa dengan hasilnya.

Penelitian mengungkapkan bahwa pengambil keputusan umumnya didominasi oleh dua atau tiga gaya pengambilan keputusan, yang bervariasi tergantung kepada pekerjaan, tingkat pekerjaan, dan budaya yang dianut. Setiap gaya memiliki kekuatan dan kelemahannya masing-masing. Misalnya, pengambil keputusan analitis mampu secara cepat mengambil keputusan, tetapi cenderung otokratis dalam pendekatan mereka ketika menjalankan sesuatu. Demikian pula, pengambil keputusan konseptual memang inovatif dan bersedia mengambil risiko, namun sering ragu-ragu ketika mengambil keputusan.

Gaya ini juga memberikan penjelasan mengapa pengambil keputusan yang berbeda akan menghasilkan keputusan yang berbeda setelah mengevaluasi informasi yang sama. Secara keseluruhan, analisis gaya pengambilan keputusan berguna dalam memberikan wawasan tentang bagaimana dan mengapa manajer membuat keputusan, serta menawarkan pedoman praktis tentang bagaimana menangani berbagai gaya pengambilan keputusan (Luthans, 2011).

## 8.6 Kendala Organisasional Dalam Pengambilan Keputusan

Dalam mengambil keputusan, pengambil keputusan sering mengalami kendala untuk menentukan sebuah keputusan yang efektif. Kondisi ini dikarenakan organisasi yang menentukan batasan kepada pengambil keputusan, sehingga menciptakan penyimpangan dari model rasional. Robbins, Judge and Breward, (2018) memaparkan berbagai kendala organisasional yang perlu dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan sebagai berikut:

### 1. Evaluasi Kinerja

Dalam mengambil keputusan, manajer dipengaruhi oleh kriteria di mana mereka dievaluasi. Jika seorang manajer divisi yakin pabrik manufaktur di bawah tanggung jawabnya beroperasi paling baik ketika dia tidak mendengar hal negatif, maka manajer pabrik akan menghabiskan sebagian besar waktunya untuk memastikan bahwa informasi negatif tidak sampai kepada manajer divisi tersebut.

### 2. Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan organisasi juga dapat memengaruhi keputusan yang diambil, di mana pengambil keputusan umumnya akan memilih alternatif yang mendatangkan keuntungan pribadi yang lebih besar. Manajer akan cenderung membuat keputusan yang konservatif jika menghindari risiko lebih dihargai dalam organisasinya.

Misalnya, selama lebih dari setengah abad (1930-an s/d 1980-an), General Motors secara konsisten menawarkan promosi dan bonus kepada manajer yang tidak menonjolkan diri dan menghindari kontroversi. Kondisi ini menyebabkan para manajer menjadi mahir dalam menghindari isu-isu sulit dan meninggalkan keputusan kontroversial kepada komite, yang memengaruhi organisasi dari waktu ke waktu.

### 3. Peraturan Formal

Aturan dan kebijakan dibuat oleh semua organisasi kecuali organisasi terkecil untuk memprogram keputusan dan mengarahkan individu di dalamnya agar bertindak dengan cara yang diinginkan. Dalam

melakukannya, mereka membatasi pilihan keputusan yang dapat diambil. Peraturan pemerintah juga memengaruhi keputusan yang dibuat oleh individu dalam organisasi. Misalnya, ketentuan UMP dan UMK di setiap daerah dapat membatasi kemampuan organisasi untuk menentukan gaji individu sesuai keinginan mereka.

#### 4. Batasan Waktu yang Ditimbulkan Sistem

Organisasi umumnya menentukan tenggat waktu yang jelas untuk mayoritas keputusan penting yang harus diambil. Misalnya, laporan mengenai kemungkinan pembukaan cabang baru sudah harus siap sebagai bahan pertimbangan dalam rapat komite eksekutif pada awal bulan. Kondisi ini sering mempersulit, bahkan sering menjadi tidak mungkin bagi manajer untuk mengumpulkan semua informasi yang diperlukan dalam menentukan keputusan akhirnya.

#### 5. Preseden Sejarah

Setiap keputusan yang dibuat umumnya memiliki konteks. Keputusan individu yang diambil di masa lalu dapat menjadi bayang-bayang yang memengaruhi bahkan membatasi keputusan yang diambil pada saat ini. Keputusan yang diambil sebagian besar merupakan hasil dari keputusan yang telah diambil bertahun-tahun sebelumnya. Misalnya, anggaran tahun lalu menjadi penentu terbesar dari ukuran anggaran tahun tertentu dan hal ini sudah menjadi rahasia umum yang diketahui oleh semua orang.

## 8.7 Pengambilan Keputusan yang Etis

Pengambilan keputusan organisasi haruslah mempertimbangkan sisi etika di dalamnya sebagai salah satu kriteria penting yang harus diperhatikan. Scandura, 2016; Robbins, Judge and Beward, (2018) mengemukakan tiga filosofi etika fundamental yang memandu keputusan etis dalam organisasi.

Pertama, utilitarianisme adalah pertimbangan keputusan yang paling bermanfaat bagi kebanyakan orang. Di sini, hasil dari keputusan tersebut merupakan dasar utama untuk mengambil keputusan. Idealnya, keputusan yang diambil harus mampu membawa manfaat terbesar bagi mayoritas

individu. Pengambilan keputusan bisnis didominasi oleh pandangan ini, di mana efisiensi, produktivitas, dan keuntungan yang tinggi menjadi tujuannya.

Kedua, hak individu untuk melindungi individu, seperti hak untuk mengajukan banding atas keputusan yang memengaruhi mereka. Di sini, keputusan yang dibuat harus konsisten dengan kebebasan dan hak istimewa yang mendasar, sebagaimana tercantum dalam dokumen seperti UU Ketenagakerjaan dan Omnibus Law untuk melindungi hak karyawan, UU tentang Perlindungan Konsumen untuk melindungi hak konsumen, berbagai peraturan lainnya di Indonesia. Penekanan pada hak dalam pengambilan keputusan berarti menghormati dan melindungi hak-hak dasar individu, seperti hak atas kebebasan beragama, kebebasan berpendapat, dan perlakuan yang sama. Kriteria ini melindungi pembocoran rahasia (whistle-blower) ketika mereka mengungkapkan praktik tidak etis mengenai organisasi kepada pers atau lembaga pemerintah dengan menggunakan hak kebebasan berbicara mereka.

Ketiga, keadilan yang menekankan pada keadilan sosial dan hak untuk mengejar kebahagiaan. Untuk memastikan terjadinya keadilan dalam distribusi manfaat dan biaya, maka organisasi akan memaksakan penegakan aturan secara adil dan tidak memihak. Pandangan ini biasanya disukai oleh anggota serikat pekerja, karena membenarkan pembayaran upah yang sama kepada orang-orang untuk pekerjaan tertentu tanpa mempertimbangkan kinerja mereka, dan senioritas digunakan sebagai penentu utama dalam keputusan pemberhentian.

Kebanyakan individu mengikuti salah satu filosofi ini dalam membuat keputusan. Namun, pendekatan utilitarian adalah yang paling umum di antara para pemimpin bisnis. Terlepas dari niat terbaik, bagaimanapun, para pemimpin menyerah pada kekuatan eksternal seperti kondisi ekonomi, sumber daya yang langka, dan persaingan sehingga membuat keputusan yang tidak etis. Beberapa keputusan yang tidak etis mungkin tidak disengaja. Pemimpin mungkin memiliki etika terbatas, yaitu proses psikologis bawah sadar yang menghalangi kualitas pengambilan keputusan.

Di lain kata, etika terbatas dengan cara yang tidak terlihat. Mirip dengan rasionalitas terbatas yang dibahas sebelumnya dalam bab ini, etika terbatas mengacu pada kesalahan etika yang sistematis dan dapat diprediksi karena kapasitas terbatas untuk memproses informasi. Misalnya, seorang pemimpin mungkin tidak dapat menghindari tantangan etika dalam keputusan untuk menilai kinerja pengikutnya lebih rendah karena dana gaji yang terbatas.

Dalam kondisi etika terbatas, orang membuat keputusan tidak etis yang tidak mereka sadari dan kemudian melakukan pemberian diri untuk menjelaskan perilaku mereka (Scandura, 2016).

Dalam filosofi utilitarianisme, “kepentingan terbaik” organisasi dan pemegang sahamnya dapat membenarkan banyak tindakan yang dipertanyakan, seperti PHK besar-besaran atau praktik produksi yang mencemari. Untuk itu, banyak kritikus yang merasa bahwa perspektif ini perlu diubah. Sekarang ini, semakin banyak peneliti yang beralih ke etika perilaku, yaitu bidang studi yang menganalisis bagaimana orang berperilaku ketika dihadapkan dengan dilema etika.

Penelitian menunjukkan bahwa sementara standar etika ada baik secara kolektif (masyarakat dan organisasi) maupun secara individu (etika pribadi), namun individu tidak selalu mengikuti standar etika yang berlaku dalam organisasi, dan terkadang bahkan melanggar standar etika mereka sendiri. Perilaku etis individual umumnya bervariasi bergantung kepada satu situasi ke situasi berikutnya (Robbins, Judge and Breward, 2018).

Dalam banyak kasus, kemampuan untuk menghindari jebakan keputusan dan etika yang terbatas melibatkan kemampuan untuk menjaga pikiran tetap terbuka dan mampu melihat masalah dari berbagai perspektif. Dengan demikian, kemampuan untuk berpikir kreatif dapat membantu menghindari kesalahan pengambilan keputusan. Pemecahan masalah secara kreatif juga memiliki sejumlah manfaat lain bagi para pemimpin dan organisasi mereka (Scandura, 2016).

## **Bab 9**

# **Konflik dan Negosiasi Organisasi**

### **9.1 Pendahuluan**

Organisasi dan konflik selalu berdampingan serta tak terpisahkan karena dalam organisasi terdiri dari berbagai individu yang saling berinteraksi. Interaksi ini dapat berupa komunikasi yang terjalin antara pihak. Namun dalam komunikasi dan interaksi ini, sering kali muncul konflik bagai tamu tak diundang dan membawa berbagai macam efek dalam organisasi. Efek yang ditimbulkan memang tidak selalu negatif. Pada takaran yang tepat, justru konflik dapat berdampak positif seperti meningkatkan kualitas diri, inovasi, semangat dan juga pengembangan diri yang lebih baik. Sebaliknya, bila tidak ada konflik dalam organisasi maka di sana akan ada kecenderungan berpuas diri dan tidak ada inovasi. Tapi jika konflik berlebihan dan sulit untuk diselesaikan, maka yang terjadi dalam organisasi adalah tidak adanya kepuasan kerja, ketidaknyamanan, stres dan juga turunnya produktivitas.

Banyak para ahli melakukan penelitian terhadap konflik karena kompleksnya konflik ini dalam organisasi. Bila konflik tidak ada, maka organisasi juga akan sulit berkembang, namun bila tidak ada, maka yang terjadi juga adalah penurunan produktivitas. Maka sangat diperlukan konflik dalam organisasi,

agar semua individu maupun kelompok bisa semakin kreatif, cepat beradaptasi serta berinovasi sejalan dengan perkembangan zaman. Maka pengelolaan konflik ini sangat membutuhkan perhatian khusus agar tetap berada pada kadar yang tepat.

Pengelolaan konflik tidak terlepas dari manajemen sumber daya manusia sebagai pihak yang sangat mengetahui kondisi individu dalam organisasi. Pengelolaan konflik ini dapat mengandalkan negosiasi yang dapat menyelesaikan konflik. Dengan demikian, organisasi sangat membutuhkan kemampuan negosiasi yang mumpuni dari manajer dalam organisasinya. Tidak semua orang memiliki skill negosiasi yang baik, namun semuanya bisa dipelajari. Negosiasi dianggap berhasil bila pihak-pihak yang berunding dapat puas dengan keputusan yang diperoleh.

Maka untuk tetap meningkatkan produktivitas organisasi, konflik dan negosiasi sangat perlu untuk dipahami secara mendalam mengenai definisi dan pandangan tentang konflik, tipe konflik, teknik mengatasi konflik, negosiasi, tipe negosiasi dan teknik negosiasi.

## 9.2 Definisi Konflik

Interaksi yang dilakukan antar individu tidak selamanya berjalan mulus. Perbedaan pemahaman kadang kala secara alami dapat menimbulkan pertentangan yang berakibat pada munculnya ketidakharmonisan yang menjadi awal mula timbulnya konflik. Kemunculan konflik adalah suatu persepsi bahwa satu pihak merasa pihak yang lain tidak sejalan bahkan menghambat dirinya untuk mencapai sesuatu.

Konflik terjadi berawal dari proses yang dimulai saat salah satu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain memberikan pengaruh terhadap sesuatu yang menjadi kepentingan pihak pertama. Artinya, ada kalanya apabila ada interaksi yang bertentangan, maka terjadilah konflik. Konflik dalam organisasi secara luas yaitu ketidaksesuaian haluan, interpretasi fakta yang berbeda, dan ketidaksepakatan yang berdasarkan pada perilaku yang diharapkan (Robbins, 2008).

Kemunculan konflik berawal dari seorang ataupun satu pihak yang berpikiran kalau orang lain maupun pihak lain menghalanginya buat menggapai tujuan yang diidamkan. Tersirat dari uraian tersebut kalau konflik terjalin di kala dua

pihak mempunyai tujuan yang tidak berkorelasi serta interaksi di antara keduanya terencana diperuntukkan buat mengalahkan, memencet ataupun menyebabkan kerugian untuk pihak lain. Contoh yang kerap ditemui, tersendatnya musyawarah serikat buruh dengan manajemen organisasi menimpa upah minimum yang menimbulkan serikat buruh melaksanakan pemogokan kerja.

Tujuannya biar pihak manajemen mengabulkan tuntutan serikat kerja. Namun pihak keduanya masih senantiasa bertahan pada posisi tiap- tiap buat menampilkan siapa yang lebih kokoh di antara keduanya. Pada cakupan organisasi, konflik bisa terjalin di seluruh lini. Konflik terjalin antar individu, antara pihak, juga antar organisasi. Sebaliknya dalam lingkup yang lebih luas, konflik apalagi dapat terjalin antar negeri (Achmad Sobirin, 2019).

Apabila ditelaah kembali dari definisi di atas, sumber konflik tidak selamanya ialah sesuatu yang nyata. Kata “berpikiran” pada definisi konflik bisa dimaksud kalau sumber konflik dapat saja bertabiat tidak nyata sebab diakibatkan oleh anggapan kalau satu pihak menemukan ancaman ataupun tekanan dari pihak lain yang belum pasti betul- betul mengecam ataupun memencet. Sehingga konflik terjalin sebab asumsi yang sepihak walaupun sumbernya nyata maupun cuma anggapan belaka, sebab berdampak yang sama. Konflik kerap kali mengusik berjalannya organisasi walaupun tidak dipungkiri kalau konflik pula berguna.

Dean Tjosvold dalam Achmad Sobirin( 2019) menegaskan kalau *Change begets conflict, conflict begets change-* pergantian hendak menciptakan konflik serta konflik hendak menciptakan pergantian”. Secara tidak langsung *statement* ini bisa dijadikan tantangan untuk manajer biar mengelola konflik dengan baik serta tidak menghindarinya. Diharapkan seorang manajer jadi pengelola konflik serta bukan manajer yang dikelola oleh konflik dengan metode terus menjadi mengasah keahlian.

## 9.3 Perubahan Pandangan Tentang Konflik

Manajer dari masa yang berbeda mempunyai pemikiran yang pula berbeda tentang konflik. Pergantian yang dinamis serta pula pertumbuhan sumber energi manusia ikut jadi penyebabnya. Tantangan di masa yang hendak tiba dengan terus menjadi kompleksnya kehidupan organisasi, mungkin kenaikan konflik pula terus menjadi besar. Para manajer di masa saat ini serta mendatang butuh menguasai dinamika konflik serta ketahui metode buat menanganinya.

Berikut ini sebagian pemikiran menimpa konflik dari masa ke masa:

1. Pandangan tradisional (Tahun 1930-an dan Tahun 1940-an)

Pandangan ini memiliki pikiran kalau konflik itu berisiko negatif serta wajib dihindari. Konflik diyakini sebagai hasil yang difungsional yang diakibatkan dari buruknya komunikasi, minimnya keterbukaan serta keyakinan di antara anggota organisasi serta kegagalan manajer buat membagikan reaksi atas kebutuhan serta aspirasi dari para pekerja.

2. Pandangan aliran hubungan manusia (Tahun 1940-an sampai pertengahan Tahun 1970-an)

Pandangan ini memiliki pikiran kalau konflik merupakan suatu yang normal serta terjalin secara alami dalam masing - masing pihak serta organisasi. Ikatan manusiawi yang menunjang ataupun menerima konflik serta menyadari terdapat kalanya berguna untuk prestasi sesuatu pihak yang diakibatkan oleh keberadaan konflik dalam tiap organisasi tidak bisa dihindari.

3. Pandangan interaksionis

Pemikiran interaksionis menunjang konflik pada kondisi yang “harmonis” sebab tidak terdapatnya perbandingan komentar menimbulkan organisasi jadi statis, apatis serta tidak paham terhadap kebutuhan hendak pergantian serta inovasi. Pemikiran ini mendesak pimpinan organisasi dalam mempertahankan tingkatan konflik yang

maksimal supaya sanggup menimbulkan semangat serta kreativitas pihak.

## 9.4 Konflik Fungsional dan Difungsional

Biasanya orang mempunyai asumsi konflik itu senantiasa bertabiat tidak fungsional maupun difungsional serta wajib dihindari. *Statement* tersebut jelas tidak cocok. Pemikiran negatif tentang konflik dikenal warga semacam itu dapat diakibatkan oleh konflik yang timbul serta dikenal merupakan konflik yang mengganggu yang menuju pada perpecahan.

Konflik diibaratkan bagi pedang bermata dua, sisi pedang yang satu bisa berguna apabila digunakan dalam pekerjaan yang produktif serta di sisi lain mata pedang pula bisa merugikan serta mengundang musibah apabila dipergunakan buat menewaskan orang. Sama halnya dengan konflik, dalam batas-batas tertentu kedatangan konflik dalam suatu organisasi diperlukan dalam rangka memajukan serta meningkatkan organisasi.

### 1. Konflik fungsional

Konflik ini erat kaitannya dengan pertentangan antara pihak yang dikelola supaya malah berguna dalam menghasilkan kinerja sangat maksimal, kenaikan daya guna serta prestasi organisasi. Konvensi yang setara bisa tercapai yang hendak membuat pihak-pihak yang berkonflik bisa silih mempercayai satu sama lain buat dapat membangun masa depan bersama.

### 2. Konflik difungsional

Konflik erat kaitannya dengan pertentangan antara pihak yang tidak sehat ataupun apalagi tidak terdapatnya konflik sehingga membatasi pencapaian tujuan organisasi. Tidak terdapatnya konflik dalam suatu organisasi bisa menimbulkan organisasi tersebut hendak berjalan statis tanpa inovasi.

Tetapi pula bila terjalin konflik yang kelewatan hendak sangat merugikan seluruh pihak yang ikut serta dalam konflik. Bila konflik yang terjalin begitu parah, hingga prestasi organisasi bisa merosot.

Konflik inilah yang wajib lekas diatasi supaya tidak memasuki ke mana-mana.

## 9.5 Tahapan Konflik Dalam Organisasi

Konflik tidak terjadi secara tiba-tiba. Ada proses yang tercipta sebelum konflik benar-benar terjadi. Berikut ini meliputi lima tahapan konflik McShane and Von Glinow (2018).

### **Tahap pertama: Konflik yang bersifat tersembunyi**

Menurut model ini konflik terjadi karena adanya perbedaan pendapat, perbedaan tujuan, atau perbedaan persepsi. Maka potensi munculnya konflik bersifat tersembunyi karena operasional organisasi itu sendiri. Hal sederhana misalnya saat dua orang berkomunikasi, tidak dapat dipungkiri bisa muncul potensi kesalahanpahaman yang menjadi pemicu timbulnya konflik. Kendala ini dapat menjadikan perdebatan di mana sebelumnya komunikasi berjalan dengan mudah. Inilah awal mulanya muncul konflik.

### **Tahap kedua: Konflik yang dipersepsikan (perceived conflict)**

Konflik ini terjadi ketika satu pihak menganggap atau memiliki persepsi kalau tujuannya mulai dihalangi oleh tindakan dari pihak lain. Pada situasi ini, masing-masing pihak mulai menentukan penyebab konflik itu muncul dan menganalisis kejadian penyebabnya. Kesadaran ini menunjukkan bahwa di antara dua pihak yang berinteraksi sesungguhnya sudah memiliki persepsi tentang adanya konflik.

Situasi ini disebut *perceived conflict*, yaitu kesadaran dari salah satu atau kedua belah pihak terhadap kondisi yang memungkinkan timbulnya konflik. Jika kesadaran tersebut berkembang, dirasakan, dan terinternalisasi ke dalam diri masing-masing pihak maka *perceived conflict* berubah menjadi *felt conflict*, yaitu keterlibatan emosi, seperti frustrasi, kekhawatiran, ketegangan atau permusuhan dalam proses penciptaan konflik.

### **Tahap ketiga: Konflik yang dirasakan (felt conflict)**

Pihak yang sedang mengalami konflik dengan cepat mengembangkan tanggapan emosional ke arah satu sama lainnya. Masing-masing pihak mengembangkan suatu pertentangan secara mental dan menyalahkan pihak

lain. Ini merupakan bentuk tindakan nyata untuk membuat pihak lain menghambat tujuannya. Perilaku konflik ini muncul dalam berbagai ragam mulai dari perilaku yang halus, tidak langsung sampai perilaku yang sangat terbuka yang sengaja untuk mengintervensi pihak lain.

#### **Tahap keempat: Konflik yang dimanifestasikan**

Tahap keempat terjadi jika suatu pihak kembali mencoba untuk menghalangi tujuan dari pihak yang lain. Hasil dari konflik tahap ini bisa beragam. Pergolakan yang terjadi pada pimpinan sering terjadi karena seseorang berupaya mempromosikan dirinya sendiri dengan mengorbankan orang lain dalam organisasi.

#### **Tahap kelima: Buntut konflik**

Konflik yang terjadi dalam organisasi dapat diselesaikan dengan beberapa cara, yaitu melalui keputusan yang diambil oleh manajer senior. Begitu juga dengan sumber dari konflik tidak lekas diatasi, lambat laun perselisihan yang menyebabkan konflik akan muncul kembali dengan konteks yang berbeda.

Tahapan dari konflik yang telah terjadi menjadi akhir dari konflik yang sangat memengaruhi respons masing-masing pihak terhadap konflik yang akan terjadi di masa depan. Bila konflik dapat diselesaikan sebelum mencapai tahap konflik manifestasi, maka akhir konflik akan mempererat hubungan kerja yang baik di masa depan. Jika konflik yang terjadi tidak dapat diatasi hingga ujung dari tahap konflik-manifestasi, maka akhir konflik akan berakibat pada hubungan kerja yang tidak baik di masa depan. Hasilnya, budaya organisasi akan ternoda oleh hubungan tidak sehat yang permanen.

## **9.6 Mengelola Konflik Antar Pihak**

Konflik yang terjadi sejalan dengan semakin tingginya kompleksitas organisasi, maka pimpinan organisasi dipaksa agar mampu mengendalikan konflik yang difungsional. Skill tertentu harus dimiliki manajemen dalam mengendalikan konflik yang terjadi.

Ada empat strategi yang dapat dipergunakan untuk meminimalisir konflik dalam organisasi yaitu:

1. Strategi penghindaran

Biasanya strategi ini tidak mempertimbangkan sumber-sumber konflik namun membiarkan konflik tetap dalam kondisi terkontrol.

Ada dua strategi penghindaran yang dapat dilakukan yaitu:

a. Mengabaikan konflik

Jika konflik ringan dan tidak berisiko, manajer dapat mengabaikannya dan sadar bahwa konflik itu tidak ada. Strategi ini efektif jika situasi konflik tidak memburuk.

b. Pemisahan secara fisik

Bila dua pihak yang bermusuhan dan dipisahkan secara fisik, maka permusuhan dapat dikurangi. Strategi ini berhasil jika kedua pihak tidak memerlukan adanya interaksi dan pemisahan yang dapat mengurangi gejala dari konflik. Jika dua pihak tersebut memerlukan interaksi dalam melaksanakan tugasnya, maka strategi pemisahan hanya akan menyebabkan prestasi yang tidak baik.

2. Strategi intervensi kekuasaan

Jika pihak-pihak yang mengalami konflik tidak sanggup menuntaskan konflik di antara mereka, sebagian wujud dari pemakaian kekuasaan bisa dipergunakan. Sumber kekuasaan bisa berasal dari hierarki yang lebih besar di dalam organisasi dalam wujud perintah otoritatif, serta dengan siasat politik.

a. Menggunakan perintah otoritatif dan penerapan peraturan

Apabila konflik yang terjadi sangat besar bila diabaikan, hingga manajer ataupun pimpinan yang lebih besar bisa mengatur ataupun menuntaskan konflik dengan memakai perintah otoritatif. Dalam keputusan secara sepihak supaya konflik tidak kembali terjalin hingga perintah otoritatif butuh diiringi dengan ancaman semacam pemecatan ataupun pemindahan ke pihak yang lain.

b. Siasat politik

Dua pihak yang mengalami konflik dapat memilih untuk menjauhi konflik dengan melakukan siasat politik, di mana tiap-tiap pihak mencoba untuk mengumpulkan kekuatan agar memaksa pihak yang lainnya. Proses demokratis dijadikan dasar dalam pemungutan suara. Seluruh pihak berusaha pengaruhi hasil pemungutan suara tersebut dengan memohon sokongan dari pihak luar. Penyelesaian konflik dengan metode ini adalah menang dan kalah, namun sumber konfliknya tidak hilang. Justru pihak yang kalah nantinya dendam serta terus menentang yang menang.

3. Strategi penggembosan

Strategi ini berupaya menurunkan tingkatan emosional serta kemarahan dari pihak-pihak yang menghadapi konflik. Fokus strategi penggembosan biasanya terbatas pada permukaan saja serta tidak hingga menyentuh pada pangkal permasalahannya.

Tiga strategi penggembosan yang bisa dilakukan adalah:

a. Pelunakan

Proses ini memperkecil perbedaan-perbedaan kedua pihak yang berkonflik dengan menonjolkan kesamaan-kesamaan dan kepentingan bersama, dan juga meniadakan perbedaan-perbedaan. Penekanan atas kesamaan dan kepentingan bersama akan membantu kedua pihak untuk melihat tujuannya yang sebenarnya tidak jauh berbeda dan ada sesuatu yang diperoleh dengan bekerja sama.

Biarpun pelunakan ini dapat menyadarkan pihak tentang tujuan bersama, penyelesaian ini bersifat sementara karena cara ini tidak menyelesaikan sumber yang mendasari konflik.

b. Kompromi

Konflik dengan penyelesaian melalui kompromi melibatkan tawar-menawar atas penyebab konflik, dan tiap pihak membutuhkan fleksibilitas. Jika kedua belah pihak sangat kaku,

tidak mencoba memberi kelonggaran, maka perundingan akan bertemu jalan buntu lalu konflik akan berlanjut.

Keputusan yang diambil secara kompromi sering tidak memuaskan kedua belah pihak. Justru selanjutnya yang terjadi mereka meningkatkan kekuasaan posisinya untuk negosiasi selanjutnya. Pemecahan konflik dengan strategi ini akan tepat jika sumber konflik adalah masalah keuangan atau anggaran.

c. Mengidentifikasi musuh bersama

Apabila kedua pihak mengalami konflik punya musuh yang sama, maka pihak ini bisa menyatukan kekuatan mereka untuk memperkuat posisinya dalam menghadapi musuh bersama. Konflik yang terjadi di antara keduanya dikesampingkan dulu sehingga mengumpulkan kekuatan bersama diutamakan. Namun musuh bersama sudah tidak ada maka konflik akan muncul kembali.

4. Strategi resolusi

Strategi yang sangat efektif untuk mengatasi konflik adalah strategi resolusi dengan mengenali dan membongkar sumber konflik. Ada empat jenis strategi resolusi yaitu:

a. Interaksi antar pihak

Interaksi yang baik dapat meredam konflik yang terjadi. Dengan komunikasi yang baik serta memperbaiki keadaan, maka kedua pihak dapat mempererat tali silaturahmi yang sempat terputus. Langkah awalnya dengan mempertemukan pihak yang berkonflik, masing-masing pihak menunjukkan loyalitasnya di hadapan pihak yang lainnya.

b. Tujuan yang lebih tinggi

Tujuan dapat menjadi motivasi yang sangat kuat bagi pihak yang berkonflik dalam mengatasi perbedaan dan meningkatkan kerja sama. Tujuan yang ditetapkan harus lebih dari semua kepentingan masing-masing. Menggunakan tujuan yang lebih tinggi dalam menanggulangi konflik harus memenuhi tiga kondisi.

Pertama, semua pihak wajib bisa saling menerima satu sama lain, saling bergantung antar mereka. Kedua, harus sama-sama memiliki keinginan atas tujuan yang lebih tinggi. Ketiga, semua pihak harus memperoleh imbalan dari pencapaian tujuan tersebut.

c. Penyelesaian masalah

Penyelesaian masalah akan berjalan efektif bila semua pihak secara bersama memusatkan perhatiannya pada permasalahan dan sumber konflik. Penyelesaian ini bukan tentang siapa yang benar dan yang salah. Strategi ini dilakukan dengan pertemuan secara langsung kedua belah pihak.

Pertemuan berisi tentang identifikasi atas sumber penyebab timbulnya konflik dan menganalisis alternatif-alternatif solusi untuk menyelesaiakannya. Strategi ini memiliki kelemahan yaitu waktu yang diperlukan cukup lama dan butuh komitmen yang besar. Pengendalian emosi yang baik juga menjadi kunci kesuksesan strategi ini.

d. Mengubah struktur

Struktur organisasi dapat memunculkan konflik. Masing-masing departemen sering kali hanya fokus dengan tujuan masing-masing. Beberapa pihak begitu spesialnya sehingga mereka kehilangan pandangan tentang tujuan organisasi secara keseluruhan dan memfokuskan dirinya hanya pada tujuan pihaknya saja.

Kerap kali struktur imbalan dalam organisasi menghargai dan memberikan imbalan atas dasar pencapaian tujuan pihaknya dan bukan atas dasar pencapaian tujuan organisasi secara *general*. Strategi ini efektif untuk mengurangi konflik dengan merubah struktur organisasi dan mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan sendiri.

## 9.7 Menciptakan Konflik Yang Bersifat Fungsional

Tiap individu dalam organisasi akan termotivasi dengan lebih kuat untuk meningkatkan prestasinya seiring dengan konflik yang juga meningkat. Maka dari itu, bila organisasi mengalami kelesuan tidak ada ide dan pembaharuan, serta perilaku statis maka konflik sangat diperlukan pada kondisi. Hal ini untuk mendorong individu organisasi untuk mencapai tingkat prestasi yang lebih tinggi.

Menurut McShane dan Von Glinow (2018) menemukan tiga metode yang dapat dipergunakan untuk menciptakan adanya konflik yang fungsional di dalam organisasi yaitu:

1. Menciptakan persaingan

Situasi yang menuntut individu agar bersaing dapat dilakukan dengan penawaran imbalan pada pihak yang mencapai prestasi yang terbaik. Strategi ini memanfaatkan insentif finansial dan imbalan menarik lainnya yang ditawarkan dan memotivasi pada pihak yang berprestasi, namun bagi pihak yang kalah tidak merasa rugi dan kecewa. Sangat berguna sekali dalam menciptakan dan menjaga persaingan yang sehat. Nantinya hal tersebut dapat menciptakan konflik yang bersifat fungsional.

2. Mengubah struktur organisasi

Perancangan struktur organisasi dapat dimanfaatkan guna memunculkan konflik atau mengurangi tingkat konflik yang terjadi. Biasanya tingkatan konflik yang lebih tinggi bisa terjadi bila pihak-pihak tidak dipecah menjadi lebih kecil dan sangat spesial, dan cenderung hanya memusatkan perhatiannya pada tujuan pihaknya saja. Pembagian pihak-pihak besar ke dalam pihak-pihak yang lebih kecil, akan menghasilkan situasi yang lebih kondusif bagi konflik, sejauh tiap pihak bersaing dalam peningkatan prestasi masing-masing.

### 3. Mendatangkan ahli dari luar

Mendatangkan ahli dari luar akan membawa suasana baru, pandangan-pandangan baru dalam organisasi. Hal ini yang membawa pada situasi konflik yang fungsional.

## 9.8 Negosiasi

Tarik ulur tawar menawar sudah biasa kita lakukan di kehidupan sehari-hari. Saat kita membeli sesuatu aktivitas menawar harga terlebih dahulu dilakukan untuk mendapatkan harga yang pas sebelum membayarnya. Meski penjual sangat tahu harga beli barang tersebut, tentu dia tidak begitu saja menerima tawaran kita. Tarik ulur antara pembeli dan penjual dilakukan sampai diperoleh kesepakatan harga. Nah, tawar menawar seperti inilah proses negosiasi. Negosiasi bisa terjadi di mana-mana dan setiap orang sangat potensial untuk terlibat dalam proses negosiasi. Hanya saja kadang-kadang ada orang yang selalu gagal dalam bernegosiasi, tetapi ada juga yang selalu berhasil.

Semua ini tergantung pada kemampuan yang dimilikinya. Seorang manajer khususnya, wajib memiliki kemampuan bernegosiasi dalam kehidupan organisasi yang semakin kompleks. Negosiasi sering didefinisikan sebagai proses pengambilan keputusan dengan cara saling menerima dan memberi (take-and-give) antara pihak-pihak yang saling bergantung, namun masing-masing pihak memiliki preferensi yang berbeda.

Sederhananya, inti dari negosiasi adalah tarik ulur atau tawar menawar menuju sebuah konvensi. Uraian ini seolah memberi kesan negosiasi sama saja dengan resolusi konflik atau manajemen konflik seperti yang telah dipaparkan sebelumnya. Biasanya, mayoritas orang memiliki pandangan yang sama tentang hal itu. Memang tidak salah meski juga kurang tepat karena sesungguhnya negosiasi bukan sekedar resolusi konflik. Konsep negosiasi lebih *general* dibanding hanya sekedar resolusi konflik. Berikut ini konsep negosiasi secara *general*.

### Tipe Negosiasi

Secara tradisional, ada dua tipe negosiasi, yaitu tipe *distributif* dan integratif. Tipe pertama—*distributif* adalah mekanisme pengambilan keputusan dalam

negosiasi yang bertujuan untuk memenangkan tawar menawar. Pada tipe ini salah satu pihak berusaha untuk memenangkan tawar menawar tanpa memedulikan perasaan pihak lawan atas menang atau kalah. Maka sering terjadi negosiator berkeras hati pada pendirian awal sebelum negosiasi dan anti terhadap alternatif penyelesaian. Lalu proses negosiasi biasanya tidak bertele-tele dan pihak lain dipaksa untuk kalah atau jika pihak lain juga berkeras hati pada pendiriannya, maka bisa terjadi situasi di mana keduanya kalah atau tidak sepakat.

Tipe kedua adalah integratif. Pada tipe ini negosiator berusaha sebaik-baiknya untuk mencapai kesepakatan. Sehingga, sering kali kedua belah pihak setuju melakukan kolaborasi untuk mencapai kesepakatan yang sejelas-jelasnya bukan kesepakatan semu. Tipe integratif merupakan negosiasi di mana kedua belah pihak merasa menang.

Untuk mencapainya maka seorang negosiator harus memiliki dan menggunakan kemampuan sebagai berikut:

1. bisa menetapkan tujuan yang tidak biasa;
2. memisahkan orang dari persoalan;
3. fokus pada pokok persoalan bukan pada posisi masing-masing;
4. menemukan opsi pilihan untuk keuntungan bersama; dan,
5. menggunakan kriteria yang objektif.

Jika kelima kemampuan tersebut telah dimiliki, selanjutnya proses negosiasi dapat dibedakan menjadi dua teknik, yaitu:

1. Teknik negosiasi dengan risiko rendah.
  - a. Memberikan pujian yang lebih. Pemberian pujian yang lembut dan sopan bisa sangat membantu proses negosiasi dengan baik. Namun juga perlu diperhatikan berbagai aspek pihak lawan, yaitu usia, jenis kelamin, dan budaya. Agar pujian tidak dianggap sebagai sindiran bagi pihak seberang.
  - b. Membahas hal-hal yang ringan terlebih dahulu. Tujuannya agar kedua pihak bisa lebih rileks dan saling percaya serta memperoleh momentum untuk menyelesaikan persoalan yang lebih berat.

- c. Berdiam diri sementara. Ada kalanya hal ini bisa sangat efektif untuk memperoleh kelonggaran, meski harus hati-hati agar diamnya seseorang tidak menjadikan orang lain justru merasa disepelkan, yang berujung membuat marah, atau merasa frustrasi.
  - d. Membuka negosiasi dengan melontarkan posisi awal. Tujuannya untuk memperoleh gambaran tentang posisi pihak lawan dan reaksi mereka atau untuk mengalihkan hal-hal yang perlu dikompromikan.
  - e. Merendahkan diri. Tujuannya untuk memperoleh simpati pihak lawan meski kadang-kadang menjadi senjata pihak lawan untuk menyerang.
2. Teknik negosiasi dengan risiko tinggi
- a. Mengekspresikan rasa marah seakan telah kehilangan kendali. Ledakan kemarahan kadang kala bisa membuka jalan buntu, tapi harus hati-hati karena cara ini pun sering dianggap sebagai bentuk manipulasi pihak lain sehingga bisa jadi memperkuat pihak lawan untuk mempertahankan posisinya.
  - b. Mempercepat proses dengan menunjukkan keberpihakan pada posisi lawan untuk memperoleh kepercayaan mereka.
  - c. Take it or leave it – silakan diterima atau tidak ada kesepakatan sama sekali. Teknik ini menawarkan satu pilihan yang jika tidak disepakati dipersilakan untuk meninggalkan perusahaan.
  - d. Menunggu sampai detik terakhir. Jika negosiasi mencapai jalan buntu dan batas waktu negosiasi segera berakhir, penawaran alternatif yang menarik dan sangat masuk akal sehingga tidak memberi kesempatan pihak lawan untuk berpikir atau memiliki pilihan lain.



## **Bab 10**

# **Kekuasaan dan Politik Dalam Organisasi**

### **10.1 Pendahuluan**

Kekuasaan dan politik adalah konsep yang hubungannya sangat dekat. Pandangan tentang politik lazimnya di dalam organisasi adalah bagaimana seseorang mampu secara realistik bergerak dalam suatu organisasi. Ketika individu bergabung dalam kelompok maka berlakulah hukum kekuasaan. Orang ingin membangun sebuah ceruk yang darinya ia bisa menjalankan pengaruhnya, mendapatkan penghargaan, dan memajukan kariernya. Ketika para karyawan dalam suatu organisasi mulai memainkan kekuasaan yang ada pada mereka, kita melihatnya sebagai politik. Sekelompok orang yang memiliki keterampilan politik yang baik dan memiliki kemampuan untuk menggunakan landasan untuk kekuasaan yang mereka miliki secara efektif. Inilah politik, kekuasaan yang bermain.

Kekuasaan adalah suatu bagian yang sudah mengakar di dalam kehidupan organisasi. Di mana kekuasaan digunakan oleh manajer maupun non-manajer. Orang di dalam organisasi baik itu manajer sendiri akan menggunakan kekuasaannya untuk mencapai tujuan di organisasi tersebut dan kekuasaan juga dimanfaatkan untuk memantapkan/memperkuat posisi di organisasi.

Pemahaman seseorang dalam hal kekuasaan dapat menjadi faktor penting keberhasilan dalam menggunakan kekuasaan. Maka dari itu, seseorang yang memiliki kekuasaan perlu mengetahui cara menggunakan kekuasaan serta memperhitungkan dampak dari kekuasaan tersebut. Dengan mempelajari apa yang dimaksud tentang kekuasaan serta cara menggunakaninya di dalam lingkungan organisasi, kita akan membuktikan dasar suatu kekuasaan, cara dalam menggunakan kekuasaan tersebut dan apa hubungan antara kekuasaan dengan politik yang ada di lingkungan organisasi.

## 10.2 Kekuasaan dan Wewenang

Robert Dahl dalam (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1985), mengemukakan bahwa kekuasaan adalah sebagai contoh “A mempunyai kekuasaan atas B dalam pengertian bahwa ia dapat menggerakkan B melakukan sesuatu di mana B tidak ada pilihan lain kecuali melalukannya.” Seseorang atau kelompok tidak dapat mempunyai kekuasaan dalam keadaan terisolasi; kekuasaan tersebut harus dilaksanakan atau mempunyai potensi untuk dilaksanakan dalam hubungan dengan orang lain atau kelompok.

Apa hubungan kekuasaan dengan wewenang? Menurut beberapa pendapat ahli tentang perbedaan antara kekuasaan dengan wewenang sebagai berikut: Menurut Max Weber dalam (Luthans, 2006) mendefinisikan kekuasaan saat seseorang memiliki hubungan terhadap lingkungan sosial yang berada pada posisi tertentu yang dapat melakukan kehendaknya tanpa adanya perlawanan. Pfeffer dalam (Luthans, 2006) secara sederhana mendefinisikan kekuasaan sebagai kekuatan potensial dan secara lebih rinci kekuasaan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk memengaruhi perilaku, mengubah suatu situasi, mengatasi perlawanan yang terjadi di organisasi dan juga mampu memengaruhi orang-orang untuk melakukan sesuatu yang tidak ingin dilakukan mereka.

Selanjutnya Weber dalam (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1985), mengemukakan perbedaan antara kekuasaan dan wewenang. Ia berpendapat bahwa kekuasaan melibatkan kekuatan dan paksaan, di lain pihak, wewenang adalah bagian dari kekuasaan yang cakupannya lebih sempit. Wewenang merupakan suatu bentuk kekuasaan secara formal akan diberikan kepada seseorang berdasarkan posisi yang ditetapkan organisasi kepadanya. Pengarahan maupun perintah yang diberikan oleh manajer atas wewenang

yang dimiliki harus ditaati dan dipatuhi oleh bawahannya. Wewenang secara sah diberikan berdasarkan hierarki wewenang yang ada di masing-masing organisasi.

Dewasa ini wewenang dianggap mempunyai unsur-unsur sebagai berikut:

1. Wewenang ditanamkan dalam posisi seseorang. Di mana wewenang diberikan kepada seseorang berdasarkan posisi kedudukannya, bukan berdasarkan karakteristik, pribadi yang dimilikinya.
2. Wewenang atas penerimaan bawahannya. Wewenang yang sah diterima oleh seseorang di mana wewenang tersebut secara sah dipatuhi oleh bawahannya.
3. Wewenang digunakan secara vertikal. Wewenang mengalir dari atas ke bawah dalam hierarki organisasi.

Dalam memahami tentang kekuasaan, pengaruh menjadi faktor yang diperlukan saat kita membahas tentang kekuasaan. Perbedaan antara pengaruh dengan kekuasaan akan lebih menambah kejelasan pemahaman, dengan demikian pengaruh dan kekuasaan dapat digunakan secara bergantian.

## 10.3 Kepemimpinan dan Kekuasaan

Apa yang menjadi perbedaan antara kepemimpinan dan kekuasaan? Perbedaan pertama, antara kepemimpinan dengan kekuasaan salah satunya terletak pada tujuannya. Di dalam kekuasaan tidak memaksakan kesesuaian dengan tujuan melainkan hanya ketergantungan. Sebaliknya, dalam proses kepemimpinan memandang perlu keselarasan antara apa yang menjadi tujuan pemimpin dengan yang dipimpin. Dua, perbedaan antara kepemimpinan dan kekuasaan terletak pada arah pengaruh, di mana konsentrasi kepemimpinan yaitu bagaimana memengaruhi bawahan ataupun pengikutnya dan kepemimpinan juga meminimalkan arah pengaruhnya ke samping dan ke atas.

Sedangkan arah pengaruh kekuasaan tidak demikian. Ketiga, Perbedaan lain lagi terkait dengan konsentrasi penelitian. Dalam penelitian lebih banyak meneliti tentang gaya kepemimpinan di dalam suatu organisasi, untuk menjawab pertanyaan mengenai suportifnya suatu pemimpin? Bagaimana pemimpin mengambil suatu keputusan?. Sedangkan penelitian tentang

kekuasaan membahas dengan lebih luas dan berfokus pada taktik dalam mendapatkan anak buah yang patuh. Penelitian itu melampaui individu sebagai pelaksana kekuasaan karena kekuasaan dapat digunakan oleh kelompok dan juga individu untuk mengendalikan individu atau kelompok-kelompok lain.

Untuk memahami kepemimpinan secara penuh, anda perlu memahami kekuasaan. Kekuasaan (power) adalah kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain. Seseorang bisa memiliki kekuasaan meski tidak menggunakan secara aktual. Sebagai contoh, seorang pelatih sepak bola memiliki kekuasaan untuk membangku cadangkan pemain yang tidak berkinerja baik. Sang pelatih jarang harus menggunakan kekuasaan ini karena si pemain sadar bahwa kekuasaan itu memang ada dan akan bekerja keras untuk pemain inti.

Dalam ruang lingkup organisasi, biasanya terdapat lima jenis kekuasaan, (Griffin, 2004):

1. Kekuasaan sah (legitimate power), yaitu kekuasaan ditentukan berdasarkan tingkatan hierarki yang ada di organisasi. Seseorang yang memiliki kekuasaan diperoleh berdasarkan jabatan di organisasi. Seorang manajer dapat mempercayakan bawahannya untuk bertanggung jawab atas suatu tugas, dan bawahan yang diberikan wewenang tersebut tidak dapat menolaknya jika menolak akan menerima teguran dari manajer tersebut. Hal ini akibat dari kekuasaan yang sah diterima oleh seorang manajer.

Tetapi, manajer bukan menjadi seorang pemimpin dengan adanya kekuasaan sah tersebut. Bawahan hanya menjalankan tugas sesuai dengan perintah dan kebijakan di organisasi, jika bawahan diminta melakukan sesuatu yang tidak sesuai dengan job deskripsi mereka, mereka mungkin menolak atau melakukannya setengah hati. Manajer dari karyawan-karyawan seperti ini dikatakan menjalankan wewenang tetapi tidak memiliki kepemimpinan.

2. Kekuasaan balas jasa (reward power), kekuasaan dapat digunakan untuk memberikan atau menunda reward bagi bawahan. Adapun bentuk *reward* diatasi oleh manajer meliputi kompensasi finansial dan non finansial. Kompensasi finansial meliputi upah, bonus, tunjangan atas hasil kerja yang diberikan oleh karyawan di suatu

organisasi. Sedangkan kompensasi non-finansial meliputi: promosi, puji-pujian, pengakuan, dan penugasan kerja yang menarik. Jika manajer diberikan kekuasaan balas jasa di organisasi maka akan semakin penting balas jasa bagi setiap karyawan. Jika bawahan melihat bahwa yang berharga hanyalah balas jasa formal organisasi yang disediakan oleh manajer, maka sang manajer ini bukanlah pemimpin.

Tetapi jika bawahan juga menginginkan dan menghargai balas jasa informal dari manajer seperti puji-pujian, ucapan terima kasih, dan pengakuan, maka sang manajer juga dipandang sebagai pemimpin.

3. Kekuasaan paksaan (coercive power), adalah kekuasaan untuk memaksakan kepatuhan dengan memakai ancaman psikologis, emosional, atau fisik. Di zaman dahulu, paksaan fisik dalam organisasi relatif lazim. Namun dalam sebagian besar organisasi dewasa ini, paksaan terbatas pada teguran verbal dan tertulis, sanksi disiplin, denda, demosi, dan PHK.

Sejumlah manajer memang menggunakan kekerasan verbal, penghinaan, dan paksaan psikologis untuk memanipulasi bawahan. Semakin banyak seorang manajer mempergunakan kekuasaan paksaan untuk mengendalikan bawahannya, maka semakin besar kemungkinan munculnya kebencian dan permuksuhan, serta semakin kecil kemungkinan dia akan dilihat sebagai pemimpin.

4. Kekuasaan referen (referent power), adalah kekuasaan abstrak. Kekuasaan ini didasarkan pada kesamaan, kesetiaan, atau karisma. Di mana bawahan akan mengikuti pemimpinnya ditentukan dari kepribadian yang dimilikinya, latar belakang serta sikap pemimpin tersebut. Dalam situasi-situasi lain, para pengikut mungkin memilih untuk meniru seorang pemimpin yang memiliki kekuasaan referen dengan memakai jenis pakaian yang sama, bekerja dalam jam yang sama, atau mendukung filosofi manajemen yang sama.

Kekuasaan referen juga bisa berbentuk karisma, atribut tidak berwujud dari pemimpin yang mengilhami kesetiaan dan antusiasme. Jadi seorang manajer mungkin memiliki kekuasaan referen, tetapi kekuasaan ini cenderung terkait dengan kepemimpinan.

5. Kekuasaan ahli (expert power), yaitu keahlian karena informasi dan keahlian yang dimiliki. Seorang manajer yang tahu bagaimana berinteraksi dengan konsumen yang eksentrik tetapi penting, seorang ilmuwan yang mampu meraih terobosan teknis penting yang tidak pernah bisa dibayangkan perusahaan lain, dan seorang sekretaris yang tahu bagaimana membongkar kekusutan birokratis semuanya memiliki kekuasaan ahli atas semua orang yang membutuhkan informasi yang bersangkutan. Semakin penting informasi dan semakin sedikit orang yang memiliki akses terhadap informasi tersebut, semakin besar kekuasaan ahli yang dimiliki oleh seseorang.

### 10.3.1 Koalisi (Kekuasaan Dalam Kelompok)

Menurut Robbins and Judge (2008), koalisi adalah sekelompok orang yang dalam bentuk tidak formal yang memiliki pemikiran yang dirasa perlu untuk diperjuangkan secara bersama-sama. Mereka yang berada di luar lingkaran kekuasaan dan berusaha masuk ke dalam lingkaran kekuasaan, mula-mula akan mencoba memperbesar kekuasaan mereka secara individual. Tetapi, jika usaha ini ternyata tidak efektif, alternatifnya adalah membentuk koalisi. koalisi adalah suatu kelompok informal yang diikat oleh satu isu perjuangan yang sama.

Seseorang yang mendapatkan pengaruh di suatu lingkungan organisasi adalah orang yang memegang suatu kekuasaan. Di mana koalisi tersebut dapat bentuk dengan membangun landasan-landasan pribadi. Tetapi, hal tersebut sulit dilakukan oleh sekelompok orang dikarenakan banyak risiko yang dihadapi, biaya yang dibutuhkan juga tidak sedikit, sehingga tidak semua orang mampu melakukannya. Jika demikian, usaha dapat dilakukan untuk membentuk koalisi melalui menggabungkan sumber-sumber daya dari masing-masing anggota koalisi meningkatkan kekuasaan.

Apa yang bisa dibuat dengan pembentukan koalisi? Menurut Robbins and Judge (2008), pertama, koalisi di suatu organisasi akan berusaha untuk memperluas koalisi mereka. Dalam teori ilmu politik, mereka yang melakukan koalisi berkeinginan pada ukuran yang secukupnya, tetapi koalisi tersebut dapat mempergunakan kekuasaan untuk mencapai sasaran mereka. Pengambilan keputusan di organisasi tidak berakhir dengan menyeleksi alternatif keputusan. Keputusan yang diambil harus diimplementasikan dan komitmen terhadap keputusan haruslah sama pentingnya dengan keputusan itu

sendiri. Oleh sebab itu, penting bagi koalisi untuk mencari dukungan yang seluas-luasnya demi tercapainya sasaran mereka. Hal ini berarti memperluas koalisi untuk sebanyak mungkin menampung kepentingan yang sebanyak mungkin.

Kedua, prediksi lain mengenai koalisi berkaitan dengan tingkat ketergantungan di dalam organisasi. Dengan banyaknya koalisi yang tercipta maka semakin banyak pihak yang terlibat untuk tugas dan sumber daya. Sebaliknya jika kegiatan dalam pembentukan koalisi semakin sedikit maka keterkaitan antar sub unit yang ada akan semakin sedikit. Ketiga, tugas aktual menjadi salah satu faktor yang menjadi pembentuk koalisi. Dengan adanya tugas secara rutin dilakukan dalam suatu kelompok akan besar kemungkinan akan terbentuknya koalisi. Hal tersebut disebabkan orang-orang yang di dalam kelompok tersebut akan saling ketergantungan satu sama lain.

Misalkan para karyawan di suatu perusahaan akan lebih mudah untuk melakukan kesepakatan tentang jumlah kompensasi yang diterima mereka dikarenakan mereka merupakan bagian dari anggota koalisi di lingkungan perusahaan tersebut. Pemogokan kerja oleh satu dua karyawan mempunyai dampak yang kecil bagi manajemen perusahaan. Akan tetapi, jika seluruh karyawan serentak mogok kerja, manajemen dapat menghadapi masalah yang serius.

### 10.3.2 Pemberdayaan

Menurut Luthans (2006), pemberdayaan merupakan suatu proses mempertimbangkan dan menelusuri sesuatu hal untuk kepentingan di organisasi. Kekuasaan yang dimiliki seseorang didasarkan atas wawasan orang tersebut yang bermanfaat dan memotivasi secara internal dalam diri mereka. Pemberdayaan merupakan faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap pengambilan keputusan di lingkup tanggung jawab seseorang tanpa dipengaruhi persetujuan dari pihak lain.

Sekalipun pemberdayaan sama dengan delegasi, tetapi terdapat ciri-cirinya yaitu: pertama, dibutuhkannya inisiatif dari setiap karyawan untuk melakukan proses delegasi ataupun pemberdayaan. Kedua, pemberdayaan karyawan tidak hanya memberi kekuasaan, tetapi juga sumber daya sehingga dengan kemampuan mereka dapat membuat suatu keputusan serta mengimplementasikannya dikarenakan mereka memiliki kekuasaan untuk hal tersebut.

Organisasi yang kaku dapat berubah menjadi organisasi yang lebih hidup melalui program pemberdayaan dengan memanifestasikan apa yang menjadi tujuan antar karyawan, memberikan *support* untuk saling berkolaborasi, dan berani menyampaikan kepada pelanggan hal-hal yang baik dari perusahaan. maka dari itu, organisasi perlu mengatasi beberapa penghalang seperti ketidaksabaran organisasi yang menilai bahwa seluruh karyawan memiliki kemampuan tanpa melihat terlebih dahulu melihat kualifikasi masing-masing karyawan dan adanya pertentangan antara penghargaan yang diberikan dan model perilaku.

Artinya, terdapat adanya hubungan antara kekuasaan dengan kepercayaan diri, otoritas manajerial, dan pengharapan terhadap komitmen kontributor. Agar ini bisa terjadi, proses pemberdayaan harus tertanam dalam nilai-nilai budaya organisasi yang dioperasikan melalui partisipasi, inovasi, akses ke informasi, dan akuntabilitas.

### 10.3.3 Kompleksitas Pemberdayaan

Dalam pemberdayaan, hal yang paling utama yaitu para karyawan dianggap mampu menerima tanggung jawab dan bersedia meningkatkan hasil kerja mereka serta rekan mereka di lingkungan organisasi. Untuk meningkatkan partisipasi karyawan dapat berjalan secara efektif, perusahaan akan melakukan kegiatan pelatihan pemberdayaan bagi setiap karyawan. Jeffrey B. Arthur dalam (Luthans, 2006) melakukan penelitian empiris yang mampu membuktikan bahwa partisipasi karyawan menjadi bagian pemberdayaan, sehingga mampu meningkatkan kinerja, dan manajer akan menilai bahwa mereka benar sudah diberdayakan.

Manajer akan dihadapkan pada budaya yang berbeda dari masing-masing karyawan saat proses pemberdayaan dilakukan. Pertama, yaitu budaya membebaskan kekuasaan dan budaya yang kedua, yaitu manajer mempertahankan kekuasaan. Kedua hal ini perlu dipahami dan diselesaikan agar tidak menimbulkan konflik saat proses pemberdayaan dilakukan organisasi. Pemberdayaan dan partisipasi bekerja dengan baik bila keduanya membuka pandangan baru kepada semua anggota organisasi dan memperkuat keputusan agar berjalan sesuai dengan ide baru tersebut.

Oleh karena adanya konflik antara melepas kontrol dan mempertahankan kontrol, sementara dua kebutuhan ini harus terpenuhi agar karyawan merasa diberdayakan, maka seharusnya pemberdayaan tidak boleh dinetralisir dan dibuat tak berdaya.

### 10.3.4 Implikasi Inovasi

Dengan adanya pemberdayaan maka inovasi anggota organisasi juga akan tercipta dikarenakan mereka memiliki pengaruh untuk menggunakan ide yang baru dalam bekerja dan mengambil suatu keputusan di organisasi. Contoh dua orang ahli menggunakan status pemberdayaan mereka untuk mendesain dan mengetes produk barunya. Setelah menghabiskan banyak biaya, mereka menyadari bahwa produk tidak sesuai dengan yang diharapkan. Desainnya gagal dan kinerja produk tidak sesuai harapan.

Direktur perusahaan mengundang kedua ahli tersebut ke kantor Direksi dan direktur menjelaskan kepada mereka bahwa perusahaan sangat menghargai segala usaha mereka, dan walaupun mereka tidak berhasil, dia yakin suatu saat nanti akan berhasil. Dengan mendukung usaha inovatif melalui pemberdayaan, direktur membantu meyakinkan suatu saat nanti akan berhasil. Dengan mendukung usaha inovatif melalui pemberdayaan, Direktur membantu meyakinkan bahwa dua orang ahli tersebut akan memberikan ide baru di pasar. Iklim inovasi ini sungguh-sungguh memfasilitasi pemberdayaan karyawan.

### 10.3.5 Akses Informasi

Saat proses pemberdayaan dilaksanakan, organisasi perlu memberikan akses bagi anggotanya untuk mendapatkan informasi sehingga mereka dapat bekerja sama. Dalam sebuah perusahaan, tim kerja diberi semua informasi yang mereka perlukan untuk melaksanakan tugas dan meningkatkan produktivitas. Demikian juga, saat karyawan membutuhkan pelatihan tambahan, di mana pelatihan tersebut tidak berhubungan secara langsung dengan pekerjaan mereka.

Dengan adanya pengaksesan terhadap informasi maka hasil yang didapat yaitu tim kerja tersebut akan mengelola dan mengawasi proses pengoperasian secara efektif, jika dibandingkan dengan birokrasi hierarki ataupun jika organisasi itu merahasiakan informasi penting bagi anggotanya. Dengan nilai kemajuan zaman saat ini, organisasi yang memiliki budaya open book dan pemanfaatan teknologi internet, memberikan wewenang kepada karyawan untuk mendapatkan dan mempergunakan informasi yang diperolehnya untuk membantu menyelesaikan pekerjaan seefektif mungkin.

### 10.3.6 Akuntabilitas dan Tanggung Jawab

Sekalipun karyawan di suatu organisasi diberikan kesempatan membuat suatu keputusan yang bermanfaat bagi keuntungan organisasi, keputusan tersebut juga harus dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan. Hal ini dilakukan bukan untuk memberikan hukuman bagi karyawan jika keputusan yang diambil ternyata merugikan organisasi. Melainkan tujuannya untuk mengukur apakah keputusan yang mereka ambil sudah yang terbaik atau tidak berdasarkan dari apa yang mereka lakukan dan kerjakan.

Jika perilaku ini dimunculkan, pihak manajemen bisa melanjutkan tugasnya untuk memberdayakan karyawan untuk memberikan hasil dengan langkah dan cara mereka. Pemberdayaan Karyawan akan menaikkan tingkat kepercayaan dalam organisasi. karyawan yang diberdayakan akan merasa dihargai sebagai orang dalam dan sikap mereka menjadi penuh tanggung jawab. Kepercayaan adalah suatu keharusan bagi organisasi masa kini yang terbuka, yang melakukan pemberdayaan, dan yang berada di pasar yang sangat kompetitif.

### 10.3.7 Strategi Pemberdayaan Karyawan

Setiap organisasi bisnis maupun non-bisnis pasti menginginkan SDM yang berkualitas yaitu memiliki keterampilan, pengetahuan dan mumpuni. Maka dari itu, upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk memberdayakan karyawan sebagai strategi untuk memberikan ruang bagi karyawan agar mampu mengambil keputusan, inisiatif maupun berperilaku baik untuk mencapai tujuan perusahaan.

Membantu karyawan dalam meraih penguasaan kinerja (memberikan pelatihan yang tepat, pelatihan dan pengalaman yang diarahkan pada hasil sebagai awal kesuksesan)

Mengizinkan pengontrolan yang lebih banyak (memberikan mereka pertimbangan-pertimbangan pada kinerja pekerjaan, dan kemudian membantu mereka pada hasil yang akuntabel)

Penyediaan model-model keberhasilan mengizinkan mereka untuk mengobservasi teman sejauh yang sudah membantu kesuksesan dalam pekerjaan)

Menggunakan dukungan sosial dan persuasi (memberikan pujian, dorongan, dan untuk meningkatkan percaya diri)

Memberi dukungan emosional (menyediakan pereduksian stres dan kebimbangan melalui definisi kerja yang lebih baik, pembantuan tugas dan penanganan yang jujur).

**Gambar 10.1:** Proses Pemberdayaan Karyawan Menurut George dan Jones (Sulistiasih, 2019)

Peran pemimpin dalam proses pemberdayaan karyawan menjadi faktor penting. Hal ini diperlukan karena potensi yang dimiliki setiap karyawan sangat spesifik dan unik antara satu karyawan dengan karyawan yang lain. Oleh karena itu, perlu cara dan strategi tertentu dalam upaya pemberdayaan karyawan. Strategi-strategi tersebut antara lain seperti pada gambar 10.1 di atas. Karyawan yang diberdayakan harus bertanggung jawab atas perilaku terhadap orang lain, memproduksi hasil yang disetujui, mencapai kredibilitas, dan bekerja dengan pendekatan yang positif.

## 10.4 Definisi dan Domian Politik Organisasi

Politik organisasi (organizational politics) melibatkan tindakan memengaruhi yang disengaja untuk meningkatkan atau melindungi kepentingan pribadi individu atau kelompok. Penekanan terhadap kepentingan pribadi membedakan bentuk lini dari pengaruh sosial. Manajer secara konstan ditantang untuk mencapai keseimbangan antara kepentingan pribadi karyawan dengan kepentingan organisasi. Ketika terjadi keseimbangan yang sesuai, kepentingan pribadi dapat melayani kepentingan organisasi. Perilaku politik menjadi kekuatan yang negatif ketika kepentingan pribadi mengikis atau mengalahkan kepentingan organisasi.

### Ketidakpastian memicu perilaku politik

Menurut (Kreitner and Kinicki, 2015), manuver politik terutama dipicu oleh ketidakpastian. Ada lima sumber umum ketidakpastian di dalam organisasi, adalah:



**Gambar 10.2:** Lima Sumber Ketidakpastian di dalam Organisasi (Kreitner and Kinicki, 2015)

Anthony Raia dalam (Kreitner and Kinicki, 2015), seorang spesialis pengembangan organisasi mengatakan “apapun yang kita usahakan untuk berubah, sub sistem politik menjadi aktif. Kepentingan pribadi hampir selalu dipertaruhkan dan distribusi kekuasaan ditantang”. Karyawan pada umumnya mengalami ketidakpastian yang lebih besar selama tahapan awal karier mereka, apakah karyawan junior lebih politis dibanding karyawan senior ? jawabannya adalah ya.

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh A.J. Dublin melakukan survey terhadap 243 orang dewasa yang bekerja di New York. Bahkan seorang karyawan senior yang akan pensiun memberi tahu peneliti, bahwa semasa mudah, dia biasanya memainkan permainan politik, dan sekarang dia hanya melakukan pekerjaan saja.

### **Tiga tingkat tindakan politik**

Meskipun banyak manuver politik muncul pada tingkat individu manuver politik juga dapat melibatkan tindakan kelompok atau kolektif. Menurut A.T.Cobb dalam (Kreitner and Kinicki, 2015), ada tiga tingkat tindakan politik yang berbeda: tingkat individu, tingkat koalisi, dan tingkat jaringan. Masing-masing tingkat memiliki karakteristik yang membedakan. Pada tingkat individu, kepentingan pribadi dikejar oleh individu. Meskipun demikian aspek politik koalisi dan jaringan tidak terlalu jelas. Orang-orang dengan kepentingan bersama dapat menjadi koalisi politik. Dalam konteks organisasi, koalisi adalah kelompok informal terikat bersama oleh pengejaran aktif terhadap satu masalah. Koalisi mungkin atau tidak mungkin bertepatan dengan keanggotaan kelompok formal. Ketika tujuan utama dicapai, koalisi bubar.

Tingkat ketiga tindakan politik melibatkan jaringan. Tidak seperti koalisi, yang berpusat pada isu-isu spesifik, jaringan adalah asosiasi longgar dari individu-individu yang mencari dukungan sosial untuk kepentingan pribadi mereka yang umum. Secara politik, jaringan berorientasi orang-orang, sementara koalisi berorientasi isu. Jaringan memiliki agenda yang lebih luas dan berjangka panjang dibandingkan koalisi.

### **Taktik politik**

Setiap orang yang sudah bekerja di sebuah organisasi memiliki pengetahuan langsung dari politik yang terang-terangan. Menyalahkan orang lain atas kesalahannya sendiri merupakan sebuah taktik yang jelas. Namun, taktik politik yang lainnya halus. Peneliti telah mengidentifikasi berbagai perilaku politik. Menurut R.W. Allen, dkk dalam (Kreitner and Kinicki, 2015), satu

peristiwa penting, melibatkan wawancara mendalam dengan 87 manajer dari 30 perusahaan elektronik di selatan California, mengidentifikasi delapan taktik politik. Manajer tingkat puncak, menengah, dan rendah direpresentasikan dengan jumlah sampel yang mirip. Berdasarkan penelitian: “responden diminta untuk menjelaskan taktik politik organisasi dan karakteristik personal pelaku politik yang efektif berdasarkan akumulasi pengalaman mereka di semua organisasi di mana mereka pernah kerja”.

**Tabel 10.1:** Delapan Taktik Umum Politik di Organisasi Menurut R.W.Allen, dkk (Kreitner and Kinicki, 2015)

No.	Taktik Politik	Percentase	Penjelasan
1.	Menyerang atau menyalahkan orang lain	54	Digunakan untuk menghindari atau meminimalkan kegagalan. Reaktif terhadap mengambinghitamkan. Proaktif ketika tujuannya untuk mengurangi persaingan atau sumber daya yang terbatas.
2.	Menggunakan informasi sebagai alat politik	54 %	Mencakup penahanan atau distorsi informasi yang disengaja. Mengaburkan situasi yang tidak diinginkan dengan melimpahkan informasi yang banyak kepada superior.
3.	Menciptakan citra yang disukai (manajemen kesan)	53 %	Berpakaian atau melakukan perawatan untuk keberhasilan. Mengikuti norma organisasi dan menarik perhatian terhadap kesuksesan dan pengaruh seseorang. Memanfaatkan pencapaian seseorang.
4.	Mengembangkan basis dukungan	37 %	Mendapatkan dukungan terlebih dahulu untuk sebuah keputusan. Membangun komitmen orang lain terhadap sebuah keputusan melalui partisipasi.
5.	Memuji orang lain (cari muka)	25 %	Membuat orang-orang yang berpengaruh merasa nyaman (memeles apel)
6.	Membentuk koalisi kekuasaan dengan sekutu yang kuat	25 %	Bergabung dengan orang-orang kuat yang kuat yang bisa mendapatkan hasil.
7.	Bergaul dengan orang-orang yang berpengaruh	24 %	Membangun jaringan dukungan baik di dalam maupun di luar organisasi
8.	Membuat kewajiban	13 %	Menciptakan utang sosial (“saya pernah membantu Anda jadi Anda berutang pada saya”)

Para peneliti membedakan antara taktik politik reaktif dan proaktif. Beberapa taktik, seperti “mengambinghitamkan” disebut reaktif karena tujuannya adalah untuk mempertahankan kepentingan pribadi seseorang. Taktik lainnya, seperti

mengembangkan basis dukungan disebut produktif karena bertujuan mempromosikan kepentingan pribadi seseorang. Bagaimana sikap anda terhadap politik organisasi? Apakah anda menganggap diri anda sebagai politisi naif, baik atau licik? Menurut anda bagaimana tanggapan orang lain terhadap tindakan politik anda? Implikasi karier, pertemanan, dan etika apa saja yang muncul akibat kecenderungan politik Anda?

**Tabel 10.2:** Apakah Anda Secara Politis Naif, Bijak atau Licik, J.K. Pinto dan O.P. Kharbanda (Kreitner dan Kinicki, 2015)

Karakteristik	Naif	Bijak	Licik
Sikap dasar	Politik itu tidak menyenangkan	Politik itu perlu	Politik adalah kesempatan
Maksud	Menghindari dengan segala cara	Tujuan departemental yang lebih jauh	Mementingkan diri sendiri dan bersifat predator
Teknik	Menyebutkan apa adanya	Jaringan meluaskan koneksi, menggunakan untuk memberi dan menerima bantuan	Manipulasi, curang, dan menipu jika perlu
Taktik favorit	Tidak kebenaran menang akhirnya	ada, akan pada Negosiasi tawar menawar.	Mengertak menyalahgunakan informasi, memanfaatkan teman dan kontak lainnya

## 10.5 Perspektif Politik Kekuasaan Dalam Organisasi

Pfeffer dalam (Luthans, 2006), menyatakan bahwa organisasi seperti organisasi yang skalanya sudah besar contohnya politik fundamental pemerintah yang kehadirannya nyata di lingkungan masyarakat. Untuk bisa memahaminya, seseorang harus memahami politik organisasi, ketika berusaha memahami pemerintah, juga harus memahami politik pemerintah.

Nord dalam (Luthans, 2006), menguraikan alasan kekuasaan di dalam suatu organisasi tetap fokus kepada realitas politik yaitu sebagai berikut:

1. Organisasi terbentuk dari koalisi yang saling bersaing baik dari sumber daya, energi, dan pengaruh yang masing-masing dimiliki.
2. Jika koalisi yang berbeda-beda, maka anggota masing-masing akan berusaha untuk melindungi minat mereka terhadap posisi yang memiliki pengaruh.
3. Jika proporsi kekuasaan tidak seimbang maka akan menurunkan posisi kemanusiaan.
4. Penggunaan kekuasaan dalam organisasi adalah salah satu aspek krusial dari penggunaan kekuasaan dalam sistem sosial yang lebih luas.

Selanjutnya Serven dalam (Luthans, 2006), pada saat ini kondisi kekuasaan politik sudah banyak berubah, nyatanya masih tetap bermain lingkungan organisasi maupun masyarakat. Ferns dan Kacmar dalam (Luthans, 2006), menyatakan, politik organisasi hanyalah sebuah fakta kehidupan. Pengalaman pribadi, perkiraan, bukti sejarah yang sudah bertahun-tahun yang mendukung keyakinan bahwa perilaku organisasi menjadi sifat dasar suatu organisasi. hal ini juga didukung dari beberapa penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti.

Butcher dan Clarke dalam (Luthans, 2006) dalam analisisnya menyatakan bahwa politik menjadi pusat perkembangan demokrasi organisasi yang nyata. Di mana politik dapat memberikan saran yang praktis untuk mengetahui bagaimana bekerja di organisasi dengan jalan pikiran politik konstruksi dan dengan mengamati bagaimana perilaku menjadi dasarnya-bukannya malah menghancurkan-proses pengaruh redistribusi organisasi. jadi, seperti dinamika

organisasi masa kini lainnya, sifat alami politik cukup kompleks dan masih perlu dipelajari demi pemahaman yang lebih baik.

## **Bab 11**

# **Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi**

### **11.1 Struktur Organisasi**

Setiap organisasi atau perusahaan tentunya memiliki tujuan atau *goal* yang harus dicapai, sehingga memerlukan strategi dalam menggerakkan anggota organisasi untuk mewujudkannya. Struktur organisasi yang tepat dan budaya organisasi yang baik dapat memudahkan suatu organisasi mencapai tujuan organisasi.

Organisasi adalah suatu kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama yang diinginkan dan mau terlibat dengan peraturan yang ada. Organisasi adalah suatu wadah atau tempat untuk melakukan kegiatan bersama agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Jadi secara sederhana, pengorganisasian (Organizing) adalah proses pengaturan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan memperhatikan lingkungan yang ada (Meutia, 2014).

Pengorganisasian merupakan langkah awal dalam merancang desain struktur organisasi. Pengorganisasian melakukan pengaturan dan penyusunan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Struktur organisasi adalah pengaturan formal karyawan dalam suatu organisasi.

Struktur organisasi dapat menampilkan secara visual dalam bagan organisasi, yang memiliki banyak kegunaan (Robbins and Coulter, 2012).

Suatu tantangan bagi seorang manajer untuk merancang struktur organisasi sehingga mampu membuat anggota organisasi melakukan karyawan mereka secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan atau organisasi (Amirullah, 2015).

### 11.1.1 Definisi Struktur Organisasi

Menurut Amirullah (2015) desain dan struktur organisasi merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi perilaku individu dan kelompok yang terdapat di dalam organisasi. Menurut Meutia (2014) Struktur organisasi merupakan sebuah pola yang memvisualkan hubungan antara berbagai komponen dan bagian organisasi. Pada organisasi formal struktur direncanakan dan disengaja untuk menetapkan pola hubungan antara berbagai komponen, sehingga mampu mencapai tujuan organisasi secara efektif. Organisasi memvisualisasikan susunan dan hubungan antar bagian di dalam organisasi dalam menjalankan kegiatan operasional dan manajerial untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan (Amirullah, 2015).

Menurut Robbins and Coulter (2012) Struktur organisasi adalah pengaturan formal karyawan dalam suatu organisasi. Ketika manajer membuat atau mengubah struktur, mereka terlibat dalam desain organisasi, sebuah proses yang melibatkan keputusan tentang enam elemen kunci: spesialisasi kerja, departemen, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, dan formalisasi. Struktur organisasi mendefinisikan tugas dan karyawan dibagikan, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal (Robbins and Judge, 2017).

Dari beberapa definisi diatas bahwa struktur organisasi merupakan gambaran visual yang secara formal ditetapkan oleh manajemen untuk membuat pola hubungan antar bagian dalam organisasi untuk mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan yang dapat dikendalikan. Struktur organisasi dibentuk dengan tujuan mengelompokkan anggota organisasi ke dalam fungsi departemen, menggambarkan hubungan anggota organisasi dengan departemen, serta merupakan sebuah sistem yang memastikan koordinasi dan integrasi dari aktivitas horizontal dan vertikal di dalam organisasi atau perusahaan.

Struktur organisasi digambarkan pada skema organisasi. Skema organisasi memberikan gambaran mengenai proses yang terjadi pada suatu organisasi. Berikut merupakan kerangka dalam organisasi untuk mendefinisikan struktur organisasi menurut John Child yang dikutip oleh Meutia (2014):

1. Memberikan gambaran mengenai tugas dan tanggung jawab individu maupun kelompok dalam organisasi.
2. Memberikan gambaran mengenai hubungan perintah dan pelaporan yang ditetapkan secara resmi dalam organisasi. Tercakup di dalamnya tingkatan hierarki dan rentang kendali dari seluruh manajer di semua tingkatan dalam organisasi.
3. pengelompokan individu menjadi bagian dan bagian-bagian menjadi keseluruhan
4. Menetapkan sistem hubungan dalam organisasi yang memungkinkan tercapainya komunikasi, koordinasi dan pengintegrasian kegiatan baik ke arah vertikal maupun horizontal

### 11.1.2 Elemen Struktur Organisasi

Ada enam elemen kunci yang perlu diperhatikan oleh para manajer ketika akan mendesain struktur, menurut Indartono (2013) antara lain:

1. Spesialisasi pekerjaan. Sejauh mana tugas-tugas dan wewenang dalam organisasi dibagi-bagi ke dalam beberapa pekerjaan tersendiri.
2. Departementalisasi. Dasar yang dipakai untuk mengelompokkan pekerjaan secara bersama-sama. Departementalisasi dapat berupa proses, produk, geografi, dan pelanggan.
3. Rantai komando. Garis wewenang yang tanpa putus yang membentang dari puncak organisasi ke eselon paling bawah dan menjelaskan siapa bertanggung jawab kepada siapa.
4. Rentang kendali. Jumlah bawahan yang dapat diarahkan oleh seorang manajer secara efisien dan efektif.
5. Sentralisasi dan Desentralisasi. Sentralisasi yaitu sejauh mana tingkat pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik di dalam organisasi. Desentralisasi adalah pembagian wewenang dalam

- pembuatan keputusan kepada manajer atau yang berada pada level bawah dalam organisasi.
6. Formalisasi. Sejauh mana pekerjaan-pekerjaan di dalam organisasi dibakukan atau dibuat *Standard Operational Procedure* (SOP).

### 11.1.3 Pengembangan Struktur Organisasi

Pada tahapan pengembangan organisasi perusahaan sudah memiliki struktur organisasi. Banyak orang menganggap struktur organisasi hanya sebatas formalitas dan garis komando yang terkesan kaku. Organisasi tidak demikian, organisasi yang andal adalah organisasi yang mampu beradaptasi dalam berbagai perubahan yang mungkin terjadi. Menurut Bangun (2012) saat ini sudah banyak organisasi yang lebih fleksibel dan tanggap terhadap berbagai kemungkinan perubahan. Organisasi ini memiliki ciri tidak hanya terbatas pada garis komando dan tanggung jawab pekerjaan pada setiap bidang, namun sudah mulai mengarah pada perluasan pekerjaan dan budaya yang mengarah pada keterbukaan.

Sebagai manajer atau top manajemen akan menghadapi banyak permasalahan atau konflik dalam organisasi, sehingga dapat mengganggu sistem dan kinerja. Berbagai kepentingan dalam organisasi dapat menjadi tantangan yang dapat mengganggu berjalannya tujuan perusahaan. Selain itu tantangan dari luar seperti pesaing dan pelanggan juga sangat mungkin terjadi, sehingga organisasi sebaiknya terus mengevaluasi dan mengembangkan organisasi sesuai dengan tantangan dan perubahan supaya organisasi tetap andal. Pengembangan organisasi (organization development/OD) bersifat terapan dan berada pada tingkat makro. OD memiliki fungsi praktis dalam pengembangan perusahaan. OD adalah tindakan jangka panjang untuk memperbaiki proses pemecahan masalah dan proses pembaharuan organisasi melalui tim manajemen kerja sama yang lebih efektif dan penekanan khusus pada budaya kerja formal.

### 11.1.4 Desain Struktur Organisasi

Dalam pembentukan struktur organisasi seorang manajer dapat mempertimbangkan desain mana yang cocok untuk tujuan perusahaan. Salah satunya desain organisasi tradisional menurut Robbins and Coulter (2012) yaitu desain Struktur Sederhana, Struktur Fungsional, dan Struktur Divisi.

Struktur Sederhana, merupakan desain organisasi dengan departementasi rendah, rentang kendali yang luas, otoritas terpusat pada satu orang, dan sedikit formalisasi. Struktur ini memiliki kelebihan yaitu cepat, fleksibel, murah untuk dirawat, dan akuntabilitas yang jelas. Sedang kekurangannya adalah tidak sesuai dengan pertumbuhan organisasi serta ketergantungan pada satu orang terlalu berisiko.



**Gambar 11.1:** Struktur Sederhana (Robbins and Coulter, 2012)

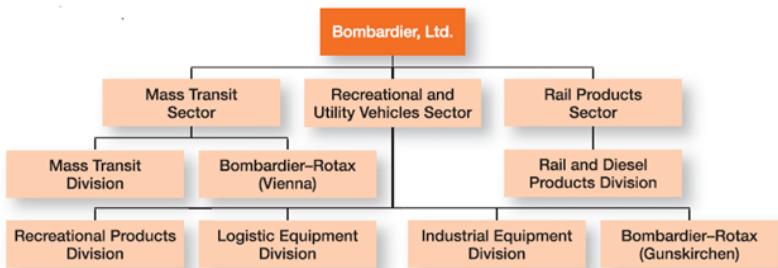
Struktur Fungsional, merupakan desain organisasi yang mengelompokkan spesialisasi pekerjaan yang serupa atau terkait. Struktur ini sebagai departementalisasi fungsional yang diterapkan ke seluruh organisasi. Struktur ini memiliki keuntungan pada penghematan biaya dari spesialisasi (skala ekonomi, duplikasi minimal orang dan peralatan) serta karyawan dikelompokkan dengan orang lain yang memiliki tugas serupa. Tetapi juga memiliki kelemahan, yaitu mengejar tujuan fungsional dapat menyebabkan manajer melupakan apa yang terbaik untuk organisasi secara keseluruhan.



**Gambar 11.2:** Struktur Fungsional (Robbins and Coulter, 2012)

Struktur Divisi, struktur organisasi yang terdiri dari unit atau divisi bisnis yang terpisah. Pada struktur ini, setiap divisi memiliki otonomi terbatas, dengan manajer divisi yang memiliki wewenang atas unitnya dan bertanggung jawab atas kinerja. Namun, dalam struktur divisi, perusahaan induk biasanya bertindak sebagai pengawas eksternal untuk mengkoordinasikan dan mengendalikan berbagai divisi, dan sering kali menyediakan layanan dukungan seperti keuangan dan hukum.

Walmart, misalnya, memiliki dua divisi: retail (Walmart Stores, International, Sams Clubs, dan lainnya) dan support (pusat distribusi). Divisi ini memiliki kelebihan yang berfokus pada hasil, manajer divisi bertanggung jawab atas apa yang terjadi pada produk dan layanan mereka. Sedangkan kelemahannya adalah adanya duplikasi kegiatan dan sumber daya meningkatkan biaya dan mengurangi efisiensi.



**Gambar 11.3:** Struktur Divisi (Robbins and Coulter, 2012)

## 11.2 Budaya Organisasi

Tidak jauh berbeda dengan sebuah rumah atau keluarga, setiap organisasi juga memiliki budaya yang berbeda dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi yang baik dapat memberikan pengaruh yang besar bagi organisasi, utamanya dalam stabilitas suatu organisasi. Untuk menjadi organisasi yang besar dan mampu menghadapi tantangan dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan, perusahaan perlu menemukan identitasnya, menetapkan fondasi budaya yang mampu mengantarkan anggota organisasi bersinergi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Budaya terbentuk dari nilai-nilai yang dianut, sehingga mampu menjadi identitas suatu organisasi yang mampu menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam menjalankan aktivitasnya.

Menurut Sarplin dalam (Umam, 2012) mengemukakan bahwa “Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi”. Menurut Schein dalam (Kaswan, 2017) mendeskripsikan bahwa Budaya organisasi merupakan anggapan yang tersirat yang dipelajari dan dirasakan oleh anggota organisasi ketika anggota organisasi tersebut melakukan aktivitas dengan pihak eksternal

maupun internal. Menurut Robbins and Judge, (2017) Budaya organisasi mengacu pada suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan organisasi dengan organisasi lainnya.

Tujuh karakteristik utama yang dapat menangkap intisari budaya organisasi menurut Robbins and Judge (2017) adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan risiko. Para karyawan dalam organisasi diharapkan mampu berpikir dan bertindak inovatif serta mampu mengambil dan mengatasi risiko.
2. Memperhatikan detail. Para karyawan diharapkan mampu menunjukkan presisi, analisis dan memperhatikan detail.
3. Orientasi pada hasil. Manajemen mengharapkan perolehan hasil dan bukan pada proses atau metode yang digunakan untuk mencapainya.
4. Orientasi pada orang. Tingkat pengambilan keputusan oleh manajemen dengan mempertimbangkan dampak dari hasil terhadap anggota organisasi.
5. Orientasi pada tim. Aktivitas kerja diorganisir dalam tim daripada individu.
6. Keagresifan. Mendorong orang-orang dalam organisasi untuk menjadi kompetitif dan agresif terhadap tujuan organisasi.
7. Stabilitas. Aktivitas organisasional menekankan pada status quo yang kontras pada pertumbuhan.

Budaya organisasi tidak hanya ungkapan deskriptif, namun sebuah anggapan dan pedoman anggota organisasi bagaimana dalam bekerja dan berinteraksi dengan pihak eksternal maupun internal organisasi. Penelitian pada budaya organisasi membuktikan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh bagi kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Amanda, Budiwibowo and Amah (2017).

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun karena budaya organisasi yang baik dapat menciptakan situasi yang dapat mendorong karyawan peningkatan kinerja dan mendapatkan hasil yang maksimal. Menurut GULTOM (2014) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Motivasi berpengaruh signifikan atau positif terhadap Kinerja karyawan

secara parsial dan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, selain kinerja juga memengaruhi motivasi kerja yang cukup besar.

Menurut Robbins dalam (Wardani, Mukzam and Mayowan, 2016) salah satu kajian budaya organisasi mengungkapkan bahwa para karyawan di perusahaan yang budayanya kuat lebih komitmen pada perusahaan mereka daripada karyawan di perusahaan yang budayanya lemah. Ini terbukti dengan penelitian-penelitian yang menunjukkan bahwa budaya kuat berkaitan dengan kinerja organisasi yang tinggi, ketika kinerja karyawan menunjukkan kinerja yang baik, maka perusahaan akan lebih mudah dalam mencapai tujuan organisasi.

### 11.2.1 Terbentuknya Budaya Organisasi

Budaya tidak keluar atau terbentuk begitu saja, dan ketika sudah terbentuk jarang dan sulit sekali memudar atau hilang. Contohnya sekaten di Yogyakarta dan Surakarta, yang merupakan salah satu rangkaian kegiatan tahunan sebagai peringatan Maulid Nabi Muhammad yang diadakan oleh keraton Surakarta dan Yogyakarta. Rangkaian perayaan secara resmi berlangsung dari tanggal 5 dan berakhir pada tanggal 12 Maulud penanggalan Jawa (dapat disetarakan dengan Rabiul Awal penanggalan Hijriah).

Kebiasaan, tradisi, dan cara umum organisasi dalam melakukan suatu hal selama ini sebagian besar sehubungan dengan apakah hal ini telah dilakukan sebelumnya dan seberapa berhasilkah orang terdahulu melukannya (Robbins and Judge, 2017).

Menurut Robbins and Judge (2017) budaya organisasi terbentuk dalam tiga cara. Pertama pendiri perusahaan merekrut dan mempertahankan hanya pada karyawan yang memiliki keyakinan dan merasakan hak yang dengan yang mereka lakukan. Kedua, mereka menanamkan kepada karyawan cara mereka dalam berpikir dan merasakan. Ketiga perilaku dari para pendiri sendiri yang mendorong para karyawan mengidentifikasi dan menginternalisasikan keyakinan, nilai dan asumsi mereka. Ketika organisasi sudah besar dan berhasil, maka kepribadian dari para pendiri dapat tertanam dalam budaya perusahaan.

Menurut Umam, (2012) budaya terbentuk dari beberapa unsur yaitu lingkungan usaha dan faktor kebijakan perusahaan. Lingkup usaha sendiri mencakup nilai (value) yang diyakini oleh perusahaan atau organisasi,

kemudian keteladanan yang memotivasi keberhasilan tim, upacara-upacara atau ritual perayaan yang diselenggarakan perusahaan dalam rangka memberi penghargaan kepada karyawan, serta *network* atau jaringan komunikasi informal dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran budaya perusahaan.

Faktor selanjutnya kebijakan perusahaan di mana budaya perusahaan dapat terbantu berdasarkan kebijakan perusahaan (Corporate wisdom) yang didukung oleh serangkaian nilai yang menjelaskan bagaimana cara perusahaan berhubungan dengan internal perusahaan maupun eksternal perusahaan. Kemudian jati diri perusahaan (corporate identity) yang ditunjang oleh citra perusahaan atau sesuatu yang ditonjolkan perusahaan. Gaya perusahaan (corporate style) ditunjang oleh profil karyawan, pengembangan SDM dan masyarakat di dalam perusahaan atau bisa disebut bagaimana cara penampilan perusahaan di lingkungan perusahaan atau organisasi lainnya.

Budaya perusahaan dapat dilihat secara nyata dan dapat dirasakan oleh karyawan perusahaan, di mana hal tersebut dapat menjadi kebanggaan (pride) bagi karyawan. Budaya perusahaan atau organisasi memiliki peran penting dalam pengembangan organisasi, di mana budaya dapat memberikan kenyamanan, keamanan, rasa tanggung jawab terhadap sesama, rasa saling memiliki dan menjadi dasar bagaimana cara berperilaku (way of work) dan tugas-tugas yang harus dikerjakan di lingkungan organisasi atau perusahaan.

Perusahaan bukan hanya tempat mencari nafkah, tetapi lebih dari itu, bisa menjadi rumah kedua, tempat individu merasa memiliki nilai tambah dan dapat berkembang. Diperlukan komitmen dari seluruh pegawai mulai dari top manajemen hingga bagian bawah agar budaya organisasi tetap terpelihara dan menjadi value perusahaan yang membuat bangga semua pegawai.

### **11.2.2 Menciptakan Budaya Organisasi yang Etis dan Beretika**

Menurut Robbins and Judge (2017) dan Umam (2012), manajemen perlu melakukan hal berikut untuk menciptakan budaya yang etis:

1. Mampu menjadi contoh yang nyata dan terlihat. Karyawan akan melihat perilaku manajer puncak sebagai tolok ukur dalam berperilaku.

2. Komunikasikan harapan yang beretika. Melakukan sosialisasi dan penyebaran etika bisnis perusahaan di mana karyawan harus mematuhiinya.
3. Memberikan pelatihan etika. Memberikan *workshop*, pelatihan atau seminar serupa yang bertujuan mendorong pemahaman dan implementasi standar perilaku organisasi.
4. Pemberlakuan *reward* dan *punishment* terhadap tindakan etis. Memberikan imbalan bagi karyawan yang bertindak secara etis dan hukuman yang mencolok pada karyawan yang bertindak secara tidak etis. Misalnya pada poin kinerja karyawan mencantumkan evaluasi pada poin organisasi.
5. Menyediakan mekanisme yang bersifat melindungi. Organisasi perlu menyediakan mekanisme formal sehingga karyawan dapat berkomunikasi secara terbuka dan dapat melaporkan perilaku yang tidak etis tanpa takut ditegur.

### 11.2.3 Implementasi Budaya Organisasi

PT Bukit Makmur Mandiri Utama, atau yang sering disebut dengan BUMA, didirikan pada tahun 1998, dan saat ini merupakan kontraktor pertambangan batubara terbesar kedua di Indonesia yang beroperasi secara independen(PT Bukit Makmur Mandiri Utama, 2021). BUMA meyakini bahwa suatu organisasi yang besar dan stabil dalam menghadapi tantangan bisnis yang berubah-ubah perlu memiliki hal mendasar, yaitu budaya. Sehingga BUMA memiliki prinsip bahwa SDM merupakan aset terpenting perusahaan. BUMA memiliki slogan "To build our culture, we must first know" untuk bisa memahami apa yang bisa karyawan lakukan untuk mewujudkan BUMA yang lebih baik, karyawan yang lebih baik, maka karyawan harus mengetahui kenapa kita ada, siapa kita, kemana arah kita dan bagaimana kita harus berperilaku untuk mencapainya.

BUMA memiliki pedoman dalam organisasinya yang disebut Our Home, Rumah BUMA karena bagi sebagian besar karyawan, BUMA adalah rumah bagi karyawan, di mana pedoman ini memiliki gambaran seperti rumah, ada atap, bangunan dan fondasi. Fondasi dalam rumah BUMA inilah yang disebut budaya organisasi perusahaan, yang menjadi dasar atau DNA organisasi untuk mencapai goal perusahaan.

Budaya organisasi yang ditetapkan oleh BUMA ada empat yaitu:

1. More Collaboration
2. More Delegation/Ownership
3. More Open Communication
4. Plan Better Act Faster.

More Collaboration disini lebih bekerja sama secara produktif antar direktorat, karena setiap orang memiliki kemampuan yang berbeda dan mampu saling melengkapi untuk mencapai tujuan perusahaan lebih efisien dengan berkolaborasi. More Delegation/Ownership yaitu berhenti mengeskalasi masalah, mulai terlibat dalam pengambilan keputusan dengan memberikan lebih dari satu solusi dari permasalahan., berhenti micro-managing, mulai mempercayai dan mengembangkan anggota tim dan berkomitmen membangun generasi pemimpin masa depan, sehingga sistem kepemimpinan di BUMA tidak *one man show*, ketika sudah ada *leader* yang dikatakan cakap maka ia akan mempersiapkan *leader* selanjutnya

More Open Communication yaitu terbuka terhadap pendapat/ide baru dari seluruh bagian organisasi, berani menyampaikan ide/pendapat secara *asertif* serta membuka lebih banyak tempat dan kesempatan untuk menyampaikan ide. Plan Better Act Faster yaitu perencanaan yang jelas dan menyeluruh, lebih tegas dalam pengambilan keputusan, meningkatkan respon aktif dalam eksekusi.

Ke empat budaya ini tidak bisa berdiri sendiri, tapi saling berkaitan satu dengan yang lain. Kita tidak bisa *plan better act faster*, kalau kita tidak saling berkolaborasi, dan mau terbuka dalam berkomunikasi. Begitu pula kolaborasi tidak akan terjadi kalau kita tidak mau saling terbuka, berani mengingatkan ketika ada teman-teman yang perlu diingatkan, mau menerima masukan dari teman-teman yang lain. Dengan budaya yang seperti ini, kekeluargaan antar organisasi di BUMA erat, menyatu, membaur apapun hierarki di struktur organisasinya. Sehingga hubungan sosial antar anggota organisasi apapun jabatannya cenderung santai dan tidak ada gap.

Chevron merupakan salah satu perusahaan minyak Amerika yang salah satunya beroperasi di Indonesia. Kemitraan Chevron dengan masyarakat dan Pemerintah Indonesia dapat ditelusuri sejak tahun 1924, ketika Standard Oil Company of California (SoCal), kini Chevron, mengirimkan ekspedisi geologi ke Pulau Sumatera (Chevron, 2021).

Chevron memiliki visi *To be the global energy company most admired for its people, partnership and performance* di mana Chevron memiliki visi menjadi perusahaan yang paling dikagumi karena SDM dan partnershipnya. Maksud dari visi tersebut adalah dengan selamat menyediakan produk-produk energi yang vital untuk kemajuan ekonomi yang berkelanjutan dan pengembangan manusia di seluruh dunia; adalah orang-orang dan organisasi dengan kemampuan dan komitmen yang tinggi, adalah mitra pilihan yang terpercaya, dikagumi oleh semua pemangku kepentingan-investor, pelanggan, pemerintah di tempat Chevron beroperasi, masyarakat setempat dan karyawan Chevron, tidak saja karena hasil yang dicapai tetapi juga bagaimana kami mencapai hasil tersebut; memberikan kinerja kelas dunia.

Untuk selaras mewujudkan visi perusahaan, Chevron memiliki *value* atau nilai-nilai budaya yang ditetapkan dan dijalankan, yaitu *diversity and inclusion, leading performance, partnership, people and the environment, trust and integrity* (Chevron, 2021). Diversity and inclusion, Chevron sangat menjunjung tinggi keberagaman dan menghormati budaya tempat beroperasi. Memiliki lingkungan kerja inklusif yang menghargai keunikan dan keragaman bakat, pengalaman, dan ide individu. Lingkungan kerja Chevron sangat terbuka dan Chevron merangkul beraneka ragam komunitas, pendapat, talenta dan pengalaman.

Hal ini dibuktikan dengan pengalaman kerja di Chevron sangat menghargai keberagaman karyawannya. Meskipun Chevron perusahaan Amerika, tetapi sangat menghargai keragaman budaya di Indonesia. Bekerja dengan karyawan berbagai negara sangat nyaman, bahkan budaya Chevron sangat menghargai perempuan dan kesetaraan gender. Leading performance, Chevron mengembangkan pemimpin dan berkolaborasi sebagai satu tim untuk memberikan kinerja terdepan di industri. Chevron terus meningkatkan standar pada tindakan dan hasil yang memenuhi ekspektasi tinggi dari para pemangku kepentingan.

Insan Chevron berkomitmen untuk memberikan yang terbaik dalam setiap hal yang dilakukan, dan terus berupaya untuk menjadi lebih baik, dengan sungguh-sungguh berupaya mencapai hasil yang lebih dari yang diharapkan - oleh Chevron sendiri dan pihak lain. Chevron berusaha mencapai hasil terbaik dengan sepenuh tenaga dan dengan tingkat urgensi yang tinggi. Partnership, Chevron mempunyai komitmen yang tinggi untuk menjadi mitra yang baik dalam membangun hubungan yang produktif, kolaboratif, saling mempercayai

dan memberikan manfaat dengan pemerintah, perusahaan-perusahaan lain, pelanggan, masyarakat dan satu sama lain.

People and the environment, Chevron menempatkan kesehatan dan keselamatan tenaga kerja serta perlindungan atas aset dan lingkungan sebagai prioritas yang tertinggi. Tujuannya adalah mendapatkan pengakuan atas kinerja kelas dunia melalui penerapan Sistem Manajemen Keunggulan Operasi (Operational Excellence Management System) secara disiplin. Trust and integrity, melakukan sebaik mungkin dalam bekerja untuk mendapatkan kepercayaan dan rasa hormat dengan bertindak dengan integritas dan beroperasi dengan standar etika tertinggi.

Chevron sangat ketat dalam tindakan pencegahan KKN, punishment yang diberlakukan akan sangat berat bagi karyawan yang melakukan KKN. Budaya dan reputasi Chevron dibangun di atas prinsip-prinsip ini. Insan Chevron jujur kepada pihak lain dan diri sendiri. Insan Chevron mempercayai, menghormati dan mendukung satu sama lain, dalam penerapannya saling percaya terhadap anggota lain.

PT Pertamina (Persero) sebagai holding company di sektor energi di bawah Kementerian BUMN, Pertamina kini memiliki peran sangat strategis yang membawahi lima *sub-holding* yang bergerak di bidang energi(PT Pertamina, 2021a). Pertamina memiliki nilai-nilai atau budaya yang dianut yaitu 6C yang tertuang dalam Pedoman Perilaku dan Etika Bisnis Pertamina, 6C tersebut yaitu *Clean, Competitive, Confident, Customer Focused, Commercial, and Capable*.

Kemudian tata nilai atau budaya Pertamina berubah menjadi AKHLAK, selaras dengan nilai-nilai dasar BUMN yakni moral etika yang menjadi panduan seluruh BUMN saat ini. AKHLAK adalah kependekan dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Amanah dalam hal ini berarti memegang teguh kepercayaan yang diberikan melalui perilaku integritas, terpercaya, bertanggung jawab, Komitmen, akuntabilitas, jujur, dan disiplin. Selain itu Pertamina juga menerapkan Piagam New Pertamina Clean yang merupakan bentuk komitmen Pertamina terhadap terwujudnya Pertamina yang bersih dan transparan (PT Pertamina, 2021b).



# **Bab 12**

## **Proses Organisasi**

### **12.1 Pentingnya Komunikasi**

Menurut Gibson, Ivancevich and Donnelly (1996), salah satu tujuan struktur organisasi yang penting adalah memudahkan proses komunikasi. Fungsi manajer dalam pengelolaan organisasi memerlukan komunikasi secara aktif. Berbagai masalah yang timbul ketika instruksi salah dipahami, ketika candaan ringan dalam kelompok menimbulkan ketersinggungan dan kemarahan, atau ketika informasi disampaikan tidak benar. Inilah yang disebut dengan kegagalan dalam komunikasi. Oleh karena itu manajer sudah sepatutnya dapat berkomunikasi dengan baik atau efektif. Manajer dituntut untuk dapat menjadi seorang komunikator (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1996).

Komunikasi antar pribadi dalam organisasi sangat esensial. Menurut Gibson, Ivancevich and Donnelly (1996), komunikasi antar pribadi dalam organisasi tidak bergantung kepada teknologi, namun pada kekuatan dalam masyarakat dan lingkungannya. Komunikasi adalah "proses" yang terjadi "di dalam" masyarakat.

#### **Proses komunikasi**

Menurut model Shanon-Weaver dikutip dari Lubis et al. (2010), dalam proses komunikasi, sumber informasi memilih sebuah pesan (baik lisan, tulisan atau pesan non verbal lainnya) yang akan dikirim melalui transmisioner (alat

pengirim). Kemudian, transmiter akan mengubah pesan tersebut ke dalam bentuk sinyal yang cocok dengan saluran (yang berupa media/channel) yang akan mengirimkan sinyal tersebut kepada penerima, dan kemudian mengubah kembali dalam bentuk pesan dan menyalurnkannya ke tujuan yaitu si penerima pesan. Unsur dasar dalam proses komunikasi Model Shannon-Weaver meliputi komunikator, penyandi, perantara, pengurai sandi, penerima, balikan dan kegaduhan.

Model komunikasi lainnya menurut Lubis et al. (2010) di antaranya adalah model Berlo. Menurut Berlo ada enam komponen dalam proses komunikasi yaitu sumber, penyandi, pesan, saluran komunikasi, penerima dan penerjemah. Proses komunikasi berlangsung jika sumber menyandi pesan dan mengirimkan melalui saluran komunikasi tertentu, di mana penerima akan menerjemahkan pesan tersebut dengan meresponsnya. Setiap komponen dalam model dapat dikaji dalam kaitannya dengan organisasi.

Setiap unsur-unsur atau komponen-komponen di atas baik dalam model Shannon-Weaver atau Berlo merupakan bagian penting dalam komunikasi. Kesemua unsur tersebut menggambarkan tindakan yang harus dilakukan dalam semua jenis komunikasi (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1996).

### **Komunikasi antar pribadi dalam organisasi**

Gaya antar pribadi yang kita kenal dengan jendela Johari menggambarkan adanya empat wilayah (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1996) yang meliputi:

1. Arena. Wilayah di mana informasi diketahui oleh komunikator dan penerima.
2. Bidang gelap. Wilayah di mana informasi diketahui oleh penerima, namun tidak ketahui oleh komunikator.
3. Bidang depan. Wilayah di mana informasi diketahui oleh komunikator, namun tidak diketahui oleh penerima.
4. Tidak diketahui. Wilayah di mana komunikator dan penerima sama-sama tidak mengetahui informasi.

Menurut Gibson, Ivancevich and Donnelly (1996), dua strategi yang dapat digunakan untuk memperbaiki komunikasi adalah pendedahan (exposure) dan balikan (feedback). Pendedahan adalah upaya memperbesar wilayah arena dan memperkecil wilayah bidang depan, berupa upaya dari pihak komunikator

yang aktif memberikan informasi. Balikan adalah upaya untuk mendapatkan balikan dengan memperbesar wilayah arena dan memperkecil wilayah bidang gelap dengan mencoba untuk mendengarkan pihak lain atau meminta orang lain aktif memberikan informasi.

### **Hambatan dalam komunikasi**

Menurut Gibson, Ivancevich and Donnelly (1996), ada beberapa hambatan dalam komunikasi yaitu:

1. Kerangka acuan. Pengalaman merupakan faktor penting yang dapat menghambat komunikasi. Orang yang berbeda dapat memaknai komunikasi yang sama dengan cara yang berbeda tergantung dari pengalamannya.
2. Menyimak selektif. Menyimak selektif dapat menjadi hambatan ketika kita mencoba menghambat informasi yang menurut pendapat kita bertentangan dengan apa yang kita yakini.
3. Kredibilitas sumber. Perkataan komunikator yang dipercaya, diyakini dan diakui oleh penerima, akan memengaruhi pandangan penerima terhadap gagasan dan perkataan komunikator.
4. Masalah Semantik. Kata-kata yang memiliki bahasa yang sama tetapi memiliki arti yang berbeda dari kedua belah pihak yaitu komunikator dan penerima.
5. Penyaringan atau manipulasi informasi. Informasi yang disampaikan hanya yang positif atau informasi yang kurang disukai ditutup tutupi.
6. Bahasa kelompok atau Jargon. Bahasa yang hanya diketahui oleh anggota kelompoknya. Pemakaian bahasa kelompok ke luar dari pada kelompoknya dapat mengakibatkan kegagalan dalam komunikasi.
7. Perbedaan status. Perbedaan status merupakan ancaman bagi pihak yang statusnya lebih rendah. Penggunaan tingkat hierarki seperti gelar, ruang kantor dan lain-lain dapat menimbulkan distorsi dalam komunikasi.
8. Tekanan waktu. Jalan pintas karena tekanan waktu sering menjadi hambatan komunikasi. Ketika seseorang dilibatkan dalam saluran komunikasi formal, sementara yang lainnya tidak, akan menimbulkan masalah yang serius.

9. Beban layak komunikasi (communication overload). Banjir informasi menyebabkan orang tidak dapat menyerap atau menanggapi semua pesan yang ditujukan kepadanya dengan baik.

### **Meningkatkan komunikasi**

Menurut Gibson, Ivancevich and Donnelly (1996), ada beberapa cara untuk meningkatkan komunikasi yaitu:

1. Melakukan tindak lanjut. Berusaha untuk menyamakan makna dengan pihak penerima, apakah yang anda maksud dimaknai sama oleh penerima.
2. Mengatur arus informasi. Komunikasi dikelola baik secara kuantitas maupun kualitas sehingga tidak terjadi komunikasi yang berlebih.
3. Memanfaatkan balikan. Pentingnya mekanisme yang mengembangkan dan mendorong balikan dari bawah ke atas untuk tercapainya komunikasi yang efektif.
4. Empati. Penting bagi komunikator untuk dapat menempatkan dirinya pada kedudukan penerima, sehingga dapat memperkirakan bagaimana kemungkinan penguraian sandi pesan yang akan disampaikan.
5. Repetisi. Repetisi atau pengulangan penting untuk menjamin pesan dimengerti oleh penerima.
6. Mendorong terciptanya rasa saling percaya. Perlu membangun rasa saling percaya melalui komunikasi yang memanfaatkan balikan dan upaya tindak lanjut.
7. Menyederhanakan bahasa. Menggunakan bahasa yang sederhana atau tidak rumit seperti menggunakan jargon atau bahasa teknis.
8. Menyimak secara efektif. Mencoba untuk dapat saling memahami dengan menyimak atau berupaya untuk mendengarkan dengan pemahaman yang baik.

Berbagai teknik dapat meningkatkan komunikasi yang efektif. Namun, prasyarat penerapannya adalah kesadaran bahwa komunikasi berarti memahami dan dipahami. Jadilah sebagai seorang komunikator sekaligus penerima yang efektif (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1996).

## 12.2 Proses Pengambilan Keputusan

### Memahami keputusan dan pengambil keputusan

Keputusan adalah pilihan yang dibuat pada suatu waktu, dalam konteks tertentu, dari lebih banyak alternatif, untuk merangsang tindakan dengan ukuran dan durasi yang bervariasi. Keputusan sangat penting untuk kelangsungan hidup dan perkembangan organisasi, karena itu keputusan diambil sebelum melakukan tindakan apa pun (Socea, 2012).

Socea (2012) mengidentifikasi tiga aspek kunci untuk mencirikan keputusan yaitu sebagai berikut:

1. Persepsi masalah dan kebutuhan untuk menyelesaiakannya.
2. Penggunaan informasi yang relevan untuk lebih memahami masalah, dimensinya dan kemungkinan alternatif
3. Kriteria seleksi yang digunakan untuk melakukan pemilihan tertentu.

Keputusan adalah hasil dari suatu proses dan langkah-langkahnya sama pentingnya dengan pilihan akhir. Beberapa sistem keputusan, menurut jenis dan tingkat pengambilan keputusan dalam suatu organisasi (Socea, 2012) meliputi:

1. Keputusan rutin, terjadwal, dan berulang diambil sesuai dengan sistem penalaran klasik berdasarkan rasionalitas dan optimalisasi
2. Keputusan taktis jangka pendek didasarkan pada fondasi organisasi: operasi spesifik dari entitas, kebiasaan dan pengalaman yang mendorong sistem pengambilan keputusan pribadi.
3. Keputusan strategis dari tingkat tertinggi didasarkan pada fondasi politik: kekuasaan, tekanan, negosiasi berbagai kelompok pelaku memengaruhi sistem pengambilan keputusan.

Sfez (1988) dalam Socea (2012) menyatakan ada tiga tahap dalam klasifikasi evolusi pembuat keputusan:

1. Orang tertentu (the certain man) adalah aktor organisasi klasik yang mengambil keputusan secara rasional, menurut proses linier di alam semesta tertentu; dia dapat mengoptimalkan semua faktor dan tujuan individualnya bertemu dengan tujuan entitas.

2. Manusia kemungkinan (the probable man) adalah aktor dengan rasionalitas terbatas yang hanya mencari solusi yang memuaskan di alam semesta yang lebih tidak pasti tetapi probabilistik.
3. Orang acak (the random man) adalah aktor dalam bisnis saat ini di mana ketidak tepatan, ketidakpastian, dan kompleksitas sangat terlihat; keputusan melibatkan kompromi.

### **Manajer sebagai pemain kunci dalam pengambilan Keputusan**

Sebagian besar keputusan tidak terprogram dan setidaknya memiliki beberapa tingkat ketidakpastian, ambiguitas, dan kompleksitas. Situasi pengambilan keputusan yang kompleks membutuhkan kombinasi data, pengalaman dan pengetahuan, dan seringkali harus memanfaatkan masukan dari banyak personel (Socea, 2012). Karenanya kita perlu mengetahui peran manajer dalam membuat keputusan.

Dalam menghadapi situasi baru, manajer yang sukses akan membuat kerangka keputusan yang dirancang khusus untuk menghadapi keadaan ini. Permasalahan yang ada adalah sangat sedikit manajer yang sepenuhnya menyadari kerangka keputusan yang mereka adopsi. Namun, dengan merefleksikan: 1) batas yang ditetapkan untuk suatu masalah, 2) poin referensi untuk mendefinisikan kesuksesan dan kegagalan dan 3) instrumen alat ukur, memungkinkan bagi seorang manajer untuk memahami kerangka kerjanya (Socea, 2012). Seorang manajer yang sukses harus realistik saat mengambil keputusan, tetapi optimis saat menerapkannya.

### **Enam tahap proses pengambilan keputusan**

Menurut Gibson, Ivancevich and Donnelly (1996), proses pengambilan keputusan meliputi:

1. Mengidentifikasi masalah. Ada tiga tipe masalah yaitu peluang, krisis atau rutin. Masalah krisis atau rutin muncul dengan sendirinya, sementara peluang harus dicari. Kadang karena terlalu fokus terhadap upaya menanggulangi krisis atau masalah rutin yang timbul, menyebabkan peluang berlalu tanpa diketahui.
2. Mengembangkan alternatif. Proses pencarian dan pengkajian lingkungan internal dan eksternal untuk mengembangkan alternatif-alternatif.

3. Mengevaluasi alternatif. Proses menyeleksi dan menganalisis berbagai alternatif, lalu dibuat peringkat.
4. Memilih satu alternatif. Alternatif yang dipilih memiliki tujuan untuk memecahkan masalah. Alternatif merupakan cara untuk mencapai tujuan dan sifatnya dinamis.
5. Melaksanakan keputusan. Keputusan harus dilaksanakan secara efektif untuk mencapai tujuan.
6. Mengendalikan dan mengevaluasi. Perlu pengukuran secara berkala terhadap pelaksanaan keputusan. Jika dalam pelaksanaannya ditemukan penyimpangan, maka harus dilakukan perubahan.

### **Informasi sebagai bagian dari pengambilan keputusan**

Pengambilan keputusan seperti yang sudah dijelaskan di atas melibatkan tiga topik terkait yaitu proses pengambilan keputusan, pembuat keputusan, dan keputusan itu sendiri. Namun di dalam prosesnya, informasi diperlukan terkait dengan pertimbangan minimal (McClure, 1978).

Selama proses pengambilan keputusan, pengambil keputusan tidak hanya membutuhkan kemampuan untuk mengajukan pertanyaan yang tepat dan menilai jawaban yang benar, ia juga perlu mengumpulkan dan menilai informasi relevan yang berkaitan dengan keputusan tertentu. Pembuat keputusan perlu untuk mengidentifikasi informasi apa yang diperlukan untuk dijadikan dasar dalam membuat keputusan, untuk menentukan sarana di mana informasi tersebut dapat tersedia baginya, dan memutuskan kapan dia memiliki informasi yang cukup untuk menjadi dasar dalam pengambilan keputusan (McClure, 1978). Menurut Tabatabai (1998), seorang pengambil keputusan akan menggunakan banyak strategi pemilihan informasi dalam mengambil keputusan.

## 12.3 Proses Evaluasi Prestasi

Hampir semua organisasi melakukan proses evaluasi prestasi. Evaluasi prestasi merupakan kegiatan menilai dan mengembangkan bawahan dengan tujuan untuk memotivasi, meningkatkan pengetahuan, promosi dan pengembangan.

Ada beberapa metode evaluasi prestasi menurut Gibson, Ivancevich and Donnelly (1996) yaitu:

1. Metode tradisional. Prosedur evaluasi prestasi yang paling tua adalah penyusunan skala (skala pengharkatan grafik), Metode Pemeringkatan dan Esai Deskriptif merupakan contoh metode tradisional yang dipakai.
2. Metode evaluasi prestasi. Pertama, skala pengharkatan perilaku (BARS) merupakan bentuk evaluasi yang menggunakan kejadian kritis atau contoh perilaku kerja khusus untuk menentukan berbagai tingkat prestasi. Kedua, program evaluasi prestasi berdasarkan hasil atau manajemen berdasarkan sasaran (MBS) atau Management By Objectives (MBO). MBO merupakan program yang melibatkan pertemuan atasan-bawahan untuk bersama-sama menyusun sasaran bagi bawahan untuk jangka waktu tertentu.
3. Teknik pusat penilaian. Bentuk program ini adalah serangkaian latihan selama 2-3 hari untuk para calon (untuk promosi, pelatihan atau program manajerial lainnya) sementara diamati dan harkat.
4. Wawancara balikan evaluasi prestasi. Balikan menyediakan informasi tentang bagaimana pandangan orang kain terhadap prestasi kerja karyawan yang di harkat. Dapat diterimanya program evaluasi bergantung pada beberapa faktor yaitu:
  - a. bagaimana evaluasi itu akan digunakan;
  - b. siapa yang mengembangkan program tersebut;
  - c. apakah kriterianya adil;
  - d. seberapa baik pengharkat dalam mengevaluasi prestasi;
  - e. apakah pengharkat memiliki cukup waktu untuk merencanakan, melaksanakan dan menyediakan balikan dalam program itu.

## 12.4 Proses Sosialisasi dan Karir

### Perencanaan dan Pengembangan Karir

Karir adalah milik individu, tetapi dalam banyak kasus, akan direncanakan dan dikelola untuk individu oleh organisasi. "Karir" di sini diartikan sebagai proses pengembangan oleh seorang karyawan di sepanjang jalur pengalaman dan peran dalam satu atau lebih organisasi (Baruch, 1999). Dalam beberapa dekade terakhir, pengembangan karir telah mengalami pergeseran dalam pendekatannya. Secara tradisional, itu tergantung pada organisasi untuk memastikan bahwa karyawannya memiliki keterampilan untuk memenuhi tujuan jangka panjang perusahaan. Namun, sekarang, karyawan harus bertanggung jawab atas pengembangan karir mereka sendiri (MaRs, 2014).

Pergeseran ini telah mengubah cara organisasi menangani pengembangan karir. Pengembangan karir saat ini dipandang sebagai semacam kemitraan dengan karyawan. Ini juga merupakan komponen kunci dari daya tarik dan strategi retensi perusahaan. Banyak calon karyawan tidak akan mempertimbangkan pekerjaan dengan sebuah organisasi kecuali jika organisasi tersebut menawarkan pengembangan karir sebagai komponen dasar dari budaya perusahaannya (MaRs, 2014).

Pengembangan karir harus dipertimbangkan dari perspektif organisasi dan karyawan (dikutip dari MaRs, 2014):

1. Organisasi: Keterampilan dan pengetahuan apa yang kita butuhkan untuk mencapai tujuan bisnis kita?
2. Karyawan: Keterampilan dan pengetahuan apa yang menurut saya penting untuk rencana karir saya saat ini dan di masa depan?

Ada beberapa pertimbangan yang harus dilakukan organisasi, di mana organisasi harus mempertimbangkan dua faktor saat menyusun program pengembangan karir karyawan (MaRs, 2014) yaitu:

1. Rencana Bisnis. Organisasi harus mempertimbangkan keseluruhan arah dan tujuannya untuk menilai kompetensi yang mereka butuhkan dari tenaga kerja mereka agar berhasil.
2. Jenjang karir karyawan. Sama pentingnya bahwa organisasi mempertimbangkan motivasi karyawan untuk sukses sebagai individu.

### **Proses sosialisasi dan karir dalam organisasi**

Proses sosialisasi dan pengembangan karir terdapat di semua organisasi, dan melalui proses inilah kepentingan individu dan organisasi diidentifikasi dan dikonfrontasikan. Sosialisasi menekankan kepentingan organisasi, sementara pengembangan karir mengutamakan kepentingan individu (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1996).

Ada tiga tahap sosialisasi menurut Gibson, Ivancevich and Donnelly (1996) yaitu:

1. Sosialisasi persiapan

Tahapan ini terdiri dari:

- a. perekruit dengan mengadakan pratinjau pekerjaan realistik, dan,
- b. seleksi dan penempatan dengan menggunakan jalur karir realistik.

2. Sosialisasi akomodasi

Tahapan ini terdiri dari:

- a. program orientasi yang sesuai dengan kebutuhan individu;
- b. pelatihan keterampilan sosial dan teknis;
- c. balikan yang suportif dan akurat;
- d. penugasan kerja yang menantang;
- e. penugasan atasan yang banyak tuntutannya.

3. Sosialisasi manajemen peran

Tahapan ini terdiri dari:

- a. pengadaan jasa penyuluhan;
- b. penugasan kerja yang adaptif dan luwes;
- c. manajer yang memperhatikan karyawannya dengan tulus.

Proses sosialisasi organisasi selaras dengan tahapan karir. Sosialisasi persiapan berlangsung pada tahap karir pekerja. Tahap akomodasi berlangsung pada tahap ditetapkan dan dikembangkannya tahapan karir. Tahap manajemen peran terjadi pada tahap pemeliharaan (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1996). Keselarasan proses sosialisasi dengan pengembangan karir memungkinkan pimpinan untuk mengembangkan peluang dan praktik untuk mencapai kebutuhan bersama individu dan organisasi. Keberhasilan proses sosialisasi bergantung seberapa baiknya aktivitas sosialisasi menanggulangi kebutuhan individu dan organisasi dalam setiap tahap karir (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1996).

# **Bab 13**

# **Perubahan Organisasi**

## **13.1 Pendahuluan**

Organisasi bisnis, pemerintahan, maupun organisasi masyarakat dibentuk dan diselenggarakan untuk memberikan pelayanan kepada konsumen dan masyarakat. Namun demikian, lingkungan eksternal organisasi tidak ada yang statis. Perubahan secara nyata terjadi yang diakibatkan oleh introduksi teknologi, dinamika ekonomi, kejadian biologis dan bencana alam, serta perubahan sosial lainnya. Perubahan tersebut merupakan aspek penting yang harus diperhatikan untuk mengakselerasi pencapaian tujuan organisasi.

Perubahan organisasi didefinisikan sebagai cara baru untuk mengatur dan mengkoordinasikan kegiatan di dalam organisasi. Perubahan adalah kejadian sehari-hari tetapi bukan sembarang perubahan yang menarik perhatian dan memaksa pemimpin organisasi dan pemangku kepentingan lainnya untuk mengambil tindakan. Biasanya bukan kejadian sehari-hari yang berdampak pada pemikiran manajer yang bertanggung jawab atas organisasi. Ketika kita berpikir tentang perubahan organisasi selalu mengacu pada besaran pengaruh signifikan atau besarnya dampak perubahan pada organisasi. Ini adalah perubahan yang memengaruhi beberapa aspek dari pekerjaan dan cara mereka melakukan pekerjaan itu (Helms-Mills, Dye and Mills, 2008).

Perubahan organisasi dapat didefinisikan sebagai perubahan aspek inti dari operasi organisasi. Aspek inti termasuk struktur, teknologi, budaya, kepemimpinan, tujuan atau personel sebuah organisasi. Manusia lebih banyak terkait dengan terminologi organisasi di samping pengertian lain tentang organisasi. Berdasarkan pendekatan sumber daya (resource based), organisasi merupakan sekumpulan sumber daya yang meliputi manusia, kemampuan, keuangan, dan lainnya. Berdasarkan pendekatan sistem, organisasi merupakan sekumpulan interaksi antar sub sistem. Sedangkan berdasarkan pendekatan manusia (human), organisasi merupakan sekumpulan manusia yang memiliki tujuan bersama (Floyd, 2002).

Manusia di dalam organisasi memiliki peran penting dalam perubahan dan mereka yang menginisiasi perubahan serta perubahan terjadi melalui mereka. Manusia di dalam organisasi merupakan jantungnya organisasi dan perubahan. Perubahan organisasi merupakan seni, keterampilan, proses, atau tindakan perubahan sebuah organisasi secara terencana dan disengaja, dengan tujuan meningkatkan kinerjanya. Definisi ini memosisikan perubahan organisasi sebagai sarana mencapai tujuan atau hasil yang diinginkan. Definisi yang lebih sederhana tentang perubahan organisasi adalah " kemampuan organisasi untuk mengubah ide menjadi kenyataan dan membuat sesuatu terjadi ".

Perubahan organisasi juga merupakan proses politik dalam organisasi yang membutuhkan kepemimpinan dan sumber daya. Kajian awal terkait perubahan organisasi cenderung banyak melibatkan isu dan asumsi keengganan para staf dan anggota untuk berubah. Organisasi saat ini berada di zaman transisi, dan karena itu perubahan itu normal, alami dan tak terelakkan. Salah satu dari sedikit keabadian di lingkungan organisasi adalah perubahan yang pada akhirnya menghasilkan ketidakpastian. Perubahan itu normal, alami dan merupakan bagian yang tak terhindarkan dari lingkungan organisasi. Oleh karena itu, pembahasan perubahan organisasi menjadi sangat penting dalam merespons perubahan di sekitar organisasi dan mengoptimalkannya untuk peningkatan kinerja organisasi (Jayasinghe, 2007).

## 13.2 Teori Perubahan Organisasi

Kajian tentang perubahan sangat memerlukan model teoretis yang harus mewakili upaya untuk menggambarkan fitur-fitur penting organisasi dan masyarakat luas tempat organisasi berada. Model teori pada tingkat tertentu

merupakan upaya untuk memperhitungkan dimensi penting dan fitur utama dari organisasi ini. Teori memegang peranan penting dalam memilih area dalam organisasi untuk diperhatikan dan ditindaklanjuti sebagai kerangka besar perubahan organisasi. Teori terkait perubahan organisasi dan manajemen perubahan membutuhkan literatur penting untuk memastikan perubahan berjalan efektif.

Demikian hal dengan perilaku manajer dalam perubahan organisasi dan tipe komunikasi dalam perubahan organisasi membutuhkan teori dan literatur khusus untuk menjadi petunjuk dalam pelaksanaannya (Collins, 1999). Meningkatnya perhatian terhadap kebutuhan untuk merencanakan dan mengelola perubahan dalam organisasi, telah menyebabkan pertumbuhan intervensi dalam pengembangan staf yang berdampak pada peningkatan kemampuan manajer di bidang manajemen perubahan.

### 13.2.1 Konsep Perubahan Organisasi

Organisasi merupakan alat dan media sekelompok orang untuk mewujudkan tujuan. Sekelompok manusia yang menginginkan nilai-nilai keamanan mewujudkan organisasi keamanan. Orang yang bermaksud mendapatkan dukungan emosional dan spiritual akhirnya membentuk organisasi keagamaan. Organisasi mengkoordinasikan penggunaan input organisasi (bahan baku, uang/modal, SDM, informasi/pengetahuan untuk menghasilkan output organisasi yang berupa layanan, dividen, barang jadi, dan gaji (Jones, 2013).

Perubahan organisasi merupakan isu penting dalam pengelolaan organisasi. Perubahan organisasi sebenarnya merupakan proses suatu organisasi mengoptimalkan kinerja menuju keadaan ideal. Perubahan organisasi terjadi sebagai reaksi terhadap lingkungan yang selalu berubah, respons terhadap situasi krisis saat ini, atau dipicu oleh inovasi pemimpin. Perubahan organisasi yang sukses bukan hanya merupakan proses penyesuaian, tetapi juga membutuhkan kemampuan pengelolaan yang memadai.

Perubahan organisasi bukanlah pekerjaan yang mudah khususnya dikaitkan dengan upaya peningkatan kinerja organisasi. Berdasarkan survei lima tahun yang dilakukan oleh McKinsey (Isern and Pung, 2007) diketahui bahwa hanya 38 persen manajer menyatakan perubahan organisasi di perusahaan berhasil dan memberikan dampak pada kinerja organisasi. Tujuan organisasi yang ingin dicapai melalui perubahan organisasi meliputi penurunan biaya produksi, perbaikan organisasi, intervensi krisis, mengatasi kompetisi yang ketat.

Tampaknya, perubahan organisasi yang sukses bukan hanya sebuah proses penyesuaian, tetapi juga membutuhkan kemampuan pengelolaan yang memadai. Banyak pertanyaan yang menyangkut tentang perubahan organisasi yang sebenarnya merupakan proses suatu organisasi mengoptimalkan kinerja untuk menuju keadaan idealnya. Sebuah organisasi membutuhkan perubahan organisasi apabila ditinjau dari perspektif pasif, dikarenakan organisasi harus memberikan reaksi terhadap lingkungan yang selalu berubah atau sebagai menanggapi situasi krisis saat ini (Jones, 2013).

Di sisi lain, sudut pandang yang lebih proaktif adalah bahwa hal itu dipicu oleh manajer progresif. Selanjutnya perubahan organisasi juga dapat terjadi ketika organisasi baru saja mengalami transfer kekuasaan eksekutif (Haveman, Russo and Meyer, 2001). Efektivitas perubahan organisasi sangat menentukan keberhasilan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Faktor yang memengaruhi efektivitas perubahan organisasi sangat variatif, termasuk faktor-faktor yang berhubungan dengan perubahan lingkungan eksternal, dan faktor-faktor yang akan meningkatkan efektivitas manajerial internal.

Organisasi juga harus mempertimbangkan alasan perubahan, kondisi lingkungan eksternal, dan situasi internal untuk memutuskan faktor yang akan diubah. Perubahan organisasi merupakan proses responsif organisasi menghadapi perubahan eksternal dan cenderung perubahan tersebut banyak bersinggungan dengan visi, strategi, budaya, struktur, sistem, teknologi produksi, dan gaya kepemimpinan (Palmer, Dunford and Buchanan, 2016).

Proses perubahan organisasi membutuhkan kebersamaan dan keterlibatan karyawan/SDM organisasi untuk memastikan bahwa perubahan organisasi tidak hanya dimiliki manajer namun merupakan milik semua orang di organisasi. Oleh karena itu kemampuan manajer dalam mengelola semua sumber daya termasuk manusia sangat perlu ditingkatkan. Manajer harus mampu meyakinkan *stakeholder* internal bahwa perubahan organisasi akan dapat membawa perubahan positif dan layanan/produk yang dihasilkan organisasi mampu memberikan nilai lebih/pelayanan prima kepada konsumen/masyarakat (Dawson, 2003).

### 13.2.2 Teori Perubahan Organisasi

Isu keberlanjutan organisasi menjadi sangat menarik dengan semakin ekstensifnya perubahan yang terjadi di luar dan sekitar organisasi. Perhatian terhadap kebutuhan untuk merencanakan dan mengelola perubahan dalam organisasi, telah menyebabkan meningkatnya intervensi pengembangan staf

dan upaya meningkatkan kemampuan manajer di bidang manajemen perubahan. Meningkatnya ketertarikan dalam manajemen perubahan organisasi telah berdampak pada meningkatnya kajian dan studi tentang organisasi dan perubahan di universitas dalam bentuk buku dan artikel ilmiah. Bacaan tersebut yang kadang masih berupa hipotesis dapat menjadi referensi dan petunjuk untuk manajer membangun organisasi yang lebih efektif, responsif, dan adaptif dalam menghadapi dunia yang secara terus menerus berubah (Collins, 1999).

Empat teori telah diterapkan dalam praktik yang umum pada perubahan organisasi yaitu (1) sistem, (2) pengembangan organisasi, (3) kompleksitas, dan (4) kondisi sosial. Empat kelompok tersebut telah diterima/diakui dalam tipologi perubahan organisasi dan menyarankan bahwa empat tipe dasar teori tersebut yang menekankan tujuan, orang, evolusi, dan konflik sebagai pemicu dan mekanisme perubahan. Meskipun tipologi ini tidak lengkap, namun akan dapat berguna dalam menjelaskan analisis teori. Review terhadap teori dilakukan berdasarkan 6 dimensi yang meliputi metafora organisasi, kerangka analitis, pemicu perubahan, proses perubahan, peran kepemimpinan, keengganan berubah (Rhydderch, 2004).

**Tabel 13.1:** Teori Perubahan Organisasi: Perbedaan dan Persamaan pada Dimensi (Rhydderch, 2004)

	Sistem	Pengembangan Organisasi	Kerumitan	Dunia Sosial
	Tujuan	Manusia	Evolusi	Konflik
Metafor Organisasi	Secara umum perubahan tidak sering, tidak terus menerus, dan disengaja		Secara umum muncul dan dikelola sendiri, dan perubahan itu tetap, berkelanjutan, dan kumulatif	
Kerangka Analisis	Perubahan terjadi pada tingkat organisasi tunggal		Perubahan terjadi ketika organisasi berinteraksi dengan organisasi lain	
Pemicu Perubahan	Tujuan jelas, ukuran, dan aruan halik saling berinteraksi	Tumpang tindih antara tujuan organisasi dan individu	Keinginan untuk mencoba batas pendekatan dan membuktikannya muncul secara bertahap	Perbedaan opini
Proses Perubahan	Perubahan sebagai prestasi yang baik	Perubahan sebagai proses Lewin	Perubahan adalah aliran confusian sudah berjalan tetapi tanpa akhir	Perubahan adalah konflik yang dilikuti sintesis menuju norma baru
Peran Pemimpin	Membangun ukuran dan proses impan balik	Mendorong partisipasi	Menginterpretasikan perubahan yang muncul bersama tim	Menciptakan pandangan strategis dari berbagai agenda
Keengganan Berubah	Disebabkan kekurangan data dan tujuan yang tidak jelas	Ketika individu dan organisasi berbeda tujuan	Sebagai salah satu tahap dalam proses pembuatan	Sebagai bagian alami dari proses konflik

## Teori Sistem

Teori sistem menekankan keterkaitan bagian-bagian dari suatu organisasi. Upaya untuk meningkatkan satu bagian membutuhkan pertimbangan terkait pengaruh dan keterkaitannya dengan sistem yang lain. Hal sama pentingnya

dengan untuk mengukur aspek organisasi seperti infrastruktur, tugas pekerjaan, teknologi dan sumber daya (manusia dan keuangan). Perubahan organisasi dapat dilakukan dengan mengubah variabel-variabel aspek tersebut baik secara tunggal atau dalam kombinasi. Perubahan variabel yang digunakan harus diawali dengan mengetahui kondisi masing masing variabel tersebut.

Oleh karena itu setiap variabel dalam organisasi yang menjadi bagian sistem organisasi harus diukur dengan menggunakan indikator yang jelas. Data yang dikumpulkan dapat digunakan untuk memengaruhi perencanaan perubahan organisasi dan untuk merangsang perbaikan organisasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur berbagai variabel dalam sistem didefinisikan (Rhydderch, 2004) sebagai

*” meaningful information which makes it possible to set priorities. Finally the indicators should motivate practices to induce change”.*

### **Pengembangan organisasi**

Pengembangan organisasi didefinisikan sebagai perubahan terencana dalam organisasi melalui implementasi ilmu pengetahuan yang menekankan proses interaksi dan keterlibatan manusia dalam sebuah organisasi. Ini mengasumsikan bahwa keberhasilan perubahan organisasi tergantung pada kesepakatan antara tujuan individu dan organisasi. Efektivitas kerja tim merupakan kunci utama dalam peningkatan kualitas pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi untuk mendukung hubungan kerja tim yang diindikasikan dengan kepuasan kerja dan persepsi *stakeholder* dipengaruhi variabel pemberdayaan, komunikasi, fleksibilitas dan kinerja organisasi (Goñi, 1999).

### **Teori kompleksitas**

Teori kompleksitas merupakan studi tentang sistem yang dicirikan dengan dinamika non linier. Teori ini menunjukkan bahwa praktik perubahan organisasi adalah sistem adaptif kompleks yang terdiri dari agen lokal yang interaksinya terus mengarah pada munculnya tingkah laku yang baru. Penguatan model atau metode pelayanan sebagai bagian dari sistem yang kompleks merupakan faktor penting dalam peningkatan/perbaikan hasil dari suatu organisasi. Perubahan yang dilakukan dalam sistem yang kompleks menjadi driver penting dalam peningkatan kontribusi organisasi untuk pelayanan kepada masyarakat/konsumen (Plsek and Greenhalgh, 2001). Perubahan muncul sebagai hasil interaksi antara agen di tingkat lokal dalam sistem yang kompleks dan antara sistem dengan lingkungannya.

### **Teori dunia sosial**

Teori dunia sosial menunjukkan bahwa perubahan muncul sebagai fungsi negosiasi dan negosiasi ulang antara dua atau lebih pelaku/stakeholder dalam dunia sosial. Teori ini menekankan pentingnya mempertimbangkan siapa yang menggunakan indikator dan untuk tujuan apa. Pertentangan sering terjadi dalam praktiknya yaitu antara kegiatan yang dipercaya mengarah pada peningkatan kualitas bagi konsumen dan kegiatan yang harus dilakukan untuk memuaskan target peningkatan kualitas.

Salah satu contohnya di Inggris adalah pertentangan antara kebutuhan untuk memenuhi harapan konsumen yang meningkat dan kebutuhan untuk memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan oleh regulator eksternal. Terkait hal tersebut, perubahan organisasi harus mampu menyeimbangkan tujuan yang dimiliki oleh pemangku kepentingan di dalam dan luar organisasi. Perubahan organisasi tidak dapat dimiliki hanya oleh satu kelompok, namun harus menjadi milik bersama dan keterlibatan semua pihak merupakan prasyarat keberhasilan perubahan organisasi (Tovey and Adams, 2001).

## **13.3 Tahapan Perubahan Organisasi**

Perubahan memang sangat menantang untuk direspon dan diimplementasikan dengan sukses. Perubahan tersebut mengandung banyak konsekuensi dan sulit untuk diprediksi. Perubahan merupakan hal yang sulit karena perubahan sangat terkait dengan orang-orang. Manajer diharapkan mampu memimpin organisasi dalam memulai, menerapkan dan mengelola perubahan. Pemimpin organisasi juga harus mampu dalam bermimpi tentang perubahan. Semua orang dalam organisasi di posisi apapun harus mampu bersiap memulai perubahan untuk menantang zona nyaman. Namun demikian, manajer juga harus mampu memahami sifat dan karakter serta perasaan anggota organisasi khususnya dalam menerima perubahan dalam organisasi.

Perubahan dalam masyarakat, perubahan ekonomi, perubahan teknologi sangat memengaruhi tata kelola organisasi baik dalam sumber daya, strategi, maupun standar operasional prosedur yang harus dilakukan. Perubahan organisasi menjanjikan banyak tambahan kinerja namun demikian kondisi sebaliknya juga dapat terjadi apabila perubahan organisasi dijalankan secara tidak efektif (Carnall and Todnem, 2014).

Untuk mewujudkan perubahan, langkah awal yang strategis adalah mengkomunikasikan dan membuat kesadaran semua pihak di organisasi tentang perubahan yang diinginkan dan layak dilakukan. Manajer harus mampu mendapatkan dukungan anggota organisasi bahwa perubahan sangat diperlukan.

Salah satu pendekatan terencana yang paling awal dan yang paling berpengaruh untuk mengelola perubahan menurut Lewin (1947) adalah dengan menggambarkan tiga tahap perubahan sebagai Mencairkan (Unfreezing), Mengubah (Change), dan Pembekuan Ulang (Refreezing). Fase pertama dari pencairan (unfreezing) adalah dicirikan oleh kesiapan perubahan, pembelajaran sebelumnya, perilaku dan asumsi tidak berlaku lagi.

Oleh karena itu, status quo yang terdapat pada organisasi ditantang dan dihancurkan, tekanan terkait dengan perubahan sangat mungkin untuk diamati. Tahap kedua yaitu perubahan (change) yang merupakan fase transisi bagi individu dari kondisi saat ini ke keadaan baru. Emosi negatif dari anggota organisasi berupa ketidakpuasan, yang disebabkan proses tahap sebelumnya, memotivasi orang/anggota organisasi untuk berubah.

Akhirnya, tahap ketiga adalah pembekuan ulang (refreezing), yang diindikasikan perubahan yang sekarang sudah permanen, individu menyesuaikan diri dengan kondisi baru sebagai keyakinan baru, sikap dan perilaku sudah terbentuk. Model Lewin menyatakan, dalam rangka budaya baru, perilaku, sikap, proses dan struktur dapat diadopsi anggota, maka budaya, perilaku, sikap, proses dan struktur yang lama harus dibuang (Bamford and Forrester, 2003; Todnem, 2005).

Namun demikian model terencana (planned model) oleh Lewin masih memiliki beberapa kelemahan seperti:

1. Model tersebut mengasumsikan bahwa kondisi di mana organisasi beroperasi adalah konstan, dan transisi mereka dari satu keadaan stabil ke keadaan stabil lainnya dapat dicapai melalui perencanaan.
2. Tidak memasukkan dan tidak berlaku untuk perubahan yang transformasional dan cepat
3. Mengabaikan situasi, seperti krisis, di mana pendekatan dan tindakan yang drastis/tindakan cepat diperlukan

4. Mengabaikan konsep penting dari kehidupan organisasi seperti konflik dan politik organisasi atau setidak-tidaknya dianggap dapat diatasi dengan mudah (Burnes, 2004).

Upaya yang perlu dilakukan untuk mengatasi kelemahan tersebut melalui pemahaman yang lebih mendalam terkait budaya organisasi, strategi dan struktur organisasi, serta anggota organisasi. Faktor tersebut dapat memfasilitasi perubahan organisasi lebih efektif atau sebaliknya merusak perubahan organisasi. Berbeda dengan pendekatan yang direncanakan, koreksi model oleh (Todnem, 2005) malahan menyediakan langkah sistematis sebelum direncanakan, pendekatan yang muncul lebih berfokus pada memfasilitasi perubahan dan kesiapan perubahan.

Mengatasi beberapa perbedaan dan kelemahan model perubahan Lewin, beberapa ahli mengemukakan model dan langkah-langkah perubahan organisasi seperti pada tabel berikut.

**Tabel 13.2:** Perbandingan Tiga Model Perubahan Organisasi (Todnem, 2005)

Penulis	Nama Model	Gambaran Model
Kanter et al. (1992)	Perintah melaksanakan perubahan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis organisasi dan kebutuhan perubahan</li> <li>2. Menciptakan visi dan arah</li> <li>3. Memisahkan dari masa lalu</li> <li>4. Menciptakan rasa mendesak</li> <li>5. Mendukung peran pemimpin</li> <li>6. Daftar sponsor politik</li> <li>7. Menyusun rencana implementasi</li> <li>8. Membangun struktur</li> <li>9. Komunikasi melibatkan anggota dan jujur</li> <li>10. Menekankan kembali dan melembagakan perubahan</li> </ol>
Kotter (1996)	8 tahap untuk keberhasilan transformasi organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membangun visi dan strategi</li> <li>2. Menciptakan rasa mendesak</li> <li>3. Menciptakan koalisi pemandu</li> <li>4. Memperkuat aksi secara luas</li> <li>5. Mengkomunikasikan perubahan visi</li> <li>6. Memperlakukan pendekatan baru dalam budaya</li> <li>7. Menghasilkan kesuksesan jangka pendek</li> <li>8. Konsolidasi hasil dan menghadirkan lebih banyak perubahan</li> </ol>
Luecke (2003)	7 tahap model perubahan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memobilisasi energi dan komitmen</li> <li>2. Mengembangkan visi bersama</li> <li>3. Mengidentifikasi kepemimpinan</li> <li>4. Melengkapi kesuksesan melalui kebijakan formal</li> <li>5. Fokus pada hasil</li> <li>6. Memulai perubahan dari pinggir</li> <li>7. Mengamati dan menyesuaikan respon strategi dalam proses perubahan</li> </ol>

## 13.4 Tipe Perubahan Organisasi

Dalam hal kedalaman dan tingkat perubahan, perubahan organisasi diklasifikasikan sebagai strategis dan non strategis/operasional (Rajagopalan and M.Spreitzer, 1996). Perubahan operasional ditujukan untuk meningkatkan kinerja organisasi, sementara perubahan strategis menghasilkan modifikasi orientasi bisnis dalam bentuk visi dan misi (Dievernich, 2015). Pada awal 1990-an, perubahan organisasi terbagi menjadi *morphogenic*, yang bertujuan untuk menemukan bentuk organisasi baru yang akan lebih cocok untuk bisnis. Sedangkan perubahan *morphostatic* menganggap gangguan sebagai informasi tentang kondisi eksternal sehingga perubahan kecil dilakukan untuk mempertahankan keadaan saat ini.

Dalam hal asal usul perubahan, perubahan organisasi dikategorikan sebagai direncanakan dan muncul sendirinya. Perubahan yang direncanakan merupakan proses perubahan yang diperkirakan berdasarkan asumsi yang dimiliki organisasi, proses analisis, implementasi, serta arah perubahan sudah ditentukan di awal. Tujuan utama dari perubahan ini adalah untuk menjamin bahwa bisnis mampu menyesuaikan dengan kebutuhannya. Perubahan yang direncanakan secara umum dapat didefinisikan sebagai tindakan yang disengaja, mengikuti penalaran sadar yang bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi dapat memenuhi tuntutan lingkungan internal dan eksternalnya.

Sedangkan, perubahan yang muncul (emergent) tidak dapat diprediksi dan tidak ada keinginan perubahan yang tepat dan jelas sebelumnya (Weick and Quinn, 1999). Selanjutnya digambarkan bahwa dalam hal urutan perubahan, perubahan organisasi diklasifikasikan menjadi orde pertama dan orde kedua. Perubahan tahap pertama mengacu pada perubahan bertahap yang bersifat kontinu dan setiap hari serta tidak memiliki dampak pada sistem organisasi yang sedang berjalan (Aravopoulou, 2018).

Perubahan tahap kedua (second order change) didefinisikan sebagai perubahan radikal, multidimensi dan bertingkat yang dicirikan oleh perubahan besar yang mengubah seluruh organisasi (Chapman, 2002). Perubahan organisasi dikategorisasikan sebagai pengembangan apabila berada pada status tahap pertama (first order) dan terencana, kategori evolusioner apabila berada pada tahap pertama (first order) dan tidak terencana. Perubahan organisasi berada pada kategori transformasional apabila berada pada status perubahan tahap kedua (second order) dan terencana, dan akhirnya kategori revolusioner ketika statusnya tahap kedua (second order) dan tidak terencana.

Dalam hal waktu dan tingkat perubahan, perubahan organisasi diklasifikasikan menjadi perubahan perkembangan, perubahan transisi, dan perubahan *transformasional*. Perubahan *transformasional* merupakan perubahan radikal keadaan sebelumnya menuju situasi organisasi yang diinginkan. Sedangkan perubahan transisi mengacu pada peralihan dari saat ini ke keadaan masa depan yang baru. Perubahan perkembangan (developmental) bertujuan untuk berkontribusi pada perkembangan lebih lanjut fitur bisnis yang tersedia terutama dengan meningkatkan proses atau keterampilan.

Oleh karena itu, jenis perubahan tersebut berorientasi pada orang/manusia dan berorientasi pada proses (Dievernich, 2015). Dalam hal kebutuhan akan perubahan, (Ibbs, Wong and Kwak, 2001) mengklasifikasikan perubahan organisasi ke perubahan yang dibutuhkan dan perubahan elektif (pilihan). Perubahan yang dibutuhkan merupakan perubahan yang penting dan harus dilakukan sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. Sedangkan perubahan elektif (pilihan) merupakan perubahan organisasi yang meliputi modifikasi untuk meningkatkan efektivitas bisnis walaupun perubahan tersebut tidak memenuhi tujuan organisasi.



## **Bab 14**

# **Sikap, Perilaku, dan Kepuasan Dalam Bekerja**

### **14.1 Pendahuluan**

Sumber daya manusia dalam menjalankan perannya pada sebuah organisasi memiliki ragam sikap kerja dan perilaku kerja serta kepuasan dalam bekerja di tempat mereka bekerja. Antara karyawan satu dengan yang lainnya tidaklah sama dalam mengapresiasi sikap kerja mereka. Budaya yang dibawa oleh setiap karyawan memengaruhi karyawan tersebut dalam bersikap. Sikap kerja berisi evaluasi positif atau negatif yang dimiliki seseorang tentang aspek-aspek lingkungan kerja mereka (Margaretha and NATALIA, 2012).

Dalam ilmu manajemen sumber daya manusia, sebagian besar sikap kerja difokuskan pada tiga sikap yaitu kepuasan kerja, keterlibatan kerja dan komitmen organisasional (Robbins, 2006). Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi pekerja atau karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting bagi pekerjaannya (Luthans, 2006). Kepuasan kerja menggambarkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini menunjukkan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Muayyad and Gawi, 2017).

Sikap kerja saling berkaitan dengan perilaku kerja dimana perilaku kerja tersebut merupakan suatu karakteristik dan tingkah laku yang terdapat dalam setiap individu atau suatu perusahaan yang terdapat dinamika kepemimpinan (Robbins and Coulter, 2012). Perilaku kerja inilah yang akan menjadi faktor dasar yang wajib dan harus diketahui oleh perusahaan agar dapat mengerti serta memahami perilaku kerja yang ditimbulkan saat karyawan tersebut bekerja karena hal ini akan memengaruhi kesuksesan sebuah perusahaan atau organisasi dalam perusahaan tersebut (Thernando Maulana, 2018).

## 14.2 Sikap

Sikap adalah komponen yang tidak bersifat statis, namun dinamis dan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor (Muflukhati, Nurmayanti and Alfiasari, 2010). Sikap dapat merupakan suatu perasaan yang tidak disertai oleh kecenderungan untuk berbuat atau bertindak sesuai dengan sikapnya (Adi Irawan Setiyanto, 2018). Sikap seseorang tercermin dari kecenderungan perilakunya dalam menghadapi suatu situasi lingkungan yang berhubungan dengannya.

Sikap adalah tanggapan ataupun respons yang mengandung komponen-komponen kognitif (pengetahuan), afektif (sejauh mana penilaianya terhadap objek), kognitif (kecenderungan untuk berbuat), yang dilakukan oleh seseorang terhadap sesuatu objek atau stimulus dari lingkungannya, Menurut Tahir dalam (Purba et al., 2020). Sikap dapat didefinisikan sebagai kecenderungan merespons sesuatu secara konsisten untuk mendukung atau tidak mendukung dengan memperhatikan suatu objek tertentu, Kreitner and Kinicki dalam (Purba et al., 2020).

### 14.2.1 Aspek-Aspek Sikap

Merujuk pendapat Secord and Bacman, Kreitner and Kinicki dalam (Purba et al., 2020) yang membagi sikap menjadi tiga komponen, yakni komponen kognitif, komponen afektif, komponen kognitif. Ketiga komponen tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Komponen Kognitif, merupakan komponen yang terdiri dari pengetahuan. Pengetahuan yang membentuk pendapat dan keyakinan tertentu tentang objek sikap.

2. Komponen Afektif, merupakan komponen yang berhubungan dengan perasaan senang maupun tidak senang, sehingga memiliki sifat evaluatif. Komponen ini berhubungan dengan sistem nilai yang dianut pemilik sikap.
3. Komponen Konatif, merupakan komponen sikap yang berupa kesiapan seseorang untuk berperilaku yang berhubungan dengan objek sikap.

### **14.2.2 Jenis-Jenis Sikap**

Sikap kerja berisi evaluasi positif maupun negatif yang dimiliki setiap manusia tentang aspek-aspek di lingkungan kerja mereka. Setiap manusia memiliki berbagai jenis sikap yang berbeda. Jenis-jenis sikap ada tiga yakni (Purba et al., 2020):

1. Job Satisfaction, sikap yang menentukan kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya dengan cara memberikan evaluasi positif terhadap pekerjaannya.
2. Job Involvement, sikap yang menggambarkan sampai sejauh mana partisipasi aktif dan benar benar peduli dengan bidang pekerjaannya.
3. Organization Commitment, sikap yang menunjukkan sampai mana seseorang melibatkan diri dalam organisasi beserta dengan tujuan-tujuannya dan ingin menjaga anggota-anggota organisasinya dalam organisasi tersebut.

## **14.3 Perilaku**

Perilaku kerja merupakan suatu karakteristik dan tingkah laku yang terdapat dalam setiap individu atau suatu perusahaan yang terdapat dinamika kepemimpinan (Robbins and Coulter, 2012). Perilaku kerja sangat berperan penting dalam kehidupan bekerja. Perilaku kerja merupakan tindakan dan sikap yang ditunjukkan oleh orang-orang yang bekerja. Menurut para ahli lain perilaku kerja yaitu kemampuan kerja dan perilaku-perilaku dimana hal tersebut sangat penting di setiap pekerjaan atau situasi kerja (Tahir,2014).

Dari pengertian tersebut maka dapat disimpulkan perilaku kerja yaitu kemampuan bekerja dan tindakan dari para pekerja dimana mereka menunjukkan tindakan dalam menjalankan serta melaksanakan tugas-tugas yang ada di tempat mereka bekerja. Berdasarkan pengertian lain menyebutkan bahwa perilaku kerja ini sebagai motivasi, kebiasaan, dan budaya dalam bekerja

### **14.3.1 Faktor - Faktor yang Memengaruhi Perilaku**

Ada beberapa faktor yang memengaruhi perilaku manusia, seperti yang diutarakan oleh kretner and kinicki dalam (Purba et al., 2020), yaitu:

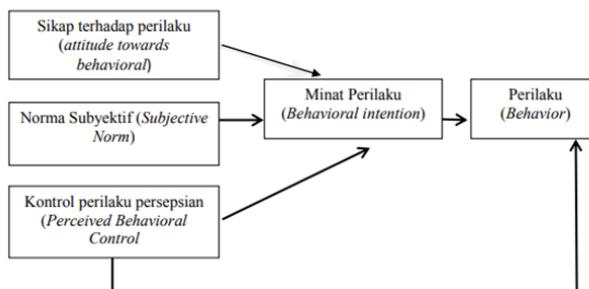
1. Motivasi, motivasi merupakan sebab akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Motivasi pada dasarnya berusaha bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan membuat perilaku individu agar setiap individu bekerja sesuai dengan keinginan pimpinan.
2. Sikap, sikap merupakan suatu cara untuk merespons sesuatu secara konsisten untuk mendukung atau tidak mendukung dengan memperhatikan suatu objek tertentu. Sikap sangat memengaruhi perilaku pada suatu tingkat yang berbeda dengan nilai.
3. Keyakinan, keyakinan merupakan hasil dari pengamatan langsung dan kesimpulan dari hubungan yang dipelajari sebelumnya. Keyakinan seseorang juga dapat didefinisikan sebagai representasi mental lingkungan yang relevan, lengkap dengan hubungan sebab dan akibat yang ada.
4. Imbalan dan Hukuman, sifat imbalan atau hukuman yang dilaksanakan sangat memengaruhi perilaku seseorang.
5. Budaya, budaya juga dapat membantu anggota organisasi dalam membenarkan perilaku yang sudah ada dan merupakan aset yang berharga, jika perilaku seseorang tersebut tidak sesuai maka penguatan ini akan menjadi beban *ability*.

### **14.3.2 Teori Perilaku**

Perilaku sangat dipengaruhi oleh sikap, yang membedakan antara perilaku dengan sikap ditentukan oleh *intention*, yaitu kesiapan seseorang untuk

mewujudkan perilaku tertentu. Adjen mengembangkan model untuk memfokuskan *intention* sebagai kunci hubungan antara sikap dengan perilaku terencana menurut Kreitner dan Kinicki dalam (Robbins, 2015).

Model tersebut dapat dilihat dari teori perilaku terencana Azjen berikut ini (Robbins, 2015):



**Gambar 14.1:** Teori Perilaku Terencana Ajzen (Robbins, 2015)

Dapat dijelaskan teori perilaku terencana sebagai berikut:

1. Attitude Toward the Behavior

Sikap terhadap perilaku menunjukkan tingkat keadaan dimana orang mempunyai evaluasi yang menyenangkan dan tidak menyenangkan atau penilaian terhadap perilaku yang menjadi masalah.

2. Subjective Norm

Norma subjektif adalah sebagai faktor sosial yang menunjukkan tekanan spesial yang dirasakan untuk melakukan atau tidak melakukan perilaku.

3. Perceived Behavioral Control

Kontrol perilaku yang dirasakan menunjukkan perasaan mudah atau sukar untuk mewujudkan perilaku dan diasumsikan mencerminkan pengalaman masa lalu dan demikian pula antisipasi terhadap rintangan dan hadapan.

## 14.4 Kepuasan Dalam Bekerja

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan dimana para karyawan menjalankan serta memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2001). Kepuasan kerja menggambarkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini menunjukkan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Muayyad and Gawi, 2017).

Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pekerja atau karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting bagi pekerjaannya (Luthans, 2006). Menurut para ahli lain kepuasan kerja merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya mengenai suatu perasaan positif tentang pekerjaannya (Robbins and Judge, 2008). Jadi dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif dari hasil evaluasi dari pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi dalam pekerjaannya.

### 14.4.1 Teori Kepuasan dalam Bekerja

Teori kepuasan kerja ingin mengungkapkan apa yang membuat sebagian karyawan lebih puas terhadap pekerjaan daripada beberapa karyawan yang lain. Pada dasarnya teori-teori tentang kepuasan kerja yang dikenal ada tiga macam (Veithzal, 2010) yaitu:

#### 1. Teori Ketidaksesuaian (Discrepancy Theory)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang di rasakan. Apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

#### 2. Teori Keadilan (Equity theory)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (equity) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Setiap orang akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan

rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

### 3. Teori dua faktor (Two Factor theory)

Menurut teori ini kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*.

*Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. *Dissatisfies* (hygiene factors) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status.

#### 14.4.2 Faktor - Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Dalam Bekerja

Ada beberapa faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja (Prabu, 2004) yaitu:

1. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan, umur, jenis kelamin, kondisi, fisik, pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan, finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

Banyak faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Karyawan satu dengan yang lain akan

memiliki faktor yang berbeda yang akan memengaruhi kepuasan kerjanya. Menurut para ahli lain ada beberapa faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja seseorang (Martoyo, 2007) yaitu:

1. Tingkat absensi karyawan
2. Perputaran (turnover) tenaga kerja
3. Semangat kerja
4. Keluhan
5. Masalah-masalah personal yang khusus lainnya

#### **14.4.3 Pengukuran Kepuasan Dalam Bekerja**

Tingkat kepuasan kerja karyawan dapat diketahui dengan cara mengukur kepuasan kerja karyawan tersebut. Pengukuran kepuasan kerja dapat berguna sebagai penentuan kebijakan organisasi. Ada tiga cara untuk melakukan kepuasan kerja (Wibowo, 2011) yaitu:

1. Rating scales dan kuesioner

Rating scales dan kuesioner merupakan pendekatan pengukuran kepuasan kerja yang paling umum dipakai dengan menggunakan kuesioner dimana *rating scales* secara khusus disiapkan. Dengan menggunakan ini, orang menjawab pertanyaan yang memungkinkan mereka melaporkan reaksi mereka pada pekerjaan mereka.

2. Critical incidents

Disini individu menjelaskan kejadian yang menghubungkan pekerjaan mereka yang mereka rasakan terutama memuaskan atau tidak memuaskan.

3. Interviews

Interview merupakan prosedur kepuasan kerja dengan melakukan wawancara tatap muka dengan pekerja. Hal ini dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan secara berhati-hati kepada pekerja dan mencatat jawabannya secara sistematis.

#### **14.4.4 Etika Dalam Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah lebih dari sekedar memperbaiki perilaku kerja dan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja juga merupakan masalah etika yang

memengaruhi reputasi organisasi dalam komunitas. Seseorang menggunakan sebagian besar waktunya untuk bekerja dalam organisasi, dan banyak masyarakat sekarang mengharapkan perusahaan menyediakan lingkungan kerja yang aman dan menyenangkan. Orang di beberapa negara dengan ketat memonitor peringkat perusahaan terbaik sebagai tempat bekerja. Ini merupakan indikasi bahwa kepuasan kerja adalah nilai kebaikan yang dipertimbangkan sebagai kemauan baik pada *employers*.

Kebaikan ini menjadi nyata ketika organisasi mempunyai kepuasan kerja. Perusahaan berusaha menyembunyikan fakta ini, dan ketika masalah etika menjadi publik, pemimpin korporasi biasanya cepat memperbaiki situasi (Robbins, 2015).



# Daftar Pustaka

- Achmad Sobirin (2019) Perilaku Organisasi. 2nd edn. Edited by Haryati and Irmawaty. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Adi Irawan Setiyanto, S. N. H. (2018) ‘Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap turnover intention (pada perusahaan manufaktur di kawasan industri anbil kota Batam)’, *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 1(1), pp. 9–25.
- Allen, J. L, Rybczyk, E. J, & Judd, B B (2006). “Communication Style And The Managerial Effectiveness of Male and Female Supervisors”. *Journal of Business & Economics Research*, 4, 7-18.
- Amanda, E. A., Budiwibowo, S. and Amah, N. (2017) ‘Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun, *Assets: Jurnal Akuntansi dan Pendidikan*, 6(1), p. 1. doi: 10.25273/jap.v6i1.1289.
- Amir, T. M. (2017) Perilaku Organisasi. Jakarta: PT Fajar Interpratama Mandiri.
- Amirullah (2015) Pengantar Manajemen. Edited by Mitra Wacana Media. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Aravopoulou, E. (2018) ‘Organisational change : A conceptual and theoretical review .’, (April). doi: 10.37055/nsz/129349.
- Arni, M. (2005). Komunikasi Organisasi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Aziz, A., Sahra, A. and Budi S, N. F. (2019) ‘Pelatihan Komunikasi Interpersonal Untuk Meningkatkan Teamwork Karyawan pada Pt.X’, Al-

- Qalb: Jurnal Psikologi Islam, 9(1), pp. 41–58. doi: 10.15548/alqalb.v9i1.852.
- Badeni (2013) Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Bandung: Alfabeta.
- Bagia, Wayan. I. (2015) "Perilaku Organisasi". Yogyakarta: Penerbit PT Graha Ilmu.
- Bamford, D. R. and Forrester, P. L. (2003) 'Managing planned and emergent change within an operations management environment', International Journal of Operations and Production Management, 23(5–6), pp. 546–564. doi: 10.1108/01443570310471857.
- Bangun, W. (2012) Manajemen Sumber Daya Manusia. Edited by Tim Perti 1. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Baruch, Y. (1999) 'Integrated career systems for the 2000s', International Journal of Manpower, 20(7), pp. 432–457. doi: 10.1108/01437729910292239.
- Basri, S. (2021) Kelompok dan Tim dalam Organisasi, <https://www.setabasri.com>. Available at: <https://www.setabasri.com/2011/01/kelompok-dan-tim-dalam-organisasi.html> (Accessed: 3 May 2021).
- Bismala, L., Nel, A., dan Titin, F. (2015). Perilaku Organisasi. Medan: UMSU Press.
- Brooks, I. (2009) Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation. 4th edn. Harlow: Pearson Education Limited.
- Buchanan, D. A. and Huczynski, A. A. (2017) Organizational Behaviour. Ninth. Harlow: Pearson Education Limited.
- Burnes, B. (2004) Managing change. Prentice Hall, New Jersey, USA. doi: 10.4324/9781315122779.
- Carnall, C. and Todnem, R. (2014) Managing change in Organizations, Pearson. PEARSON, United Kingdom.
- Caza Brianna Barke, Brianna Barker Olekalns, Mara Vogus, J. T. . (2020) How to Mend a Work Relationship, Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2020/02/how-to-mend-a-work-relationship%0Aconflict> (Accessed: 10 May 2021).

- Champoux, J. E. (2011) *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations*. Fourth. New York: Routledge.
- Chapman, J. A. (2002) 'A framework for transformational change in organisations', *Leadership & Organization Development Journal*, 23(1), pp. 16–25. doi: 10.1108/01437730210414535.
- Chevron (2021) Chevron di Indonesia, *Chevron*. Available at: <https://indonesia.chevron.com/about>.
- Cohen, S. G., Ledford, G. E. and Spreitzer, G. M. (1996) 'A Predictive Model of Self-Managing Work Team Effectiveness', *Human Relations*. SAGE Publications Ltd, 49(5), pp. 643–676. doi: 10.1177/001872679604900506.
- Collins, D. (1999) *Organizational change: sociological perspectives*, *Choice Reviews Online*. doi: 10.5860/choice.36-4779.
- Colquitt, J., LePine, J. A. and Wesson, M. J. (2011) *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill.
- Cruden & Sherman. (1976). *Personnel Management*. Ohio: South-Western Publishing, Co.
- Dahri, N. W. (2020) Tim dan Organisasi, <https://www.kompasiana.com/nwdjj/5ea26219d541df11822624f2/tim-dan-organisasi> (Accessed: 2 May 2020).
- Danandjaya, K. (2020) 'Perilaku Individu Dalam Organisasi', *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara*, 1(2), pp. 125–131.
- Dawson, P. (2003) *Understanding Organizational Change*, SAGE Publications Ltd. London, England: SAGE Publications, London.
- Dievernich, F. E. P. (2015) *The rediscovery of the human being and the future of change management, Change Management and the Human Factor: Advances, Challenges and Contradictions in Organizational Development*. doi: 10.1007/978-3-319-07434-4\_2.
- Dwi, A. (2018) 10 Cara Sederhana Membangun Kerja Tim yang Solid dan Efektif, <https://www.duniakaryawan.com/cara-membangun-kerja-tim/> (Accessed: 12 May 2021).

- Effendy, O. U. (2009). Komunikasi teori dan praktek. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Endang Pitaloka (2013) 'Modul Perilaku Organisasi', pp. 1–186.
- Floyd, P. (2002) *Organizational change, Power and Interdependence in Organizations*. Magdalen Road,Oxford, United Kingdom: Capstone Publishing , United Kingdom. doi: 10.1017/CBO9780511626562.019.
- Gaffar, I. D., Abduh, T. and Yantahin, M. (2017) 'PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT SUMBER ALFARIA TRIJAYA DI MAKASSAR', *Journal Riset Edisi XVI*, 3(5), pp. 13–25.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. and Donnelly, J. H. (1996) *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses* Jilid 2. Penerbit Erlangga.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. and Donnelly, J. H. J. (1985) *Organisasi*. Kelima. Edited by A. Dharma. Erlangga: Erlangga.
- Gilson, L. L., Maynard, M. T. and Bergiel, E. B. (2013) 'Virtual Team Effectiveness: An Experiential Activity', *Small Group Research*, 44(4), pp. 412–427. doi: 10.1177/1046496413488216.
- Ginting, P. (2019) 'Penyesuaian Diri Dalam Organisasi', *Mpu Procuratio: Jurnal Penelitian Manajemen*, 1(2), pp. 219–225. Available at: <file:///C:/Users/User/Downloads/314-Article-Text-553-1-10-20191102.pdf>.
- Goldhaber, G.M. (1990). *Organizational Communication* (5th ed). Dubuque, IA: Wtn. C. Brown Company.
- Goñi, S. (1999) 'An analysis of the effectiveness of Spanish primary health care teams', *Health Policy*, 48(2), pp. 107–117. doi: 10.1016/S0168-8510(99)00036-6.
- Greenberg, J. and Baron, R. A. (2002) *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. 8Th edn. Canada: Pearson - Prentice Hall.
- Greenberg, J. and Baron, R. A. (2003) *Behavior in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Pearson Education.
- Griffin, J. (2003). *Customer Loyalty: Menumbuhkan dan Mempertahankan Pelanggan*. Jakarta: Airlangga.

- Griffin, R. W. (2004) *Manajemen*. Ketujuh. Edited by W. C. Kristiaji. Jakarta: Erlangga.
- GULTOM, D. K. (2014) 'PENGARUH BUDAYA ORGANISASI PERUSAHAAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PERUSAHAAN GAS NEGARA (PERSERO) Tbk MEDAN, JURNAL MANAJEMEN & BISNIS, 14(02), pp. 176–184.
- Hamid, F dan Budianto, H. (2011), Ilmu Komunikasi Sekarang dan. Tantangan Masa Depan. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Handoko, T. H. (1986). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T. H. (2001) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Haveman, H. A., Russo, M. V. and Meyer, A. D. (2001) 'Organizational Environments in Flux: The Impact of Regulatory Punctuations on Organizational Domains, CEO Succession, and Performance', *Organization Science*, 12(3), pp. 253–273. doi: 10.1287/orsc.12.3.253.10104.
- Helms-Mills, J., Dye, K. and Mills, A. J. (2008) *Understanding organizational change, Understanding Organizational Change*. New York City, USA: Routledge , New York, USA. doi: 10.4324/9780203002209.
- Hendyat. (2010). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C. and Curphy, G. J. (2012) *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*. Edisi 7. Jakarta: Salemba Humanika.
- Husaini, Rahman, Fauzie dkk. (2017) " Perilaku Organisasi ". Yogyakarta : Penerbit: Expert.
- Ibbs, C. W., Wong, C. K. and Kwak, Y. H. (2001) 'Project Change Management System', *Journal of Management in Engineering*, (July), pp. 159–165.
- Inayatuddiniyah, Iswadi, U. and Mahfudoh (2019) 'Pengaruh Perilaku Individu Terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Hotel Sari Kuring Indah Kota Cilegon', in PROSIDING SEMINAR NASIONAL HUMANIS 2019 PENGARUH, pp. 153–160. Available at: <http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/Proceedings/article/view/5534>.

- Indartono, S. (2013) Pengantar Manajemen : Character Inside. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Isern, J. and Pung, C. (2007) 'Harnessing energy to drive organizational change', *McKinsey Quarterly*, 2007(1), pp. 16–19.
- Ivancevich, J. M., Robert, K. and Matteson, M. T. (2005) Perilaku dan Manajemen Organisasi. Edisi 1. Jakarta: :Erlangga.
- Jayasinghe, R. C. P. (2007) *Organizational Behaviour A Simplified Study Manual*. Colombo, Sri Lanka: Global Education and Training Centre, Colombo, Sri Lanka.
- Jenuja Prachi (2019a) Interpersonal Relationship Model, Management Study Guide. Available at: <https://www.managementstudyguide.com/interpersonal-relationship-model.htm> (Accessed: 11 May 2021).
- Jenuja Prachi (2019b) Introduction to Group Behavior in Organizations, Management Study Guide. Available at: <https://www.managementstudyguide.com/group-behavior.htm> (Accessed: 10 May 2021).
- Jones, G. R. (2013) *Organizational Theory, Design, and Change*. Boston, USA: Pearson Education, Inc., publisher.
- Juneja Prachi (2019) The Impact of Culture on Group Behavior, Management Study Guide. Available at: <https://www.managementstudyguide.com/impact-of-culture-on-group-behavior.htm> (Accessed: 10 May 2021).
- Kaswan (2017) Psikologi Industri & Organisasi. Edited by Alfabet. Bandung: Alfabet.
- Katzenbach, Jon R and Smith, D. K. (1993) 'The Discipline of Teams', *Harvard Business Review*, pp. 162–172. Available at: <https://hbr.org/1993/03/the-discipline-of-teams-2>.
- Katzenbach, Jon R. and Smith, D. K. (1993) *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization*. Boston: Harvard Business School Press.

- Koencoro, G., Musadieq, M. and Susilo, H. (2013) ‘Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja (Survei pada Karyawan PT INKA (Persero) Madiun’, *Jurnal Administrasi Bisnis*, 5(2), pp. 1–8.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (2014) *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. 9th edn. Jakarta: Salemba Empat.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (2015) *Perilaku Organisasi*. 9th edn. Edited by D. A. Halim. Jakarta: Salemba Empat.
- Kudussamah (2020) ‘Dasar-Dasar Perilaku Individual Dalam Perilaku Organisasi Di Era Digital’, *Jurnal Literasiologi*, 4(1), pp. 1–6. doi: 10.47783/literasiologi.v4i1.128.
- Lawasi, E. S. and Triatmanto, B. (2017) ‘Pengaruh Komunikasi, Motivasi, Dan Kerjasama Tim Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan’, *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(1). doi: 10.26905/jmdk.v5i1.1313.
- Lencioni, P. M. (2002) *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. 1ST edn. New Jersey: Wiley.
- Lewin, K. (1947) *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*, *Human Relations*. doi: 10.1177/001872674700100103.
- Li, X., Liao, H. and Wen, Z. (2021) ‘A consensus model to manage the non-cooperative behaviors of individuals in uncertain group decision making problems during the COVID-19 outbreak’, *Applied Soft Computing*. Elsevier B.V., 99, p. 106879. doi: 10.1016/j.asoc.2020.106879.
- Liliweri, A. (2017). *Komunikasi antar Personal*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Lubis, D. P. et al. (2010) *Dasar-dasar Komunikasi*. Bogor: Sains KPM IPB Press.
- Luthans, F. (2006) *Perilaku Organisasi*. edition 10. Yogyakarta: ANDI Yogyakarta.
- Luthans, F. (2011) *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. Twelfth. Edited by B. Gordon. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Mahon, M. M. (2021) *What Is Group Behavior? (with pictures)*, Info Bloom.com. Available at: <https://www.infobloom.com/what-is-group-behavior.htm> (Accessed: 10 May 2021).

- Mambula, C. J., Francis, F. and Zirra, C. T. O. (2021) 'Effect of Employee Involvement in Decision Making and Organization Productivity', *Archives of Business Research*, 9(3), pp. 28–34. doi: 10.14738/abr.93.9848.
- Margaretha, M. and NATALIA, N. (2012) 'Pengaruh Sikap Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Duta Marga Silima Di Jakarta', *Jurnal Manajemen dan Bisnis Universitas Bandar Lampung*, 2(2), p. 111133.
- MaRs (2014) 'Career planning and development: Meeting business and employee needs'. Available at: <https://www.marsdd.com/mars-library/career-development/>.
- Martoyo, S. (2007) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- McClure, C. R. (1978) 'The information rich employee and information for decision making: Review and comments', *Information Processing and Management*, 14(6), pp. 381–394. doi: 10.1016/0306-4573(78)90003-1.
- McShane, S. L. and Glinow, M. A. Von (2014) *Organizational Behavior*. 7th ed. New York: McGraw-Hill Education.
- McShane, S. L. and Von Glinow, M. A. Y. (2018) *Organizational Behavior : Emerging Knowledge. Global Reality* (8th) Edition, McGraw-Hill.
- Meutia, S. (2014) *Perancangan Organisasi*,Fakultas Teknik Universitas Malikussaleh Jurusan Teknik Industri. Aceh Utara: FAKULTAS TEKNIK UNIVERSITAS MALIKUSSALEH.
- Miftachurohman. (2017). *Komunikasi Dalam Organisasi*. Tersedia [online]. <https://miftachurohman.web.ugm.ac.id/makalah-komunikasi-dalam-organisasi/> Diakses 20 May 2017.
- Moorhead, G. and Griffin, R. W. (2010) *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Florida: South-Western/Cengage Learning.
- Muayyad, D. M. and Gawi, A. I. O. (2017) 'Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah X Kantor Wilayah II', *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 9(1), p. 75. doi: 10.25105/jmpj.v9i1.1396.
- Muflikhati, I., Nurmayanti, N. and Alfiasari, A. (2010) ““Analisis Tingkat Kesejahteraan, Sikap, Perilaku, dan Tingkat Kepuasan Keluarga Sasaran Program Konversi Minyak Tanah ke LPG di Kota Bekasi””, *Jurnal Ilmu*

- Keluarga dan Konsumen, 3(2), pp. 114–121. doi: 10.24156/jikk.2010.3.2.114.
- Mulyadi, D. (2015) Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan Konsep dan Aplikasi Administrasi Manajemen dan Organisasi Modern. Bandung: Alfabeta.
- Mulyana, D. (2011). Ilmu Komunikasi. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ndraha, Taliziduhu. (2005) “Teori Budaya Organisasi.” Jakarta: Penerbit: Rineka Cipta.
- Neslianita, I. (2019) Mengatasi 5 Hambatan Bekerja dalam Tim, <https://www.im-cons.com>. Available at: <https://www.im-cons.com/post/5-cara-mengatasi-hambatan-dalam-tim-atai-hambatan-bangun-tim-yang-kohesif-dan-efektif> (Accessed: 8 May 2021).
- Noer, M. (2020) Pengertian Pelatihan dan Pengembangan Karyawan dan Jenis-Jenisnya, <https://presenta.co.id/>. Available at: <https://presenta.co.id/artikel/pelatihan-dan-pengembangan-karyawan/> (Accessed: 15 December 2020).
- Nurisman, I. H., T. D. S. and Syaharudin, M. (2017) ‘Pengaruh Budaya Organisasi Dan Karakteristik Individu Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara XII Kantor Wilayah I Jember’, e-Journal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi, 4(1), p. 92. doi: 10.19184/ejeba.v4i1.4599.
- Oguz (2010) ‘The Relation Between The Leadership Style of The School Administrators and The Organizational Citizenship Behaviors of Teacher’, Procedia Social and Behavioral Sciences 9, pp. 1188–1193.
- Palmer, I., Dunford, R. and Buchanan, D. A. (2016) Managing organizational change: A Multiple Perspectives Approach. New York City, USA: McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York, NY. doi: 10.1016/B978-0-12-803806-2.00019-4.
- Panuju, R. (2001). Komunikasi Organisasi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Plsek, P. E. and Greenhalgh, T. (2001) ‘The challenge of complexity in health care’, British Medical Journal, 323(7313), pp. 625–628.
- Prabu, A. (2004) Manajemen SDM Perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- PT Bukit Makmur Mandiri Utama (2021) BUMA Profil Perusahaan. Available at: <https://deltadunia.com/id/tentang-buma/profil-perusahaan/>.
- PT Pertamina (2021a) Sekilas Pertamina, Pertamina. Available at: <https://www.pertamina.com/id/siapa-kami>.
- PT Pertamina (2021b) Tata Nilai AKHLAK KEBERLANJUTAN, pertamina.com. Available at: <https://www.pertamina.com/id/akhlak#:~:text=AKHLAK> adalah kependekan dari Amanah, Loyal%2C Adaptif%2C dan Kolaboratif.&text=AKHLAK bagi Pertamina adalah sebagai, dan entitas anaknya secara berkelanjutan.
- Purba, S. et al. (2020) 'Perilaku Organisasi', Buku Elektronik, pp. 47–57.
- Purwanto, D. (2003). Komunikasi Bisnis. Edisi 2. Jakarta: Erlangga.
- Rajagopalan, N. and M. Spreitzer, G. (1996) 'Toward a Theory of Strategic Change: A Multi-lens Perspective and Integrative Framework Author (s ): Nandini Rajagopalan and Gretchen M. Spreitzer Source : The Academy of Management Review , Vol . 22 , No . 1 ( Jan ., 1997 ), pp . 48-79 Published by ', Academy of Management Review, 22(1), pp. 48–79.
- Rajagukguk, tiur (2017) 'PENGARUH PERILAKU ORGANISASI TERHADAP PRESTASI KARYAWAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II (PERSERO) MEDAN', Jurnal Ilmiah Methonomi, 3(2), pp. 124–137. Available at: <https://media.neliti.com/media/publications/197040-ID-pengaruh-perilaku-organisasi-terhadap-pr.pdf>.
- Rhydderch, M. (2004) 'Organisational change theory and the use of indicators in general practice', Quality and Safety in Health Care, 13(3), pp. 213–217. doi: 10.1136/qhc.13.3.213.
- Rivai, V. and Mulyadi, D. (2013) Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Ketiga. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbin, J. G., & Jones, B. S. (1982). Effective Communication for Today's Manager. Terjemahan R. Truman Sirait. Jakarta: Tulus Jaya.
- Robbins, P, S dan Judge, Timothy. (2015) " Perilaku Organisasi Organizational Behavior "Depok: Penerbit: Salemba Empat.

- Robbins, P. S. and Judge, T. A. (2008) Perilaku Organisasi (organizational behavior. 12th edn. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. (2006) Perilaku Organisasi. edisi kese. Indonesia: Macan jaya cemerlang.
- Robbins, S. P. (2003) Essentials of Organizational Behavior. 7th Editio. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2007) Perilaku Organisasi. 10th edn. Edited by B. Sarwiji. Jakarta: Indeks.
- Robbins, S. P. (2015) Perilaku Organisasi.
- Robbins, S. P. and Coulter, and M. (2012) 'Management, Eleventh Edition', United States of America: Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P. and Coulter, M. (2012) Management. Eleventh E, Prentice Hall. Eleventh E. Edited by Prentice Hall. New Jersey: Prentice Hall. doi: 10.4324/9781315024790-16.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2007) Perilaku Organisasi : Organizational Behavior. Jilid-1. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2008) Perilaku Organisasi. Sebelas. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2013) Perilaku Organisasi. Terjemahan Organizational Behavior. Edisi 16. Edited by A. Susila. Penerbit Salemba Empat.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2014) Perilaku Organisasi. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2017) Perilaku Organisasi. 16th edn. Edited by A. Suslia, P. P. Lestari, and D. Hasbiy. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. and Beward, K. E. (2018) Essentials of Organizational Behavior. Canadian. Edited by C. O'Donnell and K. Townsend. Ontario: Pearson Canada Inc.
- Sabirin, A. (2018) Perilaku Organisasi. Tanggerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Sallis, E. (2007) otal Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan. Edited by Ahmad Ali Riyadi. Yogyakarta: IRCiSoD.

- Sandhika, D. and Sobandi, A. (2018) 'Perilaku Kewargaan Organisasi (Organizational Citizenship Behavior) Sebagai Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Organizational Citizenship Behavior As a Factor Affecting Employee Performance', *Manajerial*, 3(5), pp. 174–183.
- Sarwoko, E. (2007) 'Peranan Faktor Individu, Budaya Organisasi, Dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Radio Swasta Nasional Di Malang', *Modernisasi*, 3(1), pp. 12–27.
- Sastra, I. (2017) 'Teamwork' Kompak dan Saling Mengisi, <https://www.kompasiana.com>. Available at: <https://www.kompasiana.com/iwelsastra/5a1fb73459b1301af559bfb2/teamwork-kompak-dan-saling-mengisi>.
- Scandura, T. A. (2016) *Essentials of Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. California: SAGE Publications, Inc.
- Scott, W. G., & Mitchell, T. R. (1976). *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Selanno, H. (2014) 'Faktor Internal yang Mempengaruhi Perilaku Organisasi', *Populis*, 8(2), pp. 44–56.
- Shonk, J. H. (1992) *Team-Based Organizations: Developing a Successful Team Environment*. 1th Editio. United States: Irwin Professional Pub.
- SIGIT RIYADI and WIDIASTUTI, T. (2018) 'Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku Individu dalam Organisasi', 2013, 15(1), pp. 33–41. Available at: <https://www.kompasiana.com/ghusyarahimapramudhitan/551f737aa33311e32bb66ef3/faktorfaktor-yang-mempengaruhi-perilaku-individu-dalam-organisasi>.
- Simamora, H. (2004) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ed. 3. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YPKN.
- Situmorang, B. (2011) 'Analisis Perilaku Individu dalam Organisasi Efektif', *Generasi Kampus*, 4(2), pp. 109–125.
- Sobirin, A. (2016) *Perilaku Organisasi*. 2nd edn. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.

- Socea, A.-D. (2012) 'Managerial Decision-Making and Financial Accounting Information', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, pp. 47–55. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.977.
- Sofo, F. (2003) *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Perspektif Peran dan Pilihan Praktis*. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Sopiah (2018) *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: ANDI.
- Special Issue: "Feeding the Fire of Entrepreneurship: Theory and Practice for the Enterprising Family" Call for papers' (2019) *Journal of Family Business Strategy*, 10(4), p. 100326. doi: [https://doi.org/10.1016/S1877-8585\(19\)30274-8](https://doi.org/10.1016/S1877-8585(19)30274-8).
- Stark, E. M. and Bierly III, P. E. (2009) 'An analysis of predictors of team satisfaction in product development teams with differing levels of virtualness', *R&D Management*. John Wiley & Sons, Ltd, 39(5), pp. 461–472. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2009.00571.x>.
- Sudaryono (2017) *Pengantar Manajemen: Teori dan Kasus*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Sule, E. T. and Priansa, D. J. (2018) *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (Membangun Organisasi Unggul di Era Perubahan)*. 1st edn. Edited by Anna. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sulfemi, W. B. (2017) 'Teori & Perilaku Organisasi', in. Bogor.
- Sulistiasih, S. (2019) 'Strategi Pemberdayaan dalam Meningkatkan Kompetensi Karyawan Perusahaan Swasta', *Ikra-Ith Ekonomika*. Universitas Persada Indonesia Yayasan Administrasi Indonesia, 2(2), pp. 73–78. Available at: <https://journals.upi-yai.ac.id/index.php/IKRAITH-EKONOMIKA/article/view/407>.
- Sulistiyani, A. T. and Rosidah (2009) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sunyoto, D. and Burhanuddin (2011) *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: CAPS.
- Supartha, W. gede and Sintaasih, D. K. (2017) *Pengantar perilaku Organisasi; Teori, kasus dan Aplikasi penelitian*, Universitaa Udayana.
- Suprapto, T. (2006). *Pengantar Teori Komunikasi*, Yogyakarta: Agromedia. Pustaka.

- Susana, E. (2009) 'Karakteristik Individu Dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Bank Syariah', *Keuangan Dan Perbankan*, 13(3), pp. 536–546.
- Tabatabai, M. (1998) 'Investigation of decision making process: A hypermedia approach', *Interacting with Computers*, 9(4), pp. 385–396. doi: 10.1016/S0953-5438(97)00009-X.
- Tang, M. and Liao, H. (2021) 'From conventional group decision making to large-scale group decision making: What are the challenges and how to meet them in big data era? A state-of-the-art survey', *Omega* (United Kingdom). Elsevier Ltd, 100, p. 102141. doi: 10.1016/j.omega.2019.102141.
- Taufiq, M. (2013) 'Mengukur Kualitas Pemimpin Melalui Interaksinya dengan Perilaku Individu dalam Organisasi', *Jurnal WIGA*, 3(1), pp. 42–47.
- Thernando Maulana (2018) 'Analisa Perilaku Kerja Karyawan Di De Boliva Surabaya Town Square', *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 2(1), pp. 563–577.
- Todnem, R. (2005) 'Organisational change management: A critical review', *Journal of Change Management*, 5(4), pp. 369–380. doi: 10.1080/14697010500359250.
- Tommy. (2021). Hambatan-Hambatan Komunikasi Pada Organisasi. Tersedia [online]. <https://kotakpintar.com/hambatan-hambatan-komunikasi-pada-organisasi/> Diakses 5 Maret 2021.
- Tovey, P. and Adams, J. (2001) 'Primary care as intersecting social worlds', *Social Science and Medicine*, 52(5), pp. 695–706. doi: 10.1016/S0277-9536(00)00179-9.
- Triatna, C. (2015) Perilaku Organisasi dalam Pendidikan. 1st edn. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Tubbs, S. L., & Moss, S. (2008). Human Communication: Prinsip-prinsip Dasar, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ulfia, N. and Murad, S. (2013) 'PENGARUH PROSES REKRUTMEN DAN SELEKSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. SURVEYOR INDONESIA CABANG BANDA ACEH', *Jurnal Ilmiah Manajemen Muhammadiyah Aceh (JIMMA)*, 8(2), pp. 48–63.

- Uمام, K. (2012) *Manajemen Organisasi*. Pustaka Se. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Undang-Undang RI No 13: tentang Ketenagakerjaan (2013).
- Veithzal, R. (2010) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grapindo.
- Wahyudi (2017) *Manajemen Konflik dan Stres*. Ketiga. Edited by H. Akdon. Bandung: Alfabeta.
- Wardani, R. K., Mukzam, D. M. and Mayowan, Y. (2016) 'PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya)', *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 31(1), pp. 58–65. Available at: <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/download/1213/1395>.
- Weick, K. E. and Quinn, R. E. (1999) 'Organizational Change and Development', *Annu. Rev. Psychol.*, 50, pp. 361–386. doi: 10.4324/9781315646312-19.
- Wibowo (2011) *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Wibowo (2013) *Perilaku Dalam Organisasi*. 2nd edn. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo (2016) *Perilaku Dalam Organisasi*. Kedua. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2017), "Perilaku Dalam Organisasi ". Depok: Penerbit: RajaGrafindo Persada.
- Widjaja, A. W. (2000). *Komunikasi dan Hubungan Masyarakat*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Widyanti, R. (2019) *Perilaku Organisasi (Teori Dan Konsep)*. Edited by Basuki. Banjarmasin: Penerbit Universitas Islam Kalimantan MAB Banjarmasin.
- Wursanto, I. G. (2003). *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Andi.
- Zulkifli, M. (2004). *Ilmu Komunikasi*. Makassar: Kencana.



# Biodata Penulis



**Dr. Marisi Butarbutar, S.E., M.M.**, dosen tetap pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung Pematangsiantar, sekaligus praktisi riset di bidang manajemen dan bisnis, juga sebagai Dewan Redaksi di Jurnal Ilmiah Kampus dan Pemerintah Kota Pematangsiantar – Sumatera Utara. Berkolaborasi dalam menulis beberapa buku yang berhubungan dengan Manajemen. Pendidikan terakhir dari Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Pasundan Bandung.



**Iskandar Kato, S.T.P., M.Si.**, lahir di Bulucenrana, Sidenreng Rappang, Sulawesi Selatan 30 September 1969. Anak pertama dari tiga bersaudara, menamatkan pendidikan pada Sekolah Menengah Negeri 2 Kota Pare-Pare tahun 1988. Menyelesaikan pendidikan sarjana pada Jurusan Teknologi Pertanian Bidang Mekanisasi Pertanian Universitas Hasanuddin Makassar tahun 1994. Menyelesaikan program magister pada Bidang Administrasi Pembangunan, Konsentrasi Manajemen Perencanaan pada Pascasarjana Universitas Hasanuddin tahun 2011. Pernah bekerja pada Yayasan Taufik Makassar (1994-1996), pernah bekerja di Cordova Computer (1996-1997), pernah bekerja pada Penerbit GenMirqat (2007-2009). Penulis menyelesaikan program Magister bidang Manajemen Perencanaan Universitas Hasanuddin (2009-2011). Sebagai dosen tamu pengampu mata kuliah Pembangunan Berwawasan Lingkungan dan mata kuliah Klimatologi pada Jurusan Tehnik Lingkungan STITEK Nusindo. Saat ini penulis bekerja sebagai peneliti dan dosen di STIBA Makassar

dengan mengampu mata kuliah Manajemen Organisasi, Metodologi Penelitian, Pengantar Hukum Islam, dan Manajemen Komunikasi.



**Syafrida Hafni Sahir** lahir di Medan, menyelesaikan pendidikan Doktoral pada tahun 2010 di University Malaya di Kuala Lumpur - Malaysia. Saat ini aktif mengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis (S1), Pascasarjana (S2 dan S3) Universitas Medan Area. Aktif menulis di Komunitas Yayasan Kita Menulis sejak tahun 2019 dan buku Teori Perilaku Organisasi merupakan karya kolaborasi ke 17 dan 2 buah buku mandiri.



**Nana Triapnita Nainggolan, S.E., M.M.**, Lahir di Pematangsiantar, 27 April 1992 anak keempat dari lima bersaudara, putri dari Bapak Drs. Lodewik Nainggolan dan Ibu Rosianna Naibaho, lulusan Sarjana Ekonomi dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung dengan Jurusan Manajemen tahun 2014. Melanjut studi ke jenjang Magister di Program Magister Manajemen Universitas HKBP Nommensen dan lulus tahun 2016 dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Saat ini aktif mengajar pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung pada Program Studi Manajemen.



**Ince Weya, S.Pd, M.Si** lahir di Wunin, 24 November 1994. Ia menyelesaikan studi S-1 (Sarjana) di Jurusan Pendidikan Geografi Fakultas Ilmu Sosial (FIS UNIMED) dengan konsentrasi pendidikan pada tahun 2018. Selanjutnya, Ia merampungkan studi S-2 (Magister) di Jurusan Perencanaan Pembangunan Wilayah dan Pedesaan (PWD Sekolah Pasca Sarjana USU). Dengan konsentrasi Perencanaan, Pembangunan dan Pengembangan Wilayah tahun 2020. Saat ini, ia tengah menempuh studi S-3 (Doktor) di Jurusan Ilmu Ekonomi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara (FEB USU). Aktivitasnya sebagai Guru IPS mengajar di SMPTK Kasih Karunia Helvetia Medan serta Aktivis pemuda di organisasi (IMP SUMUT). Penulis dapat di hubungi melalui email : [inceweya@gmail.com](mailto:inceweya@gmail.com)



**Sudung Simatupang, S.E, M.M.,** lahir di Pematangsiantar pada tanggal 29 Juli 1971, Alumni SMK Taman Siswa Jurusan Manajemen tahun 1990. Menyelesaikan kuliah S-1 di Universitas Simalungun pada tahun 1996, Tahun 2010 diangkat menjadi dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung untuk prodi Sarjana S-1 Manajemen, menyelesaikan program Magister Manajemen di Universitas HKBP Nommensen pada tahun 2014. Saat ini aktif mengajar mata kuliah Manajemen Perbankan, Lembaga Keuangan Non Bank, Pengantar Aplikasi Komputer, Komunikasi Bisnis serta Teori Pengambilan Keputusan.



**Dr. Sukarman Purba, ST, M. Pd**, dilahirkan di Kota Pematang Siantar pada tanggal 23 Mei 1962. Lulus dari pendidikan S1 Jurusan Pendidikan Teknik Elektro IKIP Medan Tahun 1986, S1 Teknik Elektro UISU Medan Tahun 2000, pendidikan S2 dari IKIP Jakarta Jurusan Pendidikan Teknologi Kejuruan Tahun 1992, dan pendidikan S3 dari Universitas Negeri Jakarta Jurusan Manajemen Pendidikan Tahun 2008. Saat ini aktif sebagai Tenaga Pengajar di Universitas Negeri Medan. Aktif menulis di Medsos, Buku Referensi yang telah dihasilkan sebanyak 61 buku secara kolaboratif dan melakukan penelitian dan menulis pada jurnal nasional maupun internasional dalam bidang pendidikan, manajemen, sosial, dan pariwisata. Kegiatan lainnya, aktif sebagai pengurus Asosiasi Profesi Ikatan Sarjana Manajemen dan Administrasi Pendidikan Indonesia (ISMAPI) Pusat dan Daerah Sumut, Organisasi kemasyarakatan HMSI Sumatera Utara dan PMS Kota Medan. Email: arman\_prb@yahoo.com



**Sisca, S.E., M.M.**, lahir di Pematangsiantar pada tanggal 03 Desember 1985. Ia menyelesaikan kuliah dan mendapat gelar Sarjana Ekonomi pada 19 Oktober 2013. Ia merupakan alumnus Program Studi Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung. Pada tahun 2014, ia mengikuti Program Magister Manajemen dan lulus pada tahun 2016 dari Universitas HKBP Nommensen Medan. Pada tahun 2016 diangkat menjadi Dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung dan ditempatkan pada Program Studi Manajemen. Saat ini telah berkolaborasi dengan beberapa penulis untuk menulis beberapa buku di bidang manajemen pemasaran, manajemen SDM, manajemen operasional dan kewirausahaan.



**Novita Butarbutar, S.M.B., M.M.** lahir di Kota Pematangsiantar pada Tanggal 18 Oktober 1992. Penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana (S1) pada Program Studi Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika di Universitas Telkom Bandung Tahun 2014, yang kemudian dilanjutkan dengan Program Magister Manajemen (S2) pada Universitas HKBP Nommensen Medan Tahun 2016. Saat ini penulis bekerja sebagai dosen tetap yayasan di STIE Sultan Agung Pematangsiantar.



**Dr. Darwin Lie, S.E., M.M.**, Lahir di Kota Pematangsiantar, 10 Januari 1963. Menyelesaikan Studi S-1 di Universitas Simalungun Tahun 1988. Melanjut studi Magister (S-2) di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Islam Sumatera Utara lulus pada tahun 2004. Tahun 2010 melanjutkan studi S-3 di Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas Pasundan lulus bulan Juni tahun 2012. Saat ini aktif mengajar dan menjabat sebagai Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung.



**Muadzah** lahir di Jepara, pada 19 Mei 1992. Ia lulusan S1 dan S2 Teknik Industri Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta. Muadzah kini tinggal di Kabupaten Kudus, Jawa Tengah. Wanita yang kerap disapa Zazha ini adalah anak dari pasangan Suharto (ayah) dan Nor Sofiatun (ibu). Muadzah adalah seorang dosen Teknik Industri di Universitas swasta yang banyak mengampu matakuliah mengenai organisasi industri.



**Dr Dyah Gandasari, SP, MM**, lahir di Bogor pada tanggal 14 Oktober 1970. Ia menyelesaikan kuliah dan mendapat gelar Sarjana Pertanian di IPB pada 30 Januari 1995. Pada Agustus Tahun 2002 mengikuti Program Magister Manajemen Agribisnis IPB dan Lulus pada 30 Januari Tahun 2005. Pada Agustus Tahun 2010 mengikuti Program Doktor Komunikasi Pembangunan Pertanian dan Pedesaan dan lulus pada 2 Maret Tahun 2015 dari IPB Bogor. Pada Tahun 2019 diangkat menjadi Dosen Politeknik Pembangunan Pertanian (Polbangtan) Bogor dan ditempatkan di Jurusan Peternakan pada Program Studi Penyuluhan Peternakan dan Kesejahteraan Hewan.



**Mochamad Sugiarto, SPt., MM., PhD** lahir di Kudus pada tanggal 11 Mei 1973. Penulis menyelesaikan kuliah sarjana (S1) dan mendapat gelar Sarjana Peternakan di Fakultas Peternakan UNSOED pada Januari 1997. Pada Februari 1997, penulis menjadi dosen tetap di Bagian Sosial Ekonomi, Fakultas Peternakan UNSOED. Pada tahun 1999-2001 mengikuti Program Magister of Management (S2) pada College of Economic and Management, University of the Philippines Los Banos (UPLB). Pada tahun 2003-2006 mengikuti Program Doktor (S3/PhD) pada Department of Community Development, College of Public Affair, University of the Philippines Los Banos (UPLB). Penulis pernah melaksanakan tugas sebagai Ketua Laboratorium Ekonomi Peternakan Fakultas Peternakan UNSOED, Sekretaris Program S2 Peternakan Fakultas Peternakan UNSOED, Ketua Program S2 Penyuluhan Pertanian, Pascasarjana UNSOED. Saat ini penulis diberikan tugas sebagai Ketua Unit Layanan Terpadu (ULT) UNSOED dan Tim Perencanaan, Pengembangan, dan Monev UNSOED



**Risma Nurhaini Munthe, SE, M.Si.**, lahir di Pematangsiantar pada tanggal 25 November 1967. Menyelesaikan Pendidikan Sarjana pada Fakultas Ekonomi Universitas Simalungun Tahun 1995, serta Program Magister Tahun 2010 dari Program Pasca Sarjana Ilmu Perencanaan Wilayah Universitas Simalungun. Saat ini sebagai Dosen Tetap di Fakultas Ekonomi Universitas Simalungun dan mendapat tugas tambahan sebagai Sekretaris Lembaga Penelitian di Universitas Simalungun.



# Teori Perilaku Organisasi

Manusia merupakan mahluk sosial sebagai salah satu sumber daya yang dinamis memegang peranan penting dalam perjalanan organisasi. Pemahaman individu, kelompok, dan organisasi merupakan hal yang krusial dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal ini disebabkan sumber daya manusia yang ada pada organisasi yang akan merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi seluruh aktivitas dalam organisasi. Untuk itu dibutuhkan upaya yang optimal dalam memberdayakan sumber daya manusia tersebut dengan memahami perilaku individu, perilaku kelompok, manajemen konflik, keberagaman, kerja sama tim, komunikasi, pengambilan keputusan, manajemen konflik, kekuasaan dan politik, pemahaman organisasi, sikap, kepuasan kerja, dan hal lainnya. Dimana seluruh upaya pemahaman ini tidak terlepas dari dengan sumber daya manusia dalam organisasi yang akan dibahas pada buku ini.

Lebih lengkapnya buku ini membahas:

- Bab 1 Pengantar Perilaku Organisasi
- Bab 2 Perilaku Individu dan Pengaruhnya Terhadap Organisasi
- Bab 3 Perilaku Kelompok dan Interpersonal
- Bab 4 Perilaku Antar Kelompok dan Manajemen Konflik
- Bab 5 Keberagaman Dalam Organisasi
- Bab 6 Tim Dalam Organisasi
- Bab 7 Komunikasi Dalam Organisasi
- Bab 8 Pengambilan Keputusan Organisasi
- Bab 9 Konflik dan Negosiasi Organisasi
- Bab 10 Kekuasaan dan Politik Dalam Organisasi
- Bab 11 Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi
- Bab 12 Proses Organisasi
- Bab 13 Perubahan Organisasi
- Bab 14 Sikap, Perilaku, dan Kepuasan Dalam Bekerja



YAYASAN KITA MENULIS  
press@kitamenulis.id  
www.kitamenulis.id

