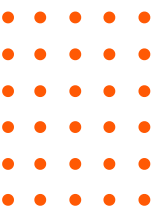




ISBN 978-623-198-141-7



PERILAKU DAN BUDAYA ORGANISASI



**I Nyoman Wahyu Widiana
Rusydi Fauzan
Budi Akhmad Tarigan
Aprizal
Pusporini Palupi Jamaludin
Nurdiansyah
Nurlaela Jauhar
Daniel Kurniawan
Hilarius Wandan
Eneng Wiliana
Monica Feronica Bormasa**

PERILAKU DAN BUDAYA ORGANISASI

I Nyoman Wahyu Widiana

Rusydi Fauzan

Budi Akhmad Tarigan

Aprizal

Pusporini Palupi Jamaludin

Nurdiansyah

Nurlaela Jauhar

Daniel Kurniawan

Hilarius Wandan

Eneng Wiliana

Monica Feronica Bormasa



PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

PERILAKU DAN BUDAYA ORGANISASI

Penulis :

I Nyoman Wahyu Widiana

Rusydi Fauzan

Budi Akhmad Tarigan

Aprizal

Pusporini Palupi Jamaludin

Nurdiansyah

Nurlaela Jauhar

Daniel Kurniawan

Hilarius Wandan

Eneng Wiliana

Monica Feronica Bormasa

ISBN : 978-623-198-141-7

Editor : Diana Purnama Sari., M.E

Penyunting : Tri Putri Wahyuni, S.Pd

Desain Sampul dan Tata Letak : Atyka Trianisa, S.Pd

Penerbit : PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jl. Pasir Sebelah No. 30 RT 002 RW 001

Kelurahan Pasie Nan Tigo Kecamatan Koto Tangah

Padang Sumatera Barat

Website : www.globaleksekutifteknologi.co.id

Email : globaleksekutifteknologi@gmail.com

Cetakan pertama, Maret 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT dalam segala kesempatan. Sholawat beriring salam dan doa kita sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. Alhamdulillah atas Rahmat dan Karunia-Nya penulis telah menyelesaikan Buku Perilaku Dan Budaya Organisasi ini.

Buku Ini Membahas Konsep perilaku dan budaya organisasi, Dasar perilaku budaya organisasi dalam konteks organisasi pendidikan, Keragaman budaya dan teori budaya organisasi, Perilaku individu dalam organisasi, Teori kelompok dan perilaku kelompok, Teori konten, Teori proses, Teori kepemimpinan, Teori konflik dan cara penyikapinya, Teori dan konsep negosiasi, Pengambilan keputusan dalam organisasi.

Proses penulisan buku ini berhasil diselesaikan atas kerjasama tim penulis. Demi kualitas yang lebih baik dan kepuasan para pembaca, saran dan masukan yang membangun dari pembaca sangat kami harapkan.

Penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dalam penyelesaian buku ini. Terutama pihak yang telah membantu terbitnya buku ini dan telah mempercayakan mendorong, dan menginisiasi terbitnya buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi masyarakat Indonesia.

Padang, Maret 2023

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR.....	vi
DAFTAR TABEL	vii
BAB 1 KONSEP PERILAKU DAN BUDAYA	
ORGANISASI	1
1.1 Konsep Budaya Organisasi.....	1
1.2 Pembentukan Budaya Organisasi.....	4
1.3 Aspek Budaya Organisasi.....	5
1.4 Fungsi Budaya Organisasi.....	6
1.5 Ciri Dan Karakteristik Budaya Organisasi.....	6
1.6 Jenis Budaya Organisasi	8
1.7 Elemen Budaya Organisasi.....	10
DAFTAR PUSTAKA.....	12
BAB 2 DASAR PERILAKU DAN BUDAYA	
ORGANISASI	13
2.1 Pendahuluan	13
2.2 Definisi Perilaku Organisasi dan Budaya Organisasi Serta Kaitannya.....	14
2.3 Topik Utama Dalam Perilaku Organisasi	15
2.4 Dampak Pengelolaan Perilaku Organisasi.....	16
2.5 Dimensi yang Mempengaruhi Budaya Organisasi.....	19
2.6 Tipe Budaya Organisasi	20
2.7 Penutup.....	22
DAFTAR PUSTAKA.....	23
BAB 3 KERAGAMAN BUDAYA DAN TEORI	
BUDAYA ORGANISASI	27
3.1 Pendahuluan	27
3.2 Keragaman Budaya	28
3.3 Teori Budaya Organisasi	29
3.4 Unsur Budaya Organisasi.....	31

3.5 Karakteristik Budaya Organisasi.....	32
3.6 Fungsi budaya Organisasi	34
3.7 Komponen Budaya Organisasi	38
3.8 Jenis Budaya Organisasi.....	39
3.9 Indikator Budaya Organisasi	40
DAFTAR PUSTAKA	41
BAB 4 PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI	43
4.1 Definisi Perilaku Individu dalam Organisasi	43
4.2 Berbagai Tingkat Analisis untuk Perilaku Individu dalam Organisasi	48
4.3 Metode untuk Memahami Perilaku Individu	48
4.4 Metode Memahami Perilaku Individu	49
4.5 Gagasan Perilaku Individu dalam Organisasi Globalisasi	50
DAFTAR PUSTAKA	53
BAB 5 TEORI KELOMPOK DAN PERILAKU KELOMPOK.....	55
5.1 Pendahuluan.....	55
5.2 bentuk – bentuk kelompok.....	56
5.3 Alasan terbentuknya suatu kelompok	57
5.4 Proses dalam pembentukan kelompok.....	59
5.5 Perilaku kelompok.....	61
5.6 Faktor yang mempengaruhi perilaku	62
5.7 Perubahan Perilaku	63
BAB 6 TEORI KONTEN	67
6.1 Pendahuluan.....	67
6.2 Pengertian Motivasi.....	68
6.3 Perspektif tentang Teori Motivasi	69
DAFTAR PUSTAKA	76
BAB 7 TEORI PROSES.....	77
7.1 Pendahuluan.....	77
7.2 Teori Proses.....	78
7.2.1 Teori Harapan.....	79

7.2.2 Teori Penguatan	82
7.2.3 Teori Keadilan	88
DAFTAR PUSTAKA	91
BAB 8 TEORI KEPEMIMPINAN	93
8.1 Pendahuluan	93
8.2 Evolusi Teori Kepemimpinan	95
8.3 Definisi Kepemimpinan	97
8.4 Kepemimpinan Strategis	99
8.5 Kepemimpinan dan Kekuasaan	103
8.6 Gaya Kepemimpinan	105
DAFTAR PUSTAKA	108
BAB 9 TEORI KONFLIK DAN CARA MENYIKAPINYA...111	
9.1 Pendahuluan	111
9.2 Konflik	112
9.2.1 Pengertian Konflik	112
9.2.2 Bentuk-bentuk Konflik	114
9.2.3 Penyebab Terjadinya Konflik	117
9.3 Cara Menyikapi Konflik	121
DAFTAR PUSTAKA	126
BAB 10 TEORI DAN KONSEP NEGOSIASI	127
10.1 Definisi Negosiasi	127
10.2 Tujuan Negosiasi	128
10.3 Karakteristik Negosiasi	130
10.4 Prinsip -prinsip Dasar Negosiasi	133
DAFTAR PUSTAKA	137
BAB 11 PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM	
ORAGANISASI.....	139
11.1 Pendahuluan	139
11.2 Pengertian Pengambilan Keputusan	140
11.3 Tujuan Pengambilan Keputusan	141
11.4 Proses Pengambilan Keputusan	142
11.5 Macam-Macam Pengambilan Keputusan	144
11.6 Model Pengambilan Keputusan	145

11.7 Faktor Pengambilan Keputusan..... 147

DAFTAR PUSTAKA 149

BIODATA PENULIS

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 :	Pembentukan Budaya Organisasi	5
Gambar 1.2 :	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dan kepuasan.....	8
Gambar 6.1 :	<i>Teori Hierarki Kebutuhan Maslow: Lima Tingkat Kebutuhan</i>	<i>70</i>
Gambar 6.2 :	Teori Hierarki Kebutuhan Maslow: Lima Tingkat Kebutuhan (Lanjutan)	70
Gambar 8.1 :	Model EEL untuk Praktisi Kepemimpinan	103
Gambar 10.1 :	Struktur Negosiasi Umum	135
Gambar 10.2 :	Struktur Negosiasi Komplek.....	135

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 : Pergeseran Paradigma Budaya Organisasi ... 4

Tabel 2.1 : Tipe budaya organisasi yang ada di
dalam perusahaan..... 21

BAB 1

KONSEP PERILAKU DAN BUDAYA ORGANISASI

I Nyoman Wahyu Widiyana

1.1 Konsep Budaya Organisasi

Budaya saat ini telah jadi sesuatu konsep terutama dalam sesuatu warga dalam makna luas meliputi interaksi satu orang dengan orang lain serta mengaitkan kelompok. Budaya memiliki keragaman ras, etnis serta asal-usul orang. Kebalikannya, budaya mengacu pada metode hidup dalam sesuatu organisasi. Budaya organisasi mencerminkan hawa ataupun atmosfer emosional serta psikologis. Ini tercantum moral karyawan, perilaku serta tingkatan produktivitas. Tidak hanya itu, budaya organisasi pula mencakup symbol (aksi, rutinitas, obrolan, dll) serta arti lain yang terpaut dengan simbol tersebut. Organisasi ialah mencerminkan kehidupan manusia. Achmad Sobirin (2007) organisasi merupakan unit sosial yang terencana dalam jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang ataupun lebih yang bekerja bersama-sama dan terkoordinasi, memiliki pola kerja tertentu yang terstruktur, serta didirikan untuk menggapai tujuan bersama ataupun satu tujuan yang sudah ditetapkan lebih dahulu. Organisasi merupakan sesuatu kelompok orang dalam sesuatu wadah buat tujuan bersama. Organisasi ialah suatu sistem sosial yang terpola kerja yang tertib yang dibuat oleh manusia demi menggapai tujuan tertentu.

Biasanya manusia dipengaruhi oleh budaya dimana dia terletak, semacam nilai-nilai, kepercayaan serta sikap sosial/

warga, yang setelah itu menciptakan budaya sosial ataupun budaya warga. Perihal yang sama pula hendak terjalin untuk anggota organisasi dengan seluruh nilai kepercayaan serta perilakunya dalam organisasi, yang setelah itu menghasilkan budaya organisasi. Bersumber pada penjelasan di atas, bisa dikatakan kalau budaya organisasi pada dasarnya mewakili norma- norma sikap yang diiringi oleh para anggota organisasi, tercantum mereka yang terdapat di dalam hierarki organisasi, sehingga budaya organisasi tersebut sangat berarti kedudukannya dalam menunjang terciptanya sesuatu organisasi yang efisien. Lebih khusus lagi, budaya organisasi bisa berfungsi dalam menghasilkan jati diri, meningkatkan keikatan individu dengan organisasi sekaligus menyajikan pedoman sikap kerja.

Riyan Sisiawan (2013: 133) budaya organisasi merupakan selaku pola dari artifak, keyakinan, norma, nilai serta alasan yang dipegang oleh organisasi. Yosi Herfina(2014: 10) budaya organisasi(industri) merupakan kumpulan dari budaya- budaya dan karakter dari anggota industri, jadi sesuatu kesatuan budaya ataupun yang menggambarkan budaya sesuatu organisasi industri. Budaya organisasi ialah sesuatu sistem di mana keyakinan serta nilai disebarkan dalam kelompok ataupun organisasi tersebut. Nilai- nilai berpedoman dalam tumbuh pada organisasi buat memandu sikap anggotanya. Budaya organisasi terdiri dari norma, nilai, anggapan, kepercayaan selaku pedoman acuan dalam berorganisasi. Berbeda organisasi hendak berbeda pula buat budayanya, terdapat budaya yang sesuai digunakan kepada anggota ataupun karyawan baru tetapi belum pasti sesuai digunakan di organisasi yang lain.

Budaya organisasi merupakan sesuatu falsah yang didasari oleh pemikiran hidup selaku nilai- nilai yang jadi watak serta kekuatan pendorong, membudaya dalam

kehidupan sesuatu kelompok warga ataupun organisasi yang tercermin menjadi perilaku. Budaya organisasi dapat dialami keberadaannya lewat sikap anggota/ karyawan di dalam organisasi itu sendiri. Kebudayaan tersebut membagikan pola cara- cara berpikir, merasa, menjawab serta menuntun para anggota organisasi dalam mengambil keputusan ataupun kegiatan- kegiatan yang lain dalam organisasi. Oleh sebab itu, budaya organisasi hendak mempengaruhi pada sikap orang dan kelompok di dalam organisasi, dan hendak mempengaruhi pula pada prestasi orang tersebut, serta sekaligus secara bersama- sama hendak mempengaruhi pada efektif- tidaknya pencapaian tujuan sesuatu organisasi (Mohyi, 1999). Hakim(2014: 256) merupakan sesuatu sistem yang maknanya dianut serta diterima oleh para anggotanya, sehingga membedakan organisasi itu dengan yang lain. Soetopo(2010) menekankan budaya organisasi selaku kerangka kerja. Anggapan meliputi sikap, nilai, norma, perilaku, serta harapan anggota organisasi.

Paradigma budaya organisasi yang lama hanya berorientasi kepada tujuan mencari profit tetapi pradigma yang baru saat ini telah berfokus kepada visi serta misi industri dan individu dengan kata lain bagaimana bisa mensejahterakan karyawan, meningkatkan kompetensi serta mutu karyawan. Bila terdahulu kaku saat ini paradigma yang terkini budayanya fleksibel, dinamis. Paradigma lama berorintasi kepada produk, saat ini berorientasi kepada pasar. Paradigma lama fokus kepada internal industri saat ini telah berfokus kepada eksternal perusahaan, keberlanjutan tempat usaha lewat komunitas warga. Terdahulu hanya bermain pada area regional kini telah beralih ke global, lebih luas lagi tidak cuma lokal, nasional ataupun internasional. Saat ini pemberdayaan karyawan jadi fokus tidak lagi kepada pengarahan manajemen, sehingga karyawan lebih bisa mengimplementasikan inovasi,

keaktivitas serta ide-ide konsep terkini di organisasi. Paradigma baru berfokus kepada kreativitas, analisis serta intuisi dan menjalankan kerja sama.

Tabel 1.1 : Pergeseran Paradigma Budaya Organisasi

Paradigma Lama	Paradigma Baru
Orientasi tujuan jangka pendek	Fokus pada visi perusahaan dan individu
Budayanya kaku	Budayanya fleksibel
Orientasi pada produk	Orientasi pada pasar
Fokus pada internal perusahaan	Fokus pada lingkungan eksternal
Wawasan regional	Wawasan global
Pengarahan manajemen (<i>Management direction</i>)	Pemberdayaan karyawan (<i>Employee empowerment</i>)
Bias prosedur	Bias risiko
Fokus pada analisis	Fokus pada kreativitas, analisis dan intuisi
Fokus pada persaingan	Kerja sama

Sumber : Michael Marquardt dan Angus Reynolds dalam Kusdi, 2011

1.2 Pembentukan Budaya Organisasi

Pembentukan budaya organisasi tercermin pada gambar 1.1. Gambar tersebut menjelaskan bagaimana filosofi pendiri organisasi seperti visi, misi dan budaya asli berakar pada filosofi organisasi. Para pendiri, yang kemudian mempengaruhi standar organisasi. Pengambilan keputusan manajemen biasanya berdampak besar pada pembentukan budaya organisasi baik melalui perkataan atau pun perilaku dan menentukan lingkungan keseluruhan dari perilaku yang dapat diterima dan tidak dapat diterima. Sosialisasi anggota/karyawan tergantung pada seberapa sukses nilai-nilai anggota/karyawan baru dalam proses seleksi dan manajemen nilai organisasi apa yang lebih disukai untuk metode sosialisasi. Budaya organisasi yang asli berakar pada filosofi para pendiri

organisasi. Hal ini mempengaruhi beberapa kriteria yang digunakan dalam rekrutmen. Kemudian tindakan manajemen puncak menentukan perilaku apa yang dapat diterima dan tidak dapat diterima dalam perusahaan. Tingkat keberhasilan pendekatan ini akan ditentukan oleh seberapa baik karyawan menyelaraskan dengan masing-masing nilai organisasi dalam proses seleksi dan preferensi manajemen senior dalam pendekatan tersebut.



Gambar 1.1 : Pembentukan Budaya Organisasi
Sumber: Robbins (2002: 262)

1.3 Aspek Budaya Organisasi

Budaya dapat dipertahankan dengan mempertahankan tiga aspek berikut:

- 1) Seleksi. Anggota organisasi harus melewati seleksi yang ada sesuai dengan budaya organisasi tersebut, sehingga pada tahap ini organisasi akan mendapatkan anggota yang sesuai dengan budaya organisasi tersebut. Pada seleksi ini biasanya membutuhkan banyak tahapan mulai dari administrasi, tes tulis, wawancara sampai kepada tes kesehatan. Seleksi ini akan membuat budaya organisasi menjadi lebih kuat ketika mendapatkan kandidat yang sesuai dengan kemauan organisasi.

- 2) Manajemen senior. Manajemen senior biasanya telah mengetahui budaya organisasi yang telah lama ada di organisasi tersebut. Adanya manajemen senior ini akan menjadikan contoh kepada adik – adik junir di organisasi tersebut. Tindakan manajemen puncak menentukan standar yang dipegang dalam organisasi, tingkat kebebasan karyawan, dan sebagainya.
- 3) Mensosialisasikan. Perlu adanya sosialisasi budaya organisasi tersebut. Budaya tersebut diterapkan kepada anggota organisasi baik kepada pelaksana, pelayanan sampai kepada manajemen puncak.

1.4 Fungsi Budaya Organisasi

- 1) Menetapkan batasan antara organisasi, yang berarti kalau budaya menciptakan perbandingan yang jelas antara organisasi dengan organisasi yang lain.
- 2) Budaya bisa jadi identitas untuk para anggota- anggota organisasi.
- 3) Budaya bisa memudahkan munculnya komitmen bersama terhadap sesuatu yang lebih luas dari pada cuma hanya mengutamakan kepentingan individu.
- 4) Budaya bisa tingkatkan kemantapan sistem sosial.
- 5) Budaya merupakan perlengkapan pemersatubagi segala aspek organisasi serta industri.
- 6) Budaya berperan selaku mekanisme pembentuk arti serta kendali yang memandu serta membentuk perilaku serta prilaku para karyawan.

1.5 Ciri Dan Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi bisa jadi tidak selaras memakai budaya pada organisasi lain. Tetapi, budaya organisasi memperlihatkan fitur, watak ataupun karakteristik eksklusif yg

memperlihatkan kesamaan. Robbins (2002) terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi, yakni:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko ialah sepanjang mana sesuatu organisasi mendesak karyawan buat selaku inovatif& berani merogoh resiko. Tidak hanya itu, gimana organisasi menghargai aksi karyawan yg merogoh resiko& membuat peraturan karyawan.
- 2) Atensi terhadap lebih jelasnya ialah sepanjang mana organisasi mengharapakan karyawan memperlihatkan akurasi, analisis, atensi terhadap lebih jelasnya.
- 3) Orientasi output, khususnya sepanjang mana manajemen sungguh- sungguh dalam output daripada metode proses yg digunakan buat menggapai output tersebut.
- 4) Orientasi orang ialah sepanjang mana keputusan manajerial memperhitungkan dampak output dalam orang-orang pada organisasi.
- 5) Orientasi regu ialah sepanjang mana aktivitas kerja diorganisasikan pada kurang lebih regu daripada orang buat mempromosikan kerja sama.
- 6) Agresivitas ialah sepanjang mana orang- orang pada sesuatu organisasi militant, komprehensif buat mempraktikkan budaya organisasi memakai sebaik-baiknya.
- 7) Kestabilan (*stability*) ialah sepanjang mana kegiatan organisasi menekankan status quo jadi versus bagi perkembangan. Pangkal budaya organisasi ialah seperangkat karakteristik mendasar yg dipunyai si segala anggota organisasi.

Ciri yang berbeda ini bersinambung terus menerus dari dasar ke atas. Dengan melaksanakan evaluasi bersumber pada ciri tersebut antara lain bisa diperoleh cerminan organisasi yang lumayan lengkap. Bila kita memandang bagaimana

budaya organisasi tercipta dari awal sampai proses sosialisasi, pasti bukan perkara suka ataupun tidak suka dengan budaya organisasi yang terdapat. Tetapi diharapkan menginternalisasikan nilai- nilai serta ciri budaya organisasi. Robin(2002: 265) menjelaskan bagaimana nilai/ ciri budaya organisasi pengaruhi kinerja serta kepuasan pada gambar 1.2. Gambar 1.2 dapat dikatakan menggambarkan budaya organisasi selaku variabel.



Gambar 1.2 : Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dan kepuasan

Sumber: Robbins (2002: 262)

1.6 Jenis Budaya Organisasi

Budaya organisasi satu sama lain hendak berbeda. Terdapat pula 2 tipe budaya organisasi yang menghasilkan nilai serta kebijakan yang berbeda.

- 1) Budaya organisasi yang kokoh. Budaya organisasi yang kokoh merupakan tipe budaya organisasi yang mengacu pada keadaan di mana karyawan menciptakan sendiri budaya tersebut, hormati prinsip- prinsip pengorganisasian serta ikuti seluruh pedoman organisasi.

Tiap anggota sangat menikmati pekerjaan mereka serta memandang tiap pekerjaan selaku pengalaman baru dalam budaya industri yang kokoh. Maksudnya mereka siap dengan sepenuh hati ataupun rela menerima posisi serta tanggung jawabnya dalam sesuatu organisasi ataupun industri.

- 2) Budaya organisasi yang lemah. Budaya organisasi yang lemah merupakan tipe budaya organisasi yang tiap anggotanya menerima begitu saja posisi serta tanggung jawabnya sebab permasalahan kepemimpinan mereka. Mereka prihatin dengan kebijakan organisasi yang berbeda serta karenanya memandang organisasi selaku platform buat mencuri pemasukan. Tetapi, mereka tidak merasa tersambung dengan organisasi ataupun industri.

Erla Suanda(2003: 86), terdapat 3 jenis universal budaya organisasi: konstruktif, pasif- defensif, serta agresif-defensif. Tipe – tipe ini berbeda satu sama lain dengan klasifikasi yang berbeda. Kepercayaan normatif biasanya terdiri dari pemikiran serta kepercayaan orang tentang gimana anggota kelompok ataupun organisasi tertentu wajib melaksanakan kedudukan mereka serta berhubungan dengan orang lain.

- 1) Budaya konstruktif biasanya terdiri dari budaya yang mana mendorong karyawan berhubungan dengan orang lain serta melakukan tugas serta proyek mereka dengan metode yang menolong mereka penuhi kebutuhan mereka dalam perihal menggapai tujuan aktualisasi diri, rasa hormat manusia, serta kesatuan buat dipadati.
- 2) Budaya defensif pasif dicirikan oleh kepercayaan kalau perihal itu membolehkan karyawan berbicara dengan karyawan lain. Budaya ini mempromosikan kepercayaan

normatif tentang konformitas, konvensionalitas, keyakinan, serta penghindaran.

- 3) Organisasi dengan budaya defensif yang kasar mendesak karyawan mereka buat bekerja keras melindungi keselamatan serta status pekerjaan mereka. Tipe budaya ini biasanya lebih kepada pemikiran normatif yang biasanya terdapat konflik, kekuasaan, serta persaingan.

Budaya organisasi pada dasarnya susah dimengerti, tidak berwujud, implisit, serta menarik selaku soal biasa. Tiap warga mempunyai tipe budaya organisasi tertentu, sesuatu organisasi ataupun industri bisa mempunyai budaya organisasi dominan yang sama, namun industri mempunyai kepercayaan normatif serta ciri budaya organisasi yang berbeda.

1.7 Elemen Budaya Organisasi

Edgar Schein menyamakan budaya industri dengan gunung es yang cuma timbul selaku bagian dari totalitas. Apa yang kita amati dikala berhubungan, poster serta perkata mutiara yang terpampang di dekat kantor cumalah sebagian indikator budaya. Dalam sebagian permasalahan, itu apalagi retorik. Sebagian besar industri hendak menulis tentang integritas, kerja regu, serta fokus pada kepuasan pelanggan. Istilah-istilah ini berarti, apalagi sangat berarti, namun budaya tidak menyudahi di sana. Schein membagi budaya organisasi jadi 3 tingkatan.

- 1) Sesuatu yang terlihat. Aspek budaya yang berwujud diisyaratkan dengan seluruh yang bisa kita amati serta rasakan lewat panca indera semacam: terminologi industri, statment nilai inti, lagu ataupun lagu bukti diri industri, desain kantor, seragam, serta visualisasi nilai-nilai yang dianut, semacam poster bilik yang berisi kutipan inspirasional. Ini pula diketahui selaku artefak, ataupun

- komponen visual yang mewakili bukti diri unik sesuatu budaya dalam hubungannya dengan budaya lain.
- 2) Sesuatu yang tidak terlihat. Prinsip, nilai, serta anggapan yang memastikan perilaku benar ataupun salah dalam sesuatu organisasi. Aspek ini diisyaratkan dengan style bicara ataupun komunikasi, ketentuan tidak tertulis, kerutinan serta ketentuan tertulis yang mengendalikan etika serta perilaku kerja.
 - 3) Di dasar pemahaman. Ukuran ini yang sangat susah buat didefinisikan, apalagi terkadang owner budaya tidak menyadarinya. Kerap kali itu sudah jadi kondisi benak tanpa keraguan. Schein menyebut aspek ini selaku anggapan ataupun model yang mendasari yang paling tidak dipunyai oleh orang-orang mempengaruhi dalam organisasi. Ketidaksadaran ini jadi tempat lahirnya visi, nilai, serta seluruh atribut budaya. Contoh anggapan bawah yang disebutkan merupakan komentar manusia ataupun karyawan. Sebagian orang memandang manusia selaku entitas yang cenderung sesat bila tidak dikelola dengan baik. Yang lain memandang manusia selaku makhluk dengan kecenderungan buat berbuat baik, penuh kemampuan, serta dengan naluri positif yang tidak butuh dirawat.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Sobirin. 2007. Budaya Organisasi Pengertian, Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi. Yogyakarta : IBPP STIM YKPN.
- Hakim Abdul.2014, Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi, Semarang: EF Press Digimedia.
- Mohyi. 1999. Teori dan Perilaku Organisasi. Malang: UMM Press.
- Riyan sisiawan. 2013. Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Pembangunan Jawa-Bali Surabaya Unit Pelayanan Pemeliharaan. Jurnal Universitas Nahdatul Ulama Surabaya.
- Soetopo, Hidayat. 2010. Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Yosi Herfina,. 2014. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (PERSARO) Wilayah Riau Dan Kepri Area Pekanbaru. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau

BAB 2

DASAR PERILAKU DAN BUDAYA ORGANISASI

Oleh Rusydi Fauzan

2.1 Pendahuluan

Perusahaan untuk mencapai kesuksesannya harus dikelola dengan baik oleh manajer. Salah satu tantangan yang dihadapi oleh perusahaan yaitu terdapatnya perbedaan pada individu dan grup yang ada di dalam perusahaan. Sehingga muncul potensi konflik dan permasalahan dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal tersebut jika tidak dikelola dengan baik, akan menciptakan kekacauan di dalam perusahaan karena setiap pihak mendahulukan kepentingan mereka masing-masing.

Untuk itu perlu dibuat semacam aturan dan kaidah untuk mengatur bagaimana setiap pihak untuk bisa berinteraksi dan berkomunikasi dengan baik satu sama lainnya. Salah satu metode yang sering digunakan adalah membentuk perilaku organisasi dan budaya organisasi yang ada di perusahaan.

Pimpinan perusahaan perlu untuk menciptakan situasi dan suasana yang kondusif di dalam perusahaan. Sehingga seluruh pekerjaan dapat terselenggara dengan baik dan berbagai permasalahan dapat dihindari atau diatasi dengan cepat (Nugraha, dkk, 2023).

2.2 Definisi Perilaku Organisasi dan Budaya Organisasi Serta Kaitannya

Perilaku organisasi (*organizational behavior*) secara sederhana dapat diartikan sebuah ilmu yang mempelajari bagaimana manusia berinteraksi di dalam organisasi. Terdapat tiga kajian utama dalam perilaku organisasi yaitu individu di dalam organisasi (*micro level*), tim atau grup di dalam organisasi (*meso level*), dan bagaimana organisasi berperilaku (*macro level*).

Budaya organisasi (*organizational culture*) secara sederhana dapat diartikan sebagai sebuah nilai, sistem, kepercayaan, kebiasaan, dan praktek bersama yang dilaksanakan di dalam sebuah organisasi untuk mengatasi berbagai permasalahan dan mencapai tujuan bersama.

Kedua hal tersebut sangat dibutuhkan dalam mencapai seluruh tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kedua hal tersebut akan berdampak terhadap bagaimana setiap individu berperilaku di dalam organisasi, baik atau tidaknya pimpinan dan seluruh karyawan sangat dipengaruhi oleh kedua hal tersebut.

Jika kedua hal tersebut berlangsung dengan baik di dalam organisasi, maka sistem yang ada di dalamnya secara langsung akan memotivasi dan membuat seluruh individu di dalam organisasi untuk dapat bekerja sama dengan baik dan saling bersinergi dan berintegrasi untuk mencapai seluruh tujuan yang telah ditetapkan.

Perusahaan harus bisa memaksimalkan seluruh potensi yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, termasuk menggunakan sumberdaya yang bersifat fisik dan non-fisik (Fauzan, Nurhayati, dkk, 2020).

2.3 Topik Utama Dalam Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi membahas mengenai perilaku dari tiga kajian utama yang ada di dalam perusahaan yaitu:

1. Perilaku individu

Pada topik ini akan lebih banyak menekankan mendalami karakter individu yang ada di dalam perusahaan, seperti perbedaan dan persamaan individu di dalam perusahaan, sikap individu dan kepuasan kerja individu, emosi dan mood dalam bekerja, kepribadian dan nilai pribadi, persepsi dalam pengambilan keputusan, dan motivasi setiap individu dalam bekerja. Setiap individu yang ada di dalam perusahaan harus bisa bekerjasama dan bersinergi dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi (Sarjana, dkk, 2022).

2. Perilaku grup

Pada topik ini akan lebih banyak menekankan kepada interaksi individu dalam kelompok yang lebih kecil yang disebut grup, seperti pemahaman kerjasama tim, komunikasi di dalam tim, kepemimpinan, kekuasaan dan politik, konflik dan negosiasi, dan perumusan struktur organisasi. Setiap grup yang ada di dalam perusahaan harus memiliki hubungan yang baik secara internal atau dengan grup yang lain. Konflik dan permasalahan antar grup sering memicu permasalahan yang besar dan berdampak negatif kepada perusahaan (Fauzan dan Jayanti, 2020).

3. Perilaku organisasi secara keseluruhan

Pada topik ini akan lebih banyak menekankan kepada bagaimana sebuah organisasi besar memiliki perilaku dan pola yang dilihat dari aspek internal dan eksternal, seperti budaya yang ada di dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan prakteknya, manajemen stress di tempat kerja, dan manajemen perubahan. Pimpinan harus

mengetahui bagaimana perilaku perusahaan secara umum untuk menilai apakah perusahaan dalam sudah berjalan dengan keadaan yang baik (Fauzan dan Sari, 2018).

Perusahaan harus memahami dengan perubahan pada perilaku dari ketiga aspek tersebut, mulai dari perilaku individu, perilaku setiap kelompok kecil yang ada di dalam perusahaan, dan perilaku perusahaan secara keseluruhan.

Pemahaman yang baik mengenai perilaku dan kebiasaan ketiga aspek diatas akan mempengaruhi setiap keputusan strategis dan kegiatan operasional di dalam perusahaan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kepuasan dan loyalitas setiap individu yang berdampak terhadap kinerja perusahaan. Karyawan dengan tingkat kepuasan dan loyalitas yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan (Fauzan dan Rahmadani, 2018).

2.4 Dampak Pengelolaan Perilaku Organisasi

Jika perusahaan mampu mengelola perilaku di dalam organisasi dengan baik, maka akan berdampak terhadap berbagai aspek di dalam organisasi seperti:

1. Motivasi.

Perusahaan harus bisa meningkatkan motivasi seluruh karyawan di setiap level, karena dengan motivasi tinggi maka karyawan akan mengeluarkan kemampuan terbaiknya dan langsung berdampak terhadap kinerja perusahaan. Memberikan motivasi merupakan salah satu tugas pemimpin yang memberikan dampak besar bagi perubahan (Fauzan, A'yun, dkk, 2023).

2. Perilaku pemimpin.

Sukses dan gagalnya sebuah perusahaan sangat bergantung dari perilaku pemimpin, jika perilakunya baik maka akan begitu banyak diterapkan kebijakan yang akan

meningkatkan kinerja perusahaan, sebaliknya jika perilaku buruk maka mereka akan bekerja untuk keuntungan pribadi dan berdampak buruk kepada perusahaan. Pemimpin berpengaruh besar dalam menciptakan perubahan dan kesuksesan perusahaan di masa depan (Fauzan, 2014).

3. Pengelolaan kekuasaan.

Persaingan antar karyawan akan selalu terjadi untuk mendapatkan posisi yang lebih baik di dalam perusahaan. Perusahaan harus mampu mengelola agar persaingan dapat terjadi secara sehat, tidak merugikan karyawan, dan berdampak pada pengembangan perusahaan. Untuk itu perusahaan perlu melakukan perencanaan karir jangka panjang untuk memastikan berbagai tujuan dan penyelesaian masalah dapat diselesaikan dengan baik (Wijaya, dkk, 2023).

4. Komunikasi interpersonal.

Mayoritas konflik yang terjadi di dalam perusahaan muncul karena kurang baiknya komunikasi antar karyawan, terutama komunikasi interpersonal. Perusahaan perlu mengembangkan mekanisme sehingga seluruh karyawan bisa berkomunikasi dengan baik terutama dalam penyelesaian permasalahan yang terjadi. Komunikasi dalam perusahaan dapat berjalan dalam bentuk formal dan informal, tetapi yang lebih efektif untuk membangun kepercayaan adalah komunikasi informal (Fauzan, Putri, dkk, 2023).

5. Struktur dan proses di dalam grup.

Dalam sebuah perusahaan akan terbentuk banyak sekali grup apakah itu berdasarkan kesamaan bidang pekerjaan, kesamaan tujuan, dan kesamaan indikator lainnya. Perusahaan perlu mengelola grup atau tim ini dengan baik, karena bisa menimbulkan persaingan dan konflik yang

akan merugikan perusahaan. Untuk perusahaan membutuhkan pemodelan yang baik dalam mengelola struktur dan proses di dalam perusahaan (Santoso, Fauzan, dkk, 2023).

6. Pengembangan sikap dan persepsi.

Sikap dan persepsi karyawan di dalam perusahaan sangat penting, terutama dalam menghadapi permasalahan dan berkomunikasi dengan seluruh pihak yang terkait. Karyawan harus bisa memiliki sikap yang baik sehingga nanti berpengaruh terhadap pekerjaan dan kemampuan karyawan dalam mengelola organisasi dengan baik (Fauzan dan Sari, 2016).

7. Proses perubahan.

Perubahan adalah sebuah kondisi yang tak bisa dielakkan oleh perusahaan. Perubahan dalam perusahaan muncul karena terjadi perubahan di lingkungan eksternal dan internal, dimana perusahaan tidak bisa lagi menjalankan operasional seperti biasa. Perusahaan harus bisa meningkatkan standarnya untuk bisa menciptakan produk dan layanan yang unik dan superior, serta meningkatkan kinerja di segala bidang (Lestari, Fauzan, dkk, 2022).

8. Konflik dan negosiasi.

Konflik terjadi karena terdapat perbedaan pendapat atau pandangan satu atau lebih pihak. Konflik bisa berdampak positif dan membangun perusahaan menjadi lebih baik jika dikelola dengan baik. Untuk itu diperlukan negosiasi yang dapat menampung aspirasi setiap pihak dan memberikan dampak terbaik untuk setiap pihak (Setiawan, Fauzan, dkk, 2023).

9. Desain pekerjaan.

Perusahaan yang baik tidak saja bisa membuat rencana strategis yang baik dan bisa menjawab tantangan masa depan perusahaan, tetapi juga harus bisa merealisasikan

rencana tersebut menjadi kegiatan operasional sehari-hari untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk itu diperlukan kemampuan manajer dalam menciptakan desain pekerjaan yang bisa membuat setiap individu dapat dengan cepat menyelesaikan target yang telah ditetapkan (Setiawan, Purba, dkk, 2023).

Perilaku organisasi mengatur seluruh kegiatan dan tindakan yang ada di dalam perusahaan. Berbagai peraturan dan kebijakan perilaku organisasi ada yang bersifat formal dan informal sekaligus tertulis dan tidak tertulis. Tujuan dari semua itu adalah untuk memastikan setiap individu, setiap kelompok, dan perusahaan itu sendiri agar dapat menjalankan setiap aktifitasnya dengan baik dan mampu bersinergi dengan seluruh pihak untuk mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan.

2.5 Dimensi yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Terdapat tujuh dimensi yang budaya organisasi yang sering dikembangkan dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Robbins, dkk, 2014) yaitu:

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko
Perusahaan selalu menciptakan budaya yang membuat karyawan selalu termotivasi untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Orientasi kepada Tim
Perusahaan selalu mendesain pekerjaan agar pekerjaan dapat dikerjakan secara bersama-sama dalam satu tim, sehingga setiap karyawan termotivasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan lebih cepat.

3. Orientasi kepada SDM

Perusahaan mendesain budaya yang membuat keputusan manajemen memberikan dampak kepada seluruh SDM di dalam organisasi.

4. Orientasi kepada Hasil

Perusahaan mendorong agar seluruh manajer di setiap tingkatan agar fokus kepada hasil daripada terpaku tentang bagaimana cara melakukannya.

5. Agresifitas

Perusahaan selalu menciptakan budaya agar seluruh karyawan agar menjadi lebih agresif dan kompetitif dengan menawarkan berbagai reward dan fasilitas.

6. Stabilitas

Perusahaan selalu mendorong agar setiap karyawan mau menghindari keputusan dan aksi organisasi lebih menekankan kepada status quo, dan lebih berfokus kepada perubahan yang akan terjadi di dalam perusahaan.

7. Perhatian Kepada Detail

Perusahaan memberikan berbagai pelatihan agar karyawan mampu menghasilkan kerja yang : presisi, analisa, dan fokus pada detail.

Dengan menciptakan budaya organisasi yang kuat dan baik maka akan berpengaruh kepada kegiatan keseharian di dalam perusahaan dan secara akumulasi akan meningkatkan kinerja perusahaan secara menyeluruh.

2.6 Tipe Budaya Organisasi

Terdapat beberapa budaya organisasi yang berlaku di dalam sebuah perusahaan yang terpengaruh oleh bagaimana karakter kepemimpinan di perusahaan tersebut (Cuong dan Minh, 2017) yang dijelaskan pada tabel 2.1 dibawah.

Tabel 2.1 : Tipe budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan

Karakteristik	<i>Clan culture</i>	<i>Hierarchy culture</i>	<i>Market culture</i>	<i>Adhocracy culture</i>
Karakter dominan	Lingkungan bersahabat dan berbagi	Mengutamakan aturan dan prinsip yang berlaku	Fokus pada hasil dan meningkatkan kompetisi	Bebas dan lingkungan yang dinamis
Kepemimpinan organisasi	Pimpinan membimbing	Pimpinan mengawasi	Pimpinan memberikan target	Pemimpin mengakselerasi
Manajemen karyawan	Kerjasama dan kolaborasi	Mengutamakan kestabilan	Memberikan tantangan	Bebas dan kreatif
Perekat organisasi	Loyalitas dan tradisi	Regulasi, aturan, standar	Kemenangan, pencapaian	Inovasi dan pengalaman
Penekanan strategis	Pengembangan tim yang kuat	Sistem dan struktur yang stabil	Memenangkan persaingan pasar	Inovasi berkelanjutan
Kriteria sukses	Loyal dan karyawan yang mendukung	Biaya rendah, standar tinggi	Menjadi nomor satu di pasar	Menciptakan produk pioneer

Sumber: (Cuong dan Minh, 2017)

Pada tabel diatas kita bisa melihat bahwasanya setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda mengikuti identitas dan falsafah dari organisasi tersebut.

Organisasi yang berbeda juga akan menarik calon karyawan yang berbeda pula. Perusahaan yang memiliki budaya tersistematis akan lebih cenderung merekrut karyawan yang lebih disiplin dan taat aturan. Sedangkan perusahaan yang

memiliki budaya kreatifitas dan inovasi, akan lebih cenderung merekrut karyawan dengan tingkat kreatifitas dan produktifitas tinggi.

2.7 Penutup

Perilaku organisasi dan budaya organisasi berjalan berdampingan dalam mendukung seluruh kegiatan yang ada di dalam perusahaan. Kedua hal tersebut sangat berpengaruh dalam menyelesaikan berbagai permasalahan yang ada di dalam perusahaan.

Perilaku organisasi merupakan panduan bagi setiap individu, setiap grup, bahkan perusahaan untuk bagaimana berperilaku dan beraktifitas dalam kehidupan sehari-hari. Sedangkan budaya organisasi merupakan nilai, kepercayaan, norma-norma, dan aturan yang diyakini dan dijalankan oleh setiap individu yang ada di dalam perusahaan.

Jika perilaku organisasi menjelaskan bagaimana setiap pihak harus berperilaku, sedangkan budaya organisasi menjelaskan seluruh aturan baik tertulis dan tidak tertulis yang harus diikuti oleh seluruh pihak.

Kedua aspek tersebut terus dikembangkan dan selalu diperbaiki untuk mendukung agar perusahaan dapat berkembang dan lebih baik daripada sebelumnya untuk memenangkan persaingan yang semakin kompetitif dari sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. A., & Nikbin, D. 2010. *A review paper on organizational culture and organizational performance*. International journal of business and sosial science, 1(3).
- Cuong, D. M., & Minh, N. 2017. *Changing Leadership Style in the Vietnamese Commercial Banks Before and After Vietnam Joins the WTO*. Asian Sosial Science, 13(2).
- Fauzan, R. 2014. *Penilaian Kinerja Pada Lembaga Pendidikan Tinggi Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. Studi Kasus: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim Bukittinggi*. jurnal ekonomi, 16(2), 50-60.
- Fauzan, R., & Jayanti, A. 2020. *Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan Dengan Menggunakan Blue Ocean Strategy Model Pada Usaha Sanjai Nitta Bukittinggi*. Jurnal BONANZA: Manajemen dan Bisnis, 1(1), 1-12.
- Fauzan, R., & Rahmadani, S. 2018. *Strategi Pengembangan Agrowisata dengan Menggunakan Blue Ocean Strategy Model. Studi Kasus Perkebunan Kopi Green Sago Kabupaten 50 Kota*. jurnal ekonomi, 21(1), 21-33.
- Fauzan, R., & Sari, A. M. 2016. *Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan (Studi Kasus di Cafe Texas Juice Cabang Tengah Jua Kota Bukittinggi)*. jurnal ekonomi, 20(2), 147-156.
- Fauzan, R., & Sari, R. P. 2018. *Strategi Pengembangan Taman Marga Satwa dengan Menggunakan SWOT dan QSPM Model. Studi Kasus Taman Marga Satwa dan Budaya Kinantan Kota Bukittinggi*. jurnal ekonomi, 21(2), 120-131.

- Fauzan, R., A'yun, K., Hendarsyah, D., Nugroho, A. P., Nugroho, L., Nuraeni, E., ... & Santika, A. 2023. *Islamic Marketing*. Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Nurhayati, N., & Novia, I. 2020. *Pengambilan Keputusan Strategis dalam Penentuan Harga Jual Produk dengan Menggunakan Pendekatan Activity Based Costing. Studi Kasus UMKM Tia Konveksi*. Jurnal PROFITA: Akuntansi dan Bisnis, 1(1), 35-46.
- Fauzan, R., Putri, R. D., Bahar, R. R., Noor, A., Sulaeman, M. M., Fitrianti, W., ... & Alaydrus, A. Z. A. 2023. *Wawasan Bisnis*. Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Supryanita, R., & Rahmatika, R. 2021. *Analisa Strategi Pemasaran untuk Peningkatan Daya Saing pada Bisnis Kafe di Kota Bukittinggi (Studi Kasus Kafe Teras Kota)*. MABIS: Jurnal Manajemen Bisnis Syariah, 1(1).
- Lestari, S. P., Fauzan, R., Haribowo, R., Tannady, H., Yunus, A. I., Wirakusuma, K. W., & Susanti, I. 2022. *Manajemen Operasional*. Global Eksekutif Teknologi.
- Nugraha, D. B., Azmi, Z., Defitri, S. Y., Pasaribu, J. S., Hertati, L., Saputra, E., ... & Fau, S. H. 2023. *Sistem informasi akuntansi*. Global Eksekutif Teknologi.
- Robbins, S. P., & Judge, T. 2009. *Organizational behavior*. Pearson South Africa.
- Robbins, S. P., Bergman, R., Stagg, I., & Coulter, M. 2014. *Management*. Pearson Australia.
- Santoso, L. W., Fauzan, R., Kristiana, R., Puspita, S., Nugroho, J. W., & Wahyuddin, S. 2023. *Manajemen Sains*. Global Eksekutif Teknologi.
- Sarjana, S., Widiana, I. N. W., Sisilia, K., Sidjabat, S., Utami, A. R., Raharto, E., & Fauzan, R. 2022. *Manajemen Pemasaran*. Global Eksekutif Teknologi.

- Setiawan, R., Fauzan, R., Diwyarthi, N. D. M. S., Handayati, R., Firdaus, A., Yulia, R., & Seplyana, D. 2023. *Analisis dan Desain Kerja*. PT. Global Eksekutif Teknologi.
- Setiawan, R., Purba, S., Gozali, I., Febrina, A., Rasmani, R., Hanum, F., ... & Fauzan, R. 2023. *Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional*. PT. Global Eksekutif Teknologi.
- Shahzad, F., Xiu, G., & Shahbaz, M. 2017. *Organizational culture and innovation performance in Pakistan's software industry*. *Technology in society*, 51, 66-73.
- Tan, B. S. 2019. *In search of the link between organizational culture and performance: A review from the conclusion validity perspective*. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 356-368.
- Wijaya, K., Sudirjo, F., Fauzan, R., Hitopa, A., Soelasih, Y., Sucandrawati, N. L. K. A. S., ... & Nawawi, I. 2023. *Manajemen Pemasaran Lanjutan*. Global Eksekutif Teknologi.

BAB 3

KERAGAMAN BUDAYA DAN TEORI BUDAYA ORGANISASI

Oleh Budi Akhmad Tarigan

3.1 Pendahuluan

Setiap organisasi memiliki budayanya sendiri, yang merupakan karakteristik organisasi. Budaya organisasi memegang peranan yang cukup penting dalam sebuah organisasi karena budaya yang baik akan mampu memberikan kenyamanan, yang kemudian mendukung pekerjaan para anggotanya.

Sebaliknya, budaya organisasi yang tidak baik atau tidak sesuai dengan kepribadian anggotanya akan menyebabkan penurunan produktivitas setiap anggota. Pada saat yang sama, banyak perusahaan telah mengubah budaya mereka untuk mendukung kemajuan bisnis. Ini akan membuktikan sekali lagi bahwa budaya organisasi dapat sangat mempengaruhi organisasi.

Namun, dari sudut pandang menciptakan dan mengembangkan budaya organisasi, ini bukan hanya tentang kenyamanan anggota. Ada banyak faktor lain yang harus diperhatikan. Dibutuhkan pemikiran yang mendalam untuk dapat menciptakan, menumbuhkan dan mengembangkan budaya yang akan berdampak positif bagi perusahaan.

Semua organisasi memiliki budayanya masing-masing, namun tidak semua budaya organisasi sama-sama kuat dalam mempengaruhi perilaku dan tindakan karyawan. Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan organisasi, sedangkan

yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan organisasi. Dalam organisasi dengan budaya organisasi yang kuat, nilai-nilai bersama sangat dipahami, diterima dan dijunjung tinggi oleh mayoritas anggota organisasi.

3.2 Keragaman Budaya

Budaya adalah model dari semua mekanisme yang digunakan orang sebagai cara tradisional untuk memecahkan masalah mereka (Moeliono, 2005). Budaya sebagai metode tradisional selalu diuji keberlanjutannya dengan mengubah zaman. Ketahanan budaya terbukti dalam kemampuannya untuk menghubungkan komunitasnya untuk bertahan dari perubahan. Menurut Peursen, budaya adalah strategi bertahan hidup dan kemenangan. Indikator kelangsungan hidup dan kemenangan memilih kelahiran komunitas yang maju atau terbelakang (Moeliono, 2005).

Menurut Suparlan (1986), setiap kelompok etnis memiliki seperangkat budaya yang terkait dengan identitas suatu kelompok etnis atau kelompok etnis, yang setiap saat, jika perlu, dapat diaktifkan sebagai simbol identifikasi dan menunjukkan adanya batas-batas sosial dengan kelompok etnis atau kelompok etnis lain yang berinteraksi (Suparlan, 1986). Budaya adalah kebiasaan yang berhubungan dengan nilai, norma, dan kebiasaan kehidupan sehari-hari yang diterima oleh sekelompok orang dan berfungsi sebagai kode etik (Munn, 1962).

Ada tujuh unsur budaya yang dapat dianggap sebagai budaya universal, yaitu: (1) peralatan dan perlengkapan hidup manusia (pakaian, perumahan, peralatan rumah tangga, senjata, alat produksi, transformator, dll.), (2) mata pencaharian dan sistem ekonomi (pertanian, peternakan, sistem produksi, sistem distribusi, dll.), (3). sistem sosial

(sistem kekerabatan, organisasi politik, sistem hukum, sistem perkawinan), (4) bahasa (lisan dan tulisan), (5) seni (seni rupa, seni suara, seni gerakan, dll.), (6) sistem pengetahuan, dan (7) agama (sistem kepercayaan) (Kluckhohn, 1962).

Budaya adalah konteks di mana orang terhubung satu sama lain. Budaya adalah konteks mengatur hubungan itu sendiri, sehingga orang saling mendukung, bekerja sama untuk menciptakan sistem masyarakat yang penuh cinta. Sistem masyarakat yang saling mendukung. Pengertian budaya adalah urutan nilai/adat istiadat yang mengatur kehidupan. Tetapi antara sekelompok orang dan budaya lain bisa berbeda, karena budaya memiliki banyak kesamaan dengan pengalaman hidup suku itu dan hal-hal yang berhubungan dengan kehidupan, seperti lokasi geografis dan sebagainya. Budaya yang tinggi akan menghasilkan nilai kehidupan yang tinggi.

3.3 Teori Budaya Organisasi

Menurut Trice dan Bayer dalam Fachreza, Said Musnadi dan Mr. Shabri Abd Majid (2018), budaya organisasi semakin berubah sebagai respon terhadap dinamika iklim yang semakin meningkat dalam organisasi. Dengan demikian, konsep budaya organisasi telah dikembangkan dengan berbagai varian, mengingat istilah budaya dipinjam dari disiplin ilmu pengetahuan dan sosiologi tropis, sesuai dengan signifikansi budaya yang mengandung konotasi kebangsaan, ditambahkan lagi, konsekuensinya begitu luas sehingga orang dapat melihat di dalamnya berbagai sudut pandang. Tetapi dalam proses adaptasi, mayoritas berpendapat bahwa inti budaya adalah sistem nilai yang diterima Bersama (Musnadi & Majid, 2018).

Menurut Gert Hofstede, budaya terdiri dari program mental umum yang membutuhkan respons individual terhadap lingkungan. Definisi tersebut menyiratkan bahwa kita melihat budaya dalam perilaku sehari-hari, tetapi dikendalikan oleh

program mental yang ditanamkan sangat dalam (Wibowo, 2010).

Menurut Edgar Shane, budaya organisasi adalah filosofi yang mendasari kebijakan organisasi, aturan main yang harus diikuti, dan perasaan atau iklim yang disebabkan oleh kondisi fisik organisasi (Wibowo, 2010).

Budaya organisasi, menurut Stephen Robbins, adalah persepsi umum tentang anggota organisasi, sistem akal sehat. Sementara itu, menurut Mangkunegara (2009, hal.114), yang berpendapat bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem kepercayaan, nilai dan norma yang dikembangkan dalam suatu organisasi yang digunakan sebagai pedoman perilaku bagi anggotanya untuk mengatasi masalah eksternal dan internal adaptasi (Wibowo, 2010).

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012, hal.374), dikatakan bahwa budaya organisasi adalah fondasi yang memandu perilaku sehari-hari karyawan dan pengambilan keputusan serta mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi (Rivai & Mulyadi, 2012).

Budaya organisasi adalah model keyakinan dan nilai-nilai (*values*) suatu organisasi yang dipahami, meresap dan dipraktikkan oleh organisasi, sehingga model tersebut memberi makna dan menjadi dasar aturan perilaku dalam organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi digunakan sebagai pengendali dan pengarah dalam pembentukan sikap dan perilaku manusia dalam organisasi. Budaya organisasi diharapkan dapat memberikan dampak positif bagi kepribadian anggota. Organisasi, serta organisasi dalam hal pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi (Amanda, Budivibovo & Amah, 2017).

Menurut Edgar H. Shane Budaya adalah model dasar hipotesis yang dibuat, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk memecahkan

masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang formal dan diimplementasikan dengan baik dan oleh karena itu diajarkan atau dikomunikasikan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, berpikir dan merasa terhubung dengan masalah yang muncul (Yuswani, 2016).

Kekuatan organisasi adalah iman, sikap dan nilai yang biasanya dimiliki, yang muncul dalam organisasi yang dikedepankan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu di sini. (Sulistiawan, Riadi & Maria, 2017).

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai struktur sistem nilai (*values*), keyakinan, asumsi – asumsi atau norma – norma yang telah lama berlaku, disepakati dan dipatuhi oleh anggota organisasi sebagai kode etik dan solusi atas masalah – masalah organisasi (Darozhat, 2015).

Dari teori-teori tersebut, menurut para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah konsep yang terus berkembang dan harus diperhitungkan dalam organisasi untuk keberhasilan penciptaan budaya yang baik di perusahaan.

3.4 Unsur Budaya Organisasi

Menurut Denison dalam Mangkunegara (2009), unsur-unsur budaya organisasi meliputi: nilai-nilai inti, keyakinan dan prinsip, serta teknik dan perilaku manajemen. Serta Shane dalam Mangkunegara (2009), yaitu model asumsi dasar umum, nilai dan cara melihat, berpikir dan merasakan, serta artefak (Mangkunegara, 2009).

Terlepas dari perbedaan jumlah elemen budaya organisasi masing-masing ahli, secara umum unsur-unsur budaya organisasi terdiri dari dua elemen utama, yaitu elemen idealis dan elemen perilaku:

1. Elemen idealis

Unsur-unsur idealis biasanya tidak tertulis, untuk organisasi kecil yang melekat pada pemilik dalam bentuk doktrin, filosofi hidup atau nilai-nilai individu pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi panduan untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari-hari organisasi. Elemen idealis ini biasanya diekspresikan secara formal dalam bentuk visi atau misi organisasi, yang tujuannya tidak lebih dari untuk menjaga stabilitas ideologi organisasi. Sementara itu, menurut Shane dalam Mangkunegara (2009), unsur idealis tidak hanya terdiri dari nilai-nilai organisasi, tetapi ada komponen yang lebih esensial lagi, yaitu asumsi dasar yang diterima sebagaimana adanya dan diwujudkan di luar kesadaran, asumsi dasar tidak pernah dipertanyakan atau dibahas keabsahannya (Mangkunegara, 2009).

2. Elemen perilaku

Elemen perilaku adalah elemen tak terlihat yang muncul dalam bentuk perilaku sehari-hari anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian atau cara bertindak yang dapat dipahami oleh orang-orang di luar organisasi dan bentuk lain seperti desain dan arsitektur agensi. Bagi orang luar, elemen ini sering dilihat sebagai representasi dari budaya organisasi karena mudah diamati, dipahami, dan ditafsirkan, meskipun interpretasinya terkadang tidak sesuai dengan mereka yang terlibat langsung dalam organisasi.

3.5 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi dari satu organisasi mungkin berbeda dari budaya organisasi lain, sebagaimana dibuktikan oleh karakteristik budaya yang dicakup oleh organisasi itu sendiri.

Namun, budaya organisasi menunjukkan karakteristik, sifat dan elemen yang terkandung dalam budaya organisasi

Menurut pendapat lain dari Stephen. Robbins dalam Wibowo (2016) memiliki tujuh dimensi karakteristik budaya, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan risiko
Ini menjelaskan tingkat di mana pekerja didorong untuk berinovasi dan mengambil risiko
2. Perhatian terhadap detail
Ini menjelaskan di mana pekerja harus akurat, analitis dan memperhatikan detail
3. Berorientasi pada hasil
Ini menjelaskan di mana panduan berfokus pada hasil atau manfaat, daripada metode dan proses yang digunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut
4. Berpusat pada orang
Ini menjelaskan di mana keputusan manajemen mempertimbangkan dampak manfaatnya terhadap orang-orang dalam organisasi
5. Orientasi Tim
Ini menjelaskan di mana pekerjaan dalam suatu organisasi didasarkan pada tim daripada individualitas
6. Agresivitas
Ini menjelaskan di mana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif daripada tenang
7. Stabilitas
Menggambarkan di mana aktivitas organisasi berfokus pada mempertahankan status quo daripada pengembangan (Wibowo, 2016)

Menurut pandangan lain, David S. Thomas dan Kerr Inxon dalam Wibowo (2016) mendefinisikan karakteristik budaya menurut sifatnya sebagai berikut:

1. Budaya adalah perpecahan
Budaya adalah sesuatu yang termasuk dalam kelompok yayasan pada saat yang sama, biasanya tidak dapat diakses oleh anggota luar kelompok
2. Budaya dapat dicerna dan berkelanjutan
Budaya tidak muncul tiba-tiba, tetapi dibangun secara sistematis sepanjang waktu.
3. Budaya memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku
Terkadang sangat sulit bagi kita untuk meninggalkan budaya, meskipun ada keinginan untuk itu
4. Budaya itu sistematis dan terorganisir
Budaya adalah organisasi nilai, sikap, keyakinan dan makna yang saling berhubungan dan terkait dengan konteks lingkungan
5. Budaya sebagian besar tidak terlihat
Apa yang kita lihat dalam budaya diekspresikan dalam bentuk artefak hidup
6. Budaya bisa "padat" atau "bebas"
Budaya berbeda satu sama lain tidak hanya secara rinci, tetapi juga dalam resolusi (Wibowo, 2016).

Hal buruk tentang suatu organisasi tergantung pada budaya yang diterapkannya. Hal ini dapat kita amati melalui kekhasan budaya organisasi, pada kenyataannya, budaya yang baik akan berdampak baik pada organisasi.

3.6 Fungsi budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peran atau kegunaan budaya organisasi. Keberhasilan suatu organisasi juga tergantung pada peran budaya bagi organisasi tersebut.

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinitzky, dalam Wibowo (2016), fungsi budaya organisasi dibagi menjadi 4, yaitu:

1. Memberi anggota identitas organisasional
Jadikan perusahaan sebagai perusahaan inovatif yang diakui dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi memiliki karakteristik khas yang membedakannya dengan organisasi lain yang memiliki karakteristik lain
2. Memfasilitasi komitmen kolektif
Sebuah perusahaan dapat membuat karyawannya bangga menjadi bagian darinya. Para anggota organisasi memiliki komitmen bersama terhadap standar organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang ingin dicapai
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial
Dengan mencerminkan fakta bahwa lingkungan kerja dirasakan secara positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan saling menerima budaya organisasi untuk hidup, maka berpotensi membuat lingkungan dan interaksi sosial stabil tanpa pergolakan
4. Membentuk perilaku
5. Membentuk perilaku dengan membantu peserta mencapai puncak
6. Lingkungan. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikir sehat dan bermakna (Wibowo, 2016).

Sementara itu, menurut Sunyoto (2016: 227), organisasi memiliki 2 fungsi utama, yaitu: (Sunyoto, 2016)

1. Sebagai Proses Integrasi Internal
Di mana anggota organisasi dapat berkumpul untuk memahami bagaimana berinteraksi satu sama lain

2. Sebagai Proses Integrasi Eksternal

Dimana budaya organisasi akan menentukan bagaimana organisasi mencapai berbagai tujuannya dan berhubungan dengan pihak luar

Menurut pernyataan di atas, fungsi budaya organisasi sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Fungsi-fungsi ini akan menentukan apakah budaya organisasi telah dijalankan dengan benar atau apakah itu hanya program yang diinstal tetapi tidak diimplementasikan.

Menurut Robbins (2011) dalam bukunya *Organizational Behavior*, fungsi utama budaya organisasi adalah :

1. Budaya organisasi berfungsi sebagai pembeda yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Budaya organisasi membawa rasa identitas bagi anggota organisasi .
3. Budaya organisasi memudahkan untuk membuat komitmen terhadap sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individu.
4. Budaya organisasi adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi, membentuk sikap dan perilaku karyawan.
5. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme untuk menciptakan makna dan kontrol yang membentuk sikap dan perilaku karyawan (Robbins, 2011).

Pada saat yang sama, menurut Panbundu (2012), budaya organisasi suatu perusahaan memiliki beberapa fungsi, yaitu (Panbundu, 2012):

1. Budaya organisasi sebagai faktor pembeda organisasi dengan lingkungan kerja organisasi dan kelompok lain. Budaya organisasi menciptakan identitas atau karakteristik

yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.

2. Sebagai perekat seorang karyawan, dimana budaya organisasi akan membentuk rasa memiliki dan rasa loyalitas atau loyalitas kepada rekan kerja. Pemahaman yang baik tentang budaya organisasi akan mempertemukan karyawan karena kesamaan visi, misi dan tujuan bersama yang perlu dicapai.
3. Budaya organisasi berfungsi sebagai alat untuk mempromosikan sistem sosial dalam lingkungan kerja yang positif dan mendukung, melawan konflik dan perubahan yang efektif.
4. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme kontrol. Budaya organisasi mengontrol dan membimbing karyawan ke suatu arah untuk mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Semua kegiatan usaha akan terlaksana apabila perusahaan mampu mengendalikan dan mengelola karyawan atau karyawannya secara efektif dan efisien.
5. Sebagai integrator atau alat pemersatu subkultur dalam organisasi dan perbedaan dalam konteks budaya karyawan.
6. Budaya organisasi membentuk perilaku karyawan. Tujuan dari fungsi ini adalah untuk memastikan bahwa karyawan memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi, sehingga karyawan bekerja dengan cara yang lebih fokus.
7. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai cara untuk memecahkan masalah bisnis, seperti adaptasi lingkungan.
8. Budaya organisasi berfungsi sebagai panduan dalam penyusunan perencanaan, seperti perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, dan positioning.
9. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai sarana komunikasi antara anggota perusahaan atau organisasi,

seperti antara karyawan dan manajer dengan anggota perusahaan lainnya.

10. Budaya organisasi merupakan hambatan bagi inovasi dan tidak selalu membawa unsur positif bagi perusahaan.

3.7 Komponen Budaya Organisasi

Menurut Jason A. Colquitt, budaya organisasi memiliki tiga komponen utama. Model-model ini adalah:

1. Artefak yang dapat diamati

Ini adalah animasi budaya organisasi yang dapat dengan mudah dilihat atau dibicarakan oleh pekerja. Artefak yang dapat diamati memberikan sinyal jajak pendapat bagi pekerja untuk mengukur bagaimana mereka harus bertindak selama hari kerja

2. Nilai yang didukung

Ini adalah keyakinan, filosofi, dan standar yang secara eksplisit dinyatakan oleh suatu organisasi. Makna yang dinyatakan mungkin memiliki sejumlah dokumen yang diterbitkan, seperti pernyataan lisan yang dibuat untuk karyawan oleh supervisor dan manajer

3. Pemahaman dasar tentang asumsi

Ini adalah keyakinan dan filosofi yang diberikan dan berakar dalam di mana pekerja hanya bertindak sesuai dengan itu, daripada mempertanyakan validitas perilaku mereka dalam situasi tertentu (Wibowo, 2016).

Dari uraian tersebut, komponen-komponen budaya organisasi yang diterapkan oleh organisasi dapat dilihat melalui pengamatan langsung selama kunjungan dan pengamatan fungsi kegiatan organisasi tanpa perlakuan khusus. Hal ini dapat dilihat dari pelayanan dan sikap karyawan selama kunjungan.

3.8 Jenis Budaya Organisasi

Cameron dan Quinn dalam Rangkuti (2011) membagi empat dimensi dalam tipologi budaya organisasi, yaitu:

1. Jenis budaya keluarga
Jenis budaya organisasi di mana bisnis memiliki karakter keluarga, ada lingkungan yang dapat mengelola bisnis dengan baik melalui kerja tim serta pengembangan sumber daya manusia dan memperlakukan konsumen sebagai mitra. Tugas utama manajemen adalah mengendalikan dan mendidik karyawan, yang memfasilitasi partisipasi mereka.
2. Jenis Budaya Kreatif
Jenis budaya organisasi yang membutuhkan inovasi dan inisiatif serta menciptakan produk dan layanan baru untuk mengantisipasi dan mempersiapkan kebutuhan masa depan. Tugas utama manajemen adalah mendukung terciptanya jiwa kewirausahaan dan kreativitas.
3. Jenis Budaya Persaingan
Jenis budaya organisasi yang melibatkan budaya pasar yang bermusuhan dan kompetitif, dan juga ditandai oleh lingkungan kerja yang berorientasi pada hasil. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang bekerja keras, suka bekerja keras dan gesit. Tugas utama manajemen adalah mengendalikan organisasi untuk mencapai produktivitas, hasil, tujuan, serta laba.
4. Jenis Budaya Hirarki
Jenis budaya organisasi yang ditandai dengan bentuk formal dan terstruktur dari suatu perusahaan. Semua alur kerja diatur dengan cara yang standar dan sistematis. Birokrasi sangat relevan dengan jenis budaya ini. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah koordinator dengan fungsi pendampingan yang kuat dan ketat, serta penyelenggara yang sangat baik. Tugas utama manajemen ditekankan pada efisiensi, serta adanya tenggat waktu yang

ketat dan ketat. Model bisnis atau pedoman yang digunakan umumnya menekankan pada kontrol dan kontrol yang ketat (Rangkuti, 2011).

3.9 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam Sudarmanto (2014), tujuh karakteristik utama secara umum menunjukkan sifat budaya organisasi, yaitu

1. Inovasi dan keberanian untuk mengambil risiko , yaitu sejauh karyawan didorong untuk berinovasi dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap Hal-Hal - Detail, yaitu sejauh mana karyawan menunjukkan akurasi, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen lebih berfokus pada hasil daripada pada metode dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang, yaitu tingkat pengambilan keputusan manajemen ketika mempertimbangkan dampak hasil karyawan pada organisasi.
5. Orientasi tim, yaitu tingkat aktivitas karyawan organisasi dalam tim, bukan pada individu.
6. Agresivitas, yaitu sejauh mana orang inovatif, agresif, dan kompetitif daripada santai.
7. Stabilitas, tingkat aktivitas organisasi dengan aksen, pelestarian status quo dibandingkan dengan pertumbuhan perusahaan (Sudarmanto, 2014).

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Mangkunegara. 2009. Sumber Daya Manusia. Jakarta: Refika Aditama.
- Danang, Sunyoto. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Buku Seru.
- Darodjat, Tubagus Achmad. 2015. Konsep- Konsep Dasar Manajemen Personalia. Surabaya: Refika Aditama.
- Kluckhohn, C. 1962. Culture and behavior. Free Press Glencoe.
- Fachreza, Said Musnadi, M. Shabri Abd Majid. 2018. Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan Dampaknya Pada Kinerja Bank Aceh Syariah Di Kota Banda Aceh. Jurnal Magister Management Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah. Vol. 2 No.1.
- Moeljono, Djokosantoso. 2005. Budaya Organisasi dalam Tantangan. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Panbundu, M.T. 2012. Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rangkuti, Freddy. 2011. SWOT Balanced Scorecard. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2012. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (Edisi Ketiga). Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Sudarmanto, 2014, Kinerja dan Pengembangan Kompensasi SDM, Pustaka pelajar, Yogyakarta
- Suparlan, Parsudi. 1986. Struktur Sosial: A. Wijaya (Eds). Individu, Keluarga Dan Masyarakat (hlm 114). Jakarta: Presindo
- Wibowo. 2010. Budaya Organisasi. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Yuswani, Wiwik. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi dan Stress Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kerinci Pertama Motor Jambi. Jurnal Sainstech Politeknik Indonusa Surakarta.

BAB 4

PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI

Oleh Aprizal

4.1 Definisi Perilaku Individu dalam Organisasi

Bentuk interaksi antara karakteristik individu dengan karakteristik organisasi adalah perilaku individu dalam organisasi. Setiap anggota organisasi akan berperilaku dengan cara yang berbeda satu sama lain, dan perilaku mereka dipengaruhi oleh lingkungan masing-masing, yang berbeda. Individu membawa keterampilan, keyakinan pribadi, harapan kebutuhan, dan pengalaman sebelumnya ke pengaturan organisasi. Ketika orang ini pindah ke lingkungan baru, apakah itu organisasi atau jenis lingkungan lain, mereka akan membawa serta kualitas yang sudah mereka miliki. Pekerjaan, tanggung jawab, wewenang, tanggung jawab, sistem penggajian, sistem kontrol, dan fitur keteraturan lainnya yang tercermin dalam struktur hierarkis adalah semua karakteristik organisasi sebagai lingkungan.

Studi tentang karakteristik seseorang juga dapat membantu untuk memahami perilaku mereka. Dalam Sopiah (2008), Nimran menjelaskan karakteristik yang melekat pada individu, yang meliputi ciri-ciri kepribadian, persepsi, dan keyakinan. Penjelasan dari masing-masing karakteristik tersebut dapat dilihat di bawah ini.

1. Ciri-ciri pribadi atau dikenal juga dengan ciri-ciri biografi
Diantaranya adalah:

- a. Usia: Telah dibuktikan secara empiris bahwa usia seseorang memengaruhi cara dia merespons rangsangan eksternal, termasuk seberapa baik dia dapat bekerja. Usia penting untuk dipelajari setidaknya karena tiga alasan.
- b. Gender: Studi menunjukkan bahwa pria dan wanita memiliki kinerja yang sama dalam hal mengelola pekerjaan. Dalam hal kemampuan pemecahan masalah, keterampilan analitis, dorongan kompetitif, motivasi, kemampuan bersosialisasi, dan kemampuan belajar, semuanya hampir identik.
- c. Tergantung pada status perkawinan seseorang, arti pekerjaan akan berbeda bagi pekerja yang sudah menikah dan lajang. Menurut temuan penelitian, orang yang sudah menikah dan lajang tampil agak berbeda dalam hal kehadiran. Kepuasan kerja dan keluar dari peralihan pekerjaan.
- d. Jumlah atau banyaknya tanggungan; Berbagai penelitian menunjukkan bahwa produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh jumlah tanggungan dalam keluarganya.
- e. Masa Kerja: Signifikansi masa kerja berbanding lurus dengan tingkat senioritas kerja seseorang. Ini berarti bahwa tidak penting untuk mempertimbangkan pria tua-muda, dll karena penelitian menunjukkan bahwa tidak benar-benar orang-orang yang bekerja lebih lama memiliki kinerja yang lebih tinggi.

2. Kepribadian

Kepribadian adalah organisasi dinamis dalam diri individu dari sistem psikofisik yang menentukan penyesuaian uniknya terhadap lingkungan ini," kata Robin Dallam Sopiah (2008) tentang kepribadian. "kepribadian sebagai organisasi

dinamis dari sistem psikofisik dalam diri individu yang menentukan penyesuaian diri dengan lingkungannya” demikian Nimran mengartikannya dalam Sopiah (2008). Dia mendefinisikan kepribadian sebagai perilaku dan interaksi seseorang dengan orang lain secara keseluruhan. Dalam Sopiah (2008), Robbins mendefinisikan kepribadian sebagai tingkah laku dan interaksi seseorang dengan orang lain. Menjadi agresif, pemalu, pasrah, malas, ambisius, setia, dan jujur adalah ciri kepribadian yang umum. Ini menunjukkan bahwa faktor keturunan memainkan peran penting dalam membentuk kepribadian seseorang karena sifat-sifat ini lebih konsisten ketika merespons lingkungan.

Menurut Kunarto (2001), kita dilahirkan dengan temperamen, tetapi kita harus mengembangkan karakter. Berlawanan dengan kepercayaan populer, temperamen dan karakter seseorang selalu tercermin dalam kepribadiannya. Ciri-ciri karakter seperti temperamen adalah sifat yang diwariskan. Sementara itu, konteks dan lingkungan membentuk karakter. Kepribadian seseorang dibentuk oleh bagaimana temperamen dan karakter berinteraksi satu sama lain. Keseriusan, ambisi, dan agresivitas merupakan ciri dari mereka yang karakternya dibentuk oleh budaya dan lingkungan kerja yang tinggi. Sebaliknya, orang yang hidup dalam budaya dan lingkungan yang sangat menghargai bergaul dengan orang lain akan memprioritaskan keluarga daripada pekerjaan dan karier.

3. Sikap

Memahami sikap seseorang diperlukan untuk memahami perilaku orang lain. Organisasi akan dikelola dengan baik jika setiap orang dipahami. Sikap afektif, kognitif, dan psikomotor adalah tiga aspek sikap yang dapat digunakan untuk mendefinisikannya. Afektif dalam kaitannya dengan emosi atau perasaan individu. Aspek kognitif ini terkait

dengan proses berpikir yang menekankan pada logika dan rasionalitas. Kecenderungan seseorang untuk bertindak dalam menanggapi lingkungannya adalah komponen psikomotorik.

4. Kemampuan

Istilah "kemampuan" mengacu pada kapasitas seseorang untuk melakukan banyak tugas secara bersamaan. Kapasitas seorang pemimpin untuk memaksimalkan keunggulan dan menekankan kelemahan dari berbagai individu untuk bersama-sama meningkatkan produktivitas sangat penting untuk keberhasilan pencapaian tujuan organisasi atau manajemen. Ada dua kategori: kemampuan fisik dan kemampuan intelektual.

- a. Sebuah Kemampuan intelektual adalah kemampuan berpikir kritis dan kreatif. Tes IQ, yang bertujuan untuk menyelidiki dimensi kecerdasan numerik—kapasitas menghitung dengan cepat dan akurat—pemahaman verbal—kapasitas untuk memahami apa yang dibaca dan didengar serta hubungannya satu sama lain—dan kecepatan perseptual—kapasitas untuk mengenali rahasia dan perbedaan visual dengan cepat dan tepat—digunakan untuk mengungkap kemampuan ini. Kemampuan untuk mengidentifikasi urutan masalah secara logis dan kemudian menyelesaikannya dikenal sebagai penalaran induktif; penalaran deduktif adalah kemampuan untuk menggunakan logika dan mengungkapkan argumen dikenal sebagai penalaran deduktif; visualisasi spasial adalah kemampuan untuk menggambarkan bagaimana suatu objek akan tampak jika posisinya dalam ruang diubah dikenal sebagai ingatan (memori). IQ tinggi tidak berpengaruh pada kinerja untuk pekerjaan yang tidak membutuhkan kecerdasan tinggi atau rutinitas tingkat tinggi. Namun,

dalam berbagai pekerjaan, pemahaman verbal, kecepatan persepsi, visualisasi spasial, dan memori sangat penting. Oleh karena itu, tes IQ tetap diperlukan.

- b. Kemampuan fisik adalah kemampuan untuk melakukan aktivitas yang membutuhkan kekuatan, ketangkasan, daya tahan, dan keterampilan. Sudah pasti pencapaian tujuan kinerja atau produktivitas akan sulit bagi karyawan yang kemampuan intelektual dan fisiknya tidak sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

5. Persepsi

Didefinisikan oleh Gitosudarmo, I (1997) sebagai proses memperhatikan, memilih, mengorganisasikan, dan mencampur rangsangan dari lingkungan. Ia melanjutkan bahwa persepsi dipengaruhi oleh beberapa hal, antara lain:

- a. Ukuran
- b. Intensitas Kemungkinan stimulus yang dirasakan meningkat dengan tingkat intensitasnya.
- c. Keteraturan Orang akan lebih mungkin untuk merasakan stimulus jika itu terjadi lebih sering. Misalnya, bisnis yang menggunakan banyak media untuk mempromosikan produknya.
- d. Distinction Orang akan semakin mempersepsikan stimulus yang berlawanan dengan atau cocok dengan lingkungan sekitarnya. Banyak orang akan menganggap penampilan fisik seseorang semakin "berbeda".
- e. Aktivitas orang akan lebih cenderung merasakan stimulus dengan lebih banyak gerakan daripada stimulus dengan sedikit gerakan. Saat seseorang tiba-tiba bergerak di ruangan yang sunyi, misalnya, semua orang di ruangan itu akan memperhatikan orang yang sedang bergerak tersebut.

- f. Dibandingkan dengan stimulus tetap, akan menarik untuk memperhatikan perubahan atau rangsangan yang berubah. Lampu yang berkedip-kedip atau warna-warni, misalnya, akan menarik lebih banyak perhatian.
- g. Baru. Orang akan lebih memperhatikan stimulus baru daripada stimulus sebelumnya. Misalnya, buku lain yang didistribusikan pasti akan menarik perhatian lebih terbuka daripada buku lama yang didistribusikan.
- h. Spesial. Semakin luar biasa sebuah artikel atau acara, semakin banyak orang yang menarik akan fokus padanya.

4.2Berbagai Tingkat Analisis untuk Perilaku Individu dalam Organisasi

Peristiwa atau masalah dalam organisasi dapat dianalisis pada salah satu dari tiga tingkatan:

1. Interaksi perilaku dan kepribadian individu dalam suatu situasi diperiksa dalam kaitannya dengan peristiwa yang terjadi dalam organisasi pada tingkat individu. Perilaku organisasi dipengaruhi oleh sikap, kepribadian, nilai, dan pengalaman masing-masing anggota.
2. Dinamika anggota kelompok, aturan kelompok, dan nilai-nilai kelompok semuanya berdampak pada bagaimana tindakan anggota di dalam kelompok.
3. Tingkat hierarkis, peristiwa berbeda yang terjadi sehubungan dengan konstruksi, desain, dan posisi otoritatif seseorang dalam asosiasi berdampak pada setiap kerja sama yang bersahabat dalam asosiasi.

4.3 Metode untuk Memahami Perilaku Individu

Setiap karyawan dalam organisasi adalah unik karena perbedaan budaya, usia, pendidikan, pengalaman, kebutuhan, dan latar belakang motivasi mereka. Oleh karena itu, manajer

dapat memanfaatkan teori, metode, dan prinsip dari berbagai ilmu perilaku dan sosial, termasuk psikologi, psikologi sosial, sosiologi, antropologi, ilmu politik, ekonomi, dan ilmu manajemen, untuk memahami, mengarahkan, dan mengelola perilaku individu maupun kelompok dalam organisasinya (Greenberg & Baron, 2008: 6-7; 2013: Robbins and Judge 13 and 14, Gibson (2012): 7).

Ada tiga pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami perilaku individu:

1. Behavior by a stimulus adalah pendekatan kognitif, dimana perilaku individu muncul akibat adanya rangsangan untuk menghasilkan respon terhadap rangsangan tersebut. Misalnya, jika kita bertemu dengan seorang teman dan dia bersikap buruk terhadap kita, secara alami kita akan mengikuti hukum yang sesuai.
2. Pendekatan godaan adalah cara bertindak yang dipengaruhi oleh gerakan refleks sistem saraf motorik kita. Misalnya, jika kita bersentuhan langsung dengan api dengan tangan kita, secara naluriah kita akan menjauh atau mengeluarkannya dari api.
3. Perilaku dipengaruhi oleh kepribadian, menurut pendekatan psikoanalisis. Akan tetapi, orang yang berkepribadian baik adalah orang mati yang dapat membedakan mana yang baik bagi dirinya dan lingkungannya dan mana yang tidak. Orang yang peduli terhadap lingkungan disamping kepentingan pribadinya sendiri.

4.4 Metode Memahami Perilaku Individu

Setiap karyawan dalam suatu organisasi adalah unik karena mereka berasal dari berbagai latar belakang, antara lain budaya, usia, pendidikan, pengalaman, kebutuhan, dan motivasi. Oleh karena itu, manajer dapat memanfaatkan teori,

metode, dan prinsip dari berbagai ilmu perilaku dan sosial, termasuk psikologi, psikologi sosial, sosiologi, antropologi, ilmu politik, ekonomi, dan ilmu manajemen, untuk memahami, mengarahkan, dan mengelola perilaku individu maupun kelompok dalam organisasinya (Greenberg & Baron, 2008: 6-7; 2013: Robbins and Judge 13 and 14, Gibson (2012): 7).

Ada tiga pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami perilaku individu:

1. *Behavior by a stimulus* adalah pendekatan kognitif, dimana perilaku individu muncul akibat adanya rangsangan untuk menghasilkan respon terhadap rangsangan tersebut. Misalnya, jika kita bertemu dengan seorang teman dan dia bersikap buruk terhadap kita, secara alami kita akan mengikuti hukum yang sesuai.
2. Pendekatan godaan adalah cara bertindak yang dipengaruhi oleh gerakan refleks sistem saraf motorik kita. Misalnya, jika kita bersentuhan langsung dengan api dengan tangan kita, secara naluriah kita akan menjauh atau mengeluarkannya dari api.
3. Perilaku dipengaruhi oleh kepribadian, menurut pendekatan psikoanalisis. Akan tetapi, orang yang berkepribadian baik adalah orang mati yang dapat membedakan mana yang baik bagi dirinya dan lingkungannya dan mana yang tidak. Orang yang peduli terhadap lingkungan disamping kepentingan pribadinya sendiri.

4.5 Gagasan Perilaku Individu dalam Organisasi Globalisasi

Perilaku organisasi adalah bidang ilmu yang menyelidiki bagaimana seharusnya perilaku pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi, serta bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja (kinerja individu, kelompok, dan organisasi).

Studi tentang organisasi adalah nama lain untuk perilaku organisasi. Menggunakan teknik dari ekonomi, sosiologi, ilmu politik, antropologi, dan psikologi, bidang ini menyelidiki organisasi. Studi sumber daya manusia, psikologi industri, dan teori organisasi semuanya terkait dengan studi ini.

Studi tentang dinamika pribadi dan kelompok, konteks organisasi, dan sifat organisasi itu sendiri dikenal sebagai studi organisasi. Banyak faktor berperan setiap kali orang berinteraksi satu sama lain dalam organisasi. Tujuan dari studi organisasi adalah untuk memahami dan membuat model untuk faktor-faktor ini. Perilaku organisasi, seperti semua ilmu sosial, bertujuan untuk mengontrol, mengontrol, dan menjelaskan. Namun, implikasi etis dari fokus pada perilaku karyawan menjadi bahan perdebatan. Akibatnya, kadang-kadang dikatakan bahwa perilaku organisasi—dan bidang studi terkait yang dikenal sebagai psikologi industri—merupakan instrumen ilmiah yang digunakan oleh orang-orang berkuasa.

Terlepas dari dugaan tersebut, perilaku organisasi dapat memiliki dampak yang signifikan baik pada keberhasilan organisasi maupun karyawannya. Terlepas dari kenyataan bahwa studi menarik inspirasi dari Max Weber dan peneliti sebelumnya, organisasi studi biasanya dianggap hanya muncul sebagai bidang akademik dengan pengembangan manajemen ilmiah pada tahun 1890-an, dengan Taylorisme berfungsi sebagai lambang dari gerakan ini. Rasionalisasi organisasi melalui set instruksi dan studi time-of-flight, menurut pemikir manajemen akademik, akan menghasilkan peningkatan produktivitas. Berbagai sistem perbaikan juga menjadi bahan penelitian. Studi organisasi bergeser setelah Perang Dunia I ke pemeriksaan tentang bagaimana faktor manusia dan psikologis mempengaruhi organisasi. Desas-desus tentang Dampak Hawthorne adalah yang mendorong transformasi ini. Di dalam

organisasi, hubungan manusia lebih direncanakan di sekitar tim, motivasi, dan pencapaian tujuan individu.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Herlin Arisanti. 2010. "Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen
- Anggraini, Dewi. 2011. "Analisis Pengaruh Kinerja Rumah Sakit Daerah Berdasarkan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Akuntabilitas Publik (Survei Pada Rumah Sakit Daerah Di Surakarta)", Skripsi Tidak dipublikasikan. Surakarta: UMS
- Ghozali, I. 2006. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Semarang: Badan Penerbit-UNDIP
- Hana, 2005, "Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Pada Perawat Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum Semarang", Working Paper.
- Ikhsan, Arfan., Muhammad Ishak. 2005. Akuntansi Keperilakuan. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Innata Arishanti, Klara. 2009. "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan". Proceeding PESAT, Vol. 3 Oktober 2009. Universitas Gunadarma.
- Mangkunegara, Anwar, Prabu. 2005. Evaluasi Kinerja SDM. Cetakan Pertama. PT. Refika Aditama, Bandung.
- Mardiasmo, 2002. Akuntansi Sektor Publik. CV. Andi offset (Penerbit Andi). Yogyakarta.
- Moeldjono, D.2005. Cultured ! Budaya Organisasi Dalam Tantangan. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Muamal, Khairunnisa. 2011. "Peranan Komite Audit Terhadap Kinerja Manajemen Rumah Sakit Daerah (survey pada RSUD di karisidenan Semarang dan Kedu)". Skripsi Tidak dipublikasikan. Semarang: UNDIP
- Riyadi, Sigit, and Tantri Widiastuti. "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Individu dalam Organisasi." Jurnal Ilmiah Aset 15.1 (2013): 33-41.

Tewal, Berhard, Merinda Ch H. Pandowo, and Hendra N. Tawas.
"Perilaku Organisasi." 2017.

BAB 5

TEORI KELOMPOK DAN PERILAKU KELOMPOK

Oleh Pusporini Palupi Jamaludin

5.1 Pendahuluan

Kelompok merupakan dalam karakteristik didalam suatu Yang terorganisir dan korporat saling terkait. Perilaku organisasi dipengaruhi oleh individu dan kelompok. Perilaku adalah hasil dari bagaimana orang berinteraksi dengan lingkungannya. Kelompok terdiri dari dua atau lebih individu yang bekerja sama dan mengandalkan satu sama lain untuk mencapai tujuan tertentu. (Robbins 2016)

Tanggapan anggota kelompok terhadap struktur sosial dan standar yang diadopsi kelompok dianggap sebagai perilaku kelompok. Akibatnya, ketika suatu kelompok bergabung dengan organisasi dunia, kelompok itu membawa keterampilan, nilai-nilai pribadi, persyaratan yang diantisipasi, dan pengalaman masa lalu. Selain itu, terdapat ciri-ciri dalam organisasi, seperti keteraturan, yang tercermin dalam struktur hirarki, jabatan, tugas, wewenang, tanggung jawab, sistem pembayaran, sistem kontrol, dan lain sebagainya. Perilaku kelompok akan muncul dari perpaduan ciri-ciri kelompok, terutama dengan ciri-ciri organisasi dan ini di dalam organisasi. fungsi bagaimana suatu kelompok berkomunikasi dan terlibat dengan lingkungannya, khususnya organisasi.

5.2 bentuk – bentuk kelompok

Berikut kelompok sosial yang mempunyai kesadaran bersama akan keanggotaan dan saling berinteraksi (Muhammad Syahri 2021)

1. *In-Group dan Out-Group*

In-group adalah suatu bentuk kelompok sosial yang individunya mengidentifikasikan diri dalam kelompok tersebut. Sifat pada bentuk kelompok sosial ini biasanya didasari pada faktor kedekatan dan simpati dengan anggota kelompok.

2. *Out-Group*

Out-group adalah kelompok yang mengacu pada seseorang yang bukan anggota kelompok.

3. Kelompok primer

Kelompok primer adalah kelompok kecil yang terdiri dari individu-individu dengan ikatan yang kuat dan dalam, seperti keluarga.

4. Kelompok sekunder

Grup sekunder adalah grup yang lebih besar dan hanya ada sementara karena dibuat untuk aktivitas tertentu, seperti contoh tim sepak bola.

5. Kelompok paguyuban

Paguyuban adalah cara hidup yang dimiliki oleh anggota masyarakat yang diikat oleh hubungan batin yang langgeng dan alami. Dalam komunitas ini, hubungan dicirikan oleh rasa harmoni dan cinta batin. Ciri-ciri komunitas tersebut antara lain rukun, rukun, dan menunjukkan semangat cinta dan harmoni.

6. Kelompok patembayan

Patembayan adalah jenis ikatan lahir yang sifatnya mendasar dan seringkali berlangsung dalam jangka waktu yang singkat. Patembayan memiliki atribut sebagai wujud

yang hanya ada dalam pikiran. Dan patembayan menjadi bosan.

7. Kelompok Formal

Kelompok formal adalah kelompok yang dibentuk secara formal oleh para anggotanya untuk mengatur interaksi interpersonal dan memiliki aturan yang jelas.

8. Kelompok Informal

Kelompok Informal adalah gaya organisasi yang tidak memiliki struktur yang kaku dan fleksibel karena setiap orang bekerja sama sebagai satu kesatuan untuk mencapai tujuan.

9. Keanggotaan dalam grup/ *Membership group*

Grup yang merupakan grup keanggotaan memiliki anggota yang semuanya secara fisik menjadi anggota kelompok.

10. *Reference group*

Kelompok sosial yang dikenal sebagai kelompok referensi dapat berfungsi sebagai titik referensi seseorang untuk membentuk kepribadiannya.

5.3 Alasan terbentuknya suatu kelompok

Kelompok terbentuk karena adanya persamaan dari ideologi antar anggota kelompok muncul yang berfungsi sebagai aspirasi untuk mencapai tujuan mereka. Unsur-unsur lain yang berkontribusi pada terciptanya pengelompokan sosial juga mendukung proses tersebut.

11. Menurut pandangan (Waluya 2012), unsur-unsur berikut biasanya bertanggung jawab atas pengelompokan manusia:

- 1) Keyakinan bersama akan perlunya pengelompokan.
- 2) Standar yang dijunjung tinggi oleh kelompok.
- 3) Ideologi bersama yang menyatukan semua orang.
- 4) Setiap anggota kelompok sadar bahwa dirinya adalah anggota kelompok.
- 5) Anggota memiliki hubungan timbal balik satu sama lain.

- 6) Adanya faktor bersama yang menyebabkan hubungan semakin dekat.

Berikut pandangan mengenai pembentukan kelompok yang kemudian dipaparkan berdasarkan teori para ahli dari (saleh amiruddin 2015), antara lain:

1. Teori Perjanjian/Kontrak Sosial
Locke, Hobbes, dan Rousseau yang menciptakan teori ini. Keduanya memulai analisis mereka dengan premis mendasar bahwa otoritas negara berasal dari rakyat.
2. Teori Keinginan Sosial
Menurut pandangan ini, orang-orang yang pernah hidup terpisah kini bergaul satu sama lain karena setiap orang memiliki dorongan sosial yang memaksa mereka untuk bergaul dengan orang lain.
3. Teori Gaya Kombinasi
bahwa karena manusia selalu hidup dalam pergaulan yang digerakkan oleh kekuatan-kekuatan yang menyatukan orang-orang atau mengintegrasikannya ke dalam suatu pergaulan, maka terbentuklah pengelompokan-pengelompokan.
4. Teori Kedekatan (Propinquity Theory)
menjelaskan bagaimana kelompok muncul sebagai hasil afiliasi (kenalan/perkenalan) antara individu-individu tertentu.
5. Teori Keseimbangan
pembentukan kelompok didasarkan pada teori penyeimbangan pembentukan Menurut gagasan ini, seseorang tertarik pada orang lain karena sikap yang sama terhadap tujuan bersama.
6. Teori Alasan Praktis, (Teori Praktis).
orang bergabung dengan kelompok karena mereka cenderung memenuhi persyaratan sosial mendasar

mereka. Persyaratan sosial pragmatis ini mungkin muncul dari perhatian terhadap uang, status sosial, keamanan, politik, atau aspek lain dari masyarakat.

5.4 Proses dalam pembentukan kelompok

Berawal dari pemikiran, perasaan, atau persepsi yang sama dalam memenuhi kebutuhannya, maka terbentuklah kelompok. Kemudian dorongan untuk bertindak di atasnya muncul, memungkinkan semuanya dipandu oleh tujuan yang sama, dan akhirnya interaksi yang terjadi akan menghasilkan pembentukan kelompok. Proses pembentukan kelompok melibatkan pemberian peran kepada setiap anggota, seperti pemimpin atau pengikut. Bahkan interaksi sehari-hari pasti akan memunculkan perbedaan antar manusia, yang berujung pada perpecahan (konflik). Karena upaya anggota kelompok untuk beradaptasi demi kesejahteraan keseluruhan, setiap perpecahan yang mungkin timbul mungkin hanya berlangsung sebentar. Akhirnya, itu terjadi setelah Tahapan dalam proses pembentukan kelompok berikut teori dari (Miftah Thoha, 2014).

1. Persepsi

Berdasarkan keberhasilan akademik seseorang, dapat dibentuk kelompok berdasarkan tingkat kecerdasannya. Misalnya, beberapa individu memiliki kehebatan otak sementara yang lain memiliki kemampuan bahasa yang superior. Oleh karena itu, diharapkan anggota tertentu dapat membujuk anggota lainnya menjadi maju.

2. Motivasi

Pembagian kekuasaan yang adil akan mendorong anggota kelompok bersaing secara adil dalam mencapai tujuan bersama. Bahkan perbedaan dalam tingkat keahlian antar kelompok ini akan mendorong persaingan internal yang

sehat. Alhasil, bisa menginspirasi peserta lain melalui berbagai ilmu, menginspirasi mereka untuk maju.

3. Tujuan

Dibentuk dalam kelompok dengan maksud untuk menyelesaikan kegiatan dalam kelompok.

Pengorganisasian organisasi dapat digunakan untuk meningkatkan proses dan kerja sama dalam operasi kelompok. Hasilnya, masalah yang berkaitan dengan masalah kelompok dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan efektif.

4. Organisasi

Dalam kelompok ini, kebebasan dipandang penting bagi dinamika kelompok. Kebebasan yang dimaksud di sini adalah kemampuan setiap peserta untuk mengungkapkan pikiran, pendapat, dan ekspresinya selama mengikuti kegiatan. Namun, selama aturan grup dipatuhi, masih ada kebebasan.

5. Independensi

Yang dimaksud adalah prasyarat mendasar bagi dinamika kelompok, karena kontak akan menghasilkan proses transfer pengetahuan yang dapat beroperasi secara horizontal berdasarkan permintaan dan memperhitungkan informasi yang diperoleh, seperti pengetahuan itu.

6. Interaksi

Percakapan berinteraksi dengan orang lain adalah landasan dinamika kelompok karena memungkinkan transfer pengetahuan berlangsung secara horizontal berdasarkan permintaan akan informasi tertentu, seperti pengetahuan.

5.5 Perilaku kelompok

Dalam hal ini, ketika berbicara tentang perilaku organisasi, bukan hanya organisasi yang bertindak secara realistis. Individu dan anggota organisasi (secara individu dan kolektif) menunjukkan perilaku. Perilaku keseluruhan anggota organisasi akan menentukan sifat, sifat, dan jenis masalah organisasi, serta bagaimana organisasi bekerja untuk mencapai tujuannya. (Wursanto 2017)

dalam organisasi atau kelompok terdapat orang-orang yang bekerja sama, maka secara otomatis organisasi tidak dapat dipisahkan dengan perilaku orang-orang yang melakukan aktivitas di dalam organisasi dalam mencapai tujuannya.

Dengan demikian, baik penyebab internal maupun eksternal dapat berdampak pada perilaku manusia.

1. perilaku intern Tingkah laku yang dipengaruhi secara genetis, atau tingkah laku yang dibawa sejak lahir dan diwariskan dari orang tua. Dengan demikian perilaku manusia dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor dari dalam dan faktor dari luar.
2. Perilaku eksternal adalah perilaku yang dipengaruhi oleh kekuatan luar, seperti lingkungan. Faktor lingkungan mengacu pada keadaan dan kondisi yang dihadapi seseorang setiap hari.

Dari sumber teori dikatakan Menurut Notoatmodjo (2017), Perilaku dapat dikategorikan ke dalam dua kategori :

1. Bentuk pasif atau perilaku tertutup (*covert behavior*) mengacu pada respon seseorang terhadap input eksternal. Tanggapan atau reaksi terhadap rangsangan ini masih hanya dapat dilihat oleh individu yang menerimanya dan terbatas pada perhatian, persepsi, pengetahuan atau kesadarannya, serta sikapnya.

2. Perilaku terbuka (*overt behavior*) Respon terhadap rangsangan tampak jelas dalam bentuk perilaku yang sederhana untuk diperhatikan atau diamati orang lain. dilihat dari bentuk respons terhadap stimulus, maka perilaku dapat dibedakan menjadi dua.

5.6 Faktor yang mempengaruhi perilaku

Hariyanti (2015) membagi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perilaku menjadi dua kategori, yaitu

1. Faktor genetik atau endogen

Ide dasar atau modal untuk evolusi berkelanjutan dari perilaku makhluk hidup adalah variabel genetik atau keturunan. Di antara pengaruh genetik endogen (internal individu) adalah:

- a. Tiga kelompok ras utama di dunia adalah ras kulit putih (Kaukasia), ras kulit hitam (Negroid), dan ras kuning. Semua ras memiliki perilaku khas yang membedakan mereka satu sama lain (Mongoloid).
- b. Perbedaan antara jenis pekerjaan yang dilakukan laki-laki dan perempuan setiap hari, dengan laki-laki lebih menghindari risiko karena pertimbangan rasial, dapat terlihat. Namun, wanita cenderung berjuang secara emosional.
- c. Karena sifat fisik tersebut, setiap individu akan memiliki keyakinan yang berbeda.
- d. Landasan kepribadian individu merupakan perwujudan kepribadian yang ada antara faktor genetik dan lingkungan. Perilaku manusia tidak ada yang sama karena adanya perbedaan kepribadian yang dimiliki individu.
- e. Pembawaan Bakat menurut Notoatmodjo (2017) adalah kemampuan individu untuk lebih sering melaksanakan suatu tugas dengan tetap

memperhatikan pelajaran pada konsep yang bersangkutan.

f. Kecerdasan intelegensi

pengaruh kecerdasan terhadap tingkah laku manusia, maka perlu diketahui bahwa ada orang-orang tertentu yang memiliki tingkat pemahaman yang tinggi, terutama mereka yang dapat mengartikulasikan pemikirannya dengan jelas, cepat dan mudah.

2. Faktor Eksogen atau Faktor Dari Luar Individu Faktor yang berasal dari luar individu seperti :

Unsur Lingkungan Segala sesuatu dalam konteks ini yang berhubungan dengan individu adalah lingkungan. Karena berfungsi sebagai dasar bagaimana perilaku berkembang, lingkungan memiliki dampak yang signifikan terhadap individu.

5.7 Perubahan Perilaku

Pada hakekatnya, perilaku dan tindakan manusia bersumber dari keinginan untuk menyelesaikan suatu tugas. Persyaratan ini akan terwujud sebagai motivator atau penggerak, membuat orang tersebut lebih termotivasi untuk mengejar tujuan dan pemenuhan pengalaman mereka. Secara umum, perilaku dapat dilihat dalam konteks sosial sebagai hasil interaksi antara organisasi dan lingkungannya.

Teori dari (Notoadmojo 2017) Perubahan perilaku dikelompokkan menjadi tiga macam, yaitu:

1. Perubahan alami terjadi ketika lingkungan tempat orang tinggal dan bekerja baik fisik, sosial, budaya, atau ekonomi berubah.
2. Perubahan terencana (*planned change*) Subjek sendiri yang merencanakan perubahan ini.

3. Adaptasi dalam arti kesadaran berubah (readiness to change) Ketika ada inovasi atau program baru, beberapa orang mengalami perubahan perilaku dengan cepat sementara yang lain mengalaminya secara bertahap. Hal ini karena kemauan setiap orang untuk beradaptasi berbeda-beda.

DAFTAR PUSTAKA

- Muhammad Syahri Ramadhan *et al.*, 2021, Sosiologi Hukum, Media Sains Indonesia,Bandung.
- Nugraheni, Hariyanti. 2015. Pengaruh Narsisme dan Job Stressor pada Perilaku Kerja Kontra Produktif dengan Respon Emosional Negatif (Anger) sebagai Mediator (Studi pada Karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Solo). (Skripsi), Universitas Sebelas Maret, Surakarta.
- Notoatmodjo, 2017. Promosi kesehatan dan ilmu perilaku,PT Rineka Cipta,Jakarta.
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. 2016. Perilaku Organisasi Edisi 16,Salemba Empat,Jakarta.
- Saleh, Amiruddin. 2015. Dinamika Kelompok. In Pengertian Batasan dan Bentuk Kelompok,Universitas Terbuka, Jakarta.
- Thoha. M. 2018. Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya,PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Waluya, Bagja. 2012. Sosiologi,PT Setia Purna Inves, Bandung.
- Wursanto. 2017. Manajemen Kepegawaian,Penerbit Kanisius, Yogyakarta.

BAB 6

TEORI KONTEN

Oleh Nurdiansyah

6.1 Pendahuluan

Motivasi Penting bagi manajemen sebab penjelasan kenapa tiap orang dalam organisasi memiliki perilaku misalnya yang dia lakukan (Latham dan Budworth 2006). Jelaskan kenapa staf sebaiknya sopan/kasar, kenapa guru di TK mencoba untuk menggendong peserta didik, beberapa manajer betul-betul mengutamakan hal yang penting pada organisasi lebih dulu, sementara lainnya lebih peduli tentang gaji mereka dengan lainnya.

Motivasi bisa didefinisikan menjadi kekuatan psikologis yang penentu arah perilaku seseorang dalam serta usaha seorang ketika berhadapan dengan masalah (Kanfer 1990). Arah perilaku seseorang tertuju di banyak mungkin perilaku. Motivasi bisa berasal pada intrinsik/ekstrinsik. sikap termotivasi intrinsik yakni sikap yang dilaksanakan untuk diri sendiri sumber motivasi adalah dengan berperilaku dan memotivasi yang asalnya dengan melaksanakan kerjaan sendiri, beberapa pemimpin memotivasi dengan cara intrinsik, mendapatkan pencapaiannya hasil dari membantu organisasi berhasil mencapai tujuan dan juga mendapatkan keunggulannya yang kompetitif.

Salah satu alasan mengapa manajemen itu penting adalah karena manajemen membutuhkan & memastikan bahwa setiap anggota organisasi memiliki motivasi yang tinggi untuk mempekerjakan karyawan & berkontribusi pada organisasi dalam mencapai tujuannya. Jika para pemimpin

efektif, proses kunci menghasilkan karyawan yang sangat termotivasi. Tantangan terbesar bagi para pemimpin organisasi besar maupun kecil ialah memotivasi para anggota organisasi agar melakukan yang terbaik. Selain itu dengan strategis terbaik serta organisasi arsitektur sempurna, Sebuah organisasi akan efektif hanya jika para anggotanya termotivasi agar bekerja dengan tingkatan lebih tinggi. Mempertimbangkan tiap teori bersama-sama menolong manajer memahami banyak permasalahan dan masalah yang terkait dengan pengembangan motivasi tingkat tinggi pada organisasi.

6.2 Pengertian Motivasi

Motivasi menyampaikan kenapa kita melaksanakan sesuatu yang sedang dilakukan. Motivasi yaitu istilah yang berasal dari istilah penggerak latin, berarti “bergerak” pada konteks ini, motivasi deskripsi proses psikologis “arah terendah, intensitas, serta persistensi sikap atau pemikiran (Schmidt, Beck, serta Gillespie 2013). Arah yang bekerja memakai apa dilakukan seseorang pada waktu eksklusif, intensitas mewakili jumlah perjuangan diberikan pada aktivitas, serta berusaha mewakili berapahasha kegiatan itu menjadi fokus perhatian seorang.

Dua jenis jenis motivasi ekstrinsik dan intrinsik (Kinicki & Fugate 2018, 162) yaitu:

1. *Outcomes motivasi ekstrinsik berasal dari penerimaan rewards Rewards ekstrinsik mirip pengakuan, uang, atau kenaikan pangkat mewakili ketidak seimbangan diterima untuk melakukan tugas eksklusif.*
2. *Outcomes motivasi intrinsik terjadi ketika seseorang diilhami oleh “perasaan internal positif yang dihasilkan ketika melakukan sesuatu dengan baik, daripada bergantung pada faktor eksternal (seperti insentif upah atau pujian) terkait motivasi untuk melakukan sesuatu*

secara efektif". Kita dapat menciptakan motivasi intrinsik kita sendiri dengan memberi penghargaan intrinsik seperti emosi positif dan kepuasan.

6.3 Perspektif tentang Teori Motivasi

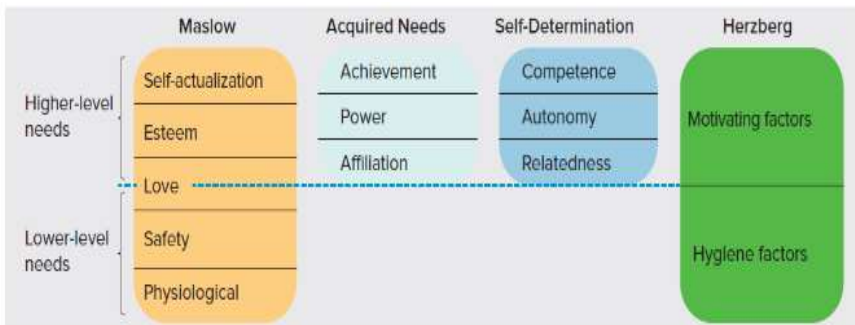
2 kategori umum teori motivasi teori konten dan teori proses. Teori mengidentifikasi faktor-faktor internal seperti model kebutuhan dan kepuasan yang memberi energi motivasi pada orang. Teori proses menyebutkan proses dimana faktor internal serta faktor situasional mempengaruhi motivasi karyawan (tidak internal saja). Ke-2 perspektif motivasi ini menawarkan solusi yang berbeda buat penanganan masalah motivasi.

1. Teori Konten

5 teori perilaku organisasi (OB) berurusan dengan faktor internal yang memotivasi individu. Ada yang datang dari daerah lain. Sebagai contoh, kita mengetahui teori kebutuhan Maslow dan teori konten terkait seperti teori X dan Y McGregor, teori kebutuhan yang diperoleh, teori penentuan nasib sendiri, dan teori dua faktor Herzberg. pada sebagian besar dari teori motivasi konten berdasarkan dengan gagasan jika kebutuhan orang berpengaruh pada motivasinya. Kebutuhan dikatakan sebagai gangguan fisiologis / psikologis yang bisa bentuk perilaku.

Teori konten diantaranya ialah:

- 1) Teori X dan Teori Y. McGregor
- 2) Teori hierarki kebutuhan Maslow.
- 3) Teori *acquired needs*.
- 4) Teori penentuan nasib sendiri.
- 5) Teori 2 faktor '*motivator-hiener*'



Gambar 6.1 : *Teori Hierarki Kebutuhan Maslow: Lima Tingkat Kebutuhan*

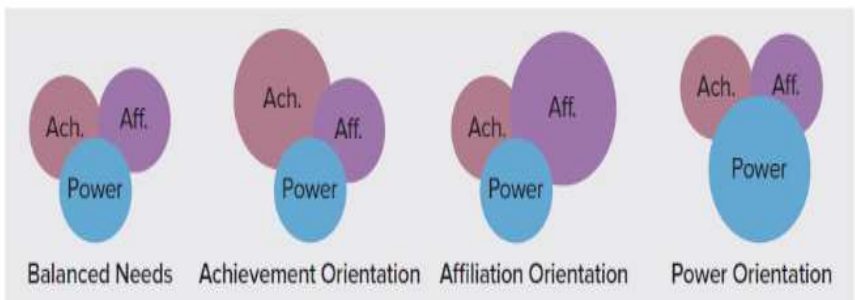
Pada tahun 1943, psikolog Abraham Maslow menerbitkan teorinya tentang sistem kebutuhan motivasi. Teori hierarki kebutuhan menyatakan bahwa motivasi adalah fungsi dari lima kebutuhan dasar: fisiologi, keamanan, cinta, harga diri dan kesadaran diri :



Gambar 6.2 : *Teori Hierarki Kebutuhan Maslow: Lima Tingkat Kebutuhan (Lanjutan)*

3 Teori kebutuhan yang dipelajari McClelland mendesak para pemimpin agar menggerakkan motivasi karyawan saat menarik 3 kebutuhan dasar:

1. Kebutuhan untuk berprestasi, ingin untuk unggul, mengatasi rintangan, memecahkan, masalah, dan bersaing dan melewati lain lainnya.
2. Kebutuhan untuk afiliasi, menginginkan, bersosialisasi, disukai & bergabung dengan kelompok.
3. Kebutuhan kekuasaan keinginan untuk mempengaruhi, melatih, mengajar atau mendorong orang lain untuk mencapainya.



Orang-orang bervariasi pada mempunyai kebutuhan ini, dan seringkali satu kebutuhan mendominasi kebutuhan lainnya. McClelland mengidentifikasi bentuk positif serta negatif dari kebutuhan kekuasaan (power). Sisi positifnya dianggap kebutuhan akan kekuatan institusional. Ini mewujudkan keinginan buat mengatur orang pada mengejar tujuan organisasi serta membantu orang memperoleh kebutuhan. Sisi negatif kekuatan disebut menjadi kebutuhan akan kekuatan pribadi. Orang dengan kebutuhan ini ingin mengendalikan orang lain, serta mereka tak jarang mengendalikan orang buat kepentingan mereka sendiri. Kitabisa memakai teori ini buat diri memotivasi diri sendiri, menggunakan Perkiraan kita sadar akan

keadaan kebutuhan kita. Kita dapat menerapkan teori kebutuhan yang diperoleh menggunakan preferensi yang menarik terkait menggunakan setiap kebutuhan Ketika kita (1) mengatur tujuan, (2) menyampaikan umpan pulang, (3) keputusan tugas, serta (4) merancang pekerjaan.

Teori Determinasi Diri (Self-Determination): competence, autonomy, and relatedness.

Teori determinasi diri (penentuan nasib sendiri) dikembangkan oleh psikolog Edward Deci dan Richard Ryan. tidak sinkron dengan McClelland bahwa kebutuhan dipelajari berasal Ketika keketika, teori ini mengidentifikasi kebutuhan bawaan wajib terpenuhi agar kita berkembang. Teori suatu nasib sendiri menganggap bahwa tiga kebutuhan bawaan menghipnotis sikap serta kesejahteraan kita — kebutuhan akan kompetensi, swatantra, serta keterkaitan (Ryan dan Deci, 2000). Teori determinasi diri fokus pada motivasi intrinsik. Teori determinasi diri serius pada kebutuhan mendorong motivasi intrinsik. Deci, Koestner, Ryan (1999) berkata bahwa motivasi intrinsik lebih tahan lama serta memiliki jalan lebih positif ditugas kinerja daripada motivasi ekstrinsik. Teori ini mengusulkan bahwa kebutuhan kita buat kompetensi, otonomi, dan keterkaitan membuat motivasi intrinsik, padakalah meningkatkan kinerja tugas kita. Penelitian mendukung proposisi ini (Moran *et.al.*, 2012)

3 Kebutuhan Bawaan (kebutuhan bawaan). Kebutuhan bawaan adalah kebutuhan yang kita miliki sesudahnya lahir. Kebutuhan ketiga itu adalah:

1. Kompetensi “sayaperlu merasa berhasil (mujarab)”. Ini merupakan keinginan buat merasa berkualifikasi, berpengetahuan, dan bisa menuntaskan suatu tindakan, tugas, atau tujuan.
2. Otonomi “aku wajib merasa mandiri buat mempengaruhi lingkungan aku.” Ini yaitu cerita buat mempunyai

kebebasan serta mahir dalam memilih apa yang ingin kita lakukan serta bagaimana kita ingin melakukannya.

3. Keterkaitan “aku ingin terhubung menggunakan orang lain.” Ini merupakan cerita buat merasa menjadi bagian asal suatu kelompok, untuk menjadi bagiannya, serta buat bekerja dengan orang lain.

Meskipun kebutuhan pada atas diklaim menjadi bawaan, dari Keputusan serta Ryan (2000) nilai itu bisa diubah selama hidup kita di variasikan dengan budaya. Pemimpin bisa menerapkan teori determinasi diri menggunakan mencoba membentuk lingkungan mendukung dan mendorong kesempatan buat menyampaikan muatan, otonomi, dan keterkaitan

Teori Motivator-H iene Herzberg: Dua Cara untuk Meningkatkan Motivasi:

Fred Teorierick Herzberg berdasarkan pada studi lapangan padamana dia mewawancarai 203 akuntan dan insinyur (Herzberg, Mausner, Synderman 1959). Wawancara ini, dilakukan buat penentu faktor-faktor yang bertanggung jawab atas kepuasan serta ketidak puasan kerja, menemukan kelompok-gerombolan Terpisah serta Terpisah asal faktor-faktor yang terkait dengan masing-masing. Pola ini mengarah padateori motivator-kebersihan, mengusulkan bahwa kepuasan kerja dan ketidak puasan muncul dari doa atur factor tidak sama– kepuasan dari berasal faktor motivator serta ketidak puasan berasal dari faktor kebersihan.

Faktor kebersihan – Apa yang membentuk seorang tidak puas? Ketidak puasan terutama dikaitkan dengan faktor-faktor dalam konteks atau lingkungan kerja. Herzberg berhipotesis bahwa faktor kebersihan termasuk kebijakan dan berat, mengawasi teknis, gaji, korelasi antar pribadi, dan syarat kerja —penyebab seseorang untuk berdahasal keadaan tidak

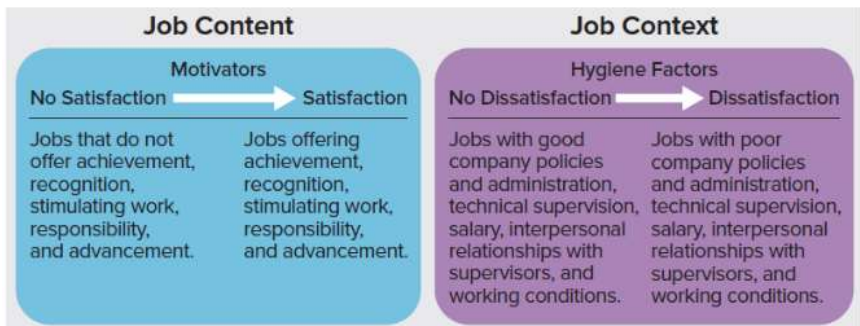
terdapat ketidak puasan terhadap ketidak puasan. Herzberg mengusulkan bahwa individu akan mengalami ketidak puasan kerja saat mereka tidak mempunyai keluhan hal faktor kebersihan.

1. Faktor *hygiene* – Apa yang membuat seseorang tidak puas? Ketidakpuasan dikaitkan terutama dengan faktor-faktor dalam konteks atau lingkungan kerja. Herzberg berhipotesis bahwa faktor *hygiene* termasuk kebijakan dan administrasi, pengawasan teknis, gaji, hubungan interpersonal, dan kondisi kerja — menyebabkan seseorang untuk berpindah dari keadaan tidak ada ketidakpuasan terhadap ketidakpuasan. Herzberg mengusulkan bahwa individu akan mengalami ketidakpuasan kerja ketika mereka tidak memiliki keluhan tentang faktor *hygiene*.
2. Faktor motivator – Apa yang membuat seseorang puas? Kepuasan kerja lebih sering dikaitkan dengan faktor-faktor dalam isi pekerjaan dari tugas yang sedang dilakukan. Herzberg memberi label faktor-faktor motivasi atau motivator ini karena masing-masing terkait dengan upaya yang kuat dan kinerja yang baik. Dia berhipotesis bahwa faktor-faktor motivasi, atau motivator – termasuk prestasi, pengakuan, karakteristik pekerjaan, tanggung jawab, dan kemajuan. Oleh karena itu, teori Herzberg memprediksi pemimpin dapat memotivasi individu dengan memasukkan motivator ke dalam pekerjaan individu.

Bagi Herzberg, kelompok faktor *hygiene* dan motivator tidak berinteraksi. Herzberg mengonseptualisasikan ketidakpuasan dan kepuasan sebagai dua konstitusi paralel. Titik awal adalah keadaan nol di mana ketidakpuasan dan kepuasan tidak ada. Secara teoritis anggota organisasi dapat memiliki pengawasan, gaji, dan kondisi kerja yang baik (tidak ada ketidakpuasan) tetapi tugas yang membosankan dan tidak

menantang dengan sedikit kemungkinan kemajuan (tidak ada kepuasan).

Penelitian tidak mendukung aspek faktor *doe* dari teori Herzberg atau saran bahwa faktor kebersihan tidak berhubungan dengan kepuasan kerja. tetapi, 3 perangkat lunak mudah berasal teori tersebut membantu menjelaskan mengapa hal itu permanen krusial dalam PO.



1. Pertama *Hygiene*. Ada alasan praktis untuk menghilangkan ketidakpuasan sebelum mencoba menggunakan motivator untuk meningkatkan motivasi dan kinerja. Kita akan memiliki waktu yang lebih sulit memotivasi seseorang yang mengalami ketidakpuasan gaji dengan faktor *hygiene*
2. Selanjutnya Setelah kita menghilangkan ketidakpuasan, kita harus memasukan motivator ke dalam pekerjaan seseorang.
3. Beberapa kata yang dipilih dengan baik. Terakhir, jangan meremehkan kekuatan verbal untuk memperkuat kinerja yang baik. Pemimpin yang cerdas melengkapi motivasi Herzberg dengan komunikasi. Pengakuan positif dapat menyulut motivasi intrinsik, terutama bagi orang-orang yang terlibat dalam pekerjaan mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- A.M. Schmidt, J. W. Beck, and J. Z. Gillespie, "Motivation," in N. W. Schmitt and S. Highhouse, eds., *Handbook of Psychology* (vol. 12) (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2013), 311.
- Maslow, A. For a complete description of Maslow's theory, see A. H. Maslow, "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review*, July 1943, 370–396.
- C. McClelland, *Human Motivation* (New York: Guilford Press, 1985).
- M. Ryan and E. L. Deci, "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being," *American Psychologist*, January 2000, 68–78.
- L. Deci, R. Koestner, and R. M. Ryan, "A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation," *Psychological Bulletin*, November 1999, 627–668.
- M. Moran, J. M. Diefendorff, T.-Y. Kim, and Z.-Q. Liu, "A Profile Approach to Self-Determination Theory Motivations at Work," *Journal of Vocational Behavior*, December 2012, 354–363.
- Herzberg, B. Mausner, and B. B. Snyderman, *The Motivation to Work* (New York: John Wiley & Sons, 1959).
- Kanfer, "Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology," in M.D. Dunnette and L.M. Hough, eds., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., vol. 1 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990), 75–170.

BAB 7

TEORI PROSES

Oleh Nurlaela Jauhar

7.1 Pendahuluan

Manusia sejak lahir sampai dewasa mengalami suatu proses. Proses yang panjang dilalui dengan pendidikan, yaitu dengan memperoleh nilai yang diperoleh dari masyarakatnya. Masyarakat keluarga, masyarakat sekolah, masyarakat tempatnya bekerja, dan masyarakat tempat manusia itu bergaul. secara holistik, nilai ini diraih dalam rangka memanusiakan dirinya (Rini, 2013).

Artinya bahwa pendidikan itu dialami manusia sejak lahir hingga dewasa, hal tersebut mengisyaratkan bahwa pendidikan itu dimulai sejak kecil hingga dewasa. Pendidikan merupakan suatu usaha sadar yang dilakukan dengan cara membimbing, mengajar dan melatih seseorang yang dapat menimbulkan perubahan dalam diri seseorang dengan tujuan agar dapat tercapai kesesuaian antara diri seseorang dengan lingkungannya. Jika dari kecil sudah diberi pendidikan maka ketika dewasa pun akan membentuk karakter. Oleh karena itu dapat disebutkan belajar sebagai suatu proses dan belajar hampir selalu mendapatkan tempat yang luas dalam berbagai disiplin ilmu yang berhubungan dengan upaya pendidikan. Hal demikian juga seperti dikatakan oleh (Koentjaraningrat, 1996) bahwa bahwa segala sesuatu yang menjadi milik manusia itu diperoleh dengan belajar. Sejalan dengan pemikiran (Istiadah, F.N., 2020) Konsep dasar belajar merupakan kegiatan berproses, yang artinya berhasil atau tidaknya pencapaian tujuan pendidikan bergantung pada proses belajar yang

dijalani seseorang baik pada saat ia berada di sekolah atau berada dilingkungan keluarganya sendiri.

Berdasarkan pemikiran tersebut dapat didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan diarahkan menuju hasil yang diinginkan. Jadi proses yang dimaksud adalah rangkaian kegiatan menuju sebuah tujuan yang telah ditentukan secara kerjasama untuk memenuhi tujuan tersebut yang hasilnya terwujud maupun tidak terwujud.

Salah satu contoh proses adalah pembelajaran di ruang kelas seorang guru menerangkan langkah-langkah menghitung paket tur di depan kelas lalu menggunakan media pembelajaran berupa portofolio. Artinya seorang guru tersebut telah melalui proses dalam pembelajaran berdasarkan langkah-langkah yang telah dibuat melalui administrasi pembelajaran. Sejalan dengan (S. Handayani, 1988) proses adalah serangkaian tahap kegiatan mulai dari menentukan sasaran sampai tercapainya tujuan.

Proses merupakan suatu tahapan yang diterapkan dari suatu pekerjaan sehingga hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut mampu menggambarkan baiknya prosedur yang digunakan. Dalam melaksanakan suatu pekerjaan perlu adanya proses yang tepat agar setiap pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan.

7.2 Teori Proses

Teori proses mencoba menjelaskan dan menggambarkan proses tentang bagaimana perilaku didorong, diarahkan, dipertahankan dan akhirnya dihentikan. Teori proses ini pertama-tama berupaya menentukan variabel-variabel penting yang perlu untuk menjelaskan pilihan, misalnya pentingkah siswa pariwisata belajar tentang kewirausahaan?, dan Seberapa besar minat siswa pariwisata

belajar kewirausahaan. Dasar dari pemikiran ini adalah pengharapan, yaitu apa yang dipercayai oleh individu akan diperoleh akibat dari perilakunya.

Terdapat tiga teori yang berkaitan dengan teori proses (*process theories*) adalah:

7.2.1 Teori Harapan

Teori harapan yang dikemukakan Vroom (1964) telah menempati posisi utama dalam penelitian motivasi kerja. Model *Valence-Instrumentality-Expectancy* (VIE) secara khusus telah menjadi subyek sejumlah penelitian empiris. Teori harapan-valensi kemungkinan adalah teori motivasi kerja yang paling banyak diteliti.

Teori harapan (*Expectations Theory*) digunakan dalam tulisan ini untuk menganalisis kepuasan wisatawan. Teori ini sudah banyak digunakan dalam berbagai penelitian pariwisata salah satunya adalah (Andereck *et al.*, 2012) dalam penelitian tentang *Experience Expectations of Prospective Volunteer Tourists*. Penggunaan teori ekspektasi untuk mengeksplorasi ekspektasi pengalaman dan preferensi *Volunteer tourism*. Sehingga teori ini dapat dijadikan sebagai referensi dalam dunia pendidikan. Penggunaan *expectations theory* untuk mengetahui harapan dan pencapaian harapan aktor-aktor yang terlibat dalam pembelajaran, yaitu Guru, Siswa, dan tenaga administrasi. *Expectations Theory* merupakan salah satu dari teori motivasi berbasis proses berusaha agar setiap orang mau bekerja sesuai dengan harapan. Daya penggerak yang memotivasi semangat kerja terkandung dari harapan yang diperolehnya. Jika harapan menjadi kenyataan maka kinerja guru, siswa, dan tenaga administrasi cenderung meningkatkan kualitas kerjanya, begitu pula sebaliknya. Teori ini lebih mengarahkan perhatian pada proses melalui seseorang yang melakukan pilihan motivasinya.

Proses ini akan dilihat bagaimana dampak pelaksanaan pembelajaran. Semua pihak yang telah melalui proses pengalaman akan melakukan evaluasi antara harapan sebelumnya dan pencapaian harapan setelah kegiatan pembelajaran. Guru akan mengevaluasi proses pembelajaran mereka apakah mereka merasa puas atau tidak atau seorang pimpinan akan mengevaluasi bawahannya.

Teori Harapan *Vroom* tentang motivasi kerja atau VIE menggambarkan pengharapan sebagai “asosiasi tindakan-hasil,” dan “mengambil nilai mulai dari 0 hingga 1” (Luthans, 2006). Singkatnya, motivasi seseorang akan berkisar dari 0 (tidak ada harapan) dan 1 (harapan penuh) karena ini berkaitan dengan apakah mereka percaya upaya mereka akan mencapai hasil tertentu. Sehingga perlu dijabarkan sebagai berikut :

1. *Instrumentality* (Perantaraan) Atau Instrumentalitas adalah persepsi bahwa hasil kinerja yang diberikan pada bagian mereka akan menyebabkan mereka menerima hadiah. Vroom menggambarkan instrument ini berkisar pada skala 0 dan 1, di mana 0 tidak ada harapan yang akan diperoleh dan 1 kemungkinan yang wajar menerima pemberian hadiah.
2. *Valence* (Valensi). (Vroom, 1964) menggambarkan valensi sebagai "orientasi efektif menuju hasil tertentu". Valensi bisa positif, di mana pencapaian hadiah diinginkan, atau negatif di mana pencapaian hadiah adalah sesuatu yang ingin dihindari seseorang. Dengan demikian, kemungkinan dapat memiliki nilai mulai dari -1 hingga 1. Vroom mengklarifikasi perbedaan antara valensi dan nilai dalam valensi itu adalah persepsi kepuasan yang diharapkan, sementara nilainya adalah kepuasan aktual atau utilitas yang diterima setelah mendapatkan hadiah. Disebut juga teori pengutamaan pengharapan dari Victor Vroom. Di

dalam lingkungan kerja, setiap pegawai selalu mempunyai harapan.

3. Harapan (*expectancy*) adalah suatu istilah yang berkenaan dengan kemungkinan bahwa perilaku tertentu akan menghasilkan sesuatu pula. Ada harapan tentang usaha prestasi (*effort-performance*), dan harapan tentang prestasi-perolehan (*performance-outcome*). Perolehan dapat dalam bentuk uang atau materi maupun dalam bentuk non materi. Misalnya seseorang mempunyai harapan tertentu apabila mampu menyelesaikan pekerjaan tertentu pada waktunya maka akan mendapatkan premi yang memadai (perolehan uang). Seseorang berharap apabila ia mampu menyelesaikan pekerjaan pada waktu tertentu maka akan mendapatkan libur satu hari untuk hari kerja berikutnya (perolehan non materi). Teori ini pada dasarnya menyatakan bahwa seseorang akan bekerja dengan baik apabila akan memperoleh suatu harapan atau imbalan (baik materi maupun non-materi) sesuai yang diharapkan sebagai kebutuhan yang harus terpenuhi orang akan bekerja lebih giat dari pada biasanya apabila ia mempunyai harapan bahwa ia akan mendapat upah lebih besar dari pada upah biasanya. Ia akan mencurahkan segala kekuatan (*force*) dan kemampuan (*ability*) dalam melaksanakan pekerjaannya.

Maksud dari pada teori ini adalah menilai besar dan arah segenap kekuatan (*force*) yang memengaruhi seseorang. Kesimpulan dari pada teori ini ialah bahwa tindakan yang paling besar kemungkinannya untuk dilakukan adalah tindakan yang didorong oleh kekuatan dan harapan yang paling besar pula.

Teori harapan menyatakan bahwa

Usaha atau motivasi = $E \times I \times V$

(*E=Expectacy; I=Instrumentality; V=Valensi*)

Kepuasan Kerja Dalam Teori Harapan Dalam konteks pengujian faktor penentu kepuasan kerja, *Vroom* memberikan pandangan bahwa perbedaan kepuasan kerja adalah hasil perbedaan eksklusif dalam peran kerja. Individu berbeda dalam motif, nilai, dan kemampuan. Perbedaan tersebut memberikan sikap penting pada karakteristik optimal peran kerja individu. Perbedaan kepuasan kerja disebabkan oleh faktor lingkungan, situasional, dan perbedaan kepribadian. Menurut *Vroom* kepuasan kerja diasumsikan sebagai hasil operasi variabel situasional dan kepribadian. Kepuasan memiliki kedekatan makna dengan valensi, seseorang puas dengan tujuan, karena tujuan memiliki valensi positif bagi individu. Kepuasan kerja individu mengacu pada tujuan, individu puas dengan pekerjaan saat ini dan cenderung berkinerja bahkan ketika memiliki tujuan yang tingkat kesulitannya sedang.

7.2.2 Teori Penguatan

Penguatan secara etimologi berasal dari kata kuat yang mempunyai arti banyak tenaganya atau kemampuan yang lebih. kata penguatan mempunyai arti perbuatan hal dan sebagainya yang menguatkan atau menguatkan (*Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2008*). Secara terminologi, penguatan merupakan usaha menguatkan sesuatu dari yang asalnya lemah menjadi kuat dengan tujuan tertentu.

Dalam teori belajar, *B.F. Skinner* salah satu tokoh *behaviorisme*, menggunakan istilah penguatan atau reinforcement. Penguatan adalah pemberian penghargaan pada

perilaku yang diinginkan dan tidak memberi imbalan pada perilaku yang tidak tepat (Gunawan, H., 2013)

Penguatan yang dilakukan yaitu dengan penguatan materi bersifat kognitif, penguatan sikap atau afektif, dan penguatan psikomotorik, penjelasan teori sebagai berikut:

1. Penguatan bersifat kognitif dapat ditunjukkan dengan memberikan materi yang dikaitkan dengan perilaku kejujuran misalnya salah satu sikap terpuji yaitu sikap kejujuran untuk memberikan materi agama kepada siswa supaya siswa tersebut tidak melakukan kebohongan di saat proses pembelajaran berlangsung.

Perkembangan kognitif pada hakikatnya merupakan hasil dari proses asimilasi berkaitan dengan penyerapan informasi baru ke dalam informasi yang telah ada didalam skema (Mustamir dan Sudrajat, 2009). Menurut teori kognitif *Piaget*, anak beradaptasi dengan menginterpretasikan objek dan kejadian-kejadian di sekitarnya (Desmita, 2008). berpandangan bahwa budaya anak membentuk perkembangan kognitif anak dengan menentukan apa dan bagaimana anak belajar tentang dunia (Ramli, 2005). Dimensi karakteristik perkembangan kognitif, antara lain sebagai berikut: (1) dapat memahami konsep makna yang berlawanan seperti kosong-penuh, ringan-berat, atas-bawah, dan sebagainya, (2) dapat memadankan bentuk geometri (lingkaran, persegi, dan segitiga) dengan objek nyata atau melalui visualisasi gambar, (3) dapat menumpuk balok atau gelang-gelang sesuai ukurannya secara berurutan, (4) dapat mengelompokkan benda yang memiliki persamaan warna, bentuk, dan ukuran, (5) dapat menyebutkan pasangan benda, mampu memahami sebab akibat, (6) dapat merangkai kegiatan sehari-hari dan menunjukkan kapan setiap kegiatan dilakukan, (7) menceritakan kembali tiga

gagasan utama dari suatu cerita,(8) mengenali dan membaca tulisan melalui gambar yang sering dilihat di rumah atau di sekolah, (9) mengenali dan menyebutkan angka 1-10 (Depdiknas, 2007). Kesimpulannya bahwa kognitif adalah suatu proses berpikir untuk memecahkan masalah atau mengambil sebuah keputusan dari yang abstrak ke yang konkret dengan melihat keadaan lingkungan sekitar, baik pada lingkungan keluarga, sekolah maupun masyarakat.

2. Penguatan afektif dapat dilakukan dengan memberikan tugas kepada siswa secara mandiri, sehingga nanti dapat menunjukkan apakah siswa dapat bersikap jujur atau tidak. Afektif berhubungan dengan emosi seperti perasaan, nilai, apresiasi, motivasi, dan sikap. Terdapat lima kategori utama afektif dari yang paling sederhana sampai kompleks yaitu penerimaan, tanggapan, penghargaan, pengorganisasian, dan karakterisasi berdasarkan nilai-nilai atau internalisasi nilai. Bloom dan Masia (Nasution, 2009) menyatakan bahwa garis besar ranah afektif adalah sebagai berikut: (a) menerima (memperhatikan) menaruh perhatian, meliputi kesadaran, kerelaan untuk menerima, mengarahkan perhatian, (b) merespons, yakni memberikan reaksi terhadap suatu gejala (dan sebagainya) secara terbuka, melakukan sesuatu sebagai respons terhadap gejala itu, meliputi merespons secara diam-diam, bersedia merespons, merasa kepuasan dalam merespons, mengalami kegembiraan dalam reaksinya terhadap suatu gejala, (c) menghargai, yakni memberi penilaian atau kepercayaan kepada suatu gejala yang cukup konsisten, meliputi menerima suatu nilai, mengutamakan suatu nilai, komitmen terhadap suatu nilai, (d) organisasi, yakni mengembangkan nilai-nilai sebagai suatu sistem, termasuk

hubungan antar-nilai dan tingkat prioritas nilai-nilai itu, meliputi mengonseptualisasi nilai, dan mengorganisasi suatu sistem nilai, (e) karakteristik suatu nilai atau perangkat nilai-nilai, yakni mengadakan sintesis dan internalisasi sistem nilai-nilai dengan cara yang cukup selaras dan mendalam sehingga individu bertindak konsisten dengan nilai-nilai, keyakinan atau cita-cita yang merupakan inti falsafah dan pandangan hidupnya, meliputi pedoman umum dan karakterisasi.

3. Penguatan psikomotorik misalnya dilakukan secara langsung dalam ujian semester apakah siswa benar mempraktikkan sikap kejujuran atau tidak.

Menurut Harrow kemampuan psikomotorik melibatkan gerak adaptif (*adaptive movement*) atau gerak terlatih dan keterampilan komunikasi berkesinambungan (*non-discursive communication*) (Depdiknas, 2008). Menurut (Nasution, 2012) ranah psikomotorik kurang mendapat perhatian para pendidik dibandingkan dengan kedua ranah lainnya. Akhir-akhir ini gerakan kesehatan dan kesegaran (fisik dan mental) kembali memusatkan perhatian kepada ranah psikomotorik ini. Terdapat enam tingkatan berkisar antara gerak refleks sebagai tingkatan yang paling rendah sampai gerakan ekspresif dan interpretatif pada tingkat yang paling tinggi. Garis besar ranah psikomotorik ini adalah sebagai berikut: (a) gerak refleks, (b) gerak dasar yang fundamental yang meliputi: gerak lokomotor, gerak non-lokomotor, dan gerak manipulatif, (c) keterampilan perseptual meliputi: diskriminasi kinestetik, diskriminasi visual, diskriminasi auditoris, diskriminasi taktil, keterampilan perseptual yang terkoordinasi, (d) keterampilan fisik meliputi ketahanan, kekuatan, kelenturan, kelincahan, (e) gerakan terampil

meliputi keterampilan adaptif yang sederhana, keterampilan adaptif gabungan, keterampilan adaptif yang kompleks, (f) komunikasi non-diskursif (hubungan tanpa bahasa, melainkan melalui gerakan), meliputi gerak ekspresif, gerak interpretatif.

Kaitannya dengan penguatan dalam membentuk perilaku kejujuran materi yang disampaikan lebih ditunjukkan dalam pokok ajaran perilaku atau akhlak meskipun tetap terkait dengan masalah keimanan dan masalah syariah. Memberikan penguatan kepada siswa dengan cara memberikan materi dalam pembelajaran budaya kerja yaitu yang berkaitan dengan kejujuran. Memberikan materi kejujuran penting dalam proses belajar mengajar supaya siswa tidak melakukan kecurangan saat guru memberikan tugas kepada siswanya. Siswa merupakan pribadi yang tumbuh dan berkembang, yang memiliki kesamaan dan juga memiliki perbedaan-perbedaan. Setiap siswa-siswi memiliki sifat dan ciri khas masing-masing. Setiap siswa siswi juga memiliki kecerdasan yang berbeda-beda dan perilaku yang berbeda-beda.

Perilaku juga dapat dibentuk salah satunya dengan cara Pembiasaan. Dengan cara membiasakan diri untuk berperilaku seperti yang diharapkan, akhirnya akan terbentuklah perilaku tersebut. Misalnya, kebiasaan buruk yang dilakukan oleh siswa seperti, menyontek yang dilakukan secara terus menerus dengan alasan ia ingin mendapatkan hasil yang memuaskan. Dari kebiasaannya inilah bisa terbentuknya perilaku menyontek pada diri siswa tersebut.

Berbagai teori telah dibahas dapat digolongkan sebagai model kognitif motivasi karena didasarkan pada kebutuhan seseorang berdasarkan persepsi orang yang bersangkutan berarti sifatnya sangat subyektif. Perilakunya pun ditentukan

oleh persepsi tersebut. Padahal dalam kehidupan organisasional disadari dan diakui bahwa kehendak seseorang ditentukan pula oleh berbagai konsekuensi eksternal dari perilaku dan tindakannya (Sudrajat, A., 2008). Artinya, dari berbagai faktor di luar diri seseorang turut berperan sebagai penentu dan pengubah perilaku.

Contoh yang sangat sederhana ialah seorang *content creator* sekolah yang mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik dalam waktu singkat. *Content creator* tersebut mendapat pujian dari atasannya. Pujian tersebut berakibat pada pemberian izin liburan. Karena *Content creator* tersebut menyenangi konsekuensi perilakunya itu, ia lalu terdorong bukan hanya bekerja lebih tekun dan lebih teliti, akan tetapi bahkan berusaha meningkatkan keterampilannya, misalnya dengan belajar menggunakan aplikasi editing video sehingga kemampuannya semakin bertambah, yang pada gilirannya diharapkan mempunyai konsekuensi positif lagi di kemudian hari.

Contoh sebaliknya ialah seorang siswa yang datang terlambat berulang kali sehingga mendapat teguran dari gurunya, mungkin disertai ancaman akan dikenakan sanksi keterlambatan. Teguran dan kemungkinan dikenakan sanksi sebagai konsekuensi negatif perilaku siswa tersebut berakibat pada modifikasi perilakunya, yaitu datang tepat pada waktu. Penting untuk diperhatikan agar cara-cara yang digunakan untuk modifikasi perilaku tetap memperhitungkan harkat dan martabat manusia yang harus selalu diakui dan dihormati, cara-cara tersebut ditempuh dengan “gaya” yang manusiawi pula.

7.2.3 Teori Keadilan

Keadilan dapat dipahami dan diterapkan oleh orang-orang yang menggunakan basis rasionalitasnya untuk mengakomodasi kepentingan semua pihak. Menurut *John Rawls*, keadilan adalah *fairness (justice as fairness)*. Pendapat *John Rawls* ini berakar pada teori kontrak sosial *Locke* dan *Rousseau* serta ajaran *deontologi* dari *Immanuel Kant*. Beberapa pendapatnya mengenai keadilan adalah sebagai berikut:

1. Keadilan ini juga merupakan suatu hasil dari pilihan yang adil. Ini berasal dari anggapan *Rawls* bahwa sebenarnya manusia dalam masyarakat itu tidak tahu posisinya yang asli, tidak tahu tujuan dan rencana hidup mereka, dan mereka juga tidak tahu mereka milik dari masyarakat apa dan dari generasi mana (*veil of ignorance*). Dengan kata lain, individu dalam masyarakat itu adalah entitas yang tidak jelas. Karena itu orang lalu memilih prinsip keadilan.
2. Keadilan sebagai *fairness* menghasilkan keadilan prosedural murni. Dalam keadilan prosedural murni tidak ada standar untuk menentukan apa yang disebut “adil” terpisah dari prosedur itu sendiri. Keadilan tidak dilihat dari hasilnya, melainkan dari sistem (atau juga proses) itu sendiri terdapat Dua prinsip keadilan.
 - 1) Prinsip kebebasan yang sama sebesar- besarnya (*principle of greatest equal liberty*). Prinsip ini mencakup:
 - a. Kebebasan untuk berperan serta dalam kehidupan politik (hak bersuara, hak mencalonkan diri dalam pemilihan)
 - b. Kebebasan berbicara (termasuk kebebasan pers);
 - c. Kebebasan berkeyakinan (termasuk keyakinan beragama)
 - d. Kebebasan menjadi diri sendiri (person)
 - e. Hak untuk mempertahankan milik pribadi

- 2) prinsip keduanya ini terdiri dari dua bagian, yaitu prinsip perbedaan (*the difference principle*) dan prinsip persamaan yang adil atas kesempatan (*the principle of fair equality of opportunity*). Inti prinsip pertama adalah bahwa perbedaan sosial dan ekonomis harus diatur agar memberikan manfaat yang paling besar bagi mereka yang paling kurang beruntung. Istilah perbedaan sosio-ekonomis dalam prinsip perbedaan menuju pada ketidaksamaan dalam prospek seorang untuk mendapatkan unsur pokok kesejahteraan, pendapatan, dan otoritas. Sedang istilah yang paling kurang beruntung (paling kurang diuntungkan) menunjuk pada mereka yang paling kurang mempunyai peluang untuk mencapai prospek kesejahteraan, pendapatan dan otoritas. Dengan demikian prinsip perbedaan menurut diaturnya struktur dasar masyarakat adalah sedemikian rupa sehingga kesenjangan prospek mendapat hal-hal utama kesejahteraan, pendapatan, dan otoritas diperuntukkan bagi keuntungan orang-orang yang paling kurang diuntungkan.

Disimpulkan bahwa proses adalah serangkaian tahapan atau kegiatan yang bertujuan atau tujuannya kepada suatu hasil tertentu. Di mana tahapan atau kegiatan ini terkandung didalamnya sebuah input (masukan), proses (kegiatan) dan output (keluaran). Proses ini ada diseluruh kegiatan manusia di mana merupakan sebuah tahapan-tahapan untuk mencapai suatu tujuan yang telah dimaksud. Teori proses ini berusaha agar setiap pekerja mau bekerja giat sesuai dengan harapan. Daya penggerak yang memotivasi semangat kerja terkandung dari harapan yang akan diperolehnya. Jika harapan menjadi

kenyataan, maka pekerja akan cenderung akan meningkatkan kualitas kerjanya, begitu pula sebaliknya.

DAFTAR PUSTAKA

- Andereck, K., McGehee, N.G., Lee S., & Clemmons, D. 2012. Experience Expectations of Prospective *Volunteer Tourists*. *Volunteer Tourists*, Volume: 51 issue: 2, 2012, page(s): 130-141.
- Fattah, D., 2013. Teori keadilan menurut John Rawls. *Jurnal Tapis: Jurnal Teropong Aspirasi Politik Islam*, 9(2), pp.30-45.
- Gunawan, H., 2013. Kurikulum Dan Pembelajaran Pendidikan Agama Islam (Bandung: Alfabeta).
- Handayani, S., 1988. Pengantar Studi dan Administrasi, Jakarta: Haji Masagung
- Harefa, O.N., 2020. Ketika Keadilan Bertemu Dengan Kasih: Sebuah Studi Perbandingan Antara Teori Keadilan Menurut John Rawls dan Reinhold Niebuhr. *SUNDERMANN: Jurnal Ilmiah Teologi, Pendidikan, Sains, Humaniora dan Kebudayaan*, 13(1), pp.39-47.
- Hernes, T., 2014. *A process theory of organization*. Oup Oxford.
- Istiadah, F.N., 2020. *Teori-teori belajar dalam pendidikan*. Edu Publisher.
- Nilawati, L., 2013. Kontribusi Teori Harapan "Vroom" dalam Penelitian Keperilakuan. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), pp.1689-1699.
- Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, Kamus Besar Bahasa Indonesia (Jakarta, 2008).
- Rini, Y.S. and Tari, J.P.S., 2013. Pendidikan: hakekat, tujuan, dan proses. *Jogyakarta: Pendidikan Dan Seni Universitas Negeri Jogyakarta*.
- Setyawan, H., & Dimiyati, D. 2015. Model permainan aktivitas luar kelas untuk mengembangkan ranah kognitif, afektif, dan psikomotorik siswa SMA. *Jurnal Keolahragaan*, 3(2),

164-177.

Sudrajat, A., 2008. Teori-teori motivasi. *Tersedia juga dalam*
http://akhmadsudrajat.wordpress.
com/2008/02/06/teori-teori-motivasi/[diakses di
Bandung: 9 Oktober 2012].

BAB 8

TEORI KEPEMIMPINAN

Oleh Daniel Kurniawan

8.1 Pendahuluan

“Kepemimpinan adalah memiliki visi yang meyakinkan, rencana yang komprehensif, penerapan tanpa henti, dan orang-orang berbakat yang bekerja sama.”

-Alan Mulally-

Kebanyakan dari kita pasti mengetahui satu *brand* mobil yaitu ‘Ford’. *Brand* mobil yang berasal dari Amerika Serikat memiliki reputasi yang cukup baik di Indonesia. Perusahaan motor Ford didirikan oleh Henry Ford pada awal 1900-an. Pada tahun 1913, Ford menjadi perusahaan pertama yang memulai produksi massal mobil melalui proses perakitan. Pada tahun 1925, Ford menguasai 56% pangsa pasar mobil, dan menjadi salah satu perusahaan mobil tersukses di dunia.

Maju ke tahun 2006, sekitar 100 tahun kemudian – perusahaan Ford kehilangan 17 miliar dollar di tahun itu. Nilai sahamnya telah berkurang separuh dari 17 dollar pada tahun 2004 menjadi sekitar 8 dollar pada tahun 2006. Bill Ford, cicit dari Henry Ford yang legendaris, telah mengambil alih perusahaan untuk tahun sebelumnya. Namun walaupun sudah lima tahun, dia tetap tidak berhasil membalikkan keadaan perusahaan. Jika keadaan tidak berubah secara drastis, Ford berada di ambang kebangkrutan (Vakil, 2021).

Pada saat itulah, Bill Ford meminta bantuan pada Alan Mulally untuk memimpin perusahaan Ford keluar dari Krisis ini. Bill Ford tahu bahwa Alan telah melakukan hal serupa saat bekerja di Boeing dan dia berpikir bahwa kejeniusan Alan

Mulally dalam memimpin adalah kesempatan terakhirnya untuk menyelamatkan perusahaan Ford dari kebangkrutan.

Tahun 2006 adalah tahun yang buruk bagi perusahaan otomotif termasuk Ford. Perusahaan otomotif dari Jepang seperti Toyota dan Honda membuat mobil dengan kualitas yang lebih baik dan biaya lebih rendah sehingga mereka terus mengambil pangsa pasar. Tidak hanya itu saja. Ford juga mengalami banyak masalah internal seperti kontrol yang terlalu kuat sehingga menghambat inovasi terbentuk (*fiefdoms*). Ini yang membuat PR Alan semakin banyak karena harus mengubah banyak budaya organisasi.

Namun di tengah keadaan yang sulit, pada akhirnya Alan pun berhasil membawa Ford keluar dari krisis. Alan melakukan banyak usaha seperti meningkatkan transparansi secara radikal, mendorong para manajer untuk melaporkan progress terhadap prioritas yang sudah ditentukan oleh mereka sendiri, hingga meningkatkan keamanan psikologis untuk para karyawan. Semua usaha yang dia lakukan adalah untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi karyawan serta memberikan rasa aman kepada mereka. Pada akhirnya usaha tersebut mengubah budaya perusahaan yang dulunya terlalu mengekang dan menghambat inovasi menjadi sebuah budaya yang menghargai keunikan karyawan.

Dari kasus ini, kita dapat belajar bahwa pemimpin memiliki peran yang besar dalam mengarahkan budaya yang ada dalam organisasi. Jika budaya yang dibangun tidak baik, maka akan sangat mempengaruhi hasil kinerja karyawan dan juga produk maupun pelayanan yang dihasilkan. Oleh karena itu, dalam mempelajari perilaku dan budaya organisasi, kita juga perlu memahami 'Teori Kepemimpinan'. Bab ini akan banyak membahas mengenai teori kepemimpinan dan hal-hal yang berkaitan dengannya. Pembahasan mengenai evolusi teori, hubungan kepemimpinan dan kekuasaan, perannya dalam

organisasi yang bergerak pada bisnis, juga jenis kepemimpinan akan dibahas mendalam dalam bab ini.

8.2 Evolusi Teori Kepemimpinan

Sebelum membahas kepemimpinan secara teoritis, ada baiknya kita memahami perkembangan teori kepemimpinan agar mengerti akarnya. Selama bertahun-tahun, kepemimpinan telah dipelajari secara ekstensif dalam berbagai konteks dan landasan teoritis. Dalam beberapa kasus, kepemimpinan digambarkan sebagai suatu proses, tetapi sebagian besar teori dan penelitian tentang kepemimpinan memandang seseorang untuk mendapatkan pemahaman. Oleh karena itu, biasanya kepemimpinan ditentukan oleh sifat, kualitas, dan perilaku seorang pemimpin. Berikut adalah *trend* yang terjadi dalam perkembangan Teori Kepemimpinan (Horner, 1997):

1. Tren pertama berurusan dengan atribut pemimpin yang baik. Pada waktu ini, kepemimpinan dijelaskan oleh kualitas internal yang dengannya seseorang dilahirkan. **Penelitian ini didasarkan pada gagasan bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat (*leaders are born, not made*).** Kunci keberhasilan dalam kepemimpinan hanyalah dengan mengidentifikasi orang-orang yang dilahirkan untuk menjadi pemimpin yang hebat.
2. Studi pada masa *tren* kedua, mulai melihat perilaku pemimpin dalam upaya untuk menentukan apa yang dilakukan pemimpin yang sukses, bukan bagaimana mereka memandang orang lain. Studi-studi ini mulai melihat pemimpin dalam konteks organisasi, mengidentifikasi perilakunya yang menunjukkan peningkatan efektivitas perusahaan. Dampak dari studi ini menghasilkan sebuah gagasan bahwa **kepemimpinan tidak selalu merupakan sifat bawaan, melainkan suatu**

metode yang dapat diajarkan pada seseorang secara efektif (*leaders are made, not born*).

3. Studi pada masa tren ketiga banyak ditujukan untuk **menjawab pertanyaan tentang cara terbaik untuk memimpin** yang berhubungan dengan sifat, perilaku, dan situasi di mana pemimpin itu berada. Di waktu ini, muncullah ‘Teori Kontingensi’ yang membuat asumsi bahwa pengaruh satu variabel pada kepemimpinan bergantung pada variabel lain. Konsep ini merupakan wawasan utama pada saat itu, **karena membuka pintu kemungkinan bahwa kepemimpinan dapat berbeda dalam setiap situasi.**

Dari perkembangan Teori Kepemimpinan di atas, kita dapat menyimpulkan semakin ke arah sini (semakin modern), Teori Kepemimpinan semakin menyatakan bahwa pemimpin yang efektif bisa diajarkan, dilatih, dan dilestarikan. Ini membuka kesempatan bagi orang-orang yang tidak memiliki latar belakang atau pengalaman dengan kepemimpinan, untuk berkembang dan bertumbuh menjadi sebuah pemimpin yang baik.

Pernyataan ini didukung jika kita melihat kisah dari mantan presiden Amerika Serikat atau presiden kita sendiri yaitu Jokowi. Kedua orang hebat ini memiliki orang tua yang tidak memiliki pengalaman atau latar belakang dengan ‘Kepemimpinan’. Namun seperti yang kita tahu, kedua orang ini memiliki kemampuan kepemimpinan yang baik dan dapat memimpin sebuah negara yang besar agar lebih makmur.

Penelitian yang dilakukan oleh Marshall Goldsmith (2008) juga membuktikan bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mau terus belajar dan berkembang. Penelitian yang dilakukan bersama rekannya yaitu Howard Morgan, menyatakan bahwa pemimpin yang aktif berpartisipasi dalam

program pengembangan, menerima umpan balik atau *feedback*, memilih untuk fokus pada area penting untuk perbaikan, mendiskusikannya dengan rekan kerja atau bawahannya dan melakukan tindak lanjut atau *follow-up* secara konsisten (untuk memeriksa kemajuan) dinilai sebagai pemimpin yang jauh lebih baik. Ini bukan berdasarkan penilaian diri, tetapi dalam penilaian rekan kerja - enam sampai delapan belas bulan setelah program dilaksanakan. Pemimpin yang berpartisipasi dalam program pengembangan yang sama dan menerima jenis umpan balik yang sama, tetapi tidak melakukan tindak lanjut, ternyata memiliki kualitas kepemimpinan yang lebih buruk.

Dengan berkembangnya Teori Kepemimpinan yang semakin menekankan pada kedisiplinan, kepedulian, kemampuan, dan kecerdasan (baik secara intelektual maupun emosi), maka banyak akademisi maupun praktisi yang berusaha untuk menghasilkan model-model yang dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan. Dari sinilah muncul istilah 'Kepemimpinan Strategis' atau *Strategic Leadership*. Pada bab selanjutnya akan dibahas mengenai definisi Kepemimpinan yang adalah langkah awal untuk memahami teori kepemimpinan lainnya.

8.3 Definisi Kepemimpinan

Langkah awal untuk mempelajari Teori Kepemimpinan adalah memahami definisi Kepemimpinan. Dalam penelitiannya, Strukan, Nikolić and Sefić (2017) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses membimbing perilaku individu lain menuju pencapaian suatu tujuan dan selalu dianggap sebagai postulat keberhasilan organisasi. Studi yang sama juga menyebutkan bahwa memimpin tidak sama dengan melakukan praktik manajemen. Kepemimpinan adalah bagian dari manajemen dan manajer atau pemimpin harus mengetahui perbedaan antara kedua hal tersebut (manajemen dan

kepemimpinan), serta bagaimana menggabungkan kedua peran tersebut untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajer mengontrol aktivitas bisnis agar dapat segera selesai, sedangkan pemimpin mengarahkan perhatian mereka kepada orang-orang yang melakukan pekerjaan/bisnis tersebut (fokus kepada pribadi atau orang-orang yang bekerja bersamanya). Singkatnya, kepemimpinan berfokus pada perubahan dengan menetapkan arah, penyelarasan, dan memotivasi orang. Untuk memberikan gambaran yang lebih luas lagi, berikut adalah daftar definisi Kepemimpinan dari para akademisi dan ahli:

1. Definisi kepemimpinan yang paling umum melibatkan memotivasi orang lain menuju pencapaian tujuan tertentu dan memimpin perubahan organisasi. (Reed, Klutts and Mattingly, 2019).
2. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk membangkitkan keinginan untuk mengikuti tujuan bersama (R.T. Livingstone).
3. Kepemimpinan adalah kualitas perilaku individu dimana mereka membimbing orang atau kegiatan mereka dalam upaya terorganisir (Keys, Case and Edge, 1989).
4. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan mendukung orang lain untuk bekerja dengan antusias untuk mencapai tujuan (C.I. Bernard dalam 'The Last Word: Leadership', 1997).
5. Kepemimpinan adalah pengaruh, tidak lebih dan tidak kurang (Maxwell J. dalam Mango, 2018).

Berdasarkan berbagai macam teori dan pemaparan di atas, maka kita dapat menyimpulkan bahwa Kepemimpinan memiliki fokus pada dua hal yaitu pengaruh dan pencapaian tujuan bersama. Bagaimana dengan membimbing, mengarahkan, dan mengembangkan orang lain? Bukankah itu

juga fokus dari kepemimpinan? Jawabannya adalah memang, tetapi jika pemimpin tidak punya pengaruh, maka dia tidak bisa membimbing, mengarahkan, apalagi mengembangkan. Dalam bagian berikutnya, kita akan membahas mengenai kepemimpinan yang strategis dan salah satu model yang dengan sangat komprehensif akan memudahkan praktisi kepemimpinan dalam menjalankan perannya.

8.4 Kepemimpinan Strategis

Sebelumnya, kita telah bersama-sama belajar bagaimana Teori Kepemimpinan berevolusi seiring dengan waktu berjalan dan perkembangan jaman. Salah satu hal yang mendorong terjadinya perubahan atau perkembangan dalam Teori Kepemimpinan adalah perkembangan teknologi. Perkembangan teknologi menghasilkan globalisasi. Globalisasi ini dapat terus berkembang karena adanya internet. Internet telah menghasilkan perubahan yang belum pernah terjadi sebelumnya dalam cara mengelola organisasi. Perubahan ini telah menghasilkan aturan baru untuk persaingan dan memaksa pemimpin untuk berpikir secara strategis (Lussier and Achua, 2016).

Dari pernyataan di atas, maka muncullah konsep yang dinamakan Kepemimpinan Strategis atau *Strategic Leadership*. Kepemimpinan strategis adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengantisipasi, membayangkan, mempertahankan fleksibilitas, berpikir secara strategis, dan bekerja dengan orang lain untuk memulai perubahan yang akan menciptakan masa depan yang layak bagi suatu organisasi. Ini adalah proses memberikan kepemimpinan dan inspirasi yang diperlukan untuk menciptakan dan menerapkan visi, misi, dan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi (Lussier and Achua, 2016).

Untuk mencapai sebuah Kepemimpinan yang Strategis, para akademisi banyak melakukan penelitian dan pendalaman agar membantu praktisi dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin yang strategis. Salah satu model yang dapat dipertimbangkan oleh praktisi untuk diaplikasikan adalah EEL. *Ethical and Effective Leadership* atau EEL adalah model yang dikembangkan oleh Emmanuel Mango (2018) dalam karyanya yang berjudul '*Rethinking Leadership Theories*'.

Mango membuat EEL setelah merefleksikan perubahan tren dalam Teori Kepemimpinan dengan mendalami 22 Teori Kepemimpinan dari Tren pertama (*Leaders are born, not made*) hingga saat ini. Mango merefleksikan 22 Teori Kepemimpinan berdasarkan enam domain karakter, karakteristik, praktik masyarakat (*people practice*), praktek institusional, konteks, dan hasilnya. Berikut adalah penjelasan dari kelima domain ini:

1. **Karakter.** Banyak teori kepemimpinan berpendapat bahwa pemimpin harus menjadi orang yang berkarakter (etis/moral) agar memiliki otoritas moral untuk mempengaruhi pengikutnya untuk mencapai tujuan yang kebaikan yang lebih besar. Karakter adalah hal yang penting dan tidak bisa dihindari oleh pemimpin organisasi.
2. **Karakteristik.** Domain ini menggambarkan kualitas pemimpin: menggambarkan atribut yang melekat pada seorang pemimpin. Fokus utama domain ini bukan pada apa yang bisa dilakukan oleh pemimpin, tetapi apa yang mereka miliki (terutama tapi tidak sepenuhnya merujuk pada apa yang mereka miliki saat dilahirkan). Domain ini mencakup sifat-sifat seperti kecerdasan; kepribadian seperti *extraversion*; kecerdasan emosional seperti kesadaran diri dan karakteristik lain seperti ambisius, gigih dan berani.
3. **Praktik Masyarakat.** Domain ini merujuk pada apa yang pemimpin lakukan dengan dan untuk pengikutnya dalam

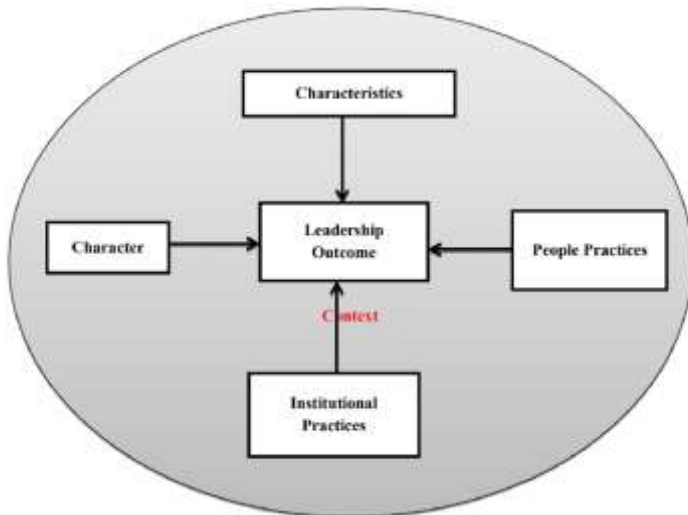
tujuan mempengaruhi mereka untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan. Mango menyatakan bahwa 80% dari seluruh teori kepemimpinan membahas mengenai topik ini secara eksplisit dan mendalam. Contohnya dalam domain ini antara lain: mendukung (*supporting*), mengarahkan (*directing*), melakukan manajemen konflik, menjadi teladan yang baik, memberikan motivasi, melakukan *monitoring* dan evaluasi pada kinerja perusahaan.

4. **Praktik Institusional.** Domain ini menyoroti usaha para pemimpin untuk memperluas kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam teori-teori kepemimpinan yang membahas domain ini, praktik institusional diarahkan untuk mengklarifikasi tujuan dan arah organisasi. Pemimpin mencari cara untuk mengembangkan struktur organisasi yang efisien, menyusun dan mengklarifikasi tujuan organisasi, menetapkan sistem, kebijakan, proses, prosedur, dan memantau pelaksanaannya. Mango menyatakan bahwa perusahaan atau organisasi yang baik dalam melakukan praktik masyarakat, juga akan melakukan praktik institusional dengan baik
5. **Hasil Kepemimpinan.** Domain ini mendorong pemimpin untuk merefleksikan kembali perannya, mengapa perlu ada dia sebagai pemimpin dalam organisasi, dan apa tujuan dari kepemimpinannya. Mango menyatakan, di antara 22 Teori Kepemimpinan yang dia refleksinya, hanya ada 6 teori yang membahas domain ini secara mendalam. Dua dari keenam teori yang membahas *outcomes* atau hasil kepemimpinan tersebut adalah *Transformational Leadership Theory* dan *Path Goal Theory*. *Transformational Theory* mendefinisikan hasil kepemimpinan sebagai "kinerja di atas harapan" atau *performance beyond*

expectation, sementara *Path Goal Theory* mendefinisikan hasil sebagai tujuan.

6. **Konteks.** Domain ini mengarah pada *setting* dimana kepemimpinan akan dilakukan atau dijalankan. Pemimpin yang beretika dan efektif mampu memahami konteks di mana kepemimpinan terjadi dan bagaimana memanfaatkan konteks tersebut untuk hasil organisasi yang maksimal. Konteks dan kepemimpinan dapat mempengaruhi satu dengan lainnya. Asumsi bahwa seorang pemimpin dapat berkembang dalam lingkungan apa pun (kondisi sosial, demografis, ekonomi, geografis, dan peraturan/hukum) hanya dapat benar jika pemimpin tersebut mengembangkan 'kecerdasan konteks' untuk tetap unggul dalam konteks/situasi yang berbeda. Dalam domain inilah '*agility*' atau kelincahan pemimpin dalam beradaptasi dan berkembang di konteks yang berbeda akan diuji. Konteks sendiri terdiri dari lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal meliputi kekuatan dan kelemahan organisasi, kinerja perusahaan, visi misi strategi, budaya organisasi, dan sejarah. Sedangkan lingkungan eksternal meliputi lingkungan umum seperti letak geografis dan hal yang berasal dari luar lainnya seperti kompetitor, pelanggan, *stakeholder* atau pemangku kepentingan, pemegang saham, perusahaan rekan yang biasa diajak bekerja sama.

Dari refleksi di atas, Mango memberikan model EEL agar membantu praktisi dan akademisi dalam menghasilkan kualitas kepemimpinan yang baik. Berdasarkan penelitian yang dilakukan maka dihasilkan began EEL di bawah ini:



Gambar 8.1 : Model EEL untuk Praktisi Kepemimpinan

8.5 Kepemimpinan dan Kekuasaan

Hubungan antara kepemimpinan dan organisasi terletak pada area 'kekuasaan' atau 'power'. Pemimpin dan kepemimpinan dalam organisasi sering memiliki hubungan 'kekuasaan' atau 'kekuatan' dalam organisasi, sehingga sudah selayaknya kita memberikan perhatian khusus pada hubungan antara kepemimpinan dan kekuasaan dalam organisasi. Selain itu, alasan lain mengapa perlu memperhatikan hubungan antara pemimpin dan organisasi adalah karena adanya konflik dan perubahan. Kedua hal ini tidak dapat dihindari ketika melakukan aktivitas dalam organisasi. Tampaknya, juga ada perbedaan yang signifikan dalam cara manajer menangani konflik dan perubahan dibandingkan dengan cara pemimpin memengaruhi dan menangani konflik dan perubahan (Bertocci, 2009).

Kepemimpinan melibatkan kekuasaan, meskipun tidak semua hubungan kekuasaan merupakan contoh

kepemimpinan. Akan tetapi satu hal yang pasti adalah kita tidak mungkin memisahkan kepemimpinan dan kekuatan/kekuasaan. Ada beberapa konsep kekuasaan yang perlu kita pahami saat mempelajari Teori Kepemimpinan. Konsep pertama adalah definisi kekuasaan atau *power* itu sendiri. Kekuasaan sendiri memiliki sifat *ubiquitous* atau dapat ditemukan di mana saja. Dalam konteks di Indonesia, di rumah anak berada di bawah kekuasaan orang tuanya, mahasiswa di bawah dosen, penumpang kereta di bawah masinis, dan banyak contoh lainnya. Nohria and Khurana (2010) mendefinisikan *power* atau kekuasaan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. Seseorang dapat mempengaruhi orang lain dengan tiga cara utama: memaksa mereka dengan ancaman; membujuk dengan pembayaran; atau menarik atau mengkooptasi mereka sebagai anggota.

Pernyataan mengenai definisi kekuasaan di atas mengantar pada konsep yang kedua yaitu *soft* dan *hard power*. Kekuatan yang dimiliki oleh polisi, kekuatan keuangan dan kemampuan untuk mempekerjakan dan memecat adalah contoh *hard power* yang nyata yang dapat digunakan untuk membuat orang lain mengubah posisinya. Hard power bertumpu pada bujukan atau rayuan dan ancaman. Namun terkadang seseorang bisa mendapatkan hasil yang diinginkannya dengan menetapkan agenda dan menarik orang lain tanpa ancaman atau bayaran, inilah yang disebut dengan *soft power*. *Soft power* lebih menekankan untuk menarik orang lain dengan mengundang orang lain untuk menjadi anggota, bukan dengan memanipulasi mereka. Soft power bertumpu pada kemampuan untuk membentuk preferensi orang lain untuk menginginkan apa yang kita inginkan sebagai pemimpin.

Soft dan *hard power* ini akan mempengaruhi gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin. Biasanya, pemimpin

yang menggunakan *soft power* akan berusaha untuk menginspirasi orang lain karena itu akan menjadi daya tarik yang kuat sehingga orang-orang dapat dengan sendirinya mengikuti apa yang dia mau. Sedangkan pemimpin yang menggunakan *hard power* biasanya mengutakan hubungan transaksional seperti dengan memberikan hadiah atau hukuman berdasarkan apa yang sudah dilakukan oleh pengikutnya.

Inti dari bagian ini bukanlah tentang mana yang lebih baik antara *soft* atau *hard power*, gaya kepemimpinan yang inspirasional atau transaksional, tetapi yang lebih penting adalah untuk memahami bagaimana menggabungkan sumber daya kekuatan dan gaya kepemimpinan ini dalam konteks yang berbeda. Strategi adalah rencana yang menghubungkan tujuan dan sarana, tujuan dan taktik, dan rencana tersebut harus bervariasi dengan konteks yang berbeda. Pemimpin yang baik tahu kapan harus menggunakan *soft power* dan kapan menggunakan *hard power*.

8.6 Gaya Kepemimpinan

Adapun informasi penting lain mengenai fungsi leading adalah berkaitan dengan gaya kepemimpinan. Setiap manusia memiliki keunikannya masing-masing dan mempengaruhi gaya mereka ketika diberi kesempatan untuk memimpin. Secara umum, jika dilihat dari perkembangan Teori Kepemimpinan, Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional adalah yang paling umum di bahas dalam manajemen dan bisnis (Horner, 1997). Namun ada beberapa gaya kepemimpinan lain yang dapat ditemukan dalam pemimpin-pemimpin di lapangan. Berikut adalah penjelasan mengenai beberapa gaya kepemimpinan yang dapat ditemukan di perusahaan (Faiz Rasool *et al.*, 2015; *Management 101*:

Understanding Organizational Leadership, 2017; Bligh, Kohles and Yan, 2018).

1. *Transactional Leadership*: Kepemimpinan yang mengutamakan sistem reward-punishment. Kalau anggota bekerja dengan baik akan diberikan penghargaan, jika tidak maka akan diberi hukuman.
2. *Transformative Leadership*: Pemimpin yang menggunakan gaya ini dikenal karena menginspirasi dan merangsang inovasi dalam tim, dan secara umum, untuk memberdayakan dan mendorong karyawan.
3. *Servant Leadership*: Kepemimpinan ini dikenal karena prinsipnya yang mendahulukan orang lain. Dalam kepemimpinan ini, lebih penting bagi pemimpin untuk mengembangkan karyawan daripada fokus pada peningkatan diri.
4. *Democratic Leadership*: Kepemimpinan ini juga disebut kepemimpinan partisipatif karena para pemimpin ini melibatkan suara semua orang. Tim yang dipimpin oleh pemimpin demokratis sering mendiskusikan ide dan sama-sama berkontribusi pada keputusan. Pemimpin yang demokratis sering membuat anggota tim mereka merasa dihargai.
5. *Autocratic Leadership*: Gaya ini merupakan kebalikan dari democratic leadership. Autocratic Leadership membuat keputusan atas nama tim mereka. Para pemimpin jenis ini memberi tahu karyawan apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Sifatnya lebih kaku daripada gaya lain. Kepemimpinan ini memiliki keuntungan dalam pengambilan keputusan yang lebih cepat dan rantai perintah yang jelas.
6. *Bureaucratic Leadership*: Gaya ini dapat disebut sebagai "kepemimpinan berdasarkan buku aturan (by the book)". Kekuatan jenis ini datang berdasarkan jabatan formal

daripada sifat personal. Misalnya, pemimpin yang dipilih karena senioritas. Perusahaan yang memiliki gaya kepemimpinan seperti ini umumnya juga memiliki proses manajemen yang jelas.

7. *Charismatic Leadership*: Pemimpin karismatik adalah visioner, dan mereka dikenal karena pendekatan yang inspirasional untuk membuat tim bersemangat dalam mencapai tujuan bersama. Pemimpin karismatik juga sering menjadi pemimpin yang transformatif. Para pemimpin ini memiliki kepribadian yang besar dan semangat yang menular
8. *Laissez-Faire Leadership*: Tipe pemimpin ini akan memberikan apa yang dibutuhkan oleh anggota tim untuk mencapai keberhasilan, tetapi kemudian akan mempercayai atau melepaskan mereka dalam tahap pencapaiannya. Walaupun pemimpin-pemimpin jenis ini menempatkan sebagian besar pekerjaan sehari-hari di tangan karyawan, mereka tetap bertanggung jawab penuh atas tim mereka.

Perlu diingat bahwa salah satu kualitas pemimpin yang baik adalah memiliki kemampuan adaptasi yang efektif dan *agility* saat menjalankan perannya di konteks yang berbeda dan juga karena keunikan yang dimiliki oleh karyawannya. Ini menunjukkan bahwa tidak ada jenis kepemimpinan yang buruk diantara delapan poin di atas. Semuanya tergantung pada situasi perusahaan dan karakter karyawan yang dipimpin. Ada kalanya pemimpin harus menggunakan *servant leadership*, ada waktunya dia harus menjadi pemimpin yang *Laissez-Faire*.

DAFTAR PUSTAKA

- Bertocci, D. I. 2009. *Leadership in Organizations*, University Press of America. University Press of America.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C. and Yan, Q. 2018. 'Leading and Learning to Change: The Role of Leadership Style and Mindset in Error Learning and Organizational Change', *Journal of Change Management*, pp. 116–141. doi: 10.1080/14697017.2018.1446693.
- Faiz Rasool, H. *et al.* 2015. 'Leadership Styles and Its Impact on Employee'S Performance in Health Sector of Pakistan', *C 2015 CURJ CUSIT City University Research Journal*, 05(01), pp. 97–109.
- Horner, M. 1997. 'Leadership theory: past, present and future', *Team Performance Management*, 3(4), pp. 270–287.
- Keys, J. B., Case, T. L. and Edge, A. 1989. 'A cross-national study to evaluate differences between leadership relationships of managers in Hong Kong with those in the Philippines, Korea, and the U.S.', *International Journal of Management*.
- Lussier, R. N. and Achua, C. F. 2016. *Leadership: Theory, Application & Skill DEvelopment*. 6th edn. Boston: Cengage Learning.
- Management 101: Understanding Organizational Leadership*. 2017. National University. Available at: <https://www.nu.edu/resources/management-101-understanding-organizational-leadership/> (Accessed: 10 April 2022).
- Mango, E. 2018. 'Rethinking Leadership Theories', *Open Journal of Leadership*, 07(01), pp. 57–88. doi: 10.4236/ojl.2018.71005.

- Marshall Goldsmith. 2008. *Great Leaders Are Made, Not Born*, *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2008/01/great-leaders-are-made-not-born> (Accessed: 11 December 2022).
- Nohria, N. and Khurana, R. (eds). 2010. *Handbook of Leadership Theory and Practice: An HBS Centennial Colloquium on Advancing Leadership*, Harvard Business Press. Harvard Business Press.
- Reed, B. N., Klutts, A. M. and Mattingly, T. J. 2019. 'A Systematic Review of Leadership Definitions, Competencies, and Assessment Methods in Pharmacy Education', *American Journal of Pharmaceutical Education*, 83(9), p. 7520. doi: 10.5688/ajpe7520.
- Strukan, E., Nikolić, M. and Sefić, S. 2017. 'Impact of transformational leadership on business performance', *Tehnicki vjesnik - Technical Gazette*, 24(Supplement 2). doi: 10.17559/TV-20150624082830.
- 'The Last Word: Leadership'. 1997. *Journal of Business Strategy*, 18(5), pp. 56–56. doi: 10.1108/eb039885.
- Vakil, T. 2021. *Organizational Culture Change Example – Alan Mulally Ford Turnaround Story*, *New Age Leadership*. Available at: <https://newageleadership.com/organizational-culture-change/> (Accessed: 11 December 2022).

BAB 9

TEORI KONFLIK DAN CARA MENYIKAPINYA

Oleh Hilarius Wandan

9.1 Pendahuluan

Konflik pada hakekatnya merupakan gejala sosial yang hadir dan berkembang dalam kehidupan sosial sebagai reaksi terhadap fungsionalisme struktural yang diciptakan di dalam lingkungan sosial dimaksud. Dalam artian ini, konflik dipandang sebagai sesuatu yang bersifat *inheren*, yakni bahwa konflik akan senantiasa ada dalam setiap ruang dan waktu kehidupan manusia sebagai makhluk sosial.

Di dalam setiap kehidupan sosial, setiap manusia diperhadapkan pada perbedaan hidup, kepribadian, cara pandang dan sebagainya antara satu dirinya dengan yang lainnya, dan hal ini mengisyaratkan bentuk ketidaksamaan manusia yang akan selalu tampak dalam kehidupannya bersama dengan orang lain. Ketidaksamaan inilah yang nantinya dapat menggiring manusia dalam sebuah pertentangan dengan yang lainya baik sebagai individu maupun dalam kehidupam kelompoknya. Artinya, bahwa Konflik merupakan sebuah persepsi yang berbeda dalam melihat suatu situasi dan kondisi yang selanjutnya teraplikasi dalam bentuk aksi-aksi sehingga telah menimbulkan pertentangan dengan pihak-pihak tertentu

9.2 Konflik

9.2.1 Pengertian Konflik

Konflik secara etimologis berasal dari bahasa Latin yakni *con* yang berarti bersama dan *fligere* yang berarti benturan atau tabrakan. Dari makna kata di atas, maka Konflik dapat diartikan sebagai benturan atau tabrakan bersama. Bersama (*con*) dalam hal ini bermakna jamak, yang menjelaskan tentang adanya keterlibatan orang atau pribadi lain dalam benturan atau tabrakan (*fligere*) dimaksud. Artinya, benturan atau tabrakan tersebut melibatkan dua pribadi atau lebih, sehingga makna harafiah dari kata bersama mengarah pada adanya pribadi lain (bukan tunggal) yang mengalami benturan atau tabrakan.

Konflik dalam pengertian lain menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia edisi 2020 diartikan sebagai Percekcokan, perselisihan, pertentangan, pertengkaran pertikaian, dll. Artinya, konflik dipandang sebagai suatu keadaan yang menjelaskan kerenggangan hubungan yang terjadi antara satu orang dengan yang lainnya. Kerenggangan hubungan dalam artian ini bisa berupa adanya perselisihan, percekcokan, pertentangan dan lain sebagainya yang mengakibatkan pribadi yang berkonflik ada dalam hubungan yang tidak harmonis antara satu dengan lainnya.

Bertolak dari pengertian dasar Konflik di atas, maka beberapa Sosiolog berpendapat tentang Konflik berdasarkan cara pandang mereka masing-masing, diantaranya;

1. DuBrin, A. J. (1984:346) mengartikan konflik merupakan pertentangan antar individu atau kelompok yang dapat meningkatkan ketegangan sebagai akibat saling menghalangi dalam pencapaian tujuan.
2. Lewis A. Coser (dalam Henfy Irwansyah, 2013:13), mendefinisikan konflik sebagai perseteruan terhadap nilai dan klaim atas kelangkaan status, kekuasaan dan sumber daya yang tujuan masing-masing pihak yang berhadapan adalah

untuk menetrailisir rasa sakit atau untuk mengeliminasi pihak lawan.

3. Putnam dan Poole (dalam Henfy Irwansyah, 2013:13), mendefinisikan konflik sebagai “interaksi dari orang yang bergantung satu sama lain yang merasakan adanya penentangan terhadap maksud, tujuan dan nilai dan memandang pihak lain berpotensi untuk mengganggu terealisasinya tujuan ini”.
4. T. Hani Handoko, mengartikan konflik sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak.
5. Soejono Soekanto, mengemukakan Konflik sebagai suatu keadaan pertentangan antara dua pihak untuk berusaha memenuhi tujuan dengan cara menentang pihak lawan.
6. A. M Harjana konflik adalah perselisihan, pertentangan, percekocan merupakan pengalaman hidup paling mendasar.
7. Robert Lawang (1994:53), konflik diartikan sebagai perjuangan untuk memperoleh hal-hal yang langka seperti nilai, status, kekuasaan dan sebagainya dimana tujuan mereka berkonflik itu tidak hanya memperoleh keuntungan tetapi juga untuk menundukkan pesaingnya.

Berbagai pengertian di atas menegaskan tentang keberadaan konflik sebagai suatu proses sosial yang berlangsung dengan melibatkan orang-orang atau kelompok-kelompok yang saling bertentangan dan berdampak pada ketidak harmonisan hubungan antara mereka yang berkonflik. Dalam artian ini, situasi sosial yang dihidupi oleh orang-orang yang berkonflik menjelaskan tentang terganggunya relasi sosial antar mereka, dan hal ini merupakan sebuah proses sosial yang harus diterima keberadaanya ditengah kehidupan bersama.

9.2.2 Bentuk-bentuk Konflik

Konflik dalam ruang lingkup teoritis sebagaimana dikemukakan di atas merupakan suatu keadaan yang menjelaskan ketidak harmonisan hubungan antara satu orang dengan orang lain atau dalam skala yang lebih besar yakni kelompok dengan kelompok dan sebagainya. Ketidak harmonisan hubungan ini tentunya harus dapat dipahami dari beberapa bentuk yang berbeda dari konflik itu sendiri.

Bentuk-bentuk konflik oleh para Sosiolog dikemukakan berdasarkan cara pandang dan pemahaman masing-masing terhadap keadaan konflik itu sendiri. Misalnya, Ralf Dahrendorf (dalam R. Lauer (2001:102)) mengemukakan 4 (empat) bentuk konflik yang meliputi; 1).*Konflik peran*, 2).*konflik antar kelompok-kelompok sosial*, 3).*konflik antara kelompok-kelompok yang terorganisir dan tidak terorganisir*, dan 4).*konflik antara satuan Nasional*.

Sementara itu, Soejono Soekanto (1992:86) dalam pandangannya, membedakan konflik dalam batasan konflik sosial ke dalam 5 (lima) bentuk, yakni; 1).*Konflik Pribadi*, 2).*Konflik Rasial*, 3).*Konflik Kelas Sosial*, 4).*Konflik Politik*, dan 5).*Konflik Internasional*.

Pembagian konflik dilihat dari bentuk konflik itu sendiri oleh para Sosiolog memiliki keragaman pandangan. Hal ini tentunya didasarkan pada cara pandang mereka tentang konflik itu sendiri, sehingga apa yang dihasilkan merupakan bentuk interpretasi mereka terhadap situasi sosial yang terjadi. Sehubungan dengan itu, maka R. Lauer (2001:98) mengemukakan beberapa bentuk konflik, yang secara sederhana, dapat dijelaskan sebagai berikut ;

a. Konflik berdasarkan Sifatnya

Berdasarkan sifatnya, Konflik digolongkan ke dalam dua bentuk yang berbeda, yakni ;

i. *Konflik Destruktif*

Destuktif berasal dari kata Destruksi yang mengandung arti pemusnahan, penghancuran, perusakan (Badudu, 2009 :57). Konflik Destruktif dalam artian ini menjelaskan tentang perpecahan atau ketidak harmonisan hubungan yang mengakibatkan terjadinya pertentangan fisik antara mereka yang berkonflik sehingga terjadi pertumpahan darah dan pengrusakan harta benda, bahkan sampai pada hilanya nyawa atau harta benda. Konflik ini timbul akibat dari perasaan tidak senang, adanya rasa benci atau dendam dari antara seorang dengan yang lain atau dalam lingkup konflik kelompok, yang dikarenakan oleh sesuatu hal sebagai sumber utama terjadinya konflik dimaksud. Misalnya, Konflik agama, ras, suku, Negara dan lain sebagainya yang terjadi sebagai bentuk pembenaran akan diferensiasi tertentu yang dipertahankan sebagai sebuah kebenaran mutlak.

ii. *Konflik Konstruktif*

Konflik dalam bentuk ini muncul sebagai akibat dari perbedaan pendapat dari kelompok atau pribadi tertentu dengan kelompok atau pribadi lain yang pada akhirnya akan melahirkan sebuah konsensus sebagai bentuk kesepakatan bersama untuk menghasilkan sebuah perbaikan. Konflik dalam batasan ini bersifat fungsional, karena berhubungan dengan manfaat yang akan dihasilkan dari keadaan yang terjadi untuk kepentingan bersama antara mereka yang berkonflik. Misalnya konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi sebagai akibat dari perbedaan pendapat yang pada hakekatnya mengarah pada kepentingan bersama untuk perlembangan organisasi tersebut.

b. Konflik berdasarkan Posisi/Kedudukan Perilaku yang berkonflik

Bentuk konflik dalam ruang lingkup ini lebih mengarah pada kedudukan atau posisi orang atau kelompok yang berkonflik, sehingga pada bentuk yang kedua ini lebih menekankan pada *disharmoni* hubungan yang terjadi dalam secara internal. Konflik dalam hal ini digolongkan ke dalam tiga (3) kategori konflik yang berbeda, yakni ;

i. *Konflik Vertikal*

Konflik dalam kategori ini menjelaskan tentang disharmonisasi hubungan antar pribadi dan kelompok, atau antar kelompok yang berada dalam satu bentuk struktur dan memiliki hirarki. Artinya, konflik ini menggambarkan tentang adanya pertentangan yang terjadi antara pribadi dan atau kelompok yang lebih tinggi kedudukannya dengan pribadi dan atau kelompok yang memiliki kedudukan dibawahnya. Dengan kata lain, konflik Vertikal dalam hal ini menekankan pada suatu keadaan pertikaian yang terjadi antara Atasan dan Bawahan yang berada dalam suatu organisasi.

ii. *Konflik Horizontal*

Berbeda dengan konflik vertikal sebagaimana dijelaskan di atas, konflik horizontal merupakan suatu keadaan pertentangan atau pertikaian yang terjadi antara pribadi atau kelompok yang memiliki kedudukan atau posisi yang sama satu dengan yang lainnya. Artinya bahwa, konflik dalam lingkup ini menggambarkan tentang disharmonisasi hubungan antara sesama anggota organisasi atau antar sesama kelompok organisasi yang berada dalam satu organisasi yang sama. Dengan kata lain dapat dipahami bahwa konflik yang terjadi pada dasarnya

mengarah pada mereka yang memiliki kesamaan status dalam kehidupan organisasi atau kelompok masyarakat.

iii. Konflik Diagonal

Konflik dalam batasan pemahaman ini mengarah pada adanya rasa ketidakadilan terhadap pemerataan alokasi sumber daya dalam keseluruhan organisasi sebagai alasan terjadinya pertentangan atau pertikaian. Maksudnya bahwa, ketidakmerataan peran yang dimiliki oleh masing-masing bagian dalam suatu organisasi akan melahirkan pertentangan antar bagian-bagian dimaksud, sehingga keadaan yang terjadi merupakan bentuk pernyataan ketidakadilan yang dialami oleh bagian yang satu dari rasa keadilan yang diterima oleh bagian lainnya.

Ke dua bentuk konflik sebagaimana dikemukakan di atas, tentunya telah menggambarkan situasi sosial yang dipahami secara sederhana menurut pendapat para sosiolog terkait bentuk-bentuk konflik yang terjadi. Artinya bahwa konflik dilihat dari pendekatan Sifat dan Status telah mengakomodir keseluruhan konflik yang dikemukakan oleh para sosiolog dengan bentuk-bentuk yang beragam.

9.2.3 Penyebab Terjadinya Konflik

Para Pakar Sosiologi dalam batasan pemikiran sehubungan dengan penyebab terjadinya konflik berpendapat bahwa konflik ditimbulkan oleh adanya hubungan sosial, politik, ekonomi yang memperebutkan sumber-sumber kepemilikan, status sosial dan kekuasaan yang ketersediannya sangat terbatas dengan pembagian yang tidak

berimbang/merata. Perebutan status sosial dan pengakuan kepemilikan terhadap sesuatu yang diperebutkan serta berbagai akar permasalahan lain menjadi akar permasalahan konflik yang terjadi.

Keadaan sosial masyarakat yang tidak mengindahkan adanya pemerataan pembagian berbagai aset sosial masyarakat, dipahami sebagai bentuk ketimpangan yang ditimbulkan sehingga dapat menjadi sebab terjadinya perpecahan. Perpecahan dimaksud sebagai akibat dari ketimpangan yang terjadi, merupakan bentuk perjuangan masyarakat terhadap upaya untuk mendapatkan pengakuan terhadap kepemilikan berbagai aset yang diperjuangkan. Sedangkan masyarakat lain yang mendapatkan pengakuan terhadap aset sosial yang dimiliki cenderung akan mempertahankannya dan atau bahkan dapat juga menambahkannya.

Selain berbagai keadaan sosial sebagaimana dijelaskan di atas sebagai akar permasalahan timbulnya konflik, maka para sosiolog dalam batasan bahasan konflik menjabarkan berbagai faktor yang mempengaruhi terjadinya konflik. Penyebab terjadinya konflik menurut para Sosiolog, dikategorikan ke dalam beberapa faktor penyebab yang berbeda, diantaranya ;

1. Keyakinan dan Pendirian

J. D. Narwoko, dkk (2005 :68) sehubungan dengan faktor penyebab konflik yang pertama ini, menjelaskan bahwa perbedaan pendirian dan keyakinan orang perorangan telah menyebabkan terjadinya konflik antar individu. Dalam artian ini, faktor pendirian dan keyakinan yang dimiliki oleh masing-masing orang akan mengakibatkan terjadinya benturan satu dengan yang lainnya, sehingga masing-masing pihak akan berusaha membinasakan konsep keyakinan dan pendirian lawanya. Dalam artian ini

dapat dipahami bahwa dalam realitas sosial, masing-masing individu atau kelompok hadir dengan karakter dan cara pandang yang berbeda dengan individu atau kelompok lainnya, sehingga perbedaan pendapat, tujuan, keinginan, kepentingan, dan lain sebagainya akan mempengaruhi timbulnya konflik. Dengan kata lain dapat dimengerti bahwa tidak ada satupun individu yang memiliki karakter yang sama dengan yang lainnya, sehingga pertentangan diantara mereka tidak akan terjadi, melainkan adanya perbedaan karakter individu yang satu dari yang lainnya, menjadi sebab yang mutlak akan mempengaruhi terjadinya konflik diantara mereka.

Perbedaan Keyakinan dan Pendirian masing-masing individu atau kelompok, merupakan kekayaan yang dimiliki yang akan dipejuangkan sebagai sebuah realitas yang tidak dimiliki oleh individu atau kelompok lainnya.

2. Kebudayaan

Selain Faktor perbedaan keyakinan dan pendirian sebagai penyebab terjadinya konflik sebagaimana dikemukakan di atas, maka J. D. Narwoko, dkk (2005 :68) juga berpendapat bahwa perbedaan Kebudayaan antara individu atau kelompokpun, dapat menjadi penyebab terjadinya konflik. Selain memiliki keutamaan di dalam diri sebagai pribadi atau kelompok, maka seorang Individu atau kelompokpun memiliki keutamaan lain yang dimiliki diluar dirinya yakni Kebudayaan. Kebudayaan pada hakekatnya merupakan hasil interpretasi manusia terhadap alam dan lingkungan yang didiami, sehingga masing-masing individu atau kelompok tentunya hadir dalam kebersamaan dengan kekayaan kebudayaan yang dimiliki berbeda-beda satu dengan lainnya. Dalam artian ini, maka dasar perbedaan kebudayaan yang dimiliki akan mempengaruhi setiap

individu untuk ada di dalam pertentangan, dikarenakan adanya keutamaan kebudayaan yang dimiliki mungkin saja dianggap lebih baik dari kebudayaan yang dimiliki individu lainnya. Artinya pola tindak dan tutur kata yang ditunjukkan dari interpretasi kebudayaan yang dimiliki, akan mengakibatkan pertentangan dari individu lain yang memiliki kebudayaan yang berbeda, sehingga akan mempegaruhi terganggunya keharmonisan hubungan yang dibangun. Dengan demikian, maka perbedaan kebudayaan yang dimiliki dengan sendirinya akan memicu terjadinya konflik.

3. Kepentingan

Selain kedua faktor penyebab terjadinya konflik sebagaimana telah dijelaskan di atas, maka faktor lain yang turut mempengaruhi terjadinya konflik adalah faktor Perbedaan Kepentingan. Sehubungan dengan hal ini, maka Astrid Susanto (2006:70) berpendapat bahwa untuk mengejar tujuan kepentingan masing-masing yang berbeda-beda, maka individu atau kelompok akan bersaing dan berkonflik untuk memperebutkan kesempatan dan sarana dalam upaya memperjuangkan kepentingannya. Perbedaan kepentingan yang dimiliki oleh individu secara pribadi maupun kelompok pada prinsipnya menjelaskan tentang adanya kebutuhan dan keinginan yang diperjuangkan. Ketidak samaan kebutuhan dan keinginan yang dimiliki akan mempengaruhi upaya pemenuhanya, sehingga masing-masing akan saling berseteru untuk memperjuangkan apa yang menjadi kepentingannya tersebut. Hal ini tentunya melekat dalam diri setiap individu atau kelompok, sehingga perbedaan kepentingan yang dimiliki dan diperjuangkan inipun dapat memicu

terjadinya konflik, baik antar individu, individu dengan kelompok, maupun antara kelompok dengan kelompok.

Ke tiga faktor penyebab terjadinya konflik sebagaimana dijelaskan, merupakan sedikit dari sekian banyak faktor yang dikemukakan oleh para sosiolog berdasarkan cara pandang mereka tentang sebab-sebab terjadinya konflik. Faktor keyakinan dan pendirian, budaya dan kepentingan serta faktor lainnya sebagai penyebab terjadinya konflik merupakan situasi perubahan sosial yang dihidupi dan akan dialami di dalam kehidupan bersama dengan yang lainnya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa berbagai faktor penyebab terjadinya konflik menjelaskan secara sederhana proses perubahan sosial yang terjadi, dan secara tidak langsung akan mengakibatkan berubahnya sistem nilai yang berlaku didalam masyarakat utamanya mereka yang berkonflik.

9.3 Cara Menyikapi Konflik

Proses sosial secara sosiologis dapat dipahami sebagai proses yang bersifat menggabungkan (*associative processes*) dan juga proses sosial yang bersifat menceraikan (*dissociative processes*). Proses sosial yang bersifat asosiatif berorientasi pada terwujudnya nilai-nilai seperti keadilan sosial, cinta kasih, kerukunan, solidaritas, dan lain sebagainya. Sedangkan proses sosial yang bersifat dissosiatif lebih berorientasi pada terciptanya nilai-nilai negatif atau asosial dari proses dimaksud, seperti; kebencian, permusuhan, egoisme, kesombongan, perpecahan dan lain sebagainya. Artinya, kedua sifat dari proses sosial dimaksud menegaskan pada adanya dampak positif dan negative yang ditimbulkan dari proses sosial dimaksud. Dalam hal ini, maka Soetomo (1995:77) mengemukakan bahwa proses sosial bersifat asosiatif dapat digunakan sebagai upaya penyelesaian konflik.

Konflik dalam pandangan sosiologis merupakan suatu gejala yang ada dimasyarakat dan melekat didalam diri masyarakat, sehingga konflik itu sendiri akan lenyap bersamaan dengan lenyapnya manusia itu sendiri. Artinya bahwa konflik harus dipahami sebagai suatu keadaan yang ada dan dialami manusia sepanjang kehidupannya, sehingga manusia tidak mudah menghilangkan konflik sebagai bagian dari dirinya sendiri. Dengan demikian, maka konflik dalam hal ini tidak bisa dihilangkan dari kehidupan manusia, sehingga manusia hanya berusaha untuk menghindarinya atau menjalaninya sebagai sebuah proses sosial.

Menurut Stevenin dalam Handoko (2001:48) mengemukakan lima (5) langkah penyelesaian konflik, yakni

1) Pengenalan Masalah

Pengenalan terhadap permasalahan yang terjadi sebagai akibat dari kesenjangan antara keadaan yang ada yang tidak sesuai dengan keadaan semestinya dan yang diharapkan, adalah bentuk identifikasi permasalahan yang harus dilakukan untuk mempermudah memahami substansi permasalahan konflik yang terjadi.

2) Diagnosis

Langkah ke dua setelah mengenal permasalahan konflik, maka kegiatan pemeriksaan dan penelitian terhadap permasalahan tersebut dilakukan untuk mengetahui gejala-gejala apa saja yang mengakibatkan terjadinya konflik. Hal ini dimaksudkan agar upaya penyelesaian konflik yang akan dilakukan mampu menjawab berbagai hal yang menjadi akar permasalahan konflik.

3) Menyepakati dan menetapkan solusi

Setelah mengetahui gejala-gejala atau sebab-sebab permasalahan yang memicu terjadinya konflik, maka solusi pemecahan permasalahan konflik perlu disepakati dan ditetapkan sebagai upaya penyelesaian permasalahan

konflik dimaksud. Maksudnya bahwa segala hal yang berhubungan dengan upaya penyelesaian konflik harus dapat ditetapkan sebagai solusi atau jawaban terhadap permasalahan tersebut.

4) Pelaksanaan Sousi

Setelah disepakati solusi sebagai upaya penyelesaian masalah, maka selanjutnya diterapkan baik melalui pembicaraan maupun melalui tindakan bersama atau terhadap mereka yang berkonflik. Dalam hal pelaksanaan solusi penyelesain permasalahan, maka keseimbangan terhadap berbagai kepentingan dari para pihak yang berkonflik harus dapat dijaga, sehingga tidak menunjukkan ketidak adilan proses yang berpihak pada kelompok tertentu dibandingkan dengan kelompok lainnya.

5) Evaluasi

Penyelesaian permasalahan itu sendiri dapat mengakibatkan munculnya serangkaian permasalahan baru yang harus dapat disikapi. Maksudnya bahwa proses penyelesaian permasalahan tersebut harus mampu menjembatani berbagai permasalahan lain yang ditimbulkan dari masalah yang diselesaikan, sehingga tidak berakibat pada disosiasi hubungan yang berkepanjangan antara mereka yang berkonflik.

Ke lima Langkah penyelesaian konflik sebagaimana dikemukakan, akan dapat dilaksanakan dengan tentunya membutuhkan peran pihak penyelesaian konflik yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang berkonflik. Artinya pihak yang terlibat sebagai penengah konflik harus menunjukkan integritas diri dan kelembagaanya sehingga dapat diterima dalam upaya penyelesaian konflik yang dihadapi. Sehubungan dengan itu, maka peran penengah sebagai pihak yang terlibat dalam

penyelesaian konflik oleh para sosiolog harus memenuhi beberapa ketentuan, yakni;

- a) Harus bersifat otonomi dan memiliki wewenang untuk mengambil keputusan tanpa adanya campur tangan dari pihak lain, utamanya para pihak yang berkonflik.
- b) Kedudukan pihak penengah harus bersifat monopolistik terhadap masalah yang akan diselesaikan, sehingga tidak mudah dipengaruhi oleh pihak lain
- c) Peran penengah harus dapat mempengaruhi para pihak yang bertikai sehingga mereka merasa terikat dengan keputusan penyelesaian permasalahan yang ditetapkan, dan
- d) Pihak penengah harus bersifat demokratis, sehingga para pihak dapat menyampaikan pendapatnya sebelum keputusan penyelesaian permasalahan ditetapkan.

Ke empat ketentuan pihak penengah dalam upaya penyelesaian konflik umumnya tertuju pada peran kelembagaan yang diharapkan mampu membantu menyelesaikan permasalahan yang terjadi, tanpa adanya berbagai kepentingan lain yang mungkin saja akan menghambat proses penyelesaian permasalahan konflik yang dihadapi.

Tentunya harus dipahami bahwa konflik bukan merupakan sesuatu hal yang harus ditiadakan dalam tatanan proses sosial masyarakat, sehingga hal ini tidak dilihat sebagai sesuatu yang membahayakan. Melainkan, konflik harus dilihat sebagai proses sosial yang dapat memberikan dampak positif dan dampak negatif bagi pihak yang berkonflik maupun masyarakat, sehingga harus diterima sebagai sebuah realitas sosial yang melekat didalam diri setiap individu.

Dengan demikian, maka Lewis Cosser dalam Margaret Poloma (2007:107) mengatakan bahwa konflik merupakan

suatu kesadaran yang mencerminkan semangat pembaharuan di dalam masyarakat, yang nantinya dapat dijadikan sebagai suatu alat yang sifatnya instrumental di dalam pembentukan, penyatuan dan pemeliharaan atas struktur sosial yang ada. Disamping itu juga, konflik dapat menetapkan dan menjaga garis batas dua atau beberapa kelompok yang oleh karena adanya konflik akan memperkuat kembali identitas kelompoknya dan melindungi diri agar tidak lebur dalam dunia sosial yang ada disekelilingnya. Artinya, konflik dilihat sebagai mekanisme perubahan sosial yang selain berdampak negative bagi masyarakat dalam hal pertikaian, perselisihan dan lain sebagainya, juga berdampak positif bagi masyarakat dalam hal memperkuat kembali identitas kelompok sebagai satu kesatuan yang tidak akan mudah dipengaruhi oleh lingkungan sosial kelompok lainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Badudu, J. S., "Kamus: Kata-kata serapan asing dalam Bahasa Indonesia", Kompas-Jakarta 2009
- Elly M. Setiadi dan Usman Kolip, "Pengantar Sosiologi Pemahaman Fakta dan Gejala Permasalahan Sosial: Teori, Aplikasi, dan Pemecahannya", Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011.
- Fikri, M., "Implementasi kebijakan Pemerintah", Jakarta: Universitas Muhammadiyah, 2006.
- Handoko, T. Tani, "Manajemen Peronalia dan Sumber Daya Manusia", Penerbit; Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 2001
- Iwansyah, Henry, "Segregasi Sosial dan Relevansinya dengan Konflik Komunal Berbasis Sara", Lampung: Percetakan Osa, 2013.
- Lawang Robert, "Buku Materi Pokok Pengantar Sosiologi", Jakarta: universitas terbuka 1994.
- Narwoko J. Dwi dan Bagong Suyanto, "Sosiologi Teks Pengantar dan Terapan", Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2005.
- Nasikun, "Sistem Sosial Indonesia", Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2003.
- Poloma, Margaret M., "Sosiologi Kontemporer", Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007.
- Robert H. Lauer. Dr., "Perspektif Tentang Perubahan Sosial", Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2001.
- Susanto Astrid, "Pengantar Sosiologi Dan Perubahan Sosial", Bandung: Bina Cipta, 2006.
- Soetomo, Drs., "Masalah Sosial dan Pembangunan", Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya, 1995.

BAB 10

TEORI DAN KONSEP NEGOSIASI

Oleh Eneng Wiliana

10.1 Definisi Negosiasi

Negosiasi merupakan hal penting tidak hanya dalam bisnis, negosiasi juga penting dalam kehidupan sehari-hari agar kita dapat bertahan dalam kehidupan bisnis. sehari-hari yang tujuannya untuk membantu mengembangkan kompetensi dan kepercayaan diri yang diperlukan untuk berhasil bernegosiasi dalam berbagai situasi formal dan informal.

Negosiasi adalah sebuah transaksi yang dilakukan oleh kedua belah pihak dimana masing-masing pihak menerima putusan atas hasil akhir yang menjadi kesepakatan. Negosiasi adalah suatu perundingan yang dilakukan oleh beberapa orang untuk mencapai kesepakatan bersama. Proses ini merupakan cara yang baik dalam merundingkan sesuatu hal untuk membicarakan sesuatu dengan cara yang baik.

Ada beberapa definisi negosiasi menurut tokoh besar dengan beberapa penjelasan. Menurut KBBI, Negosiasi adalah "Proses tawar-menawar dengan jalan berunding untuk memberi atau menerima, guna mencapai kesepakatan antara satu pihak (kelompok organisasi) dengan pihak lain, sedangkan menurut Ann Jackman Negosiasi didefinisikan sebagai suatu proses yang awal mulanya mempunyai pemikiran yang berbeda antara dua belah pihak atau lebih, hingga akhirnya mencapai suatu kesepakatan. (2005). Negosiasi bukan sebuah konflik yang sering nampak pada beberapa negosiasi, melainkan suatu upaya komunikasi untuk mencapai suatu kesepakatan bersama.

Negosiasi memiliki karakteristik yang melibatkan dua pihak atau lebih yang memiliki kepentingan berbeda dalam hal tersebut, para pihak untuk sementara bersatu dalam suatu hubungan sukarela khusus, kegiatan tersebut melibatkan berbagi dan bertukar sumber daya, atau lebih melibatkan pemberian saran atau permintaan dari satu pihak kepada nilai-nilai pihak lain. Kemudian pihak lain memberikan balasan sehingga menghasilkan suatu kesepakatan. Intinya negosiasi ini kalau diartikan secara sederhana komunikasi yang dilakukan dua orang atau lebih dengan berbeda kepentingan yang tujuannya adalah untuk menghasilkan kesepakatan bersama.

10.2 Tujuan Negosiasi

Tujuan dari negosiasi adalah kesepakatan bersama untuk mencari penyelesaian atau solusi dari masalah yang ada serta mencapai kondisi yang saling menguntungkan sehingga tidak ada yang dirugikan. Negosiasi itu tak lain adalah suatu usaha untuk membangun kerjasama antar pihak yang bertujuan untuk mendatangkan keuntungan bersama dengan jalan persuasive bukan intimidasi apalagi manipulasi. Setelah itu kita akan memahami situasi apa yang akan dinegosiasikan apakah itu produk, harga, gagasan, layanan atau kesepakatan atau apapun yang mengarah ke solusi masalah. Contoh situasi dalam bernegosiasi misalkan karyawan baru yang akan bernegosiasi dengan HRD perihal honor / gaji, tawar menawar soal harga barang atau sewa barang, rencana kolaborasi bisnis, dll.

Negosiasi atau tawar menawar tentu dilakukan dengan tujuan tertentu, tanpa tujuan yang tidak jelas maka pembicaraan yang jelas tidak akan ada ujungnya, jadi kedua belah pihak harus mempunyai tujuan yang sama sebelum negosiasi dimulai, sehingga arah pembicaraannya jelas.

Adapun tujuan umum dari negosiasi adalah

1. Untuk memperoleh kesepakatan bersama
2. Mengurai dan menyelesaikan suatu permasalahan yang terjadi antara kedua belah pihak atau lebih
3. Menyatukan pendapat semua pihak yang terlibat sehingga keputusan terakhir sama-sama saling menguntungkan atau disebut dengan istilah win win solution.
4. Menyelesaikan konflik dan menemukan solusi atas permasalahan yang dialami oleh kedua belah pihak.
5. Mengatasi dan menyelesaikan perbedaan diantara kedua belah pihak sehingga memperoleh dari pihak lain tanpa ada paksaan.

Selain mempunyai tujuan yang jelas, negosiasi mempunyai manfaat terutama untuk seorang pebisnis yang memerlukan kesepakatan yang saling menguntungkan. Orang sering memandang negosiasi sebagai usaha menang kalah, tetapi dalam kebanyakan situasi pola pikir menang menang akan menghasilkan manfaat negosiasi yang lebih besar.

Berikut ada beberapa manfaat dari negosiasi

1. Memberikan kesempatan bagi masing-masing pihak untuk memahami keinginan masing-masing sehingga tidak ada kesalahpahaman yang terjadi, atau kecurigaan antara kedua belah pihak.
2. Menciptakan kerja sama antara kedua belah pihak atau lebih untuk mencapai tujuan dari masing-masing pihak.
3. Menciptakan kesepakatan yang saling menguntungkan yang disetujui oleh kedua belah pihak tanpa ada paksaan dari pihak manapun.
4. Menimbulkan interaksi yang positif antara kedua belah pihak sehingga terjalin Kerjasama yang luas.

10.3 Karakteristik Negosiasi

Pada dasarnya kita semua adalah negosiator, beberapa dari kita melakukannya dengan baik sementara yang lain tidak pernah memenangkan negosiasi. Sebagian dari kita hanya sekedar mengikuti atau mengikuti dan menyesuaikan diri dengan kepentingan orang lain. Negosiasi dilakukan oleh orang-orang yang berinteraksi dengan orang lain, dari anak kecil hingga orang tua, di semua lapisan masyarakat, dari lapisan masyarakat paling bawah hingga elit. Negosiasi terjadi di rumah, di sekolah, di tempat kerja, dan di semua bidang kehidupan kita. Adapun karakteristik negosiasi adalah

1. Senantiasa selalu melibatkan orang baik sebagai individu maupun perwakilan institusi baik secara sendiri ataupun kelompok.
2. Memiliki ancaman yang didalamnya mengandung masalah/konflik yang terjadi mulai dari awal sampai terjadi kesepakatan dalam akhir negosiasi.
3. Adanya pertukaran sesuatu baik merupakan tawar menawar atau tukar menukar.
4. Hampir selalu berbentuk tatap muka yang menggunakan lisan, tatap muka, gerak tubuh maupun ekspresi wajah.
5. Negosiasi biasanya menyangkut hal-hal di masa depan atau sesuatu yang belum terjadi dan kita inginkan terjadi.
6. Akhir dari negosiasi adalah adanya kesepakatan diantara kedua belah pihak, meskipun kesepakatan tersebut bisa sepakat atau tidak

Sangat Penting bagi kita dalam rangka mengembangkan mengelola diri dan mengendalikan diri untuk memahami dasar-dasar, prinsip-prinsip dan teknik-teknik bernegosiasi sehingga kita dapat melakukan negosiasi untuk membangun hubungan yang jauh lebih efektif dan lebih baik dengan siapa saja. Agar negosiasi berhasil, kita juga harus rela menyerahkan

atau menyerahkan sesuatu yang berharga yang dapat kita tukarkan dengan sesuatu yang kita inginkan.

Langkah-langkah Negosiasi

1. Melakukan persiapan yaitu dengan menentukan secara jelas apa yang ingin kita capai dalam bernegosiasi. Perlu adanya kesiapan mental untuk menghadapi kemungkinan yang terjadi, maka sebelum dimulai perlu melakukan relaksasi.

2. Pembukaan

Di dalam pembukaan dalam memulai negosiasi ada beberapa hal yang perlu kita kembangkan untuk mengawali proses negosiasi yaitu bersikap menyenangkan, bersikap tegas dan tidak plin plan (*assertive*), dan harus teguh dalam pendirian (*firm*), bersikap ramah dan tenang dan memberikan senyuman juga salah satu hal yang kita perlukan sebelum mengawali negosiasi.

Langkah-langkah untuk memulai negosiasi :

1. Jangan memegang apapun saat memasuki ruangan
2. Berjabat tangan terlebih dahulu
3. Jabat tangan dengan tegas dan singkat
4. Tersenyumlah dan ucapkan sesuatu yang pas untuk memulai percakapan.

Didalam bernegosiasi tidak selamanya berjalan mulus, adakalanya kegagalan pun sering terjadi, karena ada kendala-kendala yang terjadi didalam proses negosiasi.

1. Kurangnya pengalaman merupakan salah satu faktor penyebab kegagalan dalam melakukan proses negosiasi. Pengalaman disini bisa diartikan sebagai “jam terbang” dalam memahami bidang atau materi yang berhubungan dengan negosiasi sehingga kurang berpengalaman dalam menghadapi lawan negosiasi.

2. Belajarlah sesekali untuk banyak menuntut untuk kebaikan diri kita, akan tetapi tetapi kita juga memberikan kontribusi yang setara dengan apa yang kita minta.
3. Kekeliruan atau Kekeliruan dalam Memilih Orang yang Tepat untuk Bernegosiasi Seorang pebisnis yang baik lebih berhati-hati dalam memilih orang yang tepat untuk bernegosiasi dengan pelanggan.

Keberhasilan negosiasi adalah kemampuan untuk mengelola diri sendiri, yaitu kemampuan untuk mengelola diri sendiri (*self-management*) dengan keterampilan yang tidak hanya bersifat intrapersonal, tetapi juga mencakup keterampilan interpersonal/keterampilan manusia, berfokus pada kemampuan kita untuk berkomunikasi, berhubungan satu sama lainnya dan mempengaruhi orang lain.

Ada beberapa pendekatan dalam negosiasi

1. *Soft Bargaining*

Pendekatan semacam ini lebih kepada menghindari masalah-masalah yang kemungkinan muncul didalam perundingan. Bentuk perundingan tersebut lebih menitikberatkan kepada posisi menang atau kalah. Para negosiator akan melakukan *soft bargaining* seperti memperlakukan lawan bicaranya sebagai teman, mencari kesepakatan dari sebuah perundingan untuk menciptakan hubungan yang baik dengan lawan bicara. Para pelaku negosiasi seperti ini akan menjadi sangat rentan bagi pelaku *hard bargainers*, pelaku negosiasi yang sifatnya soft, mereka lebih bersikap terbuka dan jujur, mereka lebih mempercayai lawan bicaranya.

2. *Hard Bargaining*

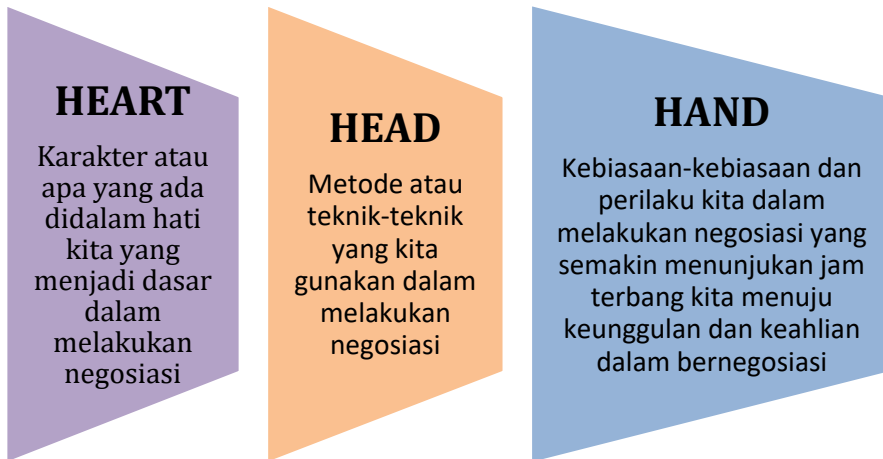
Pendekatan *hard bargaining* merupakan pendekatan sangatlah bersifat kompetitif, lebih menitikberatkan pada posisi daripada kepentingan, dan kemenangan adalah satu-

satunya tujuan akhir dari negosiasi. Dari beberapa ahli dalam perundingan keras ini, mereka tidak mempercayai lawan bicara mereka dan memandang lawan bicara sebagai saingan. Mereka akan bermain secerdik mungkin untuk mencoba mendapatkan keuntungan dari perundingan. Perunding keras ini cenderung menang apabila berhadapan dengan perunding lunak, dan sebaliknya jika bertemu dengan perunding keras maka kemungkinan tidak akan terjadi suatu kesepakatan.

10.4 Prinsip-prinsip Dasar Negosiasi

1. Memisahkan pelaku dari masalah
Menghilangkan konflik yang berkaitan dengan masalah pribadi masalah personal pada umumnya yang melibatkan masalah secara komunikasi, perseptual, dan emosional.
2. Fokus pada kepentingan bukan posisi
Negosiasi adalah tentang apa yang benar-benar dibutuhkan dan diinginkan orang, bukan apa yang mereka katakan atau butuhkan..
3. Pilih hasil yang menguntungkan
Orang cenderung bertindak ekstrem untuk membalas dendam pada lawan bicara mereka. Ketika ditanya mengapa mereka mengambil sikap tersebut, itu karena keinginan mereka sebenarnya bertepatan dan tidak saling eksklusif.
4. Penekanan pada kriteria objektif
Ketika serikat pekerja dan manajemen mencari atau mendiskusikan sebuah kontrak mereka menganggap standar objektif sebagaimana yang disepakati atau dibuat oleh bisnis mereka.

Dalam negosiasi ada istilah negosiasi triangle:



4 (Empat) Pola Perilaku Organisasi

1. *Moving Agains (Tekanan)*

Menjelaskan, memperagakan, mengarahkan, mengulangi, menjernihkan masalah, mengumpulkan perasaan, berdebat, menghimbau, menghakimi, tidak menyetujui, adanya kontradiksi, menunjukan kelemahan pihak lain

2. *Moving with (Pulling)*

Memperhatikan, mengajukan gagasan, menyetujui, mengembangkan interaksi, mengulangi kecaman-kecaman, mencari landasan bersama, mengungkapkan perasaan-perasaan orang lain.

3. *Moving Away (Withdrawing)*

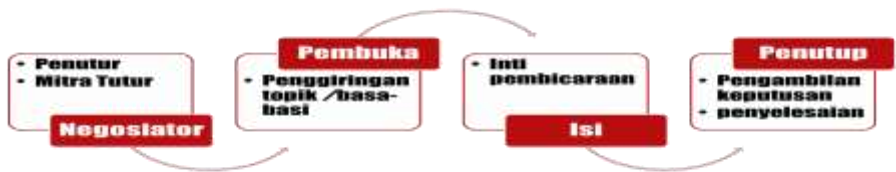
Menghindari konfrontasi, menghindari hubungan dan perselisihan, menarik Kembali isi pembicaraan, berdiam diri tidak menanggapi pertanyaan.

4. *Not Moving (Letting be)*

Amati, perhatikan, fokus pada “disini dan saat ini “ mengikuti arus, fleksibel, beradaptasi dengan situasi, dan menyukainya.

Presisi, atau kemampuan untuk menyatakan dengan jelas apa yang diinginkan, diperlukan dalam negosiasi karena sejumlah alasan. Perlu diperhatikan juga bahwa diperlukan alasan pendukung selama negosiasi yang dapat memperkuat penawaran kita.

1. Contoh Struktur Negosiasi Umum



Gambar 10.1 : Struktur Negosiasi Umum

2. Contoh Struktur Negosiasi Komplek



Gambar 10.2 : Struktur Negosiasi Komplek

Pada intinya, negosiasi adalah tentang mengenali, mengendalikan, dan mengelola emosi kita dan emosi pihak lain. Banyak dari kita sering tidak menyadari bahwa negosiasi benar-benar melibatkan banyak hati dan jiwa. Ini seperti gambaran gunung es di mana tip yang terlihat adalah masalah formal, persyaratan yang diartikulasikan dengan jelas, kebijakan atau prosedur perusahaan, dan hubungan bisnis berdasarkan laporan laba rugi. Sebaliknya, negosiasi seringkali melupakan hal-hal yang tidak terlihat, seperti keinginan, perasaan, nilai, dan keyakinan dari mereka yang terlibat dalam konflik atau negosiasi. Hal-hal inilah yang seringkali menjadi kunci negosiasi yang berhasil dan efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Asti Musman. 2016. Sukses Negosiasi : Dengan siapa saja, kapan saja, dan dimana, PT Gramedia Pustaka Umum
- Dawson, Roger. 2015. *Secrets Of Power Negotiating*, Seni Negosiasi; seni Canggih, Gramedia Pustaka Utama.
- Jackman. A. 2005. How To Negotiate : Teknik Sukses Bernegosiasi. Jakarta: Erlangga.
- McGuire, R. 2004. Negotiation : *An In Important Life Skill*. Jurnal The Pharmaceutical. Vol.273 (23-25)
- Rahmadian, Jefri. 2012. Komunikasi dan Negosiasi, Modul Kuliah Program Kuliah Karyawan dan Profesional. STTI Itech.
- Yosinta Here. 2021. Seni Negosiasi Dalam Bisnis, Elementa Media

BAB 11

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORAGANISASI

Oleh Monica Feronica Bormasa

11.1 Pendahuluan.

Pengambilan keputusan pada dasarnya memilih satu alternatif dari beberapa alternatif keputusan. Pengambilan keputusan merupakan satu langkah dari langkah-langkah yang lebih panjang dan yang membentuk proses pengambilan keputusan. Proses pengambilan keputusan dimulai dari identifikasi masalah, analisis lingkungan yang relevan, mengembangkan alternatif-alternatif keputusan, memilih alternatif yang paling baik, melakukan implementasi keputusan tersebut, dan memonitor keputusan yang sudah diambil.

Efektifitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kemampuan dalam membaca, menganalisis dan menentukan langkah/tindakan berdasarkan visi dan misi organisasi. Pengambilan keputusan merupakan proses berorganisasi yang membutuhkan keterampilan dalam membaca, menganalisis dan menetapkan keputusan secara tepat. Kemampuan pemimpin dalam pengambilan keputusan mutlak diperlukan agar program kerja dapat terus dikembangkan, dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

11.2 Pengertian Pengambilan Keputusan.

Secara umum ada beberapa pengertian pengambilan keputusan menurut para ahli :

1. Menurut Kadaesah (1998:13) Pengambilan keputusan adalah suatu hasil dari proses komunikasi dan partisipasi yang dilaksanakan oleh organisasi.
2. Sedangkan menurut Cooke (1991:4) pengambilan keputusan merupakan tugas yang harus dilaksanakan oleh seorang pemimpin dalam mencapai suatu keputusan
3. Menurut Davis dalam Rifa'i (2020:5) Pengambilan Keputusan merupakan suatu solusi yang tepat dan menjadi jawaban terhadap persoalan yang dihadapi.

Dari beberapa pendapat para ahli ini dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah suatu kegiatan yang dilaksanakan oleh pimpinan untuk menentukan suatu proses keputusan terhadap suatu permasalahan yang dihadapi. Pengambilan keputusan harus mempertimbangkan berbagai aspek dengan menggunakan alternatif terbaik yang dapat digunakan untuk memberikan solusi bagi permasalahan dan dapat menjangkau sasaran-sasaran pada tujuan organisasi.

Pengambilan keputusan merupakan suatu proses untuk menyeleksi di antara beberapa kemungkinan (*alternatif*) tindak serta memilih salah satu diantaranya. Jadi keputusan adalah hasil dari seleksi atau pilihan dari beberapa alternatif yang dianggap paling tepat. Setiap keputusan atau langkah yang diambil dalam organisasi tentu mengarah kepada pencapaian tujuan yang utama (*goal-oriented*).

Pengambilan keputusan sering dilakukan untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi dalam organisasi, dan ada terdapat tiga golongan besar dalam menghadapi permasalahan.

1. Masalah Korektif

Masalah korektif adalah suatu masalah ada disebabkan karena terjadinya penyimpangan terhadap rencana yang telah ditetapkan. Problem ini sering terjadi pada rencana pelaksanaan kegiatan sehingga perlu untuk dilakukan perbaikan untuk meluruskan rencana yang keliru.

2. Masalah Progresif

Masalah progresif adalah permasalahan yang terjadi karena banyak keinginan yang dilakukan oleh organisasi sehingga mengakibatkan munculnya problem, sehingga perlu di lakukan perbaikan untuk meningkatkan hasil terbaik.

3. Masalah Kreatif

Masalah Kreatif adalah masalah yang muncul karena munculnya suatu keinginan untuk mencapai hasil yang baru yang lebih baik.

11.3 Tujuan Pengambilan Keputusan

Menurut Eliana dalam Bormasa (2022:129) tujuan pengambilan keputusan dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Tujuan

Tujuan merupakan suatu keberhasilan yang tercapai, dengan maksud memberikan arah keputusan yang lebih terfokus pada tujuan organisasi. Untuk mengambil keputusan harus memiliki tujuan baik bagi organisasi sehingga dapat mencapai kualitas yang baik dalam rentang waktu yang panjang.

2. Manfaat Menetapkan Tujuan

Ada beberapa pokok manfaat menetapkan tujuan dari pengambilan keputusan

- a. Perencanaan lebih terarah

- b. Lebih terfokus pada upaya dan tindakan pemecahan masalah
 - c. Meningkatkan kinerja organisasi
 - d. Melaksanakan proses evaluasi dan tetap memantau kinerja dalam organisasi
3. Jenis Tujuan
- Terdapat beberapa pokok jenis tujuan
- a. Tujuan umum lebih bersifat luas, memiliki kualitas dan dilaksanakan dalam jangka panjang
 - b. Tujuan Operasional bersifat spesifik, kuantitatif dengan menentukan jangka waktu tertentu.
4. Hirarki Tujuan
- Mempererat hubungan formal dan tujuan organisasi yang ditetapkan melalui tingkatan dalam organisasi mulai dari tingkat rendah samapai tingkat paling tertiggi.
5. Penetapan Tujuan
- Penetapan tujuan sesuai dengan kenyataan dengan mempertimbangan keberadaan semua unsur yang terlibat dalam pengambilan keputusan karena setiap unsur yang ada memiliki berbagai potesi utuk menciptakan keputusan sesuai dengan kesepakatan bersama dan berdasarkan pada hasil analisis.

11.4 Proses Pengambilan Keputusan

Hadirnya suatu keputusan tidak selalu berlangsung secara sederhana, karena suatu keputusan itu harus ada berdasarkan proses yang membutuhkan waktu, tenaga dan pikiran hingga akhirnya lahirnya keputusan menurut Adair dala Rifail (2020:43) Pembuatan keputusan dilakukan dengan menentukan tujuan secara jelas, menggunakan data falid, serta pemilihan alternatif yang terbaik, dan selanjutnya di lakukan pengambilan keputusan, dan di implementasikan dan di lakukan evaluasi.

1. Perumusan Masalah

Perumusan masalah dapat dilakukan dengan mengidentifikasi masalah, hadirnya suatu masalah karena terdapat kesenjangan antara harapan dan kenyataan. Seperti contoh banyak terdapat hambatan untuk mewujudkan standar dalam organisasi, sulit menemukan solusi. Sehingga pentingnya identifikasi masalah dengan menentukan alternatif terbaik sehingga menjawab permasalahan yang dihadapi.

2. Menganalisis Masalah

Untuk mengambil suatu keputusan dalam organisasi, maka pemimpin terlebih dahulu melakukan analisis terhadap permasalahan yang di hadapi, dengan mengumpulkan data dari berbagai pihak terkait permasalahan yang dihadapi secara ilmiah dan teoritis serta sistematis memperoleh data yang akurat sehingga dianalisis untuk menghasilkan keputusan terbaik.

3. Memilih Satu Alternatif

Setiap alternatif yang telah di usulkan dan dipertimbangan dari berbagai pihak perlu untuk di pilih salah satu alternatif dengan mempertimbangan kelemahan dan keunggulan yang dimiliki sehingga alternatif tersebut dipakai sebagai solusi dalam pengambilan Keputusan

4. Pelaksanaan

Setelah pengambilan keputusan terhadap permasalahan yang dihadapi, maka selanjutnya dilaksanakan sesuai dengan kenyataan yang di hadapi sehingga dapat menjawab atau memecahkan masalah tersebut.

11.5 Macam-Macam Pengambilan Keputusan

Macam-macam pengambilan keputusan dapat dibagi dalam beberapa bagian yaitu:

1. Keputusan Personal dan Keputusan Organisasi

Keputusan personal tidak dapat didelegasikan atau diwakilkan sedangkan keputusan organisasi dapat didelegasikan. Proses pengambilan keputusan personal dikerjakan oleh diri sendiri bahkan yang dapat membantu adalah orang-orang terdekat yang hanya dapat memberikan informasi, sedangkan proses pengambilan keputusan dalam organisasi dilaksanakan melalui tahapan diskusi bersama tim organisasi yang dimana akan diambil keputusan berdasarkan hasil kesepakatan bersama.

Kelebihan dari keputusan personal adalah dilaksanakan dengan cepat namun memiliki kelemahan kurang fleksibel karena keterbatasan masukan dari berbagai pihak yang memiliki pengetahuan dan keahlian dalam berbagai bidang dalam pengambilan keputusan.

Sedangkan kelebihan dari keputusan kelompok antara lain:

- a. Menghimpun berbagai kelompok untuk mendapatkan sumber pengetahuan dan fakta yang dimiliki oleh masing-masing kelompok.
- b. Kelompok memiliki banyak pandangan yang luas terhadap setiap pertimbangan dalam penentuan alternatif pemecahan masalah.
- c. Banyak orang yang ikut berpartisipasi terhadap pengambilan keputusan dan mendukung sepenuhnya pelaksanaan keputusan.

Demikian keputusan kelompok juga memiliki berbagai kelemahan yaitu:

- a. Proses pengambilan keputusan kelompok akan terlihat lambat karena setiap anggota membutuhkan waktu dalam diskusi serta memberikan masukan.
 - b. Keputusan kelompok lebih bersifat kesepakatan sehingga kadang memperlambat keputusan karena membutuhkan kesepakatan dari setiap anggota kelompok agar keputusan yang diambil dapat mencapai sasaran.
 - c. Keputusan kelompok sering didominasi oleh kelompok kepentingan sehingga mempengaruhi pengambilan keputusan.
2. Keputusan dasar dan Keputusan Rutin.

Keputusan dasar adalah keputusan yang dilaksanakan atau diputuskan disepakati bersama dan pelaksanaannya dijalankan dalam jangka waktu lama, jika terjadi suatu kesalahan maka akan ada akibat yang sangat mempengaruhi organisasi secara keseluruhan.

Keputusan Rutin adalah keputusan yang diterapkan sehari-hari secara berulang dalam suatu organisasi, keputusan tersebut tidak memiliki banyak dampak terhadap organisasi secara keseluruhan, namun keputusan rutin sangat memiliki peran dalam mencapai keberhasilan organisasi.

11.6 Model Pengambilan Keputusan

Ada beberapa model keputusan dalam buku Bormasa (2022:123) yaitu:

1. Model Ekonomi

Ahli ekonomi dan ahli sosial tidak memiliki kesepakatan terhadap model keputusan, dengan demikian maka ahli

ekonomi memiliki pendapat bahwa suatu keputusan harus lebih rasional dengan syarat-syarat sebagai berikut:

- a. Keputusan yang rasional memiliki tujuan dan cara pencapaian harus tepat
- b. Setiap keputusan harus memiliki petunjuk yang lengkap dan konsisten yang memiliki perpaduan antara alternatif-alternatif yang diambil.
- c. Adanya kesadaran dari berbagai pihak secara lengkap untuk menentukan alternatif yang tepat. .
- d. Tidak ada pembatasan dalam sistem yang kompleks dan dilaksanakan untuk menentukan alternatif.

2. Model Sosial

Menurut para ahli sosial manusia harus tetap menjadi manusia sehingga manusia tidak pernah luput pengaruh perasaan dan naluri di samping pikirannya. Untuk itu manusia tidak dapat mengambil keputusan seratus persen secara rasional karena telah dipengaruhi oleh unsur non-rasional

3. Model Rasio Komprehensif

Pengambilan keputusan ketika diambil maka harus menggunakan berbagai metode salah satunya adalah metode rasional komprehensif untuk mempertimbangkan semua aspek yang memiliki hubungan dengan permasalahan yang dihadapi, selain itu juga metode ini digunakan untuk melihat teknik-teknik dalam mengambil data lapangan, serta memiliki tujuan dan sasaran yang jelas sehingga mendapatkan penilaian yang baik.

4. Model Incremental

Model Incremental ini pengambilan keputusan dilakukan secara bertahap dengan porsi terkecil, dalam metode pengambilan keputusan ini tidak terlalu memerlukan landasan teoritis namun lebih kepada melihat pengalaman masa lalu yang pernah dilakukan sebelumnya,

karena itu setiap permasalahan yang timbul akan langsung diambil keputusan tanpa mempertimbangkan dasar teori dan sistematika.

5. Model *Mix-Scanning*

Amitai Etzioni mengajukan model keputusan yang disebut *Mix Scanning*. Pada model ini keputusan di ambil secara fundamental yaitu lebih menentukan dasar atau pokok-pokok serta tujuan dan sasaran yang akan dicapai oleh organisasi dengan waktu yang telah ditetapkan bersama. Keputusan fundamental dalam dilaksanakan dengan incremental sesuai dengan prioritas yang didesak untuk dilaksanakan. Model ini memiliki keunggulan yaitu lebih terarah dalam pencapaian pelaksanaanya.

11.7 Faktor Pengambilan Keputusan

George R. Terry dalam Rifa'i (2020:23) menjelaskan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keputusan di antaranya adalah.

1. Setiap hal yang berbentuk dan tidak berbentuk, setiap hal yang mengandung emosional dan rasional haruslah dipertimbangkan ketika mengambil keputusan.
2. Keputusan harus menjadi material untuk mewujudkan putusan sehingga tidak terjadi kekacauan pada persoalan individu namun didasarkan pada kepentingan organisasi
3. Tidak semua keputusan selalu menampilkan hasil terbaik atau yang baik, maka perlu dilakukan persiapan keputusan lainnya.
4. Pada hakikatnya keputusan merupakan suatu sikap yang abstrak sehingga harus dibentuk menjadi nyata dalam aktivitas fisik.
5. Setiap keputusan selalu memerlukan jangka waktu yang panjang.

6. Untuk dapat memperoleh hasil yang maksimal, maka dibutuhkan keputusan praktis dan dapat diimplementasikan.
7. Keputusan harus dirumuskan didalam organisasi agar memiliki legitimasi untuk dijalankan.
8. Setiap keputusan yang diambil merupakan bagian dari rangkaian setiap elemen-elemen dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus dan Yani. 2020. *Pengambilan Keputusan*. Surabaya. Unesa University Press
- Bormasa, Monica Feronica. 2022. *Kepemimpinan Dan Efektivitas Kerja*. Purwokerto. CV Pena Persada
- Fahmi, Irham. 2013. *Manajemen Pengambilan Keputusan*. Bandung. Alfabeta.
- Mulyaningsih. 2020. *Kepemimpinan Dan Pengambilan Keputusan*. Bandung. CV Kimfia Mandiri.
- Rifa'i, Muhammad. 2020. *Pengambilan Keputusan*. Jakarta. KENCANA
- Sari, Eliana. 2007. *Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi*. Jakarta. Jayabaya University Press.

BIODATA PENULIS



I Nyoman Wahyu Widiana,S.E.,M.Si.

Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahendradatta

I Nyoman Wahyu Widiana, pria kelahiran Sanur, 25 April 1994. Anak bungsu dari tiga bersaudara ini menamatkan S1 Ekonomi Pembangunan tahun 2015 dan S2 Ilmu Ekonomi tahun 2018 di Universitas Udayana, dengan predikat Cumlaude Lulusan Terbaik. Penulis kini tengah menyelesaikan S3 Program Doktor Ilmu Ekonomi di Universitas Udayana. Penulis adalah dosen tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahendradatta. Penulis menyukai kesenian dan kebudayaan sejak remaja ini mengantarkannya mengikuti pertukaran pelajar dan kebudayaan mewakili Indonesia pada ajang Asia Student Summit di Seoul, Korea Selatan pada tahun 2018. Saat ini penulis menjabat menjadi Kepala Prodi S1 Manajemen Universitas Mahendradatta dan Ketua BUMN CSR Provinsi Bali. Penulis aktif sebagai pembicara pada setiap kegiatan, termasuk Pembicara Nasional Literasi Digital Keminfo 2021. Penulis berkomitmen dapat berkontribusi dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi. Besar harapan penulis untuk dapat memajukan generasi emas penerus bangsa melalui tulisannya.

BIODATA PENULIS



Rusydi Fauzan, SE, MM

Dosen Prodi Manajemen Bisnis Syariah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi

Penulis lahir di Lubuk Aur tanggal 28 Mei 1986. Penulis merupakan dosen tetap Prodi Manajemen Bisnis Syariah UIN SMDD Bukittinggi. Penulis sudah menulis sejak tahun 2010. Penulis menyukai kegiatan membaca, menulis, dan *traveling*. Seputar kegiatan penulis dapat di follow pada akun instagram @rusydifauzan.

BIODATA PENULIS



Dr. Budi Akhmad Tarigan., SE., MM

Dosen Tetap Program Studi S1 Manajemen Universitas Tama Jagakarsa

Penulis lahir di Medan pada tanggal 13 Desember 1974. Penulis merupakan dosen tetap di Universitas Tama Jagakarsa Program Studi S1-Manajemen sejak tahun 2005. Penulis telah Menyelesaikan Pendidikan S1 di Program Studi Manajemen Universitas Gunadarma, menyelesaikan pendidikan S2 di Magister Manajemen Universitas Tama Jagakarsa. Menyelesaikan pendidikan S3 Ilmu Manajemen di Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Penulis merupakan dosen tetap program studi S1 Manajemen Universitas Tama Jagakarsa. Aktif mengajar sejak tahun 2003 sampai sekarang. Aktif di bidang Penelitian dan Pengabdian kepada masyarakat guna menunjang karir sebagai dosen, penulis, dan peneliti. Berbagai penelitian telah dilakukan oleh penulis dan telah dipublikasikan di berbagai jurnal nasional maupun jurnal internasional yang bereputasi. Selain peneliti, penulis juga telah menulis beberapa buku yang diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu

pengetahuan yang harapannya berdampak positif untuk turut serta meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia.

BIODATA PENULIS



Dr. Aprizal, S.Kom., S.E., M.M.

Dosen Program Studi Sistem Informasi
Universitas Dipa Makassar

Penulis lahir di Bulukumba tanggal 5 Maret 1986. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Sistem Informasi Universitas Dipa Makassar. Menyelesaikan pendidikan S1 di Universitas Dipa Makassar, kemudian melanjutkan S2 di Universitas Patria Artha Makassar, dan S3 di Universitas Negeri Makassar. Penulis menekuni bidang Menulis. Beberapa buku yang pernah ditulis diantaranya *Orientasi Pasar dan Keunggulan Bersaing (Studi Kasus Penjualan Komputer)*, *Supplay Chain Management*, *Kewirausahaan dan Usaha Kecil*, menyusul *Riset Pemasaran*, dan *MSDM di Era Modern*. Penulis juga aktif menulis baik jurnal nasional maupun internasional, serta aktif membina beberapa organisasi antara lain KSR Unit 108 Universitas Dipa Makassar, Niphaz Diploma Club (NDC), dan Ikatan Mahasiswa Informatika Bulukumba (IMIB). Saat ini penulis menjabat sebagai Kepala Bagian Kemahasiswaan dan Karier.

BIODATA PENULIS



Pusporini Palupi Jamaludin, S.S.T.,M.M.

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Pusporini Palupi Jamaludin, lahir di Jakarta, 09 Februari 1990. Penulis telah Menyelesaikan studi s1 Teknik Radiologi dan radioterapi di Poltekkes Depkes Jakarta II, lulusan Tahun 2012, dan studi S2 Manajemen di Universitas Pamulang lulusan tahun 2015. Saat ini penulis juga dalam membimbing skripsi pada konsentrasi pada bidang sumber daya manusia. Kegiatan hingga saat ini menjadi praktisi disalah satu rumah sakit swasta dan akademisi dosen di Universitas Pamulang. Harapan penulis dapat memberikan kontribusi yang positif dan bermanfaat bagi generasi seterusnya.

Email :pusporini0902@gmail.com

BIODATA PENULIS



Nurdiansyah., S.M, M.M.

Dosen Program Studi Bisnis Digital
Universitas Dipa Makassar

Penulis lahir di Makassar tanggal 19 febuari 1992. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Bisnis Digital Universitas Dipa Makassar. Menyelesaikan pendidikan S1 di Sekolah tinggi Ilmu Manajemen LPI, S2 di Universitas Muslim Indonesia . Penulis menekuni bidang Menulis. Penulis juga aktif menulis baik jurnal nasional Terakreditasi.

BIODATA PENULIS



Nurlaela Jauhar, Gr., M.Par

Guru Kompetensi Keahlian Usaha Perjalanan Wisata
SMK Negeri 1 Kota Ternate

Penulis lahir di Loleo tanggal 28 Agustus 1985. Penulis adalah guru tetap pada Kompetensi Keahlian Usaha Perjalanan Wisata di SMK Negeri 1 Kota Ternate, dan menjadi dosen Luar Biasa pada Universitas Khairun Ternate pada Prodi DIII Usaha Perjalanan Wisata. Menyelesaikan sekolah keguruan pada P4TK-Sawangan Jakarta dan Universitas Negeri Jakarta, untuk pendidikan S1 dan S2 pada Sekolah Tinggi Pariwisata Trisakti, Jakarta Jurusan Usaha Perjalanan Wisata dan Destinasi. Penulis menekuni bidang Biro perjalanan Wisata, meningkatkan keterampilan dalam konten kreator dan sekarang meningkatkan semangat menjadi seorang penulis.

BIODATA PENULIS



Hilarius Wandan, S.Sos., M.Si.

Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Lelemuku Saumlaki

Penulis Lahir di Desa Lauran, pada tanggal 9 Januari 1981. Penulis merupakan dosen tetap pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Lelemuku Saumlaki yang terdaftar sejak tahun 2016 hingga sekarang. Penulis menyelesaikan studi pada jenjang Pendidikan Starata Satu (S1) dalam bidang Ilmu Administrasi Negara pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Langgur-Maluku Tenggara, dan melanjutkan pendidikan pada jenjang pendidikan Pascasarjana dalam bidang ilmu Sosiologi pada Program Studi Sosiologi Universitas Pattimura Ambon.

Selain melakukan kegiatan Pendidikan dan Pengajaran sebagai bentuk pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi, Penulis juga melakukan kegiatan Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat yang hasilnya dipublikasikan dalam bentuk jurnal penelitian dengan standar nasional ber-ISSN. Penulis juga terlibat dalam penulisan buku kolaborasi Bersama dengan para penulis lainnya.

BIODATA PENULIS



Eneng Wiliana, SE, MM

Dosen FEB – Universitas Muhammadiyah Tangerang.

Penulis bernama Eneng Wiliana, SE, MM. lahir di Tasikmalaya, pada tanggal 5 Agustus 1978. Sekarang tinggal di Karawaci Park Residence No. 10 Rt. 04/016 Kel Cibodas Baru, Kec Cibodas Kota Tangerang. Penulis merupakan Dosen FEB – Universitas Muhammadiyah Tangerang.

Penulis menyelesaikan Pendidikan SDN Indihiang Lulus Tahun 1991, SMPN 5 Tasikmalaya Lulus Tahun 1994, SMAN 5 Tasikmalaya Lulus Tahun 1997, S1 Manajemen UNIKERTA Jakarta Lulus Tahun 2002, S2 Manajemen UNIS Tangerang Lulus Tahun 2015.

BIODATA PENULIS



Monica Feronica Bormasa, S.Sos., M.Si

Dosen Tetap Prodi Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Lelemuku Saumlaki

Penulis lahir di Larat, 13 November 1990. Penulis menyelesaikan pendidikan S-1 pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Saumlaki, dan melanjutkan S-2 pada Universitas 45 Makassar. Penulis pernah menjadi dosen tetap pada Program Studi Ilmu Administasi Negara di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Saumlaki sejak tahun 2015-2022, dan pada saat ini penulis menjadi dosen pada Universitas Lelemuku Saumlaki. Penulis pernah menjabat sebagai Kepala LPM STIA Saumlaki tahun 2015-2017, Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Niaga tahun 2017-2019, dan Wakil Ketua II STIA Saumlaki tahun 2019-2020.