



MODUL PERILAKU ORGANISASI

**Program Studi Manajemen
Universitas Pembangunan Jaya
2013**



PERILAKU ORGANISASI MODUL 01

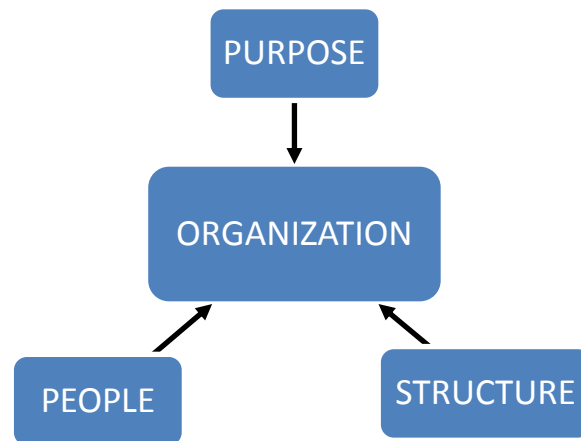
**Program Studi Manajemen
Universitas Pembangunan Jaya
2013**

Pendahuluan

Organisasi adalah satuan/unit sosial yang memiliki fungsi, terdiri dari dua orang atau lebih, yang saling berkoordinasi untuk mencapai tujuan. Menurut Ernie dan Kurniawan (2010) organisasi Sekumpulan orang atau kelompok yang memiliki tujuan tertentu dan berupaya untuk mewujudkan tujuannya tersebut melalui kerjasama. Menurut Robbin dan Judge (2011) “*Organization is a consciously coordinated social unit, composed of two or more people, that functions on a relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goals*”.

Berdasarkan pengertian tersebut maka organisasi setidaknya memiliki tiga komponen utama yaitu: orang, tujuan, dan struktur. Komponen tersebut tersaji dalam gambar berikut ini:

Gambar 1
Komponen Organisasi



Sumber: Robbin, Judge (2011)

Pimpinan dalam organisasi umumnya dinamakan manager. Manager adalah seseorang yang menentukan tujuan dan mencapai tujuan tersebut melalui orang lain. Manager tidak akan mampu mencapai tujuan tersebut seorang diri. Manager akan mampu mencapai tujuan melalui koordinasi dengan bawahannya. Robbin dan Judge (2011) menyatakan:

Managers (or administrators) is Individuals who achieve goals through other people.

Lingkup Manajer dalam Organisasi

Manager memegang peran kunci dalam organisasi. Manager harus memiliki keahlian dasar seperti :

- v Keahlian teknis (*Technical skills*)

- v Keahlian berkomunikasi dan berinteraksi dengan masyarakat (*Human Relation skills*)
- v Keahlian Konseptual (*Conceptual skills*)

Menurut Ernie dan Kurniawan (2010) keahlian tambahan yang harus dimiliki manager adalah:

- Keahlian dalam Mengelola Waktu (*Time Management Skills*)
- Keahlian dalam Manajemen Global (*Global Management Skills*)
- Keahlian dalam hal teknologi (*Technological Skills*)

Berdasarkan tugas dan wewenangnya aktivitas seorang manager setidaknya meliputi:

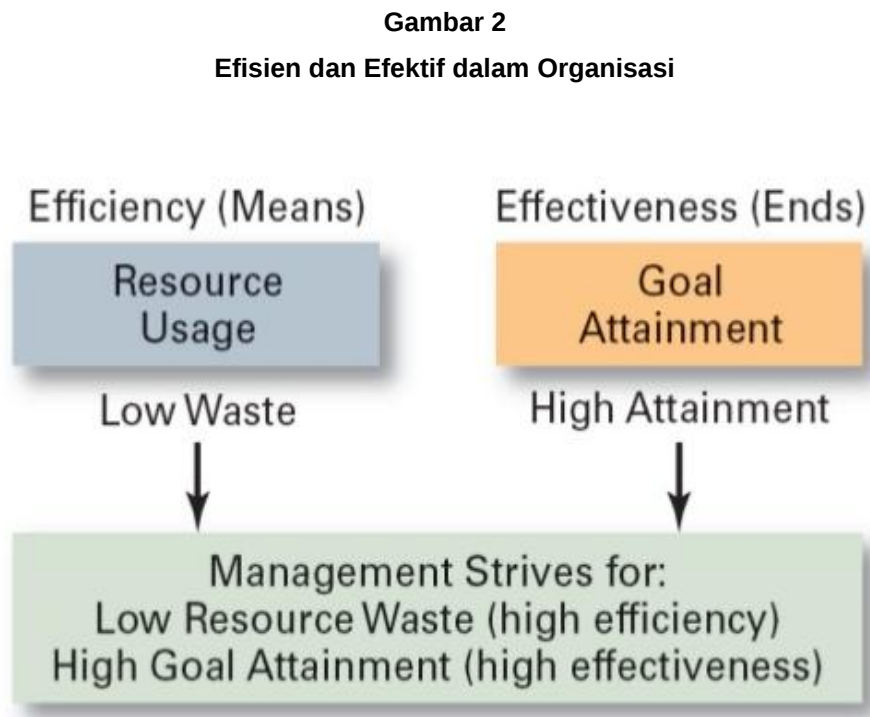
- Pengambilan Keputusan
- Mengalokasikan sumber daya
- Memberikan pengarahan pada bawahannya untuk mencapai tujuan

Aktivitas tersebut dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Pengertian Efektif dan Efisien (Drucker):

- Efektif : mengerjakan pekerjaan **yang** benar atau tepat
- Efisien : mengerjakan pekerjaan **dengan** benar atau tepat

Jika diilustrasikan dalam gambar maka prinsip efisien dan efektif dalam organisasi adalah sebagai berikut:

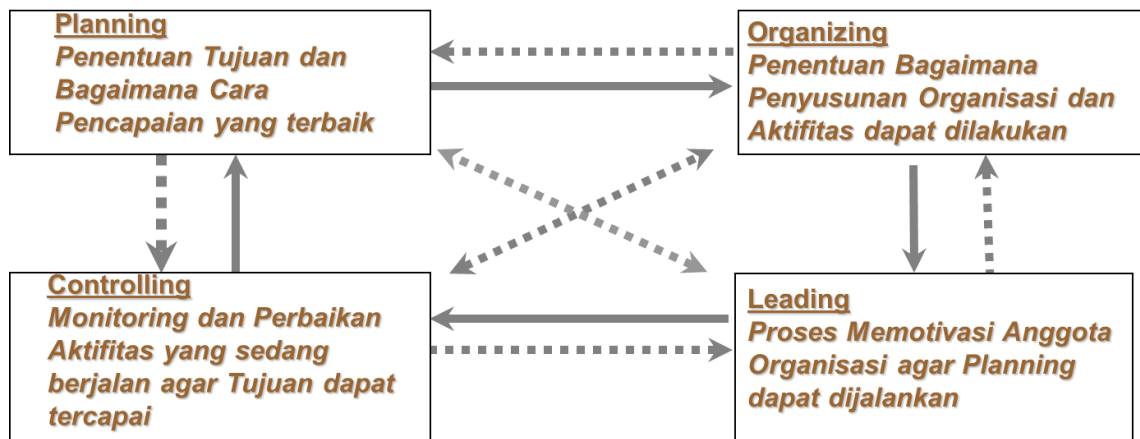


Sumber: Robbin (2011)

Jika kembali pada apa yang sudah anda pelajari dalam pengantar manajemen maka anda akan mengingat empat fungsi utama manajemen yaitu:

- v Perencanaan (Planning): proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi.
- v Pengorganisasian (Organizing): proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi.
- v Pengarahan dan pengimplementasian (Directing/Leading): proses implementasi program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggungjawabnya dengan penuh kesadaran dan produktifitas yang tinggi.
- v Pengawasan dan Pengendalian (Controlling): proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi.

Gambar 3
Kegiatan Fungsi Manajemen



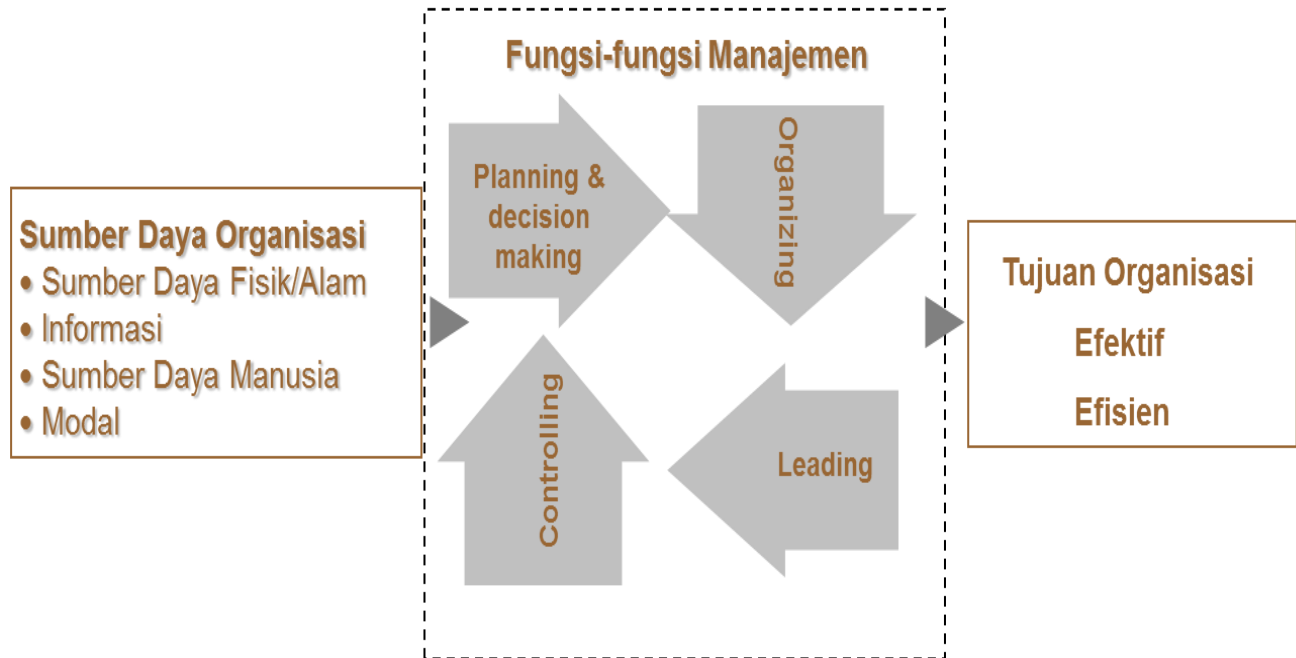
Keterangan:

- > Menunjukkan Arah Tahapan dari setiap fungsi manajemen
-> Menunjukkan keterkaitan timbal balik antar fungsi manajemen

Sumber: Ernie dan Kurniawan (2010)

Melalui fungsi manajemen dan aktivitas manajemen, manajer melakukan tugasnya untuk mencapai tujuan. Gambar berikut menjelaskan bagaimana peran manager dalam mengalokasikan sumber daya dan menjalankan fungsi manajemen untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif.

Gambar 4
Sumber Daya, Fungsi Manajemen, Tujuan Organisasi



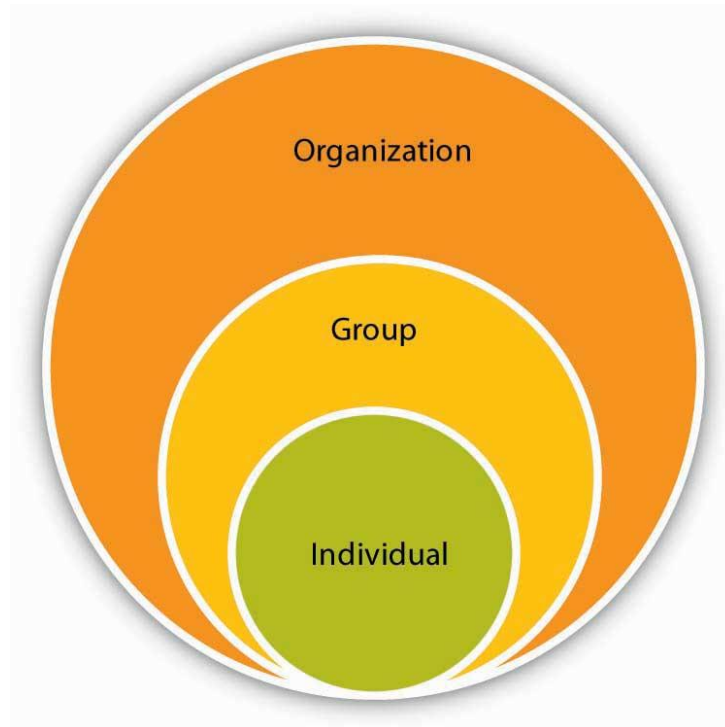
Sumber: Ernie dan Kurniawan (2010)

Pengertian Perilaku Organisasi

Robbin dan Judge (2011) mendefinisikan perilaku organisasi sebagai studi yang mempelajari dampak dari perilaku individu, kelompok, dan struktur terhadap organisasi dengan tujuan menerapkan pengetahuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Organizational behavior (OB) defined as a field of study that investigates the impact that individuals, groups, and structure have on behavior within organizations, for the purpose of applying such knowledge toward improving an organization's effectiveness.

Gambar 5
Lingkup Analisis Perilaku Organisasi

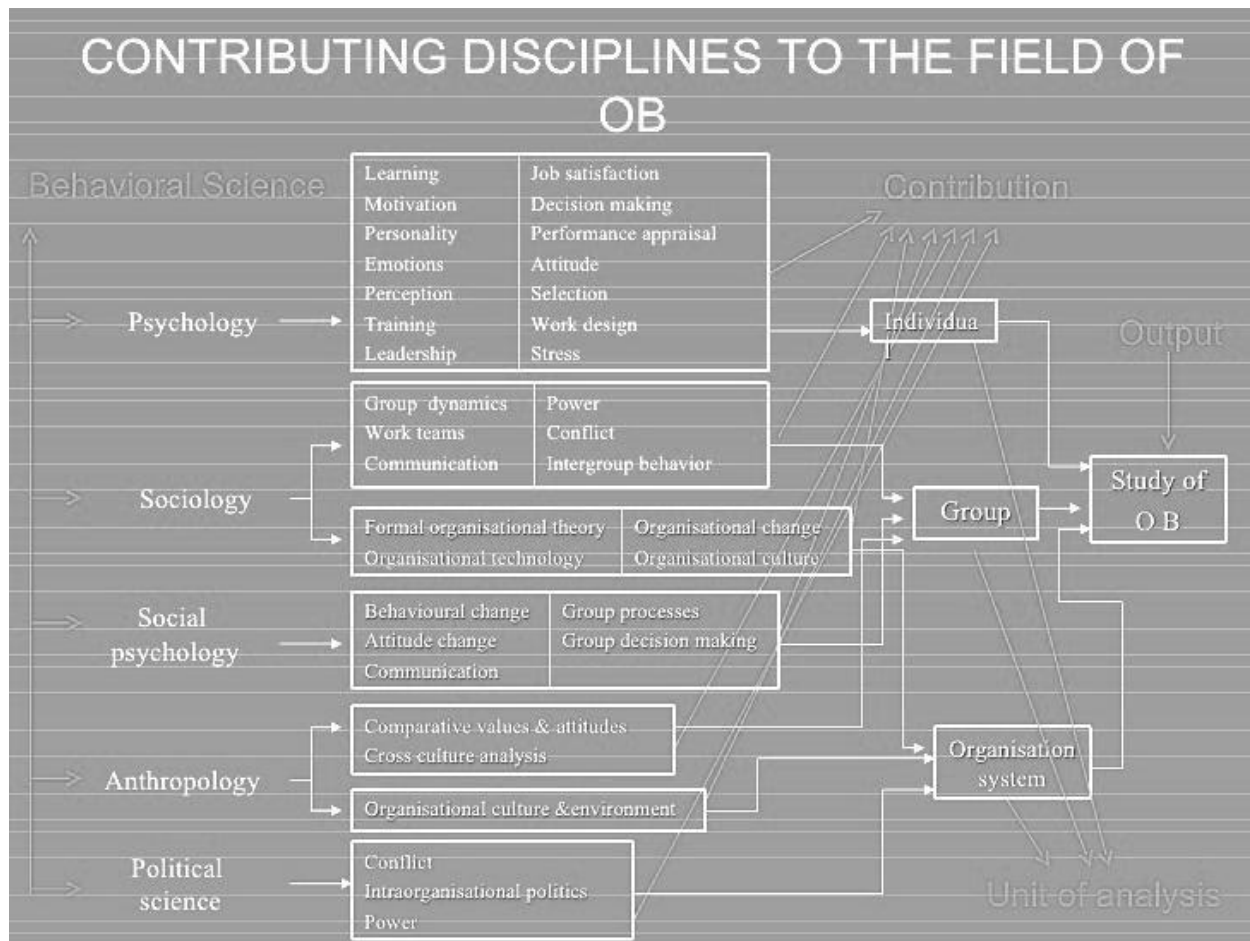


Sumber: Robbin dan Judge (2011)

Berdasarkan gambar tersebut dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi terbentuk dari perilaku individu-individu dalam organisasi tersebut, perilaku kelompok atau tim, dan perilaku institusi.

Studi perilaku organisasi merupakan hasil gabungan dari beberapa disiplin ilmu seperti yang terdapat pada gambar 6 berikut ini:

Gambar 6
Behavioral Contribution Unit of Analysis Output Organizational Behavior



Sumber: Robbin dan Judge (2011)

Tantangan dan Peluang dari Perilaku Organisasi

➤ Menghadapi globalisasi:

- Meningkatnya tantangan dan kesempatan penugasan atau bahkan bekerja di luar negeri
- Bekerja dengan orang yang berbeda budaya
- Peluang memindahkan aktivitas industri ke negara lain dengan tenaga kerja yang lebih murah.

➤ Mengatasi keberagaman di tempat kerja

- Toleransi atas keberagaman (budaya, kebangsaan, agama, dll)
- Perubahan struktur demografi: perubahan kependudukan, pergerakan kependudukan (dari desa ke kota/ pinggiran kota)
- Mampu mengidentifikasi masalah keberagaman.

- **Meningkatkan kualitas dan produktivitas:**
 - Quality management (QM)
 - Process reengineering
- **Menghadapi isu/masalah tenaga kerja**
 - Perubahan peraturan tenaga kerja
 - Keterbatasan tenaga kerja dengan kompetensi tinggi
 - Masalah pensiun dini dan tenaga kerja yang sudah lewat dari masa produktif
- **Meningkatkan pelayanan pelanggan**
 - Meningkatkan kualitas pelayanan
 - Budaya peduli pada konsumen

Kualitas manajemen diukur berdasarkan (Robbin dan Judge, 2011):

1. Intense focus on the customer.
2. Concern for continuous improvement.
3. Improvement in the quality of everything the organization does.
4. Accurate measurement.
5. Empowerment of employees.

Peningkatan Kualitas dan Produktivitas

➤ **Quality management (QM):**

Perbaikan secara terus menerus dari semua proses organisasi untuk mencapai kepuasan pelanggan.

Peningkatan kualitas manajemen ini membutuhkan keterlibatan karyawan sebagai anggota organisasi untuk mau memberikan kinerja terbaik. Oleh karena itu organisasi tidak hanya fokus pada kepuasan pelanggan melalui peningkatan kualitas, organisasi juga harus memperhatikan kepuasan karyawan.

➤ **Process reengineering**

Proses ini adalah proses pembentukan ulang organisasi. contoh rekonstruksi struktur organisasi, memperbaiki prosedur kerja, mempertimbangkan kembali bagaimana pekerjaan diselesaikan, dll. Reengineering dilakukan untuk memperbaiki, meningkatkan kapabilitas organisasi. Proses ini dilakukan setelah melalui tinjauan ulang dan evaluasi mengenai kinerja sumber daya manusia yang dimiliki organisasi dan kinerja organisasi.

TUJUAN KAJIAN PERILAKU ORGANISASI

- Meningkatkan keahlian individu
- Pemberdayaan karyawan/ anggota organisasi
- Sebagai stimulus untuk inovasi dan perubahan
- Memperluas jaringan organisasi
- Membantu karyawan menyeimbangkan kehidupan pribadinya dengan kehidupan kerja
- Meningkatkan perilaku positif sesuai dengan etika organisasi dan etika profesi.

TUGAS:

Diskusi lingkungan organisasi dan apa yang dimaksud dengan perilaku organisasi. Kelas dibagi menjadi 4 kelompok, setiap kelompok ditugaskan menuliskan tantangan apa saja yang dihadapi organisasi berdasarkan perilaku individu karyawan.

Masing-masing kelompok mempresentasikan hasil diskusinya, dosen memberi arahan, masukan dan tanggapan. Mahasiswa yang lain diberi kesempatan untuk memberi tanggapan.

Dosen merangkum semua materi dan aktivitas kelas minggu-1.



PERILAKU ORGANISASI MODUL 02 DASAR PERILAKU INDIVIDU

**Program Studi Manajemen
Universitas Pembangunan Jaya
2013**

Pendahuluan

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 (Fahmi 2013). 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 bawahan, demikian juga sebaliknya. Dengan memahami perilaku individu maka anda dapat memahami alasan dari tindakan yang dilakukan seseorang. Mengenali perilaku individu juga dapat menghindari kesalahan pemahaman dalam berkomunikasi. Selain itu pemahaman perilaku individu dapat membantu proses penempatan dan promosi seseorang.



Perilaku Individu: Ability, Intellectual, Intelligences

Perilaku individu setidaknya dipengaruhi oleh kemampuan, intelektual, dan inteligensi yang dimiliki seseorang (Robbin dan Judge 2011).

- *Ability: An individual's capacity to perform the various tasks in a job.*

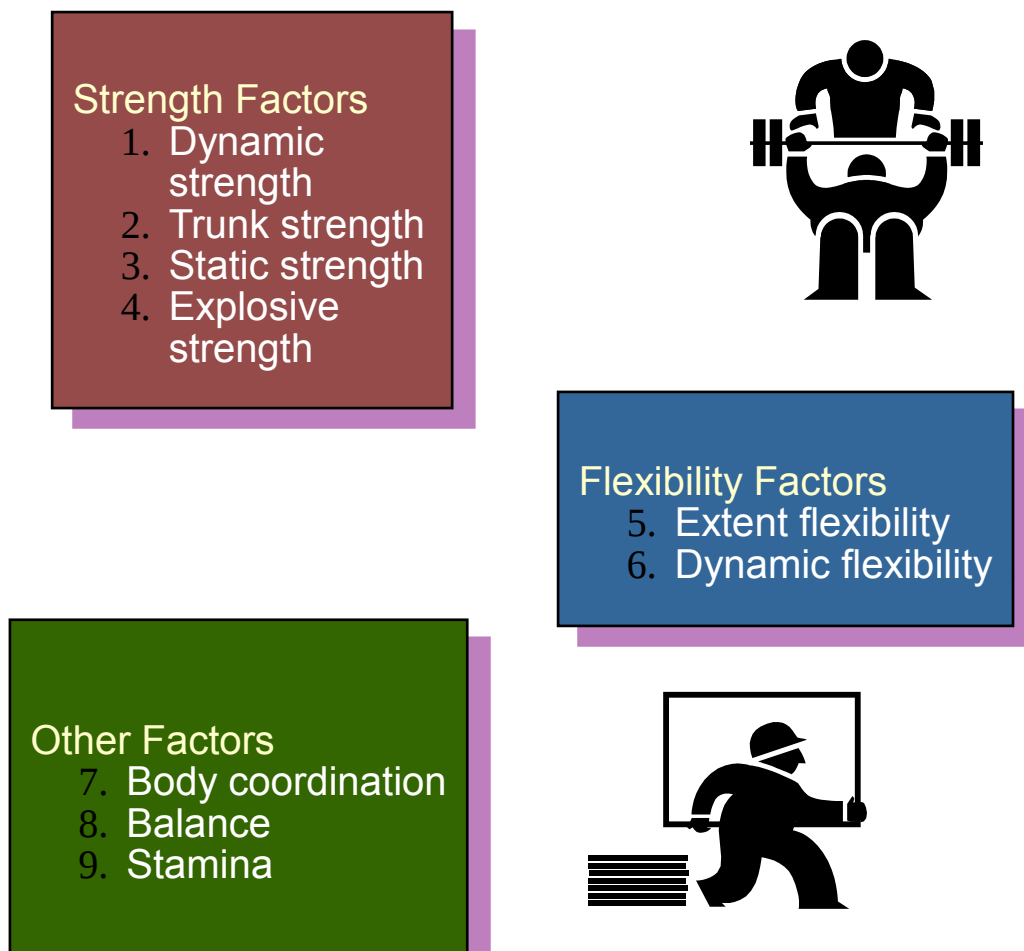
- *Intellectual Ability: The capacity to do mental activities*
- *Multiple Intelligences: Intelligence contains four subparts: cognitive, social, emotional, and cultural.*

Kemampuan dapat berupa kemampuan fisik juga mental dan intelegensi. Kemampuan fisik dapat diartikan sebagai kemampuan yang meliputi daya tahan, stamina, kekuatan, dan karakter fisik lainnya. Sedangkan mental mencakup daya tahan pada tekanan di tempat kerja, stress dan konflik. Intelegensi lebih menekankan kepada kecerdasan kognitif, kecerdasan sosial, dan budaya.

Menurut Robbin & Judge (2011) kemampuan fisik adalah: *The capacity to do tasks demanding stamina, dexterity, strength, and similar characteristics.*

Robbin & Judge juga menyatakan bahwa kemampuan fisik setidaknya terdiri dari sembilan tipe seperti pada gambar berikut:

Gambar 1
Nine Physical Ability



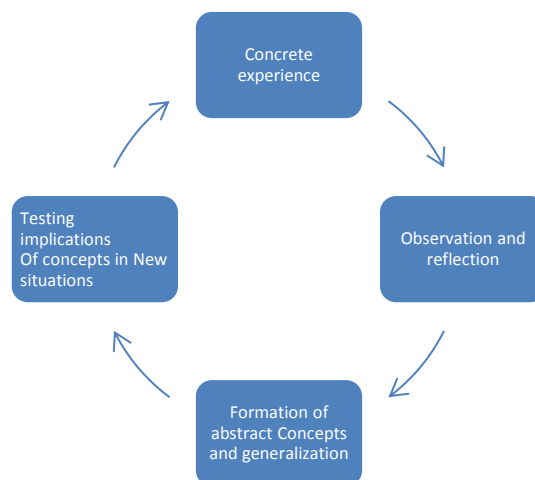
Intelctual ability dapat diukur melalui:

- Number aptitude
- Verbal comprehension
- Perceptual speed
- Inductive reasoning
- Deductive reasoning
- Spatial visualization
- Memory

Model Pembelajaran

Model pembelajaran membantu memahami bagaimana proses pembelajaran seseorang untuk menghasilkan konsep, peraturan, dan prinsip-prinsip dari pengalamannya sebagai pedoman perilakunya dikemudian hari dan bagaimana mereka merubah konsep-konsep tersebut untuk meningkatkan efektivitas di dalam situasi yang baru. Menurut Kolb ada dua aspek dalam proses pembelajaran: aktif dan pasif yang dituangkan kemudian dalam 4 (empat) tahapan siklus: (1) pengalaman kongkret(CE); (2) observasi dan refleksi (RO); (3) Pembentukan konsep dan generalisasi yang abstrak ((AC); dan (4) hipotesa yang harus diuji (AE). Lihat diagram di bawah ini!

Diagram 1. Model Pembelajaran



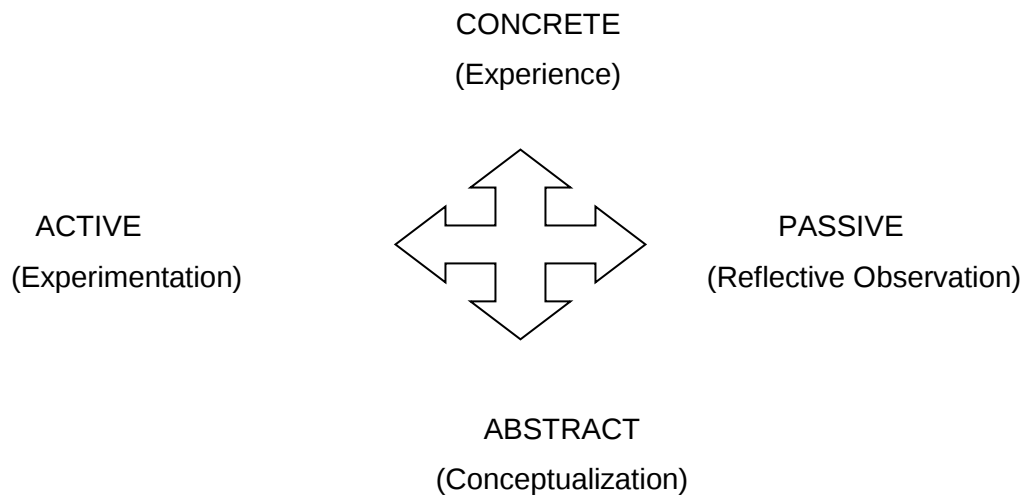
Jika seseorang ingin menjadi pembelajar yang efektif, keterampilan di empat area pembelajaran dibutuhkan: Concrete experience (CE), Reflective Observation (RO), Abstract Conceptualization (AC), dan Active Experimentation (AE). Pembelajaran yang efektif harus terbuka kepada pembelajaran pengalaman baru (CE), ini terefleksi dari apa yang mereka amati dalam pengalaman tersebut (RO), kemudian mengintegrasikan kesimpulan-kesimpulan tersebut dalam teori-teori yang masuk akal (AC), dan menerapkan teori-teori tersebut dalam situasi-situasi baru (AE). Proses pembelajaran tersebut berlangsung secara terus menerus. Manusia secara berulang-ulang akan mengetes konsep dalam pengalamannya yang baru dan memodifikasi konsep tersebut sebagai akibat observasi dan analisa dampaknya.

Bagaimana konsep-konsep tersebut dimodifikasi dan pengalaman-pengalaman apa yang dipilih oleh seseorang merupakan fungsi tujuan dan sasaran personal individual. Konsekuensi, tiap orang akan tertarik pada pengalaman yang berbeda, akan menggunakan konsep yang berbeda untuk menganalisisnya, dan sebagai akibatnya akan menarik kesimpulan yang berbeda pula. Pembelajaran kan berbeda, bervariasi untuk manusia yang berbeda tujuan. Implikasinya sebagai seorang manajer adalah meyakinkan tujuan pembelajaran adalah jelas dan konsisten. Atau, pegawai mungkin belajar sesuatu yang tidak dimaksudkan, dan proses pembelajaran menjadi tidak efisien.

Dimensi Pembelajaran

Model Empat tingkatan pembelajaran mengidentifikasikan bahwa pembelajar harus bergerak secara konstan diantara kemampuan-kemampuan yang merupakan kutub-kutub yang berseberangan satu dengan yang lainnya. Kemampuan-kemampuan tersebut dapat diintegrasikan dalam dua dimensi utama seperti digambarkan berikut ini. Dimensi pertama adalah kongkret – abstrak, dan yang kedua adalah aktif – pasif.

Gambar 2.
Dimensi pembelajaran



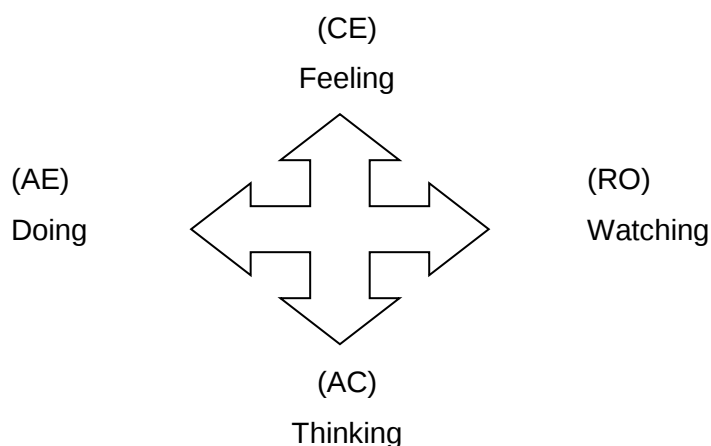
Karena perbedaan pengalaman hidup dan pembentukan psikologis maupun berbagai variasi lingkungan, orang yang berbeda nyaman dengan berbagai dimensi pembelajaran. Beberapa orang berkembang dengan baik bekerja dengan angka dan mengasimilasikan informasi dalam teori-teori yang masuk akal, tetapi mereka takut dan menghindari agar tidak hanyut dalam mengalami emosi-emosi seseorang. Orang yang lain lebih suka bereaksi secara spontan dan bosan jika mereka diminta untuk merefleksi dan memikirkannya. Seorang perencana mungkin menekankan pada konsep abstrak sedangkan artis yang berketerampilan menghargai lebih tinggi pengalaman yang nyata. Para manajer sangat memperhatikan dengan aplikasi aktif konsep-konsep, sedangkan orang-orang yang bergerak berdasarkan waktu lebih terlibat dalam penggunaan keterampilan yang bersifat observasi dan reflektif.

Sebagai akibat perbedaan kemampuan individual dan preferensi, dan tuntutan pekerjaan yang berbeda-beda dan situasi, orang-orang/pegawai mengembangkan gaya pembelajaran yang berbeda. Pengetahuan akan variasi –variasi tersebut dapat membantu manajer interaktif menciptakan situasi pembelajaran yang lebih baik bagi bawahannya. Hasil bersih yang diharapkan adalah produktivitas pegawai yang lebih tinggi dan kepuasan kerja.

Moda Pembelajaran

Moda-moda pembelajaran yang merefleksikan tahapan pembelajaran – CE, RO, AC dan AE – adalah perasaan (feeling), melihat (watching), berpikir (thinking) dan mengerjakan (doing). Lihat tabel berikut:

Gambar 3. Moda-Moda Pembelajaran



Seorang perasa (feelers) adalah individual yang belajar dengan baik dengan melibatkan mereka dalam pengalaman-pengalaman. Mereka tergantung pada intuisi dan perasaan dalam membuat keputusan di setiap situasi, yang mereka lakukan sebagai unik. “Feelers” belajar baik dari contoh-contoh spesifik dan tidak reseptif terhadap teori abstrak atau nilai-nilai universal dan prosedur-prosedur dari pemegang otoritas. Mereka berorientasi pada manusia (people oriented), berempati pada orang lain dan terbuka terhadap umpan balik dan diskusi sesama teman “CE” yang lainnya.

Pemikir (thinkers) sangat nyaman berhubungan dengan konseptualisasi abstrak, bergantung pada pemikiran logis ketika membuat kesimpulan. Pemikir belajar lebih baik pada situasi pembelajaran impersonal yang diarahkan pada pemegang wewenang yang menekankan pada teori dan analisis abstrak. Mereka berorientasi pada benda dan ide daripada orang dan perasaan. Mereka sering merasa frustrasi pada perasa dan berpandangan mereka itu dingin dan sombong.

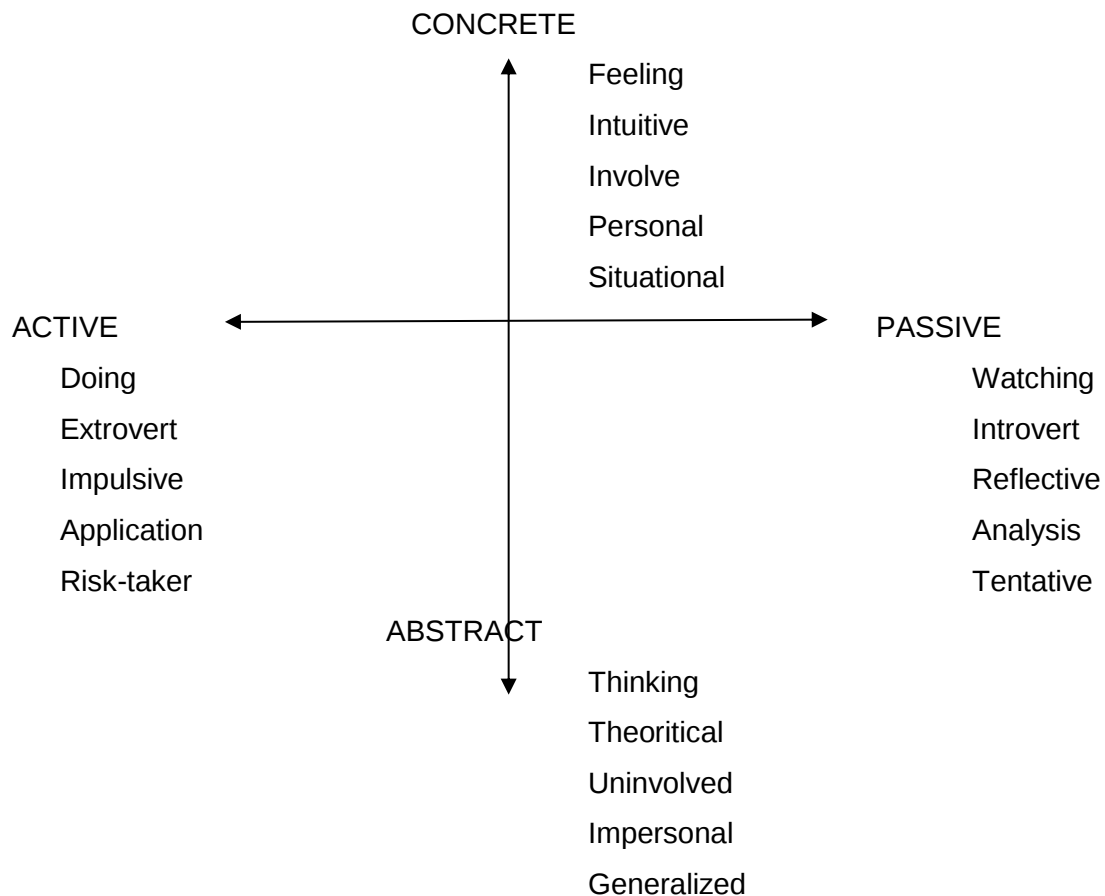
Pelaku (Doers) belajar melalui experimentasi aktif dan menggunakan hasil-hasil test untuk membuat keputusan masa depan. Mereka seorang ekstrovert yang berhasil melakukan dan belajar baik ketika secara aktif terlibat dalam proyek-proyek dan kelompok diskusi, dari pada secara pasif menerima instruksi atau mendengarkan kuliah.

Penonton (watcher) menggunakan pendekatan reflektif, tentatif dan ketidak terlibatan dalam pembelajaran. Keputusan mereka didasarkan pada observasi dan analisis yang hati-hati. Penonton cenderung bersifat introvert yang menginginkan situasi pembelajaran seperti kuliah, film dimana mereka dapat bersikap pasif, “tidak terlibat” dan “tidak menjadi bagian(netral)”.

Tipe-tipe Gaya Pembelajaran

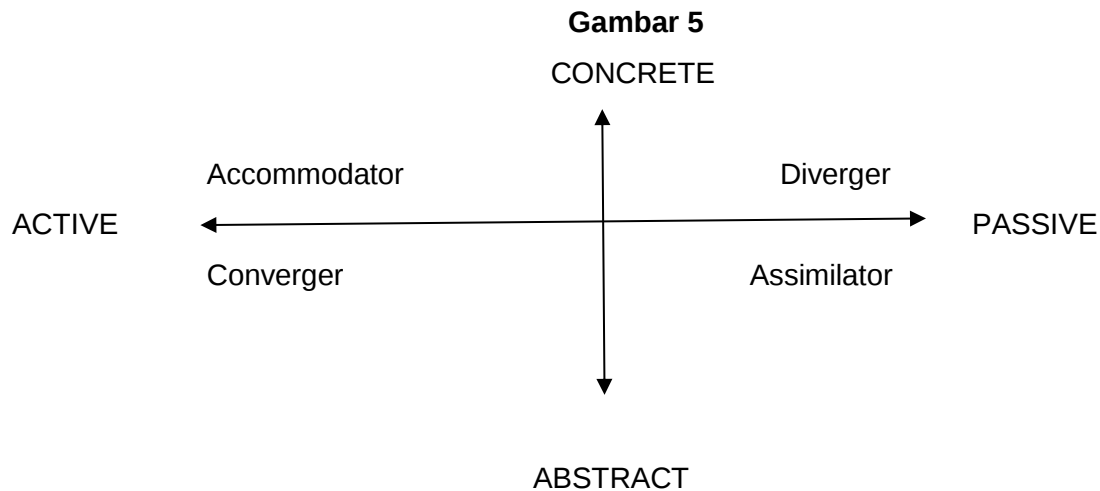
Untuk menentukan kombinasi moda pembelajaran atau tipe gaya pembelajaran, kita dapat memplot persepsi kita pada dua kontinum utama: konkret – abstrak, dan aktif – pasif. Karakteristik tiap dimensi dapat digabungkan dari deskripsi model pembelajaran dan moda pembelajaran. Gabungan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4. Tipe-Tipe Gaya Pembelajaran



Identifikasi tipe-tipe gaya pembelajaran

Dengan memperkirakan secara kasar kita dapat memasukkan seseorang sebagai konkret atau abstrak dan aktif atau pasif. Kita bisa taruh seseorang dalam posisi **X** pada kuadran tertentu berdasarkan *rate* atau nilai tertentu. Sebagai hasil dari *rating* tadi seseorang yang aktif dan konkret disebut **Accomodator**. Sedangkan seseorang yang konkret dan pasif disebut **Diverger**. Seseorang yang aktif dan abstrak disebut **Converger**. Sedangkan seseorang yang abstrak dan pasif disebut juga **Assimilator**.



Karakteristik-karakteristik Tipe Gaya Pembelajaran

Kemampuan pembelajaran dominant akomodator adalah dalam area pengalaman konkret dan experimentasi aktif. Mereka adalah pengambil resiko yang dengan cepat membuang rencana ataupun teori-teori yang tidak cocok dengan pengalaman mereka. Mereka mengandalkan intuisi dan metode trial-and error problem solving dan menyukai mencari pendapat orang lain daripada pendapat/analisnya sendiri. Walaupun dia tampaknya mudah bergaul, accommodator sering dilihat sebagai tidak sabaran dan “pushy”. Dinamai accommodator karena mereka bekerja dengan baik untuk menyesuaikan situasi/keadaan yang spesifik. Mereka biasanya mempunyai latarbelakang pendidikan dalam bidang teknis-praktis (seperti administrasi business) dan mengambil pekerjaan yang berorientasi pada aksi seperti manajemen atau penjualan.

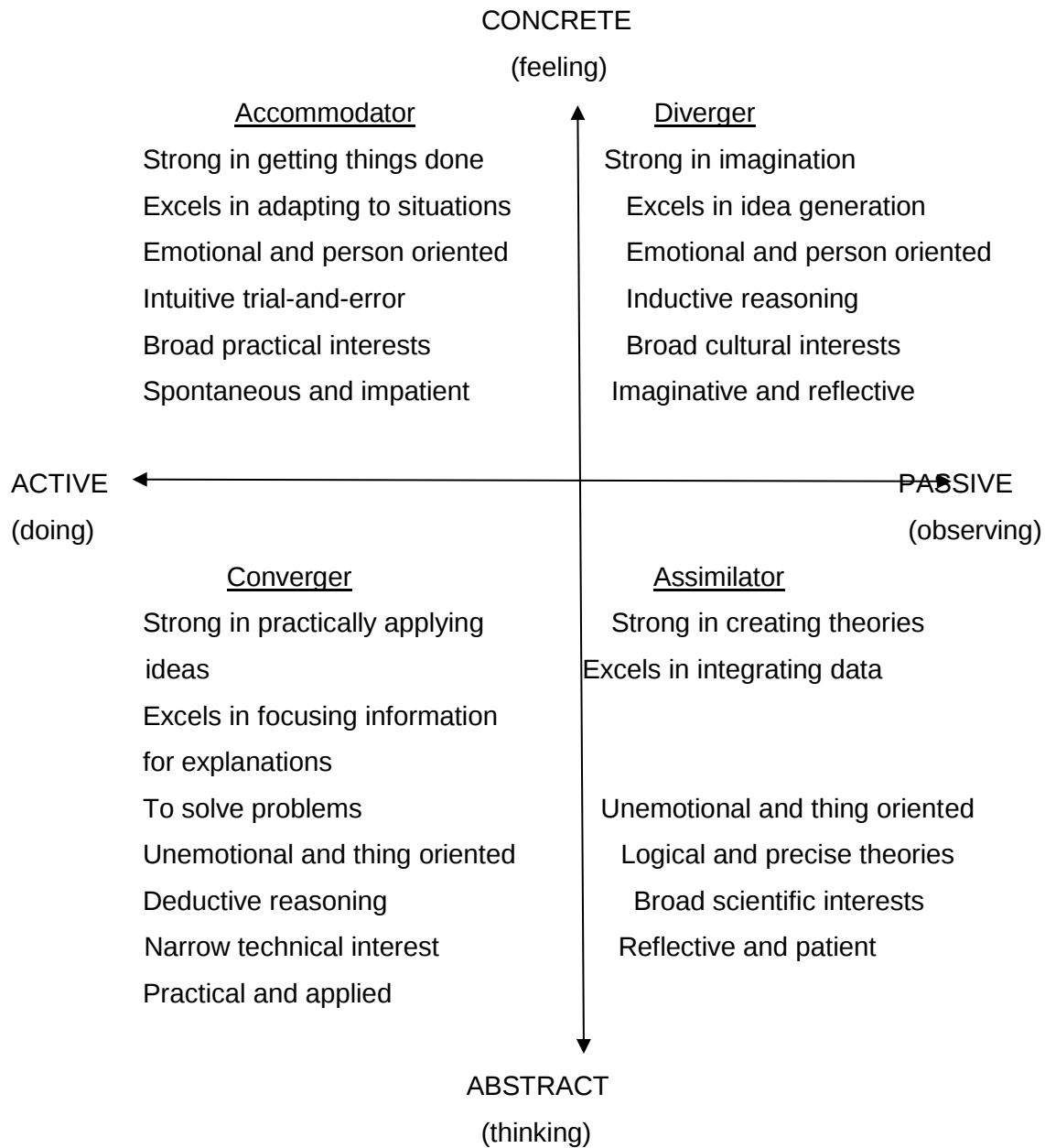
Assimilator mempunyai kekuatan pembelajaran yang berlawanan dengan accommodator. Mereka berbuat terbaik dalam konseptualisasi abstrak dan observasi yang reflektif. Assimilator adalah pemantau dan pemikir. Mereka pandai dalam membuat model-model teori dan “inductive reasoning”., dimana mereka mengasimilasikan pengamatan yang terpisah menjadi suatu penjelasan yang terintegrasi. Mereka lebih tertarik pada konsep-konsep abstrak dari pada perasaan atau pendapat orang. Jika teori yang logis dan persis tidak cocok dengan kenyataan-kenyataan yang dialami, Assimilator tidak menghargai atau mengkaji ulang fakta-fakta, berseberangan dengan accommodator, yang mengabaikan teori. Assimilator biasanya mempunyai latarbelakang pendidikan ilmu murni atau matematik dan dapat ditemui di bagian riset dan perencanaan.

Converger belajar dengan cara terbaik melalui konseptualisasi yang abstrak dan eksperimentasi aktif. Converger adalah pemikir dan pelaku. Mereka pandai dalam aplikasi

praktis ide-ide, terutama masalah-masalah spesifik dengan solusi yang benar, dimana mereka menggunakan alasan yang hipotesis-deduktif. Converger adalah seorang yang tidak emosional dan lebih suka bekerja dengan sesuatu dari pada orang. Latarbelakang pendidikan mereka adalah ilmu fisika, dan pekerjaan yang tipikal adalah “engineering”.

Diverger mempunyai kekuatan pembelajaran yang berlawanan dengan converger. Mereka pandai dalam pengalaman nyata dan observasi yang reflektif. Diverger adalah penonton-perasa dengan kemampuan imajinasi yang tinggi. Mereka dapat melihat situasi dari berbagai perspektif dan menjenerasi berbagai ide-ide. Mereka tertarik pada orang dan emosional, walaupun dalam perilaku yang lebih terkontrol dan lebih pengertian dari pada accommodator. Mereka biasanya mempunyai pendidikan budaya yang luas dalam bidang “Humanities” atau ilmu-ilmu sosial dan cenderung ditemukan dalam pekerjaan konseling, kepegawaian dan pengembangan organisasi.

Gambar 7





**PERILAKU ORGANISASI
MODUL 03
PERBEDAAN INDIVIDU: Nilai dan Sikap**

**Program Studi Manajemen
Universitas Pembangunan Jaya
2013**

Pendahuluan

Perbedaan individu dalam organisasi pada dasarnya dapat memperkaya organisasi, namun keberagaman yang ditimbulkan dari perbedaan tersebut juga membawa tantangan bagi organisasi. Yang dimaksud dengan keberagaman dalam organisasi adalah perbedaan individu-individu dalam suatu organisasi mencakup dimensi kultur, nilai-nilai, sikap, emosi, dll.

Keberagaman merupakan sesuatu yang tidak bisa dihindari oleh organisasi manapun. Globalisasi memungkinkan suatu organisasi memperluas aktivitasnya hingga ke negara lain baik melalui ekspansi, merger, join venture dan akuisisi. Kini banyak perusahaan yang memiliki karyawan dengan beragam kewarganegaraan. Hal ini dapat menjadi peluang peningkatan kinerja perusahaan. Diharapkan dengan adanya keberagaman tersebut akan ada transfer pengetahuan dalam organisasi dan memperkaya pembelajaran organisasi dan organisasi pembelajaran.

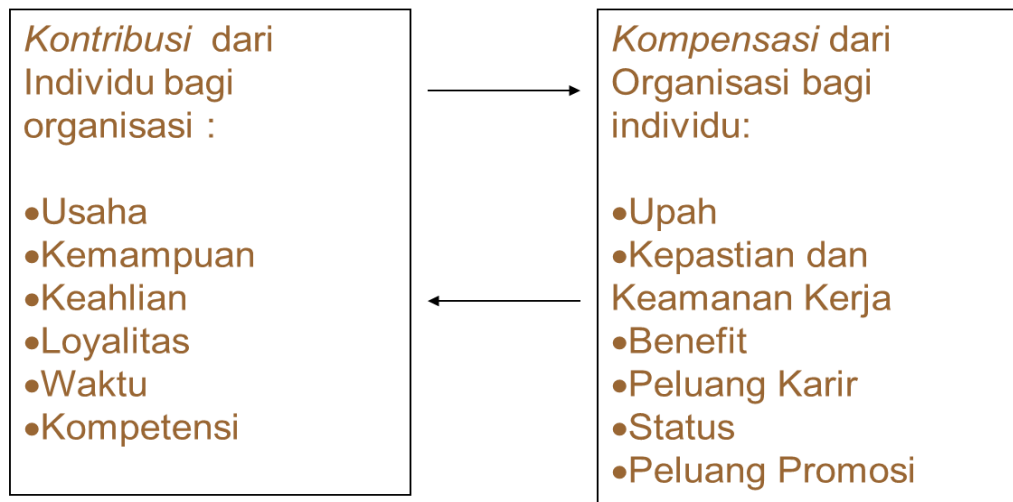
Keberagaman juga dapat menjadi tantangan bagi organisasi. Apabila organisasi tidak mampu mengatasi keberagaman maka akan berdampak buruk pada kinerja organisasi. Jika dalam hubungan vertikal (atasan dengan bawahan) maupun dalam hubungan horizontal masing-masing karyawan tidak dapat menerima perbedaan individu maka dapat berakibat pada salah paham, konflik yang menimbulkan inefisiensi organisasi. Dan pada akhirnya dapat menurunkan kinerja organisasi. Berdasarkan hal tersebut maka dalam pembahasan ini akan dipaparkan bagaimana seluruh anggota organisasi menyikapi perbedaan individu.

Hubungan antara Individu dengan Organisasi

Individu dengan organisasi, dalam hal ini di ibaratkan hubungan karyawan dengan perusahaannya memiliki korelasi kuat dan saling tergantung. hal tersebut dilihat dari sisi kontribusi dan kompensasi sebagai berikut (Sule dan Saefullah 2013):

- ◆ Kontribusi: *apa yang dapat diberikan oleh individu bagi organisasi atau perusahaan*
- ◆ Kompensasi :*apa yang dapat diberikan oleh organisasi atau perusahaan bagi individu*

Gambar 1
Kontribusi dan Kompensasi dalam Organisasi



Sumber: (Sule dan Saefullah 2013)

Values

Nilai merupakan gambaran dialog yang selalu terjadi dalam diri kita yang menentukan apa yang penting dan apa yang tidak. Apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan. Apa yang benar dan apa yang salah. Nilai merupakan dasar terdalam, acuan dan motor penggerak motivasi, sikap dan tindakan. Nilai juga merupakan suatu tuntunan atau pedoman yang mendasari bagaimana seseorang atau sebuah organisasi berpikir, mengambil keputusan, bersikap, dan bertindak.

Nilai terminal adalah keyakinan pribadi tentang tujuan atau sasaran seumur hidup. nilai instrumental merupakan keyakinan pribadi tentang mode yang diinginkan perilaku atau cara berperilaku. nilai-nilai terminal sering menyebabkan pembentukan norma-norma yang tidak tertulis, kode etik informal, seperti berperilaku jujur atau sopan, yang menetapkan bagaimana orang harus bertindak dalam situasi tertentu dan dianggap penting oleh sebagian besar anggota kelompok atau organisasi

Nilai-nilai ini tidak dapat dipalsukan, karena apa yang dipikirkan, dilakukan, dan disikapi akan terlihat dengan jelas yang merupakan refleksi dari nilai-nilai yang dianut seseorang. Nilai-nilai yang dianut dan dijalankan oleh karyawan dalam organisasi inilah yang merupakan factor

penentu bagaimana organisasi tersebut secara kolektif memiliki kualitas, kapasitas, dan kapabilitas dalam pembuatan keputusan, perilaku, dan tindakan organisasi.

Pada dasarnya, nilai mempengaruhi sikap dan perilaku. Nilai menjadi dasar untuk memahami sikap dan motivasi, karena nilai mempengaruhi persepsi kita. Pemahaman bahwa nilai-nilai individu berbeda sesuai dengan generasinya, penting untuk memperkirakan perilaku karyawan.

Tabel 1 : Values : Terminal and Instrumental

Terminal Values	Instrumental Values
- A comfortable life (a prosperous life) An exciting life (a stimulating, active life) - A sense of accomplishment (lasting contribution) - A world at peace (free of war and conflict) - A world of beauty (beauty of nature and the arts) - Equality (brotherhood, equal, opportunity for all) - Family security (taking care of loved ones) - Freedom (independence, free choice) - Happiness (contentedness) - Inner harmony (freedom from inner conflict) - Mature love (sexual and spiritual intimacy) - National security (protection from attack) - Pleasure (an enjoyable, leisurely life) - Salvation (saved, eternal life) - Self-respect (self-esteem) - Social Recognition (respect, admiration) - True friendship (close companionship) - Wisdom (a mature understanding of life)	- Ambitious (hardworking, aspiring) - Broad-minded (open-minded) - Capable (competent, effective) - Cheerful (lighthearted, joyfull) - Clean (neat, tidy) - Courageous (standing up for your beliefs) - Forgiving (willing to pardon others) - Helpful (working for the welfare of others) - Honest (sincere, truthful) - Imaginative (daring, creative) - Independent (self-reliant, self-sufficient) - Intellectual (intelligent, reflective) - Logical (consistent, rational) - Loving (affectionate, tender) - Obedient (dutiful, respectful) - Polite (courteous, well-mannered) - Responsible (dependable, reliable) - Self-controlled restrained, self-disciplined)

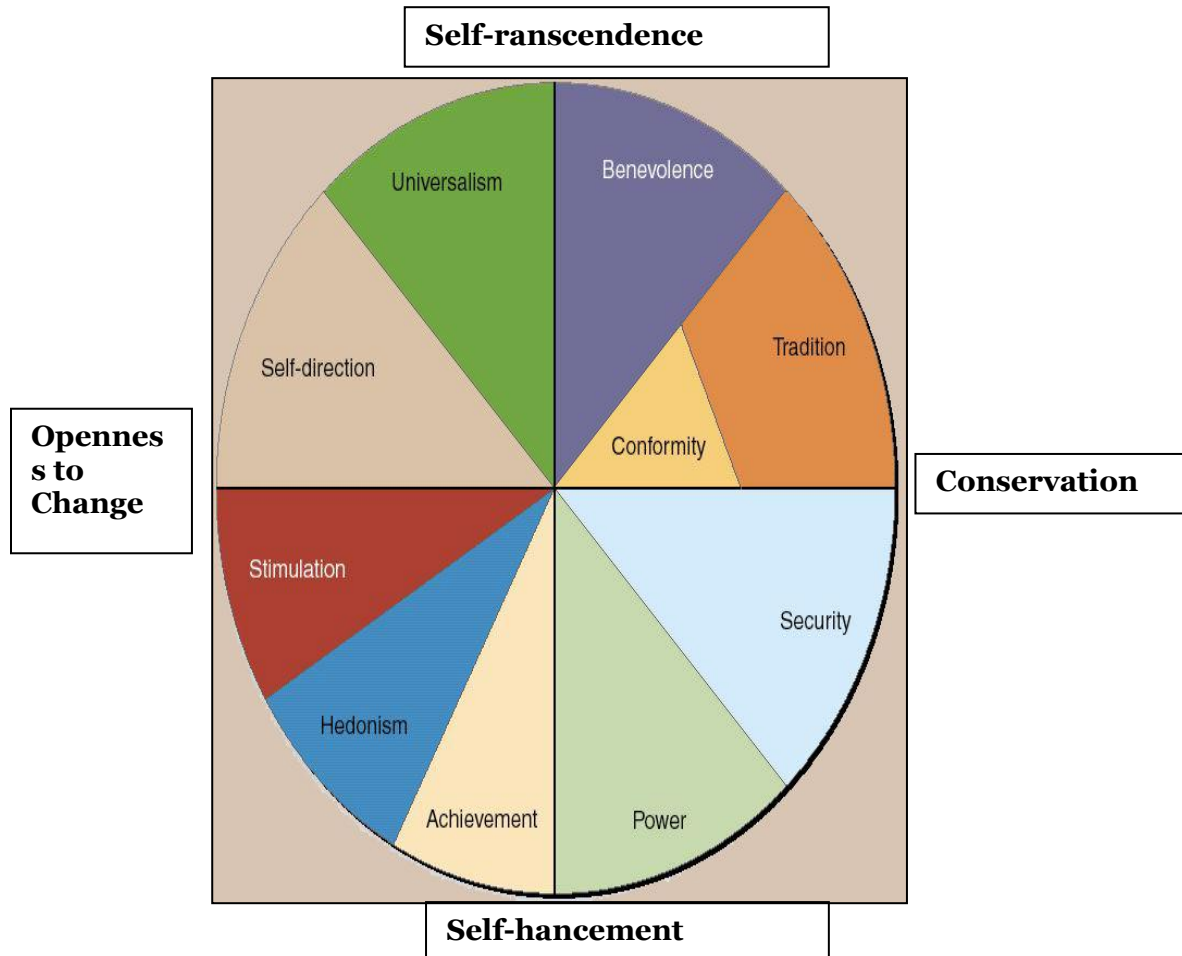
Source : Adapted with the permission of The Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc., from The Nature of Human Values by Milton Rokeach. Copyright 1973 by The Free Press. Copyright renewed 2013. All rights reserved.

Nilai itu stabil, kepercayaan yang bertahan lama tentang apa yang penting dalam berbagai macam situasi yang menuntun keputusan dan tindakan kita.

Tipe-tipe Nilai

Nilai terdiri dari berbagai macam bentuk. Berikut adalah model nilai yang dikembangkan dan diuji oleh ahli psikologi social Shalom Schwartz yang menggambarkan 10 wilayah nilai yang lebih luas yang disusun dalam empat cluster yang terstruktur diantara dua kutub dimensi yang lebih besar.

Gambar 2
Schwartz's Values Circumplex



Values Congruence

Nilai-nilai keselarasan mengacu pada situasi di mana dua atau lebih entitas mempunyai system nilai yang sama. Nilai-nilai keselarasan berlaku untuk lebih dari karyawan dan perusahaan dalam satu negara yang juga berhubungan dengan kecocokan nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai yang berlaku di masyarakat dalam melakukan bisnis.

Nilai-nilai Lintas Budaya

Salah satu referensi mengenai nilai lintas budaya ini diperkenalkan oleh Geert Hofstede yang mengemukakan bahwa manajer dan karyawan bervariasi dalam lima dimensi dari budaya nasional, yaitu:

- **Jarak Kekuasaan**, adalah dimensi budaya di mana orang-orang menerima distribusi kekuasaan yang tidak sama/tidak setara dalam masyarakat. Dengan kata lain, ada penerimaan dalam kesenjangan kekuasaan di masyarakat.

- **Individualisme vs Kolektifisme**, adalah dimensi budaya yang mengacu pada area di mana orang-orang di suatu negara lebih memilih untuk bertindak secara individual dari pada menjadi bagian dari suatu kelompok.
- **Maskulinitas vs Feminitas**, adalah dimensi budaya yang mengacu pada tingkatan di mana nilai kemaskulinan lebih diakui dari pada nilai kefemininan.
- **Menghindari Ketidakpastian**, dimensi budaya yang mengacu pada pilihan utama orang-orang di suatu negara akan situasi yang terstruktur dari pada yang tidak terstruktur.
- **Orientasi Jangka Panjang vs Orientasi Jangka Pendek**, adalah dimensi budaya yang mengacu pada nilai-nilai orang yang menitikberatkan pada masa depan, berkebalikan dengan nilai jangka pendek yang berfokus pada masa kini dan masa lalu.

Nilai Etis dan Perilaku

Etika adalah suatu ilmu mengenai prinsip-prinsip moral atau nilai-nilai yang menentukan apakah tindakan itu benar atau salah dan hasilnya baik atau buruk. Ada empat prinsip-prinsip etis, yaitu:

- **Utilitarianisme**, yaitu prinsip moral yang menyatakan bahwa para pembuat keputusan harus mencari kebaikan yang paling besar untuk sejumlah orang paling banyak ketika memilih berbagai alternatif.
- **Prinsip Hak Individu**, adalah prinsip moral yang menyatakan bahwa setiap orang berhak hokum dan HAM.
- **Keadilan Distributif**, adalah prinsip moral yang menyatakan bahwa orang-orang yang sama harus diberi penghargaan/beban yang sama juga dan ketidaksetaraan harus dihargai berbeda sesuai dengan proporsi perbedaannya.

Prinsip Kepedulian, adalah prinsip moral yang menyatakan kita harus member perhatian pada orang-orang yang mempunyai hubungan khusus.

Emosi dan Sikap

Organisasi secara sederhana diartikan sebagai kumpulan dari orang-orang yang mempunyai kepentingan yang sama. Orang-orang yang berkumpul tersebut berasal dari pribadi yang berbeda yang akan bereaksi terhadap sesuatu di luar dirinya secara berbeda. Reaksi pertama yang dilakukan seseorang secara spontan disebut dengan emosi. Emosi yang

dikeluarkan seseorang atas sesuatu hal dapat berupa : sedih, marah, takut, tertawa dan sebagainya.

Reaksi kedua yang dikeluarkan oleh seseorang tidak secara spontan atau dengan perhitungan logika disebut dengan sikap. Sikap merupakan suatu reaksi melalui proses pemikiran yang penuh dengan pertimbangan. Sikap dapat berupa : kesetujuan, penolakan, dukungan dan sebagainya.

Emosi dan sikap yang ditunjukkan oleh seseorang tergabung dalam suatu organisasi secara spesifik akan mempengaruhi perilaku dan berdampak lebih lanjut pada kinerja orang yang bersangkutan serta organisasi tempat bernaung. Contoh : penerapan peraturan baru tentang jam kerja di sebuah kantor, hal ini tentu akan memancing emosi dan sikap yang berbeda pada setiap karyawan. Apabila reaksi emosi dan sikap yang ditunjukkan mengarah pada penolakan dan tindakan yang melampaui kenormalan tentu akan menimbulkan masalah bagi kantor tersebut. Oleh itu, emosi dan sikap karyawan perlu ditangani dan dikelola dengan baik.

Berbagai penelitian telah dilakukan yang semuanya menyimpulkan bahwa emosi di tempat kerja perlu untuk dikelola. Penelitian yang dilakukan oleh Zapf (2002 dalam Sharifah & Ahmad 2006:3) menyatakan bahwa emosi di tempat kerja merujuk kepada kualitas interaksi di antara para karyawan dengan pelanggan. Pelanggan dalam konteks ini merujuk kepada siapa saja yang berinteraksi dengan karyawan. Zapf menjelaskan bahwa karyawan perlu melaksanakan tugas berdasarkan kemampuan fisik dan mental dan pengelolaan emosi karyawan menjadi bahagian dari pekerjaan. Fineman (2003 dalam Sharifah & Ahmad 2006:3) juga menyatakan bahwa pengelolaan emosi adalah penting dalam bidang manajemen sumber manusia, perilaku organisasi, dan psikologi organisasi terutamanya dari segi kepemimpinan, pembuatan keputusan, menangani perubahan dalam organisasi, dan pengelolaan konflik.

Emotions (Emosi)

Emosi apabila ditinjau dari makna kata berasal dari bahasa latin yang berarti “gerakan tenaga”, Childre dan Martin (1999 dalam Sharifah & Ahmad 2006:1). Kata ini sudah menjadi kata umum yang digunakan dalam kehidupan sehari-hari ditujukan untuk mengungkapkan reaksi mental dan psikologis seseorang. McShane dan Von Glinow mengatakan bahwa :

Emotions are psychological and physiological episodes toward an object, person, or event that create a state of readiness

Emosi juga dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan yang kuat mengarah pada seseorang atau sesuatu, Robbins & Judge (2007:230). Dari dua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa emosi merupakan reaksi mental dan psikologis yang terarah pada manusia, benda atau peristiwa. Emosi tersebut sangat objektif dan bersifat spontan.

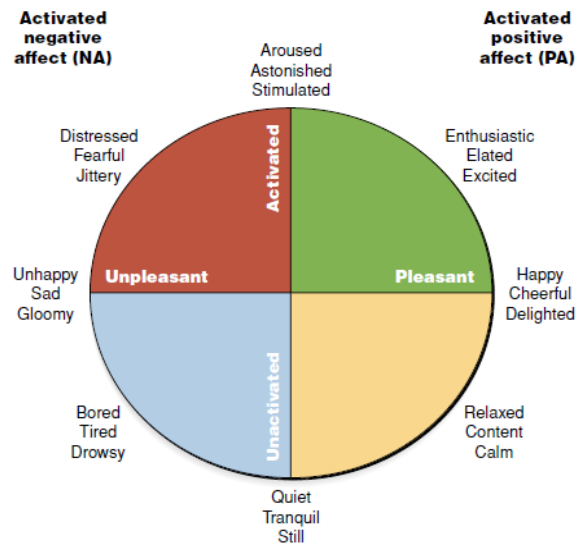
Tipe Emosi

Secara umum emosi diklasifikasikan atas dua bahagian utama yaitu : emosi positif dan negatif, Sharifah & Ahmad (2006:2). Emosi positif dapat berupa : gembira, tenang, bahagia, ceria, berani, yakin, bersemangat dan sebagainya. Emosi positif dapat meningkatkan kesejahteraan diri dalam jangka masa panjang, Cheng (2004 dalam Sharifah & Ahmad 2006:2). Emosi positif juga dapat memberi peluang promosi bagi karyawan dan secara bersama dapat membuat hidup lebih baik serta sehat, Fredrickson (1998:319).

Emosi negatif dapat berupa : sedih, risau, marah, murung, tertekan, dendam, dengki, cemburu, tersisih, rendah diri, takut, kecewa, gelisah, muram, curiga, malu, bosan, sensitif tidak bertempat, dan sebagainya. Zapf (2002 dalam Sharifah & Ahmad 2006:2) menyimpulkan bahwa emosi negatif memberi kesan terhadap karyawan seperti : tekanan perasaan, omelan dan pencapaian diri yang rendah. Emosi negatif juga membawa tekanan kerja dan kepuasan kerja yang rendah, Briner (1999 Sharifah & Ahmad 2006:2)

Larson, Diener dan Lucas dalam MacShane & Van Glinow mengemukakan bahwa emosi akan berkaitan dengan pergerakan seorang karyawan. Kaitan dua hal ini digambarkan dalam *The Affect Circumplex*, (gambar di bawah). Contoh: seseorang yang sedang ketakutan akan melakukan pergerakan lebih aktif daripada sebelumnya atau membawa efek negative. Sebaliknya karyawan yang bahagia akan melakukan pergerakan yang membawa efek positif.

Gambar 3
Affect Circumplex Model



Sumber : Steven MacShane, Mary A. Van Glinow,

Attitudes (Sikap)

Sikap didefinisikan sebagai sekelompok keyakinan, penilaian perasaan dan perilaku terhadap suatu objek, Macshane & Van Glinow Sikap dapat dikategorikan sebagai suatu pendapat yang cenderung stabil sepanjang waktu dan memperhatikan alasan logika. Sikap dapat dipandang sebagai predisposisi (kecenderungan) untuk bereaksi dengan cara yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap objek, orang, konsep atau apa saja, Sopiah (2008:21)

Komponen Sikap

Macshane & Van Glinow mengemukakan bahwa sikap itu terdiri atas tiga komponen yang saling berkaitan erat. Tiga komponen tersebut adalah :

a) *Belief* (keyakinan)

Keyakinan adalah ketetapan persepsi terhadap suatu objek. Keyakinan terbangun dari pengalaman masa lampau dan pembelajaran

b) *Feeling* (perasaan)

Perasaan merupakan perwujudan evaluasi positif atau negative terhadap suatu objek.

c) *Behavioral intentions* (maksud perilaku)

Maksud perilaku merupakan perwujudan motivasi yang digunakan secara khusus untuk merespon suatu objek

Sedangkan menurut Robbin dan Judge komponen sikap terdiri dari:

Attitudes

Evaluative statements or judgments concerning objects, people, or events.

Cognitive component

The opinion or belief segment of an attitude.

Affective Component

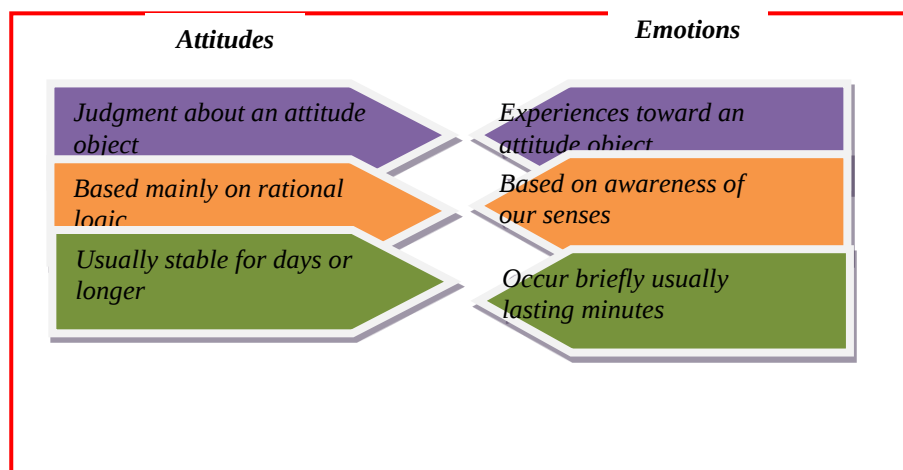
The emotional or feeling segment of an attitude.

Behavioral Component

An intention to behave in a certain way toward someone or something.

Keterkaitan Emosi, Sikap dan Perilaku

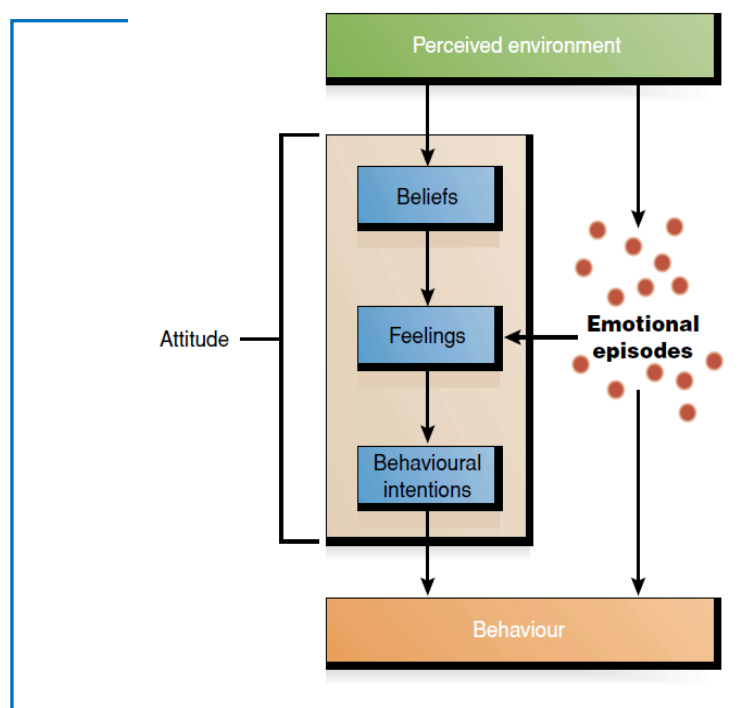
Emosi dan sikap merupakan bentuk ekspresi seseorang dan berpengaruh terhadap perilaku. Perbedaan dua bentuk ekspresi ini adalah sebagai berikut :



Sumber : Steven MacShane, Mary A. Van Glinow, *Organization Behaviour*

Sikap sering disebut dengan proses logik yang dilakukan sebelum berperilaku sedangkan emosi tidaklah merupakan proses logik. Emosi merupakan ekspresi yang diproses dengan sangat cepat serta tidak ada unsur kehati-hatian. Sebuah model dibangun oleh Macshane & Van Glinow untuk memperlihatkan bagaimana sikap, emosi menentukan perilaku dan intergrasi keduanya terhadap perilaku.

Gambar 4
Model of Emotions, Attitudes and Behaviour



Sumber : Steven L. Macshane & Marry A. Van Glinow

Sikap sebagai suatu proses rational dalam berperilaku melalui beberapa tahapan yang sangat jelas dan penuh pertimbangan. Pada tahap awal perasaan terhadap lingkungan dipengaruhi oleh *belief* (keyakinan). Kumpulan dari keyakinan akan membentuk suatu *feeling* (perasaan) terhadap suatu objek. Perasaan akan mempengaruhi maksud perilaku atau motivasi untuk bertindak. Orang-orang yang mempunyai perasaan sama mungkin akan mempunyai maksud perilaku yang berbeda karena masing-masing mempunyai pengalaman masa lalu yang berbeda-beda. Manusia memilih maksud perilaku yang terbaik untuk dirinya. Dengan demikian maksud perilaku dinilai lebih baik sebagai prediksi perilaku seseorang akan tetapi hasil penelitian menemukan hubungan tersebut lemah karena beberapa faktor lain juga berpengaruh dalam menentukan perilaku seseorang. Hal ini sesuai dengan MARS Model yang menjelaskan

bahwa dalam menentukan perilaku seseorang tidak saja maksud perilaku/motivasi untuk bertindak tetapi juga dipengaruhi oleh : *ability*, *role perception* dan *situational factors*.

Fenomena lingkungan akan dapat direspon oleh seseorang dengan emosi. Respon dalam bentuk emosi tersebut dapat juga melahirkan suatu tindakan. Tindakan yang tidak melalui proses logika serta tanpa pertimbangan. Fakta baru memperlihatkan bahwa emosi juga mempunyai peranan terhadap sikap dan perilaku seseorang. Ini ditunjang oleh pendapat ilmuwan syaraf yang mengatakan bahwa persepsi seseorang terhadap dunia luar tersebut bersumber dari emosi dan rasional. Perilaku seseorang dapat berasal dari proses rasional dan emosi. Tanggapan terhadap fenomena lingkungan direspon secara cepat dan tanpa pertimbangan oleh emosi yang kemudian dilanjutkan pada proses rasional. Perilaku yang terbentuk dari proses rasional dan emosi lebih baik dibandingkan hanya berlandaskan proses rasional atau emosi saja.

Manajemen Emosi Dalam Lingkungan Kerja

Dalam lingkungan kerja, seorang karyawan perlu untuk mengelola emosinya karena terkait dengan kebutuhan pekerjaannya dan pencapaian yang diinginkan oleh perusahaan. Emosi karyawan atau *emotional labor* menurut Macshane & Van Glinow:

The effort, planning, and control needed to express organizationally desired emotions during interpersonal transactions.

Grandey (2000:96) menyimpulkan beberapa perspektif ahli tentang *emotional labor* yakni :

a. Hochschild's perspektif (1983)

Pandangan yang mengarahkan bagaimana *emotional labor* itu dikelola dengan fokus pengelolaan adalah perasaan (*feeling*). Sehingga muncul dua cara pengelolaan emosi dengan analogi seorang aktor dalam sebuah drama yaitu : *surface acting* dan *deep acting*. *Surface acting* adalah karyawan berperan dalam melakukan pekerjaan berlawanan dengan keadaan emosi yang sebenarnya. Hal ini berpotensi besar menimbulkan stress pada karyawan. Lain halnya dengan *deep acting*, karyawan berpikir lawan interaksinya seperti pelanggan, pimpinan atau teman sekerjanya juga berada dalam masalah maka karyawan tersebut merubah total emosinya dengan berusaha memberikan pertolongan atau pelayanan terbaik bagi orang lawan interaksinya. Perspektif ini juga berfokus pada kesehatan atau tingkat stress individual

b. Ashforth dan Humphrey's perspektif (1993)

Pandangan ini memfokuskan pengelolaan *emotional labor* pada observasi perilaku termasuk usaha dan kesungguhannya. Pandangan ini melihat pengaruh *emotional labor* terhadap efektifitasnya dalam menjalankan tugas

c. Morris dan Feldman's perspektif (1996)

Pandangan ahli ini didasarkan pada pendekatan interaksi. *Emotional labor* dimaksudkan sebagai suatu usaha, perencanaan dan kontrol untuk mengekspresikan emosi dalam organisasi selama terjadinya kontak interpersonal. Dengan kata lain emosi dapat dimodifikasi dan dikontrol oleh seorang individu dan lingkungan akan memutuskan kapan itu terjadi. Dalam perspektif ini terdapat empat dimensi yaitu :

- Frekuensi interaksi
- Perhatian (meliputi intensitas emosi, durasi interaksi)
- Variasi emosi yang dibutuhkan
- *Emotional dissonance* (ketidakharmonisan emosi)

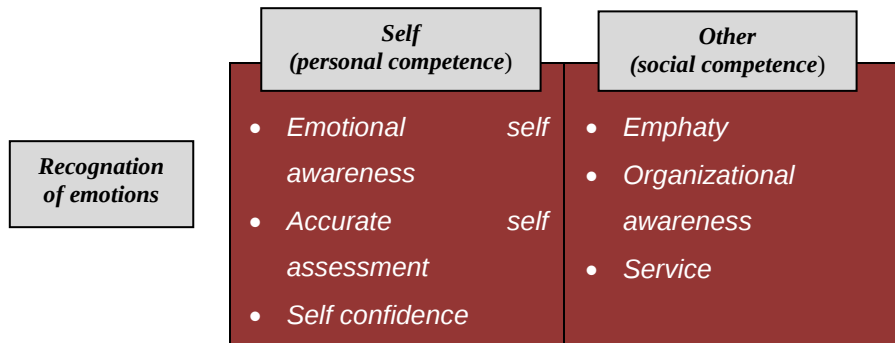
Dalam menjalankan pekerjaan akan terjadi *emotional dissonance* atau konflik antara kewajiban seseorang dengan emosi sebenarnya. Contoh terjadinya *emotional dissonance* adalah seorang resepsionis yang berusaha dengan tenang dan sopan memberi penjelasan pada seorang tamu yang datang marah-marah sementara emosi sebenarnya dari resepsionis itu juga sedang kesal dan menghadapi masalah besar. *Emotional dissonance* tidak selalu menimbulkan stress atau perasaan tertekan dari karyawan bahkan sebaliknya tergantung bagaimana karyawan tersebut mengelola emosinya. Dengan adanya peluang terjadinya *emotional dissonance* dalam melakukan pekerjaan maka beberapa perusahaan dalam perekrutan karyawan mempertimbangkan *emotional intelligence* sebagai salah satu syarat yang harus dipenuhi.

Emotional intelligence adalah sekumpulan kompetensi yang dimiliki oleh seseorang dalam menerima, memahami dan mengatur emosi dalam dirinya dan terhadap orang lain. *Emotional intelligence* menjadi topik yang populer dalam pengelolaan emosi termasuk pengelolaan emosi dalam dunia kerja. Model-model pengembangan *Emotional intelligence* banyak dikembangkan oleh ahli psikolog diantaranya adalah : Daniel Goleman & rekan, Peter Salovey dan John Mayer.

Daniel Goleman dan rekan mengembangkan sebuah model *Emotional intelligence* yang merefleksikan : 1) pengenalan emosi diri sendiri dan orang lain, 2) pengaturan emosi diri sendiri dan lingkungan luar. Model ini dikembangkan dalam bentuk empat dimensi yang masing-masingnya saling berkaitan sebagai berikut.

Gambar5

Emotional intelligence Goleman Model



Sumber : D. Goleman, R. Boyatzis dan A. McKee dalam Steven L. Macshane & Marry A. Van Glinow

Studi menyimpulkan bahwa model *emotional intelligent* Goleman tidak saja menunjukkan integritas masing-masing dimensi akan tetapi juga memperlihatkan adanya tingkatan kompetensi. Tingkatan paling rendah adalah *self awareness* (kesadaran diri), kemahiran seseorang mengenali kekuatan, kelemahan, nilai dan sumberdaya emosi dalam dirinya. Tingkatan kedua (middle) adalah *self management* dan *social awareness*. *Self management* (manajemen diri) merupakan komunikasi dalam diri yang menjadi petunjuk perilaku. Sedangkan *social awareness* (kesadaran sosial) merefleksikan kemampuan mengenali emosi orang lain. Tingkatan tertinggi adalah *relationship management* (pengelolaan hubungan). Pada level ini seseorang sudah menguasai kompetensi dari tiga dimensi lainnya sehingga dapat menjadi inspiratif orang lain, mengembangkan kemampuan orang lain, mempengaruhi keyakinan dan perasaan orang lain, mendukung team kerjanya dan sebagainya.

Model pengembangan *Emotional intelligence* yang dipopulerkan oleh Peter Salovey dan John Mayer. Model ini secara tegas mengatakan bahwa kemampuan emosi tersebut terdiri atas empat tingkatan. Tingkatan terendah adalah kemampuan mengenali emosi diri dan orang lain. Tingkatan kedua adalah kemampuan untuk menggunakan pengenalan emosi tersebut untuk memprioritaskan informasi, membuat keputusan dan menerima perubahan. Tingkatan ketiga adalah kemampuan untuk mengkombinasikan emosi dan memahami bahwa emosi dapat mengalami perubahan. Level tertinggi merefleksikan kemampuan seseorang untuk mengatur emosi dirinya dan orang lain.

Tabel 2
Salovey-Mayer Model of Emotional Intelligence

Level 4 (highest)	Managing emotions	Regulate emotions in yourself and others
Level 3	Understanding emotions	▪ Understand combinations of emotions ▪ Understand how an emotion will change to another emotion
Level 2	Assimilating emotions	Use emotions to : ▪ Prioritize information ▪ Make judgments ▪ Perceive situations differently
Level 1 (lowest)	Perceiving and expressing emotions	▪ Recognize emotions ▪ Express emotions ▪ Detect false emotions

Sumber : Steven L. Macshane & Marry A. Van Glinow

Dua model pengembangan kompetensi *emotional intelligent* mempunyai persamaan dan perbedaan. Persamaan antara dua model tersebut adalah :

- Kompetensi emosi meliputi : kemampuan pengenalan emosi tidak saja untuk diri sendiri tapi juga pada emosi orang lain dan kemampuan untuk mengatur emosi diri dan orang lain.
- Kompetensi emosi mempunyai tingkatan dimana tingkatan tertinggi merupakan penyempurnaan dari semua tingkatan yang ada.

Perbedaan antara dua model adalah :

- Model Goleman tidak secara langsung menyebutkan dimensi kompetensi emosi merupakan suatu tingkatan akan tetapi secara jelas berpendapat masing-masing dimensi memiliki keterikatan. Model Salovey-Mayer secara jelas mengatakan bahwa kemampuan emosi memiliki tingkatan, dimana masing-masing tingkatan merupakan suatu proses.
- Dimensi pengenalan emosi diri sendiri dan orang lain pada Model Goleman dijelaskan pada dimensi yang berbeda sedangkan model Salovey-Mayer menjelaskan dua hal tersebut dilakukan secara bersamaan (dalam satu dimensi).
- Dimensi pengaturan emosi diri sendiri dan orang lain pada Model Goleman dijelaskan pada dimensi yang berbeda sedangkan model Salovey-Mayer berpendapat dua hal ini dilakukan secara bersamaan (dalam satu dimensi).

Dari suatu penelitian diketahui bahwa orang dengan tingkat *emotional intelligent* yang tertinggi akan lebih baik berhubungan dengan orang lain, mempunyai kinerja yang lebih baik dalam pekerjaan. Apabila orang-orang tersebut tergabung dalam sebuah team, maka team tersebut juga akan menunjukkan kinerja yang lebih baik.



PERILAKU ORGANISASI MODUL 04 KEPUASAN KERJA

**Program Studi Manajemen
Universitas Pembangunan Jaya
2013**

Pendahuluan

Era globalisasi telah melanda berbagai aspek kehidupan manusia, fenomena globalisasi sangat terasa yang dicirikan dengan terjadinya perubahan arus informasi, teknologi dan perdagangan yang relatif cepat menembus batas-batas wilayah suatu negara. Dalam bidang perekonomian dampak globalisasi cukup besar bagi industri-industri di Indonesia baik itu industri perdagangan, manufaktur maupun jasa. Oleh karena itu, dengan pengaruh lingkungan bisnis yang begitu kuat, mendorong perusahaan untuk melakukan pembenahan diri agar dapat bersaing dan mempertahankan hidup.

Perusahaan-perusahaan yang ingin bertahan dan lebih maju dalam kondisi demikian perlu untuk mengembangkan strategi yang baru. Persaingan yang terjadi tidak lagi persaingan hanya pada tingkat lokal, regional dan nasional, tetapi sudah menjalar di tingkat internasional. Perusahaan yang mampu bersainglah yang akan tampil dalam persaingan global. Salah satu faktor kunci dalam menentukan keberhasilan persaingan tersebut adalah melalui upaya pencapaian keunggulan kompetitif (bersaing) perusahaan atau organisasi, dalam upaya mencapai keunggulan bersaing (kompetitif) maka strategi sumber daya manusia harus sesuai dengan strategi bisnis perusahaan.

Kini perusahaan tidak hanya berfokus kepada kepuasan pelanggan tapi juga berfokus untuk memuaskan karyawannya. Perusahaan sadar bahwa melalui kepuasan kerja karyawan maka produktivitas dan kinerja karyawan akan meningkat. Hal tersebut akan dapat menjadi keunggulan bersaing perusahaan.

Keunggulan bersaing (kompetitif) merupakan satu kunci sukses bagi perusahaan atau organisasi yang berada dalam lingkungan yang terus menerus mengalami perubahan secara cepat dalam kurun waktu yang semakin singkat atau berada dalam lingkungan persaingan yang ketat. Pada prinsipnya, konsep keunggulan bersaing yang dikemukakan oleh Porter merupakan esensi dari strategi bersaing (*competitive strategy*).

Kepuasan Kerja

Kreitner & Kinicki (2005), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan perasaan relatif karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan dapat merasa relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek lainnya. Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, karakteristik individual, serta hubungan kelompok di luar pekerjaan itu sendiri.

Menurut Fairbrother (2008) Kepuasan kerja adalah perasaan emosional dari persepsi karyawan atas pekerjaannya jika pekerjaan tersebut sesuai dengan harapannya dan memenuhi kebutuhan personalnya. Setiap karyawan memiliki harapan akan pekerjaannya jika harapan tersebut terpenuhi maka karyawan akan merasa puas. Kepuasan kerja adalah perasaan pekerja atau karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, yaitu merasa senang atau tidak senang, sebagai hasil penilaian individu yang bersangkutan terhadap pekerjaannya (Luthans, 2006).

Robbin & Judge (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif karyawan pada pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan bagian dari sikap individu/karyawan dalam organisasi. Sikap individu ini terbagi dikelompokkan menjadi lima tipe sebagai berikut (Robbin dan Judge 2011):

Tabel 1
Tipe Sikap

Job Satisfaction

A collection of positive and/or negative feelings that an individual holds toward his or her job.

Job Involvement

Identifying with the job, actively participating in it, and considering performance important to self-worth.

Organizational Commitment

Identifying with a particular organization and its goals, and wishing to maintain membership in the organization (Affective, Normative, and Continuance Commitment)

Perceived Organizational Support (POS)

Degree to which employees feel the organization cares about their well-being.

Employee Engagement

An individual's involvement with, satisfaction with, and enthusiasm for the organization.

Mengukur Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja tidak muncul dengan sendirinya dari diri karyawan. Organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan kondusif sehingga membuat karyawan merasa nyaman dan puas dengan pekerjaannya. Selain itu organisasi juga perlu memperhatikan kebutuhan karyawan seperti pengembangan diri, peluang karir, termasuk juga kompensasi yang adil. Karyawan tentu saja harus juga memenuhi kewajibannya dengan memenuhi tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut Luthans (2006) kepuasan kerja terdiri dari lima indikator, yaitu:

1. Gaji: sistem upah yang adil dan sesuai tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu.

2. Pekerjaan: pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilannya, kebebasan, dan umpan balik pada karyawan.
3. Rekan kerja (*colleagues*): karyawan memerlukan interaksi sosial yang baik.
4. Peluang promosi: peluang bagi karyawan untuk mengembangkan karir.
5. Pimpinan (*supervisor*): pimpinan yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan.

Menurut Abdullah, et al (2011) kepuasan kerja diukur melalui:

1. Benefits package,
2. Training and development,
3. Relationship with supervisor,
4. Working conditions,
5. Teamwork and cooperation,
6. Recognition and rewards,
7. Empowerment and communication.

Menurut Qureshi, et al (2011) faktor-faktor yang membentuk kepuasan kerja adalah:

1. Promosi
2. Fasilitas bagi karyawan
3. Kondisi/suasana kerja
4. Rekan kerja
5. Pimpinan
6. Keamanan
7. Peluang untuk berkembang (karir)
8. Reward system

Dizgah, Chegini, Bisokhan (2012) kepuasan kerja dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu:

1. Kepuasan kerja dari sisi lingkungan organisasi: level pekerjaan, konten pekerjaan, manajemen yang konserfativ, penghasilan dan promosi.
2. Kepuasan kerja dari sisi individu: usia, tingkat pendidikan, level tanggungjawab dan tingkat kemandirian yang diberikan organisasi pada karyawan tersebut.

Menurut Robbin dan Judge (2011) kepuasan kerja setiap individu dipengaruhi oleh faktor yang berbeda-beda. Hal tersebut karena setiap individu memiliki kepribadian yang berbeda satu dengan lainnya. Karyawan dengan kepribadian yang pesimistis, dan *denaying* biasanya akan

merasa tidak puas dengan pekerjaannya dalam organisasi dan pekerjaan apapun. Pengukuran kepuasan kerja tergambar sebagai berikut (Robbin dan Judge 2011):

➤ **Measuring Job Satisfaction**

- Single global rating
- Summation score

➤ **How Satisfied Are People in Their Jobs?**

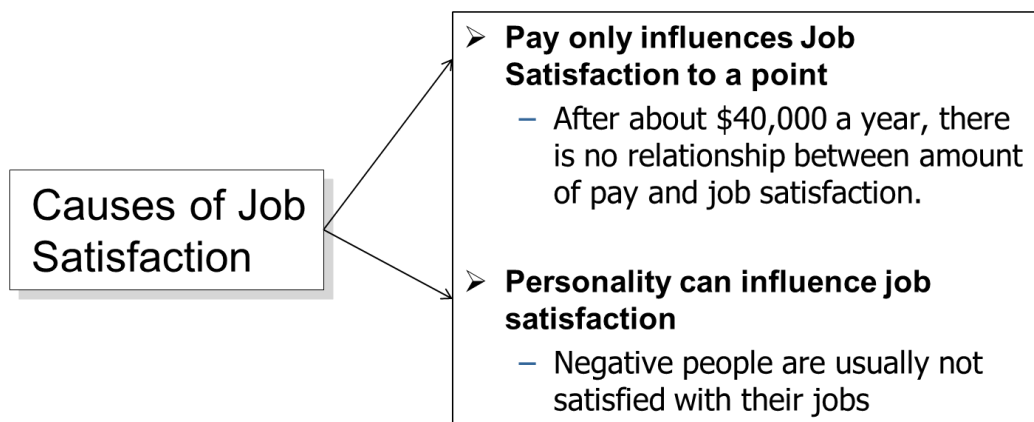
- In general, people are satisfied with their jobs.
- Depends on facets of satisfaction—tend to be less satisfied with pay and promotion opportunities.



Penyebab kepuasan kerja tergambar dalam bagan berikut (Robbin dan Judge 2011):

Bagan 1

Causes of Job Satisfaction



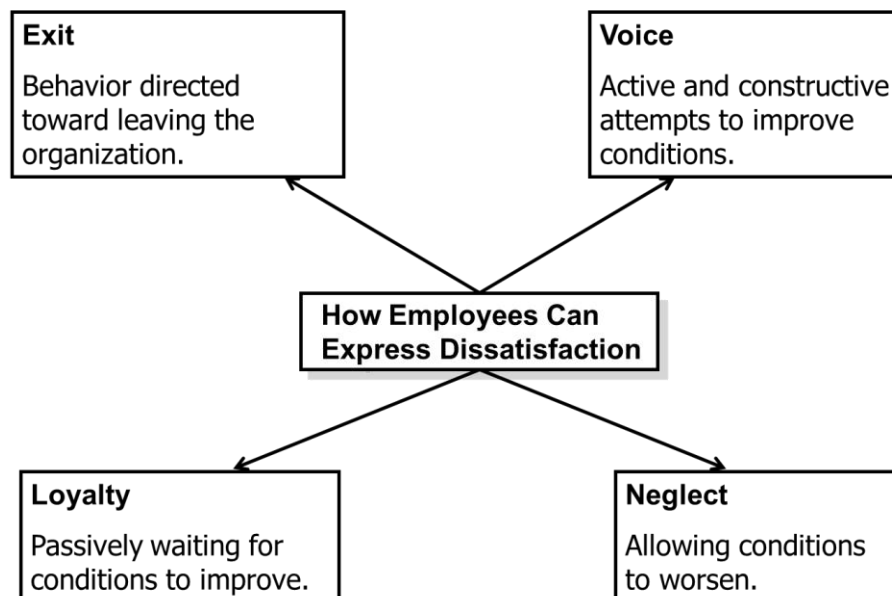
Dampak Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat berdampak positif pada perusahaan. Secara umum karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung akan bekerja dengan baik karena harapannya akan pekerjaan tersebut telah ia peroleh. Sebagai contoh alasan seorang individu untuk bekerja di suatu perusahaan adalah karena untuk memenuhi kebutuhan materi nya, bekerja sesuai kompetensi dan memiliki karai yang menjajikan. Jika perusahaan dapat memenuhi semua harapapnnya maka individu tersebut akan merasa puas dengan pekerjaannya. Sebagai respon dari kepuasan kerja yang ia peroleh maka ia akan memberikan kinerja terbaiknya sehingga produktivitas meningkat. Hal ini tentu saja menguntungkan perusahaan.

Jika seorang karyawan potensial tidak memperoleh kepuasan kerja, hal tersebut akan menjadi kerugian bagi perusahaan. Karyawan yang kecewa dapat mwninggalkan perusahaan sewaktu-waktu. Kehilangan karyawan yang potensial tentu menjadi kerugian bagi perusahaan.

Robbin dan Judge menggambarkan dampak dari ketidakpuasan kerja karyawan terhadap organisasinya sebagai berikut:

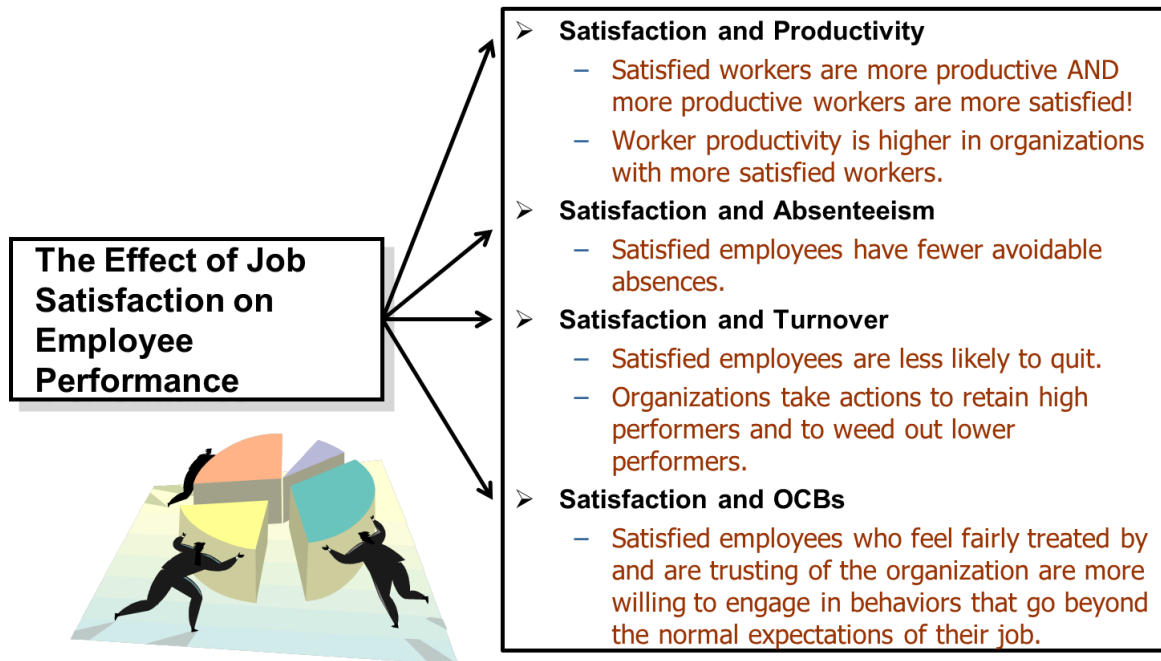
Bagan 2
Ekspresi Ketidakpuasan Kerja Karyawan



Kepuasan kerja karyawan tidak hanya berdampak positif bagi perusahaan tapi juga bagi konsumen/ klien/ pelanggan. Dampak dari kepuasan kerja karyawan terhadap organisasinya menurut Robbin dan Judge adalah sebagai berikut:

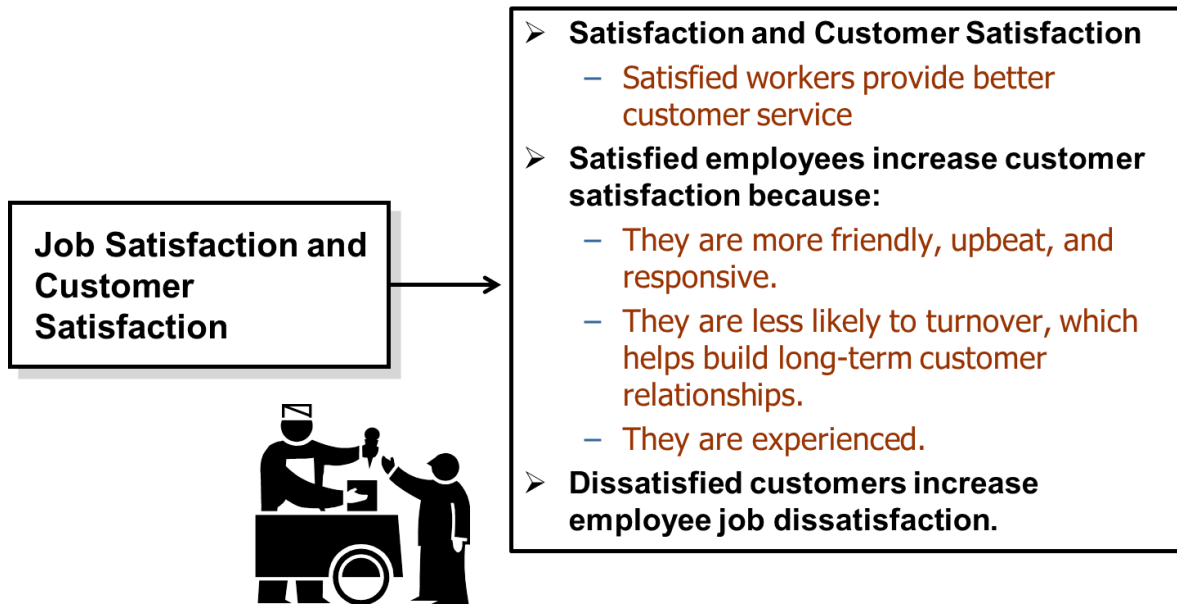
Bagan 3

Dampak kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan



Bagan 4

Dampak kepuasan Kerja terhadap Pelanggan





PERILAKU ORGANISASI MODUL 05 MOTIVASI DAN KARIR

**Program Studi Manajemen
Universitas Pembangunan Jaya
2013**

Pendahuluan

Motivasi merupakan salah satu topik yang paling sering diteliti dalam perilaku organisasi. Salah satu alasan kepopulerannya baru-baru ini diungkap dalam Gallup Poll, yang menemukan bahwa mayoritas karyawan AS - 55% tepatnya – tidak berantusias terhadap pekerjaan mereka. Tentu saja hal ini menimbulkan masalah setidaknya di AS. Berita baiknya adalah semua penelitian ini memberi kita banyak pengetahuan mengenai cara meningkatkan motivasi.

Banyak para pakar di bidang SDM mendefinisikan motivasi. Robbins dan Judge (2011) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha.

Pengertian Motivasi

Defenisi motivasi yang dikemukakan oleh Jones & George (2013) menyatakan bahwa motivasi merupakan kekuatan-kekuatan psikologis yang menentukan arah perilaku seorang individu dalam suatu organisasi, tingkat usaha dan ketekunan seseorang. Definisi lain dari motivasi adalah kekuatan yang memberikan energi, arah, dan mempertahankan upaya seseorang (Bateman dan Snell, 2002).

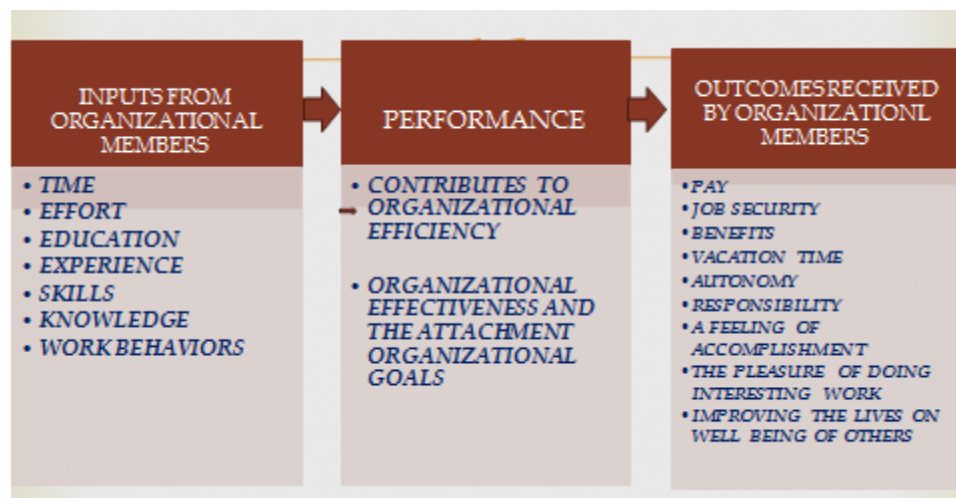
Sumber motivasi dapat berasal dari dalam (*intrinsic*) dan luar (*extrinsic*). *Intrinsically motivated behavior* merupakan motivasi yang terbentuk utk kepentingan sendiri; sumber motivasi yang sebenarnya membentuk perilaku, dan motivasi berasal dari pekerjaan mereka sendiri. *Extrinsically motivated behavior* adalah perilaku yang terbentuk untuk memperoleh materi atau imbalan sosial atau untuk menghindari hukuman; sumber motivasi merupakan konsekuensi dari perilaku, bukan perilaku tersebut. Selain *intrinsic* dan *extrinsic motivation*, sebagian orang bekerja dimotivasi secara sosial melalui pekerjaan mereka (*Prosocially motivated behavior*). Sumber motivasi sosial ini merupakan perilaku yang terbentuk untuk mendapatkan manfaaat atau membantu orang lain.

Terlepas apakah seseorang dimotivasi secara internal, eksternal, ataupun prososial, mereka bergabung dan termotivasi untuk bekerja di dalam organisasi pastinya untuk memperoleh hasil (outcomes). Outcome merupakan hasil yang diterima dari pekerjaan atau organisasi. Beberapa outcome seperti autonomy, tanggung jawab, perasaan berprestasi, dan

rasa senang untuk melakukan pekerjaan atau menikmati pekerjaan merupakan hasil dari motivasi yang berasal dari dalam. Outcome seperti peningkatan hidup atau baik dengan orang lain dan membantu orang lain merupakan hasil dari motivasi sosial. Outcome yang lain seperti pembayaran, keamanan kerja, manfaat, dan waktu istirahat, merupakan hasil dari motivasi dari dalam. Organisasi merekrut sumber daya untuk memperoleh input. Input merupakan segala sesuatu yang disumbangkan seseorang untuk pekerjaan atau organisasi, seperti, waktu, keterampilan, usaha, pendidikan, pengalaman, pengetahuan, dan ketekunan.

Keselarasannya antara karyawan dan tujuan organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1
Motivation Equation



Komponen Motivasi

Motivasi dilihat sebagai sesuatu yang dibentuk oleh paling tidak 3 komponen:

1. Arah. Arah berhubungan dengan apa yang seorang individu akan pilih ketika dihadapkan dengan sejumlah alternatif yang mungkin dilakukan.
2. Intensitas, merujuk pada kekuatan dari respons ketika arah dari motivasi telah dipilih. Dua orang mungkin menunjukkan perilaku mereka pada arah yang sama, tetapi orang yang satu bekerja lebih baik karena dia melakukan lebih banyak usaha dari pada yang satunya.
3. Ketekunan, merupakan komponen yang penting dari motivasi. Merujuk pada berapa lama seseorang akan terus memberikan usaha mereka.

Oleh karena itu, tantangan manajer yang sebenarnya bukan hanya meningkatkan motivasi tapi menciptakan lingkungan dimana motivasi karyawan disalurkan ke arah yang benar pada tingkat intensitas yang sesuai dan berkesinambungan selama beberapa waktu.

Sebagian besar manajer harus memotivasi kelompok orang yang beragam yang membuat pekerjaan manajer sangat menantang. Gambar 2 menggambarkan adanya kebutuhan – kekurangan yang dialami individu pada waktu tertentu. Kebutuhan dipandang sebagai sumber tenaga atau pemicu respons perilaku. Kekurangan kebutuhan memicu proses pencarian cara untuk memenuhi kebutuhan. Hal ini pada akhirnya akan memicu proses dan pola siklus yang dimulai kembali dari awal.

Gambar 2
Proses Motivasi: Model Umum



Sumber: Ivancevich, *et al* 2008

Teori Motivasi

Setiap orang tertarik pada serangkaian tujuan tertentu. Jika seorang manajer akan meramalkan perilaku dengan tepat dia harus mengetahui tujuan karyawan dan tindakan yang akan diambil karyawan untuk mencapai tujuan tersebut. Terdapat banyak teori motivasi dan temuan penelitian yang berusaha memberikan penjelasan mengenai hubungan perilaku hasil.

Setiap teori dapat diklasifikasikan kedalam pendekatan isi atau pendekatan proses. Pendekatan isi berfokus pada penggambaran bagaimana perilaku dimotivasi.

Tabel 1
Perspektif Manajerial Mengenai Teori Isi dan Teori Proses Motivasi

Dasar Teori	Penjelasan Teori	Penemu Teori	Aplikasi Manajerial
Isi	Berfokus pada faktor-faktor didalam diri seseorang yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan, dan menghentikan perilaku. Faktor-faktor ini hanya dapat diduga.	Maslow - Hirarki Kebutuhan	Manajer perlu menyadari perbedaan dalam kebutuhan, keinginan, dan tujuan karena setiap individu unik dalam banyak hal
		Alderfer – ERG	
		Herzberg – Teori 2 Faktor	
		McLelland – 3 Kebutuham	
Proses	Mendeskripsikan, Menjelaskan, dan menganalisis perilaku didorong, diarahkan, dipertahankan, dihentikan	Vroom – Teori Expectancy	Manajer perlu memahami proses motivasi dan bagaimana individu membuat pilihan berdasarkan preferensi, penghargaan, dan pencapaian
		Adams – Teori Keadilan	
		Locke – Penetapan Tujuan	

Sumber: Ivancevich, *et al* 2008

Expectancy Theory

Expectancy Theory dirumuskan oleh Victor H. Vroom pada tahun 1960an yang menyatakan bahwa motivasi akan tinggi ketika karyawan mempercayai bahwa usaha yang keras akan mengarahkan pada kinerja yang tinggi dan kinerja yang tinggi akan mengarahkan kepada hasil yang diinginkan.

Expectancy

Expectancy atau Pengharapan adalah persepsi seseorang tentang tingkat dimana usaha (input) menghasilkan kinerja pada level tertentu. Agar motivasi menjadi tinggi, maka harapan yang dimiliki juga harus tinggi. Dalam usaha untuk mempengaruhi motivasi, manajer harus yakin bahwa bawahannya mempercayai jika mereka bekerja keras, mereka akan berhasil. Salah satu cara manajer dapat meningkatkan harapan melalui ekspresi kepercayaan atas kemampuan bawahannya. Selain itu, manajer dapat menyediakan pelatihan sehingga bawahan memiliki keahlian yang diperlukan untuk kinerja yang tinggi dan meningkatkan tanggung jawab dan otonomi ketika mereka telah berpengalaman sehingga mereka memiliki kebebasan untuk melakukan apa yang dibutuhkan untuk kinerja yang tinggi.

Instrumentality

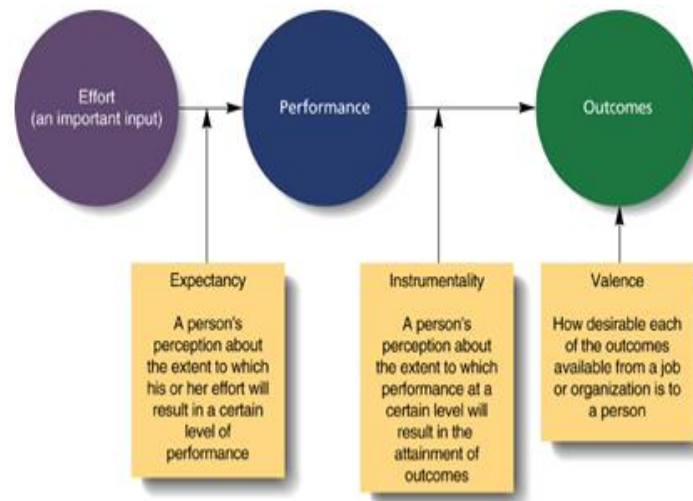
Harapan menangkap persepsi seseorang tentang hubungan antara usaha dan kinerja. *Instrumentality* (perantaraan), konsep kedua dalam teori pengharapan adalah persepsi seseorang tentang tingkat dimana kinerja pada level tertentu menghasilkan pencapaian outcome. *Instrumentality* juga didefinisikan sebagai kemungkinan yang dirasakan bahwa kinerja akan diikuti oleh hasil tertentu. Sementara hasil didefinisikan sebagai konsekuensi yang diterima seseorang untuk kinerjanya.

Menurut teori pengharapan, karyawan akan termotivasi jika mereka berfikir kinerja yang tinggi akan mengarah pada (instrumental untuk mencapai) outcome seperti gaji, keamanan pekerjaan, penugasan yang menarik, bonus, atau merasa berprestasi. Dengan kata lain *instrumentality* harus tinggi agar motivasi menjadi tinggi – orang harus mempersepsikan bahwa karena kinerjanya yang tinggi mereka akan menerima hasil. Manajer harus mengkomunikasikan hubungan ini kepada bawahannya dengan menjamin hasil yang tersedia didistribusikan kepada anggota organisasi berdasarkan kinerja mereka.

Valence

Meskipun semua anggota organisasi harus memiliki harapan dan perantaraan yang tinggi, teori pengharapan mengakui bahwa orang berbeda pada preferensi terhadap hasil. Bagi sebagian besar orang, gaji adalah yang terpenting, sementara bagi orang lain perasaan berprestasi atau menikmati pekerjaan adalah lebih penting dibandingkan gaji. Istilah *valence* (valensi) mengacu kepada seberapa diinginkan setiap hasil yang disediakan oleh pekerjaan atau organisasi bagi seseorang. Untuk memotivasi bawahan, manajer perlu hasil yang mana yang memiliki valensi tinggi. Hubungan diantara *Expectancy*, *Instrumentality*, dan *Valence* dapat digambar sebagai berikut:

Gambar 3
Expenctancy, Instrumentality, Valence



Menurut teori pengharapan, motivasi yang tinggi dihasilkan dari *expentcancy*, *instrumentality*, *valence* yang tinggi. Jika salah satu faktor ini rendah, maka motivasi juga akan rendah. Manajer yang efektif menyadari pentingnya *expentcancy*, *instrumentality*, dan *valence* dan mengambil langkah kongkrit untuk menjamin karyawan sangat termotivasi.

Model yang dirumuskan oleh Vroom (1964) dalam Renko, Kroeck, dan Bullough (2012) menyatakan bahwa kekuatan motivasi (*motivation forces*) merupakan fungsi dari *expentcancy*, *instrumentality*, dan *valence*. Secara matematis, model tersebut dinyatakan dengan persamaan berikut:

$$MF = \text{Expentcancy} \times \text{Instrumentality} \times \text{Valence}$$

Dalam persamaan tersebut, *expectancy* adalah kemungkinan (kepercayaan) bahwa usaha seseorang akan menghasilkan sesuatu yang diinginkan., dan hal ini berdasarkan pengalaman masa lalu, komunikasi, umpan balik, atau informasi dari orang lain. *Instrumentality* adalah kepercayaan bahwa jika seseorang dapat mencapai kinerja yang diharapkan dia akan menerima penghargaan yang lebih besar. *Valence* adalah nilai yang diberikan seseorang atas penghargaan yang akan diberi.

Need Theories

Anggapan dasar teori kebutuhan adalah orang termotivasi untuk mendapatkan hasil dari pekerjaan yang akan memuaskan kebutuhan mereka. Teori kebutuhan melengkapi teori pengharapan dengan mengeksplorasi lebih dalam hasil yang mana yang memotivasi orang untuk melakukan kinerja tinggi. Teori kebutuhan menyatakan untuk memotivasi orang memberikan kontribusi yang berharga manajer harus menentukan kebutuhan apa yang coba

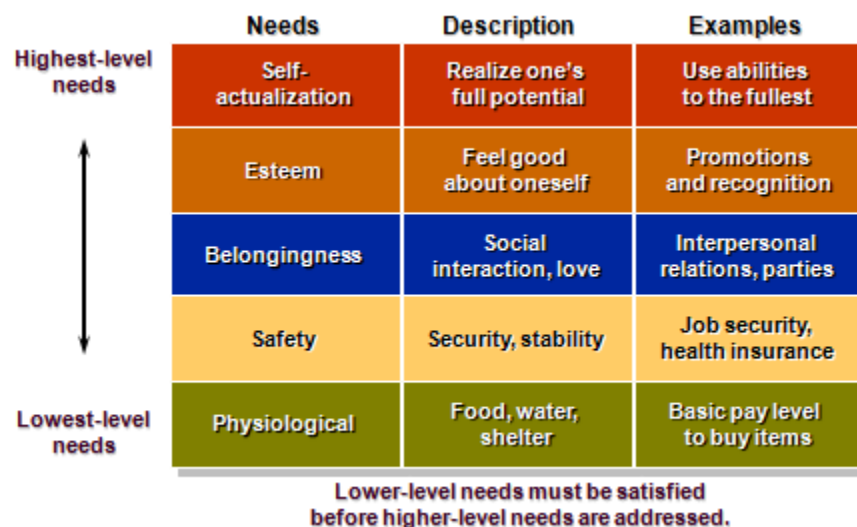
dipenuhi oleh karyawan dan menjamin bahwa karyawan tersebut menerima hasil yang memuaskan kebutuhannya ketika dia memiliki kinerja tinggi dan membantu organisasi mencapai tujuan.

Terdapat beberapa teori kebutuhan. Teori-teori ini menggambarkan kebutuhan yang coba dipenuhi oleh karyawan di tempat kerja. Mereka memberikan kepada manajer pemahaman tentang hasil apa yang memotivasi anggota organisasi untuk berkinerja tinggi dan memberikan masukan untuk membantu organisasi mencapai tujuan.

Maslow's Hierarchy of Needs

Teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki [teori kebutuhan](#) milik [Abraham Maslow](#). Ia membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri [manusia](#) terdapat [hierarki](#) dari lima kebutuhan, yaitu [fisiologis](#) (rasa lapar, haus, dan kebutuhan fisik lainnya), rasa aman (rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan [emosional](#)), sosial (rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan), penghargaan (faktor penghargaan internal dan eksternal), dan aktualisasi diri (pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri). Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan-urutan. Kebutuhan fisiologis dan rasa aman dideskripsikan sebagai kebutuhan tingkat bawah sedangkan kebutuhan [sosial](#), penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat atas. Perbedaan antara kedua tingkat tersebut adalah dasar pemikiran bahwa kebutuhan tingkat atas dipenuhi secara internal sementara kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal. Penjelasan lebih rinci dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 4
Hirarki Kebutuhan Maslow



Herzberg's Motivator – Hygiene Theory

Dengan mengadopsi pendekatan yang berbeda dengan Maslow, Frederick Herzberg fokus pada dua faktor:

1. Hasil yang mengarah pada motivasi dan kepuasan kerja tinggi.
2. Hasil yang mencegah orang menjadi tidak puas.

Menurut teori ini, orang memiliki dua jenis kebutuhan atau persyaratan: *Motivator* dan *Hygiene*. *Motivator* berkaitan dengan sifat pekerjaan itu sendiri dan seberapa menantang pekerjaan tersebut. Hasil seperti pekerjaan yang menarik, otonomi, tanggung jawab, dapat tumbuh dan berkembang dalam pekerjaan, membantu memuaskan *motivator need*. Manajer harus mengambil langkah untuk menjamin *motivator need* karyawannya terpenuhi.

Hygiene need terkait dengan konteks fisik dan psikologis dimana pekerjaan dilakukan. *Hygiene need* dipenuhi dengan hasil seperti kondisi kerja yang nyaman, gaji, keamanan, hubungan yang baik dengan rekan sekerja, dan supervisi yang efektif. Ketika *Hygiene need* tidak terpenuhi karyawan akan merasa tidak puas.

Banyak penelitian telah menguji proposisi Herzberg dan sebagian besar tidak terbukti. Walaubagaimanapun teori ini memberikan kontribusi dalam memahami motivasi. Setidaknya ada dua hal yang dapat dicatat, yaitu pertama Herzberg membantu untuk memfokuskan perhatian manajer dan peneliti pada pentingnya perbedaan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Kedua, penelitiannya meminta manajer dan peneliti untuk mempelajari bagaimana pekerjaan dapat dirancang sehingga dapat memotivasi secara intrinsik.

ERG Theory

Teori ERG dikemukakan oleh Clayton Alderfer seorang psikolog asal Amerika Serikat, kelahiran 1 September 1940, dimana teori ini merupakan simplifikasi dan pengembangan lebih lanjut dari teori hirarki kebutuhan Abraham Maslow.

1. E (Existence atau keberadaan), adalah suatu kebutuhan akan tetap bisa hidup sesuai dengan tingkat kebutuhan tingkat rendah dari Maslow yaitu meliputi kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman.
2. R (Relatedness atau hubungan), mencakup kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Kebutuhan ini sesuai dengan kebutuhan afiliasi dari Maslow.
3. G (Growth atau pertumbuhan) adalah kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif dan produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan.

Alderfer berpendapat bahwa pemenuhan atas ketiga kebutuhan tersebut dapat dilakukan secara simultan, artinya bahwa hubungan dari teori ERG ini tidak bersifat hirarki.

Mekanisme Kebutuhan:

- Frustration – Regression
- Satisfaction – Progression

Penjelasan dari sanggahan Alderfer terhadap teori hirarki Abraham Maslow adalah sebagai berikut; seseorang menurut teori Maslow akan tetap pada tingkat kebutuhan tertentu sampai kebutuhannya terpuaskan. Sedangkan menurut teori ERG, jika kebutuhan di tingkat yang lebih tinggi buruk maka seorang individu mungkin kembali untuk meningkatkan kepuasan dari kebutuhan tingkat rendah. Ini disebut frustasi-regresi dari aspek teori ERG. Misalnya ketika kebutuhan-pertumbuhan buruk, maka seseorang mungkin akan termotivasi untuk mencapai kebutuhan yang berkaitan dan jika ada masalah dalam mencapai kebutuhan yang berkaitan, maka dia mungkin akan termotivasi oleh kebutuhan eksistensi. Dengan demikian, frustrasi/kejengkelan dapat mengakibatkan regresi untuk kebutuhan tingkat rendah. Sementara teori hirarki Maslow kaku karena mengasumsikan bahwa kebutuhan mengikuti hirarki spesifik dan tertib, kecuali kebutuhan tingkat rendah terpuaskan, seorang individu tidak dapat melanjutkan ke kebutuhan tingkat yang lebih tinggi, Teori ERG sangat fleksibel.

Manajer harus memahami bahwa karyawan memiliki berbagai kebutuhan yang harus dipenuhi pada waktu yang sama. Menurut teori ERG, jika manajer hanya memusatkan perhatian pada satu kebutuhan pada satu waktu, hal ini tidak akan efektif memotivasi karyawan. Juga, aspek frustasi-regresi Teori ERG memiliki efek tambahan pada motivasi kerja. Misalnya jika seorang karyawan tidak diberi kesempatan pertumbuhan dan kemajuan dalam sebuah organisasi, ia mungkin kembali untuk memenuhi kebutuhan bersosialisasi, jika lingkungan atau keadaan tidak memungkinkan, ia mungkin kembali ke kebutuhan akan uang untuk memenuhi kebutuhan bersosialisasi. Semakin cepat manajer menyadari dan menemukan ini, langkah-langkah lebih cepat akan mereka ambil untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

X and Teori Y Theory

Teori ini diungkapkan oleh Douglas McGregor yang mengemukakan strategi kepemimpinan efektif dengan menggunakan konsep manajemen partisipasi. Konsep terkenal dengan menggunakan asumsi-asumsi sifat dasar manusia. Pemimpin yang menyukai teori X cenderung menyukai gaya kepemimpinan otoriter dan sebaliknya, seorang [pemimpin](#) yang menyukai teori Y lebih menyukai gaya kepemimpinan [demokratik](#). Untuk kriteria karyawan yang

memiliki tipe teori X adalah karyawan dengan sifat yang tidak akan bekerja tanpa perintah dan malas. Pekerja memiliki ambisi yang kecil untuk mencapai tujuan perusahaan namun menginginkan balas jasa serta jaminan hidup yang tinggi. Dalam bekerja para pekerja harus terus diawasi, diancam serta diarahkan agar dapat bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

Sebaliknya [karyawan](#) yang memiliki tipe teori Y akan bekerja dengan sendirinya tanpa perintah atau pengawasan dari atasannya. Tipe Y ini adalah tipe yang sudah menyadari tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Teori ini memiliki anggapan bahwa kerja adalah kodrat manusia seperti halnya kegiatan sehari-hari lainnya. Pekerja tidak perlu terlalu diawasi dan diancam secara ketat karena mereka memiliki pengendalian serta pengerahan diri untuk bekerja sesuai tujuan perusahaan. Pekerja memiliki kemampuan kreativitas, imajinasi, kepandaian serta memahami tanggung jawab dan prestasi atas pencapaian tujuan kerja. Pekerja juga tidak harus mengerahkan segala potensi diri yang dimiliki dalam bekerja.

Mengutip dari Douglas McGregor (Sander, 2013) menyatakan terdapat beberapa asumsi untuk pekerja dengan tipe X:

1. Tanpa intervensi aktif dari manajemen, pekerja akan pasif atau bahkan resisten pada kebutuhan organisasi.
2. Pekerja harus dibujuk, diiming-imingi hadiah, dihukum, atau dikontrol.
3. Rata-rata pekerja bekerja sesedikit mungkin.
4. Rata-rata pekerja kurang berambisi, tidak suka tanggung jawab, dan lebih suka untuk diarahkan
5. Rata-rata pekerja berpusat pada diri sendiri
6. Rata-rata pekerja resisten terhadap perubahan
7. Rata-rata pekerja tidak terlalu cerdas dan tidak tertarik untuk berprestasi

Teori Y menggunakan pendekatan yang berbeda untuk mengelola dan memotivasi karyawan. Asumsi yang mendasari teori ini adalah:

1. Manajemen bertanggungjawab untuk mengorganisir elemen-elemen produktif perusahaan.
2. Orang pada dasarnya tidak pasif atau resisten pada kebutuhan organisasi
3. Pengawasan eksternal dan ancaman hukuman bukanlah satu-satunya cara untuk menyuruh karyawan bekerja.
4. Rata-rata pekerja akan mengarahkan dirinya jika dia komitmen pada tujuan organisasi
5. Pada kondisi yang tepat, rata-rata pekerja belajar untuk menerima dan mencari tanggung jawab.
6. Pada industri moderen, potensi intelektual rata-rata pekerja hanya sebagian digunakan.

McClelland's Needs for Achievement, Affiliation, and Power

Psikolog David McClelland secara ekstensif meneliti kebutuhan berprestasi, afiliasi, dan kekuasaan. Kebutuhan berprestasi adalah tingkat dimana individu memiliki keinginan yang kuat untuk melakukan tugas yang menantang dengan baik dan memenuhi standar pribadi untuk keunggulan. Kebutuhan berafiliasi adalah tingkat dimana individu memberikan perhatian terhadap menetapkan dan memelihara hubungan antar pribadi yang baik, disukai, dan saling bergaul satu sama lain. Kebutuhan akan kekuasaan adalah tingkat dimana individu ingin menguasai atau mempengaruhi orang lain.

Meskipun setiap orang memiliki kebutuhan ini, tingkat kepentingannya di dunia kerja sangat tergantung pada posisi pekerjaan. Misalnya kebutuhan akan prestasi dan kekuasaan adalah aset bagi manajer tingkat menengah dan kebutuhan akan kekuasaan yang lebih tinggi terutama penting untuk manajer puncak. Meskipun banyak penelitian tentang kebutuhan ini telah dilakukan di Amerika, beberapa penelitian menyatakan bahwa teori ini dapat diaplikasikan untuk orang-orang di negara lain seperti India dan Selandia Baru.

Equity Theory

Teori keadilan adalah teori motivasi yang konsentrasi pada persepsi keadilan hasil kerja mereka secara relatif atas masukan kerja mereka. Teori keadilan melengkapi teori pengharapan dan teori kebutuhan dengan memfokuskan bagaimana orang mempersepsikan hubungan antara hasil yang diterima dengan input yang mereka berikan. Teori ini dirumuskan pada tahun 1960an oleh J. Stacy Adams yang menekankan pada apa yang penting dalam menentukan motivasi adalah relatif dibandingkan tingkat absolut dari hasil yang diterima dan masukan yang diberikan. Khususnya, motivasi dipengaruhi oleh perbandingan rasio hasil-masukan seseorang dengan orang lain.

Keadilan ada ketika seseorang merasakan rasio hasil-masukannya sama dengan rasio orang lain. Berbagai kombinasi kondisi yang terjadi dapat dilihat pada Tabel 3

Tabel 3
Equity Theory

Condition	Person	Referent	Example
Equity	$\frac{\text{Outcomes}}{\text{Inputs}} = \frac{\text{Outcomes}}{\text{Inputs}}$		Worker contributes more inputs but also gets more outputs than referent
Underpayment Equity	$\frac{\text{Outcomes}}{\text{Inputs}} < \frac{\text{Outcomes}}{\text{Inputs}}$		Worker contributes more inputs but also gets the same outputs as referent
Overpayment Equity	$\frac{\text{Outcomes}}{\text{Inputs}} > \frac{\text{Outcomes}}{\text{Inputs}}$		Worker contributes same inputs but also gets more outputs than referent

Cara Mengembalikan Keadilan

Menurut teori keadilan, kondisi underpayment dan overpayment dapat menimbulkan tekanan yang memotivasi orang untuk mengembalikan keadilan dengan cara menyeimbangkan rasio. Ketika seseorang merasa underpayment mereka akan termotivasi untuk mengurangi masukan atau termotivasi untuk meminta promosi. Ketika upaya ini gagal, seseorang dapat merubah persepsinya atau alternatif lain adalah mereka berhenti. Ketika seseorang mengalami overpayment, mereka mencoba mengembalikan keadilan dengan mengubah persepsi, misalnya menyadari bahwa mereka memberikan masukan lebih banyak dari yang mereka pikirkan. Keadilan juga dapat dikembalikan dengan mempersepsikan masukan teman lebih rendah atau hasil teman lebih tinggi dari perkiraan awalnya.

Mengalami kedua kondisi tadi, seseorang dapat memutuskan bahwa pembandingnya kurang tepat karena misalnya mereka terlalu berbeda. Memilih pembanding yang tepat dapat membawa kembali rasio hasil-masukan menjadi seimbang.

Goal-Setting Theory

Teori penetapan tujuan fokus pada memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi kepada organisasi dengan cara yang sama dengan teori pengharapan dan keadilan. Namun teori ini mengambil fokus lebih jauh dengan mempertimbangkan juga bagaimana manajer dapat menjamin anggota organisasi fokus pada memberikan masukan dengan kinerja tinggi dan searah dengan pencapaian tujuan organisasi. Ed Locke dan Gary Latham, penemu teori ini, mengatakan bahwa tujuan organisasi yang dikejar karyawan adalah penentu utama dari motivasi mereka dan kinerja selanjutnya. Tujuan adalah apa yang seseorang coba untuk capai melalui usaha dan perilakunya.

Untuk mendorong motivasi dan kinerja yang tinggi, tujuan harus spesifik dan sulit dicapai. Spesifik dapat terkait dengan standar kuantitatif, sementara sulit bukan berarti tidak mungkin untuk dicapai. Tujuan yang spesifik dan sulit memotivasi dengan dua cara, pertama memotivasi orang untuk memberikan kontribusi lebih banyak, kedua tugas yang sulit mempengaruhi motivasi dengan cara membantu karyawan fokus pada arah yang tepat.

Learning Theories

Asumsi dasar teori pembelajaran adalah manajer dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan dengan bagaimana mereka menghubungkan hasil yang diterima karyawan dengan perilaku yang diinginkan dan pencapaian tujuan. Jadi, teori pembelajaran fokus pada hubungan antara kinerja dan hasil dalam persamaan motivasi.

Pembelajaran dapat didefinisikan sebagai perubahan yang relatif permanen dalam perilaku atau pengetahuan seseorang yang berasal dari praktek atau pengalaman. Dari berbagai teori pembelajaran yang berbeda, operant conditioning theory dan social learning theory menyediakan panduan terbaik bagi manajer dalam upaya mereka memiliki karyawan bermotivasi tinggi.

Operant Conditioning Theory

Teori ini dikembangkan oleh B.F. Skinner. Orang belajar untuk melakukan sesuatu yang mengarah kepada konsekuensi yang diinginkan, dan tidak melakukan sesuatu yang mengarah pada konsekuensi yang tidak diinginkan. Teori ini menyediakan empat alat yang dapat digunakan manajer untuk memotivasi dan mencegah perilaku yang tidak efektif bagi organisasi.

1. *Positive Reinforcement*: memberikan karyawan hasil yang diinginkan ketika mereka menjalankan perilaku fungsional organisasi (perilaku yang memberikan kontribusi bagi keefektifan organisasi seperti menghasilkan barang dan jasa dengan kualitas tinggi)
2. *Negative Reinforcement*: digunakan untuk mengeliminir hasil yang tidak diinginkan. Mengancam akan memecat sales yang tidak banyak menjual produk merupakan bentuk *Negative Reinforcement*. Sebaiknya pendekatan ini tidak digunakan manajer karena dapat menciptakan suasana kerja yang tidak nyaman.
3. *Extinction*: salah satu cara manajer membatasi kinerja yang disfungsi adalah menghilangkan apapun yang menjadi penyebab perilaku tersebut.
4. *Punishment*: melakukan konsekuensi negatif atau yang tidak diinginkan ketika terjadi disfungsi perilaku.

Social Learning Theory

Teori ini mengusulkan motivasi tidak hanya berasal dari pengalaman langsung atas hukuman dan hadiah tetapi juga dari kepercayaan dan pemikiran seseorang. Teori ini memperluas operant conditioning bagi manajer untuk memahami motivasi dengan menjelaskan:

1. Bagaimana orang termotivasi dengan memperhatikan orang lain berperilaku dan menjadi terdorong untuk melakukannya juga (*Vicarious Learning*)
2. Bagaimana orang termotivasi untuk mengontrol perilaku mereka sendiri (*self-reinforcement*)
3. Bagaimana orang mempercayai kemampuan mereka untuk bekerja dengan sukses mempengaruhi motivasi (*self-efficacy*)

Pay and Motivation

Setiap teori yang telah dibahas sebelumnya menggambarkan pentingnya gaji dan menyarankan gaji didasarkan pada kinerja. Perencanaan kompensasi yang didasarkan pada kinerja disebut *merit pay plan*. Ketika manajer sudah memutuskan untuk menggunakan *merit pay plan* mereka menghadapi dua pilihan penting: apakah didasarkan pada kinerja individu, kelompok, organisasi dan apakah akan menggunakan peningkatan gaji atau bonus.

Mendasarkan Gaji pada Kinerja Individual, Kelompok, atau Organisasi

Ketika kinerja individu dapat ditentukan dengan akurat, motivasi tertinggi individu adalah ketika gaji didasarkan pada kinerja individu. Ketika kinerja individu tidak dapat ditentukan dengan akurat, maka gunakan kinerja kelompok atau organisasi sebagai dasar penentuan gaji.

Peningkatan Gaji atau Bonus?

Bonus cenderung lebih memiliki dampak motivasional setidaknya karena tiga alasan:

1. Gaji biasanya didasarkan pada kinerja, biaya hidup, dan lain-lain sejak karyawan bergabung dengan organisasi yang berarti tingkat absolut gaji sebagian besar didasarkan pada faktor yang tidak terkait dengan kinerja saat ini.
2. Kenaikan gaji mungkin dipengaruhi faktor lain selain kinerja, misalnya kenaikan biaya hidup atau mendapat penyesuaian.
3. Karena organisasi jarang mengurangi gaji, tingkat gaji cenderung kurang bervariasi dibandingkan kinerja.

Terkait dengan hal tersebut adalah kenyataan bahwa bonus memberi manajer fleksibilitas yang lebih tinggi dalam mendistribusikan hasil. Tidak seperti gaji, bonus dapat dikurangi ketika kinerja organisasi menurun. Secara keseluruhan, bonus lebih memiliki dampak terhadap motivasi karena jumlah bonus dapat didasarkan secara langsung dan eksklusif terhadap kinerja.

Sebagai tambahan atas kenaikan gaji dan bonus, manajer puncak dan eksekutif terkadang diberikan *stock option* yaitu instrumen keuangan yang memberikan hak kepada karyawan untuk membeli saham pada harga tertentu selama periode tertentu atau dibawah kondisi tertentu. Dari sudut pandang motivasi *stock option* bukan digunakan untuk menghargai kinerja masa lalu tetapi memotivasi karyawan untuk bekerja demi masa depan organisasi secara keseluruhan. Survey dari McKinsey Quarterly pada bulan Juni 2009 menemukan bahwa responden memandang tiga motivator non finansial – pujian langsung dari manajer, perhatian pimpinan, dan kesempatan untuk memimpin proyek atau tugas – tidak kurang atau bahkan lebih efektif dibandingkan tiga insentif finansial tertinggi: bonus, peningkatan gaji pokok, atau saham. Contoh Merit Pay Plan

1. *Piece-rate Pay*: manajer mendasarkan pembayaran pada jumlah unit yang diproduksi.
2. *Comission Pay*: manajer mendasarkan pembayaran atas persentase penjualan
3. *Profit Sharing*: karyawan menerima bagian dari keuntungan perusahaan.



PERILAKU ORGANISASI MODUL 06 GROUP AND TEAMWORK

**Program Studi Manajemen
Universitas Pembangunan Jaya
2013**

Pendahuluan

Team dan teamwork adalah istilah yang populer dalam manajemen. Pendekatan tim untuk memanageri organisasi memiliki pengaruh yang berbeda dan substansial pada organisasi dan individu. Peter Drucker, ahli manajemen, menyatakan bahwa organisasi masa nanti akan menjadi *flatter, information based, dan an organized around teams*. Hal ini berarti para pekerja akan perlu memoles *team skills* mereka (Kreitner & Kinicki, 2010).

Teams in Organizations

Jon R Katzenbach dan Douglas K Smith, konsultan manajemen pada McKinsey & Company mengatakan bahwa adalah sebuah kesalahan menggunakan istilah group dan tim untuk saling menggantikan. Mereka mendefinisikan Team sebagai : “*a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goal, and approach for which they hold themselves mutually accountable*”. Jadi menurut mereka esensi dari sebuah tim adalah komitmen bersama, tanpa itu maka group melakukannya sebagai individual. Tetapi dengan itu, maka group menjadi unit yang *powerful* untuk berperformans secara kolektif (lihat table 1).

Table 1. Evolusi sebuah Tim

Sebuah kelompok kerja menjadi sebuah tim ketika:

1. Leadership menjadi aktivitas bersama
2. Accountability bergeser dari sangat individual ke individual dan kolektif
3. Group mengembangkan tujuan dan misinya sendiri
4. Penyelesaian masalah menjadi cara hidup (way of life) bukan aktivitas paruh waktu
5. Keefektifan diukur dari outcomes dan produk secara kolektif

Sumber: J R Katzenbach and D K Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* (New York Harper Business, 1999).214. (dikutip dalam bukunya Kreitner & Kinicki, 2010)

Tim yang efektif memiliki tidak lebih dari 10 anggota. Hal ini didukung oleh sebuah survey atas 400 tempat kerja di US dan Kanada yang menyatakan bahwa rata-rata tim di Amerika Utara berisikan 10 anggota. Delapan adalah ukuran yang paling umum. Berikut ini disajikan tabel mengenai empat macam tipe tim kerja dan outputnya.

Table 2. Empat macam tipe tim kerja dan outputnya

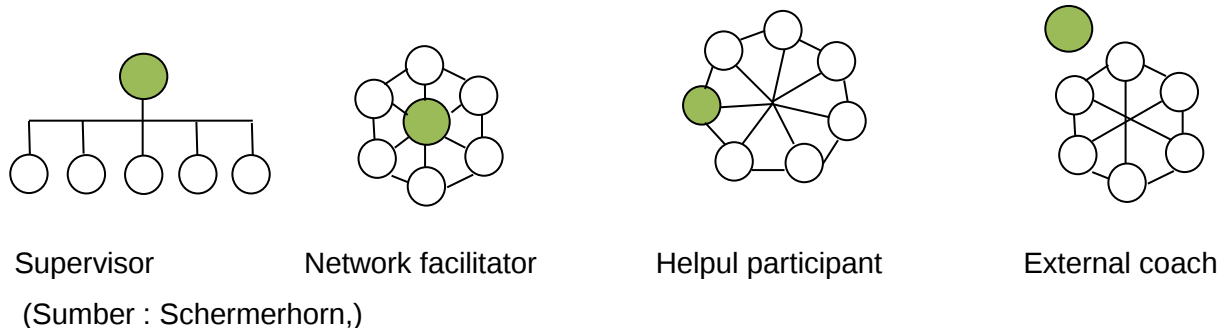
Tipe dan Contoh	Tingkat Spesialisasi teknik	Tingkat koordinasi dg unit kerja lain	Siklus kerja	Ouput yang tipikal
Advice Komite, review panel, boards, employee involvement group, advisory council	Rendah	Rendah	Dapat diperpendek atau diperpanjang.	Keputusan, Seleksi, Saran Proposal, rekomendasi
Produksi Tim assembly, kru pabrik, tim tambang, kru penerbangan, group pemrosesan data, kru pemeliharaan	Rendah	Tinggi	Proses yang terus menerus	Makanan, bahan kimia, penjualan eceran, customer service
Proyek Grup riset Tim perencanaan Tim arsitek Task force	Rendah	Rendah (unit tradisional) Tinggi (unit lintas fungsi)	Berbeda-beda untk tiap proyek baru	Perencanaan, disain, investigasi, presentasi, prototype, laporan, penemuan
Tindakan	Tinggi	Tinggi	Kejadian-	Misi pertempuran

Tim olahraga Grup penghibur Ekspedisi Tim operasi Kru kokpit Pleton dlm ketentaraan			kejadian singkat, sering diulang untuk kondisi baru, menghendaki pelatihan dan/atau persiapan	Ekspedisi Konser Kontrak
---	--	--	--	--------------------------------

Sumber: diadopsi dari E Sundstorm, K P de Meuse, dan D Futrell, *Work Team*, American Psychologist, February 1990, p 125. (dikutip dari bukunya Kreitner dan Kinicki, 2010).

Sedangkan bagaimana manajer terlibat dalam *team* dan *teamworks*, terlihat dalam gambar berikut:

Gambar 1. Peran Tim dan teamwork bagi manajer



Supervisor. Menjabat sebagai pimpinan dari sebuah unit kerja formal.

Facilitator. Menjabat sebagai *peer leader* dan networking untuk *task force* tertentu.

Participant. Menjabat sebagai anggota yang secara penuh berkontribusi pada team proyek.

Coach. Menjabat sebagai sponsor eksternal atas sebuah penyelesaian masalah.

SYNERGY AND THE USEFULNESS OF TEAMS

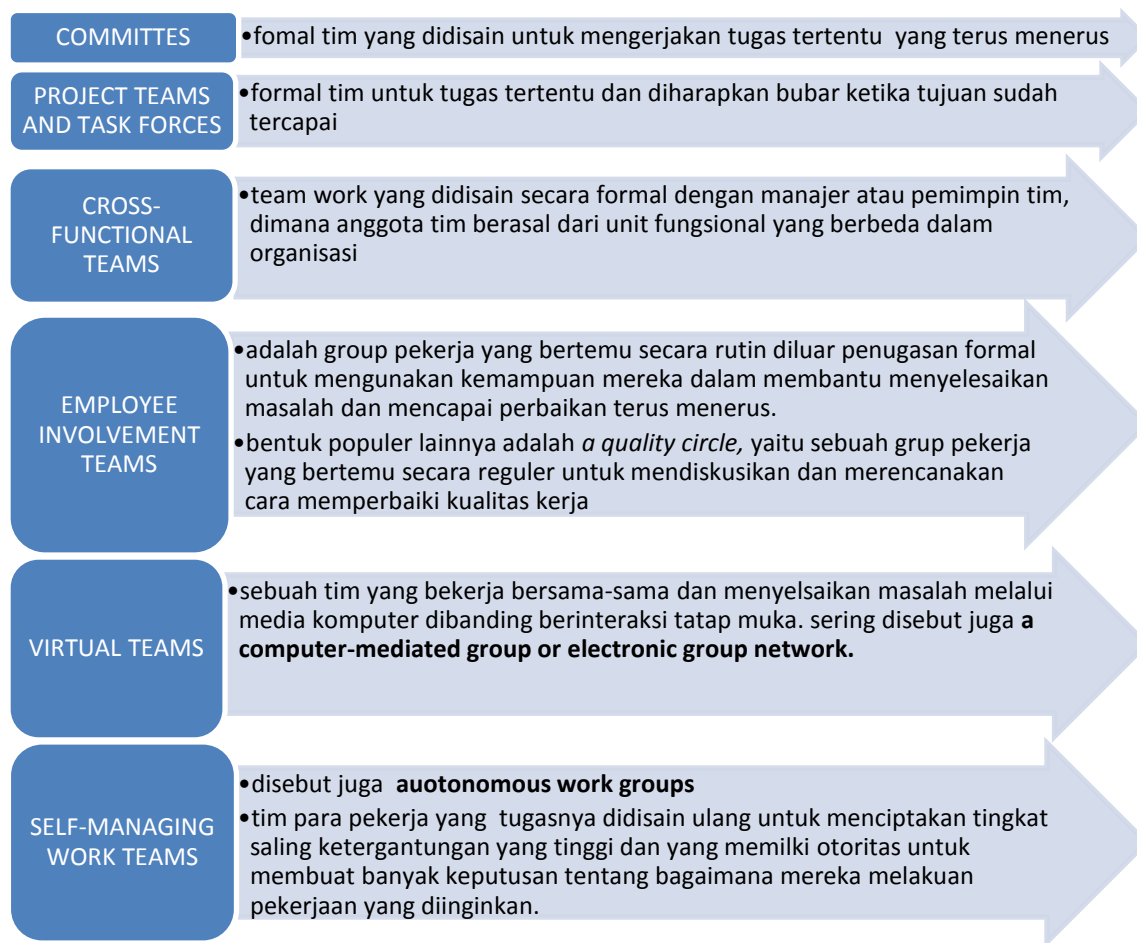
Sinergi adalah kreasi dari keseluruhan yang lebih besar daripada penjumlahan secara individual. Tim dapat bermanfaat bagi organisasi maupun anggota-anggotanya. Manfaat tim adalah (Schermerhorn, 2012):

1. Lebih banyak sumber daya untuk menyelesaikan masalah
2. Memperbaiki kreativitas dan inovasi
3. Memperbaiki kualitas pembuatan keputusan

4. Komitmen yang lebih besar atas tugas-tugas
5. Motivasi yang lebih tinggi melalui tindakan kolektif
6. Pengendalian dan disiplin kerja yang lebih baik
7. Lebih banyak individu yang membutuhkan kepuasan.

TRENDS IN THE USE OF TEAMS

Gambar 2. Trend penggunaan Tim



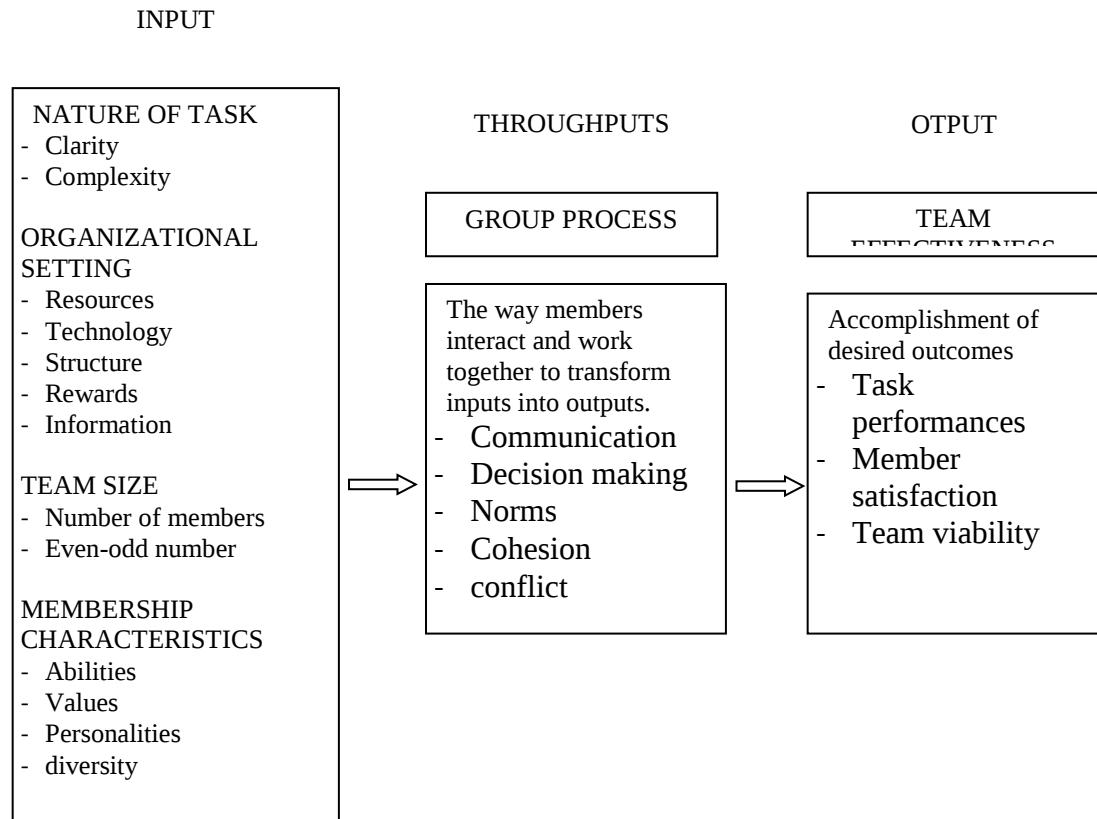
(Sumber: Schermerhorn)

Effective Team

Effective team adalah pencapaian dan penjagaan level yang tinggi baik atas performans tugas-tugas maupun kepuasan anggota tim dan mempertahankan visibilitas atas tindakan di masa

mendatang. Gambar berikut menunjukkan bagaimana tim dapat dipandang sebagai sebuah system yang terbuka yang mentransformasi berbagai macam input untk menghasilkan output.

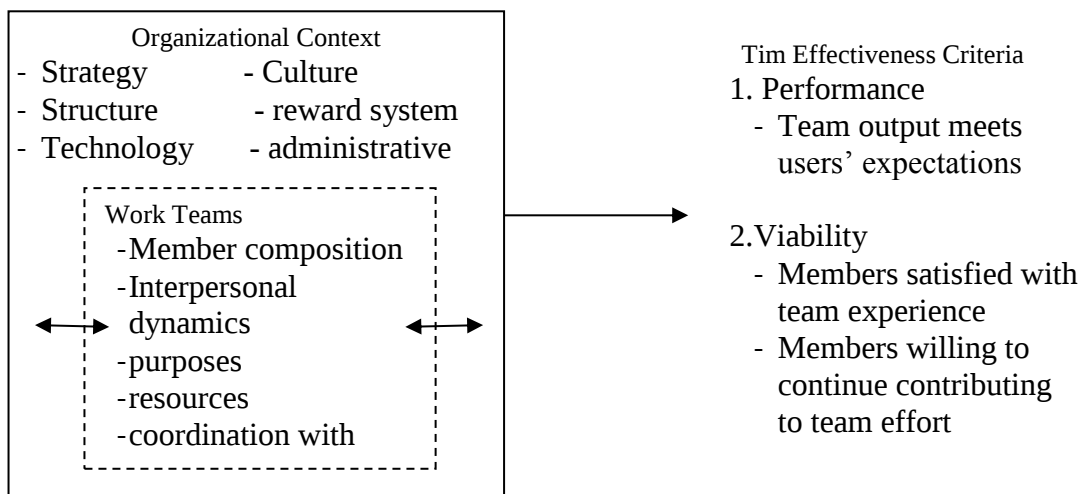
Gambar 3. Model system terbuka keefektifan tim kerja



(Sumber: Schermerhorn)

Dalam bukunya Kreitner dan Kinicki (2010), keefektifan tim dilihat menggunakan model ekologi. Berikut ini adalah gambar model ekologi tersebut.

Gambar 4. Sebuah model Ekologi Keefektifan Tim Kerja



(Sumber: Sundstorm, K P de Meuse, dan D Futrell, *Work Team*, American Psychologist, February 1990, p 125. (dikutip dari Kreitner dan Kinicki, 2010).

Kreitner dan Kinicki (2010) juga menyebutkan mengenai karakteristik Tim yang efektif, yaitu:

1. Tujuan yang jelas
2. Informality
3. Partisipasi
4. Mendengarkan
5. Ketidaksetujuan yang beradab (civilized disagreement)
6. Keputusan berdasar konsensus
7. Komunikasi yang terbuka
8. Peran dan penugasan kerja yang jelas
9. Kepemimpinan bersama
10. Relasi eksternal
11. Keragaman gaya
12. Self-assesment

WHY DO WORK TEAMS FAIL ?

Berikut ini adalah hal-hal yang mungkin menyebabkan kegagalan tim kerja.

Tipikal Kesalahan yang dibuat Manajemen 1. Tim tidak dapat mengatasi strategi yang lemah dan praktek bisnis yang buruk 2. Lingkungan yang tidak bersahabat 3. Tim dibuat secara iseng, tidak ada komitmen jangka panjang 4. Pelajaran dari satu tim tidak ditransferkan ke tim yang lain 5. Penugasan yang samar-samar 6. Pelatihan yang tidak sesuai 7. Staf tim yang buruk 8. Tidak adanya kepercayaan	Ekspektasi yang tidak realitis → frustrasi
Tipikal masalah pengalaman dari anggota tim 1. Melakukan hal terlalu banyak dan terlalu cepat 2. Konflik diantara anggota 3. Terlalu banyak penekanan pada hasil, tidak cukup waktu bagi proses dalam tim dan dinamika kelompok 4. Hambatan yang tidak diantisipasi menyebabkan tim menyerah 5. Keahlian interpersonal yang buruk 6. Chemistry interpersonal yang buruk 7. Tidak adanya kepercayaan.	

(Sumber: Kreitner dan Kinicki, *Organizational Behaviour*, Mc.Graw-Hill , 2010)

Group in Organizations

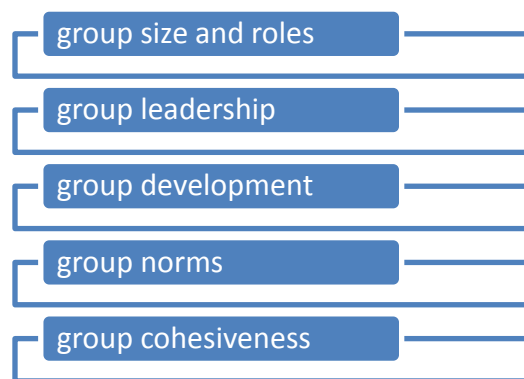
FORMAL AND INFORMAL GROUP

Tim yang secara resmi diakui dan didukung organisasi untuk maksud tertentu adalah **formal group**. Mereka adalah bagian dari struktur formal dan diciptakan untuk memenuhi bermacam-macam operasi penting perusahaan. Group ada dengan berbagai ukuran label yang berbeda-beda. Mereka bisa disebut departemen, unit, team, atau divisi. Dalam banyak kasus itu adalah sebuah struktur organisasi. Setiap manajer atau *leader* menjabat baik sebagai seseorang yang lebih tinggi atau lebih rendah dalam organisasi. Jika hubungan vertikal dan horisontal dimanajementi dengan baik, maka akan membantu pengintegrasian aktivitas-aktivitas yang berbeda dan prestasi tim dalam organisasi.

Sebaliknya *informal group* juga ada dan penting buat setiap organisasi. *Informal group* ini tidak dikenali dalam struktur organisasi dan tidak secara resmi dibuat untuk melayani tujuan organisasi. Mereka muncul sebagai bagian dari struktur informal dan dari hubungan baik yang spontan diantara orang-orang. Dua poin penting adalah pertama, *informal group* bukan hal buruk, bahkan dapat memberi efek positif atas performans kerja. Kedua, *informal group* dapat membantu memuaskan kebutuhan social , memberi rasa aman, dukungan dan rasa memiliki.

GROUP DYNAMICS

Dinamika group adalah bagaimana kelompok berfungsi , dan pada akhirnya, keefektifan mereka akan tergantung pada karakteristik kelompok dan proses yang dikenal sebagai kolektivitas.



Gambar 6 . Lima (5) elemen kunci dinamika kelompok

Group Size and Roles

Group Size. Jumlah anggota dalam kelompok dapat menjadi determinan penting untuk motivasi dan komitmen anggota dan kinerja kelompok. Ada beberapa keunggulan untuk mempertahankan kelompok yang relatif kecil (antara 2-9 anggota). Kelompok kecil cenderung untuk:

1. Lebih mudah berinteraksi satu sama lain dan lebih mudah untuk melakukan koordinasi.
2. Lebih memiliki motivasi, kepuasan dan komitmen
3. Lebih mudah berbagi informasi
4. Lebih bisa melihat kontribusi personal dalam kelompok.

Sedangkan kelemahannya adalah anggota dalam kelompok kecil memiliki sumber daya yang lebih sedikit untuk mencapai *goal* mereka.

Kelompok besar, dengan anggota lebih dari 10, juga memiliki keunggulan, yaitu mereka memiliki sumber daya yang lebih untuk mencapai tujuan kelompok. Sumber daya tersebut meliputi: pengetahuan, keahlian, dan kemampuan anggota kelompok. Kelompok besar juga membuat manajer mendapatkan keunggulan yang berasal dari *division of labour* (pemecahan pekerjaan ke dalam tugas-tugas tertentu dan menetapkan tugas-tugas tersebut kepada para pekerja). Pekerja yang terspesialisasi akan menjadi ahli dan memberikan kontribusi yang signifikan bagi peningkatan kinerja kelompok. Sedangkan kelemahan dari kelompok besar meliputi masalah komunikasi dan koordinasi serta tingkat motivasi, kepuasan dan komitmen yang lebih rendah.

Untuk menetapkan ukuran kelompok yang tepat, *rule of thumb*-nya adalah : kelompok harus memiliki anggota tidak lebih dari yang dibutuhkan untuk mencapai pembagian kerja dan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan kelompok.

Group Roles. Peran kelompok adalah sekumpulan perilaku dan tugas dimana anggota kelompok diharapkan untuk berperformans atas posisi mereka dalam kelompok. Anggota kelompok dalam tim fungsional diharapkan untuk berperformans sesuai dengan wilayah keahlian mereka. Sedangkan peran dari tim top manajemen selain berperan sesuai keahlian (produksi, keuangan, pemasaran, dsb) juga secara khusus memainkan peran yang lebih luas dalam hal perencanaan dan hal-hal yang sifatnya strategis.

Untuk membentuk kelompok dan tim, manajer perlu untuk secara jelas mengkomunikasikan kepada anggota kelompok mengenai harapan atas peran mereka bagi kelompok dan bagaimana peran-peran yang berbeda tersebut secara bersama –sama akan mencapai sasaran (*goal*) kelompok. Manajer juga perlu merealisasikan bahwa peran kelompok akan sering berubah sehingga tugas akan berubah karena *goal* berubah sehingga semua

anggota kelompok akan mendapatkan pengalaman dan pengetahuan. Untuk mendapatkan manfaat yang berasal dari *learning by doing*, manajer harus mendorong anggota kelompok untuk mengambil inisiatif untuk memodifikasi peran mereka atas tanggung jawab tradisionalnya sehingga bisa meningkatkan kinerja individu dan kelompok. Proses ini disebut dengan **Role making**

Group Leadership

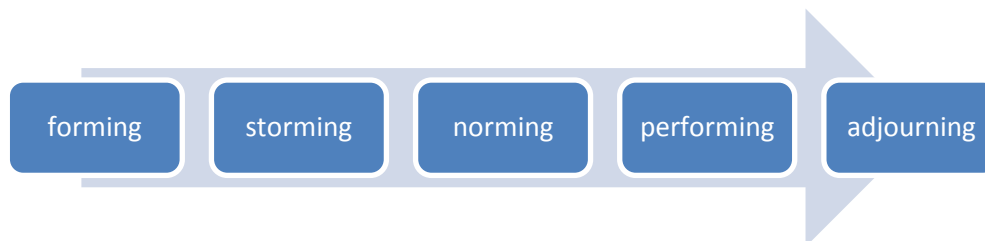
Kepemimpinan yang efektif adalah kunci utama untuk menghasilkan performans kelompok, tim dan organisasi yang tinggi. Kadang manajer berasumsi bahwa kepemimpinan berperan dalam kelompok dan tim, seperti di banyak kasus. Atau seorang manajer mungkin menunjuk seorang anggota kelompok yang bukan seorang manajer untuk menjadi pemimpin, seperti pada kasus *task force* atau *standing committee*. Atau di kasus yang lain, anggota kelompok atau tim memilih sendiri pemimpin mereka, atau bisa saja seorang pemimpin muncul secara natural ketika anggota kelompok bekerja bersama-sama untuk mencapai *goal* kelompok.

Ketika tim tidak bisa mewujudkan janjinya, kadang masalahnya adalah ketiadaan kepemimpinan dalam tim.

Group Development Over Time

Meskipun pengembangan kelompok adalah unik, para peneliti telah mengidentifikasi lima (5) tahap pengembangan yang biasanya dilalui .

Gambar 7. Lima Tahap Pengembangan Kelompok



Forming adalah tahap dimana anggota kelompok mencoba untuk kenal satu sama lain untuk mencapai pemahaman bersama tentang bagaimana kelompok akan berperilaku. Dalam kondisi ini manajer harus berusaha agar anggota kelompok merasa bahwa mereka adalah bagian perusahaan yang bernilai.

Storming adalah tahap dimana para anggota kelompok mulai mengalami konflik dan ketidakcocokan. Manajer harus menjaga agar konflik ini tetap terkendali.

Norming adalah tahap dimana ikatan antar anggota kelompok berkembang dan muncul rasa pertemanan dan persahabatan.

Performing adalah tahap dimana hasil kerja kelompok diraih. Manajer harus menguatkan anggota tim dan meyakinkan bahwa mereka diberi tanggung jawab dan otonomi yang cukup.

Adjourning adalah tahap yang diaplikasikan hanya ketika kelompok sebagai satuan tugas dibubarkan.

Manajer harus memiliki pendekatan yang fleksibel untuk mengembangkan kelompok dan harus mempertahankan keselarasan antara kebutuhan dan yang diperlukan kelompok pada berbagai tahap tersebut. Manajer juga harus selalu mencari cara untuk membantu fungsi kelompok dan tim agar lebih efektif.

Group Norms.

Norma kelompok adalah penuntun atau aturan untuk berperilaku yang harus diikuti oleh anggota kelompok yang meliputi jam kerja, berbagi info diantara anggota kelompok, bagaimana tugas-tugas kelompok harus dilakukan, dan bahkan cara berpakaian anggota kelompok. Manajer harus mendorong anggota kelompok untuk mengembangkan norma yang memberikan kontribusi bagi kinerja kelompok dan pencapaian goal kelompok.

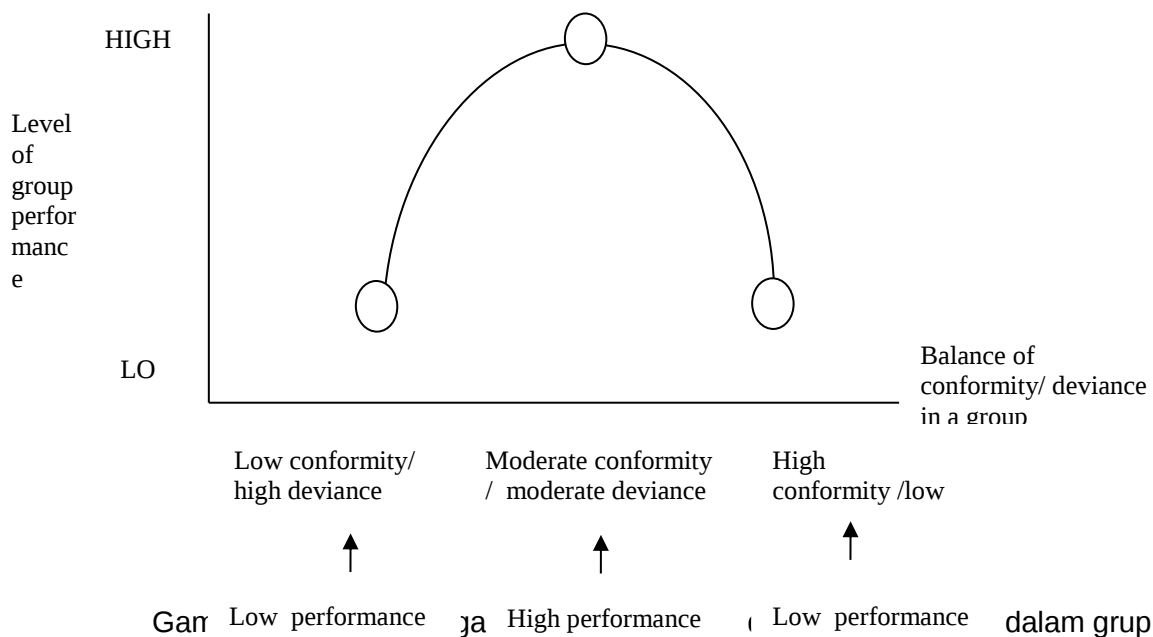
Conformity and Deviance. Anggota kelompok menyesuaikan diri dengan norma kelompok untuk tiga alasan, yaitu: (1) mereka ingin mendapatkan *reward* dan menghindari hukuman, (2) mereka ingin menirru anggota kelompok yang mereka sukai dan kagumi, dan (3) mereka telah diinternalisasi norma dan percaya bahwa ini adalah cara yang tepat untuk berperilaku. Kegagalan untuk menyesuaikan diri, atau penyimpangan, terjadi jika seorang anggota kelompok menyimpang dari norma-norma kelompok. Kelompok biasanya merespon anggota yang menyimpang dalam salah satu dari tiga cara berikut:

1. Kelompok mungkin sedang mencoba agar anggota yang menyimpang tersebut untuk berubah dan menyesuaikan diri dengan norma yang ada.
2. Kelompok mungkin membuang anggota kelompok.
3. Kelompok mungkin merubah norma supaya konsisten dengan perilaku anggotanya.

Alternatif terakhir menyarankan bahwa beberapa perilaku menyimpang dapat bermanfaat untuk kelompok. Penyimpangan akan fungsional bagi kelompok ketika hal tersebut menyebabkan anggota kelompok mengevaluasi norma-norma yang dis-

fungsional tetapi mereka lakukan tanpa syarat. Penyimpangan dapat menyebabkan anggota kelompok merefleksikan norma-norma mereka dan merubahnya jika itu memang pantas.

Encouraging a balance of conformity and deviance. Untuk membantu organisasi secara efektif mendapatkan keunggulan bersaing, maka kelompok dan tim perlu untuk menyeimbangkan dengan tepat antara *conformity* dan *deviance*. Lihat gambar berikut:



(Sumber: Jones & George)

Sebuah kelompok memerlukan tingkat penyesuaian tertentu untuk menjamin bahwa mereka dapat mengendalikan perilaku anggota kelompoknya dan menempatkannya pada arah untuk mencapai performans dan pencapaian sasaran kelompok yang tinggi. Sebuah kelompok juga memerlukan tingkat penyimpangan tertentu untuk menjamin bahwa norma yang disfungsi di buang dan digantikan dengan norma-norma yang fungsional. Manajer dapat mengambil beberapa langkah untuk memastikan toleransi yang memadai atas penyimpangan dalam kelompok. Pertama, manajer dapat menjadi *role model* untuk kelompok dan tim. Kedua, manajer harus membuat para pegawai tahu bahwa selalu ada jalan untuk memperbaiki proses dan performans kelompok, dengan mengganti norma yang ada dengan norma yang akan membuat kelompok lebih baik dalam mencapai sasarnya dan berkinerja pada level yang tinggi. Ketiga, manajer

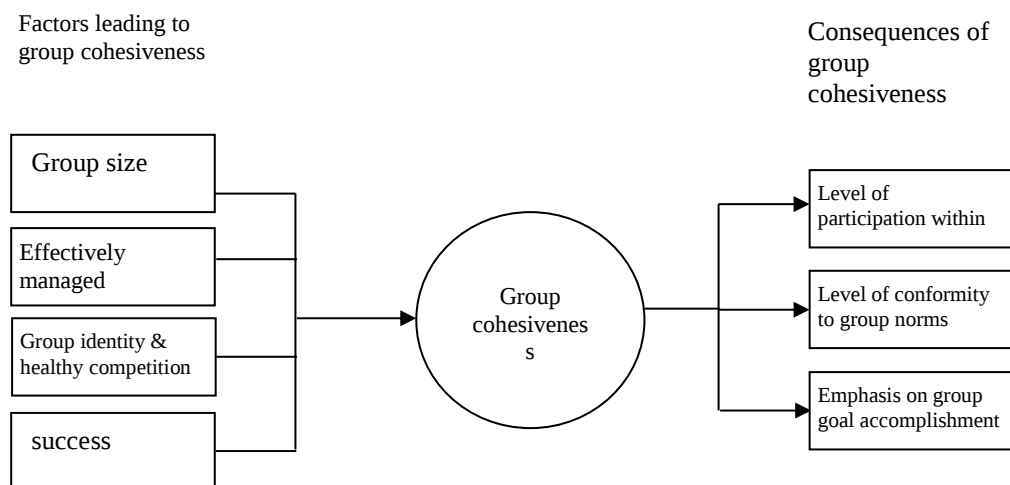
harus mendorong anggota kelompok dan tim untuk secara periodik menilai ketepatan norma-norma yang mereka anut.

Group Cohesiveness

Kepaduan kelompok adalah tingkat dimana para anggota dipikat untuk loyal kepada kelompok atau tim mereka. Ketika kepaduan kelompok tinggi, individu sangat menghargai keanggotaan mereka dalam kelompok, menemukan daya tarik kelompok, dan memiliki keinginan kuat untuk mempertahankan diri sebagai bagian dari kelompok. Ketika kepaduan rendah, maka anggota kelompok tidak menemukan daya tarik kelompok dan tidak mempunyai keinginan untuk mempertahankan keanggotaan mereka dalam kelompok. Para peneliti menyarankan para manajer harus mengusahakan untuk memiliki tingkat kepaduan yang moderat dalam kelompok dan tim yang mereka kelola karena hal itulah yang kemungkinan besar berkontribusi pada keunggulan bersaing organisasi.

Consequences of Group Cohesiveness. Ada tiga (3) konsekuensi utama atas kepaduan kelompok seperti pada gambar berikut:

Gambar 9. Sumber dan dan Konsekuensi kepaduan kelompok



Level of participation within a group. Tingkat partisipasi anggota berkontribusi terhadap keefektifan kelompok sebab anggota kelompok yang secara aktif terlibat didalam kelompok, akan menjamin bahwa tugas-tugas kelompok telah diselesaikan, siap berbagi informasi satu sama lain, dan memiliki komunikasi yang sering dan terbuka. Level moderat atas kepaduan kelompok akan membantu menjamin anggota kelompok

secara aktif berpartisipasi di dalam kelompok dan berkomunikasi secara efektif satu dengan yang lain.

Level of conformity to group norms. Peningkatan level kepaduan kelompok menghasilkan peningkatan ketaatan terhadap norma kelompok. Ketika kepaduan tinggi, mungkin ada banyak penyimpangan kecil dalam kelompok. Sebaliknya kepaduan yang lebih rendah dapat menghasilkan begitu banyak penyimpangan dan merusak kemampuan pengendalian kelompok atas perilaku anggota kelompoknya.

Emphasis on group goal accomplishment. Ketika kepaduan kelompok meningkat, penekanan atas pencapaian sasaran kelompok juga meningkat. Meskipun tidak selalu hal ini akan membuat organisasi menjadi efektif. Level moderat atas kepaduan kelompok memotivasi anggota kelompok untuk meraih baik sasaran kelompok maupun organisasi. Level yang tinggi atas kepaduan kelompok dapat menyebabkan anggota kelompok menjadi begitu fokus pada sasaran kelompok dan bahkan tidak peduli apakah hal tersebut membahayakan performans organisasi

Factor Leading to Group Cohesiveness. Empat faktor yang berkontribusi atas kepaduan kelompok seperti pada gambar di halaman sebelumnya adalah:

Group Size. Untuk menghasilkan kepaduan kelompok, bila memungkinkan, manajer harus membentuk kelompok dengan ukuran kecil hingga medium (kira-kira 2-15 anggota). Jika kelompok rendah kepaduannya dan besar ukurannya, maka manajer mungkin harus mempertimbangkan untuk membagi kelompok menjadi dua dan masing-masing dengan tugas dan sasaran yang berbeda.

Effectively Managed Diversity. Seperti telah dibahas di Chapter 3, perbedaan dalam kelompok, tim dan organisasi dapat membantu sebuah organisasi mendapatkan keunggulan bersaing. Kelompok yang bervariasi sering memiliki gagasan yang inovatif dan kreatif. Untuk itu manajer harus yakin bahwa perbedaan diantara anggota kelompok dimanage dengan efektif sehingga kelompok menjadi padu.

Group Identity and Healthy Competition. Jika kepaduan rendah, Manajer dapat meningkatkan kepaduan kelompok dengan mendorong kelompok untuk

mengembangkan identitas dan personalitas mereka sendiri dan untuk berada pada persaingan yang sehat. Jika kelompok terlalu padu, manajer dapat mencoba untuk menguranginya dengan lebih mempromosikan identitas organisasi lebih dari sekedar kelompok dan membuat organisasi sebagai sebuah fokus dari seluruh usaha-usaha kelompok. Identitas organisasional dapat dipromosikan dengan membuat anggota kelompok merasa bahwa mereka adalah anggota yang memiliki nilai bagi organisasi dan menekankan pada kerjasama antar kelompok untuk mempromosikan pencapaian sasaran organisasi.

Success. *“Nothing succeeds like success”*. Ketika kelompok menjadi sukses maka mereka menjadi meningkat daya tariknya bagi anggota kelompok, dan kepaduan kelompok akan meningkat. Ketika kepaduan rendah, manajer dapat meningkatkannya dengan meyakinkan para anggotanya bahwa kelompok dapat mencapai kesuksesan dan kesuksesan dapat terlihat.

MANAGING GROUPS AND TEAMS FOR HIGH PERFORMANCE

Seorang manajer yang berjuang keras untuk memiliki kelompok dan tim yang berperforman tinggi perlu untuk memotivasi anggota kelompok agar bekerja menuju pencapaian sasaran (*goal*) organisasi dan mengurangi kemalasan social (*social loafing*).

Motivating Group Members

Manajer dapat memotivasi anggota kelompok dan tim untuk mencapai sasaran (*goal*) organisasi dengan membuat yakin para anggota kelompok bahwa mereka akan mendapatkan manfaat ketika kelompok atau tim berkinerja bagus. Sebagai contoh, mereka akan mendapat bonus mingguan yang didasarkan atas kinerja tim.

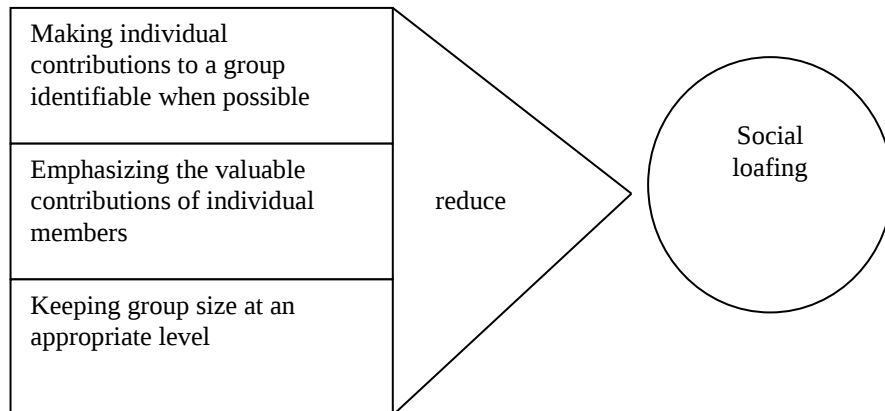
Manajer seringkali menyandarkan beberapa kombinasi insentif berdasar individu dan kelompok untuk memotivasi anggota kelompok dan tim atas pencapaian sasaran (*goal*) organisasi. Tantangan bagi para manajer adalah dalam mengembangkan sistem pembayaran yang adil yang akan menghasilkan motivasi tinggi secara individual dan performans kelompok atau tim yang tinggi. Benefit yang lain misalnya ketersediaan software komputer dan perlengkapannya, *awards* dan pengakuan lainnya.

Reducing Social Loafing in Groups

Social loafing adalah kecenderungan secara individual untuk mengusahkan usaha yang sedikit ketika mereka bekerja dalam kelompok dibandingkan jika mereka bekerja sendiri. Hal ini bisa

terjadi di semua jenis kelompok dan tim dan di semua jenis organisasi yang akan menghasilkan performans yang lebih rendah. Tentu saja manajer dapat mengambil beberapa langkah untuk mengurangi *social loafing* ini dan kadang bisa menghilangkannya. Hal ini bisa kita lihat pada gambar berikut:

Gambar 10. Tiga Cara untuk mengurangi Social Loafing



1. *Make individual contributions to group identifiable.* Beberapa orang mungkin melakukan *social loafing* karena mereka pikir mereka bisa bersembunyi di keramaian dan tak seorang pun akan memperhatikan jika mereka hanya memberikan sedikit usaha dibandingkan yang seharusnya. Orang yang lain mungkin berpikir jika mereka memberikan tenaga yang lebih tinggi, maka kontribusi mereka tidak akan diperhatikan dan tidak akan mendapatkan penghargaan atas pekerjaan mereka, sehingga mereka tidak peduli. Salah satu cara yang efektif untuk mengeliminasi *social loafing* adalah dengan membuat kontribusi secara individual dapat diidentifikasi sehingga anggota kelompok mengetahui bahwa baik usaha rendah atau tinggi akan diperhatikan dan kontribusi secara individual akan dievaluasi. Manajer bisa mencapai ini dengan menugasi anggota kelompok secara spesifik dan membuat mereka bertanggung jawab untuk menyelesaikan tanggung jawab mereka.
2. *Emphasize the valuable contributions of individual members.* Orang kadang berpikir bahwa usaha mereka tidak penting ketika mereka bekerja dalam kelompok. Mereka merasa kelompok akan bisa menyelesaikan pencapaian sasaran apakah mereka berperformans tinggi atau tidak. Untuk mengcounter hal ini, ketika manajer membentuk kelompok, maka mereka harus menugasi secara individual. Komunikasi yang jelas kepada anggota kelompok mengapa kontribusi setiap orang adalah bernilai bagi kelompok adalah alat yang efektif untuk mengurangi *social loafing* ini.

3. *Keep group size at an appropriate level.* Ukuran kelompok bisa menjadi penyebab *social loafing*. Ketika ukuran kelompok membesar, maka pengidentifikasian kontribusi individual menjadi lebih sulit dan anggota sering berpikir bahwa kontribusi mereka secara individual adalah tidak penting. Untuk mengatasi hal ini, maka manajer harus membentuk kelompok dimana anggotanya tidak melebihi dari yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran (*goal*) organisasi dan menghasilkan kinerja yang baik.



PERILAKU ORGANISASI MODUL 07 KOMUNIKASI ORGANISASI

**Program Studi Manajemen
Universitas Pembangunan Jaya
2013**

Pendahuluan

Komunikasi merupakan kegiatan manusia untuk dapat berhubungan satu dengan yang lain secara langsung, maka dapat dikatakan bahwa keterampilan dalam berkomunikasi merupakan hasil dari pembelajaran manusia.

Keinginan untuk saling berhubungan satu sama lain merupakan hakekat naluri dan sifat sosial manusia, manusia merupakan makhluk social yang hidup selalu berkawan dan berkelompok, serta bersosialisasi, dengan adanya naluri dan sifat social, maka komunikasi dapat dikatakan sebagai bagian dari hakikat kehidupan manusia dalam bermasyarakat dan tidak dapat dipisahkan.

Konsep Dasar Komunikasi

Elemen komunikasi terdiri dari:

- **The sender**
- **Encoding**
- **The message**
- **The channel**
- **Decoding**
- **The receiver**
- **Noise**
- **Feedback**

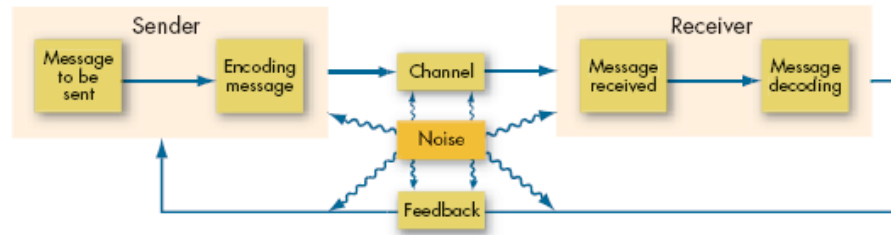


Proses komunikasi:

1. Pengirim mempunyai gagasan
2. Pengirim mengubah gagasan menjadi pesan
3. Pengirim mengirimkan pesan
4. Penerima menerima pesan
5. Penerima menginterpretasikan pesan
6. Penerima bereaksi dan mengirimkan umpan balik kepada pengirim

Bagan 1 Proses Komunikasi

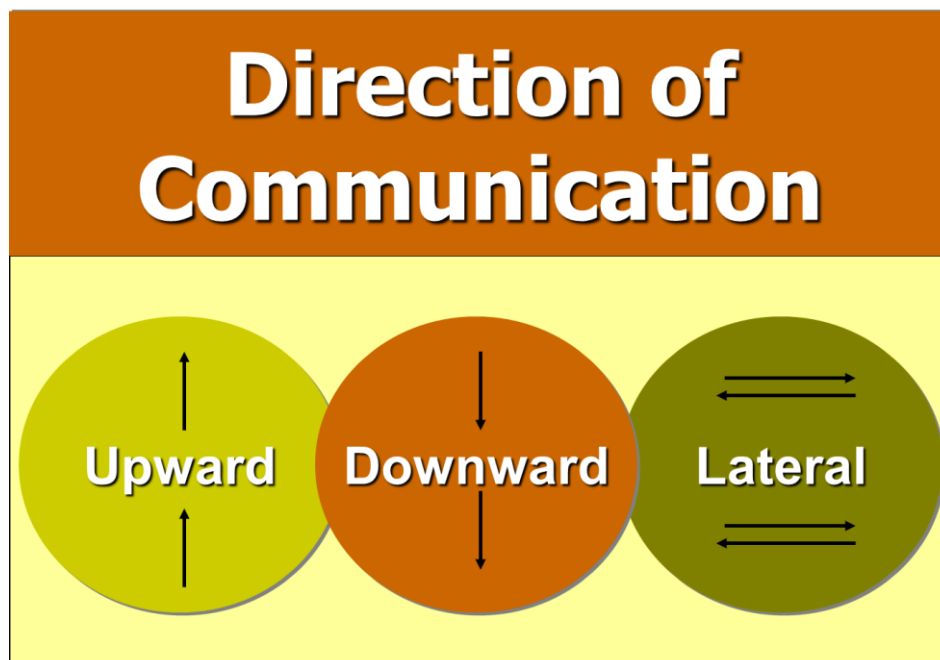
Exhibit 11-1 The Communication Process



Motivasi untuk komunikasi:

1. Mengurangi ketidak pastian
2. Memecahkan masalah
3. Meningkatkan keyakinan
4. Pengawasan situasi
5. Umpan balik.

Arah Aliran Komunikasi (Roobin dan Judge, 2011)



Tujuan komunikasi dapat berupa:

1. Apakah kita ingin menjelaskan sesuatu kepada orang lain
2. Apakah kita ingin agar orang lain menerima dan mendukung gagasan kita
3. Apakah kita ingin supaya orang lain tersebut mengerjakan sesuatu atau agar mereka mau bertindak

Tujuan Komunikasi dalam Organisasi:

1. Menciptakan pengertian yang sama atas setiap pesan dan lambang yang disampaikan
2. Merangsang pemikiran pihak penerima untuk memikirkan pesan dan rangsang yang diterima
3. Melakukan suatu tindakan yang selaras sebagaimana yang diharapkan dengan adanya penyampaian pesan tersebut, yaitu dengan melakukan atau tidak melakukan sesuatu.
4. Memahami orang lain

Fungsi Komunikasi (Robbin dan Judge, 2011):

Communication Functions

1. Control member behavior.
2. Foster motivation for what is to be done.
3. Provide a release for emotional expression.
4. Provide information needed to make decisions.

Metode Komunikasi:

❖ **Methods:**

- Verbal – face to face
- Written
- Electronic
- Visual
- Audio
- Group meetings

- Notice boards
- Text!

Komunikasi Verbal:

- ❖ Komunikasi verbal merupakan salah satu bentuk komunikasi yang umum digunakan untuk menyampaikan pesan – pesan baik pesan umum maupun pesan bisnis kepada pihak lain, baik dengan cara tulisan dan lisan.
- ❖ Bentuk komunikasi verbal dalam organisasi dan bisnis terdiri dari:
 1. Berbicara dan menulis
 2. Mendengar dan membaca

Komunikasi Non Verbal:

- ❖ Complement verbal communication
- ❖ Convey information efficiently
- ❖ Recognizing non verbal communication:
 1. Facial expressions
 2. Gestures and posture
 3. Vocal characteristics
 4. Personal appearance
 5. Touching behavior

Metode komunikasi non verbal menurut Robbin dan Judge (2011) adalah sebagai berikut:

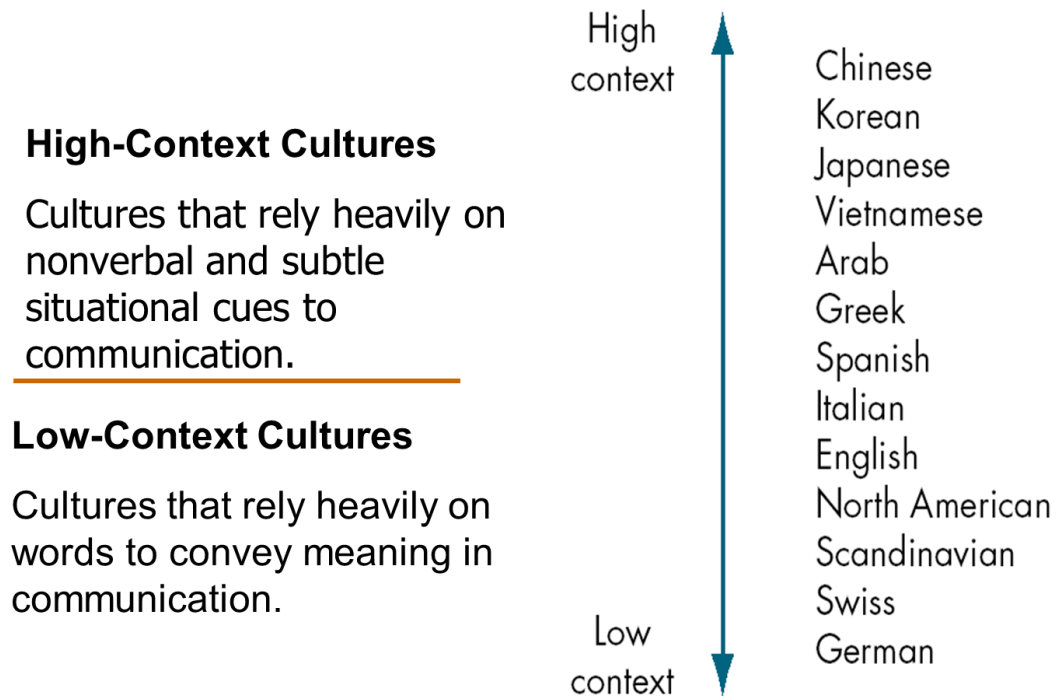


Tujuan komunikasi nonverbal, menurut John V. Thil dan C. Bovee, adalah:

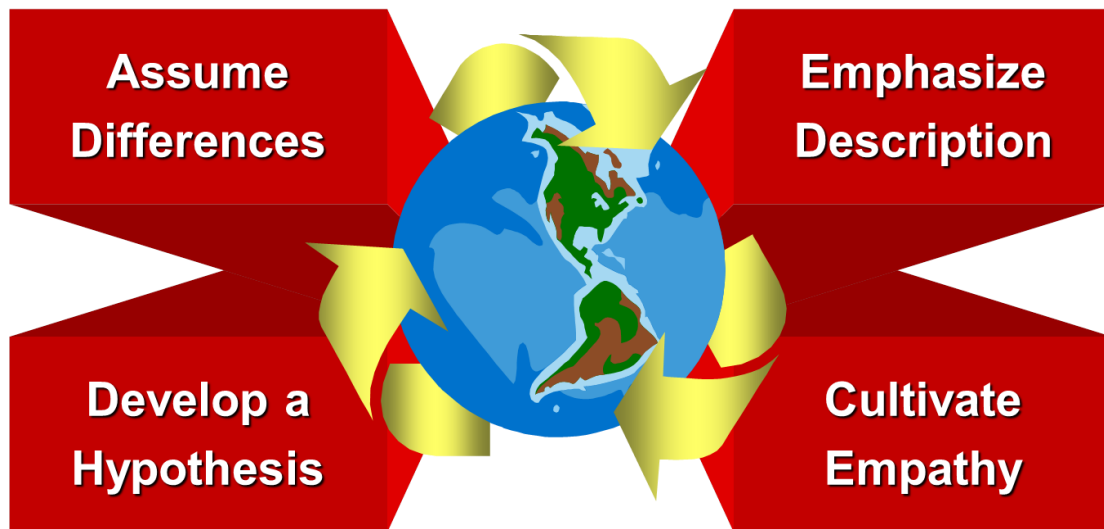
1. Memberi informasi
2. Mengatur alur percakapan
3. Ekspresi emosi
4. Memberi sifat melengkapi pesan verbal
5. Mempengaruhi orang lain
6. Mempermudah tugas khusus

Hambatan Komunikasi

Salah satu hambatan dalam komunikasi organisasi adalah hambatan budaya. Robbin dan Judge membuat 2 tipe hambatan budaya dalam berkomunikasi sebagai berikut:



Gambar 1
Hambatan Budaya Dalam Berkomunikasi



Selain hambatan budaya, rintangan dalam komunikasi dapat muncul dari kesalahan pengiriman informasi, isi pesan, dan pemilihan saluran dalam menyampaikan pesan.

Beberapa rintangan dalam pengiriman pesan yang efektif diantaranya adalah sebagai berikut:

a. Gagal untuk memahami materi pesan (Failure to know your material)

1. Tidak cukup tahu mengenai subjek tersebut.
2. Tidak mengorganisasikan dan mempresentasikan materi tersebut dengan cara yang mudah dimengerti.
3. Tidak focus.
4. Pidato yang tidak teratur.
5. Generalisasi padahal dibutuhkan spesifikasi.
6. Ketidakpastian yang mengurangi kredibilitas

b. Gagal untuk mengetahui khalayak (Failure to know your audience)

- ❖ Bahkan dengan pengetahuan yang menyeluruh tentang materi dan pengorganisasian yang efektif, presentasi anda mungkin akan gagal bila tidak mengetahui/memenuhi kebutuhan audience, sebagai contoh, karena terlalu teknikal atau terlalu simple, terlalu banyak yang tidak dijelaskan.

c.) An abrasive personal style

- ❖ Gaya seseorang dapat meningkatkan atau menghambat komunikasi. Abrasive personality, sebagai contoh: rasa bermusuhan, sombong dan lain-lain, membuat

feedback sangat sulit dan keterbukaan untuk perubahan menjadi tidak mungkin. Ini juga akan menciptakan “communication tension”.

d.) Kesan Pertama yang Buruk (Making of poor first impression)

- ❖ Kesan pertama merupakan hal yang penting dalam bisnis maupun hubungan personal. Kegagalan untuk berlaku, bergaya ataupun berbicara dalam sikap yang konsisten dengan peran anda, akan dapat merusak citra anda ketika anda bertemu dengan seseorang untuk pertama kalinya.

Rintangan Terhadap Pesan yang efektif:

- ❖ Pesan yang tidak focus dan tidak terorganisir dengan baik:
 1. berisi kesalahan-kesalahan teknis dalam penulisannya
 2. Salah format
 3. Salah nada suara atau pengucapan
 4. menciptakan masalah-masalah komunikasi (sulit dimengerti)

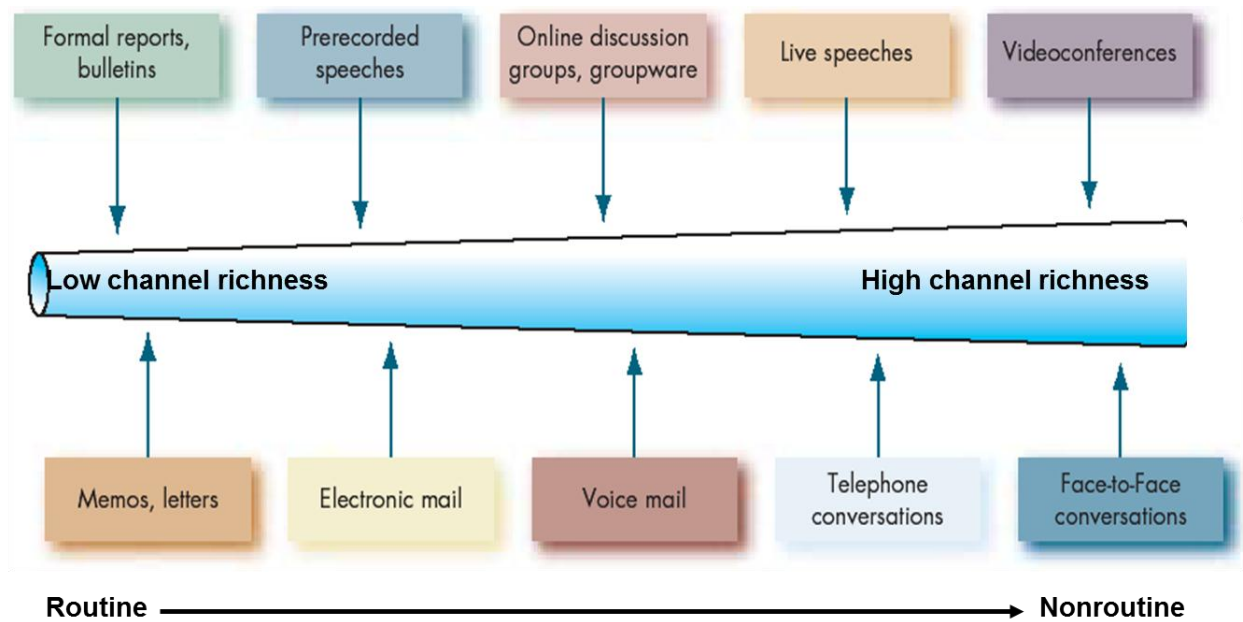
Hambatan pada saluran (*channel*) pengiriman pesan:

Menurut ahli teori komunikasi, gangguan (noise) adalah segala sesuatu yang mengganggu dalam transmisi pesan sehingga dapat merubah arti pesan:

1. Physical noise (gangguan fisik) dapat berupa gangguan suara lingkungan seperti sirine dll yang dapat mengganggu seseorang untuk mendengarkan dengan baik.
2. Dalam pesan tertulis, dapat berupa halaman yang tercetak dengan buruk atau kertas yang buram sehingga sulit untuk menangkap pesan.
3. Semantic noise terjadi bila pembicara dan pendengar membicarakan sesuatu hal dengan arti yang berbeda seperti orang yang berbicara dengan bahasa yang berbeda,

Gambar 2

Information Richness of Communication Channels



Source: Based on R.H. Lengel and D.L. Daft, "The Selection of Communication Media as an Executive Skill," *Academy of Management Executive*, August 1988, pp. 225–32; and R.L. Daft and R.H. Lengel, "Organizational Information Requirements, Media Richness, and Structural Design," *Managerial Science*, May 1996, pp. 554–72. Reproduced from R.L. Daft and R.A. Noe, *Organizational Behavior* (Fort Worth, TX: Harcourt, 2001), p. 311.



PERILAKU ORGANISASI MODUL 08 PENGAMBILAN KEPUTUSAN

**Program Studi Manajemen
Universitas Pembangunan Jaya**

Pendahuluan

Pada kejadian sehari-haripun kita sering dihadapkan pada persoalan yang kecil untuk mengambil keputusan, contoh ketika seseorang mau pergi ketempat kerjapun harus mengambil keputusan pilihan kendaraan yang akan dipakai, apakah akan memakai kendaraan pribadi atau umum, katakan memilih kendaraan umum apakah akan naik bis, angkot, kereta, atau taksi, belum lagi keputusan pilihan rute yang harus ditempuh. Terdapat banyak kemungkinan yang harus dipilih oleh kita dari sekian banyak pilhan yang harus dipilih. Jika kita coba renungkan hidup ini serangkaian keputusan yang harus dijalani bersama konsekuensinya. Keputusan yang tepat maupun yang salah akan dijadikan bahan pengalaman untuk mengambil keputusan disaat yang akan datang.

Keputusan merupakan hal penting yang harus dilakukan seorang manajer atau wirausaha karena kewajiban mengambil keputusan ini maka posisi seorang manajer menjadi luar biasa. Tentunya keputusan seorang manajer atau wirausaha berkaitan dengan kepentingan perusahaan, tidak jarang keputusan yang diambil berbasis harian, dan menghadapi situasi yang tidak pasti. Semakin kritis situasi yang dihadapi dan semakin sulit perubahan lingkungan dibaca maka akan semakin sulit keputusan itu diambil. Keputusan tepat yang diambil akan menyebabkan perusahaan mengalami pertumbuhan keuntungan yang dramatis, sebaliknya keputusan yang salah menyebabkan perusahaan mengalami penurunan profit yang pada akhirnya menyebabkan kebangkrutan. Pada situasi tersebutlah keahlian seorang manajer atau wirausaha diuji oleh situasi, waktu yang akan membuktikan hasilnya.

Konsep Dasar Pengambilan Keputusan

Para manajer secara alamiah menyadari (*The Nature of Managerial Decision Making*) bahwa setiap keputusan yang dibuat adalah kesempatan untuk belajar dan tumbuh serta menjadi pengalaman untuk referensi dikemudian hari. Menurut (Jones and George:2013) *Decision making is the process by which manager respond to opportunities and threats by analyzing the options and making determination, or decision, about specific organizational goals and courses of action.* Pengambilan keputusan adalah proses memilih alternatif untuk menghasilkan tindakan yang tepat dalam mencapai kinerja organisasi yang baik . Dengan kata lain pengambilan keputusan merupakan respon terhadap peluang yang terjadi ketika manajer mencari cara untuk memperbaiki hubungan pelanggan, kinerja karyawan dan manfaat bagi

pemangku kepentingan. Seorang Manajer yang profesional akan selalu terus mencari cara untuk mengambil keputusan yang lebih baik bagi kepentingan organisasi. Ketika lingkungan semakin tidak pasti dan berisiko maka untuk mengambil keputusan diperlukan cara berpikir dan bertindak luarbiasa maka manajer dituntut pula untuk memiliki kreativitas.

Kreativitas adalah proses berfikir dan menggugah inspirasi dengan cara yang berbeda dari biasanya, dimana seseorang tertantang untuk dapat melahirkan sesuatu yang baru, baik berupa gagasan maupun karya nyata yang relatif berbeda dengan apa yang telah ada sebelumnya.

Wirausaha adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk melihat dan menilai kesempatan-kesempatan bisnis, mengumpulkan sumber daya yang dibutuhkan untuk mengambil tindakan yang tepat dan mengambil keuntungan dalam rangka meraih sukses. Kewirausahaan pada hakekatnya adalah sifat, ciri dan watak seseorang yang memiliki kemauan dalam mewujudkan gagasan inovatif ke dalam dunia nyata secara kreatif, sedangkan yang dimaksudkan dengan seorang Wirausahawan adalah orang-orang yang memiliki kemampuan melihat dan menilai kesempatan bisnis, mengumpulkan sumber daya yang dibutuhkan untuk mengambil tindakan yang tepat, mengambil keuntungan serta memiliki sifat, watak dan kemauan untuk mewujudkan gagasan inovatif ke dalam dunia nyata secara kreatif dalam rangka meraih sukses.

Seiring perkembangan dan pesatnya persaingan dalam berwirausaha menuntut wirausahawan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam mengembangkan produk atau jasa yang dimilikinya dalam rangka menyelaraskan kebutuhan konsumen yang semakin beragam dan tanpa batas. Memasuki abad 21 sebagian besar “*futurist*” menyebutkan bahwa perusahaan semakin lama cenderung semakin bertambah ramping. Itu dimaksudkan agar perusahaan dapat bekerja secara lebih efisien dan fleksibel. Terlebih lagi pada kondisi pasar yang terpilah-pilah menurut Alfin Tofler, pasar masal telah terpecah dan berubah menjadi pasar kecil yang menuntut berbagai spesialisasi model, warna, jenis produk, ukuran dan sebagainya.

Keputusan dan Pengambilan Keputusan

Para ahli memberikan pengertian keputusan dengan persektif dan cara pemikirannya Menurut Stoner (Hasan, 2004) teori ini mengemukakan bahwa keputusan adalah pemilihan diantara berbagai alternatif dan mengandung tiga pengertian :

- a. Terdapat pilihan atas dasar logika atau pertimbangan

- b. Terdapat beberapa alternatif yang harus dipilih, salah satu merupakan yang terbaik.
- c. Ada tujuan yang ingin dicapai dan keputusan itu makin mendekatkan pada tujuan tertentu.

Pengertian lain dikemukakan oleh Davis (Hasan, 2004) keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapinya dengan tegas. Suatu keputusan merupakan jawaban yang pasti terhadap suatu pertanyaan. Keputusan harus menjawab pertanyaan tentang apa yang dibicarakan dalam hubungannya dengan perencanaan. Keputusan dapat pula berupa tindakan terhadap pelaksanaan yang sangat menyimpang dari rencana semula. Dalam beberapa kasus manajer dituntut untuk membuat keputusan baru sebagai langkah antisipasi akibat pelaksanaan yang menyimpang dari rencana, misal dalam sebuah proyek capaian kerjaan pada waktu tertentu harus sudah selesai sebesar 60% menurut rencana kerja yang telah ditetapkan tetapi realisasi baru mencapai 30% berarti ada keterlambatan sebesar 30% , pada kondisi ini seorang manajer dituntut untuk membuat keputusan agar bisa mengejar keterlambatan rencana proyek.

Stoner memandang pengambilan keputusan sebagai proses pemilihan suatu arah tindakan sebagai cara untuk memecahkan sebuah masalah. Pengambilan keputusan merupakan proses memilih alternatif terbaik dari sejumlah alternatif secara sistematis untuk memecahkan masalah.

Fungsi dan Tujuan Pengambilan Keputusan

FUNGSI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pengambilan keputusan sebagai suatu kelanjutan dari cara pemecahan masalah mempunyai fungsi antara lain menurut (Lutfan: 2006).

1. Pangkal permulaan dari semua aktivitas manusia yang sadar dan terarah baik secara individual maupun secara kelompok, baik secara Institusional maupun secara organisasional.
2. Sesuatu yang bersifat futuristik, artinya menyangkut dengan hari depan/masa yang akan datang, dimana efeknya atau pengaruhnya berlangsung cukup lama.

TUJUAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam organisasi itu dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasinya yang diinginkan dan semua kegiatan itu dapat berjalan lancar sehingga

tujuan dapat dicapai dengan mudah dan efisien. Namun, kerap kali terjadi hambatan-hambatan dalam melaksanakan kegiatan. Ini merupakan masalah yang harus dipecahkan oleh pimpinan organisasi. Pengambilan keputusan dimaksudkan untuk memecahkan masalah tersebut

Sumber Pengambilan Keputusan

Terry (Hasan, 2004) menyebutkan 5 dasar (basis) dalam pengambilan keputusan, yaitu: (1) intuisi; (2) pengalaman; (3) fakta; (4) wewenang; dan (5) rasional.

1. Intuisi.

Pengambilan keputusan berdasarkan intuisi adalah pengambilan keputusan yang berdasarkan perasaan yang sifatnya subyektif. Dalam pengambilan keputusan berdasarkan intuisi ini, meski waktu yang digunakan untuk mengambil keputusan relatif pendek, tetapi keputusan yang dihasilkan seringkali relatif kurang baik karena seringkali mengabaikan dasar-dasar pertimbangan lainnya.

2. Pengalaman.

Pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman memiliki manfaat bagi pengetahuan praktis, karena dengan pengalaman yang dimiliki seseorang, maka dapat memperkirakan keadaan sesuatu, dapat memperhitungkan untung-ruginya dan baik-buruknya keputusan yang akan dihasilkan.

3. Wewenang.

Pengambilan keputusan berdasarkan wewenang biasanya dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya, atau oleh orang yang lebih tinggi kedudukannya kepada orang yang lebih rendah kedudukannya. Hasil keputusannya dapat bertahan dalam jangka waktu yang cukup lama dan memiliki otentisitas (otentik), tetapi dapat menimbulkan sifat rutinitas, mengasosiasikan dengan praktek diktatorial dan sering melewati permasalahan yang seharusnya dipecahkan sehingga dapat menimbulkan kekaburan

4. Fakta.

Pengambilan keputusan berdasarkan data dan fakta empiris dapat memberikan keputusan yang sehat, solid dan baik. Dengan fakta, tingkat kepercayaan terhadap pengambil keputusan dapat lebih tinggi, sehingga orang dapat menerima keputusan yang dibuat itu dengan rela dan lapang dada.

5. Rasional.

Pada pengambilan keputusan yang berdasarkan rasio, keputusan yang dihasilkan bersifat objektif, logis, lebih transparan dan konsisten untuk memaksimalkan hasil atau nilai dalam

batas kendala tertentu, sehingga dapat dikatakan mendekati kebenaran atau sesuai dengan apa yang diinginkan. Pengambilan keputusan secara rasional ini berlaku sepenuhnya dalam keadaan yang ideal. Pada pengambilan keputusan secara rasional terdapat beberapa hal sebagai berikut:

- Kejelasan masalah: tidak ada keraguan dan kekaburan masalah.
- Orientasi tujuan: kesatuan pengertian tujuan yang ingin dicapai.
- Pengetahuan alternatif: seluruh alternatif diketahui jenisnya dan konsekuensinya.
- Preferensi yang jelas: alternatif bisa diurutkan sesuai kriteria.
- Hasil maksimal: pemilihan alternatif terbaik berdasarkan atas hasil ekonomis yang maksimal.

Jenis Pengambilan Keputusan

Pengambilan Keputusan Terprogram

Keputusan yang diprogram merupakan keputusan yang sifatnya rutin, biasanya dilakukan berulang sesuai aturan atau pedoman yang telah ditetapkan perusahaan. Keputusan yang terprogram terjadi jika permasalahan sudah bisa dipetakan dan terstruktur dengan baik dan sudah memahami bagaimana cara mencapainya. Beberapa perusahaan telah menetapkan prosedur aktifitas dalam bentuk prosedur operasional standar dengan tujuan meminimalkan kesalahan yang terjadi dalam pengambilan keputusan. Contoh pada perusahaan jasa konstruksi prosedur pengecoran konstruksi beton sudah ditetapkan sejak awal dari mulai pemilihan material yang akan digunakan, proses pencampuran, proses penuangan hasil pencampuran dan proses pemeliharaan ketika konstruksi beton sudah tercetak. Apabila terjadi kesalahan maka langkah perbaikan yang standar sudah ditetapkan sedini mungkin.

Jenis pengambilan keputusan ini mengandung respons otomatis terhadap kebijaksanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tantangan terbesar dari jenis ini adalah melakukan pendefinisian, kategorisasi, kriteria dan standar yang dan waktu yang tepat untuk setiap keputusan.

Pengambilan keputusan Tidak terprogram

Keputusan yang tidak terprogram adalah keputusan yang baru, tidak terstruktur dan tidak dapat diperkirakan sebelumnya. Menurut (Jones, George: 2013) *Non programmed decisions are made in response to unusual or novel opportunities and threats*. Jenis keputusan

ini akan muncul manakala tidak tersedia pedoman atau aturan yang bisa diterapkan untuk sebuah situasi. Tidak dapat dikembangkan prosedur tertentu untuk menangani masalah diakibatkan oleh situasi yang terjadi bukan yang diharapkan dan tidak ada kepastian serta para manajer kekurangan informasi untuk mengembangkan pedoman untuk mengatasi masalah ini. artinya masalah yang terjadi bersifat kompleks, dan parameter yang didapat bersifat probabilistik. Contoh menarik kasus ini adalah ketika pemerintah Indonesia menghadapi mega krisis pada tahun 1998, para pengamat ekonomi mengeluarkan pendapat yang berbeda untuk menangani krisis, bahkan pedoman yang diberikan IMF pun banyak yang mengkritisi karena dampak negatif yang diderita Negara Indonesia masih terjadi hingga saat ini dalam bentuk obligasi rekapitalisasi perbankan.

Pertanyaan yang timbul bagaimana Manajer mengambil keputusan bila tidak ada pedoman yang jelas?. Para manajer kebanyakan menyandarkan keputusan yang diambilnya pada intuisi, perasaan, atau keyakinan, yang sedikit upaya untuk mendapatkan data dan informasi. Keputusan yang seperti ini menghasilkan keputusan yang buruk dan banyak kekurangan namun seringkali situasi memaksa untuk segera mengambil keputusan misal karena keadaan darurat. Cara lain yang biasa dilakukan adalah dengan metode “ *Reason Judgement*” menurut (Jones and George:2013) Keputusan ini membutuhkan upaya dan waktu serta hasil dari mengumpulkan informasi dengan hati-hati, memunculkan alternatif, dan evaluasi terhadap berbagai alternatif tersebut. Evaluasi terhadap sebuah “*Judgement*” lebih baik dari pada terus berjalan dengan intuisi.

Model Pengambilan Keputusan

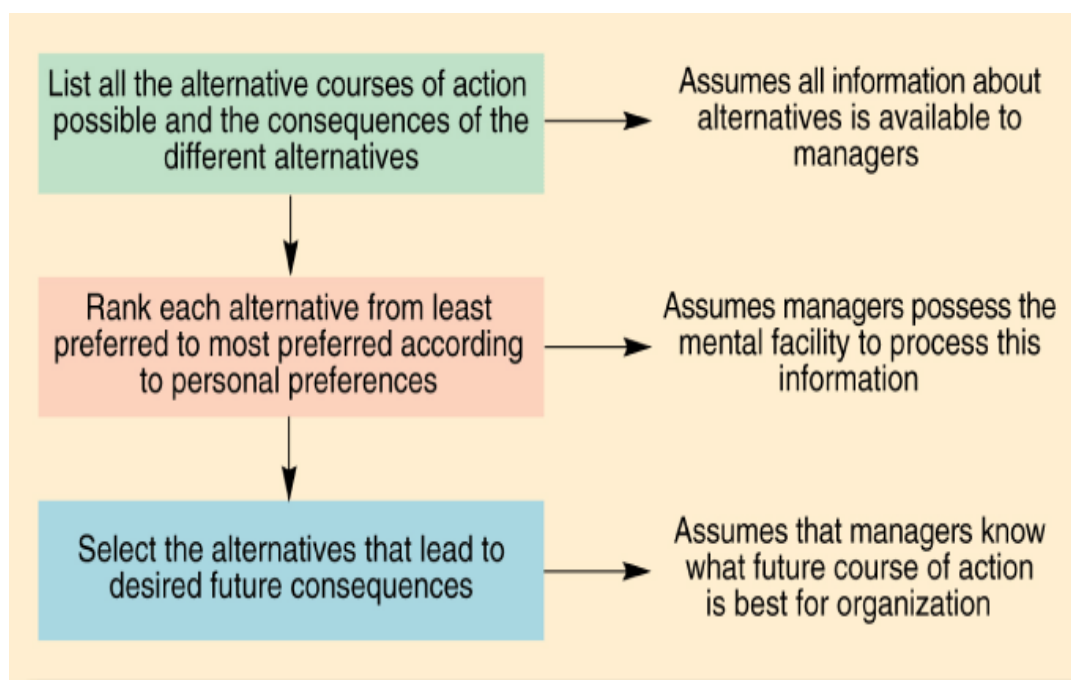
Model pengambilan keputusan ini memunculkan berbagai asumsi. Kompleksitas, perangkat atau jebakan yang dapat terjadi dari situasi permasalahan yang timbul, dengan model ini para manajer terbantu dengan identifikasi faktor-faktor yang menentukan untuk perbaikan kualitas keputusan atau menjadi pedoman pengambilan keputusan.

Model Klasik

Model ini yang paling awal dari model pengambilan keputusan, menurut (Jones & George :2013) model ini menggunakan pendekatan prescriptive untuk mengambil keputusan berdasarkan asumsi bahwa pengambil keputusan dapat mengidentifikasi , mengevaluasi semua alternatif kemungkinan dan konsekuensinya serta memilih secara rasional langkah menuju tindakan yang paling tepat.

Asumsi dari model ini para manajer mempunyai akses terhadap seluruh informasi yang dibutuhkan untuk membuat keputusan yang optimal. Sejumlah asumsi yang digunakan dari model ini dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 1
Model Klasik Pengambilan Keputusan



Sumber : (Jones dan George: 2013)

Model Adiministratif

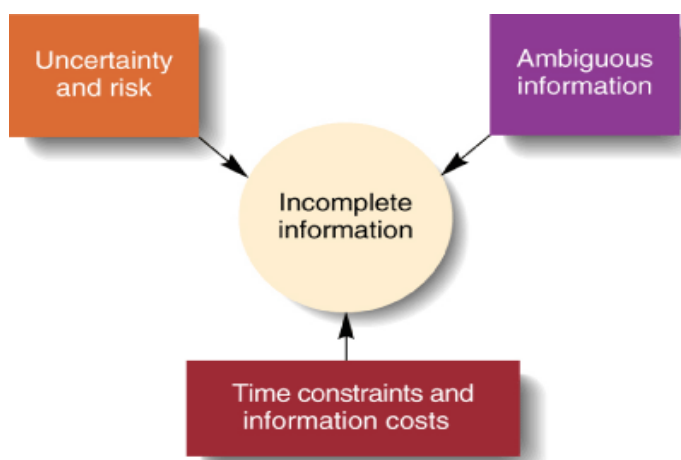
Model klasik banyak mendapat kritik terhadap sejumlah asumsi yang harus diambil, antara lain dari Herbert Simon dan James March. Para kritikus mengatakan bahwa dalam dunia nyata sangatlah sulit bagi para manajer untuk mendapat seluruh akses informasi yang diperlukan, andaikan semua informasi bisa didapat para manajer masih mengalami kesulitan untuk mengevaluasi dengan benar sehubungan dengan kekurangmampuan dalam hal pengelolaan psikologis atau mental. Contoh sulit untuk menjadi objektif apalagi bila ada kepentingan pribadi. Mengacu pada situasi tersebut Simon mengembangkan model administratif pengambilan keputusan untuk menjelaskan mengapa pengambilan keputusan selalu berhubungan dengan sifat risiko (*risk*) dan ketidakpastian (*uncertainty*) sehingga sulit untuk mendapat keputusan terbaik sesuai model klasik.

Model ini berdasar pada tiga konsep penting menurut (Simon dalam Jones dan George:2013) yaitu : *bounded rationality*, *incomplete information*, dan *satisficing*.

Bounded rationality : kapasitas kemampuan pengambilan keputusan manusia dibatasi oleh limitasi dari pengetahuan manusia, untuk menafsirkan, memproses, dan bertindak terhadap informasi. Hal tersebut menjadi kendala terhadap penentuan keputusan yang optimal.

Incomplete information: Meskipun diandaikan manusia mempunyai kemampuan yang tidak terbatas dalam mengevaluasi informasi, tetap keputusan optimal sulit didapat manakala informasi yang didapat tidak lengkap. Hal tersebut bisa terjadi akibat faktor risiko dan ketidakpastian, informasi yang multi tafsir (*ambiguity*), dan hambatan waktu untuk mengevaluasi seluruh informasi. Bisa dijelaskan pada gambar berikut :

Gambar 2
Faktor Informasi Tidak Lengkap



Sumber : (Jones and George:2013)

Satisficing : Untuk mengevaluasi setiap alternatif sebelum dilakukan pengambilan keputusan, para manajer dihadapkan pada berbagai kendala seperti bounded rationality, ketidakpastian masa depan, risiko yang tidak bisa diukur, multitafsir informasi, kendala waktu, biaya informasi yang tinggi, maka para manajer menggunakan strategi satisficing dengan memilih sampel informasi dari potensi alternatif yang timbul dan mencari alternatif yang dapat diterima atau memuaskan sebagai cara untuk merespon masalah atau peluang yang timbul. Hal tersebut dapat menghasilkan keputusan yang tidak optimal tetapi masih dapat diterima dan relatif memuaskan.

Herbert A, Simon, mengeluarkan konsep 3 tahap utama dalam proses pengambilan keputusan yaitu :

- a. Tahap 1, aktifitas intelijen: penelusuran kondisi lingkungan yang diperlukan untuk pengambilan keputusan
- b. Tahap 2, aktifitas desain: investigasi, pengembangan dan analisis berbagai kemungkinan tindakan untuk dilaksanakan.
- c. Tahap 3, aktifitas memilih: menentukan pilihan yang paling utama dari sekumpulan alternatif pilihan tindakan yang tersedia.

Gaya Pengambilan Keputusan

Menurut Robbins gaya pengambilan keputusan individu dapat dibedakan dari dua dimensi. Pertama adalah dimensi cara berfikir, sebagai orang logis dan rasional akan mengolah informasi secara berurutan, sebaliknya, sebagai orang intuitif dan kreatif, akan memandang suatu hal sebagai suatu yang utuh. Dimensi kedua toleransi akan ketidakjelasan, dari individu terhadap objek atau situasi. Sebagian orang memiliki kebutuhan untuk menyusun informasi dengan cara meminimalkan ketidakjelasan artinya bertoleransi rendah, sebaliknya yang lainnya mampu mengolah banyak pemikiran pada waktu yang bersamaan. Dari dua dimensi ini akan terbentuk empat gaya pengambilan keputusan seperti gambar berikut:

a) **Gaya Direktif**

Pembuat keputusan gaya direktif mempunyai toleransi rendah pada ambiguitas, dan berorientasi pada tugas dan masalah teknis. Pembuat keputusan ini cenderung lebih efisien, logis, pragmatis dan sistematis dalam memecahkan masalah. Pembuat keputusan direktif juga berfokus pada fakta dan menyelesaikan segala sesuatu dengan cepat. Mereka berorientasi pada tindakan, cenderung mempunyai fokus jangka pendek, suka menggunakan kekuasaan, ingin mengontrol, dan menampilkan gaya kepemimpinan otokratis.

b) **Gaya Analitik**

Pembuat keputusan gaya analitik mempunyai toleransi yang tinggi untuk ambiguitas dan kuat pada orientasi teknis. Jenis ini suka menganalisis situasi; pada kenyataannya, mereka cenderung terlalu menganalisis sesuatu. Mereka mengevaluasi lebih banyak informasi dan alternatif daripada pembuat keputusan direktif. Mereka juga memerlukan waktu lama untuk mengambil keputusan mereka merespons situasi baru atau tidak menentu dengan baik. Mereka juga cenderung mempunyai gaya kepemimpinan otokratis.

c) **Gaya Konseptual**

Pembuat keputusan gaya konseptual mempunyai toleransi tinggi untuk ambiguitas, orang yang kuat dan peduli pada lingkungan sosial. Mereka berpandangan luas dalam memecahkan masalah dan suka mempertimbangkan banyak pilihan dan kemungkinan masa mendatang. Pembuat keputusan ini membahas sesuatu dengan orang sebanyak mungkin untuk mendapat sejumlah informasi dan kemudian mengandalkan intuisi dalam mengambil keputusan. Pembuat keputusan konseptual juga berani mengambil risiko dan cenderung bagus dalam menemukan solusi yang kreatif atas masalah. Akan tetapi, pada saat bersamaan, mereka dapat membantu mengembangkan pendekatan idealistis dan ketidakpastian dalam pengambilan keputusan..

d) Gaya Perilaku

Pembuat keputusan gaya perilaku ditandai dengan toleransi ambiguitas yang rendah, orang yang kuat dan peduli lingkungan sosial. Pembuat keputusan cenderung bekerja dengan baik dengan orang lain dan menyukai situasi keterbukaan dalam pertukaran pendapat. Mereka cenderung menerima saran, sportif dan bersahabat, dan menyukai informasi verbal daripada tulisan. Mereka cenderung menghindari konflik dan sepenuhnya peduli dengan kebahagiaan orang lain. Akibatnya, pembuat keputusan mempunyai kesulitan untuk berkata 'tidak' kepada orang lain, dan mereka tidak membuat keputusan yang tegas, terutama saat hasil keputusan akan membuat orang sedih.

Pengambilan Keputusan dalam Kelompok

Pengambilan keputusan dalam kelompok untuk memutuskan pertimbangan yang benar, pemahaman yang baik, tindakan yang realitis guna mencapai tujuan dalam kelompok. Hampir semua keputusan penting untuk organisasi dibuat oleh kelompok atau tim dari manajer daripada oleh individual. Ketika bekerja secara tim untuk mengambil keputusan dan memecahkan masalah, kemungkinan kesalahan dalam memilih alternatif diharapkan dapat diperkecil. Dengan kelompok dimungkinkan untuk mengkombinasikan *skill*, kompetensi, dan akumulasi pengetahuan, dan memproses informasi yang lebih banyak untuk menghasilkan keputusan yang lebih baik.

Sebaliknya beberapa kekurangan juga bisa muncul ketika keputusan dilakukan berdasarkan kelompok, seperti pengambilan keputusan yang lebih lama dibandingkan dengan pengambilan keputusan secara individual, karena anggota kelompok bisa mempunyai preferensi yang berbeda sehingga cukup sulit untuk mencapai sepakat, tidak jarang keputusan yang diambil malah bias. Sumber utama penyebab bias dalam kelompok diistilahkan dengan

groupthink, menurut (Jones and George: 2013) *Groupthink is a pattern of faulty and biased decision making that occur in group whose members strive for agreement among themselves at the expense of accurately assessing information relevant to the decision.*

Salah satu teknik untuk menghindari groupthink dengan metode *Devil's Advocacy*, menurut (Jones and George: 2013) analisis kritis terhadap preferensi alternatif, dibuat untuk menantanginya, biasanya salah satu anggota kelompok ada yang memainkan peran tersebut (*devil's advocate*), mempertahankan sesuatu yang tidak populer atau melawan alternatif demi kepentingan argumentasi.

Cara lain untuk meningkatkan kualitas keputusan kelompok adalah dengan keberagaman diantara pengambil keputusan kelompok. Beragam dari sisi gender, etnik, kebangsaan, latar belakang fungsional, pengalaman hidup dan opini diharapkan akan memberikan pengayaan pandangan walaupun ada risiko kesulitan ketika harus menyamakan untuk hal yang bersifat substantiasial.



PERILAKU ORGANISASI MODUL 09 KONFLIK

**Program Studi Manajemen
Universitas Pembangunan Jaya**

Pendahuluan

Dalam dunia bisnis, aspek komunikasi sangat penting untuk menjalankan bisnis dengan cara yang efektif dan efisien. Setiap bisnis melibatkan dua jenis komunikasi, yakni: *komunikasi eksternal* yang diarahkan terhadap aktor dalam lingkungan bisnis, dan *komunikasi internal* atau komunikasi organisasi yang diarahkan terhadap para pekerja. Namun demikian, tidak mungkin membayangkan suatu komunikasi organisasi tanpa adanya konflik. Dewasa ini, konflik sering dianggap normal dalam setiap organisasi, dikarenakan setiap orang memiliki pendapat yang berbeda, maka tidak setiap orang dapat menerima perbedaan pendapat tersebut. Namun bagaimanapun organisasi yang terlalu memiliki banyak konflik tetap berbahaya, begitu juga bagi organisasi yang tidak memiliki konflik sama sekali. Oleh karena itu dalam konteks ini, kita akan fokus pada pembahasan manajemen konflik dan tentang bagaimana para manajer dan peran mereka dalam pengelolaan konflik dalam organisasi.

Dalam interaksi sosial dan interelasi sosial antar individu atau antar kelompok, konflik sebenarnya merupakan hal alamiah. Dahulu konflik dianggap sebagai gejala atau fenomena yang tidak wajar dan berakibat negatif, tetapi sekarang konflik dianggap sebagai gejala yang wajar yang dapat berakibat negatif maupun positif tergantung bagaimana cara mengelolanya.

Jenis Konflik

Banyak faktor yang mencegah para pekerja untuk berkomunikasi langsung dan terbuka, sehingga akibatnya terjebak oleh situasi konflik dengan risiko tinggi. Jika para manajer mampu menerapkan komunikasi langsung dengan *timing* yang tepat, maka suatu konflik dapat dihindari, dan dampaknya dapat diminimalkan. Konflik terjadi hampir setiap hari dan mengelola konflik dengan baik adalah elemen kunci keberhasilan organisasi. Konflik adalah fakta kehidupan dan jika para manajer mampu memahami sejauhmana dampaknya terhadap efektivitas kerja, maka mereka dapat membuat konflik menjadi bermanfaat dan mampu menggunakannya untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Sejauh ini konflik dipandang sebagai suatu proses dimana seorang pekerja sengaja membuat upaya untuk mencegah upaya pekerja lain dengan tindakan yang berlawanan, agar pekerja tersebut menjadi frustrasi sehingga ia dapat mencapai tujuannya atau memenuhi kepentingannya. Konflik organisasi dapat terjadi, jika seorang aktor melakukan tindakan yang

tidak sesuai dengan para pekerja atau rekan kerja lain, baik dalam jaringan mereka sendiri, maupun dengan anggota organisasi lainnya. Konflik juga dapat dikonseptualisasikan sebagai suatu proses interaktif yang diwujudkan dalam bentuk ketidakcocokan, perselisihan, atau disonansi didalam atau di antara entitas sosial, baik individu, kelompok, organisasi dan lain sebagainya. Terdapat beberapa jenis konflik organisasi, yakni :

- Konflik vertikal, dan hal ini terjadi karena atasan selalu memberi perintah dan pengawasan searah pada para pekerja apa yang harus dilakukan, sementara inisiatif dan partisipasi para pekerja kurang dihargai. Jenis konflik vertikal juga dapat terjadi dikarenakan struktur organisasi terlalu memiliki jenjang formalitas yang tinggi;
- Konflik horisontal, dan hal ini terjadi diantara sesama para pekerja pada departemen yang sama dan pada tingkat hirarki yang sama. Konflik ini bisa muncul karena berbagai alasan, seperti adanya ide dan kepentingan yang berbeda yang berhubungan dengan alokasi dan/atau relokasi sumber daya ;
- konflik jalur staf, dan hal ini terjadi antara staf pendukung dan para pekerja dalam suatu departemen atau organisasi ; dan
- Konflik peran, dan hal ini muncul berawal dari pemahaman tidak lengkap atau keliru dari tugas yang diberikan kepada para pekerja pada saat tertentu.

Dalam kaitan diatas, ada dua jenis kasus konflik, yakni konflik pribadi dan konflik organisasi. Konflik pribadi berasal dari karakter pribadi ketika para pekerja berinteraksi. Penyebab konflik pribadi dapat diringkas dalam empat kategori berikut ini, yakni :

1. Sikap apriori terhadap orang lain. Konflik jenis ini sering terjadi karena adanya persepsi yang buruk terhadap pihak lain. Pada gilirannya sikap mereka menjadi tidak objektif dalam memahami perilaku pihak lain, apalagi jika mereka sendiri telah memendam motif ingin menyakiti dan adanya kepentingan tersembunyi lainnya;
2. Kesalahan dalam komunikasi. Kesalahan ini berasal dari ketidakmampuan para pekerja untuk saling mendengarkan satu dengan lainnya. Disamping itu, kesalahan berasal dari informasi yang tidak utuh atau bahkan hilang dalam komunikasi ke atas dan ke bawah. Disamping karena adanya pemahaman yang tidak memadai, juga karena adanya kondisi emosional dari para pekerja pada saat mereka berkomunikasi;
3. Ketidakpercayaan diantara para pekerja dalam organisasi. Kepercayaan adalah dasar dari hubungan interpersonal yang baik, terutama untuk mengembangkan dan mengkonsolidasikan sistem nilai dan keyakinan antara satu pihak dengan yang lainnya. Lima dimensi yang penting untuk membangun kepercayaan dalam sebuah organisasi adalah: integritas, kompetensi,

konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan. Sebaliknya ketidakpercayaan dan kecurigaan menciptakan dasar yang baik untuk potensi konflik; dan

4. Karakteristik pribadi. Beberapa pekerja memulai konflik, karena adanya saling tidak menyukai terhadap masing-masing pribadi diantara mereka. Ketika para pekerja dengan kepribadian yang berbeda harus saling bekerja sama, maka terjadinya konflik tidak dapat dihindari.

Faktor Penyebab Konflik dalam Organisasi

Konflik di dalam organisasi dapat disebabkan oleh faktor-faktor sebagai berikut (robbin dan Judge, 2011):

✦ Faktor Manusia

1. Ditimbulkan oleh atasan, terutama karena gaya kepemimpinannya.
2. Personil yang mempertahankan peraturan-peraturan secara kaku.
3. Timbul karena ciri-ciri kepribadian individual, antara lain sikap egoistis, temperamental, sikap fanatik, dan sikap otoriter.

✦ Faktor Organisasi

1. Persaingan dalam menggunakan sumberdaya.
Apabila sumberdaya baik berupa uang, material, atau sarana lainnya terbatas atau dibatasi, maka dapat timbul persaingan dalam penggunaannya. Ini merupakan potensi terjadinya konflik antar unit/departemen dalam suatu organisasi.
2. Perbedaan tujuan antar unit-unit organisasi.
Tiap-tiap unit dalam organisasi mempunyai spesialisasi dalam fungsi, tugas, dan bidangnya. Perbedaan ini sering mengarah pada konflik minat antar unit tersebut. Misalnya, unit penjualan menginginkan harga yang relatif rendah dengan tujuan untuk lebih menarik konsumen, sementara unit produksi menginginkan harga yang tinggi dengan tujuan untuk memajukan perusahaan.
3. Interdependensi tugas.
Konflik terjadi karena adanya saling ketergantungan antara satu kelompok dengan kelompok lainnya. Kelompok yang satu tidak dapat bekerja karena menunggu hasil kerja dari kelompok lainnya.
4. Perbedaan nilai dan persepsi.
Suatu kelompok tertentu mempunyai persepsi yang negatif, karena merasa mendapat perlakuan yang tidak “adil”. Para manajer yang relatif muda memiliki

persepsi bahwa mereka mendapat tugas-tugas yang cukup berat, rutin dan rumit, sedangkan para manajer senior mendapat tugas yang ringan dan sederhana.

5. Kekaburan yurisdiksional.

Konflik terjadi karena batas-batas aturan tidak jelas, yaitu adanya tanggung jawab yang tumpang tindih.

6. Masalah “status”.

Konflik dapat terjadi karena suatu unit/departemen mencoba memperbaiki dan meningkatkan status, sedangkan unit/departemen yang lain menganggap sebagai sesuatu yang mengancam posisinya dalam status hirarki organisasi.

7. Hambatan komunikasi.

Hambatan komunikasi, baik dalam perencanaan, pengawasan, koordinasi bahkan kepemimpinan dapat menimbulkan konflik antar unit/ departemen.

Menurut Afif (2013) Konflik organisasi adalah juga konsekuensi dari karakteristik desain organisasi , sumber daya yang terbatas dan karakteristik sistem organisasi, seperti : kompensasi , pengambilan keputusan , perencanaan dan penganggaran.

Beberapa aspek sebagai penyebab konflik organisasi adalah :

- Ketergantungan dalam aktivitas kerja. Ketika anggota organisasi tidak dapat memulai pekerjaannya , karena bergantung pada anggota tim kerja lain yang belum menyelesaikan pekerjaannya, atau karena juga terdapat saling pengaruh antara satu pekerjaan dengan lainnya, maka hal ini dapat menyebabkan konflik;
- Diferensiasi unit organisasi yang tidak cocok dengan tujuan operasional. Spesialisasi unit organisasi - manufaktur, pembelian , keuangan, pemasaran, dan lain sebagainya - termanifestasi dalam pekerjaan sehari-hari sebagai adanya perbedaan dalam perilaku, tujuan dan budaya kerja. Perbedaan-perbedaan ini , serta perbedaan dalam tujuan operasional dapat menciptakan potensi munculnya konflik horisontal;
- Alokasi dan/atau relokasi sumber daya yang relatif terbatas. Sumber daya dalam suatu organisasi berhubungan dengan kekuasaan dan pengaruh, sehingga masing-masing departemen berusaha untuk mendapatkan bagian yang lebih besar. Sumber daya ini tidak hanya keuangan, akan tetapi juga terkait dengan teknologi informasi , sumber daya manusia (SDM), promosi dan rotasi para pekerja, dan lain sebagainya, sehingga kekurangan sumber daya ini juga dapat menjadi dasar bagi potensi konflik .
- Sistem Kompensasi. Sistem kompensasi memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku, kepuasan dan rasa keadilan dan kesetaraan pada para pekerja. Dalam situasi ini , konflik dapat

muncul karena kurangnya konsistensi, misalnya karena para pekerja di departemen lain mungkin dihargai dengan menggunakan kriteria yang berbeda. Upah pekerja akan selalu menjadi penyebab klasik ketidakpuasan individual para pekerja, akibat sulitnya untuk bersikap objektif dan mengukur semua prestasi dan kontribusi para pekerja di tempat kerja mereka. Namun demikian, hal itu tetap diperlukan untuk membakukan kriteria pemberian kompensasi, untuk membuat perbedaan yang rasional yang dapat diterima oleh semua pihak; dan

- Buruknya iklim organisasi dan adanya penelantaran. Organisasi yang melakukan pendelegasian wewenang yang tidak jelas dapat menyebabkan konflik. Jika wewenang, tanggung jawab dan kewajiban para pekerja tidak ditentukan dengan jelas, maka terjadinya suatu konflik tidak dapat dihindari lagi. Rendahnya tingkat formalisasi dapat merangsang konflik, terutama dalam organisasi berskala kecil dan menengah, dimana tidak ada spesialisasi kerja, atau pendelegasian wewenang diantara para manajer.

Dampak Konflik

Konflik dapat berakibat negatif maupun positif tergantung pada cara mengelola konflik tersebut.

➤ **Akibat negative**

1. Menghambat komunikasi.
2. Mengganggu kohesi (keeratan hubungan).
3. Mengganggu kerjasama atau “team work”.
4. Mengganggu proses produksi, bahkan dapat menurunkan produksi.
5. Menumbuhkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan.
6. Individu atau personil mengalami tekanan (stress), mengganggu konsentrasi, menimbulkan kecemasan, mangkir, menarik diri, frustrasi, dan apatisme.

➤ **Akibat Positif dari konflik:**

1. Membuat organisasi tetap hidup dan harmonis.
2. Berusaha menyesuaikan diri dengan lingkungan.
3. Melakukan adaptasi, sehingga dapat terjadi perubahan dan perbaikan dalam sistem dan prosedur, mekanisme, program, bahkan tujuan organisasi.
4. Memunculkan keputusan-keputusan yang bersifat inovatif.
5. Memunculkan persepsi yang lebih kritis terhadap perbedaan pendapat.

Menurut Afif (2013) dampak konflik bagi organisasi adalah:

- **Dampak positifnya** adalah dapat dimulainya perubahan sosial yang diperlukan, mengembangkan ide-ide kreatif dan inovatif, mempresentasikan persoalan penting dan krusial, membuat keputusan dan memecahkan urutan prioritas, dapat dimulainya *re-engineering*, mengembangkan solidaritas dan kohesi tim kerja; dan
- **Dampak negatif** adalah sama dengan kerjasama yang buruk , dimana para pekerja banyak membuang waktu yang sebenarnya dapat dimanfaatkan bekerja dengan lebih produktif.

Tahap Konflik dalam Organisasi

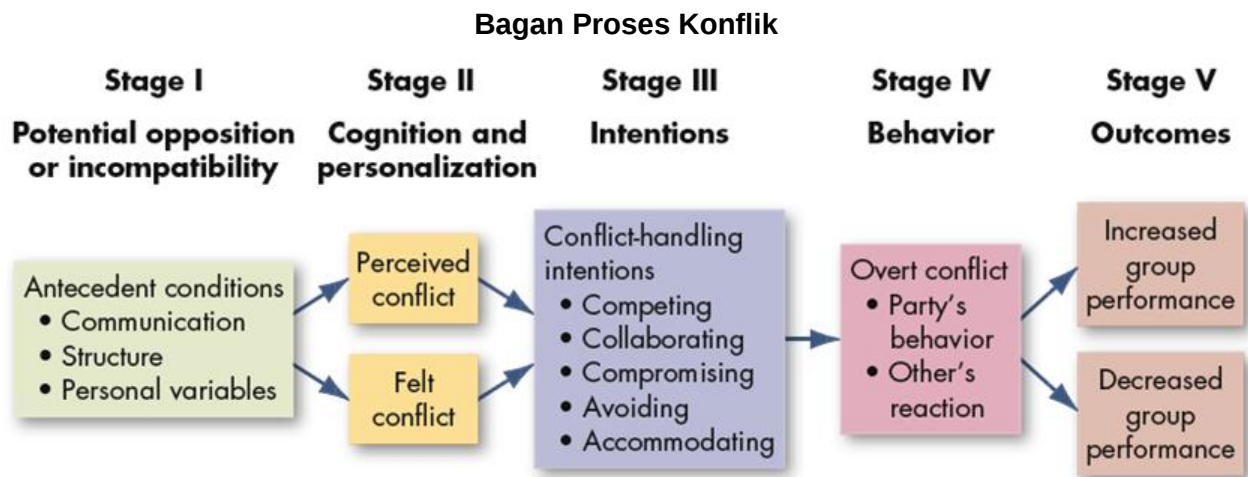
Konflik adalah suatu proses dinamis yang tidak muncul dengan tiba-tiba, dan pembentukan konflik memerlukan beberapa waktu untuk berkembang dan melewati beberapa tahap. Ada beberapa pendekatan untuk menjelaskan tahapan konflik, namun dalam kaitan ini kita akan menjelaskan lima tahapan penting, yakni (Afif, 2013):

- Tahap konflik laten. Dalam tahap ini , konflik masih tersembunyi, dan tentu saja terdapat beberapa kondisi yang menumbuhkan tahapan konflik laten ini, diantaranya adalah persaingan terhadap sumber daya yang memadai, dan adanya perbedaan akan tujuan dan orientasi menuju kemandirian organisasi;
- Tahap persepsi Konflik . Pada tahap ini , semua pihak sebetulnya menyadari adanya konflik laten . Kadang-kadang konflik dapat dirasakan namun manifestasinya tidak terlihat , misalnya hubungan antara satu pekerja dengan pekerja lainnya tiba-tiba menjadi canggung dan kurang akrab, tanpa tahu penyebabnya dan para aktor yang terlibat tidak mengenalinya. Karena begitu banyak konflik, maka biasanya para manajer lebih berfokus pada konflik yang dapat diselesaikan dalam waktu singkat dan dengan metode yang relatif mudah, dan kurang sensitif dengan adanya “api dalam sekam”;
- Tahap konflik pribadi. Dalam tahap ini suatu ' personalisasi ' atau internalisasi konflik mulai terjadi . Para pekerja dalam konflik mulai merasakan adanya ketegangan, kecemasan dan perasaan tidak nyaman lainnya secara lebih eksplisit;
- Tahap manifestasi konflik. Dalam tahap ini, adanya konflik diantara aktor-aktor yang bertikai termanifestasi. Perilaku konflik direpresentasikan dalam beberapa cara, mulai dari sikap apatis, protes, dan agresi terbuka, yang sering dimanifestasikan dengan melanggar aturan main organisasi; dan
- Tahap konsekuensi. Dalam tahap ini , kita memiliki profil konflik yang jelas . Proses konflik terjadi melalui tahap frustrasi , tahap konseptualisasi , tahap perilaku , tahap reaksi dari pihak

lawan dan tahap konsekuensi. Namun, semua tahapan yang disebutkan tidak selalu harus terjadi dan tergantung pada lingkungan di mana situasi tersebut terjadi. Dalam rangka menggambarkan bahwa situasi sebagai konflik, maka empat unsur harus hadir, yakni:

- Terdapat prakondisi sebelum terjadinya konflik, misalnya kurangnya sumber daya, adanya kebijakan organisasi yang keliru, adanya sistem yang keliru, adanya persepsi yang keliru dari tim kerja;
- Adanya keadaan yang bersifat afektif dari individu dan kelompok, misalnya kondisi stres, ketegangan, permusuhan dan kecemasan;
- Adanya keadaan yang bersifat kognitif dari individu dan kelompok, misalnya keyakinan, kesadaran, pengetahuan bahwa konflik itu ada dan membahayakan, bahkan telah membahayakan kepentingan pihak-pihak yang tengah bertikai; dan
- Adanya perilaku konflik yang lebih manifes, yaitu dimulai dari bentuk perlawanan pasif menuju pada perlawanan agresif terhadap pihak lain.

Robbin dan Judge (2011) menggambarkan proses konflik dalam bagan berikut:



Fungsi manajemen konflik ditujukan untuk pemecahan konflik, bukan untuk mengurangi, menghilangkan atau membatasi durasinya semata. Artinya bahwa setiap organisasi harus memiliki strategi makro, untuk mengurangi konsekuensi negatif dari konflik. Dalam bisnis modern, manajemen konflik memerlukan beberapa perubahan dalam pendekatannya. Organisasi modern memerlukan strategi makro organisasional yang benar-benar dapat mengurangi dampak dari konflik negatif, sekaligus memanfaatkan dimensi konstruktifnya guna memberikan kontribusi bagi pembelajaran dan keberhasilan organisasi. Dengan demikian, proses manajemen konflik kompatibel sepenuhnya dengan diagnosa makro. Unsur yang paling penting dalam pengelolaan konflik adalah pengakuan akan kasus permasalahannya. Hanya

dengan pengakuan atas kasus permasalahan dengan tepat, yang memungkinkan intervensi efektif dapat dilakukan. Dalam tahap ini, perlu diketahui sejumlah konflik dalam organisasi, sekaligus mengeksplorasi hubungan antara konflik afektif dan substansinya serta mengeksplorasi strategi yang digunakan oleh para manajer dan para pekerja dalam memecahkan berbagai konflik demikian. Masalah yang paling penting adalah mengetahui penyebab konflik. Setelah dilakukan diagnosa yang tepat, maka mudah untuk mencari tahu penyebab dari konflik, dan apakah suatu intervensi diperlukan. Suatu intervensi diperlukan jika terlalu banyak kasus konflik afektif sedangkan kasus konflik substantifnya sangat kurang. Terdapat dua jenis intervensi, yakni pendekatan proses dan pendekatan struktural, yakni:

- Pendekatan proses. Pendekatan ini mengasumsikan mengubah intensitas konflik dan gaya penanganan konflik. Melalui pendekatan ini, para manajer mencoba untuk mencocokkan gaya penanganan konfliknya terhadap situasi yang berbeda; dan
- Pendekatan struktural. Pendekatan ini mengasumsikan peningkatan efektivitas organisasi dan perubahan desain organisasi. Dalam hal ini, pengelolaan konflik dilakukan dengan mengubah persepsi intensitas konflik di berbagai tingkatan organisasi.

Konflik memiliki dua dimensi, yaitu dimensi adanya perbedaan pendapat yang berkaitan dengan tugas dan isu-isu dan/atau fenomena lainnya, serta dimensi dari masalah emosional dan interpersonal yang mengarah pada konflik. Dalam beberapa tahun terakhir ini, beberapa studi telah menyelidiki secara empirik dimensi konflik dan menyimpulkan bahwa masing-masing jenis konflik memiliki dampak yang berbeda di tempat kerja. Salah satu tujuan utama dari manajemen konflik dalam organisasi kontemporer adalah untuk meningkatkan pembelajaran organisasi yang melibatkan akuisisi dan distribusi pengetahuan, interpretasi informasi dan melestarikan memori organisasi. Belajar secara individual adalah penting, namun diperlukan suatu kondisi yang memadai untuk pembelajaran organisasi. Diperlukan adanya proses dan struktur guna mentransfer apa yang telah dipelajari, baik secara individual maupun kolektif.

Strategi Penyelesaian Konflik

Mengatasi dan menyelesaikan suatu konflik bukanlah suatu yang sederhana. Cepat-tidaknya suatu konflik dapat diatasi tergantung pada kesediaan dan keterbukaan pihak-pihak yang bersengketa untuk menyelesaikan konflik, berat ringannya bobot atau tingkat konflik tersebut serta kemampuan campur tangan (intervensi) pihak ketiga yang turut berusaha mengatasi konflik yang muncul.

A. Diatasi oleh pihak-pihak yang bersengketa:

1. Rujuk: Merupakan suatu usaha pendekatan dan hasrat untuk kerja-sama dan menjalani hubungan yang lebih baik, demi kepentingan bersama.
2. Persuasi: Usaha mengubah po-sisi pihak lain, dengan menunjukkan kerugian yang mungkin timbul, dengan bukti faktual serta dengan menunjukkan bahwa usul kita menguntungkan dan konsisten dengan norma dan standar keadilan yang berlaku.
3. Tawar-menawar: Suatu penyelesaian yang dapat diterima kedua pihak, dengan saling mempertukarkan konsesi yang dapat diterima. Dalam cara ini dapat digunakan komunikasi tidak langsung, tanpa mengemukakan janji secara eksplisit.
4. Pemecahan masalah terpadu: Usaha menyelesaikan masalah dengan memadukan kebutuhan kedua pihak. Proses pertukaran informasi, fakta, perasaan, dan kebutuhan berlangsung secara terbuka dan jujur. Menimbulkan rasa saling percaya dengan merumuskan alternatif pemecahan secara bersama dengan keuntungan yang berimbang bagi kedua pihak.
5. Penarikan diri: Suatu penyelesaian masalah, yaitu salah satu atau kedua pihak menarik diri dari hubungan. Cara ini efektif apabila dalam tugas kedua pihak tidak perlu berinteraksi dan tidak efektif apabila tugas saling bergantung satu sama lain.
6. Pemaksaan dan penekanan: Cara ini memaksa dan menekan pihak lain agar menyerah; akan lebih efektif bila salah satu pihak mempunyai wewenang formal atas pihak lain. Apabila tidak terdapat perbedaan wewenang, dapat dipergunakan ancaman atau bentuk-bentuk intimidasi lainnya. Cara ini sering kurang efektif karena salah satu pihak hams mengalah dan menyerah secara terpaksa.

B. Intervensi (campur tangan) pihak ketiga:

Apabila pihak yang bersengketa tidak bersedia berunding atau usaha kedua pihak menemui jalan buntu, maka pihak ketiga dapat dilibatkan dalam penyelesaian konflik.

1. Arbitrase (arbitration): Pihak ketiga mendengarkan keluhan kedua pihak dan berfungsi sebagai “hakim” yang mencari pemecahan mengikat. Cara ini mungkin

tidak menguntungkan kedua pihak secara sama, tetapi dianggap lebih baik daripada terjadi muncul perilaku saling agresi atau tindakan destruktif.

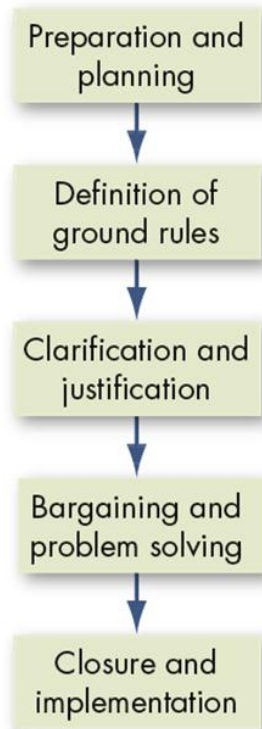
2. Penengahan (mediation): Menggunakan mediator yang diundang untuk menengahi sengketa. Mediator dapat membantu mengumpulkan fakta, menjalin komunikasi yang terputus, menjernihkan dan memperjelas masalah serta melapangkan jalan untuk pemecahan masalah secara terpadu. Efektivitas penengahan tergantung juga pada bakat dan ciri perilaku mediator.
3. Konsultasi: Tujuannya untuk memperbaiki hubungan antar kedua pihak serta mengembangkan kemampuan mereka sendiri untuk menyelesaikan konflik. Konsultan tidak mempunyai wewenang untuk memutuskan dan tidak berusaha untuk menengahi. Ia menggunakan berbagai teknik untuk meningkatkan persepsi dan kesadaran bahwa tingkah laku kedua pihak terganggu dan tidak berfungsi, sehingga menghambat proses penyelesaian masalah yang menjadi pokok sengketa.

Hal-hal yang Perlu Diperhatikan Dalam Mengatasi Konflik:

1. Ciptakan sistem dan pelaksanaan komunikasi yang efektif.
2. Cegahlah konflik yang destruktif sebelum terjadi.
3. Tetapkan peraturan dan prosedur yang baku terutama yang menyangkut hak karyawan.
4. Atasan mempunyai peranan penting dalam menyelesaikan konflik yang muncul.
5. Ciptakanlah iklim dan suasana kerja yang harmonis.
6. Bentuklah team work dan kerja-sama yang baik antar kelompok/ unit kerja.
7. Semua pihak hendaknya sadar bahwa semua unit/eselon merupakan mata rantai organisasi yang saling mendukung, jangan ada yang merasa paling hebat.
8. Bina dan kembangkan rasa solidaritas, toleransi, dan saling pengertian antar unit/departemen/ eselon.

Manager juga dapat menerapkan strategi negosiasi dalam menyelesaikan konflik. Menurut Afif (2013) Strategi negosiasi merupakan strategi yang paling umum untuk memecahkan konflik dan dapat berhasil jika berbagai kepentingan yang berbeda mencapai titik temu. Negosiasi adalah suatu proses, di mana taktik yang berbeda dapat diterapkan. Robbin dan Judge (2011) menggambarkan proses negosiasi dalam bagan berikut:

Bagan Proses Negosiasi



Afif (2013) menyatakan bahwa taktik negosiasi yang dapat dilakukan oleh manager diantaranya adalah :

- Taktik *face to face*. Taktik ini mengasumsikan masih adanya saling percaya sebagai dasar bagi berlangsungnya suatu negosiasi, sehingga taktik ini dapat digunakan;
- Taktik persuasi. Taktik ini mengasumsikan penggunaan metode yang santun untuk meredakan pihak lain untuk mencapai posisi tawar yang lebih baik;
- Taktik tipu daya. Taktik ini mengasumsikan penyajian argumen, data atau informasi palsu. Keberhasilan taktik tipu daya tergantung pada seberapa baik para negosiator mengenal pihak lainnya, serta memahami tingkat keberhasilan dari taktik tipu daya tersebut;
- Taktik ancaman. Taktik ini mengasumsikan pencegahan dengan memaparkan konsekuensi yang akan dipikul pihak lain, dalam hal ini pihak yang memiliki posisi dan kekuatan yang lebih besar mengajukan berbagai alternatif solusi;
- Taktik janji. Taktik ini juga mengasumsikan bahwa pihak yang memiliki posisi dan kekuatan yang lebih besar membujuk pihak yang lebih lemah bahwa mereka akan menepati janjinya; dan
- Taktik konsensi. Taktik ini merupakan taktik yang paling penting dalam strategi negosiasi. Intinya adalah dengan membuat konsesi dengan cara yang wajar, dengan

tidak terlalu banyak menawarkan konsesi. Dengan taktik ini, dimungkinkan terciptanya suatu suasana niat baik dan kesiapan untuk memecahkan masalah. Masing-masing aktor dalam konflik ini mengandalkan kedua belah pihak untuk membuat suatu konsesi.

Disamping itu, salah satu cara terbaik untuk memecahkan situasi konflik adalah dengan menentukan suatu tujuan yang paling unggul. Titik tolak dari strategi ini adalah menentukan suatu tujuan yang unggul diatas tujuan individual. Apabila suatu strategi negosiasi tidak menunjukkan hasil, dianjurkan untuk menerapkan strategi intervensi dari pihak ketiga . Dalam situasi ini, pihak manajemen dapat mempekerjakan konsultan eksternal untuk memecahkan masalah konflik ini. Konsultan dapat menjadi mediator, yang tugasnya adalah memberikan instruksi kepada para pihak dalam konflik tentang bagaimana cara untuk memecahkan masalah, atau sebagai arbitrator yang tugasnya adalah memaksakan suatu solusi dan/atau resolusi. Namun dalam pengalaman praktis strategi ini jarang digunakan. Hal ini tidak lain karena tugas tersebut merupakan beban para manajer , dan mungkin penerapan suatu strategi berada di bawah tanggung jawab manajer lini, berupa tugas untuk menyelesaikan konflik . Adapun jika mereka tidak bisa, atau tidak bersedia menyelesaikan konflik , maka hal ini bisa diambil alih oleh para manajer di tingkat lebih atas.

Gaya Manajemen Konflik

Afif (2013) menyatakan bahwa para manajer dapat menggunakan pendekatan lima gaya manajemen konflik , yakni:

- Mengintegrasikan. Gaya ini mengasumsikan adanya sikap konfrontasi ,yaitu dengan melakukan identifikasi bersama terhadap masalah konflik dan mengusulkan solusi potensial. Gaya ini lebih cocok untuk mengatasi masalah yang kompleks , yang tidak selalu dapat dipahami dengan jelas . Dalam jangka panjang gaya ini sangat efektif, namun kurang sesuai untuk konflik yang muncul dari adanya perbedaan nilai-nilai moral dan budaya. Meskipun banyak sisi positif dari gaya ini , namun para manajer perlu menyadari bahwa menggunakan gaya ini lebih dibutuhkan banyak waktu;
- Mewajibkan. Gaya ini mengasumsikan adanya pengurangan perbedaan dan lebih fokus terhadap kepentingan bersama. Keuntungan dari gaya ini adalah memberikan dorongan akan kerja sama, akan tetapi kurang dapat memecahkan penyebab masalah, terutama jika terjadi peningkatan intensitas dan eskalasi konflik;

- **Mendominasi.** Gaya ini mengasumsikan adanya fokus pada kepentingan pribadi, ketimbang pada kepentingan bersama. Dengan menggunakan gaya ini, para manajer memaksa para pekerja untuk taat. Gaya ini cocok bila solusi kerja yang tidak populer mau tidak mau harus diterapkan dengan tenggang waktu yang ketat dimana kasus masalah yang muncul relatif kecil. Dengan gaya ini tidak diperlukan banyak waktu untuk melaksanakannya, namun jika para manajer terlalu memaksakan kehendak, maka penolakan dan resistensi dari para pekerja akan terjadi pula;
- **Menghindar.** Gaya ini mengasumsikan adanya gaya pasif dari para manajer, yakni dengan menjauhkan diri dari atau menyembunyikan masalah yang timbul. Gaya ini hanya cocok untuk masalah yang sepele, dan tidak mungkin untuk mengatasi masalah yang rumit dan terus meningkat intensitasnya, karena tidak dapat memecahkan suatu inti permasalahan; dan
- **Kompromi.** Gaya ini mengasumsikan tercapainya keseimbangan antara kepentingan pribadi dan umum. Semua pihak bersedia mengubah beberapa sikap melalui intervensi, negosiasi dan *voting*. Gaya ini cocok ketika keseimbangan kekuatan yang ada tercapai, namun dapat menjadi negatif jika mengganggu pada keterlambatan proses operasi dan lain sebagainya.

Pada akhirnya, kriteria yang paling penting untuk memilih gaya manajemen konflik adalah dilihat dari sisi sifat dan tujuan, yaitu bagaimana mendamaikan berbagai sisi yang berlawanan, atau menemukan solusi dan/atau resolusi yang paling berguna bagi semua pihak. Semua pilihan tergantung pada tujuan, apakah lebih berkepentingan untuk menunjukkan otoritas, menciptakan kompromi, atau mengembangkan citra yang baik. Semuanya dapat dianggap realistis. Namun untuk mengatasi konflik dalam skala jangka panjang pada suatu organisasi, maka sebelumnya perlu mendefinisikan semua konflik yang ada, menemukan penyebabnya dan bagaimana menangani kesemua masalah tersebut agar dapat diselesaikan. Dengan demikian para manajer perlu melakukan perubahan struktural, memodifikasi tujuan, mendefinisikan kembali hubungan antara wewenang dan tanggung jawab, bahkan jika perlu mengubah seluruh struktur organisasi. Adalah penting menganalisis pentingnya manajemen konflik dalam komunikasi organisasi dengan melihat kembali dasar-dasar komunikasi organisasi. Dalam hal ini para manajer memiliki tanggung jawab untuk melakukan komunikasi dan menjalankan manajemen konflik dengan baik. Para manajer tidak dapat dibiarkan begitu saja keluar dari arena konflik, sebaliknya mereka perlu mengambil bagian aktif didalamnya. Dengan sendirinya, semua tingkatan administratif-manajerial memiliki tanggung jawab untuk mampu berkomunikasi dan melakukan manajemen konflik organisasional dengan baik. Mereka perlu ikut berpartisipasi aktif di dalamnya dan fokus kepada strategi dan gaya manajemen konflik untuk menghasilkan solusi dan/atau resolusi konflik secara substansial yang berdampak

pada peningkatan kinerja jangka panjang organisasi. Dalam situasi yang dinamik dan penuh dengan turbulensi, maka para manajer atau pimpinan organisasi sudah saatnya dibekali secara sungguh-sungguh tentang berbagai strategi dan gaya dalam mengelola konflik, sehingga konflik negatif-destruktif yang terjadi dapat direkonstruksi dan bahkan ditransformasikan menjadi konflik yang positif-konstruktif.



PERILAKU ORGANISASI MODUL 10 KEKUASAAN DAN POLITIK

**Program Studi Manajemen
Universitas Pembangunan Jaya
2013**

Pendahuluan

Kekuasaan merupakan kemampuan seseorang mempengaruhi orang lain sesuai dengan kehendaknya . Kekuasaan merupakan unsur penting dalam kehidupan organisasi. Adapun keberadaan kekuasaan tergantung pada sifat hubungan anatar yang berkuasa dan yang dipengaruhi (*dikuasai*).

Kekuasaan

Lima sumber kekuasaan menurut *John Brench dan Bertran Raven* (Luthan, 2006)

1. **Kekuasaan memaksa** (*coercive power*), kemampuan orang yang mempengaruhi untuk menghukum orang yang dipengaruhi kalau tidak memenuhi persyaratan.
2. **Kekuasaan menghargai** (*reward power*), kemampuan seseorang untuk memberi penghargaan kepada orang lain untuk melaksanakan perintah atau memenuhi persyaratan prestasi kerja.
3. **Kekuasaan syah** (*legitimate power*), kekuasaan yang ada ketika seseorang bawahan/orang yang dipengaruhi mengakui bahwa pemberi pengaruh berhak untuk mempergunakan pengaruh dalam batas-batas tertentu
4. **Kekuasaan keahlian** (*expert power*), kekuasaan berdasarkan keyakinan bahwa orang yang tidak mempengaruhi mempunyai keahlian relevan yang tidak dimiliki oleh orang yang dipengaruhi.

STRATEGI KEKUASAAN

Menurut Luthan (2006). Strategi kekuasaan terdiri dari:

TAHAP I :

Atasan dan bawahan saling berupaya menciptakan saling pengaruh mempengaruhi (influence system)

TAHAP II :

Atasan dan bawahan saling berupaya menciptakan rasa ketergantungan (dependency system)

TAHAP III :

Tercipta sistem kepatuhan dan loyalitas (obedience and loyalty system)

TAHAP IV :

Jika gagal atau tidak terjadi kepatuhan atau ketidak loyalitasan, maka dipergunakan otoritas atau kewenangan kekuasaan sebagai bagian perilaku politik

Taktik Kekuasaan

Taktik kekuasaan adalah: cara-cara yang ditempuh individu untuk menerjemahkan sumber kekuasaan menjadi tindakan yang spesifik. Berikut adalah taktik-taktik kekuasaan (Luthan, 2006):

1. Penalaran: menggunakan fakta dan data untuk membuat penyajian gagasan yang logis atau rasional
2. Persahabatan: menggunakan sanjungan, rendah hati, sebelum mengajukan permintaan
3. Koalisi: mencari dukungan orang lain untuk mendukung permintaan
4. Tawar menawar: melakukan perundingan lewat pertukaran manfaat atau kepentingan
5. Ketegasan: menggunakan aturan sebagai dasar kepatuhan
6. Otoritas lebih tinggi sangsi

Pengaruh ke atas	Pengaruh ke bawah	Pengaruh ke samping
• Persuasi rasional	• Pesuasi rasional • Seruan inspirasional • Tekanan • Konsultasi • Menyenangkan orang lain • Tukar pendapat • Legitimasi	• Persuasi rasional • Konsultasi • Menyenangkan orang lain • Tukar pendapat • Legitimasi • Seruan pribadi • Koalisi

Saluran pelaksanaan kekuasaan dapat berupa:

1. Saluran ekonomi.

Pengusaha berusaha menguasai segala jaringan ekonomi, sehingga penguasa dapat menyalurkan perintah-perintahnya melalui berbagai peraturan perekonomian, baik masalah modal, buruh, ekspor impor dan sebagainya.

2. Saluran militer

Tujuan utamanya adalah untuk menimbulkan rasa takut dalam diri masyarakat, sehingga mereka tunduk pada kemauan penguasa. Untuk itu, dalam organisasi militernya sering di bentuk pasukan khusus, dinas rahasia, dan satuan pengaman kerusuhan.

3. Saluran politik

Penguasa sengaja membuat berbagai peraturan yang harus ditaati masyarakat agar berbagai perintahnya berjalan lancar. Untuk itu sengaja di angkat para pejabat yang loyal.

4. Saluran tradisi

Penguasa mempelajari dan memanfaatkan tradisi yang berlaku dlm masyarakat guna kelancaran pemerintah.

5. Saluran ideologi

Penguasa mengemukakan serangkaian ajaran dn doktrin hingga menjadi ideologi bangsa sekaligus menjadi dasar pembenaran segala sikap dan tindakannya selaku penguasa.

6. Saluran lainnya

Berupa pers, kebudayaan, keagamaan dan sebagainya.

Saluran mana yang paling efektif sangat tergantung pada struktur organisasi.

Jenis-jenis Kuasa :

1. Kuasa Pribadi (personal power) lahir karena pesona, timbul dari masing2 pemimpin secara individual.
2. Kuasa Legitimasi (legitimate power) disebut kuasa posisi dan kuasa resmi. Timbul dari budaya masyarakat.
3. Kuasa Ahli (expert power) sbg wewenang pengetahuan yang berasal dsari proses belajar.
4. Kuasa Politik (politic power) berasal dari dukungan kelompok/sekutu.
5. Kuasa Balas jasa (reward power)
6. Kuasa paksaan (orang dipecat, ditegur dsb) krn tdk melaksanakan perintah (koersif power)
7. Kuasa Rujukan (refferent power)

Semakin besar ketergantungan B kepada A, semakin besar kekuasaan A atas B. Di mata orang buta,orang bermata satu adalah raja Kebebasan finansial mengurangi kekuasaan yang dimiliki orang lain atas diri kita. Ketergantungan akan meningkat manakala sumber2 daya yang anda kendalikan itu mempunyai: NILAI PENTING,LANGKA, dan TAK TERGANTIKAN

Politik adalah kekuasaan dalam tindakan penggunaan kekuasaan untuk mempengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi atau perilaku anggota yang secara organisasional tidak bersanksi.

CONTOH PERILAKU POLITIK:

1. Menahan informasi utama dari pengambil keputusan.
2. Penyebaran desas desus
3. Pembocoran informasi rahasia mengenai
4. Kegiatan informasi ke media masa
5. Mengeluh kepada penyelia, membangun koalisi, melaksanakan aturan secara berlebihan
6. Perilaku politik tidak sah yg melanggar aturan yang tersirat dari aturan permainan.

PERILAKU POLITIK DALAM ORGANISASI

Meliputi perilaku untuk mempengaruhi diluar sistem formal atau bersifat illegal dan seringkali bersifat tersembunyi. Perilaku politik berada di luar tuntutan pekerjaan spesifik seseorang, namun menuntut suatu upaya untuk menggunakan dasar kekuasaan seseorang. Perilaku politik dirancang untuk memperoleh dan mempertahankan kekuasaan (statusquo), dengan melalui cara-cara yang bersifat memecah belah, pertentangan maupun konflik

FAKTOR-FAKTOR YANG MENDORONG INTENSITAS PERILAKU POLITIK

Faktor Karakteristik Kepribadian yang Melekat Pada Diri Individu :

1. Locus of Control (pijakan pengawasan) internal/eksternal

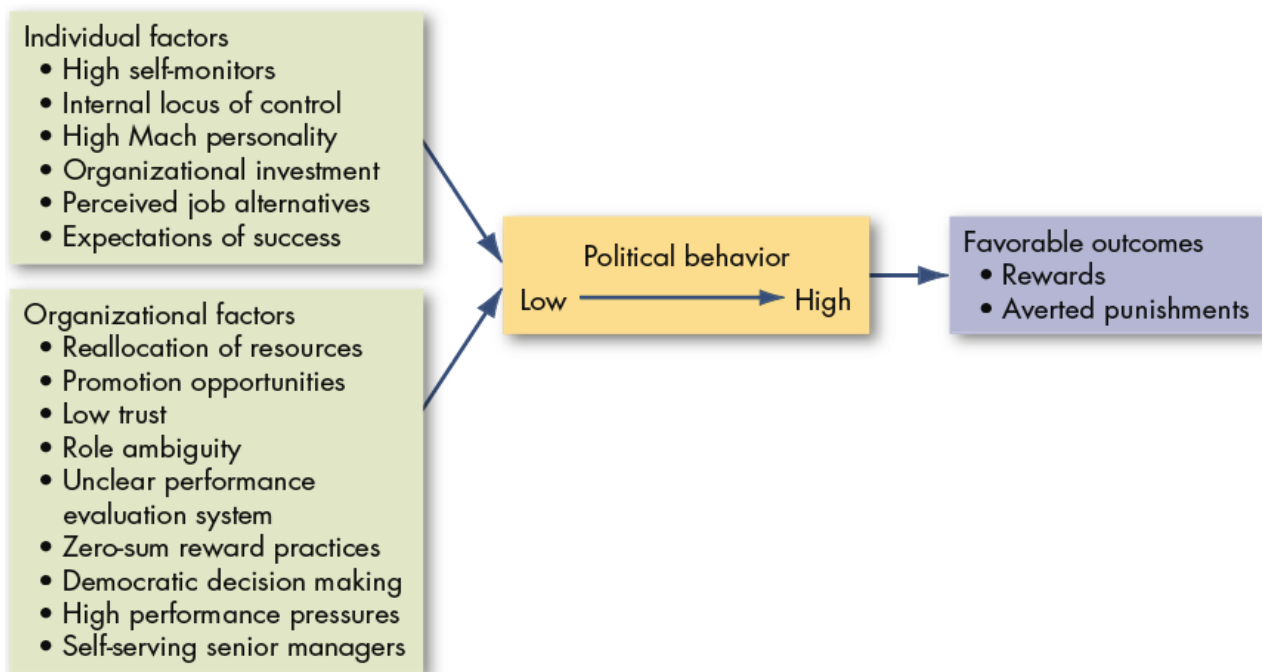
2. Machiavellianism (prinsip menghalalkan cara)
3. Self Esteem (kadar suka/tidak suka individu)
4. Self Monitoring (kadar empathy, egoistik/ altruistik)
5. Risk Taking (kadar keberanian menghadapi resiko)
6. Kepribadian

Faktor Lingkungan Internal Organisasi:

1. Relokasi sumber organisasi yang langka
2. Pergantian Pimpinan
3. Reorganisasi/Restrukturisasi

Gambar 1

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Politik Organisasi



Sumber: (Robbin dan Judge 2011)

Taktik Memainkan Politik Dalam Organisasi (Robbin dan Judge 2011):

- Meningkatkan ketidakmampuan atau alternatif pengganti (suplemen)

- Meningkatkan kedekatan dengan pimpinan/manajer yang berkuasa/elit kekuasaan (siapa orang yang dianggap berkuasa atau orang yang memiliki kemampuan kekuasaan dalam Organisasi)
- Membangun koalisi, konspirasi dan kooptasi
- Mempengaruhi proses pengambilan keputusan (mengendalikan agenda dan menghadirkan ahli dari luar)
- Menyalahkan atau menyerang pihak lain dengan isu atau penciptaan opini
- Memanipulasi informasi
- Menciptakan dan menjaga image yang baik/terpuji

MENGOLALA KESAN

Manajemen kesan (*impression management*) adalah proses yang dengannya individu-individu berupaya mengendalikan kesan yg dibentuk orang lain thd diri mereka. Tujuannya adalah untuk membuat dirinya lebih menarik dimata orang lain.

- Beberapa teknik pengelolaan kesan (Robbin dan Judge 2011).
 - Keselarasan, sepakat dengan pendapat orang lain untuk mendapatkan persetujuannya.
 - Permintaan maaf, mengakui tanggung jawab atas kejadian yang tidak diharapkan sekaligus minta maaf atas tindakan tersebut.
 - Promosi diri, menyoroti sifat dan menonjolkan prestasi diri
 - DII

Hubungan Politik Organisasi dan Hasil Individu

1. Persepsi terhadap politik organisasi berhubungan secara negatif dengan kepuasan kerja.
2. Persepsi terhadap politik cenderung meningkatkan kecemasan kerja.
3. Intensitas politik menyebabkan meningkatnya tingkat perputaran karyawan.
4. Politik menyebabkan penurunan kinerja, karena karyawan mempersepsi suasana politik tidak adil yang membuat motivasi kerja menurun.

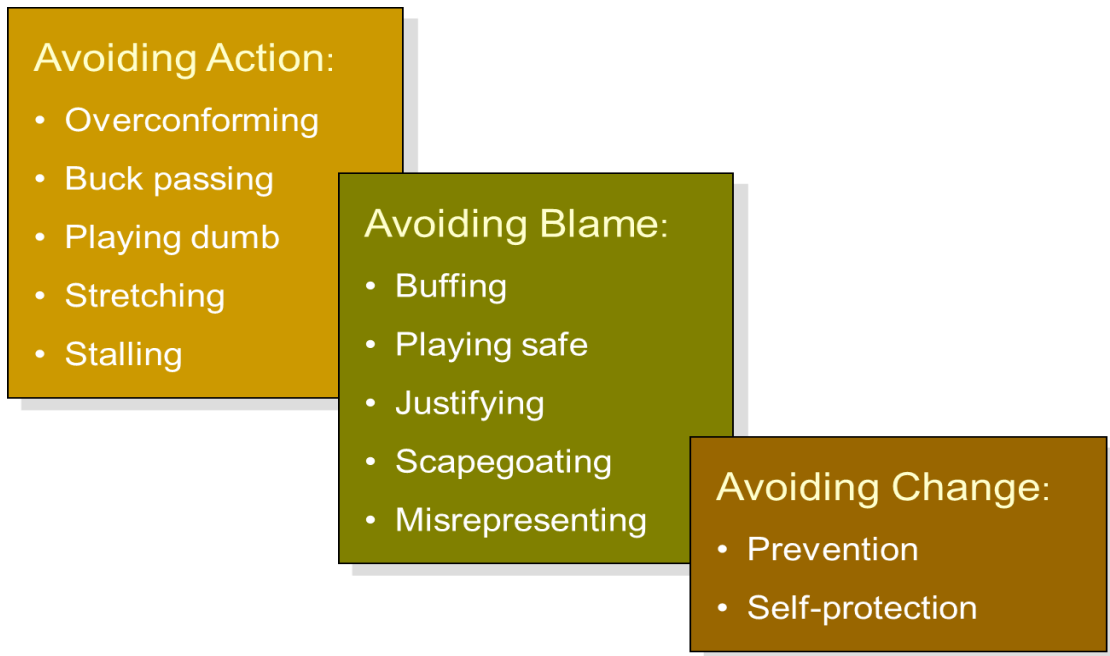
5. Ketika politik dipandang sebagai ancaman, orang sering meresponnya dengan perilaku defensif-perilaku reaktif dan protektif untuk menghindari; aksi, disalahkan atau perubahan

Gambar 2
Respon Karyawan Terhadap Politik Organisasi



Sumber: (Robbin dan Judge 2011)

Gambar 3
Defensive Behaviors



Sumber: (Robbin dan Judge 2011)



PERILAKU ORGANISASI MODUL 11 KEPEMIMPINAN

**Program Studi Manajemen
Universitas Pembangunan Jaya
2013**

Pendahuluan

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi.

Dalam upaya melaksanakan kepemimpinan yang efektif, selain memiliki kemampuan dan keterampilan dalam kepemimpinan, seorang pemimpin sebaiknya menentukan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan situasi dan kondisi anggota kelompok. Banyak studi ilmiah yang dilakukan oleh banyak ahli mengenai kepemimpinan, dan hasilnya berupa teori-teori tentang kepemimpinan. Sehingga teori-teori yang muncul menunjukkan perbedaan. Modul ini mengkaji teori-teori kepemimpinan dan gaya kepemimpinan.

Definisi Kepemimpinan

Ivansevich dan Matteson (2008) menyatakan kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memakai pengaruh dalam lingkungan atau situasi organisasi, untuk menghasilkan efek yang berarti dan berdampak langsung terhadap pencapaian tujuan yang menantang.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk berbuat guna mewujudkan tujuan-tujuan yang sudah ditentukan. Robbin dan Judge (2011) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan (*"The ability to influence a group toward the achievement of goals"*).

Dari definisi-definisi kepemimpinan yang berbeda-beda tersebut, pada dasarnya mengandung kesamaan asumsi yang bersifat umum seperti: (1) di dalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih, (2) di dalam melibatkan proses mempengaruhi, dimana pengaruh yang sengaja (*intentional influence*) digunakan oleh pemimpin terhadap bawahan.

Disamping kesamaan asumsi yang umum, di dalam definisi tersebut juga memiliki perbedaan yang bersifat umum pula seperti: (1) siapa yang mempergunakan pengaruh, (2) tujuan daripada usaha untuk mempengaruhi, dan (3) cara pengaruh itu digunakan

Berdasarkan uraian tentang definisi kepemimpinan di atas, terlihat bahwa unsur kunci kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan pada gilirannya akibat pengaruh

itu bagi orang yang hendak dipengaruhi. Peranan penting dalam kepemimpinan adalah upaya seseorang yang memainkan peran sebagai pemimpin guna mempengaruhi orang lain dalam organisasi/lembaga tertentu untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan memiliki beberapa implikasi. Antara lain:

Pertama: kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan (followers). Para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin. Walaupun demikian, tanpa adanya karyawan atau bawahan, kepemimpinan tidak akan ada juga.

Kedua: seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya (his or her power) mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan.

Ketiga: kepemimpinan harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri (integrity), sikap bertanggungjawab yang tulus (compassion), pengetahuan (cognizance), keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan (commitment), kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain (confidence) dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain (communication) dalam membangun organisasi. Walaupun kepemimpinan (leadership) seringkali disamakan dengan manajemen (management), kedua konsep tersebut berbeda.

Pemimpin berfokus pada mengerjakan yang benar sedangkan manajer memusatkan perhatian pada mengerjakan secara tepat (*"managers are people who do things right and leaders are people who do the right thing, "*). Kepemimpinan memastikan tangga yang kita daki bersandar pada tembok secara tepat, sedangkan manajemen mengusahakan agar kita mendaki tangga seefisien mungkin.

Teori Kepemimpinan

Secara garis besar, penelitian kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam empat macam pendekatan, yaitu pendekatan pengaruh kewibawaan, sifat, perilaku dan situasional. Namun yang dijelaskan disini hanya pada pendekatan situasional. Pendekatan ini menurut Robbin dan Judge (2011) merupakan pendekatan yang mendorong pemimpin memahami perilakunya sendiri. Beberapa pendekatan teori kepemimpinan terdiri dari :

1. Model Kontingensi Fiedler

Model kepemimpinan Fiedler (1967) disebut sebagai model kontingensi karena model tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (leadership style) dan kesesuaian situasi (the favourableness of the situation) yang dihadapinya.

Menurut Fiedler, ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi dan ketiga faktor ini selanjutnya mempengaruhi keefektifan pemimpin. Ketiga faktor tersebut adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan (leader-member relations), struktur tugas (the task structure) dan kekuatan posisi (position power). Hubungan antara pemimpin dan bawahan menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan, dan kemauan bawahan untuk mengikuti petunjuk pemimpin.

Struktur tugas menjelaskan sampai sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi didefinisikan secara jelas dan sampai sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku.

Kekuatan posisi menjelaskan sampai sejauh mana kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin karena posisinya diterapkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa memiliki akan arti penting dan nilai dari tugas-tugas mereka masing-masing. Kekuatan posisi juga menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin (misalnya) menggunakan otoritasnya dalam memberikan hukuman dan penghargaan, promosi dan penurunan pangkat (demotions).

Fiedler (Robbin dan Judge, 2011)) mengelompokkan gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada orang (hubungan)

Dalam gaya ini pemimpin akan mendapatkan kepuasan apabila terjadi hubungan yang mapan diantara sesama anggota kelompok dalam suatu pekerjaan. Pemimpin menekankan hubungan pemimpin dengan bawahan atau anggota sebagai teman sekerja.

2. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas

Dalam gaya ini pemimpin akan merasa puas apabila mampu menyelesaikan tugas-tugas yang ada padanya. Sehingga tidak memperhatikan hubungan yang harmonis dengan bawahan atau anggota, tetapi lebih berorientasi pada pelaksanaan tugas sebagai prioritas yang utama.

2. Model Kepemimpinan Vroom – Jago

Model kepemimpinan ini menetapkan prosedur pengambilan keputusan yang paling efektif dalam situasi tertentu. Dua gaya kepemimpinan yang disarankan adalah autokratis dan

gaya konsultatif, dan satu gaya berorientasi keputusan bersama. Dalam pengembangan model ini, Vroom dan Yetton membuat beberapa asumsi yaitu:

1. Model ini harus dapat memberikan kepada para pemimpin, gaya yang harus dipakai dalam berbagai situasi
2. Tidak ada satu gaya yang dapat dipakai dalam segala situasi
3. Fokus utama harus dilakukan pada masalah yang akan dihadapi dan situasi dimana masalah ini terjadi
4. Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam satu situasi tidak boleh membatasi gaya yang dipakai dalam situasi yang lain
5. Beberapa proses social berpengaruh pada tingkat partisipasi dari bawahan dalam pemecahan masalah.

3. Model Kepemimpinan Jalur Tujuan (*Path Goal*)

Model kepemimpinan jalur tujuan (*path goal*) menyatakan pentingnya pengaruh pemimpin terhadap persepsi bawahan mengenai tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalur pencapaian tujuan. Dasar dari model ini adalah teori motivasi eksperimental. Model kepemimpinan ini dipopulerkan oleh Robert House yang berusaha memprediksi ke-efektifan kepemimpinan dalam berbagai situasi (Robbin dan Judge, 2011). *Path-Goal Theory* memasukkan empat gaya utama kepemimpinan sebagai berikut:

a) Kepemimpinan direktif

Gaya ini menganggap bawahan tahu senyatanya apa yang diharapkan dari pimpinan dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pimpinan. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan atau anggota.

b) Kepemimpinan yang mendukung

Gaya ini pemimpin mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap bawahan atau anggotanya.

c) Kepemimpinan partisipatif

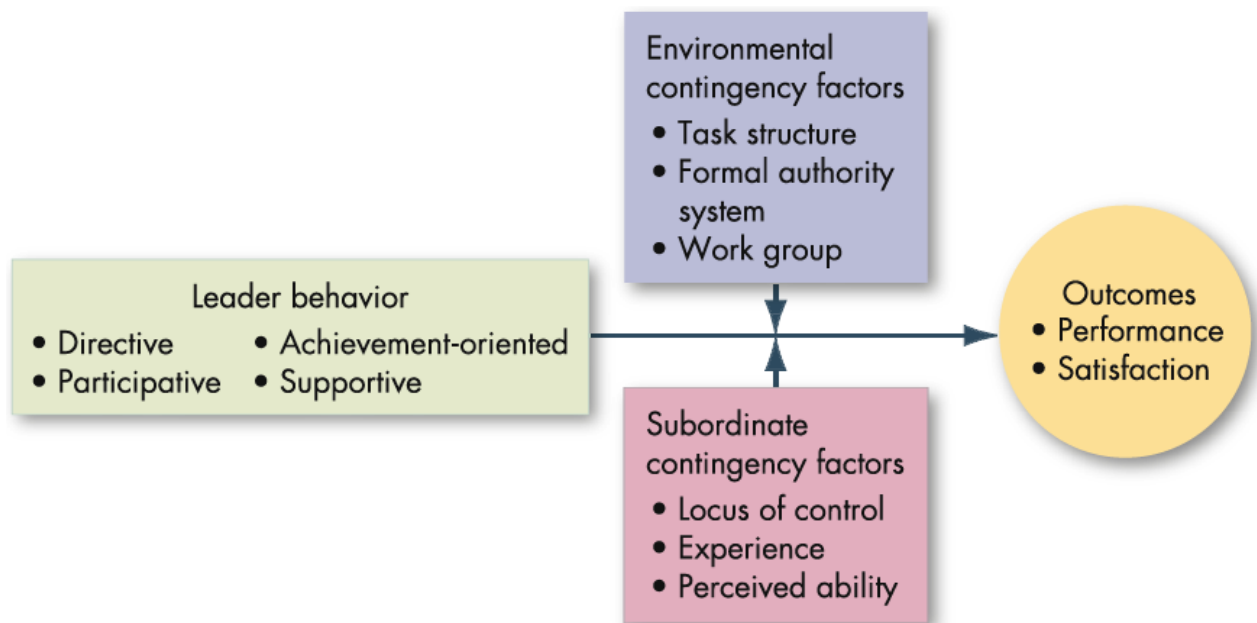
Gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.

d) Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi

Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berprestasi. Demikian juga pemimpin memberikan keyakinan kepada mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

Menurut Path-Goal Theory, dua variabel situasi yang sangat menentukan efektifitas pemimpin adalah karakteristik pribadi para bawahan/karyawan dan lingkungan internal organisasi seperti misalnya peraturan dan prosedur yang ada. Walaupun model kepemimpinan kontingensi dianggap lebih sempurna dibandingkan model-model sebelumnya dalam memahami aspek kepemimpinan dalam organisasi, namun demikian model ini belum dapat menghasilkan klarifikasi yang jelas tentang kombinasi yang paling efektif antara karakteristik pribadi, tingkah laku pemimpin dan variabel situasional.

Bagan Path Goal Teory



4. Model Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard

Pendekatan situasional menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan ciri-ciri pribadi ini, dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional.

Pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa

tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu.

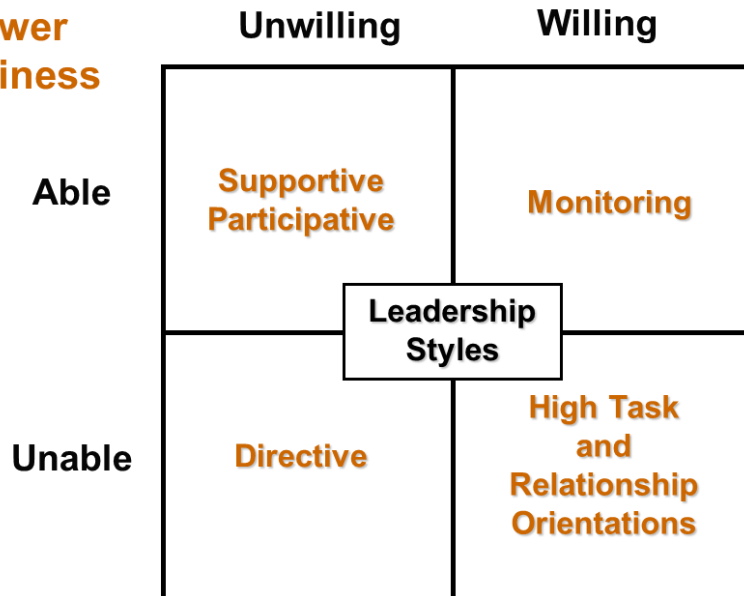
Lebih lanjut Yukl menjelaskan bahwa pendekatan situasional menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pimpinan, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut.

Robbins dan Judge (2011) menyatakan bahwa pada dasarnya pendekatan kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan yang khusus dari sangat direktif, partisipatif, supportif sampai laissez-faire. Perilaku mana yang paling efektif tergantung pada kemampuan dan kesiapan pengikut. Sedangkan kesiapan dalam konteks ini adalah merujuk pada sampai dimana pengikut memiliki kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Namun, pendekatan situasional dari Hersey dan Blanchard ini menurut Kreitner dan Kinicki (2005) tidak didukung secara kuat oleh penelitian ilmiah, dan inkonsistensi hasil penelitian mengenai kepemimpinan situasional ini dinyatakan oleh Kreitner dan Kinicki (2005) dalam berbagai penelitian sehingga pendekatan ini tidaklah akurat dan sebaiknya hanya digunakan dengan catatan-catatan khusus.

Bagan Hersey dan Blanchard Theory



Follower Readiness



5. Pendekatan Teori Sifat (Trait Theory)

Pada pendekatan teori sifat, analisa ilmiah tentang kepemimpinan dimulai dengan memusatkan perhatiannya pada pemimpin itu sendiri. Yaitu apakah sifat-sifat yang membuat seseorang itu sebagai pemimpin. Dalam teori sifat, penekanan lebih pada sifat-sifat umum yang dimiliki pemimpin, yaitu sifat-sifat yang dibawa sejak lahir. Teori ini mendapat kritikan dari aliran perilaku yang menyatakan bahwa pemimpin dapat dicapai lewat pendidikan dan pengalaman.

Sehubungan dengan hal tersebut, Keith Davis merumuskan empat sifat umum yang nampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan efektifitas kepemimpinan yaitu:

1. Kecerdasan

Hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.

2. Kedewasaan dan keluasan

Hubungan sosial, pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.

3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan dengan ekstrinsik.

4. Sikap dan hubungan kemanusiaan

Pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kekuatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

Kepemimpinan Transformasional dan Karismatik

Kajian manajemen saat ini sudah mengalami perubahan yang mendasar sejak tahun 1980-an, khususnya berkaitan dengan kepemimpinan. Kajian tentang kepemimpinan dalam manajemen telah berkembang pada dimensi yang lebih luas, bukan lagi kepemimpinan yang semata-mata mempengaruhi, mengarahkan, mendorong atau memenej manusia di dalam suatu organisasi atau perusahaan, namun lebih luas lagi pada dimensi perubahan (change of development). Oleh karena itu, jelaslah bahwa kepemimpinan bukan hanya sekedar mempengaruhi bawahan, lebih jauh lagi kepemimpinan merupakan titik sentral yang dapat menentukan arah perjalanan dan pembangunan suatu organisasi dalam hubungannya dengan berbagai macam perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan organisasi.

Teori-teori kepemimpinan (modern) yang nota bene berasal dari negeri barat seperti teori sifat, teori perilaku, teori kontingensi, teori transaksional, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan kharismatik. Dalam banyak hal, teori-teori kepemimpinan yang disebutkan pada prakteknya memerlukan pertimbangan yang akurat, khususnya bagi Negara-negara berkembang yang nota bene memiliki latar belakang yang berbeda-beda khususnya dalam hal budaya/culture dan idiologinya dari sumber teori kepemimpinan tersebut, perbedaan-perbedaan tersebut antara lain dalam hal perbedaan konseptual, objektivitas dan konsesus.

Kepemimpinan Trnasformasional

Pemimpin pentransformasi (transforming leaders) mencoba menimbulkan kesadaran para pengikut dengan mengarahkannya kepada cita-cita dan nilai-nilai moral yang lebih tinggi. Burns dan Bass telah menjelaskan kepemimpinan transformasional dalam organisasi dan membedakan kepemimpinan transformasional, karismatik dan transaksional. Pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih peka terhadap nilai dan pentingnya pekerjaan, mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi dan menyebabkan para pengikut lebih mementingkan organisasi. Hasilnya adalah para pengikut merasa adanya kepercayaan dan rasa hormat terhadap pemimpin tersebut, serta termotivasi untuk melakukan sesuatu melebihi dari yang diharapkan darinya. Efek-efek transformasional dicapai dengan menggunakan karisma, kepemimpinan inspirasional, perhatian yang diindividualisasi serta stimulasi intelektual.

Hasil penelitian Bennis dan Nanus, Tichy dan Devanna telah memberikan suatu kejelasan tentang cara pemimpin transformasional mengubah budaya dan strategi-strategi sebuah organisasi. Pada umumnya, para pemimpin transformasional memformulasikan sebuah

visi, mengembangkan sebuah komitmen terhadapnya, melaksanakan strategi-strategi untuk mencapai visi tersebut, dan menanamkan nilai-nilai baru.

Kepemimpinan Karismatik

Karisma merupakan sebuah atribusi yang berasal dari proses interaktif antara pemimpin dan para pengikut. Atribut-atribut karisma antara lain rasa percaya diri, keyakinan yang kuat, sikap tenang, kemampuan berbicara dan yang lebih penting adalah bahwa atribut-atribut dan visi pemimpin tersebut relevan dengan kebutuhan para pengikut.

Berbagai teori tentang kepemimpinan karismatik telah dibahas dalam kegiatan belajar ini. Teori kepemimpinan karismatik dari House menekankan kepada identifikasi pribadi, pembangkitan motivasi oleh pemimpin dan pengaruh pemimpin terhadap tujuan-tujuan dan rasa percaya diri para pengikut. Teori atribusi tentang karisma lebih menekankan kepada identifikasi pribadi sebagai proses utama mempengaruhi dan internalisasi sebagai proses sekunder. Teori konsep diri sendiri menekankan internalisasi nilai, identifikasi sosial dan pengaruh pimpinan terhadap kemampuan diri dengan hanya memberi peran yang sedikit terhadap identifikasi pribadi. Sementara itu, teori penularan sosial menjelaskan bahwa perilaku para pengikut dipengaruhi oleh pemimpin tersebut mungkin melalui identifikasi pribadi dan para pengikut lainnya dipengaruhi melalui proses penularan sosial. Pada sisi lain, penjelasan psikoanalitis tentang karisma memberikan kejelasan kepada kita bahwa pengaruh dari pemimpin berasal dari identifikasi pribadi dengan pemimpin tersebut.

Karisma merupakan sebuah fenomena. Ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan oleh seorang pemimpin karismatik untuk merutinisasi karisma walaupun sukar untuk dilaksanakan. Kepemimpinan karismatik memiliki dampak positif maupun negatif terhadap para pengikut dan organisasi.



PERILAKU ORGANISASI MODUL 12 BUDAYA ORGANISASI

**Program Studi Manajemen
Universitas Pembangunan Jaya
2013**

Pendahuluan

Budaya organisasi dalam masyarakat Jepang disebut dengan “Kaizen” yang artinya penyempurnaan berkesinambungan yang melibatkan semua anggota dalam hirarki perusahaan baik manajemen maupun karyawan. Memahami konsep budaya organisasi bukanlah sesuatu hal yang mudah. Dalam bidang ilmu ini terdapat dua pemahaman yakni : *organization is a culture* dan *organization has culture*. Pemahaman budaya organisasi adalah hasil budaya, penekanan paham ini pentingnya penjelasan deskriptif atas sebuah organisasi. Paham kedua menekankan pada faktor penyebab terjadinya budaya dalam organisasi dan implikasinya terhadap organisasi tersebut misalnya dengan melakukan pendekatan manajerial. Terlepas dari berkembangnya dua pemahaman tersebut diyakini bahwa budaya organisasi adalah suatu system pemahaman dalam bertindak yang dapat dimengerti dan menjadi pegangan seluruh karyawan yang membedakan organisasi satu dengan organisasi lainnya.

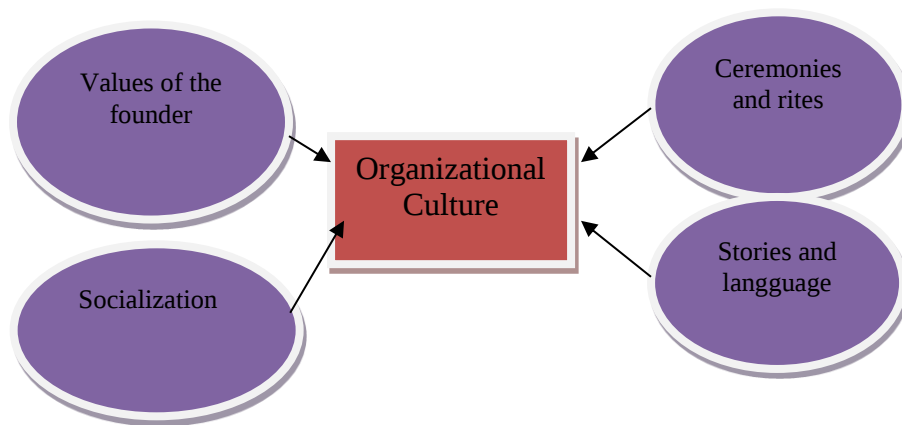
Konsep Dasar Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan oleh banyak ahli seperti : Mc Shane dan Robin berpendapat bahwa budaya organisasi merujuk ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Pendapat lain dikemukakan oleh Mc shane dan Glinow (2005:476) yang menyatakan bahwa :

Organization culture is the basic pattern of shared assumptions, value, and belief considered to be the correct way of thinking about and acting on problem and opportunities facing in the company.

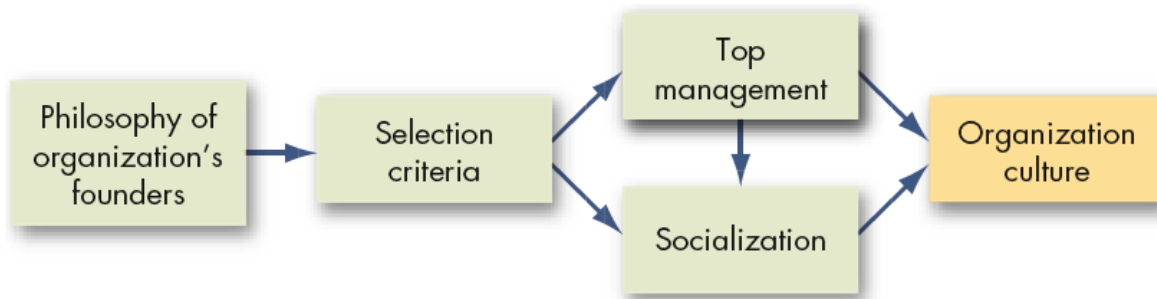
Dari pengertian yang diungkap oleh Mc Shane dan Glinow serta Robbin dapat dilihat dua persamaan pandangan yaitu : Pertama, budaya organisasi dipandang sebagai makna bersama yang dimiliki oleh anggota organisasi. Kedua, pandangan budaya organisasi sebagai identitas organisasi. Di samping persamaan pandangan juga terdapat perbedaan diantara dua pengertian tersebut. Mc Shane menekankan bahwa makna bersama meliputi : asumsi, nilai dan keyakinan sementara Robin tidak memperjelas ruang lingkup dari makna bersama tersebut tetapi Robin menyebutkan secara tegas bahwa makna bersama menjadi pembeda organisasi itu dengan organisasi lainnya.

sebuah organisasi pendiri terminal dan nilai instrumental memiliki pengaruh substansial pada nilai-nilai, norma dan standar perilaku yang berkembang dari waktu ke waktu dalam organisasi. pendiri mengatur adegan untuk cara nilai-nilai budaya dan norma berkembang karena nilai-nilai mereka sendiri memandu pembangunan perusahaan dan mereka menyewa manajer lain dan karyawan yang mereka percaya akan berbagi nilai-nilai ini dan membantu organisasi untuk mencapai mereka. manajer apalagi baru dengan cepat belajar dari pendiri apa nilai-nilai dan norma yang sesuai dalam organisasi dan dengan demikian apa yang diinginkan mereka. bawahan meniru gaya pendiri dan, pada gilirannya mengirimkan nilai-nilai dan norma mereka untuk bawahan mereka. secara bertahap, dari waktu ke waktu, nilai-nilai pendiri dan norma menyerap organisasi. Seperti teelihat pada gambar 1. bawah ini :



Gambar 1. Factors That Maintain and Transmit Organizational Culture
Sumber : Jones/ George Fifth Edition (2013)

Sedangkan menurut Robbin dan Judge (2011) faktor pembentuk budaya organisasi adalah sebagai berikut:

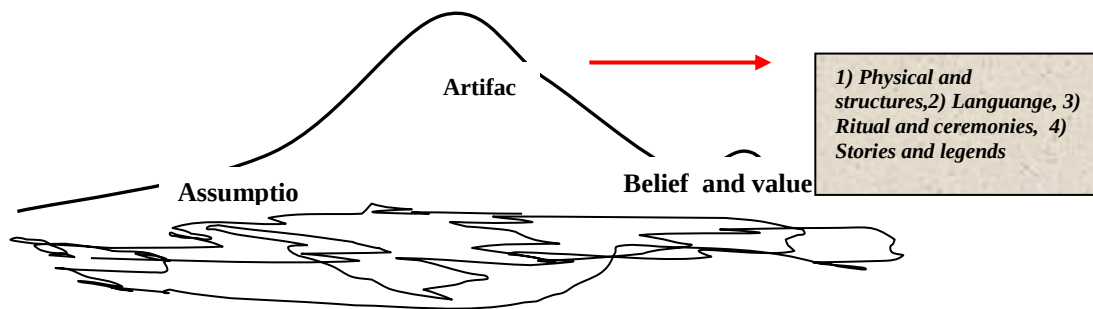


Dimensi Budaya Organisasi

Dimensi-dimensi yang digunakan untuk membedakan budaya organisasi berdasarkan pendapat Robbin dan Judge (2011) terdiri atas 7 (tujuh) dimensi utama yaitu : (1) *Innovating and risk taking*, sejauh mana karyawan didorong untuk inovatif dan berani untuk mengambil resiko. (2) *Attention to detail*, sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian pada hal-hal yang terperinci. (3) *Outcome orientation*, sejauh mana manajemen focus pada hasil bukan kepada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu. (4) *People orientation*, sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efeknya terhadap orang-orang dalam organisasi. (5) *Team orientation*, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja bukan individu-individu. (6) *Aggressiveness*, sejauh mana anggota organisasi itu agresif dan kompetitif. (7) *Stability*, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

Mc Shane dan Glinow (2005) mengemukakan bahwa dimensi budaya organisasi terdiri atas tiga elemen yaitu : *Belief*, *Value* dan *Assumption*. Tiga dimensi ini tidak dapat menggambarkan secara langsung budaya suatu organisasi. Budaya organisasi akan terurai dengan jelas melalui *artifacts*, dimana *artifacts* itu sendiri meliputi : *Physical*

and structures, Language, Ritual and ceremonies, Stories and legends. Hubungan antara budaya organisasi dan *artefact* dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2. Dimensi budaya organisasi Mc shane dan Glinow

Sumber : diadopsi dari Mc shane dan Glinow (2005:476), *Organizational Behaviour*, The MacGrow Hill Companies, New York

Belief (keyakinan) menunjukkan persepsi individual terhadap kenyataan sedangkan *value* (nilai) sesuatu yang lebih stabil yang dapat menjadi petunjuk untuk menentukan sesuatu yang benar dan salah. *Value* terbagi atas dua : *espoused value* dan *enacted value*. *Espoused value* adalah nilai yang dikatakan oleh orang-orang sedangkan *enacted value* adalah nilai yang seharusnya. Keyakinan dan nilai adalah dimensi budaya organisasi yang lebih mudah disadari daripada *assumption* (pendapat). Pendapat menjadi dimensi terdalam dari budaya organisasi, tidak dapat disadari dan dianggap pasti. Pendapat didasari oleh persepsi dan perilaku serta tidak ada ketentuan yang mengikat.

Artifacts sebagai penjelas tidak langsung dari budaya organisasi dapat dilihat dari unsur :

1. *Physical and structures*,

Simbol fisik dari sebuah bangunan meliputi ukuran, bentuk, lokasi dan bangunan atau perlengkapan seperti : kursi, meja, ruang kantor atau warna cat dinding dapat menggambarkan nilai yang dikembangkan oleh organisasi.

2. *Language*,

Bahasa adalah simbol verbal dari budaya organisasi, bagaimana karyawan menggunakan kata-kata, volume suara dalam berkomunikasi dengan rekan kerja, konsumen atau stakeholder lainnya menggambarkan nilai budaya organisasi yang dianut.

3. *Ritual and ceremonies,*

Ritual adalah aktivitas rutin yang dilakukan oleh organisasi sedangkan *ceremonies* adalah aktivitas yang direncanakan. Dalam *ritual* dan *ceremonies* terkandung nilai dan keyakinan yang dimiliki oleh organisasi

4. *Stories and legends*

Stories (cerita) mempunyai pengaruh besar terhadap komunikasi budaya organisasi karena menceritakan orang, peristiwa yang sebenarnya. Cerita ataupun legenda menyarankan orang-orang untuk melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan dan yang tidak perlu dilakukan.

Fungsi dan Hambatan Budaya Organisasi

Robbin dan Judge (2011) menyatakan bahwa budaya dalam organisasi memiliki beberapa fungsi yaitu :

- a. menciptakan jati diri organisasi,
- b. mempererat hubungan antar anggota organisasi,
- c. memfasilitasi kebangkitan komitmen terhadap sesuatu yang lebih bermakna dari ketertarikan secara individual,
- d. meningkatkan kestabilan sistem sosial dan
- e. kontrol sosial dan mekanisme yang menjadi pemandu perilaku dan sikap tenaga kerja.

Budaya yang berfungsi sebagai kontrol yang memastikan bahwa setiap anggota dalam organisasi tersebut berada dalam satu arah menjadi sangat penting dalam kondisi kerja saat ini dimana bidang yang akan dikontrol makin meluas, struktur

organisasi semakin datar, adanya team, formalisasi yang semakin berkurang dan pemberdayaan tenaga kerja.

Budaya berperan positif dari sisi anggota organisasi, dimana budaya dapat membantu anggota untuk melakukan sesuatu dan menentukan hal yang penting. Disamping itu budaya dalam organisasi juga mempunyai potensi tidak berfungsi apabila mempengaruhi keefektifan organisasi. Disfungsi budaya terjadi apabila budaya menjadi

a. Hambatan untuk berubah (*barrier to change*)

Budaya menjadi hambatan apabila nilai yang dibagi tidak sesuai dengan kelanjutan efektifitas organisasi. Hal ini banyak terjadi pada organisasi yang berada pada lingkungan yang dinamik.

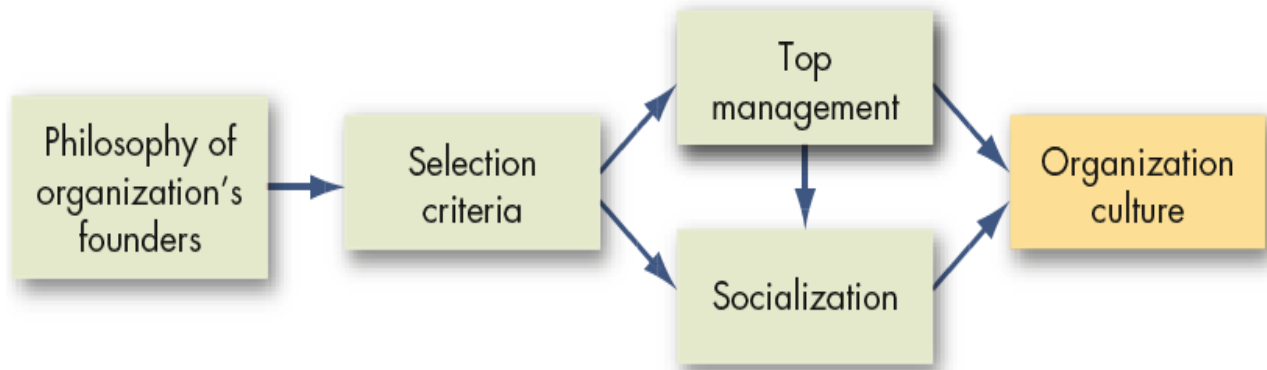
b. Hambatan untuk perbedaan (*barrier to diversity*)

Budaya yang kuat dapat menjadi beban apabila budaya mendukung institusi secara bias atau tidak sensitive terhadap anggota organisasi yang berbeda.

c. Hambatan untuk akuisisi dan merger (*barrier to acquisitions and mergers*) Budaya juga dapat menjadi hambatan pada proses akuisisi dan merger walaupun secara keuntungan financial dan hubungan produk begitu kuat.

Penciptaan Budaya Organisasi

Membangun dan membina budaya membutuhkan waktu yang lama dan bertahap. Pembangunan tersebut akan dihadapkan pada pasang surut dalam penerapan budaya organisasi. Tahap pembentukan dan pembinaan budaya organisasi diidentifikasi melalui beberapa tahapan berikut:



1. Pendiri organisasi datang dengan idea atau gagasan tentang sebuah usaha
2. Pendiri membawa orang-orang kunci yang merupakan pemikir dan menciptakan kelompok inti yang mempunyai visi yang sama dengan pendiri
3. Kelompok inti memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan organisasi, mengumpulkan dana, menentukan jenis dan tempat usaha dan lain-lain yang relevan
4. Orang-orang lain dibawa ke dalam organisasi untuk berkarya bersama-sama dengan pendiri dan kelompok inti memulai sejarah bersama

Budaya organisasi yang positif dapat diciptakan dengan berpegang pada tiga prinsip dasar yakni : a) budaya dibangun dengan menekankan pada pembangunan kekuatan melalui anggota organisasi, b) pengutamaan penghargaan daripada hukuman dan c) menekankan pada kepentingan individu dan pertumbuhan.

Budaya organisasi menurut Robbin dan Judge (2011) dapat berdampak pada kepuasan kerja karyawan, kinerja karyawan dan kinerja organisasi. Hal tersebut tergambar dalam bagan berikut:

Bagan Dampak Budaya Organisasi





PERILAKU ORGANISASI MODUL 13 STRUKTUR ORGANISASI

**Program Studi Manajemen
Universitas Pembangunan Jaya
2013**

Pendahuluan

Organisasi adalah unit sosial yang terdiri dari dua orang atau lebih, yang melakukan koordinasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Robbins & Judge, 2011). Organisasi terbentuk karena ada tujuan yang ingin dicapai. Tujuan organisasi ini diturunkan dalam tugas-tugas dan pekerjaan-pekerjaan. Pekerjaan sendiri dikelompokkan dalam departemen-departemen. Departemen-departemen yang umum terdapat dalam organisasi diantaranya adalah *marketing*, produksi, keuangan, SDM, dan lain-lain. Keberadaan departemen tidak bisa lepas dari struktur organisasi. Struktur organisasi merujuk pada konfigurasi antara individu dan kelompok dalam pengalokasian tugas, tanggung jawab, otoritas dalam organisasi. Struktur organisasi juga dapat terbentuk berdasarkan produk dan fungsi organisasi.

Merancang Struktur Organisasi

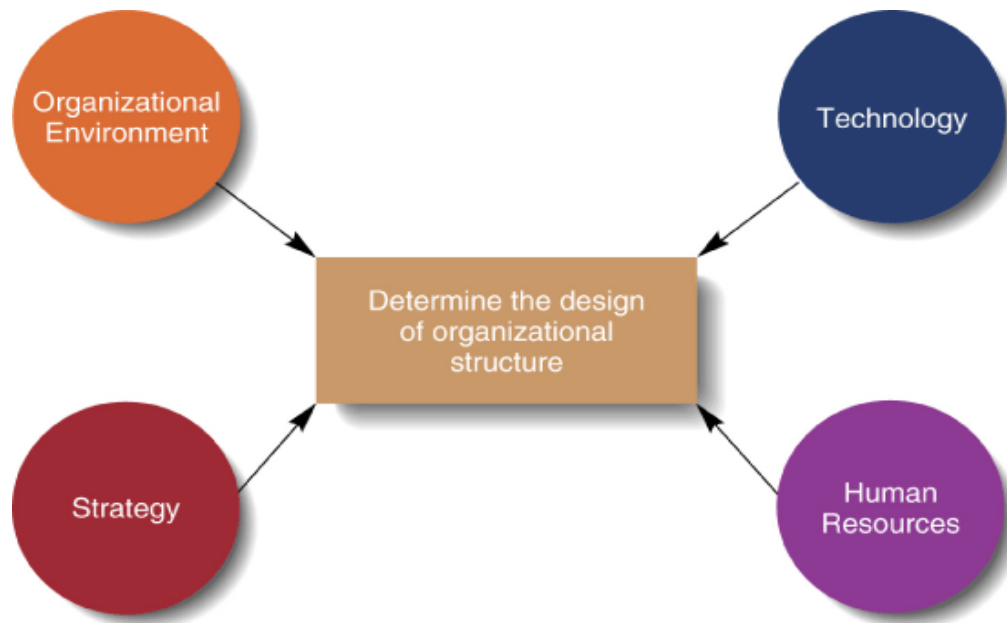
Saat sekumpulan orang akan mendirikan organisasi sangat penting untuk menetapkan visi dan misi organisasi, tujuan didirikan organisasi tersebut, juga sasaran dan strategi dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai visi organisasi diperlukan perencanaan alokasi sumber daya yang optimal, salah satunya adalah perencanaan alokasi sumber daya manusia. Pemetaan alokasi sumber daya manusia dapat dilakukan dengan merancang struktur organisasi. Menurut Jones & George (2013), struktur organisasi adalah suatu sistem pembagian tugas formal yang tersusun secara sistematis dan menggambarkan alur koordinasi, pengawasan serta pertanggungjawaban antar anggota organisasi. Artinya seluruh anggota organisasi melakukan koordinasi dan bekerjasama dalam mencapai tujuan organisasi.

Desain struktur organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut (Jones & George, 2013):

1. Lingkungan organisasi: Semakin cepat lingkungan berubah, semakin banyak masalah yang dihadapi oleh manajer. Struktur harus lebih fleksibel (misalnya menggunakan wewenang desentralisasi) saat lingkungan berubah dengan cepat.
2. Strategi: Strategi-strategi yang berbeda mengisyaratkan penggunaan struktur yang berbeda. Strategi diferensiasi membutuhkan struktur yang fleksibel, sementara biaya rendah membutuhkan lebih banyak struktur yang formal. Integrasi vertikal atau diversifikasi yang meningkat juga mengisyaratkan penggunaan struktur yang lebih fleksibel.
3. Teknologi: Kombinasi dari banyak keahlian, pengetahuan, peralatan, perlengkapan, komputer, dan mesin yang digunakan dalam organisasi. Semakin rumitnya teknologi membuat manajer semakin sulit mengatur organisasi. Organisasi yang menggunakan teknologi yang rumit mengisyaratkan struktur yang fleksibel untuk dikelola secara efisien. Organisasi yang menggunakan teknologi yang umum dapat lebih terkelola dengan menggunakan struktur yang formal. Organisasi dengan tingkat interaksi karyawan yang tinggi mengisyaratkan kebutuhan akan struktur yang lebih fleksibel.
4. Sumber daya manusia: para pekerja dengan keahlian yang tinggi dan bekerja dalam tim biasanya membutuhkan lebih banyak struktur yang fleksibel. Para pekerja dengan keahlian yang tinggi (misalnya akuntan dan dokter) selalu mengikuti norma-norma profesionalitasnya.

Manajer harus memperhitungkan empat faktor (lingkungan, strategi, teknologi, dan sumber daya manusia) pada saat merancang struktur organisasi. Keempat faktor tersebut tergambar dalam gambar berikut ini:

Gambar 1: Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Desain Struktur Organisasi



Sumber : Jones & George (2013)

Chandler menyatakan bahwa struktur organisasi dipengaruhi oleh tugas, teknologi, dan lingkungan. Terkait dengan struktur organisasi, Mintzberg (Fred, 2012) menyatakan organisasi dapat dibagi dalam tiga dimensi, yaitu:

1. Peran kunci dalam organisasi
2. Mekanisme koordinasi
3. Desentralisasi

Dari tiga dimensi di atas, Mintzberg menyarankan organisasi untuk mengadopsi strategi penyusunan struktur organisasi sebagai berikut : *simple structure*, *machine bureaucracy*, *professional bureaucracy*, *divisionalized form*, dan *adhocracy*. Strategi tersebut diuraikan dalam tabel berikut :

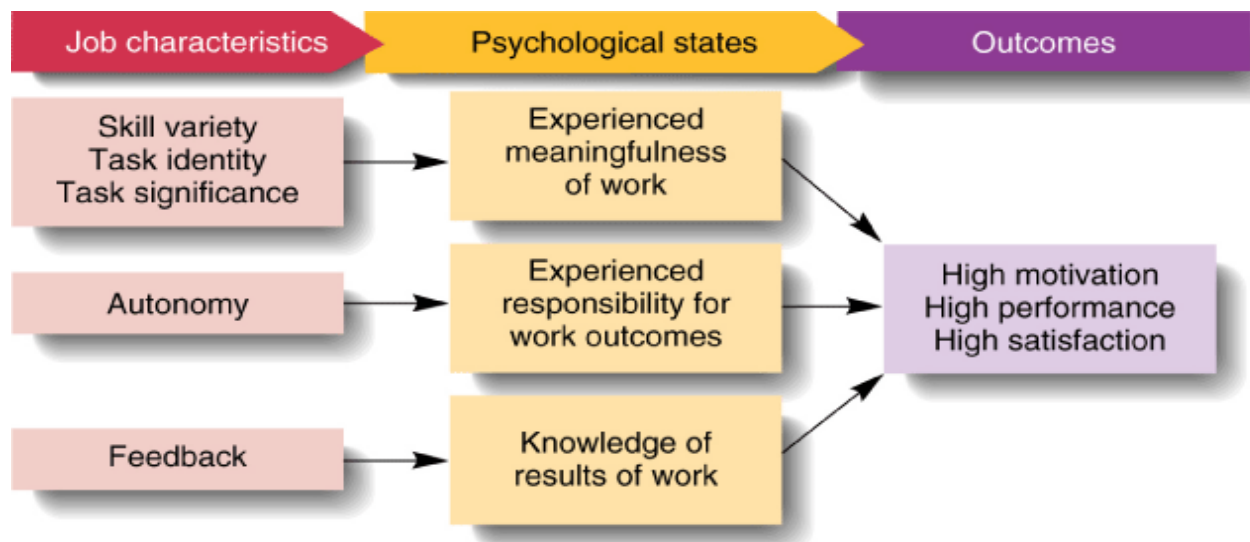
Tabel 1
Mintzberg's Five Organizational Structures

Structural Configuration	Prime Coordinating Mechanism	Key Part of Organization	Type of Decentralization
Simple structure	Direct supervision	Strategic apex	Vertical and horizontal centralization
Machine bureaucracy	Standardization of work processes	Technostructure	Limited horizontal decentralization
Professional bureaucracy	Standardization of skills	Operating core	Vertical and horizontal decentralization
Divisionalized form	Standardization of outputs	Middle line	Limited vertical decentralization
Adhocracy	Mutual adjustment	Support staff	Selective decentralization

Menurut Jones & George (2013), dalam membuat rancangan struktur organisasi diperlukan analisis desain pekerjaan. Desain kerja merupakan proses yang dilakukan manajer dalam membagi tugas-tugas menjadi pekerjaan spesifik yang akan dijalankan oleh seluruh anggota organisasi. Saat membuat desain kerja seorang manajer dapat menggunakan pendekatan berikut ini:

- *Job simplification*: mengurangi tugas setiap pekerja.
- *Job enlargement*: menambah tugas setiap pekerja dengan merubah divisi satuan kerja, meningkatkan variasi tugas.
- *Job enrichment*: meningkatkan tanggung jawab pekerja.

Selanjutnya manajer akan melakukan analisis pekerjaan berdasarkan karakteristik kerja / tugas. Untuk mempermudah analisis kerja, manajer dapat menggunakan model karakteristik kerja dari Hackman & Oldham seperti pada gambar dan tabel di bawah ini :



Gambar 2 : *Job Characteristic Model*
Sumber : Jones & George (2013)

Tabel 2
Job Characteristic

<i>Job Characteristic</i>	
<i>Skill variety</i>	<i>Employee uses a wide range of skills.</i>
<i>Task identity</i>	<i>Worker is involved in all tasks of the job from beginning to end of the production process</i>
<i>Task significance</i>	<i>Worker feels the task is meaningful to organization.</i>
<i>Autonomy</i>	<i>Employee has freedom to schedule tasks and carry them out.</i>
<i>Feedback</i>	<i>Worker gets direct information about how well the job is done.</i>

Sumber : Jones & George (2013)

Seperti yang telah dijelaskan, struktur organisasi menggambarkan alur koordinasi seluruh anggota organisasi dalam bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi. Sistem departementalisasi menjadi landasan untuk mengelompokkan jabatan-jabatan tertentu ke dalam departemen-departemen, dan departemen-departemen ke dalam organisasi secara keseluruhan.

Manajer membuat pilihan tentang bagaimana menggunakan rantai perintah (*chain of command*) pada sekelompok orang untuk melaksanakan tugas mereka.

Ada 5 (lima) pendekatan desain atau rancangan struktural yang mencerminkan penggunaan rantai perintah yang berbeda-beda untuk menentukan pengelompokan dalam departementalisasi, yaitu pendekatan tradisional dan pendekatan inovatif. Pendekatan tradisional meliputi pendekatan fungsional, divisional, dan matriks, dimana pendekatan ini mengandalkan rantai perintah untuk menentukan pengelompokan ke dalam departemen serta hubungan pelaporan di sepanjang hirarki tersebut. Sedangkan pendekatan inovatif yang terdiri atas pendekatan tim dan jaringan virtual, muncul untuk memenuhi kebutuhan organisasi yang terus berubah dalam lingkungan yang terus bergejolak.

Bentuk Struktur Organisasi

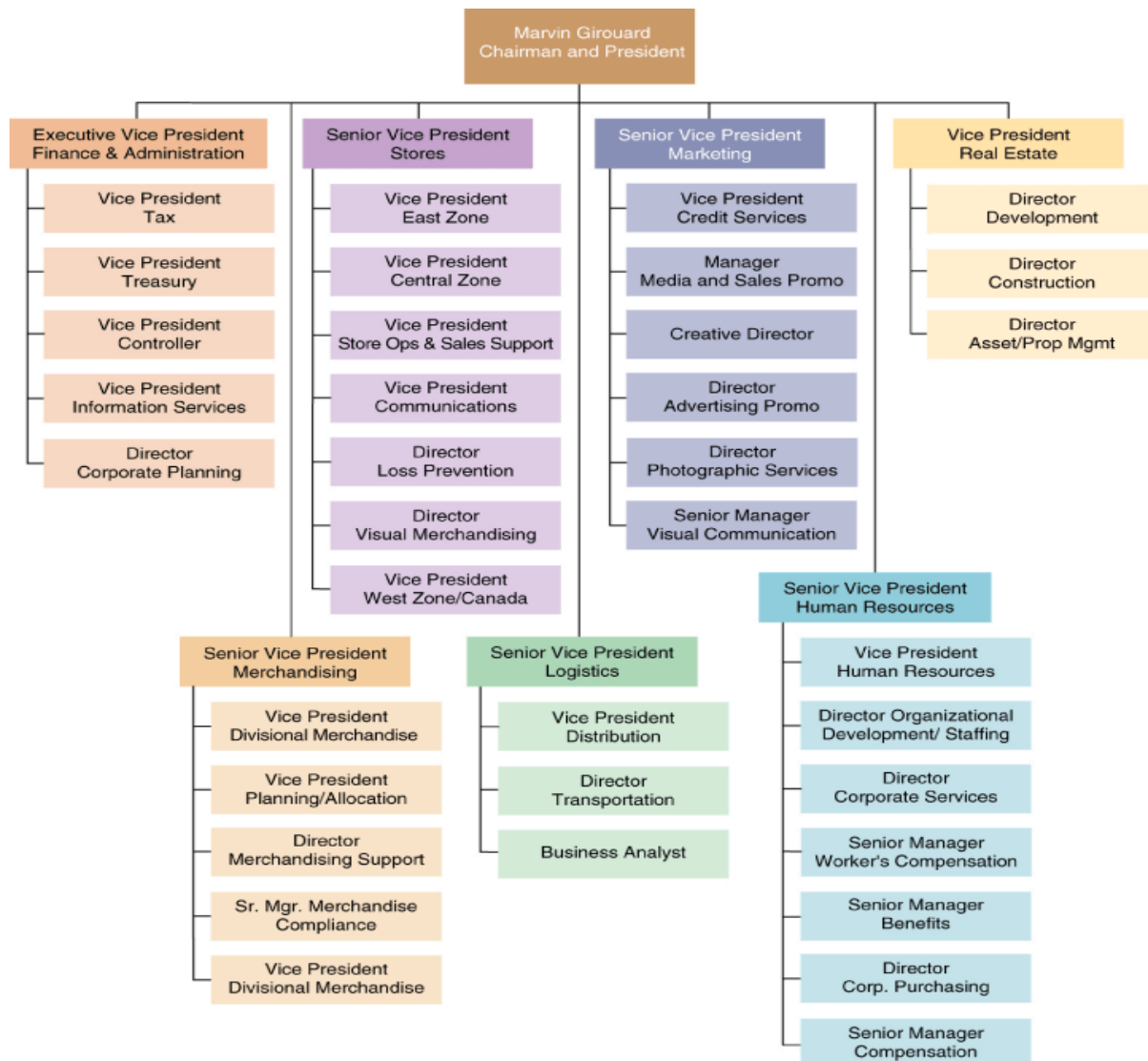
1. Struktur Vertikal atau Struktur Fungsional

Pendekatan struktur vertikal atau struktur fungsional vertikal merupakan pengelompokan jabatan-jabatan ke dalam departemen berdasarkan keterampilan, keahlian, aktivitas kerja, dan penggunaan sumber daya yang sama. Struktur ini dapat dianggap sebagai departementalisasi oleh sumber daya yang ada di organisasi karena setiap jenis aktivitas fungsional (akuntansi, SDM, teknik, dan manufaktur) mewakili sumber daya tertentu dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Manusia, fasilitas, dan sumber daya lainnya yang mewakili satu fungsi yang sama dikelompokkan ke dalam satu departemen.

Struktur fungsional vertikal merupakan desain dimana informasi mengalir naik dan turun dalam hirarki vertikal dan rantai perintah berada di bagian puncak organisasi. Dalam struktur ini,

orang yang berada dalam satu departemen melakukan komunikasi dengan orang lain yang bekerja dalam organisasi yang sama untuk mengkoordinasikan pekerjaan dan menyelesaikan tugas atau menjalankan perintah dari atas.

Berikut adalah contoh struktur fungsional :



Gambar 3 : Struktur Fungsional
Sumber : Jones & George (2013)

Adapun contoh dari pendekatan fungsional vertikal adalah Blue Cell Creameries yang mengandalkan keahlian mendalam dalam departemen fungsional yang beragam untuk menghasilkan es krim berkualitas tinggi bagi pasar regional terbatas. Departemen *Quality Control* melakukan tes atas semua bahan baku yang masuk dan menjamin bahwa hanya bahan-bahan terbaik saja yang akan diracik menjadi es krim Blue Bell. Pengawas kualitas juga akan melakukan tes atas produk yang akan keluar. Berdasarkan pengalamannya selama bertahun-tahun, penyimpangan terkecil sekalipun dari kualitas yang ditetapkan, dapat segera dikenali. Blue Bell juga mempunyai departemen fungsional seperti departemen penjualan, departemen produksi, departemen pemeliharaan, departemen distribusi, departemen litbang, dan departemen keuangan.

2. Struktur Divisional

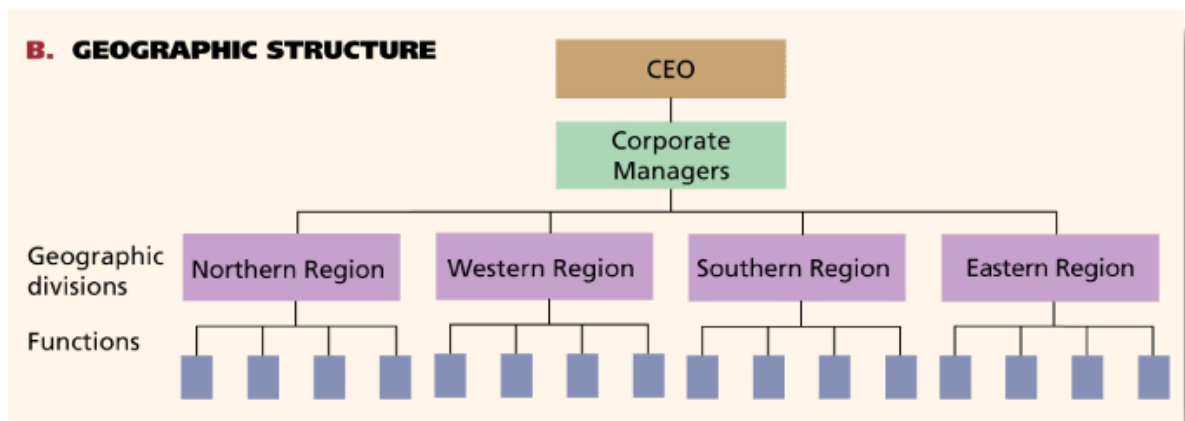
Berlawanan dengan pendekatan fungsional vertikal dimana orang-orang dikelompokkan dalam keahlian dan sumber daya yang sama, maka struktur divisional (*divisional structure*) mengelompokkan departemen berdasarkan keluaran yang sama dalam suatu organisasi, apakah keluaran tersebut berupa produk, jasa, atau program. Pada umumnya perusahaan besar memiliki divisi-divisi yang berbeda, atau melayani pelanggan yang berbeda. Ketika sebuah organisasi besar menghasilkan produk untuk pasar-pasar yang berbeda, struktur divisional akan cocok karena tiap divisi mengerjakan bisnis yang otonom.

Adapun contoh dari pendekatan divisional adalah United Technologies Corporation (UTC) yang masuk ke dalam 50 besar firma industri terbesar. Perusahaan ini memiliki banyak divisi, diantaranya Carrier (AC dan alat pemanas), Otis (lift dan eskalator), Pratt & Whitney (mesin pesawat), dan Sikorsky (helikopter).

Rantai perintah (*chain of command*) struktur divisional berada pada bagian bawah hirarki, hal ini yang membedakannya dengan struktur vertikal. Dalam struktur divisional, perbedaan pendapat yang terjadi di antara departemen litbang, pemasaran, manufaktur, dan keuangan, akan diselesaikan pada tingkat divisi dan bukan oleh presiden perusahaan. Oleh karena itu, struktur divisional mengusung desentralisasi. Pengambilan keputusan diberikan pada jabatan yang lebih rendah sehingga memungkinkan presiden dan manajer puncak lainnya untuk melakukan perencanaan strategis.

Alternatif lain untuk memberikan tanggung jawab divisional adalah dengan mengelompokkan aktivitas perusahaan berdasarkan wilayah geografis atau kelompok pelanggan. Sebagai contoh, Internal Revenue Service yang mengubah strukturnya menjadi struktur yang berfokus pada empat kelompok pelanggan, yaitu individu, usaha kecil, perusahaan, dan organisasi nirlaba atau organisasi pemerintah. Sedangkan eksekutif puncak Citigroup melakukan reorganisasi dengan menerapkan struktur geografis agar wajah perusahaan dapat lebih sesuai dengan negara dimana kantor cabangnya berada. Pada struktur yang berdasarkan geografi ini, semua fungsi dalam suatu negara atau wilayah dibawah oleh manajer divisi yang sama. Keuntungan kompetitif dapat berasal dari produksi atau penjualan barang dan jasa yang disesuaikan dengan negara atau wilayah yang bersangkutan.

Berikut adalah contoh struktur divisional berdasarkan wilayah geografis :



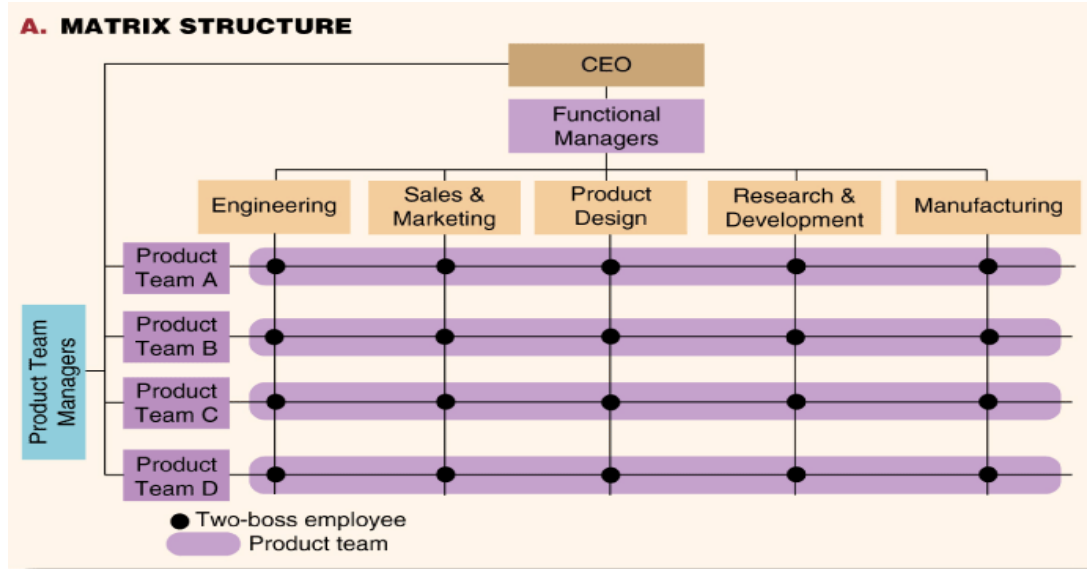
Gambar 4 : Struktur Geografi
Sumber : Jones & George (2013)

3. Struktur Matriks

Pendekatan matriks menggabungkan aspek-aspek yang ada pada struktur vertikal dan struktur divisional secara serentak dalam bagian yang sama pada organisasi. Struktur matriks diterapkan sebagai cara untuk meningkatkan koordinasi horizontal dan pembagian informasi.

Dalam pendekatan matriks, hirarki wewenang fungsional berjalan secara vertikal dan hirarki wewenang divisional berjalan secara horizontal. Struktur vertikal memungkinkan dilakukannya pengendalian yang biasa ada dalam departemen fungsional, dan struktur horizontal memungkinkan adanya koordinasi antar departemen-departemen. Oleh karena itu struktur matriks mendukung rantai perintah yang formal bagi hubungan fungsional (vertikal) dan hubungan divisional (horizontal). Sebagai hasil dari struktur rangkap dua ini, beberapa pegawai dibawah oleh dua orang supervisor secara serentak.

Berikut adalah contoh struktur matriks :



Gambar 5 : Struktur Matriks
 Sumber : Jones & George (2013)

Keberhasilan struktur matriks akan ditentukan oleh kemampuan orang-orang yang memerankan peran penting dalam struktur. Pegawai dengan dua pimpinan, yaitu pegawai yang dibawah oleh dua supervisor sekaligus harus menyelesaikan tuntutan-tuntutan yang mungkin bertentangan dari pimpinan-pimpinan di matriksnya. Pegawai ini harus memiliki sifat hubungan masyarakat (humas) yang baik untuk membantunya dalam menghadapi para manajernya dan untuk menyelesaikan masalah. Pimpinan matriks adalah pimpinan atas produk atau pimpinan fungsional yang bertanggung jawab atas salah satu sisi matriks. Tanggung jawab atas keseluruhan matriks berada di bawah pemimpin puncak (*top leader*). Pemimpin puncak mengawasi rantai perintah produk dan rantai perintah fungsional dan bertanggung jawab untuk menjaga keseimbangan kekuasaan antara kedua sisi matriks. Jika terjadi sengketa antar matriks maka akan diselesaikan oleh pemimpin puncak.

4. Struktur Tim

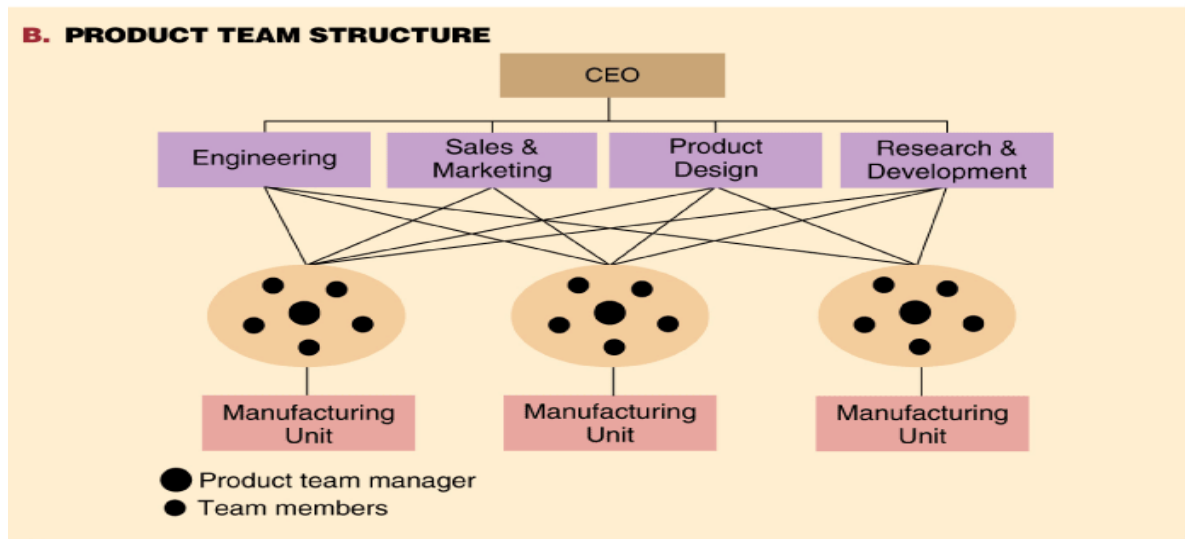
Pendekatan struktur tim dapat memberikan cara bagi manajer untuk mendelegasikan wewenang dan memberikan tanggung jawab pada pekerja tingkat yang lebih bawah serta menjadi lebih fleksibel dan responsif dalam lingkungan global yang penuh persaingan. Ada dua pendekatan yang menggunakan kerjasama tim dalam sebuah organisasi, yaitu tim lintas fungsi (*cross functional team*) dan tim permanen (*permanent team*).

Tim lintas fungsi terdiri atas para pegawai dari beragam departemen fungsional yang harus bertemu sebagai tim dan menyelesaikan permasalahan bersama. Anggota tim biasanya masih dibawah oleh departemen fungsionalnya masing-masing, tetapi mereka juga memberikan laporan kepada salah satu anggota tim yang dianggap sebagai pemimpin. Tim lintas fungsi digunakan untuk memberikan koordinasi horizontal yang penting untuk melengkapi struktur divisional atau struktur fungsional yang sudah ada. Tim ini juga sering digunakan dalam proyek perubahan, seperti adanya inovasi baru atas barang atau jasa.

Tim permanen adalah kelompok pegawai yang diatur dengan cara yang serupa dengan departemen formal. Tiap tim terdiri atas pegawai yang berasal dari semua area fungsional yang berfokus pada tugas atau proyek tertentu, seperti pasokan suku cadang atau logistik dalam sebuah pabrik pembuat mobil. Perhatiannya adalah pada komunikasi horizontal dan pembagian informasi karena para perwakilan dari semua fungsi mengkoordinasikan pekerjaan dan keahlian mereka untuk menyelesaikan tugas organisasi. Wewenang diberikan pada tingkat bawah, dan pegawai yang berada pada garis depan seringkali diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan dan bertindak sendiri. Kepemimpinan dapat dipegang sama rata antara anggota-anggota tim atau juga dapat digilir. Dengan menggunakan struktur berbasis tim (*team based*

structure), seluruh organisasi disusun oleh tim horizontal yang mengkoordinasikan pekerjaan mereka dan bekerja secara langsung dengan pelanggan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Berikut adalah contoh struktur tim :



Gambar 6 : Struktur Tim
Sumber : Jones & George (2013)

5. Pendekatan Jaringan Virtual

Dalam keberagaman industri, organisasi-organisasi hirarki vertikal memberikan jalan bagi kelompok-kelompok perusahaan lain yang terhubung secara longgar dengan batasan-batasan yang dapat ditembus. Alih daya berarti bahwa perusahaan membuka pekerjaan-pekerjaan tertentu untuk dikerjakan oleh orang lain yang bukan pegawai, seperti pekerjaan manufaktur atau penyelesaian kredit. Rekanan, aliansi, dan bentuk kerjasama kompleks lainnya adalah pendekatan-pendekatan yang banyak digunakan untuk mencapai tujuan-tujuan strategis. Perusahaan seperti Sony Music misalnya, telah membentuk jaringan aliansi dengan penyedia

layanan internet, pengecer digital, perusahaan piranti lunak, dan perusahaan lainnya untuk menyampaikan musik pada pelanggan dengan cara baru.

Struktur jaringan virtual (*virtual network structure*) memiliki arti bahwa perusahaan melakukan subkontrak untuk sebagian besar fungsi-fungsinya pada perusahaan-perusahaan yang berbeda dan mengkoordinasikan aktivitas-aktivitasnya dari organisasi pusat yang kecil. Ide di balik jaringan ini adalah bahwa perusahaan dapat berfokus pada apa yang paling baik dapat dikerjakannya dan mengontrakkan aktivitas pekerjaan lainnya pada perusahaan-perusahaan dengan kemampuan yang berbeda dan berkaitan dengan aktivitas-aktivitas yang dialihdayakan tersebut. Kondisi ini memudahkan perusahaan untuk menyelesaikan lebih banyak pekerjaan dengan upaya yang sedikit.

Pendekatan yang serupa dengan jaringan adalah pendekatan modular (*modular approach*), dimana suatu perusahaan manufaktur menggunakan pemasok dari luar untuk menyediakan seluruh potongan-potongan produk, yang kemudian dirakit menjadi sebuah produk akhir oleh sejumlah pekerja. Perusahaan pembuat mobil adalah perusahaan yang paling banyak menerapkan pendekatan modular. Pendekatan ini menyerahkan tanggung jawab teknis dan produksi seluruh bagian sebuah mobil, seperti interior mobil, pada pemasok dari luar. Pemasok merancang sebuah modul, membuat beberapa suku cadang sendiri dan melakukan subkontrak pada pemasok lain. Modul-modul ini dikirimkan langsung ke bagian perakitan, dimana sejumlah pegawai menyusun modul-modul tersebut menjadi sebuah kendaraan jadi.

Kelebihan dan Kekurangan Tipe Struktur Organisasi

Berdasarkan penjelasan setiap pendekatan struktur, dapat diketahui bahwa setiap pendekatan memiliki kelebihan dan kekurangan sebagaimana yang dirangkum dalam tabel berikut :

Tabel 3
Kelebihan dan Kelemahan Pendekatan Struktur Departementalisasi

Pendekatan Struktur	Kelebihan	Kekurangan
Fungsional	1. Penggunaan sumber daya yang efisien ; skala ekonomis 2. Spesialisasi dan pengembangan keterampilan yang mendalam 3. Pengarahan dan pengendalian manajer puncak	1. Kurangnya komunikasi di antara departemen-departemen fungsional 2. Respons yang lambat terhadap perubahan eksternal, lambatnya inovasi 3. Keputusan dipusatkan di puncak hirarki, sehingga menciptakan keterlambatan
Divisional	1. Respons cepat, fleksibilitas di lingkungan yang tidak stabil 2. Memperhatikan kebutuhan pelanggan 3. Koordinasi yang sangat baik di antara departemen-departemen fungsional	1. Duplikasi sumber daya dalam setiap divisi 2. Kurangnya pendalaman dan spesialisasi teknis 3. Kurangnya koordinasi antara divisi-divisi

Matriks	1. Penggunaan sumber daya yang lebih efisien daripada satu hirarki 2. Fleksibilitas, adaptibilitas terhadap lingkungan yang terus berubah 3. Kerjasama antar fungsi, keahlian tersedia di semua divisi	1. Rasa frustrasi dan bingung karena adanya rantai perintah rangkap dua 2. Konflik besar antara dua sisi matriks 3. Terlalu banyak rapat, lebih banyak diskusi daripada aksi
Tim	1. Lebih sedikit batasan di antara departemen-departemen, lebih banyak kompromi 2. Lebih cepat memberikan respons dan keputusan 3. Moral dan antusiasme pegawai yang lebih baik	1. Kesetiaan dan konflik yang berlipat ganda 2. Banyaknya waktu dan sumber daya yang dihabiskan untuk melakukan rapat-rapat 3. Desentralisasi yang tidak terencana
Jaringan Virtual	1. Bisa mendapatkan keahlian dari seluruh dunia 2. Sangat fleksibel dan responsif 3. Biaya tambahan dikurangi	1. Kurangnya pengendalian ; tidak kokohnya batasan-batasan 2. Tuntutan yang lebih besar bagi manajer 3. Kesetiaan pegawai makin lemah

Sumber : Daft (2011)

Koordinasi dalam Struktur Organisasi

Semakin kompleks struktur organisasi, maka semakin sulit mengkoordinasikan setiap fungsi dan divisi dalam perusahaan tersebut. Masalah koordinasi timbul pada saat setiap fungsi atau divisi memiliki orientasi yang berbeda dengan fungsi dan divisi lain. Setiap fungsi atau divisi akan memandang setiap permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan berdasarkan sudut

pandang masing-masing, misalnya mereka mungkin membangun pandangan yang berbeda tentang tujuan utama, masalah, atau isu-isu yang berkaitan dengan perusahaan.

Pada level fungsional, fungsi manufaktur memiliki pandangan jangka pendek yang berkaitan dengan tujuan utamanya, yaitu bagaimana mengendalikan biaya dan menghasilkan produk secara tepat waktu. Sebaliknya, fungsi pengembangan produk memiliki pandangan jangka panjang karena proses mengembangkan produk baru relatif lebih lambat dan bahwa kualitas produk lebih penting daripada sekedar biaya murah. Adanya perbedaan pandangan yang berkaitan dengan tujuan utama tersebut bisa saja membuat fungsi manufaktur dan fungsi pengembangan produk enggan untuk bekerjasama dan mengkoordinasikan aktivitas mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.

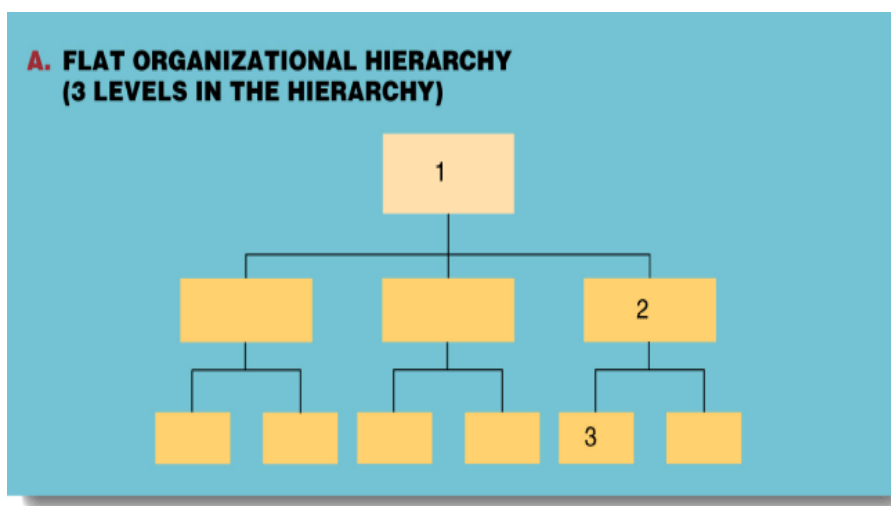
Di level divisional, bagi para karyawan perusahaan yang menghasilkan produk berupa barang, bisa saja lebih memperhatikan keberhasilan pembuatan produk di divisinya daripada pencapaian laba perusahaan secara keseluruhan. Mereka mungkin menolak atau memandang tidak perlu bekerjasama dan membagi informasi atau pengetahuan dengan divisi lain.

Masalah mengaitkan dan mengkoordinasikan aktivitas pada fungsi dan divisi menjadi lebih akut pada saat ada penambahan jumlah fungsi dan divisi dalam perusahaan. Berikut adalah pembahasan mengenai bagaimana para manajer merancang jenjang atau hirarki wewenang (otoritas) untuk mengkoordinasikan setiap fungsi dan divisi sehingga sehingga dapat bekerjasama secara efektif. Selanjutnya pembahasan difokuskan pada masalah integrasi dan menguji mekanisme-mekanisme integrasi yang berbeda yang dapat digunakan oleh para manajer untuk melakukan koordinasi pada berbagai fungsi dan divisi.

Delegasi Wewenang

Wewenang atau otoritas (*authority*) adalah hak formal dan sah yang dimiliki oleh seorang manajer untuk mengambil keputusan, memberikan perintah, dan mengalokasikan sumber daya guna memperoleh hasil yang dikehendaki organisasi. Jenjang atau hirarki wewenang (*hierarchy of authority*) merupakan rantai perintah (*chain of command*) dalam organisasi, yaitu wewenang relatif yang dimiliki setiap manajer yang diperluas dari *Chief Executive Officer* (CEO) pada level atas-menengah-bawah, ke level karyawan tingkat produksi. Adapun rantai perintah (*chain of command*) merupakan garis wewenang yang menghubungkan semua orang dalam organisasi dan menunjukkan dimana posisi orang-orang tersebut, sedangkan lingkup kendali (*span of control*) menunjukkan jumlah bawahan yang memberikan laporan secara langsung kepada manajer.

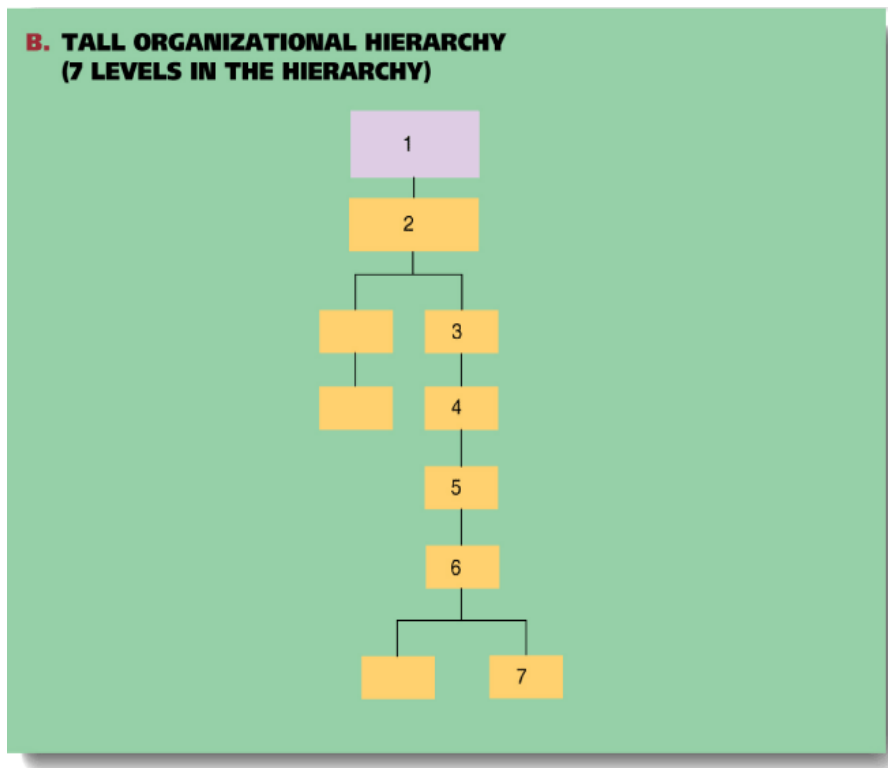
Lingkup kendali yang digunakan dalam sebuah organisasi akan menentukan apakah struktur organisasi tersebut datar atau tinggi. Struktur datar (*flat structure*) memiliki lingkup yang luas, tersebar secara horizontal, dan memiliki tingkatan hirarki yang lebih rendah, digambarkan sebagai berikut :



Gambar 7 : Hirarki Organisasi Struktur Datar

Sumber : Jones and George (2013)

Struktur tinggi (*tall structure*) memiliki lingkup yang sempit secara keseluruhan serta memiliki tingkatan hirarki yang lebih tinggi, digambarkan sebagai berikut :



Gambar 8 : Hirarki Organisasi Struktur Tinggi
Sumber : Jones and George (2013)

Apabila tingkatan hirarki semakin tinggi, maka masalah-masalah yang timbul dapat membuat struktur organisasi kehilangan fleksibilitas dan manajer dapat menjadi lebih lambat dalam merepon setiap perubahan lingkungan organisasi yang terjadi. Masalah komunikasi mungkin akan timbul pada saat organisasi memiliki banyak level di dalam hirarkinya. Kondisi ini dapat mengakibatkan masalah terlalu lamanya waktu yang diperlukan untuk pengambilan keputusan dan pemberian perintah dari manajer level yang lebih tinggi ke manajer level yang

lebih rendah, selain diperlukannya juga waktu yang relatif lama bagi para manajer level yang lebih tinggi tersebut untuk mengetahui seberapa efektif keputusan yang telah dibuat.

Sentralisasi dan Desentralisasi

Sentralisasi dan desentralisasi berhubungan dengan tingkatan hirarki dimana keputusan biasa diambil. Sentralisasi (*centralization*) berarti bahwa wewenang dalam mengambil keputusan dipegang oleh pemangku jabatan tinggi dalam organisasi. Dengan adanya desentralisasi (*desentralization*), wewenang dalam mengambil keputusan diturunkan pada tingkatan jabatan yang lebih rendah.

Di Amerika Serikat dan Kanada, tren yang ditunjukkan selama lebih dari 30 tahun ini adalah sistem desentralisasi dalam organisasi (Daft, 2011). Desentralisasi diyakini dapat mengurangi beban yang dirasakan para manajer puncak, dengan lebih memanfaatkan keahlian dan kemampuan pegawai bawahan, dan menjamin bahwa tugas telah dilaksanakan oleh orang-orang yang memang mampu, dan membuat organisasi dapat merespons lebih cepat pada perubahan-perubahan eksternal. Namun tren ini tidak berarti bahwa semua organisasi harus melakukan desentralisasi dalam pengambilan keputusan. Manajer harus mendiagnosis situasi organisasi dan memilih level terbaik dalam mengambil keputusan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Adapun faktor-faktor yang biasanya mempengaruhi sentralisasi atau desentralisasi adalah sebagai berikut (Daft, 2011 :

1. Perubahan dan ketidakpastian lingkungan yang lebih besar biasanya dikaitkan dengan desentralisasi. Contoh yang menunjukkan bagaimana desentralisasi dapat membantu mengatasi perubahan yang cepat serta ketidakpastian, ditunjukkan setelah terjadinya Badai

Katrina di Amerika. Mississippi Power dapat mengembalikan jaringan listrik hanya dalam 12 hari berkat sistem manajemen perusahaan tersebut yang mempraktikkan desentralisasi, dimana orang-orang di stasiun listrik kecil diberdayakan untuk membuat keputusan cepat pada saat itu juga.

2. Jumlah sentralisasi atau desentralisasi harus sesuai dengan strategi perusahaan perusahaan. Contohnya adalah para eksekutif puncak di New York City Transit yang mendesentralisasikan sistem kereta bawah tanah agar para manajer dari masing-masing jalur kereta dapat membuat hampir setiap keputusan mengenai apa yang terjadi di rel, di kereta api, dan di stasiun. Desentralisasi cocok dengan strategi gerak cepat dan langsung terhadap keluhan konsumen atau permasalahan lainnya. Sebelumnya, permintaan untuk membetulkan kebocoran yang mengakibatkan stasiun menjadi licin baru bisa diselesaikan setelah bertahun-tahun karena sistem yang saat itu masih bersifat sentralisasi telah memperlambat pengambilan keputusan. Sementara itu Procter & Gamble melakukan pendekatan yang berlawanan, dengan melakukan sentralisasi kembali pada beberapa operasionalnya agar dapat memfokuskan pekerjaan dan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam semua unit usaha.
3. Pada kondisi krisis, wewenang dapat dipegang dengan sentralisasi pada jabatan atas. Contohnya adalah ketika Honda tidak berhasil memperoleh kesepakatan antar divisi mengenai model mobil yang baru, Presiden Nobuhiko Kawamoto turun tangan sendiri dalam pengambilan keputusan

Mekanisme Integrasi dan Koordinasi

Mekanisme integrasi merupakan sejumlah alat yang dapat digunakan oleh manajer untuk meningkatkan komunikasi dan koordinasi antara setiap fungsi dan divisi yang ada dalam

organisasi. Berikut adalah tipe-tipe mekanisme integrasi beserta contoh masing-masing, sebagai berikut :

SEDERHANA ↑ ↓ KOMPLEKS	Kontak langsung : Misalnya manajer pemasaran dan manajer litbang bertemu untuk bertukar pikiran mengenai ide-ide produk baru
	Peran-peran penghubung : Misalnya asisten manajer dan pemimpin tim proyek mengidentifikasi produk terbaik yang dapat dikembangkan
	Satuan tugas : Misalnya perwakilan dari bagian pemasaran, litbang, dan manufaktur bertemu untuk mendiskusikan peluncuran produk baru
	Tim lintas fungsi : Misalnya tim lintas fungsi menyusun semua fungsi yang dibentuk untuk mengelola peluncuran produk tersebut ke pasar
	Integrasi berbagai peran dan berbagai departemen : Misalnya para manajer senior menyediakan informasi yang relevan dari tim-tim lain dan divisi-divisi lain, kepada para anggota tim lintas fungsi
	Struktur matriks : Misalnya manajer puncak memutuskan pindah ke struktur matriks untuk mengembangkan beberapa produk baru secara simultan

Gambar 9 : Tipe-tipe Mekanisme Integrasi
Sumber : Jones and George (2013)



PERILAKU ORGANISASI MODUL 14 PERUBAHAN ORGANISASI

**Program Studi Manajemen
Universitas Pembangunan Jaya
2013**

Pendahuluan

Yang dimaksud dengan perubahan organisasi atau pembaharuan organisasi (organizational change) didefinisikan sebagai pengadopsian ide-ide atau perilaku baru oleh sebuah organisasi. Organisasi dirancang untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan, melalui pembaharuan dan pengembangan internal.

Perubahan organisasi merupakan proses penyesuaian desain organisasi terhadap kondisi lingkungan yang dihadapi. Perubahan dapat bersifat reaktif dan proaktif.

1. Perubahan reaktif adalah perubahan yang dilakukan sebagai reaksi terhadap tanda-tanda bahwa perubahan diperlukan melalui pelaksanaan modifikasi sedikit-demi sedikit untuk menangani masalah tertentu yang timbul.
2. Perubahan proaktif adalah perubahan yang diarahkan melalui inovasi struktural, kebijakan atau sasaran baru atau perubahan filosofi operasi yang dengan sengaja didesain dan diimplementasikan.

Mengelola Perubahan Organisasi

Tipologi Umum untuk Perubahan Organisasi

Perubahan adaptif :

Memperkenalkan kembali praktik yang tidak asing lagi

Perubahan inovatif :

Memperkenalkan suatu praktik yang baru bagi organisasi tersebut

Perubahan inovatif secara radikal :

Memperkenalkan suatu praktik yang baru bagi industri tersebut :

- Tingkat kompleksitas, biaya dan ketidakpastian
- Potensi untuk penolakan terhadap perubahan

Tiga Macam Pendekatan Perubahan

Pendekatan pada perubahan teknologi mencakup mengganti peralatan, proses rekayasa, teknik penelitian atau metode produksi. Teknologi produksi memiliki pengaruh besar

pada organisasi sehingga pendekatan teknostruktural berusaha memperbaiki prestasi kerja secara serentak mengubah aspek struktur organisasi dan teknologinya seperti perluasan pekerjaan dan pengayaan pekerjaan.

Faktor-faktor Pendorong Perubahan

Perubahan organisasi dapat didorong oleh pengaruh yang ditimbulkan dari lingkungan internal dan eksternal organisasi. Lingkungan internal mempengaruhi organisasi terhadap cara organisasi melaksanakan kegiatan-kegiatannya.

Asumsi yang mendasari perubahan :

- Proses perubahan melibatkan sesuatu yang baru, serta menghentikan sikap, perilaku, atau praktik organisasi yang baru.
- Perubahan tidak akan terjadi jika tidak ada motivasi untuk berubah.
- Manusia adalah pusat dari semua perubahan organisasi. Perubahan apapun, baik dalam struktur, proses kelompok, sistem penghargaan, atau desain pekerjaan, mengharuskan individu-individu untuk berubah.
- Penolakan untuk berubah ditemukan bahkan ketika tujuan dari perubahan itu sangat diinginkan.
- Perubahan yang efektif memerlukan penguatan atas perilaku, sikap dan praktik organisasi yang baru.

Langkah dalam Memimpin Perubahan Organisasi :

1. Menetapkan rasa kegentingan.
2. Menciptakan koalisi yang memberikan pedoman.
3. Membangun suatu visi dan strategi.
4. Mengkomunikasikan visi mengenai perubahan.
5. Memberdayakan tindakan yang berbasis luas.
6. Menghasilkan kemenangan jangka pendek.
7. Mengkonsolidasikan keuntungan dan menghasilkan lebih banyak perubahan.
8. Menancapkan jangkar pendekatan baru ke dalam budaya.

Langkah Salah dalam Memimpin Perubahan :

1. Kegagalan untuk menetapkan suatu rasa kegentingan mengenai kebutuhan akan perubahan.

2. Kegagalan untuk menetapkan suatu koalisi yang cukup kuat untuk memberikan pedoman, yang bertanggung jawab untuk memimpin dan mengelola proses perubahan.
3. Kegagalan untuk menetapkan suatu visi yang memandu proses perubahan.
4. Kegagalan untuk mengkomunikasikan visi baru secara efektif.
5. Kegagalan untuk menghilangkan halangan yang merintangi pencapaian dari visi baru.
6. Kegagalan untuk secara sistematis merencanakan dan menciptakan kemenangan jangka pendek. Kemenangan jangka pendek mencerminkan pencapaian dari hasil atau tujuan penting.
7. Terlalu cepat mengumumkan kemenangan. Hal ini dapat menggelincirkan perubahan jangka panjang pada infrastruktur yang sering diperlukan untuk mencapai suatu visi.
8. Kegagalan untuk menjangkarkan perubahan pada budaya organisasi. Hal ini memerlukan waktu bertahun-tahun untuk tertanam dalam budaya organisasi.

Pengendalian Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi adalah gerakan dari suatu organisasi jauh dari keadaan sekarang dan ke arah yang diinginkan di masa depan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Meskipun penting untuk mengadopsi sebuah setting yang benar dari pengendalian output dan perilaku untuk meningkatkan efisiensi, karena lingkungan yang dinamis dan tidak pasti, karyawan juga perlu merasa bahwa mereka memiliki otonomi untuk keluar dari rutinitas yang diperlukan untuk meningkatkan efektivitas.

Menurut teori medan-gaya Lewin, ada berbagai macam kekuatan yang timbul dari cara organisasi beroperasi yang membuatnya resisten terhadap perubahan. Pada saat yang sama, ada berbagai macam kekuatan yang timbul dari perubahan tugas dan lingkungan umum yang mendorong organisasi ke arah perubahan. Dua kelompok kekuatan ini selalu bertentangan. Ketika dua kekuatan saling seimbang, organisasi dalam keadaan inersia dan tidak berubah.

Untuk mendorong suatu organisasi untuk berubah, manajer harus menemukan cara untuk meningkatkan kekuatan untuk perubahan, mengurangi resistensi terhadap perubahan, atau melakukan keduanya secara bersamaan.

PERUBAHAN REVOLUSIONER DAN EVOLUSIONER

Perubahan evolusioner secara bertahap, incremental, dan difokuskan secara sempit. Hal ini tidak drastis atau tiba-tiba, tetapi upaya terus-menerus untuk meningkatkan, beradaptasi, dan

menyesuaikan strategi dan struktur secara bertahap untuk mengakomodasi perubahan yang terjadi di lingkungan.

Perubahan Revolusioner cepat, dramatis, dan berfokus pada keseluruhan organisasi. Perubahan revolusioner melibatkan upaya berani untuk cepat menemukan cara-cara baru untuk menjadi efektif. Hal ini mungkin mengakibatkan perubahan radikal dalam cara melakukan sesuatu, tujuan baru, dan struktur baru bagi organisasi.

Beberapa ahli telah mengusulkan sebuah **MODEL PERUBAHAN** yang dapat diikuti manajer untuk mengimplementasikan perubahan dengan sukses. Hal ini diuraikan sebagai berikut:

1. Menilai kebutuhan untuk perubahan

- Perubahan organisasi dapat mempengaruhi hampir semua aspek fungsi organisasi, termasuk struktur organisasi, budaya, strategi, sistem kontrol, dan kelompok-kelompok dan tim, dan sistem manajemen sumber daya manusia, serta proses organisasi penting seperti komunikasi, motivasi, dan kepemimpinan.
- Hal ini juga dapat membawa perubahan dalam cara bahwa manajer melaksanakan tugas-tugas penting dari perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan, dan cara-cara mereka melakukan peran manajerial mereka.
- Memutuskan bagaimana mengubah sebuah organisasi adalah masalah kompleks karena perubahan mengganggu status quo dan menimbulkan ancaman bagi banyak orang, mendorong beberapa karyawan untuk menolak upaya untuk mengubah hubungan kerja dan prosedur.
- Pembelajaran organisasi, proses melalui usaha manajer mencoba untuk meningkatkan kemampuan anggota organisasi untuk memahami dan tepat menanggapi perubahan kondisi, bisa menjadi dorongan penting untuk perubahan.
- Menilai perlunya perubahan panggilan untuk dua kegiatan penting: mengakui bahwa ada masalah dan mengidentifikasi sumbernya. Kadang-kadang kebutuhan akan perubahan jelas, tapi di lain waktu, masalah berkembang secara bertahap, sehingga lebih sulit untuk mengenali perubahan yang diperlukan. Jadi, selama langkah pertama dalam proses perubahan, manajer harus mengakui bahwa ada masalah yang memerlukan perubahan.
- Untuk menemukan sumber masalah organisasi, manajer perlu melihat baik di dalam maupun di luar organisasi.

2. Memutuskan perubahan yang akan dibuat

Setelah manajer mengidentifikasi sumber masalah, mereka harus memutuskan apa yang mereka pikirkan mengenai keadaan masa depan yang ideal bagi organisasi dan mulai terlibat dalam perencanaan bagaimana mencapai keadaan masa depan organisasi tersebut.

- Langkah ini juga termasuk mengidentifikasi hambatan atau sumber resistensi terhadap perubahan. Hambatan untuk perubahan ditemukan pada tingkat korporasi, divisi, departemen, dan individu organisasi.
- Perubahan di tingkat korporasi, bahkan yang tampaknya sepele, secara signifikan dapat mempengaruhi bagaimana manajer divisi dan departemen berperilaku. Untuk alasan ini, strategi ini organisasi dan struktur dapat menjadi hambatan yang kuat untuk berubah.
- Apakah budaya perusahaan adalah adaptif atau lamban juga dapat memfasilitasi atau menghambat perubahan. Organisasi dengan budaya kewirausahaan dan budaya fleksibel jauh lebih mudah untuk perubahan dibandingkan dengan organisasi dengan budaya yang lebih kaku.
- Hambatan yang sama untuk mengubah eksis di tingkat divisi dan departemen juga. Manajer divisi mungkin berbeda dalam sikap mereka terhadap perubahan yang diusulkan oleh manajer puncak, dan jika kepentingan dan kekuasaan mereka tampaknya terancam, akan menolak perubahan tersebut. Manajer di semua tingkatan biasanya berjuang untuk melindungi kekuasaan dan pengendalian atas sumber daya mereka.
- Pada tingkat individual, orang sering resisten terhadap perubahan karena perubahan membawa ketidakpastian dan stres. Manajer harus mengenali dan mempertimbangkan hambatan potensial yang dapat membuat perubahan menjadi proses yang lambat.
- Meningkatkan komunikasi dan memberdayakan karyawan dengan mengundang mereka untuk berpartisipasi dalam perencanaan untuk perubahan dapat membantu untuk mengatasi hambatan dan menghilangkan ketakutan.
- Selain itu, manajer kadang-kadang bisa mengatasi perlawanan dengan menekankan kelompok atau tujuan bersama seperti efisiensi dan efektivitas organisasi.
- Semakin besar dan lebih kompleks sebuah organisasi, semakin kompleks proses perubahan.

3. Melaksanakan Perubahan

Umumnya manajer memperkenalkan dan mengelola perubahan dari atas ke bawah atau dari bawah ke atas.

- Perubahan dari atas ke bawah diimplementasikan dengan cepat. Top manajer mengidentifikasi perlunya perubahan, memutuskan apa yang harus dilakukan, dan kemudian bergerak cepat untuk menerapkan perubahan di seluruh organisasi.
- Perubahan dari bawah ke atas biasanya lebih bertahap. Top manajer berkonsultasi dengan manajer lini tengah dan pertama, dan kemudian dari waktu ke waktu, manajer di semua tingkatan bekerja untuk mengembangkan rencana rinci untuk perubahan. Sebuah keuntungan besar dari perubahan bawah ke atas adalah bahwa hal itu dapat mengkooptasi resistensi terhadap perubahan dari karyawan.

4. Mengevaluasi Perubahan

Langkah terakhir dalam proses perubahan adalah untuk mengevaluasi seberapa sukses upaya perubahan telah meningkatkan kinerja organisasi.

- Menggunakan pengukuran seperti pangsa pasar, keuntungan, atau kemampuan manajer untuk memenuhi tujuan mereka, manajer dapat membandingkan seberapa baik kinerja suatu organisasi setelah melakukan perubahan dengan kinerjanya sebelum perubahan.
- Manajer juga dapat menggunakan *benchmarking*, yang merupakan perbandingan kinerja mereka pada dimensi tertentu dengan kinerja organisasi berkinerja tinggi, untuk menentukan seberapa sukses usaha perubahan telah. *Benchmarking* adalah alat kunci dalam manajemen kualitas total.

Masalah dalam Perubahan

Banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan. Masalah yang paling sering dan menonjol adalah “penolakan atas perubahan itu sendiri”. Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (***resistance to change***). Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan.

Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa jelas kelihatan (eksplisit) dan segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya; atau bisa juga tersirat (implisit), dan lambat laun, misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat, dan lain sebagainya.

Tiga alasan penolakan terhadap perubahan

- Ketidakpastian
- Kerugian pribadi
- Tidak menguntungkan

Taktik Mengatasi Penolakan Atas Perubahan

Coch dan French Jr. mengusulkan ada enam taktik yang bisa dipakai untuk mengatasi resistensi perubahan.

1. Pendidikan dan Komunikasi. Berikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat, dari diadakannya perubahan kepada semua pihak. Komunikasikan dalam berbagai macam bentuk. Ceramah, diskusi, laporan, presentasi, dan bentuk-bentuk lainnya.
2. Partisipasi. Ajak serta semua pihak untuk mengambil keputusan. Pimpinan hanya bertindak sebagai fasilitator dan motivator. Biarkan anggota organisasi yang mengambil keputusan
3. Memberikan kemudahan dan dukungan. Jika pegawai takut atau cemas, lakukan konsultasi atau bahkan terapi. Beri pelatihan-pelatihan. Memang memakan waktu, namun akan mengurangi tingkat penolakan.
4. Negosiasi. Cara lain yang juga bisa dilakukan adalah melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang menentang perubahan. Cara ini bisa dilakukan jika yang menentang mempunyai kekuatan yang tidak kecil. Misalnya dengan serikat pekerja. Tawarkan alternatif yang bisa memenuhi keinginan mereka
5. Manipulasi dan Kooptasi. Manipulasi adalah menutupi kondisi yang sesungguhnya. Misalnya memlintir (twisting) fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yang negatif, sebarikan rumor, dan lain sebagainya. Kooptasi dilakukan dengan cara memberikan kedudukan penting kepada pimpinan penentang perubahan dalam mengambil keputusan.
6. Paksaan. Taktik terakhir adalah paksaan. Berikan ancaman dan jatuhkan hukuman bagi siapapun yang menentang dilakukannya perubahan.

Penolakan Perubahan

Untuk keperluan analitis, dapat dikategorikan sumber penolakan atas perubahan, yaitu penolakan yang dilakukan oleh **individual** dan yang dilakukan oleh **kelompok atau organisasional**.

Resistensi Individual

Karena persoalan kepribadian, persepsi, dan kebutuhan, maka individu punya potensi sebagai sumber penolakan atas perubahan.

KEBIASAAN . Kebiasaan merupakan pola tingkah laku yang kita tampilkan secara berulang-ulang sepanjang hidup kita. Kita lakukan itu, karena kita merasa nyaman, menyenangkan. Bangun pukul 5 pagi, ke kantor pukul 7, bekerja, dan pulang pukul 4 sore. Istirahat, nonton TV, dan tidur pukul 10 malam. Begitu terus kita lakukan sehingga terbentuk satu pola kehidupan sehari-hari. Jika perubahan berpengaruh besar terhadap pola kehidupan tadi maka muncul mekanisme diri, yaitu penolakan.

RASA AMAN

Jika kondisi sekarang sudah memberikan rasa aman, dan kita memiliki kebutuhan akan rasa aman relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun besar. Mengubah cara kerja padat karya ke padat modal memunculkan rasa tidak aman bagi para pegawai.

FAKTOR EKONOMI

Faktor lain sebagai sumber penolakan atas perubahan adalah soal menurunnya pendapatan. Pegawai menolak konsep 5 hari kerja karena akan kehilangan upah lembur.

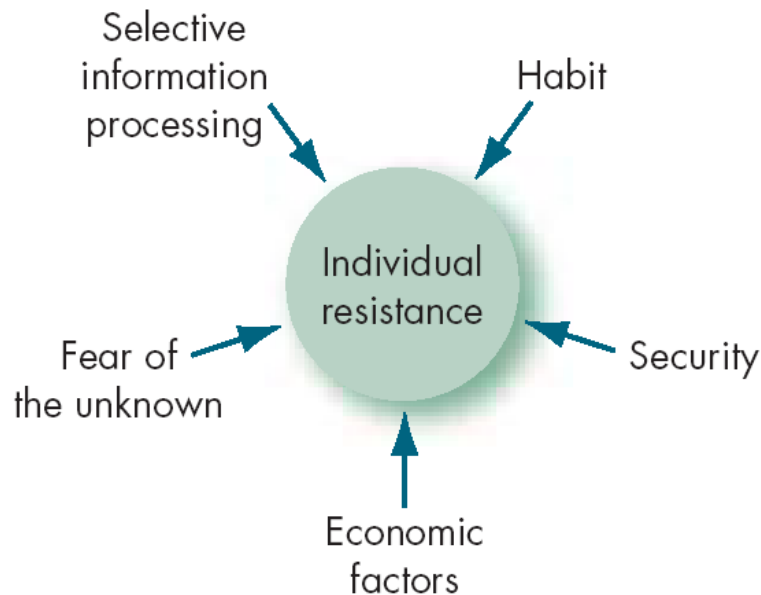
TAKUT AKAN SESUATU YANG TIDAK DIKETAHUI

Sebagian besar perubahan tidak mudah diprediksi hasilnya. Oleh karena itu muncul ketidakpastian dan keraguran. Kalau kondisi sekarang sudah pasti dan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti, maka orang akan cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan.

PERSEPSI

Persepsi cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya. Cara pandang ini mempengaruhi sikap. Pada awalnya program keluarga berencana banyak ditolak oleh masyarakat, karena

banyak yang memandang program ini bertentangan dengan ajaran agama, sehingga menimbulkan sikap negatif.



Sumber: Robbin dan Judge (2011)

Resistensi Organisasional

Organisasi, pada hakekatnya memang konservatif. Secara aktif mereka menolak perubahan. Misalnya saja, organisasi pendidikan yang mengenal-doktrin keterbukaan dalam menghadapi tantangan ternyata merupakan lembaga yang paling sulit berubah. Sistem pendidikan yang sekarang berjalan di sekolah-sekolah hampir dipastikan relatif sama dengan apa yang terjadi dua puluh lima tahun yang lalu, atau bahkan lebih. Begitu pula sebagian besar organisasi bisnis. Terdapat enam sumber penolakan atas perubahan.

INERSIA STRUKTURAL

Artinya penolakan yang terstruktur. Organisasi, lengkap dengan tujuan, struktur, aturan main, uraian tugas, disiplin, dan lain sebagainya menghasilkan stabilitas. Jika perubahan dilakukan, maka besar kemungkinan stabilitas terganggu.

FOKUS PERUBAHAN BERDAMPAK LUAS

Perubahan dalam organisasi tidak mungkin terjadi hanya difokuskan pada satu bagian saja karena organisasi merupakan suatu sistem. Jika satu bagian diubah maka bagian lain pun terpengaruh olehnya. Jika manajemen mengubah proses kerja dengan teknologi baru tanpa mengubah struktur organisasinya, maka perubahan sulit berjalan lancar.

INERSIA KELOMPOK KERJA

Walau ketika individu mau mengubah perilakunya, norma kelompok punya potensi untuk menghalanginya. Sebagai anggota serikat pekerja, walau sebagai pribadi kita setuju atas suatu perubahan, namun jika perubahan itu tidak sesuai dengan norma serikat kerja, maka dukungan individual menjadi lemah.

ANCAMAN TERHADAP KEAKHLIAN

Perubahan dalam pola organisasional bisa mengancam keakhlian kelompok kerja tertentu. Misalnya, penggunaan komputer untuk merancang suatu desain, mengancam kedudukan para juru gambar.

ANCAMAN TERHADAP HUBUNGAN KEKUASAAN YANG TELAH MAPAN.

Mengintroduksi sistem pengambilan keputusan partisipatif seringkali bisa dipandang sebagai ancaman kewenangan para penyelia dan manajer tingkat menengah.

ANCAMAN TERHADAP ALOKASI SUMBERDAYA

Kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya dengan jumlah relatif besar sering melihat perubahan organisasi sebagai ancaman bagi mereka. Apakah perubahan akan mengurangi anggaran atau pegawai kelompok kerjanya?.



Sumber: Robbin dan Judge (2011)

Proses Efektif Perubahan Organisasi

Dua hal menjadi penyebab kegagalan melaksanakan perubahan adalah pertama orang tidak mau (tidak mampu) untuk mengubah sikap dan tingkah laku yang sudah lama menjadi

kebiasaan. Kedua orang yang mencoba cara kerja berbeda dalam waktu singkat, bila diberi kebebasan cenderung untuk kembali ke pola tingkah laku yang sudah menjadi kebiasaan.

Mengapa Karyawan Menolak Perubahan di Tempat Kerja ?

1. Kecenderungan individu terhadap perubahan.
2. Kejutan dan ketakutan terhadap sesuatu yang asing.
3. Iklim ketidakpercayaan.
4. Ketakutan akan kegagalan.
5. Kehilangan status dan/atau keamanan pekerjaan.
6. Tekanan dari rekan.
7. Gangguan terhadap tradisi budaya dan/atau hubungan kelompok.
8. Konflik kepribadian.
9. Kurangnya taktik dan/atau penentuan waktu yang buruk.
10. Sistem penghargaan yang tidak memperkuat.

Aktivitas dalam mengurangi halangan interpersonal, kelompok, dan organisasi terhadap pembelajaran :

1. Mengukur dan menghargai pembelajaran.
2. Meningkatkan dialog terbuka dan jujur.
3. Menurunkan konflik.
4. Meningkatkan komunikasi.
5. Mempromosikan kerja tim.
6. Menghargai pengambilan resiko dan inovasi.
7. Menurunkan ketakutan akan kegagalan.
8. Meningkatkan pembagian kesuksesan.
9. Mengurangi stresor dan frustrasi.
10. Mengurangi kompetisi internal.
11. Meningkatkan kerjasama dan kolaborasi.
12. Menciptakan keamanan psikologis dan lingkungan yang nyaman.

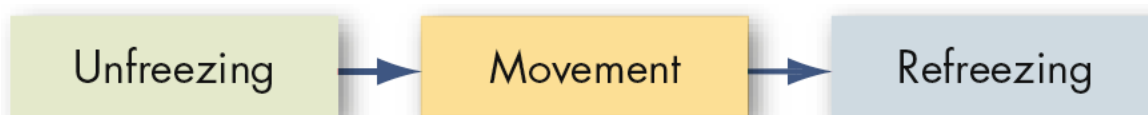
Taktik Mengatasi Penolakan Atas Perubahan

Coch dan French Jr. mengusulkan ada enam taktik yang bisa dipakai untuk mengatasi resistensi perubahan

1. Pendidikan dan Komunikasi. Berikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat, dari diadakannya perubahan kepada semua pihak. Komunikasikan dalam berbagai macam bentuk. Ceramah, diskusi, laporan, presentasi, dan bentuk-bentuk lainnya.
2. Partisipasi. Ajak serta semua pihak untuk mengambil keputusan. Pimpinan hanya bertindak sebagai fasilitator dan motivator. Biarkan anggota organisasi yang mengambil keputusan
3. Memberikan kemudahan dan dukungan. Jika pegawai takut atau cemas, lakukan konsultasi atau bahkan terapi. Beri pelatihan-pelatihan. Memang memakan waktu, namun akan mengurangi tingkat penolakan.
4. Negosiasi. Cara lain yang juga bisa dilakukan adalah melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang menentang perubahan. Cara ini bisa dilakukan jika yang menentang mempunyai kekuatan yang tidak kecil. Misalnya dengan serikat pekerja. Tawarkan alternatif yang bisa memenuhi keinginan mereka
5. Manipulasi dan Kooptasi. Manipulasi adalah menutupi kondisi yang sesungguhnya. Misalnya memlintir (twisting) fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yang negatif, sebarikan rumor, dan lain sebagainya. Kooptasi dilakukan dengan cara memberikan kedudukan penting kepada pimpinan penentang perubahan dalam mengambil keputusan.
6. Paksaan. Taktik terakhir adalah paksaan. Berikan ancaman dan jatuhkan hukuman bagi siapapun yang menentang dilakukannya perubahan.

Pendekatan dalam Manajemen Perubahan Organisasi

Pendekatan klasik yang dikemukakan oleh Kurt Lewin mencakup tiga langkah. Pertama : **UNFREEZING the status quo**, lalu **MOVEMENT to the new state**, dan ketiga **REFREEZING the new change to make it pemanent**.



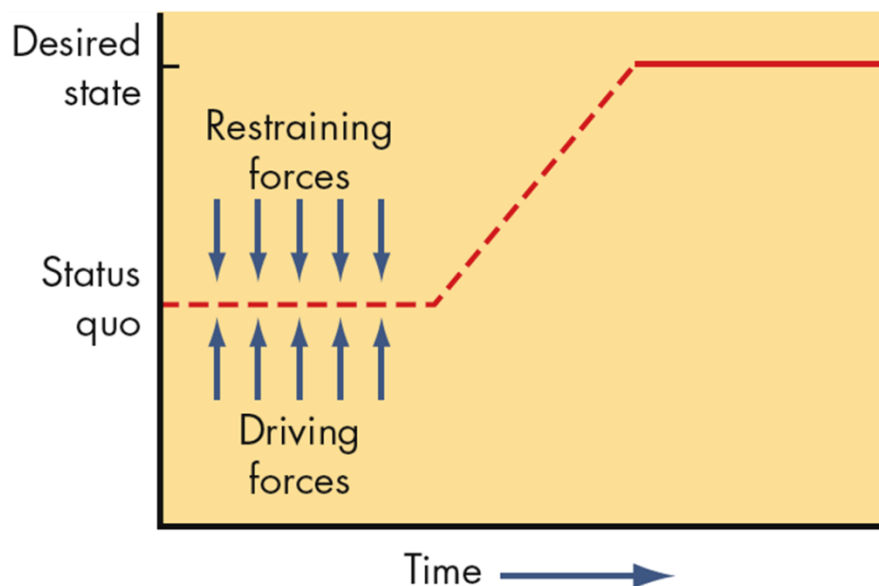
Selama proses perubahan terjadi terdapat kekuatan-kekuatan yang mendukung dan yang menolak . Melalui strategi yang dikemukakan oleh Kurt Lewin, kekuatan pendukung akan semakin banyak dan kekuatan penolak akan semakin sedikit.

Unfreezing : Upaya-upaya untuk mengatasi tekanan-tekanan dari kelompok penentang dan pendukung perubahan. Status quo dicairkan, biasanya kondisi yang sekarang berlangsung (status quo) diguncang sehingga orang merasa kurang nyaman.

Movement : Secara bertahap (step by step) tapi pasti, perubahan dilakukan. Jumlah penentang perubahan berkurang dan jumlah pendukung bertambah. Untuk mencapainya, hasil-hasil perubahan harus segera dirasakan.

Refreezing : Jika kondisi yang diinginkan telah tercapai, stabilkan melalui aturan-aturan baru, sistem kompensasi baru, dan cara pengelolaan organisasi yang baru lainnya. Jika berhasil maka jumlah penentang akan sangat berkurang, sedangkan jumlah pendukung makin bertambah.

Unfreezing the Status Quo



Sumber: Robbin dan Judge (2011)

Persoalan Kontemporer dalam Mengelola Perubahan

A. Mengubah Budaya Organisasi

- Memahami faktor-faktor situasional, yaitu:
- Terjadinya krisis yang dramatis
- Pergantian pimpinan
- Organisasi itu muda dan kecil
- Budaya itu lemah
- Bagaimana perubahan budaya dapat dicapai?

B. Melaksanakan TQM

C. Rekayasa Ulang

- TQM lawan Rekayasa Ulang

D. Mengelola tempat kerja yang dirampingkan

E. Menangani stres karyawan:

- Sumber-sumber Stres: Kepribadian, Faktor-faktor pribadi yang terkait dengan pekerjaan
- Gejala-gejala Stres: Fisiologis, Psikologis, Perilaku

Kekuatan-kekuatan untuk Perubahan

1. Kekuatan Internal (beasal dari dalam organisasi)

Masalah / Prospek SDM :

- Kebutuhan yang tidak terpenuhi
- Ketidak puasan kerja
- Absensi dan perputaran pekerja
- Produktivitas
- Partisipasi / saran

Perilaku Kepuasan Manajerial :

- Konflik
- Kepemimpinan
- Sistem penghargaan
- Reorganisasi struktural

2. Kekuatan Eksternal (berasal dari luar organisasi)

Karakteristik Demografi :

- Umur

- Pendidikan
- Tingkat ketrampilan
- Jender
- Imigrasi

Kemajuan Teknologi :

- Otomatisasi manufaktur
- Otomatisasi kantor

Perubahan Pasar :

- Merger dan akuisisi
- Persaingan domestik dan internasional
- Resesi

Tekanan Sosial dan Politik :

- Perang
- Nilai-nilai
- Kepemimpinan

Merangsang Inovasi

Inovasi adalah proses mengambil gagasan yang kreatif dan mengubahnya menjadi produk, jasa atau metode operasi yang bermanfaat

Variabel-variabel Inovasi:

- Variabel struktur:
 1. Struktur organik
 2. Sumber daya yang melimpah
 3. Komunikasi antar unit yang intensif
- Variabel budaya:
 1. Penerimaan ambiguitas
 2. Toleransi pada hal yang tidak praktis
 3. Kendali eksternal yang rendah
 4. Toleransi terhadap risiko
 5. Toleransi terhadap konflik
 6. Memusatkan pikiran pada tujuan akhir
 7. Memusatkan pikiran pada system terbuka
- Variabel sumber daya:

1. Komitmen yang tinggi pada pelatihan dan pengembangan
2. Keselamatan kerja yang tinggi
3. Orang-orang yang kreatif

MENGELOLA KREATIVITAS DAN INOVASI

Untuk membuat organisasi mampu menggunakan kreativitas seefektif mungkin, manajer harus mengambil langkah-langkah untuk mendorong proses ini. Ada tiga langkah proses kreatif dalam organisasi, yaitu:

1. Menghasilkan ide:

Menghasilkan ide dalam sebuah organisasi tergantung pada arus manusia dan informasi antara perusahaan dan lingkungannya. Misalnya, inovasi teknologi yang besar dihasilkan sebagai jawaban atas kondisi di pasar. Bila manajer organisasi tidak menyadari bahwa ada permintaan potensial untuk produk baru atau ada ketidakpuasan pada produk yang sudah ada, mereka tidak layak mencari inovasi.

2. Pengembangan ide:

Perkembangan ide tergantung pada budaya organisasi dan proses dalam organisasi. Karakteristik, nilai, proses organisasi, dan struktur organisasi dapat menjadi faktor pendukung atau menghambat pengembangan dan penggunaan ide kreatif. (contoh: struktur organisasi yang kaku akan menghambat pengembangan ide)

3. Implementasi:

Tahap implementasi dari proses kreatif dalam organisasi terdiri dari langkah-langkah yang membawa pemecahan atau penciptaan pasar. Contoh: untuk industri manufaktur langkah-langkah ini termasuk rekayasa, penentuan peralatan, pembuatan di pabrik, uji pemasaran, dan promosi.

Bibliography

- Abdullah RB, Musa, Mushaireen., Zahari, Harnizam., Rahman, Razman., Khalid, Khazainah., 2012, The Study of Employee Satisfaction and its Effects towards Loyalty in Hotel Industry in Klang Valley, Malaysia, International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 3 [Special Issue - January 2011].
- Afif, Faisal (2013) Komunikasi dan Manajemen Konflik, Universitas Bina Nusantara.
- Bateman, Thomas S & Snell, Scott A. 2002. *Management Competing in the New Era*, 5th Edition, McGraw-Hills Companies Inc, New York.
- Dizgah, MR., Chegini, MG., Bisokhan, Roghayeh., 2012, Relationship between Job Satisfaction and Employee Job Performance in Guilan Public Sector Journal of Basic and Applied Scientific Research, ISSN 2090-4304, 2(2)1735-1741, 2012.
- Fahmi, Irfan. *Perilaku Organisasi, Teori, Aplikasi, dan Kasus*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Grandey, Alicia, A.2000. *Emotion Regulation In The Workplace : A New Way to Conceptualize Emotional Labor*. Jurnal of Occupational health Psychology. 95-110
- Hasan,I.,2004, Pokok –pokok Materi Teori Pengambilan Keputusan, Jakart: Ghalia Indonesia.
- Hunsaker, Philip L. & Alessandra, Anthony J., *The art of Managing People*, New York, Simon & Schuster Inc. 2010
- Ivancevich, John. M., Konopaske, Robert., & Matteson, Michael. T. 2008. *Organizational Behavior and Management*, International Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Jones, Gareth R., and Jennifer M. George, *Essentials of Contemporary Management*, Fifth Edition, Mc Graw-Hill 2013
- Kreitner, Robert. & Kinicki, Angelo. 2010, *Organizational Behavior*, Fifth Edition, Mc.Graw-Hill Higher Education.
- Luthans, Fred. 2006. *Organizational Behavior*. Eight Edition, Mc.Growth-Hill Book co-Singapore.
- McShane, Steven, L. Mary, A., Von Glinow.*Organizational Behavior*.Mcgraw Hill. 2012.
- Qureshi, JA., Hayat, Khansa., Ali Mehwish., Sarwat, Nosheen., 2011, Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance, Evidence from Pakistan, Journal of Contemporary Research in Business, Vol 3, No 4, Aug 2011.
- Robbin, Stephen, and Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson, 2011.
- Sanders, Janet H. 2013. Impact of Management Theories X, Y, and Z on Lean Six Sigma *Proceedings of the 2013 Industrial and Systems Engineering Research Conference*, 2195-2200.
- Schermerhorn Jr, John R. 2012, *Management*, seventh edition, John Wiley & Sons, Inc
- Sopiah. *Perilaku Organisasi*. CV Andi Offset. Yogyakarta. 2008
- Sule, Erni Tisnawati, and Kurniawan Saefullah. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2013.
- Yukl, Gary. 2009. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, edisi kelima, edisi terjemahan, Penerbit PT. Indeks, Jakarta.

