

PERILAKU ORGANISASI



Oleh :

- Nailin Nikmatul Maulidiyah
- Ayu Lestari
- Achmad Choerudin
- Jek Amidos Pardede
- Masrin Gafar
- Amaliyah
- Muhammad Umar A
- Mulyati
- Hadawiah
- Anita Maharani
- Nursifa
- Arifannisa
- Bambang Irawan
- Okki Trinanda

Editor :

Muhammad Taher Rambe, S.E., M.M

PERILAKU ORGANISASI

Nailin Nikmatul Maulidiyah

Ayu Lestari

Achmad Choerudin

Jek Amidos Pardede

Masrin Gafar

Amaliyah

Muhammad Umar A

Muliyati

Hadawiah

Anita Maharani

Nursifa

Arifannisa

Bambang Irawan

Okki Trinanda



GET PRESS INDONESIA

PERILAKU ORGANISASI

Penulis :

Nailin Nikmatul Maulidiyah
Ayu Lestari
Achmad Choerudin
Jek Amidos Pardede
Masrin Gafar
Amaliyah
Muhammad Umar A Mulyati
Hadawiah
Anita Maharani
Nursifa
Arifannisa
Bambang Irawan
Okki Trinanda

ISBN : 978-623-5383-10-1

Editor : Muhammad Taher Rambe, S.E., M.M.
Penyunting : Rantika Maida Sahara, S.Tr.Kes
Desain Sampul dan Tata Letak : Handri Maika Saputra, S.ST

Penerbit : GET PRESS INDONESIA
Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jln. Palarik Air Pacah No 26 Kel. Air Pacah
Kec. Koto Tangah Kota Padang Sumatera Barat
Website : www.getpress.co.id
Email : adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, April 2022

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat ALLAH SWT, berkat rahmat dan petunjuk-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku yang berjudul Perilaku Organisasi.

Buku ini diharapkan dapat membantu pembaca memahami teori Perilaku Organisasi, sehingga mereka dapat mengaplikasikan ilmunya. Semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih bagi kepastakaan di Indonesia dan bermanfaat bagi kita semua.

Penulis, April 2022

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR TABEL.....	vi
BAB I KONSEP DASAR PERILAKU ORGANISASI	
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Pengertian Perilaku Organisasi	2
1.3 Manfaat Perilaku Organisasi	4
1.4 Latar Belakang dan Sejarah Perilaku Organisasi.....	4
1.5 Elemen-Elemen Perilaku Organisasi.....	8
1.6 Ruang Lingkup Perilaku Organisasi.....	9
BAB II PERILAKU INDIVIDU DAN KEBERAGAMAN ORGANISASI	
2.1 Pendahuluan.....	12
2.2 Perilaku Individu	12
2.3 Keragaman Dalam Organisasi	16
BAB III SIKAP DAN KEPUASAN KERJA	
3.1 Pendahuluan.....	23
3.2 Sikap	23
3.3 Kepuasan Kerja	29
3.4 Pengukuran Kepuasan Kerja	35
3.5 Hubungan Sikap dan Kepuasan Kerja	36
BAB IV EMOSI, STRES DAN MANAJEMEN STRES	
4.1 Pendahuluan.....	51
4.2 Emosi	42
4.3 Stres	44
4.4 Manajemen Stres	46
BAB V NILAI DAN KEPERIBADIAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN	
5.1 Pendahuluan.....	51
5.2 Nilai.....	52
5.3 Kepribadian.....	53
5.4 Pengambilan Keputusan	59

BAB VI MOTIVASI

6.1 Pendahuluan	64
6.2 Definisi Motivasi	65
6.3 Teori-Teori Motivasi.....	67
6.3 Memotivasi Karyawan	71

BAB VII DINAMIKA KELOMPOK DAN KERJASAMA TIM

7.1 Pendahuluan.....	76
7.2 Konsep Dinamika Kelompok	76
7.3 Kerja Sama Tim	86

BAB VIII KONFLIK DAN NEGOSIASI

8.1 Pendahuluan.....	90
8.2 Definisi Konflik dan Negosiasi.....	94
8.3 Jenis-jenis Konflik.....	97
8.4 Proses Konflik.....	99
8.5 Faktor Penyebab Konflik.....	102
8.6 Strategi Manajemen Konflik.....	104
8.7 Penyelesaian Konflik	106
8.8 Kesimpulan	110

BAB IX KOMUNIKASI

9.1 Pendahuluan.....	114
9.2 Definisi Komunikasi	114
9.3 Tingkatan Proses Komunikasi	117
9.4 Proses Komunikasi	118
9.5 Prinsip Komunikasi	119
9.6 Fungsi Komunikasi	121
9.7 Konsep Kunci Komunikasi Organisasi.....	122

BAB X KEPEMIMPINAN

10.1 Pendahuluan.....	126
10.2 Pentingnya Kepemimpinan	129
10.3 Teori Kepemimpinan	131
10.4 Mengukur Kualitas Kepemimpinan.....	133

BAB XI KEKUASAAN DAN POLITIK

11.1 Pendahuluan.....	136
11.2 Kekuasaan.....	137
11.3 Konsep Politik.....	143
11.4 Politik Dalam Organisasi	146

BAB XII KOMITMEN ORGANISASI

12.1 Pendahuluan.....	151
12.2 Definisi Komitmen Organisasi.....	152
12.3 Aspek-Aspek Komitmen Organisasi	153
12.4 Faktor Komitmen Organisasi.....	155
12.5 Manfaat Komitmen dalam Organisasi	159
12.6 Pembentukan Komitmen dalam Organisasi	160
12.7 Cara Membangun Komitmen Organisasi.....	162
12.8 Strategi Komitmen Organisasi	164
12.9 Penutup	165

BAB XIII BUDAYA ORGANISASI

13.1 Pendahuluan.....	168
13.2 Definisi Budaya Organisasi	168
13.3 Fungsi Budaya Organisasi.....	170
13.4 Level dan Karakteristik Budaya Organisasi	171
13.5 Pembentukan Budaya Organisasi	174
13.6 Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi.....	177

BAB XIV MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI PERUSAHAAN

14.1 Pendahuluan.....	180
14.2 Urgensi Manajemen Perubahan Organisasi.....	181
14.3 Peningkatan Kinerja Perusahaan	182
14.4 Prinsip-Prinsip/ Langkah-Langkah Manajemen Perubahan Organisasi.....	183
14.5 Berbagai Penghambat Perubahan Organisasi	187
14.6 Kepemimpinan Dalam Manajemen Perubahan Organisasi	187

BIODATA PENULIS

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Aspek-Aspek Sikap	28
Gambar 6.1. Tiga Elemen Motivasi	66
Gambar 6.2. <i>Hierarchy Theory of Need</i>	68
Gambar 6.3. <i>Two-Factor Theory</i>	68
Gambar 6.4. Integrasi Teori Motivasi.....	70

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Dimensi Kemampuan Intelektual.....	19
---	----

BAB I

KONSEP DASAR PERILAKU ORGANISASI

Oleh Nailin Hikmatul Maulidiyah

1.1 Pendahuluan

Perkembangan perilaku organisasi akhir – akhir ini semakin pesat kemajuannya, bahkan sudah menjadi suatu pembahasan yang menarik di kalangan masyarakat, tidak hanya di kalangan akademisi, tetapi juga menjadi pembahasan yang menarik di kalangan politisi dan birokrasi. Selain karena mudah untuk dipahami, studi tentang perilaku organisasi ini digunakan sebagai alternatif untuk mengatasi berbagai persoalan yang terjadi dalam suatu organisasi, berbagai persoalan yang timbul dari berbagai karakter individu menjadi tantangan utama bagi para pimpinan organisasi untuk dihadapi, oleh karena itu para pimpinan dituntut untuk memiliki pemahaman yang baik dalam perilaku organisasi.

Organisasi merupakan sekumpulan individu yang terdiri dari dua orang atau lebih dengan keinginan, tujuan serta minat yang sama. Komunikasi dalam organisasi juga dapat membawa pengaruh pada individu maupun kelompok individu, termasuk di dalamnya adalah hambatan dalam komunikasi yang terjadi atas perilaku individu dalam organisasi tersebut. Organisasi harus mampu membangun jaringan komunikasi yang baik bagi perilaku individu yang ada untuk lebih efektif dan terus mengembangkan diri ke arah perbaikan organisasi. Tujuan sebuah organisasi dituliskan dalam visi dan misi organisasi. Visi dan misi mengarahkan individu di dalam organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Perilaku organisasi merupakan suatu bidang studi yang mempelajari tingkah laku atau perilaku seseorang dalam suatu organisasi atau kelompok tertentu.

Perilaku organisasi memiliki kerangka dasar yang terdiri dua komponen pendukung, yaitu individu yang berperilaku dan organisasi sebagai wadah bagi individu tersebut untuk berperilaku. Perilaku organisasi juga mempelajari bagaimana interaksi antar individu dan bagaimana cara mereka untuk dapat bekerja sama dengan baik dalam suatu organisasi yang terstruktur agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tujuan organisasi dapat tercapai. Tujuan utama dilakukannya studi tentang perilaku organisasi adalah untuk merevitalisasi teori tentang organisasi dan mengembangkan konseptualisasi kehidupan organisasi yang lebih baik lagi. Perilaku organisasi memiliki peranan yang penting untuk dipahami, agar dapat memprediksi perilaku setiap sumber daya manusia yang dimiliki organisasi sehingga organisasi tersebut dapat mencapai visi dan misinya dengan efektif.

1.2 Pengertian Perilaku Organisasi

Perilaku didefinisikan sebagai sikap, tindakan, maupun tingkah laku seseorang. Sedangkan organisasi merupakan suatu entitas sosial yang terkoordinasi, memiliki suatu batas yang relatif dapat diidentifikasi, dan berfungsi secara terus – menerus demi mencapai visi dan misi yang sudah disepakati bersama. (Robbins and Judge, 2015) berpendapat bahwa perilaku organisasi merupakan suatu sistem yang berfokus pada pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi.

Tujuan dari perilaku organisasi ini adalah untuk menerapkan ilmu pengetahuan agar organisasi dapat menjalankan kegiatan operasionalnya secara efektif dan efisien. (George and Jones, 2002) berpendapat bahwa perilaku organisasi adalah sebagai suatu studi tentang berbagai faktor yang mempengaruhi tindakan individu dan kelompok dalam organisasi serta bagaimana organisasi mengelola lingkungannya. Sedangkan (Thoha, 2015) berpendapat bahwa perilaku organisasi merupakan suatu studi yang berhubungan dengan aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi. Studi tentang perilaku organisasi ini menyediakan serangkaian alat yaitu konsep-konsep dan teori-teori

yang dapat membantu orang memahami, menganalisis, dan menjelaskan perilaku dalam organisasi (Gordon, 2002). Pengetahuan yang diperoleh dari mempelajari dan menyelidiki perilaku atau tingkah laku manusia di dalam sebuah organisasi atau kelompok ini dapat digunakan untuk membantu manajer dalam mengatasi berbagai permasalahan yang ada di dalam organisasi.

Setiap bidang ilmu mempunyai landasan filosofi tersendiri, begitu pula dengan perilaku organisasi yang notabene memiliki keterkaitan secara langsung dengan manusia. Perilaku organisasi berkaitan erat dengan seperangkat konsep dasar di sekitar manusia dan organisasi.

Hakekat manusia, meliputi pemahaman tentang:

1. Perbedaan individu, bahwa setiap individu satu memiliki keunikan tersendiri dan berbeda dengan individu lainnya.
2. Orang seutuhnya, bahwa setiap individu memiliki fungsi sebagai makhluk manusia secara utuh.
3. Perilaku termotivasi, bahwa setiap individu berperilaku karena adanya dorongan yang berawal dari suatu kebutuhan. Motivasi memiliki peranan yang sangat penting dalam menjalankan kegiatan suatu organisasi.
4. Manusia memiliki nilai martabat, bahwa setiap individu memiliki martabat seutuhnya dan harus dijaga dengan sebaik mungkin agar tetap dihargai oleh individu lainnya.

Hakekat organisasi, meliputi pemahaman tentang:

1. Sistem sosial, bahwa organisasi merupakan suatu sistem sosial yang dibentuk demi mewujudkan tujuan bersama.
2. Kepentingan bersama, bahwa orang – orang dibutuhkan organisasi, dan sebaliknya organisasi juga dibutuhkan oleh orang – orang sebagai wadah.

Organisasi sebagai suatu sistem sosial berusaha untuk mencapai tujuan yang lebih ditekankan pada bagaimana organisasi mampu bertahan, beradaptasi, dan mengendalikan perubahan. Demi mencapai tujuan yang sudah ditetapkan, organisasi memiliki aktivitas yang kompleks. Aktivitas-aktivitas tersebut pada akhirnya

akan memengaruhi perilaku anggota organisasi. Konsep dan teori, dalam bidang apapun, membantu kita memahami dan memprediksi berbagai kejadian dan peristiwa dalam kehidupan. Konsep-konsep perilaku organisasi membantu kita untuk memahami berbagai fenomena dan kejadian dan fenomena dalam organisasi yang berkaitan dengan orang – orang di dalamnya. Contohnya, konsep motivasi dapat memprediksi perilaku seseorang (misalnya, pemberian bonus akan mendorong orang untuk lebih termotivasi menyelesaikan pekerjaannya dengan baik).

1.3 Manfaat Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi sangat penting untuk dipelajari karena memiliki berbagai manfaat, yaitu :

1. Perilaku organisasi berfungsi sebagai map bagi kehidupan para anggota organisasi.
2. Perilaku organisasi dapat memprediksi kelangsungan kehidupan organisasi melalui berbagai pengamatan yang sistematis.
3. Perilaku organisasi dapat membantu setiap anggota organisasi untuk memahami perilaku mereka sendiri maupun anggota lain dalam organisasi, sehingga dapat menyebabkan hubungan interpersonal antar anggota organisasi semakin baik.
4. Mencegah masalah serius dalam organisasi melalui analisa perilaku organisasi, sehingga dapat secara mudah untuk dikenali dan ditemukan solusinya.
5. Membantu manajer untuk dapat memahami dan mempengaruhi lingkungan serta berbagai kejadian yang ada dalam kehidupan organisasi.
6. Memberikan motivasi yang besar pada setiap manajer organisasi agar dapat mengarahkan dan mengendalikan bawahannya secara efektif.

1.4 Latar Belakang dan Sejarah Perilaku Organisasi

Robbins dalam (Tahir, 2014) berpendapat bahwa memahami perilaku organisasi bagi seorang manajer merupakan

hal yang sangat penting. Pandangan sepintas terhadap sedikit perubahan dramatis yang sekarang ini terjadi di banyak organisasi mendukung pertanyaan ini. Minat untuk mempelajari perilaku manusia sebenarnya bisa ditelusuri sejak dari awal periode sejarah. Hal ini dapat kita jumpai dari buah karya filosof Yunani Plato, dimana filosof ini membagi jiwa manusia menjadi 3 bagian, yaitu *Philosopic* (filsafat) artinya keinginan untuk mencapai ilmu pengetahuan, *Sprited* (ambisi) artinya aspek jiwa manusia yang berusaha untuk mencari kekuasaan dan ambisi dan *Appetite* (nafsu makan) artinya suatu keinginan manusia untuk memenuhi selera seperti makan, minum, dan uang untuk membeli berbagai kebutuhan.

Menurut (Thoha, 2015), pada abad ke 20 muncul konsep-konsep baru tentang perilaku manusia dan organisasi antara lain Max Waber di Jerman, Henri Fayol di Perancis dan Frederyc Taylor di Amerika Serikat mencapai tujuan praktis. Dua aspek dari hasil kerja Weber yang relevan dengan perilaku organisasi yakni : Pertama, sebagai seorang ahli ilmu sosial, ia tertarik untuk menjelaskan preskripsinya dari pertumbuhan organisasi yang besar. Kedua, dia terkesan akan kelemahan-kelemahan manusia dengan pertimbangan-pertimbangan yang kadang-kadang tidak realitas dan bahwa manusia mempunyai rasa emosi. Secara teori, suatu birokrasi mempunyai berbagai sifat yang dapat dibedakan dari ketentuan-ketentuan lain dari suatu organisasi.

Beberapa sifat yang amat penting dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Adanya spesialisasi, atau pembagian kerja.
2. Adanya hirarki yang berkembang
3. Adanya suatu sistem dari suatu prosedur dan aturan-aturan
4. Adanya hubungan-hubungan kelompok yang bersifat impersonalitas.
5. Adanya promosi dan jabatan yang berdasarkan atas kecakapan.

a. Weber

Aspek-aspek perilaku yang dicerminkan dari birokrasi Weber dapat dilihat dari penekanan Weber pada struktur yang

ditimbulkan dari rasa tidak percaya kepada kesanggupan dan kemampuan manusia untuk menciptakan rasionalitas tertentu, mendapatkan informasi yang baik, dan membuat keputusan yang obyektif. Premis perilakunya yang nampak adalah bahwa seseorang itu membutuhkan bantuan untuk sampai kepada pertimbangan-pertimbangan yang baik. Struktur adalah jawabannya. Dengan cara mengatur tata hubungan kerja di dalam suatu organisasi dan dengan cara spesialisasi prosedur dan aturan-aturan, maka keputusan akan dapat dibuat secara konsisten dan sistimatis. Unsur yang sangat berperan dalam suatu organisasi dan sangat meyakinkan bahwa suatu prosedur dipatuhi adalah otoritas dan rasa tanggung jawab yang dipunyai oleh para pejabatnya.

Untuk itu Weber berpendapat bahwa seorang pejabat dapat memperoleh otoritas dengan mengidentifikasi sumber-sumber otoritas sebagai berikut :

1. Otoritas yang rasional dan sah, hal ini diciptakan oleh tingkat dan posisi yang dipegang oleh seseorang pejabat didalam suatu hierarki;
2. Otoritas yang tradisional, ini diciptakan oleh kelas-kelas dalam masyarakat dan juga oleh adat kebiasaan;
3. Otoritas kharismatik, ini ditimbulkan oleh potensi kepribadian dari pejabat.

b. Henry Fayol

Buku yang sangat terkenal hasil karya Henry Fayol adalah Administrasi Industri dan Umum (General and Industrial Administration) tahun 1919, buku ini begitu sangat mempengaruhi pemikiran-pemikiran manajemen di Eropa. Menurut Luther Gulick dalam (Thoha, 2015), orientasi sistem fungsional sangat berhasil dalam menciptakan batas-batas dalam usaha-usaha riset tentang manajemen untuk beberapa tahun mendatang. Teori administrasi yang diusulkan oleh Fayol ini umumnya dikenal sebagai pendekatan fungsional. Pandangan-pandangan Fayol dianggap sebagai suatu pemikiran tentang organisasi-administratif. Dia berpendapat bahwa semua organisasi terdiri dari unit atau subsistem sebagai berikut :

1. Aspek-aspek teknik dan komersial dari kegiatan pembelian produksi dan penjualan.
2. Kegiatan-kegiatan keuangan yang berhubungan dengan masalah-masalah permintaan dan pengendalian kapital.
3. Unit-unit keamanan dan perlindungan
4. Fungsi perhitungan, dan
5. Fungsi administrasi dari perencanaan, organisasi, pengarahan, koordinasi dan pengendalian.

c. Frederick Winslow Taylor

Frederick Winslow Taylor dari Amerika Serikat mengenalkan prinsip-prinsip manajemen ilmiah. Taylor mengusulkan 3 hal sebagai tujuan dari gerakannya, antara lain :

1. Untuk menegaskan lewat contoh-contoh yang sederhana, bahwa Amerika Serikat telah dirugikan banyak sekali akibat karena tidak adanya efisiensi di hampir setiap usaha pada tiap harinya.
2. Mencoba untuk meyakinkan kepada masyarakat Amerika Serikat bahwa pengobatannya terletak pada manajemen yang sistematis bukan pada usaha mencari orang-orang yang istimewa.
3. Untuk membuktikan bahwa manajemen yang baik adalah suatu ilmu yang tepat yang berdasarkan pada hukum-hukum yang jelas, aturan-aturan dan prinsip-prinsip. Dan untuk menunjukkan bahwa prinsip-prinsip manajemen ilmiah adalah bisa diterapkan pada setiap bentuk aktivitas manusia.

d. Gerakan Hubungan Kemanusiaan

Perkembangan sejarah berikutnya di tandai dengan gerakan hubungan kemanusiaan. Gerakan ini dalam praktik manajemen memberikan penekanan pada kerja sama dan semangat kerja atau moral karyawan. Penekanan ini dapat digolongkan ke dalam aspek hubungan kemanusiaan tersebut. Raymond Miles dalam (Thoha, 2015) menyatakan bahwa pendekatan hubungan kemanusiaan secara sederhana menempatkan karyawan sebagai manusia. Tidak sebagai mesin yang dipergunakan dalam memproduksi, memahami

kebutuhan-kebutuhan manusia yang ingin dianggap ada dan merasa diperhatikan dengan cara didengarkan dan diperhatikan keluhan-keluhannya jika memungkinkan, dan melibatkan mereka dalam pengambilan-pengambilan keputusan tertentu baik mengenai kondisi pekerjaannya atau masalah-masalah lainnya. Kesemuanya ini akan meningkatkan semangat kerja karyawan secara pasti dalam bekerja sama untuk mencapai produksi yang lebih baik.

Pelopop utama gerakan ini adalah Elton Mayo. Seorang ahli psikologi dari Universitas Harvard yang telah melakukan penelitian dengan istilah *Hawtorne Experiment*. Hipotesa yang ingin dibuktikan dalam penelitian ini adalah bahwa ada faktor-faktor tertentu yang mempengaruhi pada sikap, perilaku dan produktivitas para pekerja. Temuan mereka menunjukkan bahwa sikap dan perilaku positif serta produktivitas para karyawan tidak terlalu dipengaruhi oleh fasilitas dan kondisi kerja, melainkan oleh perhatian yang diberikan oleh manajemen pada mereka. Temuan kedua ialah bahwa perilaku oleh seorang pekerja sangat ditentukan oleh dan terikat pada norma-norma kelompok kerja dimana seseorang menjadi anggota.

1.5 Elemen-Elemen Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi secara umum mempunyai empat elemen penting di dalamnya. Empat elemen yang bisa mempengaruhi organisasi ini berasal dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi, antara lain:

1. Manusia

Manusia merupakan sistem sosial dalam suatu organisasi. Mereka bisa terdiri dari individu maupun suatu kelompok tertentu. Hal ini berarti, kelompok tersebut bisa dalam jumlah besar maupun kecil, secara resmi maupun tidak resmi. Kelompok ini pada dasarnya bersifat dinamis atau mudah dibentuk, berubah dan bubar. Manusia yang memutuskan untuk membentuk kelompok ini umumnya akan mencoba berbagai cara untuk dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan bersama dengan para anggota kelompoknya. Sehingga,

terbentuknya organisasi akan membantu untuk memberikan pelayanan kepada setiap orang.

2. Struktur

Struktur merupakan hubungan yang saling memiliki keterkaitan pada setiap individu yang ada dalam suatu organisasi. Setiap individu yang ada dalam suatu organisasi mempunyai peran yang berbeda, serta mereka memiliki hubungan tertentu antara satu dengan yang lainnya. Struktur ini dibentuk untuk mengarahkan setiap individu pada pembagian kerja, sehingga setiap individu dalam organisasi dapat melaksanakan tugasnya dengan tepat agar tujuan organisasi yang sudah ditetapkan bersama dapat tercapai dengan baik. Struktur organisasi ini memiliki keterkaitan dengan tugas dan juga kekuasaan. Mereka yang diberi wewenang dan tanggung jawab mempunyai tanggung jawab untuk patuh dan taat terhadap wewenang tersebut.

3. Teknologi

Teknologi memiliki kemampuan untuk mendukung keberhasilan individu dalam menjalankan tugas dan kewajibannya dalam organisasi. Sehingga teknologi ini mempunyai peranan yang sangat penting dalam berbagai kegiatan dalam organisasi. Sifat dari teknologi ini tergantung dari kondisi organisasi, sehingga teknologi ini dapat meningkatkan efektivitas dan juga dapat memberikan batasan bagi setiap individu dalam organisasi dengan berbagai cara.

4. Lingkungan

Organisasi tidak berdiri sendiri dan merupakan bagian dari sistem yang lebih besar, artinya semua organisasi yang dibentuk oleh sekumpulan individu memiliki hubungan dengan lingkungan luar.

1.6 Ruang Lingkup Perilaku Organisasi

Seperti yang sudah dijelaskan, perilaku organisasi merupakan studi tentang perilaku setiap individu yang ada dalam suatu organisasi, sehingga menurut (McShane and Glinow, 2008),

pada dasarnya ruang lingkup perilaku organisasi merupakan integrasi dari tiga konsep yang terdiri dari :

1. Perilaku

Perilaku merupakan karakteristik pertama dalam mempelajari perilaku organisasi. Fokus dari perilaku keorganisasian adalah perilaku individu dalam organisasi. Tujuan pertama dari mempelajari perilaku keorganisasian adalah untuk dapat memahami dan menjelaskan kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi, dengan demikian kita dapat mengembangkan cara berpikir tentang berbagai fenomena dan kejadian dalam lingkungan organisasi.

2. Struktur

Struktur dari organisasi dan kelompok merupakan karakteristik yang kedua dalam mempelajari perilaku keorganisasian. Struktur berkaitan dengan hubungan yang bersifat tetap dalam organisasi, bagaimana pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi dirancang, bagaimana pekerjaan-pekerjaan itu diatur dalam organisasi. Struktur organisasi berpengaruh besar terhadap perilaku organisasi atau orang-orang dalam organisasi serta efektivitas dari organisasi tersebut.

3. Proses

Proses organisasi merupakan karakteristik yang ketiga dari perilaku keorganisasian. Proses organisasi berkaitan dengan interaksi yang terjadi antara anggota organisasi. Proses organisasi antara lain meliputi komunikasi, kepemimpinan, proses pengambilan keputusan dan kekuasaan. Salah satu pertimbangan utama dalam merancang struktur organisasi yang efektif adalah agar berbagai proses tersebut dapat dilakukan dengan efisien dan efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- George, J. M. and Jones, G. R. (2002) *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gordon, J. R. (2002) *Organizational Behavior, A Diagnostic Approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- McShane, S. L. and Glinow, M. A. Von (2008) *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill International Edition.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2015) *perilaku organisasi edisi 16*. Edited by A. Suslia. Jakarta selatan.
- Tahir, A. (2014) *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Thoha, M. (2015) *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

BAB II

PERILAKU INDIVIDU DAN KEBERAGAMAN ORGANISASI

Oleh Ayu Lestari, S.Sos., M.A.P.

2.1 Pendahuluan

Pada bab ini kita akan melihat bagaimana perilaku individu dalam memaksimalkan potensi tenaga kerja yang beragam, dasar-dasar perilaku individu dalam organisasi.

Perilaku manusia adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antar personal atau individu dengan lingkungannya. Perilaku organisasi hakikatnya adalah hasil - hasil interaksi antara individu-individu dalam organisasinya (Thoha, 2013).

2.2 Perilaku Individu

Ada banyak faktor yang mempengaruhi individu, baik latar belakang pendidikan, budaya, dan juga karakter dari individu itu sendiri. Faktor-faktor yang selama ini luput dari perhatian kita dalam proses penilaian kemampuan individu yang akan berdampak langsung pada kinerja karyawan. Kemampuan individu ini juga terbentuk karena proses dalam lingkungan individu itu sendiri, bagaimana tatanan organisasi membentuknya, kebiasaan organisasi yang membawa dampak kepada individu tersebut, karakteristik organisasi apabila individu masuk dalam lingkungan baru dia akan membawa karakter tersebut. Ungkapan diatas dapat dirumuskan dengan formula sebagai berikut:

$$P = F(I, L)$$

Keterangan:

P adalah Perilaku

F adalah Fungsi

I adalah individu

L adalah Lingkungan

Ungkapan tersebut dapat dibaca sebagai berikut : “perilaku adalah suatu fungsi dari interaksi antara seorang individu dengan lingkungannya (Thoha, 2013)”. Artinya karakteristik individu tidak lepas dari kondisi lingkungannya, kemampuan individu dan lingkungan yang mendukung akan berdampak baik bagi organisasinya, begitupun sebaliknya.

2.2.1 Prinsip-prinsip dasar Perilaku Individu

Ilmu perilaku banyak berkembang beberapa tahun belakangan ini sebagai upaya untuk meningkatkan kapasitas individu dan juga organisasi, sifat-sifat, latar belakang dan kondisi individu yang begitu kompleks dengan perkembangan kondisi lingkungan yang cepat berubah membuat ilmu tentang perilaku manusia juga berbeda, teknologi yang berkembang pesat juga tidak luput dari dampak perkembangan perilaku manusia. Prinsip-prinsip dasar tersebut di kemukakan sebagai berikut (Ibid *dalam* (Thoha, 2013):

1. Manusia berbeda perilakunya, karena kemampuannya tidak sama
Dalam prosesnya seseorang akan berperilaku berbeda ketika dihadapkan pada beberapa kondisi dan situasi tertentu karena keterbatasan kemampuan yang dia miliki, tentu saja seorang pimpinan dan bawahan akan memiliki tanggapan dan respon berbeda ketika dihadapkan pada satu kondisi yang sama. Pimpinan memiliki kemampuan mengatasi persoalan jauh lebih baik dibanding dengan bawahannya.
2. Manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda
Manusia berperilaku karena didorong oleh serangkaian kebutuhan. Kebutuhan seseorang berbeda dengan kebutuhan orang lain, karyawan yang bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, perilakunya jelas berbeda dengan karyawan yang bekerja untuk mengejar kedudukan dalam suatu perusahaan.
3. Orang berpikir tentang masa depan, dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak
Teori ini berdasarkan atas proposisi yang sederhana yakni seseorang memilih berperilaku demikian karena ia yakin

bisa mendapatkan suatu hasil tertentu. Individu bisa saja mempertahankan idealisme dalam bekerja atau memilih tidak mempertahankan idealisme demi kelangsungan pekerjaannya.

4. Seseorang memahami lingkungannya dalam hubungan dengan pengalaman masa lalu dan kebutuhannya

Memahami lingkungan adalah salah satu proses yang aktif, dimana seseorang membuat lingkungannya berarti baginya. Proses tersebut membuat seseorang individu mengakui aspek-aspek yang berbeda dari lingkungannya, menilai apa yang berbeda dari lingkungannya dan juga mengaitkannya dengan masa lalu, serta mengevaluasinya. Karena kebutuhan dan pengalaman orang berbeda, maka persepsinya terhadap lingkungan juga akan berbeda.

5. Seseorang mempunyai reaksi senang dan tidak senang (*affective*)

Kondisi seseorang individu dalam menanggapi sesuatu berbeda. Seseorang bisa puas mendapatkan pekerjaan tertentu, tetapi orang lain ditempat yang sama belum tentu merasa puas. Kepuasan dan ketidakpuasan itu timbul karena adanya perbedaan yang diterima dengan mengharapkan sesuatu. Reaksi-reaksi tersebut menyebabkan kesalahan persepsi terhadap sesuatu yang dicapai oleh orang lain yang menyebabkan kurangnya tepatnya proses perbandingan.

6. Banyak faktor yang menentukan sikap dan perilaku seseorang

Banyak faktor yang mempengaruhi tentang sikap dan perilaku seseorang, termasuk faktor kemampuan seseorang yang berbeda. Kebutuhan-kebutuhan dan kemampuan umumnya sulit dipengaruhi, karena mereka sering dibatasi sifat-sifat psikologis dari seseorang, latar belakang dan pengalamannya.

2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Individu

Banyak faktor yang mempengaruhi perilaku yang menurut (Sunaryo 2004,) dibagi menjadi 2 yaitu:

1. Faktor Genetik atau Faktor Endogen Faktor genetik atau faktor keturunan merupakan konsep dasar atau modal untuk kelanjutan perkembangan perilaku makhluk hidup itu. Faktor genetik berasal dari dalam individu (endogen), antara lain:
 - a. Jenis Ras
 - b. Jenis Kelamin
 - c. Sifat Fisik
 - d. Sifat Kepribadian
 - e. Bakat Pembawaan
 - f. Intelegensi
2. Faktor Eksogen atau Faktor Dari Luar Individu Faktor yang berasal dari luar individu antara lain:
 - a. Faktor Lingkungan
Segala sesuatu yang ada disekitar individu yang berpengaruh terhadap individu baik secara langsung maupun tidak langsung. Perilaku dibentuk dalam proses interaksi manusia dengan lingkungannya.
 - 1) Usia
Pada prosesnya manusia berkembang seiring bertambahnya usia. Pertambahan usia manusia juga mempengaruhi interaksi dan pola pikir manusia.
 - 2) Pendidikan
Pendidikan formal maupun informal dalam proses pembelajaran bertujuan untuk mengubah perilaku dari tidak tahu menjadi tahu, dari tidak dapat mengerti menjadi mengerti.
 - 3) Pekerjaan
Bekerja adalah salah satu jalan yang dapat digunakan manusia dalam menemukan makna hidupnya.
 - 4) Agama
Agama sebagai suatu keyakinan hidup yang masuk dalam konstruksi kepribadian seseorang sangat berpengaruh dalam cara berpikir, bersikap, bereaksi dan berperilaku individu.

5) Sosial Ekonomi

Lingkungan yang berpengaruh terhadap perilaku seseorang adalah lingkungan sosial, lingkungan sosial dapat menyangkut sosial.

6) Kebudayaan

Kebudayaan diartikan sebagai keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami lingkungan serta pengalaman yang menjadi pedoman tingkah lakunya.

2.3 Keragaman Dalam Organisasi

Keragaman menjelaskan bentuk utama dalam keragaman tenaga kerja, dalam memaksimalkan potensi sumber daya manusia yang beragam. Dalam berbagai karakteristik dan perbedaan individu yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja.

Setiap individu memiliki perbedaan, yang perlu dikenali untuk memaksimalkan potensi para pekerja hal ini yang kadang luput dari perhatian manajer. Manajemen keragaman yang efektif justru mampu meningkatkan potensi keberhasilan organisasi di masa akan datang, kemampuan yang beragam, ide yang luas yang dimiliki pekerja cenderung diabaikan oleh manajer, kurangnya komunikasi dan lingkungan yang kaku cenderung membuat pekerja enggan untuk menggali potensi dalam lingkungan organisasinya. Karakter-karakter inilah yang akan berujung pada konflik dan kesalahpahaman dalam lingkungan organisasi. Beberapa karakteristik-karakteristik ini mampu mengelola pekerja yang beragam dengan lebih efektif.

2.3.1 Tingkat-Tingkat Keragaman

Meskipun banyak yang menyebutkan bahwa keragaman adalah dalam hal umur, ras, jenis kelamin, etnis, agama, dan status disabilitas, para ahli sekarang mengakui bahwa karakteristik demografis tersebut hanyalah permukaan dari gunung es.' Demografis umumnya merefleksikan keragaman level permukaan (*surface-level diversity*), bukan pemikiran atau perasaan, serta dapat mengarahkan stereotip dan asumsi pekerja dalam menilai orang lain. Dalam perkembangannya menunjukkan bahwa seiring orang mengenal satu sama lain, mereka kurang peduli dengan hal-hal

yang bersifat demografis karena ada hal yang lebih penting dari sekedar perbedaan geografis, seperti kepribadian, dan nilai-nilai yang mewakili keragaman level dalam (*deep-level diversity*) (Robbins, 2008)

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

Perbedaan-perbedaan dalam karakteristik yang mudah dinilai seperti jenis kelamin, ras, etnis, umur, atau kecacatan, yang tidak selalu merefleksikan cara orang berpikir atau merasa tetapi dapat memunculkan stereotip tertentu

2. Keragaman level dalam (*deep-level diversity*)

Perbedaan perbedaan dalam nilai-nilai, kepribadian, dan preferensi kerja yang menjadi lebih penting secara progresif dalam menentukan kesamaan, seiring semakin mengenal orang lain dengan lebih baik.

2.3.2 Karakteristik Biografis

1. Umur

salah satu isu penting dalam beberapa tahun terakhir adalah hubungan antara umur dan kinerja karyawan, pekerja yang lebih muda jauh lebih gesit dan lebih mampu dalam mengelola teknologi terbaru membuat pekerja yang lebih tua cenderung hanya di tempatkan di beberpa tempat saja, walaupun pengalaman dan etika kerja yang baik, dan komitmen terhadap kualitas tidak bisa diabaikan. Organisasi secara aktif mencari individu yang lebih adaptif dan terbuka atas perubahan serta akses teknologi yang semakin pesat menghalangi pekerja yang lebih tua untuk mendapatkan kesempatan yang sama dalam pekerjaan karena dianggap kurang fleksibel dalam pemanfaatan teknologi.

2. Jenis kelamin

Isu paling santer terdengar dalam beberapa tahun ini adalah jenis kelamin, apakah wanita mempunyai kinerja sebaik pria. Dalam hal penyelesaian masalah dalam pekerjaan wanita cenderung mendapat stereotip negatif dalam dunia kerja, wanita dianggap kurang kompeten dibanding pria yang mempunyai keahlian yang sama. Stereotip ini di bangun selama bertahun-tahun oleh banyak orang. Nyatanya studi meta analisis terbaru menunjukkan tidak ada perbedaan antara pria

dan wanita yang konsisten dalam kemampuan memecahkan masalah, keahlian analitis, dorongan kompetitif, motivasi, kemampuan bersosialisasi, atau kemampuan belajar. Namun peran jenis kelamin masih mempengaruhi persepsi kita.

3. Ras dan etnis

Ras isu paling kontroversial, kemajuan teknologi tidak membuat isu ini mereda dalam lingkungan organisasi. Perbedaan ras membuat ketidaknyamanan dalam lingkungan organisasi, dan orang-orang ras minoritas yang paling merasakan dampaknya. Perbedaan yang mencolok secara fisik membuat ras tertentu mendapat intimidasi dan perlakuan tidak menyenangkan di lingkungannya selama bertahun-tahun. Ras minoritas juga sulit mendapatkan pekerjaan layak karena alasan perbedaan ras, yang sering mereka alami. Kebanyakan anggota dari ras dan etnis minoritas melaporkan level diskriminasi yang lebih sering di tempat kerja seperti yang dibahas sebelumnya.

4. Disabilitas

Prasangka negatif pemberi kerja terhadap orang-orang disabilitas membuat penyandang disabilitas sulit mendapatkan pekerjaan, dan beberapa pekerjaan membutuhkan kondisi yang tidak dapat diakomodasi oleh penyandang disabilitas misalnya hukum dan akal mengakui bahwa seseorang yang buta tidak dapat menjadi supir bus.

Karakteristik biografis lainnya: masa kerja, agama, orientasi seksual dan identitas kelamin, serta identitas budaya (Robbins, 2008).

2.3.3 Kemampuan

Kemampuan tiap individu berbeda walaupun dengan keahlian yang sama. Setiap orang memiliki kemampuannya masing-masing, dan setiap individu memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Kemampuan (*ablility*) adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan berbagai macam tugas dalam sebuah pekerjaan. (Robbins, 2008) kemampuan intelektual (*intellectual ability*) kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas mental seperti berpikir,

penalaran, dan pemecahan masalah, kebanyakan masyarakat menempatkan nilai yang tinggi pada intelektualitas, dan untuk alasan yang baik, orang-orang cerdas umumnya memperoleh lebih banyak uang dan memperoleh pendidikan yang lebih tinggi.

Banyak organisasi dan perusahaan melakukan seleksi penerimaan karyawan lewat tes kemampuan intelektual, tes yang dirancang untuk mengetahui kemampuan intelektual umum seseorang. Bahkan di perguruan tinggi tes kemampuan intelektual menjadi salah satu syarat diterimanya seorang mahasiswa.

Tabel 2.1. Dimensi kemampuan intelektual

Dimensi	Deskripsi	Contoh pekerjaan
Kecerdasan angka	Kemampuan untuk melakukan aritmatika dengan cepat dan akurat	Akuntan; menghitung pajak penjualan atas serangkaian item
Komprehensi verbal	Kemampuan untuk memahami apa yang dibaca atau didengar dan hubungan antarkata	Manajer pabrik: mengikuti kebijakan perusahaan dalam perekrutan
Kecepatan konseptual	Kemampuan untuk mengidentifikasi kesamaan dan perbedaan visual secara cepat dan akurat	Investigator kebakaran; mengidentifikasi petunjuk untuk memastikan biaya kerugian kebakaran
Penalaran induktif	Kemampuan untuk mengidentifikasi urutan logis dalam	Peneliti dasar; meramalkan permintaan untuk

	sebuah masalah kemudian memecahkannya	sebuah produk dalam periode waktu mendatang
Penalaran deduktif	Kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi sebuah argumen	Pengawas: memilih antara dua saran yang berbeda yang ditawarkan pekerja
Visualisasi spasial	Kemampuan untuk mengimajinasikan bagaimana sebuah objek terlihat jika posisinya dalam ruangan diubah	Dekorator interior: mendekor ulang sebuah kantor
Ingatan	Kemampuan untuk mempertahankan dan meningkatkan pengalaman masa lalu	Agen penjualan : mengingat nama-nama pelanggan

Sumber: (Robbins, 2008)

1. Kemampuan fisik

Beberapa pekerjaan membutuhkan kemampuan fisik yang lebih baik dari kemampuan intelektual, dan sebaliknya semua punya porsinya masing-masing. Kemampuan fisik (*physical ability*) adalah kapasitas untuk melakukan tugas yang menuntut stamina, ketangkasan, kekuatan dan karakteristik-karakteristik yang sama. (Robbins, 2008) sembilan kemampuan fisik dasar :

1. Kekuatan dinamis

2. Kekuatan otot
 3. Kekuatan statis
 4. Kekuatan eksplosif
 5. Fleksibilitas memanjang
 6. Fleksibilitas dinamis
 7. Koordinasi tubuh
 8. Keseimbangan
 9. Stamina
2. Peran disabilitas

Kemampuan setiap individu yang berbeda baik kemampuan fisik maupun kemampuan intelektual, dapat dipertimbangkan dalam keputusan perekrutan dalam organisasi. Tapi kondisi disabilitas seseorang mengurangi kesempatannya untuk mendapat pekerjaan yang sama dengan orang dengan kondisi normal secara fisik. Diskriminasi cukup sering mereka dapatkan atas dasar disabilitas. Masalah tersebut bisa menjadi satu formulasi kebijakan di tempat kerja terkait keragaman dari sisi status disabilitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Robbins, S.P. dan T.A. (2008) *Perilaku Organisasi, Edisi 12 Buku 1*, Jakarta: Salemba Empat.
- Thoha, M. (2013) *Perilaku Organisasi Konsep dan Aplikasinya*., Rajagrafindo Persada.
- Wowo Sunaryo Kusnawa (2004) *Biopsikologi Pembelajaran Perilaku*. Bandung: alfabeta.

BAB III

SIKAP DAN KEPUASAN KERJA

Oleh Dr. Achmad Choerudin, S.T., S.E., M.M.

3.1 Pendahuluan

Keberadaan sumberdaya manusia merupakan salah satu tolak ukur dalam pencapaian target dan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Di era sekarang ini, pengelolaan sumberdaya manusia bukan suatu hal yang mudah, oleh karena berbagai suprastruktur dan infrastruktur yang harus disiapkan untuk mendukung terwujudnya proses sumber daya manusia yang berkualitas (Nasution, 2019).

Sumberdaya manusia merupakan aspek penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan. Keberhasilan perusahaan dilakukan melalui filosofi perusahaan, perencanaan, kebijakan, sasaran dan strategi perusahaan (El-Seoudi *et al.*, 2012). Salah satu strategi perusahaan adalah meningkatkan kualitas dan kuantitas sumberdaya manusia, termasuk motivasi, keterampilan dan perilaku kerja (Simmons, 2000); (Adawiyah *et al.*, 2012).

Strategi dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas sumberdaya manusia merupakan upaya untuk meningkatkan kinerja individu dan perusahaan. Kinerja individu erat kaitannya dengan perilaku kerja, yang berhubungan dengan kemampuan kinerja individu. Perusahaan yang berorientasi kepada kinerja akan memperhatikan peranan perilaku kerja pegawai (Shore and Martin, 1989). Dalam hal ini perilaku kerja termasuk adalah sikap dan kepuasan kerja yang perlu mendapatkan perhatian dari manajemen organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan kinerja secara lebih baik (Wening and Choerudin, 2015); (Choerudin, 2016).

3.2 Sikap

Sikap pada dasarnya merupakan suatu prinsip yang ada dalam individu berdasarkan atas tingkat kepribadian,

keyakinan, dan perasaannya menyangkut suatu ide, gagasan, situasi atau lingkungan yang dihadapinya oleh seseorang (Sulle and Dkk, 2005). Sikap dalam hal ini adalah mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu. Perilaku organisasi memfokuskan diri pada sikap yang berkaitan dengan pekerjaan.

Teori sikap dan perilaku (*Theory of Attitudes and Behavior*) yang dikembangkan oleh (Triandis, 1980), bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh sikap yang terkait dengan apa yang mereka ingin lakukan serta terdiri dari keyakinan tentang konsekuensi dari perilaku, aturan-aturan sosial yang terkait dengan apa yang mereka pikirkan akan mereka sendiri, dan kebiasaan yang terkait dengan apa yang mereka biasa lakukan. Perilaku tidak mungkin terjadi jika situasinya tidak memungkinkan. Jika dikaitkan dengan teori sikap dan perilaku mampu mempengaruhi seseorang untuk mengelola faktor personal untuk mampu bertindak jujur, tidak memihak pada suatu kepentingan tertentu, berpikir rasional, bertahan meskipun dalam keadaan tertekan, serta berperilaku etis dengan senantiasa mengindahkan norma-norma profesi kerja dan norma moral yang berlaku yang nantinya akan mempengaruhi dalam mengambil keputusan yang sesuai.

3.2.1 Pengertian Sikap

Pengertian sikap yaitu suatu keteraturan perasaan atau pikiran seseorang dan merupakan suatu ketertarikan pada aspek lingkungannya. Sikap ini bisa tercermin dari suatu perilaku seseorang dalam menghadapi situasi lingkungan kerja yang terkait dengan kepentingannya. Selain itu sikap seseorang merupakan suatu respon yang meliputi pengetahuan (*kognitif*), penilaian suatu obyek (*afektif*) dan kecenderungan untuk bertindak (*konatif*) pada setiap orang terhadap suatu stimulus atau rangsangan dari lingkungan tempat dia bekerja (Tahir, 2014). Definisi lain adalah kecenderungan seseorang untuk menghadapi sesuatu secara konsisten untuk mendukung atau tidak mendukung pada obyek tertentu atau suatu penilaian menyangkut obyek seperti benda, orang atau kejadian tertentu (Kreitner, 2003).

3.2.2 Faktor Pembentuk Sikap

Sikap seseorang tidak terbentuk sejak manusia dilahirkan. Sikap seseorang terbentuk melalui proses sosial yang terjadi selama hidupnya, setiap individu mendapatkan informasi dan pengalaman. Proses tersebut bisa berlangsung di dalam lingkungan diri sendiri, keluarga, sekolah, kampus maupun lingkungan masyarakat.

Saat terjadi proses sosial berupa hubungan manusia dan lingkungan atau terjadi hubungan timbal balik antara individu dan sekitarnya. Interaksi dan hubungan tersebut kemudian membentuk pola sikap individu seseorang dengan lingkungan sekitarnya. (Azwar, 2010) memberikan penjelasan tentang faktor pembentuk sikap meliputi pengalaman yang kuat, pengaruh orang lain yang dianggap penting, pengaruh kebudayaan, media masa, lembaga pendidikan (sekolah, kampus) dan lembaga agama (pondok pesantren, mahad, kantor agama), serta pengaruh faktor emosional.

(Sarwono and Meinarno, 2009) menjelaskan tentang pembentukan sikap seseorang, meliputi: (1) pengondisian klasik, merupakan proses pembentukan ini terjadi ketika suatu stimulus atau rangsangan selalu diikuti oleh stimulus yang lain, sehingga rangsangan yang kesatu akan menjadi isyarat bagi rangsangan yang kedua, (2) pengondisian instrumental, merupakan kondisi apabila proses belajar yang dilakukan menghasilkan sesuatu yang menyenangkan maka perilaku tersebut akan diulang kembali, namun sebaliknya apabila perilaku mendatangkan hasil yang buruk maka perilaku tersebut akan dihindari, (3) belajar melalui pengamatan atau observasi. Proses dalam belajar ini berlangsung dengan cara mengamati orang lain, kemudian dilakukan kegiatan serupa serta (4) perbandingan sosial, yaitu membandingkan orang lain untuk mengecek pandangan seseorang terhadap suatu hal tersebut benar atau salah.

Dalam pembentukan sikap seorang dipengaruhi oleh adanya interaksi dengan sekitarnya melalui proses yang kompleks. (Gerungan, 2004) menguraikan faktor yang mempengaruhi pembentukan sikap seseorang berasal dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal pembentuk sikap yaitu pemilihan terhadap objek yang akan disikapi oleh individu, tidak semua objek

yang ada disekitarnya itu disikapi. Objek yang disikapi secara mendalam adalah objek yang sudah melekat dalam diri individu seseorang. Setiap individu sebelumnya sudah mendapatkan informasi dan pengalaman mengenai objek, atau dengan kata lain suatu objek tersebut merupakan sesuatu yang dibutuhkan, diinginkan atau disenangi oleh individu kemudian hal tersebut dapat menentukan sikap yang muncul, positif maupun negatif.

Faktor eksternal mencakup dua pokok yang membentuk sikap seseorang, meliputi (1) Interaksi kelompok, pada saat individu berada dalam suatu kelompok pasti akan terjadi interaksi. Masing-masing individu dalam kelompok tersebut mempunyai karakteristik perilaku. Berbagai perbedaan tersebut kemudian memberikan informasi, atau keteladanan yang diikuti sehingga membentuk sikap. (2) Komunikasi, melalui komunikasi akan memberikan informasi. Informasi dapat memberikan sugesti, motivasi dan kepercayaan. Informasi yang cenderung diarahkan negatif akan membentuk sikap yang negatif, sedangkan informasi yang memotivasi dan menyenangkan akan menimbulkan perubahan atau pembentukan sikap positif.

Pembentukan sikap dipengaruhi oleh berbagai faktor, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal berupa pengalaman pribadi dan keadaan emosional. Pengalaman terhadap suatu objek yang memberikan kesan menyenangkan atau baik akan membentuk sikap yang positif, pengalaman yang kurang menyenangkan akan membentuk sikap negatif. Faktor emosional, lebih pada kondisi secara psikologis seorang individu, perasaan tertarik, senang, dan perasaan membutuhkan akan membentuk sikap positif, sedangkan perasaan benci, acuh, dan tidak percaya akan membentuk sikap negatif. Faktor eksternal pembentuk sikap, mencakup pengaruh komunikasi, interaksi kelompok, dan pengaruh kebudayaan.

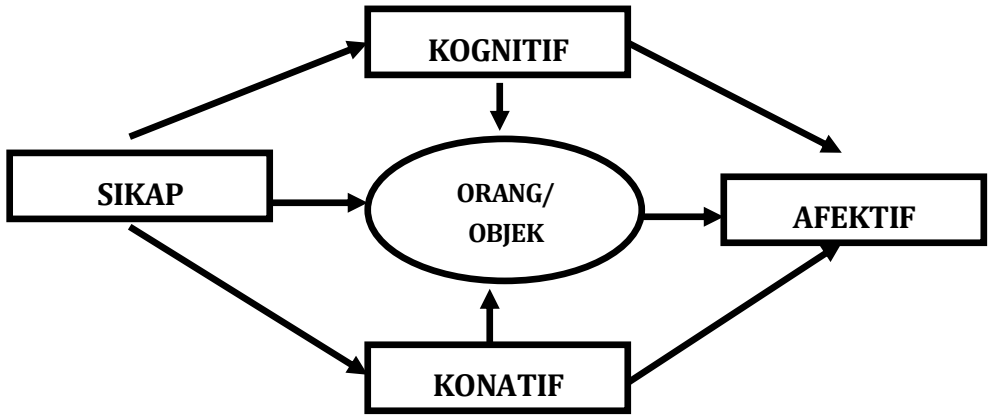
3.2.3 Macam – Macam Sikap

Beberapa macam-macam sikap yang sering terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan adalah (1) kepuasan kerja (*job satisfaction*) yaitu suatu sikap seseorang dalam menentukan

kepuasan terhadap pekerjaan maupun lingkungan kerjanya, (2) partisipasi kerja (*job involvement*) yaitu sikap seseorang yang menggambarkan tentang partisipasi aktif pegawai terhadap pekerjaannya, dan (3) komitmen organisasi (*organization commitment*) yaitu sikap seseorang yang menunjukkan pelibatan diri pegawai dalam suatu organisasi dengan tujuan dan keinginan untuk menjaga keanggotaannya dalam meraih tujuan organisasi tersebut.

3.2.4 Aspek – Aspek Sikap

Secara umum aspek-aspek sikap ini terbagi menjadi 3 (tiga) komponen yaitu (1) *kognitif* yaitu suatu komponen yang berisi tentang pengetahuan, pengetahuan pada diri seseorang akan membentuk suatu keyakinan dan pendapat tertentu dalam suatu obyek sikap tertentu, (2) *afektif* yaitu suatu komponen sikap yang meliputi perasaan senang atau tidak senang yang memberikan penilaian atau evaluasi pada suatu obyek tertentu, biasanya berhubungan dengan sistem nilai yang dimiliki oleh seseorang dalam mengambil suatu sikap tertentu. (3) *konatif* adalah merupakan suatu komponen sikap yang berisi tentang kesiapan seseorang dalam berperilaku yang terkait dengan suatu obyek sikap.



Gambar 3.1 Aspek- aspek Sikap

3.2.5 Pengukuran Sikap

Pada umumnya pengukuran sikap dapat dibagi dalam tiga cara, yaitu wawancara, observasi, dan kuesioner. Setiap cara memiliki keuntungan dan keterbatasan sehingga perlu mempertimbangkan cara yang sesuai dengan tujuan pengukuran sikap seseorang.

Wawancara langsung dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang ditanyakan langsung kepada responden yang dinilai atau diukur. Kelemahan metode ini adalah responden seringkali merasa ragu-ragu dalam mendesain instrumen pengukuran sikap untuk menjawab pertanyaan yang diajukan sehingga hasil wawancara yang diperoleh dapat tidak sesuai dengan kenyataannya.

Observasi langsung dilakukan melalui pengamatan langsung tingkah laku individu terhadap suatu obyek sikap. Secara umum, metode ini sulit dilakukan karena adanya kecenderungan untuk memanipulasi tingkah laku yang terlihat apabila responden mengetahui bahwa dirinya sedang diamati. Selain itu, akan merasa kesulitan untuk menafsirkan sikap responden berdasarkan perilaku yang tampak. Hasil yang diperoleh dari individu dapat memberikan

hasil sesuai fakta pada individu namun akan mengurangi obyektifitas apabila jumlah pengamatan semakin besar.

Kuesioner sikap digunakan dengan mengukur nilai tertentu dalam obyek sikap di setiap pernyataan. Di sini, setiap responden mengisi langsung tingkat kesetujuan atau ketidaksetujuan terhadap pernyataan yang dibuat.

3.2.6 Fungsi Sikap

Menurut (Schiffman and Kanuk, 2010), membagi 4 (empat) fungsi dari sikap meliputi: (1) fungsi utilitarian, yaitu jika seseorang menyatakan sikapnya terhadap suatu objek karena ingin memperoleh manfaat atau menghindari suatu risiko tertentu. Sikap dalam hal ini berfungsi mengarahkan perilaku seseorang untuk mendapat penguatan positif atau menghindari risiko. (2) fungsi untuk mempertahankan ego, yaitu untuk melindungi seseorang (citra diri) dari keraguan yang muncul dari dalam dirinya sendiri atau faktor luar yang berupa ancaman bagi dirinya. Sikap akan meningkatkan kepercayaan diri yang lebih baik untuk meningkatkan citra diri dan mengatasi ancaman dari luar. (3) fungsi ekspresi berfungsi untuk nilai, gaya hidup dan identitas sosial dari seseorang. (4) fungsi pengetahuan sebagai salah satu karakter seseorang yang penting. Ia selalu ingin tahu banyak hal, merupakan kebutuhan seseorang. Pengetahuan yang baik tentang sesuatu hal akan mendorong seseorang untuk menyukai sesuatu.

3.3 Kepuasan Kerja

Seseorang bekerja karena ada tujuan yang hendak dicapainya yaitu bekerja dan melakukan aktivitas kerjanya dengan sungguh-sungguh akan membawanya pada keadaan yang lebih baik, memberinya status serta mencapai suatu kondisi yang lebih memuaskan. Sehingga, seseorang dalam pekerjaan merupakan bagian penting kehidupan manusia yang dapat memberikan kepuasan kerja dan juga mempengaruhi kepuasan hidupnya (Dharma, 1996).

Beberapa teori yang menjelaskan kepuasan kerja sebagai berikut:

a. ***Opponent – Process Theory.***

Teori yang dikemukakan oleh (Landy, 1978) menekankan pada upaya seseorang dalam mempertahankan keseimbangan emosional dirinya. Kepuasan maupun ketidakpuasan seseorang merupakan masalah emosional. Rasa kepuasan seseorang ditentukan oleh sejauhmana penghayatan emosional terhadap situasi yang dihadapi. Bila situasi yang dihadapi dapat memberikan keseimbangan emosional bagi dirinya, maka orang tersebut akan merasa puas. Namun apabila situasi tersebut menimbulkan ketidakstabilan emosional, maka orang tersebut merasa tidak puas.

b. ***Discrepancy Theory***

Konsep yang dikemukakan oleh (Porter, 1961) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah selisih dari sesuatu yang seharusnya ada (harapan), dengan sesuatu yang sesungguhnya ada atau fakta nyata. Bahwa seseorang akan merasa terpuaskan apabila kondisi faktual sesuai dengan kondisi yang diinginkan. Semakin sesuai antara kondisi faktual dengan kondisi yang diinginkan, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasannya. Sebaliknya, semakin banyak ketidaksesuaian antara kondisi faktual dengan kondisi yang diharapkan, maka akan semakin tinggi pula rasa ketidakpuasannya.

c. ***Equity Theory***

Teori keadilan yang dikemukakan oleh (Adams, 1963) menjelaskan bahwa individu akan merasa puas terhadap aspek-aspek khusus dari pekerjaan mereka. Aspek tersebut misalnya gaji/upah, rekan kerja, dan supervisi. Individu akan merasa puas apabila jumlah aspek yang senyatanya diperoleh sesuai dengan jumlah aspek yang semestinya diterima. Implikasi dari teori ini adalah pekerja akan menyesuaikan kontribusinya sesuai dengan tingkat kepuasan dan keadilan yang diperolehnya. Individu yang memperoleh kompensasi yang

tidak sepadan dengan kontribusinya pada perusahaan, maka hal itu akan mempengaruhi kualitas dan kuantitas kerjanya.

d. ***Two – factor Theory***

Teori Dua Faktor yang dikemukakan oleh Herzberg disebut juga teori *Motivasi - Hygiene*. Faktor hygiene atau faktor ekstrinsik membuat orang merasa “sehat”. Faktor motivasi atau faktor intrinsik membuat orang merasa terpacu/termotivasi untuk mencapai sesuatu. Herzberg memaparkan kesimpulan penelitiannya: (1) serangkaian faktor ekstrinsik (*job context*) yang menyebabkan rasa tidak puas andai kata faktor tersebut tidak ada. Namun, bila faktor tersebut ada, maka tidak menimbulkan motivasi bagi pegawai. Faktor yang dimaksud adalah kebijaksanaan dan administrasi perusahaan, supervisi, kondisi kerja, hubungan antar pribadi, gaji, status, dan keamanan. (2) Serangkaian faktor ekstrinsik (*job content*) yang apabila ada dalam pekerjaan, maka akan dapat menimbulkan kepuasan kerja. Namun, bila faktor ini tidak ada, maka tidak menimbulkan ketidakpuasan yang berlebihan. Faktor ini adalah prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, kemungkinan untuk berkembang, dan pekerjaan itu sendiri.

3.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Salah satu perilaku kerja adalah kepuasan kerja yaitu seberapa banyak seseorang menyukai pekerjaannya dalam suatu perusahaan (Spector, Fox and Van Katwyk, 1999). Kepuasan kerja merupakan tanggapan dari berbagai macam sikap (*attitude*) yang dimiliki oleh pegawai (Weiss *et al.*, 1967). Sikap merupakan hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan dan faktor-faktor yang spesifik seperti pengawasan, gaji dan tunjangan, kesempatan untuk mendapatkan promosi dan kenaikan pangkat, kondisi kerja, pengalaman terhadap kecakapan, penilaian kerja yang *fair* dan tidak merugikan, hubungan sosial dalam pekerjaan yang baik, penyelesaian yang cepat terhadap keluhan-keluhan dan perlakuan yang baik dari pimpinan terhadap pegawai.

Dengan kata lain bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja terhadap pekerjaannya, hal ini merupakan sikap umum terhadap pekerjaan yang didasarkan penilaian aspek yang berada dalam pekerjaan. Sikap seseorang terhadap pekerjaan menggambarkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan tentang harapan dimasa yang akan datang (Smith, 1996).

Peranan kepuasan kerja dihubungkan dengan berbagai sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dalam perusahaan. Sikap positif tersebut sebagai suatu tanggapan emosional secara positif atau menyenangkan yang merupakan hasil penilaian dari suatu pekerjaan atau pekerjaan dialami.

Kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaannya atau hasil yang penting dalam aktivitas tenaga kerja (Robbins, 2003). Upah hanya merupakan suatu dimensi yang menjadi pilihan individu selain keadilan pekerjaan. Penilaian pegawai atas seberapa puas atau tidak puas dirinya dengan pekerjaan adalah perhitungan rumit dari sejumlah elemen pekerjaan yang sensitif.

Kepuasan kerja sebagai konsep sentral dalam psikologi perusahaan, serta berhubungan dengan kerja dan hasil-hasil umum seperti kinerja pekerjaan, komitmen organisasi, keleluasaan beraktivitas seperti tingkah laku kewargaorganisasian dan kepuasan hidup (Cohrs, Abele and Dette, 2006). Pendekatan situasional kepuasan kerja disebabkan refleksi dari karakteristik pekerjaan, sedangkan karakteristik pekerjaan yang lebih baik menjadikan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Cohrs, Abele and Dette, 2006). Dengan kata lain, kepuasan kerja merupakan keadaan emosional pegawai yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja pegawai dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh pegawai yang bersangkutan.

3.3.2 Faktor Kepuasan Kerja

3.3.2.1 Faktor Intrinsik dan Ekstrinsik

Kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor. Menurut teori kepuasan kerja oleh Herzberg (Luthans, 2006) mengemukakan teori 2 (dua) faktor yaitu *motivator* dan *hygiene*. *Motivator* berhubungan dengan aspek-aspek yang terkandung dalam pekerjaan itu sendiri (*job content*) atau aspek intrinsik dalam pekerjaan, sedangkan faktor *hygiene* yaitu faktor yang berada di sekitar pelaksanaan pekerjaan, berhubungan dengan *job context* atau aspek ekstrinsik pekerjaan.

Motivator factors atau kepuasan intrinsik menunjukkan bahwa penghargaan yang berasal dari dalam diri individual dan dirasakan pada saat melakukan pekerjaan serta tidak dapat dipisahkan dari pekerjaan itu sendiri. Penghargaan tersebut berupa pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, memimpin diri sendiri dan tanggung jawab yang berkaitan langsung dengan pekerjaan (Aamodt, 1991).

Kepuasan kerja intrinsik mencerminkan tugas pekerjaan itu sendiri dan bagaimana orang-orang merasakan pekerjaan yang dilakukan atau meliputi proses kerja itu sendiri (Spector, Fox and Van Katwyk, 1999). (Weiss *et al.*, 1967) membagi kepuasan kerja intrinsik meliputi *responsibility* (tanggung jawab yang dimiliki), *recognition* (pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan), *authority* (wewenang yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan), dan *achievement* (prestasi yang dicapai selama bekerja).

Hygiene factors adalah gaji, supervisi, hubungan-hubungan interpersonal, kondisi kerja, keamanan kerja, dan status. Jika jumlah atau kadar tertentu dari *hygiene factors* tidak terpenuhi, pegawai akan merasakan ketidakpuasan kerja.

Kepuasan kerja ekstrinsik berupa *hygiene factors* yang menunjukkan bahwa penghargaan yang berasal dari luar dan tidak menimbulkan kepuasan pada saat individual melakukan pekerjaan. Penghargaan itu berupa penghargaan sosial seperti sikap bersahabat, sikap menolong, dukungan rekan kerja, kebijaksanaan

supervisor serta penghargaan perusahaan seperti upah, kondisi kerja dan kesempatan promosi (Aamodt, 1991).

Kepuasan kerja ekstrinsik memperhatikan aspek kerja yang tidak berhubungan langsung atau sedikit berhubungan dengan melakukan tugas pekerjaan (Spector, Fox and Van Katwyk, 1999). Kepuasan kerja ekstrinsik memperhatikan aspek-aspek kerja yang berhubungan dengan ruang lingkup pekerjaan tetapi tidak termasuk dalam proses kerja itu sendiri seperti kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap pengawasan. (Weiss *et al.*, 1967) membagi kepuasan kerja ekstrinsik meliputi *compensation* (segala macam bentuk kompensasi yang diberikan kepada pegawai), *co-workers* (rekan sekerja yang terlibat langsung dalam pekerjaan), *social service* (perasaan sosial pegawai terhadap lingkungan kerjanya), *supervision-human relations* (dukungan yang diberikan oleh perusahaan terhadap pekerja), *supervision-technical* (bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan atasan kepada pegawai) dan *working condition* (keadaan tempat kerja dimana pegawai melakukan pekerjaan).

3.3.3 Faktor Timbulnya Kepuasan Kerja

(Kreitner and Kinicki, 2004), terdapat 5 (lima) faktor yang mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja yaitu:

- a. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan), kepuasan yang ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
- b. *Discrepancies* (perbedaan), bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan.
- c. *Value attainment* (pencapaian nilai) kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
- d. *Equity* (keadilan), kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

- e. *Dispositional/genetic components* (komponen genetik), didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik.

3.4 Pengukuran Kepuasan Kerja

Mengukur sikap seseorang adalah dengan mencoba untuk menempatkan posisi orang tersebut dalam suatu kontinum afektif yang berkisar dari “sangat positif” hingga ke “sangat negatif” pada suatu obyek sikap seseorang. Beberapa cara pengukuran kepuasan kerja yaitu dengan menggunakan skala indeks deskripsi jabatan (*Job Description Index*), dan kuesioner kepuasan kerja Minnesota (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*), maupun dengan pengukuran berdasarkan gambar ekspresi wajah (Mangkunegara, 2007).

- a. ***Job Description Index***

Skala pengukuran ini dikembangkan oleh (Smith, 1996). Cara penggunaannya yaitu dengan mengajukan pertanyaan pada pegawai tentang pekerjaan atau jabatannya, meliputi tingkat kepuasan terhadap aspek pekerjaan, pengawasan, gaji/upah, promosi, dan rekan kerja. Setiap pertanyaan yang diajukan, harus dijawab oleh pegawai dengan menandai jawaban berupa: ya, tidak, atau ragu-ragu (tidak dapat memutuskan). Dengan jawaban seperti itu, maka akhirnya dapat diketahui tingkat kepuasan kerja pegawai yang dinilai atau diukur.

- b. ***Minnesota Satisfaction Questionnaire***

Pengukuran kepuasan kerja ini dikembangkan oleh (Weiss *et al.*, 1967). Skala pengukuran ini meliputi tanggapan atau respon yang mengharuskan pegawai untuk memilih salah satu dari alternatif jawaban yang telah disediakan meliputi sangat tidak puas, tidak puas, netral, puas, atau sangat puas pada pertanyaan yang diajukan. Berdasarkan atas jawaban atau tanggapan tersebut dapat diketahui tingkat kepuasan kerja pegawai yang diukur tersebut.

- c. **Gambar Ekspresi Wajah.**

Pengukuran kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Kunin pada tahun 1955 ini terdiri dari gambar wajah seseorang, yang

dimulai dari gambar wajah yang mencerminkan sangat gembira, gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut. Pegawai diminta untuk memilih gambar ekspresi wajah yang sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dirasakan dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja pegawai ini dapat diketahui dari pilihan-pilihan pegawai terhadap gambar-gambar penilaian tersebut.

3.5 Hubungan Sikap dan Kepuasan Kerja

Dalam hal ini, sikap merupakan suatu produk dari proses sosialisasi seseorang dengan bereaksi dengan stimulus yang diterimanya (McGuire and William, 1995). Sikap yaitu suatu efek yang membekas yang dirasakan terhadap suatu objek tertentu dari seseorang, efek tersebut dapat bersifat positif atau negatif, bersifat baik atau buruk. Sikap yang positif mendekatkan seseorang dengan objek tersebut, sebaliknya sikap negatif menyebabkan seseorang tersebut menghindari objek (Newcomb, 1981). Jika sikap mengarah pada objek tertentu berarti bahwa penyesuaian diri terhadap objek tersebut dipengaruhi oleh lingkungan sosial dan kesediaan untuk bereaksi dari orang tersebut terhadap objek (Mar'at, 1981).

Manusia berhubungan dengan orang lain atau objek di dalam masyarakat dengan ciri sikap yang kompleks. Sikap mempunyai 3 (tiga) elemen, yakni (1) elemen kognitif dimana seseorang berpikir atau percaya, (2) elemen perasaan atau afeksi dimana seseorang bereaksi dengan menggunakan emosi dalam berhubungan dengan orang lain atau objek lain, (3) elemen perilaku yaitu sebuah kecenderungan untuk melakukan sesuatu sesuai dengan perasaan dan kepercayaan.

Tingkat kemampuan sikap akan mempengaruhi perilaku individu. Seseorang yang mempunyai sikap yang positif terhadap sesuatu objek akan mendorongnya kepada perilaku yang positif dan mengarah untuk mendukung sikapnya itu. Demikian pula sebaliknya, seseorang yang mempunyai sikap negatif terhadap suatu objek akan menunjukkan perilaku negatif terhadap objek itu.

Sikap itu penting karena mempengaruhi kerja seseorang (Robbins, 1996). Individu yang profesional misalnya seorang pegawai merupakan sosok individu yang mempunyai kekuatan dan komitmen jangka panjang terhadap keahlian, pekerjaan dan profesinya yang dimiliki. Untuk itu pegawai tersebut akan selalu meningkatkan pengetahuannya dengan selalu mengikuti perkembangan pengetahuan terbaru yang sesuai dengan keahliannya atau kompetensinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M. G. (1991) *Applied Industrial/Organizational Psychology*. USA: Wadsworth Incorporation.
- Adams, J. S. (1963) 'Towards An Understanding Of Inequity', *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), pp. 422–436.
- Adawiyah, W. R. *et al.* (2012) 'Workplace Spirituality as Moderator in the Relationship Between Soft TQM and Organizational Commitment', *International Journal of Business and Social Science*, 2(10), pp. 93–100.
- Azwar, S. (2010) *Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Choerudin, A. (2016) 'The Effect of Emotional Intelligence on Job Performance and Turnover Intention', *Polish of Journal Management Studies, Polandia*, 14(1), pp. 51–62.
- Cohrs, J. C., Abele, A. E. and Dette, D. E. (2006) 'Integrating Situational and Dispositional Determinants of Job Satisfaction: Findings From Three Samples of Professionals', *The Journal of Psychology*, 140(4), pp. 363–395.
- Dharma, A. (1996) *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- El-Seoudi *et al.* (2012) 'Human Resources In the Islamic Banks', *Journal of Economic Theory*, 6(2), p. 66.
- Gerungan, A. (2004) *Psikologi Sosial*. Bandung: Rafika Aditama.
- Kreitner, R. (2003) *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (2004) *Organizational behavior*. New York: Mc Graw-Hill.
- Landy, F. J. (1978) 'An Opponent Process Theory of Job Satisfaction', *Journal of Applied Psychology*, 63(5), pp. 533–547.
- Luthans, F. (2006) *Perilaku Organisasi*. 10th edn. Yogyakarta: ANDI.
- Mangkunegara (2007) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mar'at (1981) *Sikap Manusia: Perubahan serta Pengukurannya*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- McGuire and William (1995) *The Nature of Attitude Change: The Handbook of Social Psychology*. New Delhi: America Pub.

- Nasution, S. L. (2019) 'Pengaruh Sikap Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. PP London Sumatera, Tbk Sei Rumbia Estate', *Informatika : Jurnal Ilmiah AMIK Labuhan Batu*, 7(1), pp. 23–31.
- Newcomb, T. M. (1981) *Social Psychology: The Study of Human Behaviour*. CV Diponegoro.
- Porter, L. W. (1961) 'A Study of Perceived Need Satisfactions in Bottom and Middle Management Jobs', *Journal of Applied Psychology*, 45(1), pp. 1–10. doi: <https://doi.org/10.1037/h0043121>.
- Robbins, S. P. (1996) *Organization Behavior: Concept, Controversies & Applications*. New York: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2003) *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prentice-Hall.
- Sarwono, S. W. and Meinarno, E. A. (2009) *Psikologi Sosial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Schiffman, L. G. and Kanuk, L. L. (2010) *Consumer Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- Shore, L. M. and Martin, H. J. (1989) 'Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions', *Human Relations*, 42(7), pp. 625–636.
- Simmons, R. (2000) *Performance Measurement & Control System for Implementing Strategy*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Smith, M. (1996) 'Increasing employee productivity, job satisfaction and organizational commitment', *Hospital & Health Services Administration*, 41(2), pp. 160–175.
- Spector, P. E., Fox, S. and Van Katwyk, P. T. (1999) 'The role of negative affectivity in employee reactions to jobs: Nuisance effect or substantive effect?', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, pp. 205–218.
- Sulle, E. T. and Dkk (2005) *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tahir, A. (2014) *Perilaku Organisasi*. Edited by S. Salim. Yogyakarta: Deepublish.
- Triandis, H. C. (1980) 'Values, Attitudes, and Interpersonal Behavior. In University of Nebraska (Lincoln Campus). Dept. of

Psychology', in *Nebraska Symposium on Motivation*, pp. 196–259.

Weiss, D. J. *et al.* (1967) 'Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire.', *Minneapolis: University of Minnesota*.

Wening and Choerudin, A. (2015) 'The influence of religiosity towards organizational commitment, job satisfaction and personal performance', *Polish of Journal Management Studies, Polandia*, 11(2), pp. 181–191.

<http://www.pekerjadata.com/2015/03/kepuasan-kerja-konsep-teori-pendekatan.html>

<http://eprints.ums.ac.id/65996/4/BAB%20II.pdf>

BAB IV

EMOSI, STRES DAN MANAJEMEN STRES

Oleh Ns. Jek Amidos Pardede, M. Kep, Sp.Kep. J

4.1 Pendahuluan

Gangguan mental emosional berupa stres banyak dialami baik oleh individu yang tinggal di perkotaan maupun pedesaan. Stres merupakan reaksi tubuh yang disebabkan oleh pikiran manusia yang muncul ketika individu mengalami tekanan, perubahan secara mendadak dan ancaman yang membuat seseorang merasa tertekan (Sari, 2020). Stres pada awalnya didefinisikan sebagai respons non-spesifik dari tubuh terhadap stimulus berbahaya. Seseorang yang mengalami stress karena tekanan akan menimbulkan emosi (Burla et al., 2019).

Dalam organisasi terdapat berbagai jenis karakter sumber daya manusia yang berbeda-beda. Ketika terjadi interaksi antara orang-orang maupun kelompok maka akan ada potensi munculnya perbedaan dan gesekan. Perbedaan ini sering kali memicu timbulnya selisih paham antar karyawan sehingga menimbulkan persoalan, emosi dan stres. Emosi positif adalah emosi yang selalu diidamkan oleh semua orang, seperti bahagia, senang, puas dan sejenisnya. Sebaliknya, emosi negatif adalah emosi yang tidak diharapkan terjadi pada diri seseorang (Nadhiroh, 2017).

Dalam pencapaian tingginya produktivitas kerja karyawan, banyak faktor yang mempengaruhinya antara lain, adalah Motivasi kerja, Kepuasan kerja, Prestasi kerja, Disiplin kerja, bahkan yang berbanding terbalik seperti stres kerja karyawan. Stres bekerja dapat diartikan sebagai tekanan yang dirasakan oleh karyawan karena timbulnya tuntutan untuk efisien dan efektif di dalam bekerja. Artinya, stres muncul saat karyawan tidak mampu memenuhi apa yang menjadi tuntutan-tuntutan pekerjaan. Bekerja

dibawah tekanan, ketidakjelasan apa yang menjadi tanggung jawab pekerjaan, kekurangan waktu untuk menyelesaikan tugas, tidak ada dukungan fasilitas untuk menjalankan pekerjaan, serta tugas-tugas pekerjaan yang saling bertentangan. Hal inilah yang dapat memicu timbulnya stress kerja (Arwin, 2019). Salah satu penyebab stres adalah pekerjaan, stres karena pekerjaan di sebut dengan stres kerja. Stres kerja merupakan keadaan tertekan pada seseorang terkait dengan pekerjaannya dan mempengaruhi keadaan emosi dan respon fisiknya. Tuntutan beban tugas yang semakin kompleks disertai hubungan yang tidak harmonis di tempat kerja merupakan sumber utama timbulnya stres pada pekerja. Stres kerja harus dikenali sedini mungkin untuk kemudian dikelola dengan benar.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuan sebuah organisasi dibentuk, dalam pelaksanaan operasionalnya selalu dikerjakan dan dikelola oleh manusia. Masalah stres kerja di dalam organisasi atau perusahaan menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan efisiensi di dalam pekerjaan (Ena, 2020). Selama satu dekade terakhir, berbagai upaya telah dilakukan oleh para ilmuwan baik di bidang perilaku organisasi maupun psikologi industri yang mencoba membahas dampak kecerdasan emosional terhadap stres kerja maupun prestasi individu didalam organisasi seperti kinerja.

Manajemen yang dilakukan untuk mengatasi stres adalah mengenali penyebab stres dengan mencari tahu munculnya permasalahan, menyelesaikan masalah yang muncul, mendekatkan diri kepada Tuhan dengan taat beribadah, bekerja dalam porsi yang wajar, komunikasi dengan orang lain, refreking, menjaga kesehatan dengan olah raga dan makan teratur serta istirahat yang cukup.

4.2 Emosi

Emosi berasal dari kata *e* yang berarti energi dan *motion* yang berarti getaran. Jadi, dapat disimpulkan bahwa emosi adalah suatu panggilan jiwa yang menggetarkan pergolakan pikiran, nafsu, hati, yang bisa berdampak positif atau negatif. Emosi merujuk pada suatu perasaan dan pikiran yang khas, suatu keadaan biologis dan psikologis dan serangkaian kecenderungan untuk bertindak. Emosi

adalah reaksi subjektif yang di ekspresikan seseorang dan biasanya diasosiasikan atau berhubungan dengan perubahan fisiologis dan tingkah laku(Goleman, 2000).

4.2.1 Definisi emosi

Emosi setiap orang adalah cerminan keadaan jiwanya, yang akan tampak secara nyata pada perubahan jasmaninya. Emosi suatu perubahan seperti wajah dapat memerah ketika sedang marah dan emosi juga suatu sifat yang dapat memengaruhi orang lain yang melakukan sesuatu dengan ekspresi yang terlihat pada raut wajah seseorang. Emosi cenderung terjadi dalam kaitannya dengan perilaku yang mengarah (*approach*) atau menyingkir (*avoidance*) terhadap sesuatu. Perilaku tersebut pada umumnya disertai adanya ekspresi kejasmanian sehingga orang lain dapat mengetahui bahwa seseorang sedang mengalami emosi.

4.2.2 Dimensi emosi

Menurut (Robbins, 2001), ada tiga dimensi emosi, yaitu:

a. Variety

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

b. Intensity

Orang memberikan tanggapan yang berbeda pada dorongan emosi yang kepribadian individual. Diwaktu lain merupakan hasil dari kebutuhan pekerjaan. Orang beragam dalam kemampuannya menyatakan intensitasnya. Pekerjaan

membuat permintaan intensitas berbeda dalam bentuk *emotional labor*.

c. *Frequency and Duration*

Menunjukkan seberapa sering emosi perlu ditunjukkan dan untuk berapa lama. Emotional labor yang memerlukan frekuensi tinggi atau durasi panjang adalah lebih menuntut dan memerlukan lebih banyak pengarahan oleh pekerja. Maka apabila pekerja dapat berhasil mencapai *emotional demand* dari pekerja tertentu tergantung tidak hanya pada emosi apa yang perlu ditunjukkan dan intensitasnya. Tetapi juga pada bagaimana sering dan untuk berapa lama usaha harus dilakukan.

4.3 Stres

Proses terjadinya stres menurut teori Sindrom Adaptasi Umum atau sering disebut GAS Selye tahun 1976. Menurutnya, tubuh kita bereaksi sama terhadap berbagai stressor yang tidak menyenangkan, baik sumber stres berupa serangan bakteri, penyakit, perceraian, banjir dan kehilangan pekerjaan. Model GAS menyatakan bahwa dalam keadaan stres tubuh kita seperti jam dengan sistem alarm yang tidak berhenti sampai tenaganya habis (Nevid et al., 2005). Stres merupakan pengalaman negatif, namun bisa dihindari dan tingkat stres tergantung pada persepsi terhadap situasi dan kemampuan untuk mengatasinya.

Stres kerja yang dialami oleh semua karyawan dapat menimbulkan dampak positif dan bahkan dampak negatif bagi mereka yang bersangkutan dan bagi organisasi. Semua itu tergantung pada kondisi psikologis dan sosial seorang karyawan, sehingga reaksi terhadap setiap kondisi stres sangat berbeda. Stres di lingkungan kerja memang tidak dapat dihindari, namun stres kerja dapat dikurangi atau dikelola sehingga tidak mengganggu pekerjaan. Stres kerja apabila dikelola dengan baik dapat menjadi pendorong dan meningkatkan intensitas kerja, sedangkan apabila tidak dikelola dengan baik stres kerja akan menimbulkan permasalahan yang berdampak negatif bagi individu dan organisasi.

4.3.1 Definisi Stres

Stres merupakan suatu kondisi yang menekan keadaan psikis seseorang dalam mencapai sesuatu kesempatan di mana untuk mencapai kesempatan tersebut terdapat batasan atau penghalang (Robbins et al., 2001). Stres bisa dikatakan suatu kondisi atau perasaan yang dialami ketika seseorang menganggap bahwa tuntutan melebihi sumber daya sosial dan personal yang mampu dikerahkan seseorang.

Stres dimanifestasikan ketika orang berhadapan dengan begitu banyak tekanan yang menyebabkan pola perilaku normal mereka menjadi terpengaruh. Dengan kata lain stres umumnya terjadi karena adanya kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang (Siagian, 2011). Stres di lingkungan kerja memang tidak dapat dihindari, namun stres kerja dapat dikurangi atau dikelola sehingga tidak mengganggu pekerjaan. Stres kerja apabila dikelola dengan baik dapat menjadi pendorong dan meningkatkan intensitas kerja, sedangkan apabila tidak dikelola dengan baik stres kerja akan menimbulkan permasalahan yang berdampak negatif bagi individu dan organisasi.

4.3.2 Penyebab Stres

Menurut (Muslim, 2015), ada tiga sumber yang dapat dimasukkan dalam kategori stressor, yaitu frustrasi, konflik dan tekanan. Berikut beberapa factor yang menyebabkan stres:

- a. Stresor fisik: Suhu dingin/panas, suara bising, rasa sakit, kelelahan fisik, polusi udara, tempat tinggal tak memadai dan sebagainya.
- b. Stresor psikologis: Rasa takut, kesepian, patah hati, marah, jengkel, cemburu, iri hati.
- c. Stresor sosial-budaya: Hubungan sosial, kesulitan pekerjaan, menganggur, pensiun, Putus Hubungan Kerja, perpisahan, perceraian, keterasingan, konflik rumah tangga.

Terdapat dua faktor penyebab atau sumber munculnya stres atau stres kerja, yaitu faktor lingkungan kerja dan faktor personal. Betapapun kedua faktor dimaksud tidak secara langsung

berhubungan dengan kondisi pekerjaan, namun karena dampak yang ditimbulkan pekerjaan cukup besar, maka faktor pribadi ditempatkan sebagai sumber atau penyebab munculnya stres (Ena, 2020).

4.3.3 Respon Stres

Stres dapat menghasilkan berbagai respon. Respon stres dapat terlihat dalam berbagai aspek sebagai berikut:

- a. Respon fisiologi, dapat ditandai dengan meningkatnya tekanan darah, detak jantung, nadi dan system pernapasan
- b. Respon kognitif, dapat terlihat melalui terganggunya proses kognitif individu seperti pikiran menjadi kacau, menurunnya daya konsentrasi, pikiran berulang dan pikiran tidak wajar.
- c. Respon emosi, dapat muncul sangat luas menyangkut emosi yang mungkin dialami individu, seperti takut, cemas, malu, marah dan sebagainya.
- d. Respon tingkah laku, dapat dibedakan menjadi fight yaitu melawan situasi yang menekan dan flight yaitu menghindari situasi yang menekan

4.4 Manajemen Stres

Stres di tempat kerja dapat menimbulkan berbagai konsekuensi pada individu pekerja. Secara fisiologis, pekerja dengan tingkat stress kerja yang tinggi dapat mengalami gangguan fisik dan secara psikologis, timbul ketidakpuasan kerja yang diikuti dengan adanya tekanan pada emosi. Stres juga bisa berakibat pada perubahan perilaku pekerja, seperti menurunnya produktivitas, tingkat kehadiran, dan komitmen terhadap organisasi (Sudiro, 2018). Tujuan daripada manajemen stress untuk memperbaiki kualitas hidup individu agar menjadi lebih baik. Selain itu cara meminimalisir kecemasan atau stres adalah dengan regulasi emosi. Regulasi emosi merupakan salah satu alternatif untuk menjadi solusi agar induvidu tetap bertahan dan mengatur respon emosinya agar dapat menghadapi kecemasan yang dialaminya (Putri & Handayani, 2020).

4.4.1 Definisi Manajemen Stres

Manajemen stres adalah kemampuan individu untuk mengelola stres yang timbul dalam kehidupan sehari-hari (Schafer, 2000). Menurut (Hawari, 2006), manajemen stres merupakan usaha dalam mengurangi stres atau meniadakan dampak negatif yang kita alami, maka sebaliknya kekebalan yang bersangkutan perlu ditingkatkan agar mampu menanggulangi stressor psikososial yang muncul dengan cara hidup yang teratur, serasi, selas dan seimbang antara hidup dengan Tuhan (vertikal), sedangkan secara horizontal antara dirinya dengan sesama orang lain dan lingkungan alam sekitarnya.

Efektivitas manajemen stres dikarenakan teknik ini memadukan keseimbangan antara kondisi fisik, kondisi psikologis/mental, keadaan psikososial dan aspek psikoreligius yang terdiri dari beberapa teknik mengelola stres, antara lain psikoedukasi, pelatihan relaksasi, restrukturisasi kognitif, dan pelatihan pemecahan masalah (Hanum et al., 2016).

4.4.2 Strategi Manajemen Stres

Strategi manajemen stress antara lain:

- a. Pendekatan individu: Strategi-strategi individual yang telah terbukti efektif meliputi menerapkan Teknik manajemen waktu, meningkatkan olahraga, relaksasi, meditasi, humor, dan memperluas jaringan dukungan sosial.
- b. Pendekatan organisasi: Strategi yang mungkin dipertimbangkan oleh manajemen adalah meningkatkan seleksi personil dan penempatan kerja, pelatihan, penggunaan pengaturan tujuan yang realistis, mendesain ulang kepegawaian, meningkatkan keterlibatan pegawai, meningkatkan komunikasi organisasi, pengambilan cuti, dan mengadakan program kesejahteraan.

Ada beberapa cara dalam pengelolaan stres (Wallace, 2007).

- a. *Cognitive restructuring*. Mengubah cara berfikir negatif menjadi positif. Hal ini dilakukan melalui pembiasaan dan pelatihan di tempat kerja.

- b. *Journal writing*. Menuangkan apa yang dirasakan dan dipikirkan dalam jurnal atau gambar. Jurnal dapat ditulis secara *periodic* tiga kali seminggu, dengan durasi waktu 20 menit dalam situasi yang memungkinkan penuangan secara optimal (suasana tenang, tidak di interupsi kegiatan lain). Setelah menggambar dan menulis jurnal individu dapat melihat kembali apa yang telah dilakukan dan dapat belajar mengantisipasi dengan strategi yang tepat. Gambar dapat menjadi ekspresi perasaan diri yang yang tidak mampu diutarakan dalam tulisan dan setelah menggambar dapat dirasakan kelegaan perasaan.
- c. *Time Management*. Mengatur waktu secara efektif untuk mengurangi stress akibat tekanan waktu. Ada waktu dimana individu melakukan teknik relaksasi dan sharing secara efektif bersama orang terdekat dalam membentuk kepribadian yang kuat.
- d. *Relaxation technique*. Mengembalikan kondisi tubuh pada homostatik, yaitu kondisi tenang sebelum ada stresor. Ada beberapa teknik relaksasi, antara lain yaitu yoga, meditasi, dan bernafas *diaphragmatic*.

DAFTAR PUSTAKA

- Arwin, A., Ciamas, E.S., Siahaan, R.F.B., Vincent, W. and Rudy, R., 2019, February. Analisis Stress Kerja Pada PT. Gunung Permata Valasindo Medan. In *Seminar Nasional Teknologi Komputer & Sains (SAINTEKS. 1* (1), pp.75-78
- Burla, F., Tauber, J., Dussi, S., van Der Gucht, J. and Koenderink, G.H., 2019. Stress management in composite biopolymer networks. *Nature physics*, 15(6), pp.549-553
- Ena, Z., 2020. Pengaruh Stres Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Fasilitator Kecamatan. *Inspirasi Ekonomi Jurnal Ekonomi Manajemen*, 2(3), pp.26-31
- Goleman, D., 2000. *Emotional intelligence (terjemahan)*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hanum, L., Daengsari, D.P. and Kemala, C.N., 2016. Penerapan manajemen stres berkelompok dalam menurunkan stres pada lanjut usia berpenyakit kronis. *Jurnal Psikologi*, 43(1), pp.42-51.
- Hawari, D. 2006. Manajemen Stres, Cemas dan Depresi, Edisi ke 2. Jakarta : Fakultas Kedokteran Universitas Indonesia
- H Muslim, M., 2015. Manajemen stres upaya mengubah kecemasan menjadi sukses. *Esensi*, 18(2), pp.148-159.
- Nadhiroh, Y.F., 2017. Pengendalian Emosi. *Saintifika Islamica: Jurnal Kajian Keislaman*, 2(01), pp.53-62.
- Nevid, J. S., Rathus, S. A., & Greene, B. (2005). *Abnormal Psychology In A Changing World* 5th.
- Putri, S.A.W. and Handayani, A., 2020. Hubungan Antara Kepercayaan Diri Dan Regulasi Emosi Terhadap Kecemasan Menghadapi Pertandingan Pada Atlet Karate Di Kota Demak. *Proyeksi: Jurnal Psikologi*, 15(1), pp.88-97.
- Robbins, S.P., Tarigan, T., Molan, B. and Pujaatmaka, H. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid I, Edisi 8, Prenhallindo Jakarta
- Sari, M.K., 2020. Tingkat Stres Mahasiswa S1 Keperawatan Tingkat Satu Dalam Menghadapi Wabah Covid 19 Dan Perkuliahan

- Daring Di Stikes Karya Husada Kediri. *Jurnal Ilmiah Pamenang*, 2(1), pp.31-35.
- Siagian, P.S. 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Bumi Aksara
- Sudiro, A. 2021. *Perilaku Organisasi*. Bumi Aksara.
- Wallace, E.V. 2007. Managing Stress: What consumers Want to know From Health Educators. *American journal of health studies, Environmental Health*, 2007; 13:268-280

BAB V

NILAI DAN KEPRIBADIAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Oleh Masrin Gafar, S.Sos., M.A.P.

5.1 Pendahuluan

Sumber daya yang terpenting dalam suatu organisasi adalah sumber daya manusia. Orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka kepada organisasi agar saat organisasi dapat tetap eksistensi. Setiap manusia mempunyai karakteristik individu yang bermacam macam antara yang satu dengan yang lainnya (Desyinta *et al.*, 2019). Karakteristik individu tersebut dapat mencakup nilai, kepribadian dan pengambilan keputusan individu pada organisasinya.

Pentingnya kepribadian dalam suatu organisasi dikehidupan setiap manusia yaitu bertujuan untuk menggambarkan bentuk watak, perilaku, serta pribadi seseorang. Semua aspek kepribadian memiliki perilaku yang baik dan yang buruk. Kepribadian biasanya mencakup kebiasaan-kebiasaan manusia dalam kehidupan sehari-hari, sikap yang berperan aktif untuk menentukan perilaku individu yang berkaitan dengan diri sendiri atau orang lain (Ikhsan, Tarigan and Arifin, 2015).

Adanya pengambilan keputusan pada perilaku organisasi ini sangat penting untuk diingat oleh manusia bahwa manusia juga yang memilih kriteria pengambilam keputusan, memilih alternatif yang optimal, dan menerapkannya dan bukan organisasi yang mendefinisikan dan mengenali masalah serta peluang yang mencari tindakan alternatif. Dalam lingkungan organisasi dimana manusia digunakan bergantung pada jenis dari masalah pengambilan keputusan tersebut serta peluang yang dihadapi (Ikhsan, Tarigan and Arifin, 2015).

Pengambilan suatu keputusan dipengaruhi juga bagaimana pribadi seseorang yang terlibat dalam sebuah keputusan yang akan dibuat. Kepribadian ini berhubungan erat dengan ideologi yang dimiliki seseorang, lebih personal dalam memikirkan bagaimana keputusan diambil dengan segera. Selain itu ideologi seseorang ini juga dipengaruhi akan tingkah laku dan tindakan yang dominan dalam pengambilan sebuah keputusan. Cara berpikir dalam satu waktu yang sama antara satu orang dan orang lainnya tentu akan berbeda. Hal inilah yang pada akhirnya sebuah keputusan diambil dari berbagai pemikiran, penilaian serta tindakan yang tepat dan respon yang cepat. Pemikiran ini juga dilakukan dengan menanggung beberapa risiko yang akan muncul setelah diputuskan sebuah keputusan (Gie, 2020).

5.2 Nilai

Nilai memiliki unsur dalam mempertimbangkan gagasan seseorang mengenai apa yang benar dan salah, baik dan buruk, atau yang diinginkan dan tidak diinginkan. Nilai ini memiliki baik atribut isi maupun intensitasnya. Atribut isi mengungkapkan bahwa pada bentuk perilaku dari keberadaan adalah *penting*. Sedangkan Atribut intensitas menjelaskan *seberapa penting* hal itu. Seorang individu mempunyai hierarki nilai yang dapat membentuk sistem nilai kita. Pada sistem ini setiap orang diidentifikasi berdasarkan kepentingan relatif yang diberikan ke nilai-nilai yaitu, kesenangan, harga diri, kejujuran, kesetaraan, kepatuhan, dan kebebasan (Robbins, 2007).

Selain itu nilai juga terikat pada sikap dalam pengertian bahwa suatu nilai bermanfaat sebagai organisasi pada sikap. Nilai juga di definisikan sebagai “ konstelasi perasaan menyukai, sudut pandang, karakter sikap, cenderung pada diri pribadi, penilaian yang rasional, perasaan prasangka, serta pola asosiasi yang dapat berpengaruh pada pandangan individu mengenai dunia. (Winardi, 2009).

Adanya nilai pada perilaku organisasional juga penting karena nilai menjadi dasar pemahaman pada motivasi dan sikap individu, serta pada hal ini berpengaruh terhadap persepsi kita.

Contoh : ketika ada seseorang yang masuk kedalam sebuah perusahaan, individu tersebut mempunyai pandangan pada pengalokasian imbalan berdasarkan prestasi kerja adalah benar, sedangkan pengalokasian imbalan berdasarkan senioritas adalah salah. Bagaimana tanggapan seorang karyawan apabila menemukan bahwa diperusahaan tempat seseorang itu baru saja bergabung dan penilaiannya dilihat dari karyawan tersebut menghargai senioritas bukan dinilai dari prestasi kerjanya? Pasti akan kecewa dengan hal tersebut, dan merasa tidak puas dengan pekerjaannya serta tidak berupaya semaksimal mungkin karena anda berfikir “ mau bagaimanapun juga, hal tersebut tidak akan menghasilkan uang yang banyak” (Robbins and Judge, 2009).

Pentingnya pembentukan nilai pada organisasi ini agar individu dapat membentuk, memahami dan mengenali karakter dalam dirinya, serta mampu untuk membedakan nilai yang baik dan buruk didalam dirinya. Di dalam hal ini seseorang dapat menentukan pilihannya sehingga mampu dalam mengambil tindakan yang benar dan jika tindakannya salah maka perlu untuk diperbaiki bagi dirinya dari lingkungan. Selain itu pembentukan nilai ini juga sebagai tempat pengembangan dan perbaikan. Pada pengembangan ini yaitu individu yang cenderung mengembangkan potensinya untuk berperilaku baik bagi individu lainnya. Pada perbaikan ini individu yang cenderung memperkuat pembelajaran mengenai nilai untuk bertanggung jawab dalam pengembangan potensi yang lebih martabat dalam dirinya.

5.3 Kepribadian

Kepribadian mengacu pada karakteristik psikologi yang terdapat pada diri seseorang serta mencerminkan cara seseorang itu merespon lingkungannya. Bagaimana cara orang tersebut merespon lingkungannya. Kepribadian merupakan inti dari perbedaan individu. Kepribadian bersifat kronis dan konsisten. Pengetahuan komponen mengenai kepribadian sangat penting, karena hal ini bertujuan agar dapat memahami dan memprediksi perilaku. Contohnya peristiwa dalam kehidupan sehari-hari yang

sering dialami oleh individu dapat menyebabkan kepribadian seseorang dapat berubah-ubah (Ikhsan, Tarigan and Arifin, 2015).

Kepribadian ini juga memiliki karakteristik yang begitu dikenal dalam istilah populernya seperti pemalu, pemalas, agresif, pasrah, setia, dan ambisius. Jika seseorang konsisten maka karakteristik tersebut akan timbul pada saat seseorang tersebut merespon lingkungan. Hal ini menunjukkan pembawaan dari lahir dan keturunan merupakan suatu faktor yang penting dalam kehidupan. Yang dimaksud disini yaitu bahwa kepribadian seseorang dapat dilihat dari keturunan dan lingkungannya yang bersifat stabil atau berubah-ubah tergantung situasi tertentu (Sopiah, 2008). Nimran (Sopiah, 2008) mengatakan bahwa suatu kepribadian sebagai pengorganisasian yang dinamis disebabkan oleh psikofisik dalam suatu individu yang memiliki reaksi serta ingin berbaur terhadap orang lain untuk menyesuaikan diri terhadap sekitar.

Beberapa dimensi-dimensi kepribadian dari Barrick & Mount dalam (Hartini *et al.*, 2021) dapat dijelaskan dengan *the big five dimenstions of personality* adalah:

1. *Conscientiousness*. Kepribadian ini menunjukkan sejauh mana kesediaan seseorang untuk berperilaku bijaksana, bekerja keras, dipercaya secara bertanggung jawab atau dapat dipercaya dan waspada dalam hal ini. Individu dengan ciri ini lebih bersikap bingung dan tidak dapat dipercaya.
2. *Extroversion*. Kecenderungan dari karakter individu mau diajak kerja sama, mudah bergaul, sedangkan *introversion* lebih suka dengan ketenangan, pendiam dan terkadang cenderung takut akan risiko.
3. *Agreeableness*. Indikator dari kepribadian ini penuh kepercayaan versus individu yang dingin, mau bekerja sama dan suka dengan tantangan.
4. *Emotional stability*. Kepribadian untuk menghadapi segala sesuatu dengan tenang, keyakinan yang kuat dan dirasa aman dalam menghadapi kondisi. Sebaliknya, emosi yang kurang cenderung lebih khawatir, sedih dan tidak mampu dalam menghadapi tekanan.

5. *Openess to experience*. Indikator ini menunjukkan sejauh mana individu selalu melakukan inovasi, suka dengan hal yang baru dan keinginan untuk mencari pengetahuan dengan pengembangan berpikir yang dinamis. Sebaliknya *closed to experience* lebih menyukai hal yang mudah, instan, dan memiliki minat yang terbatas.

Beberapa aspek kepribadian yang dapat dijadikan perhatian dari implikasi antara karakter pribadi dengan prestasi kerja (Hartini *et al*, 2021), yaitu

1. *Locus of Control*, dimana individu pada perilaku mempengaruhi apa yang terjadi pada mereka. *Locus of control* dapat dibedakan menjadi dua yaitu:
 - a. *Locus of control internal* yaitu individu dapat mengendalikan peristiwa dan konsekuensi yang dapat berpengaruh terhadap kehidupan.
 - b. *Locus of control external* yaitu individu percaya bahwa prestasi adalah hasil dari keadaan diluar kendali. Adapaun faktor diluar kendali menurut Kinichi seperti keberuntungan dan nasib.
2. *Self Efficacy*, menurut Bandura yaitu menyatakan bahwa prosedur psikologis, apa pun bentuknya mengubah tingkat dan kekuatan kemanjuran diri. Harapan akan kemanjuran pribadi menentukan apakah perilaku mengatasi akan dimulai, berapa banyak upaya yang akan dikeluarkan, dan berapa lama itu akan dipertahankan dalam menghadapi rintangan dan pengalaman yang aversif. *Self efficacy* memiliki tiga dimensi, yaitu:
 - a. *Magnitude*, tingkat intensitas yang dapat dipercaya seseorang. Dimungkinkan untuk membagi komponen ini menjadi tiga, yaitu harapan kelayakan pada tingkat kesulitan tugas, pertimbangan berpikir bahwa berubah untuk dicoba, dan penghapusan pengalaman dan tindakan yang dianggap melampaui batas kemampuan diri.

- b. *Strength*, sangat kuat dan lemah untuk diterapkan pada hubungan mengenai besaran. Kekuatan dibagi menjadi dua yaitu keuletan dan tingkat konstan untuk dicoba.
 - c. *Generality*, menjelaskan tingkat harapan didasarkan pada situasi. *Generality* dapat dibagi menjadi dua yaitu pengharapan terbatas pada bidang perilaku khusus dan pengharapan yang menyebar pada berbagai bidang perilaku.
3. Creativity
- Kreativitas adalah atribut kepribadian yang mencakup keinginan untuk mematahkan pola pemikiran yang mengikat dan menghasilkan ide-ide segar dan bermanfaat. Kreativitas sendiri merupakan ciri kepribadian yang perlu dikembangkan dalam suatu individu untuk berpikir di luar kebiasaan. Menurut Eynseck, 1993 dan Pope, 2005) menciptakan definisi melacak arti yang berubah dari menciptakan dari ide-ide agama penciptaan ilahi dari apa pun hingga gagasan iklan penciptaan konsep. Adapun perbedaan dari inovasi dengan kreativitas adalah jika kreativitas dipahami sebagai atribut individu, kelompok dan organisasi, maka inovasi dipahami sebagai atribut produk dan proses yang dihasilkan.

(Ikhsan, Tarigan and Arifin, 2015), Ada beberapa karakteristik mengenai atribut kepribadian utama, yaitu diantaranya:

1. *Locus of Control*

Sebagian keyakinan seseorang bahwa dirinya sendiri yang bertanggung jawab atas takdirnya, dan sebagian lainnya menganggap bahwa dirinya seperti diperbudak oleh nasibnya serta meyakini apa yang terjadi pada kehidupannya sendiri yang terkait dengan kesempatan dan keberuntungan. *Locus Of Control Internal* yaitu individu yang cenderung ke pemecahan masalah pada saat individu tersebut menghadapi atau menyelesaikan masalah untuk mencapai tujuannya. Sedangkan *Locus Of Control Eksternal* dari pengendalian cenderung untuk melihat suatu rintangan

yang disebabkan oleh kekuatan luar, serta individu tersebut tidak harus mengetahui apa yang dilakukan dalam menghadapi tantangan tersebut.

2. *Machiavelianism*

Menurut Niccolo Machiaveli pada awal abad ke-19, ada seorang penulis yang menuliskan tentang bagaimana cara individu dapat memperoleh serta menggunakan suatu kekuatan. Seseorang yang tinggi dalam machiavellianism yaitu individu yang mempunyai praktek sangat tinggi, dapat memelihara jarak emosional serta pada akhirnya meyakini dapat membenarkan diri. *High mach* (konsisten) memiliki 3 perspektif yaitu :

- a. Individu yang sedang berinteraksi secara langsung dengan individu yang lainnya dibandingkan individu yang berinteraksi secara tidak langsung.
- b. Pada saat peran yang situasinya mempunyai sejumlah aturan minimum, sikapnya perlu diimprovisasi.
- c. Jika *low mach* sedang mengalami kekacauan, dan disebabkan oleh keterlibatan pada emosional, maka kebebasan tidak sesuai harus diperinci.

3. Harga diri

Setiap individu pasti memiliki perbedaan pada tingkatan apa yang di sukai dan tidak disukai dalam dirinya. Hal ini disebut dengan *Self esteem (SE)*. *Self esteem* yang tinggi dipercaya memiliki kekuatan untuk sukses ditempat mereka bekerja. Biasanya orang yang harga dirinya tinggi pasti akan mengambil risiko yang lebih besar dalam memilih pekerjaan dibandingkan dengan individu yang *self esteem* rendah. *Self esteem* yang tinggi cenderung menegaskan hal-hal yang positif jika sedang mengalami kegagalan. Seseorang dengan *self esteem* yang rendah cenderung lebih gampang diprovokasi oleh faktor eksternal daripada seseorang dengan *self esteem* yang tinggi.

4. Monitoring Diri

Karakteristik yang dikenal dengan monitoring diri berasal dari setiap individu yang dapat berlaku baik dalam

memperhatikan dan menangani lingkungan eksternalnya. Seseorang yang memiliki monitoring diri yang tinggi akan menunjukkan keahlian yang pantas dan menyesuaikan perilaku dengan keberadaan kondisinya. Setiap individu begitu rentan dan sensitif terhadap faktor eksternal yang memiliki karakter dan keadaan yang berbeda. Sedangkan individu yang mempunyai monitoring diri rendah tidak mampu dalam menyembunyikan dirinya sendiri dengan cara yang sama. Individu pada monitoring diri ini cenderung menampilkan disposisi yang benar serta sikap pada setiap keadaan.

5. Pengambilan Risiko

Setiap orang memiliki keinginan yang berbeda-beda dalam membuat perubahan dalam organisasinya. Dalam membuat perubahan juga memiliki tingkat keberanian yang berbeda antara seseorang dengan yang lainnya. Manajer yang memilih risiko tinggi pastinya akan berharap pada return yang tinggi. Sedangkan manajer yang memilih risiko rendah, biasanya akan menerima return yang rendah pula. Maksudnya disini yaitu semakin banyak risiko yang ditempuh, semakin banyak pula kesempatan yang didapatkan. Semakin sedikit risiko ditempuh, maka semakin kecil juga kesempatan yang akan diterima. Oleh, sebab itu, sedikit atau besarnya suatu risiko yang diambil mampu memengaruhi kinerja dari karyawan yang memilih risiko tersebut.

6. Kepribadian Proaktif

Seseorang yang sangat aktif dalam mengambil inisiatif bertujuan agar dapat mengembangkan situasi dan keadaan lingkungannya atau membuat hal baru pada saat yang lainnya bereaksi pasif terhadap situasi. Individu yang memiliki satu kepribadian proaktif mengidentifikasi kesempatan, memperlihatkan inisiatif, mengambil tindakan, serta memperbanyak perubahan hingga menjadi bermakna. Dan membuat perubahan yang positif terhadap lingkungannya.

7. Kepribadian dan Budaya Nasional

Seseorang dapat menemukan tinggi serta rendahnya risiko yang diambil dari setiap budaya. Pada budaya negara memengaruhi karakteristik kepribadian yang dominan dalam populasinya. Misalnya pada kasus negara malaysia yang mengambil karya budaya indonesia, mengakibatkan hilangnya identitas kepribadian pada budaya nasional. Dari hal ini dapat terbukti bahwa budaya berbeda dengan hubungan seseorang pada lingkungannya. Dalam budaya Amerika Utara, seseorang percaya bahwa dapat mendominasi lingkungannya. Pada individu lain seperti di Asia Tenggara percaya bahwa kehidupannya ditentukan terlebih dahulu. Untuk lebih jelasnya kasus ini dapat dilihat pada atribut kepribadian *locus of control*.

5.4 Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan bagian kunci kegiatan manajer, dimana kegiatan ini memainkan peranan penting terutama bila manajer melaksanakan fungsi perencanaan. Dalam proses perencanaan, manajer memutuskan tujuan-tujuan organisasi yang akan dicapai, sumber daya yang akan digunakan, dan siapa yang melaksanakan setiap tugas yang dibutuhkan. Sehingga pengambilan keputusan menggambarkan proses melalui serangkaian kegiatan memilih penyelesaian suatu masalah tertentu. Pengambilan keputusan dapat didefinisikan sebagai penentuan serangkaian kegiatan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pengambilan keputusan ini tidak hanya dilakukan oleh para manajer puncak, tetapi juga para manajer menengah dan lini pertama. Setiap jabatan seseorang dalam organisasi menyangkut berbagai derajat pengambilan keputusan, bahkan untuk pekerjaan rutin sekalipun dan dalam organisasi apapun. Jadi secara singkat pengambilan keputusan adalah penentuan serangkaian kegiatan untuk mencapai hasil yang diinginkan (Hartini *et al.*, 2021).

Dalam pengambilan keputusan, faktor lingkungan juga berpengaruh penting dalam rangka memutuskan atau membuat keputusan. Lingkungan adalah salah satu faktor yang

mempengaruhi seseorang ataupun sebuah organisasi dalam pengambilan keputusan. (Hartini *et al.*, 2021) Secara umum informasi yang terkait dengan lingkungan dapat dibedakan menjadi 4 berdasarkan keadaannya yaitu:

1. Pengambilan keputusan disaat keadaan yang pasti.
Keadaan yang pasti (*certainty*) adalah keadaan di mana seseorang atau organisasi berhadapan dengan informasi yang lengkap mengenai suatu keadaan lingkungan yang dihadapinya, sehingga estimasi mengenai masa depan dapat dipastikan.
2. Pengambilan keputusan disaat keadaan yang tidak pasti.
Keadaan yang tidak pasti (*uncertainty*) adalah keadaan di mana seseorang atau sebuah organisasi berhadapan dengan informasi yang tidak lengkap atau sebuah organisasi tersebut tidak memiliki informasi mengenai masalah yang dihadapi.
3. Pengambilan keputusan pada keadaan yang mengandung risiko.
Keadaan yang mengandung risiko (*risk*) adalah keadaan di mana seseorang atau organisasi berhadapan dengan informasi yang dimiliki, namun relatif tidak lengkap jika dibandingkan dengan keadaan yang pasti. Suasana dikatakan berisiko jika informasi sempurna tak tersedia, tetapi seluruh peristiwa yang akan terjadi beserta probabilitasnya diketahui. Untuk mempelajari keputusan dalam suasana risk. Pemahaman teori probabilitas amat berperan.
4. Keputusan dalam keadaan ada konflik (*conflict*).
Suasana konflik muncul jika kepentingan dua atau lebih pengambil keputusan berada dalam pertarungan. Satu pihak pengambil tidak hanya memikirkan pada tindakannya sendiri, tetapi juga tertarik pada tindakan pesaing.

Menurut Rivai dan Muyadi (Wijaya, 2017), pengambilan keputusan merupakan berbagai langkah yang di ambil oleh individu maupun kelompok dalam memecahkan suatu masalah. Pengambilan keputusan terjadi sebagai reaksi terhadap suatu konflik. Dan dengan begitu sudah jelas bahwa pengambilan keputusan ini merupakan suatu hal yang sangat penting untuk di lakukannya suatu hubungan dengan organisasi.

Dalam pengambilan keputusan ini juga harus optimal dan bersifat rasional yang artinya yaitu seseorang secara konsisten dalam merancang dan membuat pilihan yang akan memaksimalkan nilai dalam pembatasan tertentu. Pada pilihan ini dilakukan dengan mengikuti model/gaya dalam pengambilan keputusan yang rasional dalam 6 langkah. Di bawah ini adalah asumsi yang mendasari model ini yaitu

1. Mendefinisikan masalah
2. Mengidentifikasi kriteria keputusan
3. Mengalokasikan bobot terhadap kriteria
4. Mengembangkan alternatif
5. Mengevaluasi alternatif
6. Memilih alternatif terbaik

Simon (Hartini *et al.*, 2021), Pengambilan keputusan meliputi empat tahap yang saling berhubungan dan berurutan. Empat tahap proses tersebut ialah:

1. *Intelligence*

Tahap ini merupakan proses penelusuran dan pendeteksian dari lingkup problematika serta proses pengenalan masalah. Data masukan diperoleh, diproses, dan diuji dalam rangka mengidentifikasi masalah.

2. *Design*

Tahap ini adalah proses menemukan, mengembangkan dan menganalisis alternatif tindakan yang dapat dilakukan. Tahap ini meliputi proses untuk mengerti masalah, menurunkan solusi dan menguji kelayakan solusi.

3. *Choice*

Pada tahap ini dilakukan proses pemilihan di antara berbagai alternatif tindakan yang mungkin akan dijalankan. Tahap ini meliputi pencarian, evaluasi, dan rekomendasi solusi yang sesuai untuk model yang telah dibuat. Solusi dari model ini merupakan nilai spesifik untuk variabel hasil pada alternatif yang dipilih.

4. *Implementation*

Tahap implementasi adalah tahap pelaksanaan dari keputusan yang telah diambil. Pada tahap ini diperlukan untuk menyusun serangkaian tindakan yang terencana, sehingga hasil keputusan dapat dipantau dan disesuaikan apabila diperlukan perbaikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Desyinta, D. *et al.* (2019) 'Pengaruh Karakteristik Individu Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Upt Samsat Pematangsiantar', *Maker: Jurnal Manajemen*, 5(1), pp. 1-13. doi: 10.37403/maker.v5i1.103.
- Gie (no date) *10 Hal yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan dalam Membangun Bisnis*, 04 September 2020. Available at: <https://accurate.id/marketing-manajemen/pengambilan-keputusan-dalam-membangun-bisnis/> (Accessed: 10 March 2022).
- Hartini *et al.* (2021) *Perilaku Organisasi*. Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung.
- Ikhsan, A., Tarigan, N. M. R. and Arifin, Z. (2015) *Perilaku Organisasi*. Edited by E. L. d. Purba and M. R. Hasibuan. Bandung: Citapustaka Media.
- Robbins, S. P. (2007) *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2009) *Perilaku Organisasi*. 12th edn. Edited by D. Sunardi. Jakarta: Salemba Empat.
- Sopiah (2008) *Perilaku Organisasional*. Edited by F. S. Suyantoro. Yogyakarta: ANDI.
- Wijaya, H. C. (2017) *Perilaku Organisasi*. Edited by N. S. Chaniago. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI).
- Winardi, J. (2009) *Perilaku Organisasi*. Cetakan ke. jakarta: Prenada Media Group.

BAB VI

MOTIVASI

Oleh Dr. Amaliyah, S.AB. M.M.

6.1 Pendahuluan

Salah satu tantangan terbesar yang dihadapi oleh setiap organisasi adalah pada pengelolaan sumber daya manusianya untuk menekan tingkat *turnover* karyawan. Tingkat *turnover* karyawan yang rendah memungkinkan organisasi untuk memfokuskan diri pada upaya pengembangan. Sebaliknya, tingginya *turnover* karyawan membuat perusahaan harus terus secara intens fokus menangani masalah karyawan, mulai dari perekrutan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, dan berbagai urusan lainnya, sehingga upaya perbaikan dan pengembangan perusahaan menjadi terhambat.

Masalah *turnover* karyawan yang tinggi dapat berakar pada beragam faktor, salah satunya karena rendahnya motivasi karyawan untuk bekerja dalam organisasi (Varma, 2017). Motivasi yang ada pada diri karyawan merupakan faktor penting yang dibutuhkan untuk mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya tidak hanya cenderung memiliki keinginan mengundurkan diri yang rendah, namun juga memiliki komitmen untuk melaksanakan tugas-tugasnya sebaik mungkin, dimana hal ini berdampak positif terhadap kinerja organisasi dan keberhasilan upaya pencapaian tujuan organisasi (Zameer et al., 2014).

Konsep motivasi pada Bab ini akan dijelaskan dalam beberapa bagian, dimulai dari definisi motivasi, teori-teori yang mendasari konstruk motivasi, dan integrasi teori motivasi. Penjelasan mengenai konsep motivasi dapat membantu praktisi akademisi maupun organisasi untuk lebih memahami karakteristik dari anggota organisasi dan mampu menggunakan informasi tersebut sebagai dasar pengambilan keputusan.

6.2 Definisi Motivasi

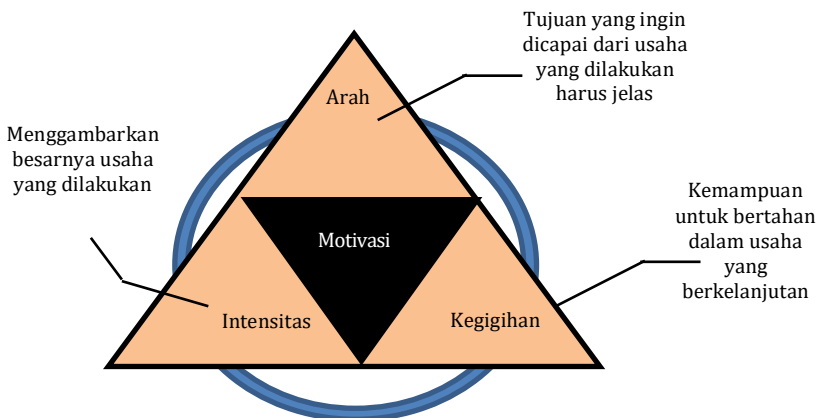
Seorang karyawan yang telah bekerja dalam suatu perusahaan selama sepuluh tahun mendadak merasakan rasa bosan yang teramat sangat. Rasa tersebut memang tidak sekali ini saja menyimpannya, namun intensitasnya belum pernah sebesar ini hingga membuatnya merasa berat melangkah kaki untuk masuk kerja. Setelah berpikir selama beberapa lama, karyawan tersebut akhirnya sampai pada kesimpulan penyebab munculnya rasa bosan dan malas bekerja yang dirasakan, yaitu keputusan perusahaan untuk memberikan gelar dan hadiah sebagai karyawan terbaik kepada rekan kerjanya, yang menurutnya hanya memiliki kinerja pas-pasan saja. Bahkan, apa yang telah diberikan oleh dirinya, prestasi yang dicapai, dan jam kerja yang telah ditempuhnya jauh lebih besar daripada rekan kerja yang memperoleh predikat karyawan terbaik tersebut. Kerja keras selama puluhan tahun seperti tidak ada artinya bagi perusahaan. Namun apa boleh buat, karena belum memiliki alternatif pekerjaan yang lain, maka karyawan tersebut dengan berat hati tetap menjalankan pekerjaannya, sambil sesekali mencoba mencari perusahaan lain yang barangkali menawarkan fasilitas yang lebih baik bagi dirinya.

Ilustrasi di atas merupakan sepenggal realita yang dapat terjadi pada setiap karyawan yang bekerja di perusahaan manapun. Dapat dikatakan jika karyawan tersebut sedang kehilangan motivasi untuk bekerja, yang apabila masalah ini dibiarkan berlanjut tanpa ada solusi, maka dapat berujung pada penurunan kinerja hingga terjadinya *turnover* karyawan. Motivasi merupakan salah satu faktor utama yang dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Sohail et al., 2014), kinerja karyawan (Zameer et al., 2014), dan kinerja organisasi (Dahie et al., 2015). Artinya, semakin tinggi motivasi kerja seorang karyawan, maka hal ini akan mendorong semakin tingginya kepuasan kerja, kinerja yang dimiliki, dan pada akhirnya dapat mendorong semakin meningkatnya kinerja organisasi.

Secara harfiah, motivasi berarti dorongan yang muncul pada diri seseorang untuk melakukan suatu hal demi dapat mencapai tujuan yang diinginkan, yang dilakukan secara sadar atau tidak

sadar. Menurut pengertian ini, maka orang yang termotivasi setidaknya memiliki dua hal pada dirinya, yaitu: 1) Tujuan yang ingin dicapai; dan 2) Keinginan kuat untuk mencapai tujuan tersebut. Dapat dipahami juga bahwa motivasi adalah bentuk perasaan yang dialami berdasarkan atas respon setelah mengetahui berbagai informasi mengenai hal yang dituju.

Motivasi dapat dipahami juga sebagai proses yang menggambarkan intensitas, arah, dan kegigihan upaya yang dilakukan individu untuk mencapai suatu tujuan. Intensitas merujuk pada besarnya usaha yang dilakukan, yang pada umumnya dianggap sebagai elemen yang paling menggambarkan motivasi yang ada pada diri seseorang. Elemen ini tidak dapat memberikan manfaat besar bagi organisasi atau bagi diri individu jika tidak disertai dengan arah yang jelas. Intensitas dan arah menuju tujuan yang jelas merupakan pembentuk utama dari motivasi, yang kemudian dilengkapi juga dengan elemen kegigihan yang menggambarkan kekuatan bertahan seseorang dalam proses yang berkelanjutan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, orang yang termotivasi tidak hanya menunjukkan usaha yang keras saja, namun juga kemampuan untuk terus mempertahankan usaha tersebut hingga dapat mencapai tujuannya (Stephen P. Robbins & Judge, 2017).



Gambar 6.1. Tiga Elemen Motivasi
(Stephen P. Robbins & Judge, 2017)

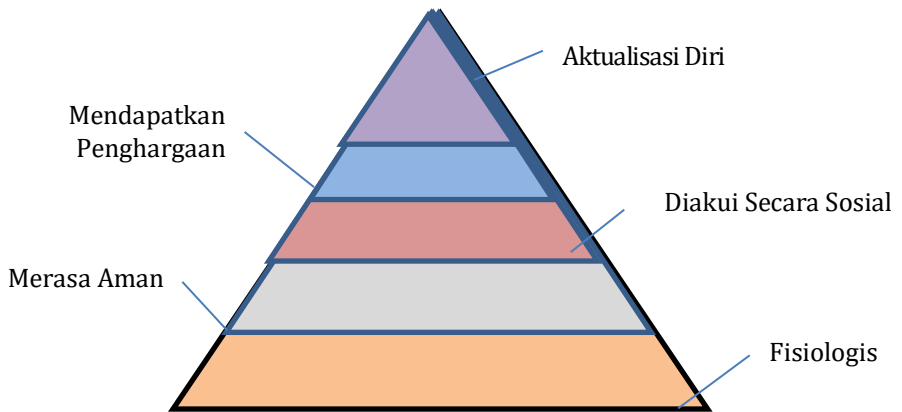
6.3 Teori-Teori Motivasi

Terdapat tiga teori motivasi yang dikembangkan pada tahun 1950-an, yaitu *Hierarchy Theory of Need*, *Two-Factor Theory*, dan *McClelland's Theory of Needs*. Masing-masing teori memiliki aspek tertentu yang ditekankan dalam bahasan tentang motivasi, yang kemudian dikembangkan menjadi beberapa cabang pemikiran dan konsep motivasi yang muncul pada tahun-tahun selanjutnya (Stephen P. Robbins & Judge, 2017).

1. *Hierarchy Theory of Need*

Teori ini dikembangkan oleh Maslow, yang menyatakan bahwa motivasi pada diri seseorang dapat terbentuk karena adanya lima tingkat kebutuhan dalam dirinya, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan keamanan, kebutuhan untuk mendapatkan pengakuan sosial, kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan, dan kebutuhan untuk aktualisasi diri.

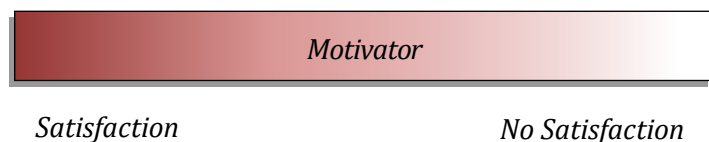
Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan tingkat pertama yang meliputi kebutuhan untuk makan, minum, tempat tinggal, berhubungan intim, dan berbagai kebutuhan fisik lainnya. Kebutuhan pada tingkat kedua adalah kebutuhan untuk mendapatkan perlindungan dari berbagai ancaman fisik maupun emosional. Selanjutnya, terdapat kebutuhan untuk mendapatkan pengakuan sosial, seperti kebutuhan untuk mendapatkan rasa sayang, penerimaan, atau pertemanan. Pada tingkat keempat terdapat kebutuhan untuk dihargai, yang mencakup penghargaan dari diri sendiri, seperti prestasi, menghormati diri sendiri; dan penghargaan dari faktor eksternal, seperti status sosial atau perhatian dari orang lain. Kebutuhan pada tingkat kelima adalah kebutuhan untuk aktualisasi diri yang mencakup kebutuhan untuk dapat bebas mengekspresikan diri, meniti karir yang diinginkan, atau memilih bidang ilmu yang sesuai dengan minat dan kemampuan diri.



Gambar 6.2 Hierarchy Theory of Need
Sumber: Robbins & Judge (2017)

2. *Two-Factor Theory*

Teori yang dikembangkan oleh Herzberg ini menyatakan bahwa motivasi yang dimiliki seseorang dapat menghantarkannya pada tercapainya kepuasan kerja. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki, maka semakin tinggi kepuasan kerja yang akan dicapai. Namun jika motivasi yang dimiliki rendah, maka orang tersebut tidak dapat merasakan kepuasan kerja. Pandangan Herzberg memiliki perbedaan dengan pandangan teori motivasi pada umumnya yang menggambarkan kepuasan dan ketidak-puasan dalam satu kontinum. Cara yang paling tepat untuk memotivasi seseorang adalah dengan memberikan dukungan berupa pemberian hadiah atas capaian target kerja yang dibebankan.

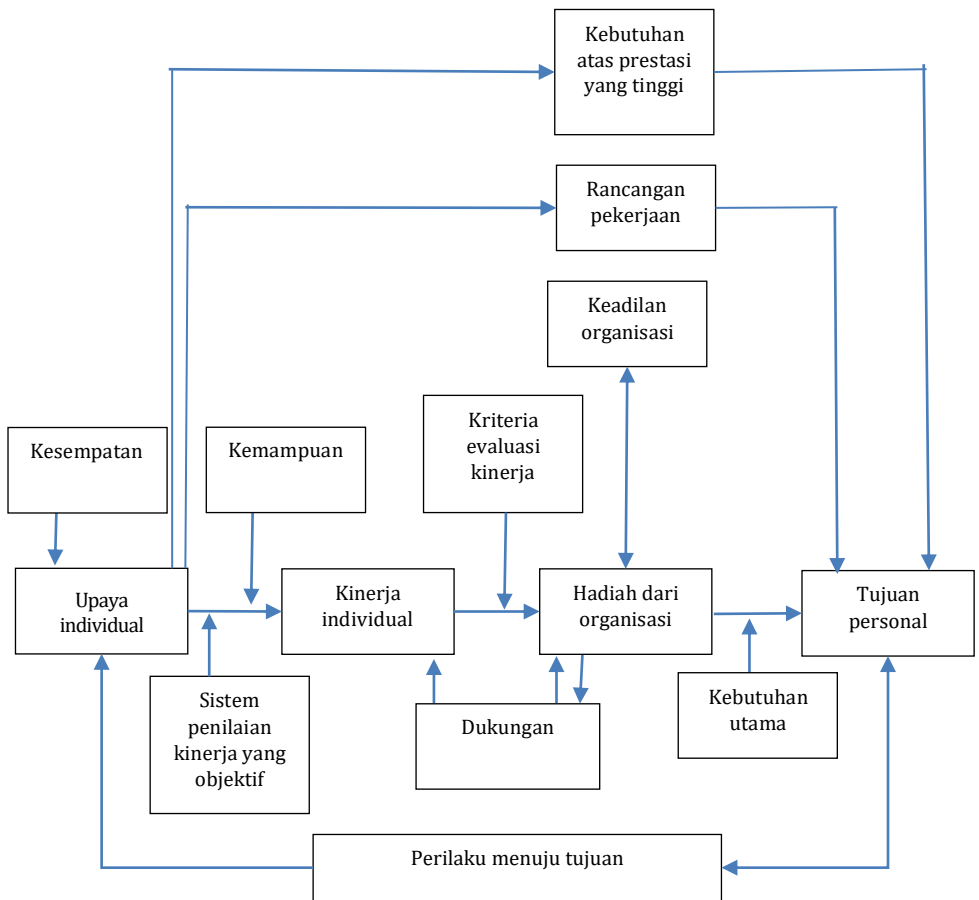


Gambar 6.3. Two-Factor Theory
Sumber: Robbins & Judge (2017)

3. *McClelland's Theory of Needs*

Teori yang dikembangkan oleh David McClelland ini menyatakan bahwa terdapat tiga jenis kebutuhan pada diri manusia yang menjadi dasar terbentuknya motivasi, yaitu kebutuhan atas prestasi, kebutuhan atas kekuatan, dan kebutuhan atas afiliasi. Kebutuhan atas prestasi adalah kebutuhan untuk memiliki kinerja yang semakin meningkat, untuk berprestasi dalam suatu hubungan, dan untuk mencapai standar tertentu. Kebutuhan atas kekuatan adalah kebutuhan untuk dapat menggerakkan orang lain sesuai dengan keinginan. Kebutuhan atas afiliasi adalah kebutuhan untuk terlibat dalam hubungan pertemanan.

Selain tiga teori klasik tersebut, terdapat juga teori motivasi kontemporer seperti *Self-Determination Theory*, *Goal-Setting Theory*, *Self-Efficacy Theory*, *Reinforcement Theory*, *Equity Theory*, dan *Expectancy Theory*. Robbins & Judge (2017) mengintegrasikan teori-teori motivasi tersebut dan menggambarkannya ke dalam model sebagai berikut:



Gambar 6.4. Integrasi Teori Motivasi
Sumber: Robbins & Judge (2017)

Menurut integrasi teori di atas, seseorang dengan berbagai kebutuhannya dapat berupaya mencapai tujuan dengan dua alternatif pola berdasarkan tingkat motivasinya. Pertama, dengan melalui pola umum yang mengharuskan seseorang dengan motivasi pada tingkat rata-rata untuk menempuh jalur yang panjang, yang harus melewati beragam tahapan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan seperti kebutuhan untuk mendapatkan dukungan, pengakuan, penilaian, evaluasi, dan lain-lain, hingga akhirnya dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Pola kedua melibatkan tingkat

motivasi yang tinggi, yang dimiliki oleh seseorang dengan kebutuhan atas prestasi. Kebutuhan ini memiliki tingkat prioritas utama melebihi kebutuhan-kebutuhan lainnya. Dengan kata lain, motivasi tinggi pada diri seseorang untuk memenuhi kebutuhan atas prestasi membuatnya menganggap pemenuhan terhadap kebutuhan lainnya menjadi tidak terlalu penting. Orang dengan motivasi demikian dapat juga beranggapan bahwa dengan prestasi tinggi yang dimiliki dan kemampuannya untuk mencapai tujuan akan menyebabkan terpenuhinya berbagai kebutuhan yang lainnya.

6.4 Memotivasi Karyawan

Karyawan akan berupaya bekerja dengan sebaik mungkin jika terdapat faktor-faktor yang dapat memotivasinya. Meskipun teori-teori klasik menyebutkan secara jelas bahwa faktor utama pendorong terciptanya motivasi adalah kebutuhan diri yang ingin dipenuhi, namun tidak dapat diabaikan juga realita bahwa karyawan semakin termotivasi untuk bekerja jika perusahaan memberikan janji-janji berupa pemberian hadiah jika target pekerjaan karyawan terpenuhi. Faktanya, janji perusahaan tersebut justru menjadi faktor yang paling dipertimbangkan karyawan ketika telah sampai pada titik terpenuhi kebutuhan pribadinya. Ketika orientasi bekerja bukan lagi untuk dapat memenuhi kebutuhan dasar, maka karyawan akan mengejar bonus, insentif, hadiah, atau apapun yang dijanjikan perusahaan jika target pekerjaannya terpenuhi.

Sistem evaluasi kinerja yang digunakan perusahaan, termasuk sistem insentif, penilaian kinerja, promosi jabatan, dan lain-lain, ditujukan untuk dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Sistem ini merupakan bagian dari konsep yang disebut *job design*, yang secara garis besar dapat diterapkan melalui beberapa metode, yaitu desain ulang pekerjaan (*job redesign*), pengaturan pekerjaan (*alternative work arrangements*), keterlibatan dan partisipasi karyawan (*employee involvement and participation*), pemberian hadiah (*using rewards to motivate employee*), pemberian benefit (*using benefits to motivate employees*), dan hadiah intrinsik (*using*

intrinsic rewards to motivate employee) (Stephen P. Robbins & Judge, 2017).

Metode pertama, yaitu desain ulang pekerjaan (*job redesign*), dilakukan dengan tujuan untuk menghilangkan rasa bosan karyawan dari melakukan pekerjaan yang sama sepanjang waktu. Metode ini juga memungkinkan karyawan untuk belajar banyak hal baru ketika dibebankan pekerjaan lain yang berbeda dari sebelumnya. Selain itu, pelaksanaan desain ulang pekerjaan juga terbukti mampu menurunkan tingkat *turnover* dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Metode kedua, yaitu pengaturan pekerjaan (*alternative work arrangements*), dilakukan dengan tujuan untuk memfasilitasi kebutuhan karyawan yang tidak terjadwal atau yang tidak dapat terpenuhi oleh jadwal kerja yang kaku. Dengan metode ini, maka karyawan dapat melakukan pertukaran jam kerja, mengambil cuti lebih awal, dan lain-lain dengan lebih mudah, meskipun tetap harus mengikuti prosedur yang ditetapkan perusahaan. Metode ini juga terbukti membuat karyawan merasa lebih nyaman dalam bekerja karena merasa bahwa perusahaan tidak mempersulit karyawan ketika terdapat kebutuhan penting yang harus dilakukan.

Metode ketiga, yaitu keterlibatan dan partisipasi karyawan (*employee involvement and participation*), dilakukan dengan tujuan untuk menciptakan komitmen karyawan dengan cara memberikan kesempatan pada karyawan untuk menyampaikan suaranya dan berperan dalam proses pengambilan keputusan. Karyawan yang diberikan kesempatan demikian cenderung merasa senang dan oleh karena itu dapat memiliki motivasi yang semakin tinggi. Pemberian peran dalam proses pengambilan keputusan dalam organisasi membuat karyawan merasa lebih memiliki kontrol terhadap kedudukannya dalam organisasi.

Metode keempat, yaitu pemberian hadiah (*using rewards to motivate employee*), dilakukan dengan tujuan untuk secara instan dan signifikan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Meskipun terdapat pandangan yang menyatakan bahwa metode ini bukan metode yang dapat mempertahankan motivasi dan kepuasan kerja karyawan dalam jangka panjang, namun

dengan pengelolaan dan strategi yang tepat, maka metode ini dapat benar-benar membuat karyawan menjadi sangat termotivasi. Namun demikian, perusahaan perlu untuk merancang prosedurnya secara matang terlebih dahulu untuk menghindari permasalahan yang mungkin muncul pada proses pemberian hadiah.

Metode kelima, yaitu pemberian benefit (*using benefits to motivate employees*), ditujukan untuk meningkatkan keterikatan karyawan dengan perusahaan. Jika metode pemberian hadiah utamanya digunakan dalam event tertentu, maka benefit tidak demikian. Perusahaan memberikan benefit dengan mempertimbangkan faktor yang lebih luas daripada hadiah, seperti masa kerja karyawan, loyalitas karyawan, atau ketika karyawan berhasil memenuhi persyaratan yang ditetapkan perusahaan. Pemberian benefit biasanya dilakukan dalam kerangka program benefit yang disosialisasikan kepada karyawan pada proses penerimaan dan evaluasi karyawan.

Metode keenam, yaitu hadiah intrinsik (*using intrinsic rewards to motivate employee*), yang ditujukan untuk menumbuhkan motivasi karyawan melalui pendekatan yang sifatnya lebih emosional, seperti dengan memberikan pujian atas sikap karyawan, kedisiplinan karyawan, atau atas usaha keras karyawan yang telah sepanjang hari bekerja di perusahaan. Metode ini secara sekilas memang terlihat biasa saja, dan terkesan terlalu sederhana untuk dapat disebut sebagai metode. Namun demikian, implementasi metode ini terbukti benar-benar mampu menciptakan kedekatan antara perusahaan dan karyawan, sehingga karyawan merasa menjadi bagian penting dari perusahaan, dan oleh karena itu, karyawan menjadi termotivasi untuk bekerja sebaik mungkin.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1975). Belief, Attitude, Intention, and Behavior. *An Introduction to Theory and Research*, 129–385.
- Ajzen, Icek. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behaviora and Human Decision Processes*, 50, 179–211.
- Christian, F. (2018). Leadership and motivation to performance employee in Papua Province. *International Journal Economics Management and Social Science*, 1(1), 17–23.
- Dahie, A. M., Jim'ale, M. M., & Ali, A. Y. S. (2015). Employee Motivation and Organizational Performance: Empirical Evidence from Secondary Schools in Mogadishu-Somalia. *Academic Research International*, 6(5), 69–83.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356.
- Nuckcheddy, A. (2018). The Effect of Personality on Motivation and Organisational Behaviour. *Psychology and Behavioral Science International Journal*, 9(2), 1–5.
- Oh, I., Wang, G., & Mount, M. K. (2011). Validity of Observer Ratings of the Five-Factor Model of Personality Traits: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 762–773.
- Robbins, Stephen P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior: seventeenth edition*. Pearson Education Limited.
- Sohail, A., Safdar, R., Saleem, S., Ansar, S., & Azeem, M. (2014). Effect of Work Motivation and Organizational Commitment on Job Satisfaction: (A Case of Education Industry in Pakistan). *Global Journal If Management and Business Research: A Administration and Management*, 14(6), 41–46.
- Varma, C. (2017). Importance of employee motivation & job satisfaction for organizational performance. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 6(2), 10–20.

- Winardi, J. (2019). *Manajemen perilaku organisasi*. Kencana.
- Zameer, H., Ali, S., Nisar, W., & Amir, M. (2014). The impact of motivation on the employee's performance in beverage industry of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4(1), 293–298.
- Zhang, K. (2018). Theory of Planned Behavior: Origins, Development and Future Direction. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 7(5), 76–83.

BAB VII

DINAMIKA KELOMPOK DAN KERJASAMA TIM

Oleh Muhammad Umar A

7.1 Pendahuluan

Manusia adalah makhluk sosial yang saling membutuhkan satu dengan yang lainnya. Manusia tidak dapat hidup tanpa bantuan orang lain, merupakan suatu konsesus mutlak dan tertanam dalam benak setiap insan sehingga ini dapat dikatakan bahwa manusia tidak mampu bertahan hidup sendiri (Hadi, 2017). Sejak dilahirkan ke dunia sampai meninggal dunia, manusia selalu terlibat dalam interaksi. Oleh karena itu manusia cenderung melakukan interaksi dan kerjasama satu dengan yang lainnya untuk mempermudah mencapai tujuan (Fitri, 2015).

Kumpulan manusia yang memiliki tujuan bersama, harapan bersama, kegiatan bersama, norma yang disepakati bersama secara umum disebut dengan kelompok. Kelompok adalah sekumpulan orang atau individu yang terorganisir, dengan kesamaan kegiatan dan tujuan yang sama sehingga tujuan dari kelompok ditentukan bersama-sama. Sedangkan dinamika kelompok merupakan suatu metode dan proses yang bertujuan untuk meningkatkan nilai kerjasama kelompok untuk menumbuhkan dan membangun kelompok semula terdiri dari kumpulan individu yang belum saling mengenal satu sama lain menjadi satu kesatuan kelompok dengan tujuan, satu norma, dan cara penyampaian yang disepakati bersama (Muhammad, 2016).

7.2 Konsep Dinamika Kelompok

7.2.1 Sejarah Terbentuknya Dinamika Kelompok

Sejarah munculnya dinamika kelompok (Yusliyadi & Norhadi, 2020) dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Zaman Yunani

Pada masa ini berkembang ajaran Plato, bahwa daya-daya pada individu tercermin dalam struktur masyarakat dengan karakteristik yang berbeda satu sama lain. Masing-masing struktur masyarakat tersebut merupakan kelompok yang terpisah satu sama lain dan tiap-tiap golongan memiliki norma yang berfungsi sebagai pemersatu dan pedoman dalam interaksi sosial antar anggota masing-masing golongan. Pada masa ini ikatan persatuan dan interaksi sosial terjalin dengan kuat, sehingga masing-masing golongan dapat mempertahankan kesatuannya dan tidak terpecah-pecah dalam kelompok/golongan yang lebih kecil.

b. Zaman Liberalisme

Pengaruh cara berfikir bebas mengakibatkan individu bebas menentukan segala sesuatu bagi dirinya dan tiap individu tidak dapat menentukan individu lain dalam kehidupan. Kebebasan ini justru membawa malapetaka pada individu, karena individu merasa tidak mempunyai pedoman dalam kehidupan, sehingga mereka merasa tidak memiliki kepastian. Kondisi tersebut membuat individu merasa ketakutan, sehingga berbagai cara mereka tempuh untuk menghilangkan ketakutan dan memperoleh pedoman dalam menjalani hidup. Gagasan individu yang muncul pada saat itu adalah mengadakan perjanjian sosial antara sesamanya dan hal tersebut dirumuskan dalam *Leviathan* atau Negara yang diharapkan dapat menjamin hidup mereka.

c. Zaman Ilmu Jiwa Bangsa-bangsa

Pada masa ini Moritz Lazarus dan Stanley Hall memelopori untuk mengadakan suatu penyelidikan terhadap bangsa primitif yang memiliki ciri khas di dalam kehidupannya. Penyelidikan dilakukan terhadap adat dan bahasa rakyat dan hubungannya dengan tingkah laku masyarakat primitif. Hasil penyelidikan, pengaruh adat dan bahasa menimbulkan homogenitas pada masyarakat sehingga setiap sikap dan tingkah laku anggota masyarakat tidak berbeda satu sama lain. Hal ini disebabkan karena adat dan bahasa rakyat menimbulkan kesamaan psikologi, dan ini tercermin dalam

tingkah laku. Teori ini berkembang, bahwa setiap masyarakat yang mempunyai kesamaan psikologi menjadi suku bangsa tertentu, lengkap dengan kepribadian masing-masing.

d. Zaman Gerakan Massa

Adanya bentuk pemerintahan otokrasi dengan segala bentuk penekanannya mengakibatkan masyarakat menunjukkan pergolakan untuk membebaskan diri dan membentuk pemerintahan yang diinginkan. Gerakan massa ini mendorong Gustave Le Bon melakukan penyelidikan secara intensif dan mendalam pada gerakan massa. Hasil penyelidikan menunjukkan bahwa dalam gerakan massa timbul apa yang dinamakan sugesti, yang mengakibatkan gerakan massa tersebut dalam setiap individu kehilangan kontrol diri terhadap mereka. Apabila ditinjau, massa yang memiliki gerakan sedemikian hebat, tentu massa tersebut mempunyai anggota, norma, pimpinan dan tujuan yang hal ini tidak ubahnya seperti bentuk suatu kelompok.

e. Zaman Psikologi Sosial

Penyelidikan terhadap massa memberikan motivasi kepada ahli untuk mengadakan penyelidikan lebih mendalam terhadap massa, meskipun risikonya besar. Pada abad ke-20, para ahli mengubah arah penyelidikannya dan mereka lebih tertarik untuk mengadakan penyelidikan terhadap gejala-gejala psikis dalam situasi tertentu. Edward A. Ross mengadakan penyelidikan terhadap hubungan psikis antara individu dengan lingkungannya. Dalam meninjau situasi sosial maka situasi tersebut adalah situasi yang mengakibatkan berkumpulnya sejumlah individu pada saat tertentu. Hal ini tidak berbeda dengan anggapan bahwa situasi sosial berarti membawa pula adanya kelompok.

f. Zaman Dinamika Kelompok

Erich Fromm mengawali kegiatan penyelidikannya yang disusun dalam buku *Escape From Freedom* untuk menunjukkan perlunya individu bekerja sama dengan individu lain, hingga timbul solidaritas dalam kehidupannya. Hal ini disebabkan karena terdorong oleh adanya keinginan

individu untuk memperoleh kepastian dalam kehidupan ketika hasrat kepastian ini hanya diperoleh apabila masing-masing individu memiliki rasa solidaritas. Moreno mengemukakan bahwa perlunya kelompok-kelompok kecil seperti keluarga, regu kerja, regu belajar, ketika di dalam kelompok itu terdapat suasana saling menolong, hingga kohesi menjadi kuat, dan kelompok yang makin kuat kohesinya, makin kuat moralnya. Kurt Lewin menyimpulkan bahwa tingkah laku individu sangat dipengaruhi oleh kelompok yang menjadi anggotanya. Jadi jelaslah bahwa kelompok itu memang benar-benar mempunyai pengaruh terhadap kehidupan individu.

7.2.2 Definisi Dinamika Kelompok

Dinamika adalah sesuatu yang mengandung arti tenaga kekuatan, selalu bergerak, berkembang dan dapat menyesuaikan diri secara memadai terhadap keadaan. Dinamika juga berarti adanya interaksi dan interdependensi antara anggota kelompok dengan kelompok secara keseluruhan. Keadaan ini dapat terjadi karena selama ada kelompok, semangat kelompok (*group spirit*) terus-menerus ada dalam kelompok itu, oleh karena itu kelompok tersebut bersifat dinamis, artinya setiap saat kelompok yang bersangkutan dapat berubah (Kandiah et al., 2016).

Kelompok adalah kumpulan orang-orang yang merupakan kesatuan sosial yang mengadakan interaksi yang intensif dan mempunyai tujuan bersama. Interaksi antar anggota kelompok dapat menimbulkan kerja sama apabila masing-masing anggota kelompok (Mardiyan, 2018) yaitu:

- a. Mengerti akan tujuan yang dibebankan di dalam kelompok tersebut
- b. Adanya saling menghomati di antara anggota-anggotanya
- c. Adanya saling menghargai pendapat anggota lain
- d. Adanya saling keterbukaan, toleransi dan kejujuran di antara anggota kelompok

Ada beberapa kelompok mempunyai karakteristik (Mardiyan, 2018) sebagai berikut:

1. Terdiri dari dua orang atau lebih

2. Berinteraksi satu sama lain
3. Saling membagi beberapa tujuan yang sama
4. Melihat dirinya sebagai suatu kelompok

Dinamika kelompok merupakan suatu kelompok yang terdiri dari dua atau lebih individu yang memiliki hubungan psikologi secara jelas antara anggota satu dengan yang lain yang dapat berlangsung dalam situasi yang dialami secara bersama. Dinamika kelompok juga dapat didefinisikan sebagai konsep yang menggambarkan proses kelompok yang selalu bergerak, berkembang dan dapat menyesuaikan diri dengan keadaan yang selalu berubah-ubah. Dinamika kelompok mempunyai beberapa tujuan (Ri et al., 2020), antara lain:

1. Membangkitkan kepekaan diri seorang anggota kelompok terhadap anggota kelompok lain, sehingga dapat menimbulkan rasa saling menghargai
2. Menimbulkan rasa solidaritas anggota sehingga dapat saling menghormati dan saling menghargai pendapat orang lain
3. Menciptakan komunikasi yang terbuka terhadap sesama anggota kelompok
4. Menimbulkan adanya i'tikad yang baik diantara sesama anggota kelompok.

Proses dinamika kelompok mulai dari individu sebagai pribadi yang masuk ke dalam kelompok dengan latar belakang yang berbeda-beda, belum mengenal antar individu yang ada dalam kelompok. Mereka membeku seperti es. Individu yang bersangkutan akan berusaha untuk mengenal individu yang lain. Es yang membeku lama-kelamaan mulai mencair, proses ini disebut sebagai "*ice breaking*". Setelah saling mengenal, dimulailah berbagai diskusi kelompok, yang kadang diskusi bisa sampai memanas, proses ini disebut "*storming*". *Storming* akan membawa perubahan pada sikap dan perilaku individu, pada proses ini individu mengalami "*forming*". Dalam setiap kelompok harus ada aturan main yang disepakati bersama oleh semua anggota kelompok dan pengatur perilaku semua anggota kelompok, proses ini disebut "*norming*". Berdasarkan aturan inilah individu dan kelompok melakukan berbagai kegiatan, proses ini disebut "*performing*" (Ningrum, 2012).

7.2.3 Fungsi Dinamika Kelompok

Dinamika kelompok merupakan kebutuhan bagi setiap individu yang hidup dalam sebuah kelompok. Fungsi dari dinamika kelompok (Hadi, 2017) itu antara lain:

1. Membentuk kerjasama saling menguntungkan dalam mengatasi persoalan hidup. (Bagaimanapun manusia tidak bisa hidup sendiri tanpa bantuan orang lain).
2. Memudahkan segala pekerjaan. (Banyak pekerjaan yang tidak dapat dilaksanakan tanpa bantuan orang lain)
3. Mengatasi pekerjaan yang membutuhkan pemecahan masalah dan mengurangi beban pekerjaan yang terlalu besar sehingga selesai lebih cepat, efektif dan efisien. (pekerjaan besar dibagi-bagi sesuai bagian kelompoknya masing-masing / sesuai keahlian)
4. Menciptakan iklim demokratis dalam kehidupan masyarakat (setiap individu bisa memberikan masukan dan berinteraksi dan memiliki peran yang sama dalam masyarakat)

7.2.4 Jenis-Jenis Dinamika Kelompok

Jenis dari dinamika kelompok (Hadi, 2017) itu antara lain:

- a. Kelompok Primer
Merupakan kelompok yang didalamnya terjadi interaksi sosial yang anggotanya saling mengenal dekat dan berhubungan erat dalam kehidupan. Sedangkan menurut Goerge Homans kelompok primer merupakan sejumlah orang yang terdiri dari beberapa orang yang sering berkomunikasi dengan lainnya sehingga setiap orang mampu berkomunikasi secara langsung (bertatap muka) tanpa melalui perantara. Misalnya: keluarga, RT, kawan sepermainan, kelompok agama dan lain-lain.
- b. Kelompok Sekunder
Jika interaksi sosial terjadi secara tidak langsung, berjauhan, dan sifatnya kurang kekeluargaan. Hubungan yang terjadi biasanya bersifat lebih objektif. Misalnya: partai politik, perhimpunan serikat kerja dan lain-lain.
- c. Kelompok Formal
Kelompok ini ditandai dengan adanya peraturan atau Anggaran Dasar (AD), Anggaran Rumah Tangga (ART) yang ada.

Anggotanya diangkat oleh organisasi. Contoh dari kelompok ini adalah semua perkumpulan yang memiliki AD/ART.

d. **Kelompok Informal**

Merupakan suatu kelompok yang tumbuh dari proses interaksi, daya tarik, dan kebutuhan-kebutuhan seseorang. Keanggotaan kelompok biasanya tidak teratur dan keanggotaan ditentukan oleh daya tarik bersama dari individu dan kelompok. Kelompok ini terjadi pembagian tugas yang jelas tapi bersifat informal dan hanya berdasarkan kekeluargaan dan simpati. Misalnya: kelompok arisan.

7.2.5 Pembentukan Dinamika Kelompok

Pembentukan kelompok dilakukan dengan menentukan kedudukan masing-masing anggota (siapa yang menjadi ketua atau anggota). Interaksi yang terjadi suatu saat akan memunculkan perbedaan antara individu satu dengan lainnya sehingga timbul perpecahan atau konflik (Ningrum, 2012). Perpecahan yang terjadi biasanya bersifat sementara karena kesadaran arti pentingnya kelompok tersebut, sehingga anggota kelompok berusaha menyesuaikan diri demi kepentingan bersama. Akhirnya setelah terjadi penyesuaian, perubahan dalam kelompok mudah terjadi. Langkah proses pembentukan tim diawali dengan pembentukan kelompok (Siregar, 2016), dalam proses selanjutnya didasarkan adanya hal-hal berikut :

a. **Persepsi**

Pembagian kelompok didasarkan pada tingkat kemampuan intelegensi yang dilihat dari pencapaian akademis. Misalnya terdapat satu atau lebih punya kemampuan intelektual, atau yang lain memiliki kemampuan bahasa yang lebih baik. Dengan demikian diharapkan anggota yang memiliki kelebihan tertentu bisa menginduksi anggota lainnya.

b. **Motivasi**

Pembagian kekuatan yang berimbang akan memotivasi anggota kelompok untuk berkompetisi secara sehat dalam mencapai tujuan kelompok. Perbedaan kemampuan yang ada pada setiap kelompok juga akan memicu kompetisi internal secara sehat. Dengan demikian dapat memicu

anggota lain melalui transfer ilmu pengetahuan agar dapat memotivasi diri untuk maju.

c. Tujuan

Terbentuknya kelompok karena memiliki tujuan untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas kelompok atau individu.

d. Organisasi

Pengorganisasian dilakukan untuk mempermudah koordinasi dan proses kegiatan kelompok. Dengan demikian masalah kelompok dapat diselesaikan secara lebih efisien dan efektif.

e. Independensi

Kebebasan merupakan hal penting dalam dinamika kelompok. Kebebasan disini merupakan kebebasan setiap anggota untuk menyampaikan ide, pendapat, serta ekspresi selama kegiatan. Namun demikian kebebasan tetap berada dalam tata aturan yang disepakati kelompok.

f. Interaksi

Interaksi merupakan syarat utama dalam dinamika kelompok, karena dengan interaksi akan ada proses transfer ilmu dapat berjalan secara horizontal yang didasarkan atas kebutuhan akan informasi tentang pengetahuan tersebut.

7.2.6 Pertumbuhan dan Perkembangan Dinamika Kelompok

Terbentuknya kelompok karena adanya persamaan dalam kebutuhan akan berkelompok, dimana individu memiliki potensi dalam memenuhi kebutuhan dan setiap individu memiliki keterbatasan, sehingga individu akan meminta atau membutuhkan bantuan individu yang lain untuk mengatasinya (Muhammad, 2016).

Kelompok merupakan tujuan yang diharapkan dalam proses dinamika kelompok, karena jika hal tersebut tercapai, maka dapat dikatakan salah satu tujuan proses transformasi dapat berjalan dengan baik. Indikator yang dijadikan pedoman untuk mengukur tingkat perkembangan kelompok (Muhammad, 2016) adalah sebagai berikut:

1. Adaptasi

Setiap individu terbuka untuk memberi dan menerima informasi yang baru. Setiap kelompok, tetap selalu terbuka untuk menerima peran baru sesuai dengan hasil dinamika kelompok tersebut. Di samping itu proses adaptasi juga berjalan dengan baik yang ditandai dengan kelenturan setiap anggota untuk menerima ide, pandangan, norma dan kepercayaan anggota kelompok lain tanpa merasa integritasnya terganggu

2. Pencapaian tujuan

Setiap anggota mampu menunda kepuasan dan melepaskan ikatan dalam rangka mencapai tujuan bersama, mampu membina dan memperluas pola, serta individu mampu terlibat secara emosional untuk mengungkapkan pengalaman, pengetahuan dan kemampuannya.

3. Perkembangan kelompok

Perkembangan kelompok dapat didukung oleh bagaimana komunikasi dalam kelompok. Perkembangan kelompok dibagi menjadi tiga tahap, yaitu:

- a. Tahap Pra Afiliasi. Tahap permulaan dengan diawali adanya pengenalan dimana semua individu akan saling mengenal satu dengan yang lain, kemudian berkembang menjadi kelompok yang sangat akrab dengan mengenal sifat dan nilai masing-masing anggota.
- b. Tahap Fungsional. Tahap ini tumbuh ditandai adanya perasaan senang antara satu dengan yang lain, tercipta homogenitas, kecocokan dan kekompakan dalam kelompok. Maka akan terjadi pembagian dalam menjalankan fungsi kelompok.
- c. Tahap Disolusi. Tahap ini terjadi apabila keanggotaan kelompok sudah mempunyai rasa tidak membutuhkan lagi dalam kelompok, tidak tercipta kekompakan karena perbedaan pola hidup, sehingga percampuran yang harmonis tidak terjadi dan akhirnya terjadi pembubaran kelompok.

Perkembangan kelompok sebenarnya banyak dikemukakan (Ri et al., 2020) mengemukakan perkembangan kelompok ke dalam tiga fase, yaitu:

1. Fase Orientasi

Individu masih mencari/dalam proses penerimaan dan menemukan persamaan serta perbedaan satu dengan lainnya. Pada tahap ini belum dapat terlihat sebagai kesatuan kelompok, tapi masih tampak individual.

2. Fase Bekerja

Anggota sudah mulai merasa nyaman satu dengan lainnya, tujuan kelompok mulai ditetapkan. Keputusan dibuat melalui mufakat daripada *voting*. Perbedaan yang ada ditangani dengan adaptasi satu sama lainnya dan pemecahan masalah daripada dengan konflik. Ketidaksetujuan diselesaikan secara terbuka.

3. Fase Terminasi

Fokus pada evaluasi dan merangkum pengalaman kelompok. Ada perubahan perasaan dari sangat frustrasi dan marah menjadi sedih atau puas, tergantung pada pencapaian tujuan dan pembentukan kelompok (kesatuan kelompok)

Menurut (Palupi et al., 2015) membagi perkembangan kelompok dalam 6 fase, dimana terdapat perbedaan perilaku tim dan perilaku pemimpin sebagai berikut:

1. *Orientation*. Ragu, belum familiar, belum saling percaya, belum ada partisipasi. Mendefinisikan misi kelompok, tipenya masih memberi instruksi, membuat skema tujuan
2. *Forming*. Menerima satu sama lain, belajar ketrampilan komunikasi, mulai termotivasi. Rencana/fokus pada masalah, *role model* yang positif, mendorong adanya partisipasi
3. *Storming*. Semangat tim berkembang, mulai membangun kepercayaan, konflik mungkin muncul, terkadang tidak sabar dan frustrasi. Evaluasi gerakan kelompok, fokus pada tujuan, penyelesaian konflik, menentukan tujuan
4. *Norming*. Kenyamanan meningkat, identifikasi tanggung jawab, interaksi tim efektif, resolusi konflik. Fokus pada tujuan, menyertai proses, memberikan dorongan pada tim

5. *Performing*. Tujuan yang jelas, adanya kohesi/kesatuan, pemecahan masalah. Beraksi seperti anggota kelompok, dorongan meningkatkan tanggung jawab, mengukur hasil
6. *Terminating*. Anggota tersebar, tim akhirnya mencapai tujuan. Perayaan dan penghargaan, memperkuat kesuksesan.

7.2.7 Keunggulan dan Kelemahan Dinamika Kelompok

Dalam proses dinamika kelompok terdapat faktor yang menghambat maupun memperlancar proses tersebut yang dapat berupa kelebihan maupun kekurangan dalam kelompok tersebut (Palupi et al., 2015).

1. Kelebihan dinamika Kelompok
 - a. Keterbukaan antar anggota kelompok untuk memberi dan menerima informasi dan pendapat anggota yang lain.
 - b. Kemauan anggota kelompok untuk mendahulukan kepentingan kelompoknya dengan menekan kepentingan pribadi demi tercapainya tujuan kelompok
 - c. Kemampuan secara emosional dalam mengungkapkan kaidah dan norma yang telah disepakati kelompok.

2. Kekurangan Kelompok

Kelemahan pada kelompok bisa disebabkan karena waktu penugasan, tempat atau jarak anggota kelompok yang berjauhan yang dapat mempengaruhi kualitas dan kuantitas pertemuan.

7.3 Kerja Sama Tim

Team work bisa diartikan sebagai kerja tim atau kerjasama, *team work* atau kerja sama tim merupakan bentuk kerja kelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai misi yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien (Kadafi, 2010). Harus disadari bahwa *team work* merupakan peleburan berbagai pribadi yang menjadi satu pribadi untuk mencapai tujuan bersama. Sebuah tim itu sangat membutuhkan kemauan untuk saling

bergandengan-tangan menyelesaikan pekerjaan. Bisa jadi satu orang tidak menyelesaikan pekerjaan atau tidak ahli dalam pekerjaan A, namun dapat dikerjakan oleh anggota tim lainnya. Inilah yang dimaksudkan dengan kerja tim, beban dibagi untuk satu tujuan bersama serta saling melengkapi antar sesama (Imron & Suhardi, 2019).

Saling mengerti dan mendukung satu sama lain merupakan kunci kesuksesan dari *team work* (Lawasi & Triatmanto, 2017). Jangan pernah mengabaikan pengertian dan dukungan ini. Meskipun sering terjadi perbedaan pemahaman serta perselisihan antar pribadi, namun dalam tim harus segera menyingkirkannya terlebih dahulu. Bila tidak kehidupan dalam tim jelas akan terganggu, bahkan dalam satu tim bisa jadi berasal dari latar belakang divisi yang berbeda yang terkadang menyimpan pula perselisihan. Oleh karena itu sangatlah penting untuk menjunjung tinggi kesadaran akan kebersamaan sebagai anggota tim di atas segalanya (Lawasi & Triatmanto, 2017).

Sementara untuk membentuk dan membangun *team work* yang solid, tentu tidak semudah kita membalikan telapak tangan, *team work* yang solid akan menciptakan hasil yang maksimal dalam suatu tim tersebut (Kadafi, 2010).

DAFTAR PUSTAKA

- Fitri, A. D. (2015). Critical Incidents Dalam Dinamika Kelompok Tutorial. *Critical Incidents Dalam Dinamika Kelompok Tutorial*, 3(2), 152–163.
- Hadi, S. (2017). Dinamika Kelompok. *Bursa Mahasiswa Offset*, 1–263.
- Imron, & Suhardi. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim, Dan Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Dan Dampaknya Kepada Kinerja Pegawai. *JEM: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen STIE Pertiba Pangkalpinang*, 5(1), 64–83.
- Kadafi, M. (2010). Pentingnya Kerjasama Tim dan Orientasi Hasil Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Eksis*, 6(2), 1521–1525.
- Kandioh, F. B., Lumolos, J., & Kaunang, M. (2016). Jurnal Ilmu Sosial & Pengelolaan Sumberdaya Pembangunan Edisi XX (Januari-Februari 2016) Volume 3 Program Pascasarjana Universitas Sam Ratulangi. *Jurnal Ilmu Sosial & Pengelolaan Sumberdaya Pembangunan*, 3(April), 103–113.
- Lawasi, E. S., & Triatmanto, B. (2017). Pengaruh Komunikasi, Motivasi, Dan Kerjasama Tim Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(1). <https://doi.org/10.26905/jmdk.v5i1.1313>
- Mardiyan, I. T. (2018). Layanan Khusus Peserta Didik Sebagai Penguat Manajemen Pendidikan Insy. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 3, 5–24.
- Muhammad, A. S. (2016). *Perilaku Organisasi*. <https://scholar.google.co.id/citations?user=ISvC8YYAAAAJ&hl=id>
- Ningrum, E. (2012). *Interaksi Sosial Modul 9*.
- Palupi, Y., Maarif, S., & Affandi, J. (2015). Efektivitas Pelaksanaan Program Dinamika Kelompok Dengan Metode Outbound Pada Diklat Fungsional Auditor Di Pusdiklatwas Bpkp. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 3(1), 23–34.

<https://doi.org/10.17358/jabm.3.1.23>

- Ri, K. P., Pendidikan, B., Pelatihan, D. A. N., Kepala, K., Pendidikan, B., Pelatihan, D. A. N., & Jakarta, D. D. I. (2020). Bahan pembelajaran dinamika kelompok. *Kementerian Pertahanan Ri Badan Pendidikan Dan Pelatihan*, 52.
- Siregar, A. S. S. (2016). Interaksi Komunikasi Organisasi. *Perspektif*, 2(1), 27–40. <https://doi.org/10.31289/perspektif.v2i1.105>
- Yusliyadi, & Norhadi, A. (2020). Dinamika Kelompok Dalam Pendidikan Perspektif Syaikh Al-Zarnuji. *Al-Fikrah*, 3, 17. [file:///D:/Documents/Downloads/59-Article Text-330-1-10-20200912.pdf](file:///D:/Documents/Downloads/59-Article%20Text-330-1-10-20200912.pdf)

BAB VIII

KONFLIK DAN NEGOSIASI

Oleh Dr. Ir. Mulyati, M.M.

8.1 Pendahuluan

Organisasi sebagai wadah tempat berkumpul dan saling berinteraksi untuk mencapai visi dan misi organisasi. Dalam kehidupan manusia tidak akan terlepas dengan berbagai macam masalah. Konflik biasanya terjadi akibat masalah komunikasi, hubungan individu dan struktur organisasi. Ketidak sesuaian antara dua orang anggota atau kelompok organisasi yang timbul karena adanya perbedaan status, tujuan, nilai dan persepsi. Konflik memiliki pengertian yang berbeda-beda, demikian juga para ahli dalam memberikan definisi konflik tidak ada yang sama karena sudut pandang mereka berbeda. Kata konflik dalam kamus besar bahasa Indonesia, konflik diartikan sebagai perselisihan, percekocan atau pertentangan (Fajar, 2016).

Seiring berjalannya waktu di dalam organisasi kerap terjadi permasalahan antara individu dengan kelompok akibat adanya konflik yang terselubung. Baik konflik secara internal maupun konflik eksternal. Terkadang konflik terjadi hanya disebabkan persoalan kecil atau remeh. Mekanisme ataupun manajemen konflik yang diambil pun sangat menentukan posisi organisasi sebagai lembaga yang menjadi payungnya. Kebijakan dan metode komunikasi yang diambil sangat memengaruhi berlangsungnya sebuah organisasi dalam mempertahankan anggota dan segenap komponen di dalamnya (Zumaeroh, 2010).

Kompleksitas lain adalah sehubungan dengan sumber daya manusia. Seperti kita ketahui bahwa sehubungan dengan sumber daya manusia ini dapat diidentifikasi pula berbagai kompleksitas seperti jabatan, tugas, kedudukan dan status, hak, wewenang dan lain-lain (Fajar, 2016). Kompleksitas tersebut dapat merupakan sumber potensial terjadinya konflik dalam organisasi, terutama

konflik yang berasal dari SDM yang memiliki berbagai latar belakang yang berbeda. Demikian halnya mempunyai tujuan yang berbeda dan motivasi dalam bekerja. Seorang pimpinan yang ingin memajukan organisasi harus memahami faktor-faktor penyebab timbulnya konflik, baik konflik di dalam individu, konflik dalam kelompok dan konflik antar kelompok. Pemahaman terhadap faktor tersebut akan lebih memudahkan dalam menyelesaikan konflik yang terjadi dan dapat disalurkan ke arah perkembangan yang positif. Konflik dalam organisasi sering dilihat sebagai sesuatu yang lumrah terjadi, termasuk para pemimpin organisasi. Kebanyakan manajer yang terlibat dalam negosiasi tidak menyukai konflik disaat negosiasi berlangsung. Karena penanganan yang dilakukan pun cenderung diarahkan kepada peredaman konflik.

Seiring berkembangnya kebutuhan, cepatnya mobilitas kehidupan, banyak dijumpai orang yang tidak sanggup bertahan menghadapi kegagalan-kegagalan yang terjadi dalam kehidupannya, bahkan tak luput mereka yang berhasil pun terkadang hanyut, takut kegagalan akan menimpanya. Orang-orang yang gagal, tertimpa masalah, persoalan yang rumit dan musibah, tidak mampu menghadapi dan menerima dengan sabar dan tawakal lantas keluh kesah dan memakai obat penenang bahkan jenis narkotika pun menjadi semacam obat penawar kegelisahannya, walaupun itu tak membuatnya mengubah keadaan menjadi lebih baik. Namun sebaliknya, membuat dia semakin tenggelam dalam kegagalan. Lalu timbulah penyakit dan masalah baru dalam dirinya yaitu penyakit stres. Stres kerap melanda dalam kehidupan manusia, terlebih di saat era globalisasi yang tidak bisa dibendung lagi, turut andil dalam kehidupan manusia. Akibat globalisasi terjadilah kesibukan baik pada pekerjaan maupun keluarga seolah-olah tak ada akhirnya (Syamsul and Mulyati, 2021).

Berbagai masalah yang sering terjadi di dalam kehidupan terkadang membuat kita merasa terbebani dan menjadi stress. Stres memang suatu hal yang sulit dihindari, tapi bukan berarti hal tersebut tidak bisa diatasi. Selama kita hidup stres tidak akan pernah bisa dihindari. Begitu juga dengan konflik, tidak satu masyarakat pun yang tidak pernah mengalami konflik antar

anggotanya atau dengan kelompok masyarakat lainnya, konflik hanya akan hilang bersamaan dengan hilangnya masyarakat itu sendiri (Muspawi, 2014). Konflik dilatar belakangi oleh adanya perbedaan dalam hal nilai, tujuan, status dan lain-lain. Terlepas dari faktor yang melatarbelakangi terjadinya suatu konflik, gejala yang mengemuka dalam suatu organisasi saat terjadi konflik adalah saat individu atau kelompok menunjukkan sikap kelompok lain yang berpengaruh terhadap kinerja dalam melakukan aktivitas organisasi.

Konflik dalam organisasi adalah perbedaan pendapat atau pertentangan antara dua atau lebih individu atau kelompok atau unit kerja karena adanya perbedaan persepsi dan interes (Fajar, 2016). Konflik dalam organisasi ditandai dengan ciri-ciri: (a) terdapat perbedaan pendapat/pertentangan antara individu atau kelompok; (b) terdapat perselisihan dalam mencapai tujuan disebabkan adanya perbedaan persepsi dalam menafsirkan program organisasi; (c) terdapat pertentangan norma dan nilai-nilai individu atau kelompok; (d). adanya pertentangan sebagai akibat munculnya gagasan baru dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif; (e) adanya sikap dan perilaku saling menghalangi pihak lain untuk memperoleh kemenangan dalam memperebutkan sumber daya organisasi yang terbatas.

Negosiasi adalah suatu proses di mana kedua belah pihak atau lebih mempunyai kepentingan yang sama atau bertentangan bertemu dan berbicara dengan maksud untuk mencapai suatu kesepakatan. Negosiasi dilakukan tidak hanya karena adanya perbedaan kepentingan akan tetapi dilakukan karena adanya persamaan kepentingan untuk mencapai kesepakatan. Dalam berlangsungnya negosiasi tersebut terkadang timbul konflik lanjutan dalam rangka mencapai suatu kesepakatan (Anwar, 2018).

Negosiasi merupakan proses interaksi dan komunikasi yang dinamis dan beraneka ragam yang mengandung seni dan penuh rahasia untuk mencapai suatu tujuan yang dianggap menguntungkan kedua belah pihak (Cahyo, 2011). Negosiasi diartikan oleh sebagai suatu proses di mana sedikitnya dua orang (atau lebih) berusaha mencapai sesuatu, agar hal itu tercapai, kedua pihak harus menyepakati suatu cara pemecahan. Namun itu baru

permulaan, kedua pihak harus bekerjasama dalam pelaksanaan dari kontrak yang telah disepakati.

Konflik dan negosiasi adalah dua hal saling terkait secara dinamis, interaksi yang berulang antara sumber dan target yang secara simultan bergantian menjadi pengirim dan penerima pesan, usaha saling mempengaruhi. Konflik terjadi karena adanya perbedaan pandangan dalam mencapai tujuan. Sementara negosiasi digunakan untuk menyelesaikan konflik. Dalam dinamika konflik dan negosiasi ada upaya untuk saling mempengaruhi. Salah satu cara mempengaruhi adalah dengan persuasi yang diartikan sebagai aktivitas menciptakan, menguatkan, atau memodifikasi kepercayaan, sikap, atau perilaku (Puspita, 2018).

Beberapa perbedaan antara persuasi dengan negosiasi yaitu dalam negosiasi sumber dan target saling mempengaruhi dalam suatu keadaan yang saling ketergantungan. Hasil (*outcome*) tergantung pada tindakan orang lain. Sementara persuasi mengandung satu potret interaksi di mana sumber tidak secara langsung mempengaruhi target dengan perhatian pada satu dimensi masalah, tidak ada saling ketergantungan. Persuasi dikatakan berhasil jika bisa mengubah pemikiran atau kepercayaan seseorang, di mana perubahan pemikiran dan sikap akan mempengaruhi perubahan perilaku. (Anwar, 2018), mengemukakan bahwa keberhasilan dalam mengukuhkan atau mengubah sikap atau kepercayaan dan dalam mengajak seseorang untuk berbuat sesuatu akan sangat bergantung pada pemanfaatan prinsip-prinsip persuasi. Prinsip utama persuasi sebagai berikut :

- a. Prinsip pemaparan selektif (*selective exposure principle*). Prinsip ini memiliki dua bagian yaitu khalayak secara aktif mencari informasi yang mendukung opini, kepercayaan, nilai, keputusan dan perilaku mereka. Khalayak akan secara aktif menghindari informasi yang bertentangan dengan opini, kepercayaan, sikap, nilai dan perilaku mereka sekarang.
- b. Prinsip partisipasi khalayak. Persuasi akan berhasil jika khalayak berpartisipasi secara aktif dalam upaya persuasi tersebut. Persuasi adalah proses transaksional yang melibatkan pembicara maupun pendengar.

- c. Prinsip inokulasi. Khalayak yang telah terinokulasi, khalayak yang telah mengetahui posisi pembicara dan telah menyiapkan senjata berupa argumen-argumen yang menentang pembicara agak sulit diyakinkan. Akan lebih mudah membujuk khalayak yang belum terinokulasi karena tidak perlu menembus tameng penolakan mereka.
- d. Prinsip besaran perubahan. Makin besar dan makin penting perubahan yang ingin dihasilkan atas diri khalayak, makin sukar jalan yang harus dilalui. Sebabnya jelas: kita biasanya menuntut sejumlah besar alasan dan bukti sebelum mengambil keputusan penting terhadap perubahan karier, pindah ke daerah lain atau menginvestasikan uang pesangon dalam bentuk saham tertentu.

8.2 Definisi Konflik dan Negosiasi

Dalam buku perilaku organisasi (*Organizational Behavior*), Robbins menyatakan bahwa terdapat banyak definisi konflik dengan makna dan definisi yang berbeda-beda. Konflik seharusnya bisa dirasakan oleh pihak yang terkait apakah ada konflik atau tidak konflik, hal ini merupakan masalah persepsi saja. Jika tidak ada yang menyadari akan adanya konflik maka secara umum dapat disepakati bahwa tidak ada konflik. Konflik terjadi akibat adanya suatu pertentangan atau ketidak selarasan dan bentuk-bentuk interaksi. Faktor tersebut merupakan titik awal terjadinya konflik.

Konflik berasal dari kata Latin *configere* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih di mana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan membuatnya tidak berdaya. Konflik juga diartikan sebagai hubungan antara dua pihak atau lebih yang memiliki tujuan atau kepentingan yang berbeda. Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya (Fajar, 2016). Hubungan selain dapat menciptakan kerjasama, hubungan saling tergantung dapat pula melahirkan konflik. Hal ini terjadi jika

masing-masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri-sendiri dan tidak bekerjasama satu sama lain.

Konflik pada dasarnya merupakan suatu proses yang dimulai pada saat satu pihak merasa dibuat tidak senang oleh pihak lain atau adanya itikad akan berbuat tidak menyenangkan kepada pihak lain mengenai sesuatu yang dianggap oleh pihak pertama hal yang penting. (Inayah, 2014), mengemukakan bahwa konflik merupakan suatu bentuk interaksi di antara beberapa pihak yang berbeda dalam hal kepentingan, persepsi dan tujuan. Konflik merupakan sebuah situasi di mana dua orang atau lebih menginginkan tujuan-tujuan yang menurut persepsi mereka dapat dicapai oleh salah seorang diantara mereka, tetapi hal itu tidak mungkin dicapai oleh kedua belah pihak. Konflik adalah perilaku anggota organisasi yang dicurahkan untuk berposisi terhadap anggota yang lain, prosesnya dimulai jika satu pihak merasa bahwa pihak lain telah menghalangi atau akan menghalangi sesuatu yang ada kaitan dengan dirinya atau hanya jika ada kegiatan yang tidak cocok.

Negosiasi merupakan bentuk interaksi sosial yang bertujuan untuk mencapai kesepakatan bersama sehingga kedua pihak saling sepatat dan diuntungkan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), negosiasi adalah proses tawar-menawar dengan jalan berunding guna mencapai kesepakatan bersama antara satu pihak (kelompok atau organisasi) dan pihak (kelompok atau organisasi) yang lain.

Negosiasi dalam etimologis berasal dari bahasa Inggris yaitu *'to negotiate'* dan *'to be negotiating'* yang artinya membicarakan, merundingkan, atau menawarkan. Dari kata tersebut kemudian memiliki turunan lain, yaitu *'negotiation'* yang artinya aktivitas membicarakan atau merundingkan sesuatu dengan pihak lain untuk mencapai kesepakatan. Dapat ditarik kesimpulan bahwa negosiasi adalah suatu bentuk interaksi sosial antara beberapa pihak yang bertujuan untuk mencapai kesepakatan bersama yang dianggap menguntungkan pihak-pihak yang bernegosiasi (Arfara & Samanta, 2016)..

Negosiasi menurut para ahli bahwa negosiasi merupakan suatu proses komunikasi yang di mana dua pihak masing-masing dengan suatu tujuan dan sudut pandang mereka sendiri berusaha akan mencapai kesepakatan yang memuaskan kedua belah pihak tersebut mengenai masalah yang sama. (Arfara, & Samanta, 2016) menyatakan bahwa negosiasi merupakan sebuah proses untuk dapat menggabungkan posisi konflik ke posisi umum, di bawah aturan keputusan bulat. Negosiasi merupakan sebuah transaksi di mana kedua belah pihak akan mempunyai hak atas hasil akhir (Muspawi, 2014). Susan, (2010) mengemukakan bahwa negosiasi ialah suatu proses di mana paling sedikit ada dua pihak dengan persepsi, kebutuhan, dan motivasi yang berbeda mencoba untuk bisa bersepakat tentang suatu hal demi kepentingan bersama. (Hidayah, 2016) mengemukakan, bahwa negosiasi adalah satu di antara proses yang terjadi antara dua pihak atau lebih yang pada awalnya yang memiliki pemikiran yang berbeda hingga akhirnya dapat mencapai kesepakatan. Negosiasi adalah suatu proses di mana dua pihak atau lebih bertukar barang dan jasa dan mencoba untuk menyepakati tingkat kerja sama untuk mereka (Cahyo, 2011).

(Arfara, & Samanta, 2016), menyatakan bahwa tujuan melakukan negosiasi adalah untuk: (a) mencapai kesepakatan yang menguntungkan semua pihak; (b) dapat menyelesaikan masalah dan menemukan solusi dari masalah yang sedang dihadapi para pihak-pihak yang bernegosiasi; (c) mencapai suatu kondisi yang saling menguntungkan bagi pihak-pihak yang akan bernegosiasi di mana semuanya mendapatkan manfaat (*win-win solution*). Sedangkan manfaat negosiasi (a) menciptakan suatu jalinan kerja sama antara satu pihak dengan pihak lainnya untuk dapat mencapai tujuan masing-masing; (b) adanya saling pengertian di antara masing-masing pihak yang akan bernegosiasi mengenai kesepakatan yang akan diambil dan dampaknya bagi semua pihak; (c) negosiasi akan bermanfaat bagi terciptanya suatu kesepakatan bersama yang saling menguntungkan bagi semua pihak yang akan bernegosiasi; (d) terciptanya suatu interaksi yang positif antara pihak-pihak yang akan bernegosiasi sehingga jalinan kerja sama

akan menghasilkan suatu dampak yang lebih luas bagi banyak orang.

8.3 Jenis-Jenis Konflik

(Wirawan, 2010), menyatakan bahwa ada lima jenis konflik yang sering terjadi, antara lain:

- a. Konflik intrapersonal yaitu konflik seseorang dengan dirinya sendiri. Konflik terjadi bila pada waktu yang sama seseorang memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dipenuhi sekaligus.
- b. Konflik interpersonal yakni pertentangan antar seseorang dengan orang lain karena pertentangan kepentingan atau keinginan. Hal ini sering terjadi antara dua orang yang berbeda status, jabatan, bidang kerja dan lain-lain. Konflik interpersonal ini merupakan suatu dinamika yang amat penting dalam perilaku organisasi. Karena konflik semacam ini akan melibatkan beberapa peranan dari beberapa anggota organisasi yang tidak bisa mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi tersebut.
- c. Konflik antar individu-individu dan kelompok-kelompok. Hal ini seringkali berhubungan dengan cara individu menghadapi tekanan-tekanan untuk mencapai konformitas yang ditekankan kepada mereka oleh kelompok kerja mereka.
- d. Konflik antara kelompok dalam organisasi yang sama. Konflik ini merupakan tipe konflik yang banyak terjadi di dalam organisasi. Konflik antar lini dan staf, pekerja dan pekerja manajemen merupakan dua macam bidang konflik antar kelompok.
- e. Konflik antara organisasi. Konflik ini berdasarkan pengalaman ternyata telah menyebabkan timbulnya pengembangan produk-produk baru, teknologi baru dan servis baru, harga lebih rendah dan pemanfaatan sumber daya secara lebih efisien. Konflik dilatarbelakangi oleh adanya ketidakcocokan atau perbedaan dalam hal nilai, tujuan, status dan budaya. Definisi di bawah ini menunjukkan perbedaan-perbedaan dimaksud. Keberadaan konflik dalam organisasi ditentukan oleh persepsi individu atau kelompok. Jika mereka tidak menyadari bahwa telah terjadi konflik di dalam organisasi, maka secara umum konflik tersebut

dianggap tidak ada. Sebaliknya, jika mereka mempersepsikan bahwa di dalam organisasi telah terjadi konflik, maka konflik tersebut menjadi suatu kenyataan. Konflik adalah suatu kondisi perilaku yang tidak tersembunyi atau tidak disembunyikan di mana satu pihak ingin memenangkan kepentingannya sendiri di atas kepentingan pihak lain.

(Fajar, 2016), mengemukakan bahwa jenis-jenis konflik dapat dibagi ke dalam beberapa perspektif, antara lain:

a. Konflik Intra Individu

Konflik yang dialami oleh individu dengan dirinya sendiri karena adanya tekanan peran dan ekspektasi dari luar yang berbeda dengan keinginan atau harapannya.

b. Konflik Antar Individu

Konflik yang terjadi antara individu yang berada dalam satu kelompok ataupun antara individu yang berada di kelompok yang berbeda. Contoh: Konflik antara X dan Y yang kebetulan bekerja pada bagian yang sama di sebuah perusahaan.

c. Konflik Antar Kelompok

Konflik yang bersifat kolektif antara satu kelompok dengan kelompok yang lain. Contoh: Konflik antar kelompok kerja A dan kelompok kerja B di dalam bagian yang sama, atau antara kelompok yang berbeda pada bagian yang berbeda.

d. Konflik Organisasi

Konflik yang terjadi antara unit-unit organisasi yang dapat bersifat struktural dan fungsional. Contoh yang klasik adalah konflik antara fungsi staf dan fungsi lini, konflik antara bagian produksi dan bagian pemasaran, atau konflik antara atasan dengan bawahan.

(Nawawi, 2016), menyatakan bahwa konflik yang sering terjadi dapat dibedakan menjadi 5 jenis, yaitu:

a. Konflik dalam diri individu

Terjadi bila seorang individu menghadapi ketidak pastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai pekerja saling bertentangan atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.

- b. Konflik antar individu dalam organisasi
Pada organisasi yang sama, di mana hal ini sering dilakukan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini juga berasal dari konflik antar peranan (seperti antar manager dengan bawahan)
- c. Konflik antar individu dengan kelompok
Yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh individu mungkin dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerja karena melanggar norma kelompok.
- d. Konflik antar kelompok
Terjadi karena adanya pertentangan antar kelompok.
- e. Konflik antar organisasi
Yang timbul sebagai akibat persaingan kelompok ekonomi dalam sistem perekonomian suatu Negara. Konflik ini telah mengarah timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, jasa, harga lebih rendah, dan penggunaan sumber daya lebih efisien

8.4 Proses Konflik

Konflik merupakan proses yang dinamis, bukannya kondisi statis. Konflik memiliki awal dan melalui banyak tahap sebelum berakhir. Beberapa pendekatan yang baik untuk menggambarkan proses suatu konflik antara lain:

- a. *Antecedent Conditions or latent Conflict*. Merupakan kondisi yang berpotensi untuk menyebabkan atau mengawali sebuah episode konflik. Terkadang tindakan agresif dapat mengawali proses konflik. *Antecedent conditions* dapat tidak terlihat, tidak begitu jelas di permukaan. Perlu diingat bahwa kondisi-kondisi ini belum tentu mengawali proses suatu konflik. Sebagai contoh, tekanan yang didapat departemen produksi suatu perusahaan untuk menekan biaya bisa menjadi sumber frustrasi ketika manager penjualan ingin agar produksi ditingkatkan untuk memenuhi permintaan pasar yang mendesak. Namun demikian, konflik belum tentu muncul karena kedua belah

pihak tidak berkeras memenuhi keinginannya masing-masing. Disinilah dikatakan konflik bersifat laten, yaitu berpotensi untuk muncul akan tetapi dalam kenyataannya tidak terjadi.

- b. *Perceived Conflict*. Agar konflik dapat berlanjut, kedua belah pihak harus menyadari bahwa mereka dalam keadaan terancam dalam batas-batas tertentu. Tanpa rasa terancam ini, salah satu pihak dapat saja melakukan sesuatu yang berakibat negatif bagi pihak lain, namun tidak disadari sebagai ancaman. Seperti dalam kasus di atas, bila manager penjualan dan manager produksi memiliki kebijaksanaan bersama dalam mengatasi masalah permintaan pasar yang mendesak, bukanya konflik yang akan muncul melainkan kerjasama yang baik. Tetapi jika perilaku keduanya menimbulkan perselisihan, proses konflik itu akan cenderung berlanjut.
- c. *Felt Conflict*. Persepsi berkaitan erat dengan perasaan. Karena itulah jika orang merasakan adanya perselisihan baik secara aktual maupun potensial, ketegangan, frustrasi, rasa marah, rasa takut maupun kegusaran akan bertambah. Di sinilah mulai diragukannya kepercayaan terhadap pihak lain, sehingga segala sesuatu dianggap sebagai ancaman dan orang mulai berpikir bagaimana untuk mengatasi situasi dan ancaman tersebut.
- d. *Manifest conflict*. Persepsi dan perasaan menyebabkan orang untuk bereaksi terhadap situasi tersebut. Begitu banyak bentuk reaksi yang mungkin muncul pada tahap ini adalah berbagai argumentasi, tindakan agresif atau bahkan munculnya niat baik yang menghasilkan penyelesaian masalah yang konstruktif.
- e. *Conflict resolution or suppression*. *Conflict resolution* atau hasil suatu konflik dapat muncul dalam berbagai cara. Kedua belah pihak mungkin mencapai persetujuan yang mengakhiri konflik tersebut. Mereka bahkan mungkin mulai mengambil langkah-langkah untuk mencegah terulangnya konflik di masa yang akan datang. Tetapi terkadang terjadi pengacuan (*suppression*) dari konflik itu sendiri. Hal ini

terjadi jika kedua belah pihak menghindari terjadinya reaksi yang keras, atau mencoba mengacuhkan begitu saja ketika terjadi perselisihan. Konflik juga dapat dikatakan selesai jika satu pihak berhasil mengalahkan pihak yang lain.

- f. *Conflict alternatif*. Ketika konflik terselesaikan, tetap ada perasaan yang tertinggal. Terkadang perasaan lega dan harmoni yang terjadi seperti ketika kebijaksanaan baru yang dihasilkan dapat menjernihkan persoalan di antara kedua belah pihak dan dapat meminimalkan konflik-konflik yang mungkin terjadi di masa yang akan datang. Tetapi jika yang tertinggal adalah perasaan tidak enak dan ketidakpuasan, hal ini dapat menjadi kondisi yang potensial untuk episode konflik yang selanjutnya. Pertanyaan kunci adalah apakah pihak-pihak yang terlibat lebih dapat bekerjasama, atau malah semakin jauh akibat terjadinya konflik.

Bila disimak dan ditelusuri asal mulanya terjadinya konflik (*antecedents of conflict*) merupakan kondisi-kondisi yang menyebabkan atau mendahului suatu peristiwa konflik. Peristiwa yang dapat mengawali munculnya konflik adalah adanya kekecewaan (*frustration*). Kekecewaan tidak selalu diungkapkan perbuatan berupa persaingan, permusuhan atau bahkan dapat mengganggu kelompok lain sehingga mengancam kelangsungan organisasi secara terbuka dan biasanya gejala-gejala akan terjadinya konflik tidak dapat dilihat masing-masing individu ataupun kelompok berusaha menahan diri dan tidak bersifat reaktif. Pada tahap berikutnya maka kedua belah pihak merasakan adanya konflik (*perceived conflict*). Di tempat kerja tercipta suasana persaingan, tiap kelompok cenderung untuk saling mengungguli dan bahkan berusaha mengalahkan kelompok lain. Keterbatasan sumber daya organisasi; dana, peralatan, fasilitas kerja, informasi, tenaga dan waktu kerja menyebabkan individu atau kelompok saling berebut. Perilaku yang nampak (*manifest behavior*) pada situasi kerja sudah nampak peristiwa konflik. Individu ataupun kelompok menanggapi dan mengambil tindakan, bentuknya dapat secara lisan, saling mendiamkan, bertengkar berdebat. Sedangkan tindakan nyata dalam perbuatan berupa persaingan, permusuhan

atau bahkan dapat mengganggu kelompok lain sehingga mengancam kelangsungan organisasi.

Pengelolaan konflik (*conflict resolution*), pimpinan (manajer) bertanggung jawab terhadap pengelolaan konflik di dalam organisasi. Realitas menunjukkan bahwa konflik selalu hadir pada setiap organisasi dan keberadaan konflik tidak dapat dihindarkan. Tugas pimpinan adalah mengarahkan dan mengelola konflik agar tetap produktif, meningkatkan kreativitas individu guna menjaga kelangsungan organisasi. Dampak konflik (*conflict effect conflict impact*), konflik yang tidak dapat dikelola secara baik menyebabkan kedua belah pihak yang terlibat dalam konflik menjadi tidak harmonis dalam hubungan kerja, kurang termotivasi dalam bekerja, dan berakibat pada menurunnya produktivitas kerja. Bila konflik dapat dikelola secara baik, suasana kerja menjadi dinamis, setiap anggota lebih kritis (*critical*) terhadap perkembangan organisasi, setiap kelompok berusaha melakukan pekerjaan yang terbaik untuk kepentingan bersama (organisasi) (Nawawi, 2016).

8.5 Faktor Penyebab Konflik

Para ilmuwan sosiologi memandang masyarakat selalu dalam perubahan dan setiap elemen dalam masyarakat selalu memberikan sumbangan terjadinya konflik. Akar dari timbulnya konflik adanya hubungan sosial, ekonomi, politik yang, akar masalah adalah perebutan atas sumber-sumber kepemilikan, status sosial dan kekuasaan yang jumlah ketersediaannya sangat terbatas dengan sistem pembagian yang tidak merata sehingga terjadi ketimpangan pada masyarakat. Ketimpangan pada pembagian menimbulkan pihak-pihak tertentu berjuang untuk mendapatkan atau menambah. Salah penyebab terjadinya konflik adalah karena ketidakseimbangan antara hubungan manusia dalam aspek sosial.

(Fajar, (2016), menyatakan bahwa penyebab terjadinya konflik dalam organisasi dan manajemen bisa dibagi dalam 3 kategori pokok yaitu:

a. Faktor Komunikasi

Disebabkan oleh besarnya perusahaan atau organisasi yang secara implisit membawa kesulitan komunikasi yang dapat

menimbulkan konflik antara lain: (1) Berbagai macam unit kerja tidak dapat berkomunikasi dengan baik; (2) Konflik yang distimulir oleh salah paham dan tidak adanya usaha untuk memberikan informasi satu sama lain; (3) Ketidaklancaran komunikasi antara manajer dengan karyawan mengakibatkan timbulnya emosi-emosi yang ambisius, rasa tidak pasti, tidak aman dan tidak memahami tujuan secara jelas. Semua hal tersebut memudahkan timbulnya konflik; (4) Relasi yang sangat formal dan non pribadi memudahkan timbulnya konflik dalam batin individu sendiri dan konflik antar unit; (5) Komunikasi yang tidak baik antara atasan dengan bawahan menimbulkan banyak prasangka, kecemasan dan ketegangan batin karena buruh dan karyawan serta bawahan sangat bergantung pada penilaian atasan; (6). Ketidak lancaran komunikasi menyebabkan timbulnya rasa terisolasi dengan dunia kerja. Hal ini banyak menimbulkan ketegangan batin, kecemasan dan ketakutan sehingga orang terlalu peka dan mudah berkonflik dengan orang lain; (7) Komunikasi yang tidak lancar menyebabkan kesalahpahaman yang tidak bisa didialogkan dan dipecahkan bersama.

b. Faktor Struktur Organisasi

Konflik banyak terjadi diperusahaan dan lembaga-lembaga yang besar dalam struktur organisasi yang luas. Intensitas dan keseriusan konflik bisa diperkuat oleh variabel-variabel seperti: (1) Sistem birokrasi dan over birokrasi; (2) Heterogenitas dalam staff pimpinan; (3) Supervisi yang terlalu ketat; (4) Sistem hadiah yang tidak merata; (5) Limitasi sumber energi; (6) Spesialisasi teknis kontra kekuasaan formal; (7) Struktur organisasi yang piramida yang semakin mengkrucut ke atas dengan manajer eselon atas semakin sedikit

c. Faktor Tingkah Laku Pribadi

Jika struktur organisasi merupakan suatu variabel yang bisa dikontrol maka tingkah laku pribadi itu tidak mudah atau tidak bisa dikontrol. Faktor tingkah laku mencakup pribadi pemimpin yang meliputi: (1) Pemimpin yang otoriter

adalah pemimpin yang selalu bertindak menurut dirinya dan tidak mempedulikan pendapat orang lain; (2) Pemimpin yang neurotis adalah pemimpin yang selalu bimbang atau takut dalam pengambilan keputusan; (3). Kepuasan dan apresiasi terhadap status sendiri, jika seseorang tidak bisa mengandalkan apresiasi dan merasa tidak puas dengan status sendiri dalam hal ini akan dapat menjadi konflik yang terbuka dan konflik batin; (4) Tujuan yang ingin dicapai oleh beberapa individu dari kelompok sama maka orang akan memperebutkan dengan sengit. (Nawawi, 2016) juga menyimpulkan bahwa konflik dalam organisasi timbul dikarenakan adanya masalah-masalah dalam komunikasi, hubungan pribadi, dan struktur organisasi.

8.6 Strategi Manajemen Konflik

Bila dalam suatu perusahaan terdapat konflik kerja yang berlebihan (*overleaping problem*) maka akan menyebabkan perpecahan dalam organisasi tersebut sehingga tidak dapat digerakan serta tidak dapat melakukan tindakan-tindakan bersama dalam menghadapi tantangan lingkungan (Muspawi, 2014). Sehingga diperlukan sebuah manajemen konflik untuk memecahkan konflik. Langkah yang dapat dilakukan manajemen konflik, sebagai berikut:

a. Pemecahan Masalah (*Problem Solving*)

Konflik kerja diubah menjadi situasi di mana yang sedang berselisih bersama-sama berusaha mencari penyelesaian bagi masalah yang timbul. Hal ini dapat dilaksanakan melalui teknik pemecah masalah dari pada menumpas konflik atau berusaha mencapai kompromi, pihak-pihak yang bersengketa secara terbuka berusaha mencari penyelesaian yang dapat diterima bersama.

b. Menyatukan Tujuan

Melibatkan upaya penyusunan seperangkat tujuan dan sasaran yang sama. Tujuan dan sasaran ini tidak dapat dicapai tanpa kerja sama kelompok yang mengalami konflik kerja.

- c. Perluasan Sumber (*expansion of resources*)
Perluasan sumber merupakan teknik yang berhasil untuk menanggulangi konflik dalam berbagai hal karena teknik ini dapat memuaskan semua pihak. Namun kenyataannya tidak dapat diperluas dengan mudah
- d. Menghindari Konflik Kerja (*Avoidence*)
Berpura-pura tidak mengetahui adanya konflik kerja merupakan suatu bentuk penghindaran yang sering dijumpai. Bentuk lain ialah penolakan untuk berurusan dengan konflik dengan mendiamkannya dan berulang kali menunda untuk mengambil tindakan sampai dapat diperoleh lebih banyak informasi.
- e. Melicinkan Konflik
Menekankan kepentingan bersama dari kelompok yang konflik kerja dan mengabaikan perbedaan mereka. Keyakinan yang mendasari teknik ini adalah bahwa dengan menekan sudut pandang yang sama atas masalah-masalah tertentu memudahkan jalan menuju satu tujuan yang sama.
- f. Kompromi (*Compromise*)
Dengan kompromi maka tidak ada pemenang atau yang kalah dan keputusan yang dicapai dapat dibagi secara merata. Kompromi dapat juga melibatkan campur tangan pihak ketiga
- g. Perintah dari Wewenang (*authoritative commands*)
Penggunaan wewenang merupakan metode yang paling baik dan sering digunakan untuk menyelesaikan konflik kerja. Dengan menggunakan metode ini, manajemen dengan mudah dapat memecahkan konflik kerja tersebut menurut yang dianggapnya cocok dan mengkomunikasi keinginannya.
- h. Mengubah Struktural Individual dan Struktur Organisasi
Mengubah struktural individu melibatkan usaha perubahan perilaku anggota yang terlibat. Metode ini memusatkan perhatian atas sebab atau sebab-sebab konflik kerja dan atas sikap orang-orang yang terlibat.

8.7 Penyelesaian Konflik

Konflik yang sudah terlanjur muncul di masyarakat dapat diatasi dengan cara sebagai berikut.

- a. Bila konflik itu bersifat majemuk vertikal, konflik yang timbul dalam masyarakat yang struktur atau pelapisan sosialnya tidak terpolarisasi misalnya karena tiap-tiap individu atau kelompok yang berdasarkan pekerjaan, profesi dan tempat tinggal memiliki kepentingan berbeda bahkan saling bertentangan, maka alternatif penyelesaian konflik yang dapat dilakukan adalah mengerahkan kemampuan semua pihak yang terlibat konflik untuk saling menyesuaikan diri dengan kepentingan dan nilai-nilai yang dimiliki pihak lain.
- b. Bila konflik itu bersifat majemuk horizontal, konflik yang timbul dalam masyarakat yang struktur atau pelapisan sosialnya terpolarisasi menurut pemikiran, kekayaan, pengetahuan dan kekuasaan maka alternatif penyelesaian konflik yang dapat dilakukan adalah mengurangi disparitas (perbedaan) di antara kedua belah pihak. Seperti bila konflik yang terjadi menyangkut kekayaan maka alternatif penyelesaian konfliknya adalah bagaimana kekayaan itu mampu didistribusikan secara merata. Namun apabila konflik itu menyangkut kekuasaan maka alternatif penyelesaian konfliknya adalah melakukan prinsip proporsionalitas yakni posisi-posisi pemerintahan yang terpenting didistribusikan kepada golongan-golongan masyarakat sesuai dengan perbandingan jumlah penduduk secara keseluruhan.
- c. Bila konflik itu menyangkut kurangnya saluran komunikasi politik maka alternatif penyelesaian konflik yang dapat ditempuh adalah bagaimana proses penyaluran aspirasi, komentar, partisipasi dan unek-unek masyarakat bisa dilakukan. Seperti disinyalir, selama ini diindikasikan adanya kekuatan besar negara di satu pihak dan ketidakberdayaan masyarakat di pihak lain menyebabkan tersumbatnya saluran komunikasi politik. Hal tersebut menyebabkan timbulnya sistem politik yang kaku dengan

tidak adanya peluang kemandirian masyarakat. Akibatnya, segala sesuatu yang tidak sesuai dengan pemerintah akan terpinggirkan. Selain dengan ketiga cara tersebut di atas ada empat cara lain yang dapat dilakukan di dalam penanganan konflik etnis, yaitu melalui konsiliasi (perdamaian), mediasi, arbitrase dan detensi (Muspawati, 2014).

Konsiliasi atau perdamaian, yaitu suatu cara untuk mempertemukan pihak-pihak yang berselisih guna mencapai persetujuan bersama untuk berdamai. Dalam proses konsiliasi ini, kedua pihak yang berselisih dapat meminta bantuan kepada pihak ketiga untuk memberikan berbagai pertimbangan yang dianggap baik bagi kedua belah pihak untuk menghentikan sengketa.

Mediasi yaitu suatu cara menyelesaikan suatu pertikaian dengan menggunakan perantara (mediator). Mediator memberikan konsultasi kepada pihak-pihak yang bertikai, jadi perannya lebih bersifat konsultatif dan tidak mempunyai wewenang untuk memberikan keputusan yang mengikat kedua belah pihak yang bersengketa. Pihak-pihak yang bersengketa itulah yang harus mengambil keputusan untuk menghentikan perselisihan. Jadi peran mediator di sini hampir sama dengan peran konsiliator. Konsiliator biasanya berasal dari pihak yang masih memiliki ikatan fungsi struktural, seperti pemerintah. Sedangkan mediator bisa berasal dari pihak yang tidak memiliki ikatan fungsi struktural, seperti Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM). Kepedulian pihak-pihak yang tidak terlibat sengketa, seperti LSM sangat penting untuk menjembatani kebutuhan penyelesaian konflik.

Arbitrase artinya dalam menyelesaikan konflik dilakukan melalui proses pengadilan dengan hakim (*arbiter*) bertindak sebagai pengambil keputusan. Melalui proses pengadilan ini, *arbiter* memberikan keputusan yang mengikat dan wajib ditaati oleh kedua belah pihak yang bersengketa. Apabila salah satu pihak tidak puas terhadap keputusan pengadilan di tingkat pertama itu, maka ia dapat mengajukan banding ke pengadilan yang lebih tinggi dengan menggunakan paksaan fisik ataupun psikologis. Paksaan fisik digunakan bila paksaan psikologis tidak berhasil. Pihak yang menggunakan penyelesaian konflik dengan cara paksaan ini

biasanya adalah pihak yang merasa dirinya lebih kuat dan mampu menghancurkan lawan. Karena merasa menang maka pihak yang kuat inilah yang menentukan persyaratan untuk menyerah dan berdamai yang harus diterima oleh pihak yang lemah (Muspawi, 2014).

Detensi (mengendorkan) artinya mengurangi hubungan tegang antara dua pihak yang bertikai. Model penyelesaian konflik ini hanya merupakan persiapan untuk mengadakan pendekatan dalam rangka pembicaraan tentang langkah-langkah mencapai perdamaian. Dengan demikian belum ada penyelesaian yang bersifat defenitif karena belum ada pihak yang dinyatakan menang atau kalah.

(Puspita, 2018), mengemukakan bahwa terdapat lima langkah meraih perdamaian dalam konflik. Apapun sumber masalahnya, lima langkah berikut ini bersifat mendasar dalam mengatasi kesulitan:

a. Pengenalan

Kesenjangan antara keadaan yang ada atau yang teridentifikasi dan bagaimana keadaan yang seharusnya. Satu-satunya yang menjadi perangkap adalah kesalahan dalam mendeteksi (tidak mempedulikan masalah atau menganggap ada masalah padahal sebenarnya tidak ada).

b. Diagnosis

Inilah langkah yang terpenting. Metode yang benar dan telah diuji mengenai siapa, apa, mengapa, di mana dan bagaimana berhasil dengan sempurna. Pusatkan perhatian pada masalah utama dan bukan pada hal-hal sepele.

c. Menyepakati Suatu Solusi.

Kumpulkanlah masukan mengenai jalan keluar yang memungkinkan dari orang-orang yang terlibat di dalamnya. Saringlah penyelesaian yang tidak dapat diterapkan atau tidak praktis. Jangan sekali-kali menyelesaikan dengan cara yang tidak terlalu baik namun carilah yang terbaik.

d. Pelaksanaan

Ingatlah bahwa akan selalu ada keuntungan dan kerugian. Namun hati-hati, jangan biarkan pertimbangan ini terlalu mempengaruhi pilihan dan arah pada kelompok tertentu.

e. Evaluasi

Penyelesaian itu sendiri dapat melahirkan serangkaian masalah baru. Bila penyelesaiannya tampak tidak berhasil maka kembalilah ke langkah-langkah sebelumnya dan cobalah lagi. Sementara itu (Muspawi, 2014) mengatakan bahwa para manajer dan karyawan memiliki beberapa strategi dalam menangani dan menyelesaikan konflik.

Strategi penyelesaian konflik dapat melakukan langkah-langkah sebagai berikut :

a. Menghindari konflik

Menghindari konflik dapat dilakukan bila masalah yang memicu konflik tidak terlalu penting atau jika potensi konfrontasinya tidak seimbang dengan akibat yang akan ditimbulkan. Penghindaran merupakan strategi yang memungkinkan para pihak yang berkonfrontasi untuk menenangkan diri. Misalnya seorang manajer yang terlibat dalam suatu konflik dapat menepiskan isu dengan mengatakan “Biarkan saja kedua pihak mengambil waktu untuk memikirkan hal tersebut dan menentukan tanggal untuk melakukan diskusi”.

b. Mengakomodasi

Memberi kesempatan pada orang lain untuk mengatur strategi pemecahan masalah, khususnya jika isu penting bagi orang lain. Hal ini memungkinkan timbulnya kerjasama dengan memberi kesempatan pada mereka untuk membuat keputusan. Perawat yang menjadi bagian dalam konflik dapat mengakomodasikan pihak lain dengan menempatkan kebutuhan pihak lain di tempat yang pertama.

c. Kompetisi

Pergunakan cara ini bila percaya bahwa telah memiliki lebih banyak informasi dan keahlian yang dimiliki dibanding yang lainnya. Metode ini mungkin bisa memicu konflik tetapi bisa jadi merupakan metode yang penting untuk sebuah alasan keamanan.

- d. Kompromi atau Negosiasi.
Masing-masing memberikan dan menawarkan sesuatu pada waktu yang bersamaan, saling memberi dan menerima serta meminimalkan kekurangan semua pihak yang dapat menguntungkan semua pihak.
- e. Memecahkan Masalah atau Kolaborasi
Pemecahan sama-sama menang di mana individu yang terlibat mempunyai tujuan kerja yang sama. Perlu adanya satu komitmen dari semua pihak yang terlibat untuk saling mendukung dan saling memperhatikan satu sama lainnya.

8.8 Kesimpulan

Konflik suatu fenomena yang bersifat universal. Kebanyakan orang akan mengalami konflik baik dengan dirinya sendiri dengan orang lain maupun dengan kelompok. Begitu pula konflik dalam organisasi sering kali konflik dianalogikan dengan sesuatu yang negative karena menyebabkan timbulnya konflik yang bisa memunculkan stress, kegagalan pencapaian tujuan, sampai akhirnya organisasi terpecah belah. Konflik merupakan fenomena yang sering terjadi dan tidak bisa dihindari dan dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Tujuan manajemen konflik adalah mencegah dan meminimalisasi terjadinya gangguan terhadap anggota organisasi sehingga terfokus pada visi, misi dan tujuan organisasi. Membangun rasa saling menghormati sesama anggota organisasi dan menghargai keberagaman. Membangun kreatifitas anggota organisasi dan memanfaatkan konflik yang terjadi. Meningkatkan kualitas keputusan berdasarkan berbagai informasi dan sudut pandang. Memfasilitasi pelaksanaan kegiatan bersama dan saling kerjasama. Menciptakan prosedur dan penyelesaian konflik. Menghindarkan dari lingkungan kerja yang tidak menyenangkan. Mencegah terjadinya pemogokan dan meningkatkan loyalitas serta komitmen organisasi. Menghindari terganggunya proses produksi dan operasi. Jenis tingkatan konflik (a) konflik intrapersonal; (b) konflik interpersonal; (c) konflik intragroup; (d) konflik intergroup;

(e) konflik interorganisasi; (f) konflik intraorganisasi (konflik vertikal, horisontal, lini sataf, konflik peran).

Konflik dalam organisasi tidak dapat dihindari sehingga yang diperlukan pengelolaan konflik dalam pencapaian tujuan organisasi. Manajer organisasi hendaknya mampu mengelola konflik yang terdapat dalam organisasi secara baik supaya tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik tanpa hambatan yang dapat menimbulkan terjadinya konflik. Mengingat konflik tidak dapat dihindari maka pendekatan yang baik untuk diterapkan para Manajer adalah pendekatan yang mencoba memanfaatkan konflik sedemikian rupa sehingga konflik dapat memberikan sumbangan yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Sesungguhnya konflik dapat menjadi energy yang kuat jika dikelola dengan baik dan dapat dijadikan alat inovasi. Konflik tidak selalu negatif bagi organisasi karena konflik dapat ditata dan dikendalikan dengan baik untuk memperoleh keuntungan organisasi sebagai suatu kesatuan. Demikian pula sebaliknya bila konflik tidak ditangani dengan baik akan dapat merugikan kepentingan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, K. (2018). Urgensi manajemen konflik dalam organisasi pendidikan. *Jurnal Studi dan Penelitian Pendidikan Islam*, 1(2), 31-38.
- Arfara, C., & Samanta, I. (2016). The impact of emotional intelligence on improving team-working the case of public sector (national center for public administration and local goverment – n.c.p.a.l.g). *Procedia – Social and Scienc*, 230, 165-175. Doi:10.1016/j.sbspro.2016.09.021.
- Cahyo S. Wijaya (2011). *Kiat Efektif Menjadi Negosiator Handal*, Yogyakarta: Second Hope, h. 7.
- Fajar, D. P. (2016). *Teori-teori komunikasi konflik: upaya memahami dan memetakan konflik*. Malang: UB Press
- Hidayah, B. (2016). Hubungan antara emotional intelligence dengan manajemen konflik perkawinan ditinjau dari jenis kelamin (Skripsi Universitas Negeri Semarang). Diakses dari <https://lib.unnes.ac.id/28775/1/1511412134.pdf>.
- Inayah, S.S.M.,(2014). *Konflik dan Negosiasi Dalam Perspektif Komunikasi*. STAIN Samarinda. Vol. XVI, No.2.
- Muspawi.,M, (2014). *Manajemen Konflik*. Volume 16, Nomor 2, Hal. 41-46 ISSN:0852-8349
- Nawawi, H. (2016). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Penerbit Universitas Gajah Mada, Yoqyakarta
- Puspita, W. (2018). *Manajemen Konflik (Suatu Pendekatan Psikologi, Komunikasi, dan Pendidikan)*. Yogyakarta: Deepublish.
- Rahmawati, D. (2017). Gaya manajemen konflik mahasiswa aktivis organisasi. *Jurnal Riset Mahasiswa Bimbingan dan Konseling*, 3(8), 416-428.
- Syamsul B, dan Mulyati, (2021). *Pola Hidup Sehat Masyarakat di Era Revolusi Industri 4.0*. LPPM IBIK57
- Sarwono, Sarlito W (2010). *Pengantar Psikologi Umum*. Jakarta, Rajawali Press.
- Schumann, Olaf Herbert (2011). *Agama-agama Kekerasan dan Perdamaian*, Jakarta, BPK Gunung Mulia, 2011.

- Susan, Novri (2010). Pengantar Sosiologi Konflik dan Isu-isu Konflik Kontemporer. Jakarta: Kencana
- Wirawan. (2010). Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian. Salemba Empat, Jakarta.
- Zumaeroh (2010). Mengenali Konflik Dalam Negosiasi. Majalah Ilmiah Ekonomi V. 13 No. 4, p.130-162

BAB IX

KOMUNIKASI

Oleh Dr. Hadawiah, S.E., M.Si.

9.1 Pendahuluan

Ilmu perilaku organisasi (PO) mempelajari segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi, termasuk bagaimana pemikiran, perasaan dan perilaku karyawan sebagai individu dan sebagai tim. PO juga mencoba memahami bagaimana sistem keterkaitan antara satu bagian dengan bagian yang lain, kepemimpinan dan budaya organisasi (Amir, 2017). Berdasarkan hal tersebut maka komunikasi sangat penting dalam mengantar sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya yang disebut komunikasi organisasi.

Komunikasi dalam komunikasi organisasi adalah suatu yang mutlak adanya, karena tanpa komunikasi organisasi tidak dapat berjalan, untuk peran komunikasi dalam suatu organisasi sangat penting karena membantu terjalinnya hubungan yang baik sesama anggota dan di luar organisasi dalam mencapai tujuan organisasi, dan meningkatkan motivasi kerja anggota organisasi.

Komunikasi dalam organisasi merupakan hal yang sangat penting karena adanya komunikasi dalam organisasi diharapkan semua peran dalam organisasi dapat berjalan sesuai harapan, sehingga tujuan yang ditetapkan dapat dicapai.

Komunikasi dalam organisasi berjalan melalui interaksi oleh individu dan kelompok sehingga memperoleh manfaat secara optimal dan dapat menghindari dampak buruk dan membangun keterampilan yang diperlukan dalam organisasi.

9.2 Definisi Komunikasi

Dalam Cangara, (2018) Harol D. Lasswell, salah seorang peletak dasar ilmu komunikasi lewat Ilmu politik menyebut tiga fungsi dasar yang menjadi penyebab, mengapa manusia perlu berkomunikasi :

Pertama : hasrat manusia untuk mengontrol lingkungannya

Kedua : upaya manusia untuk beradaptasi dengan lingkungannya

Ketiga : upaya untuk melakukan transformasi warisan sosialisasi.

Jadi komunikasi adalah aktivitas yang sangat fundamental dalam kehidupan manusia. Sifat manusia untuk menyampaikan keinginannya dan mengetahui keinginan orang lain, menjadi dasar keinginan manusia untuk berkomunikasi.

Dalam Ruliana, (2014) unit komunikasi organisasi adalah hubungan antara orang-orang dalam jabatan-jabatan (posisi-posisi) yang berada dalam organisasi tersebut. Unit dasar dalam komunikasi organisasi adalah seseorang dalam suatu jabatan. Posisi dalam jabatan menentukan komunikasi dalam jabatan-jabatan komunikasi timbul apabila satu orang menciptakan pesan, lalu yang lain menafsirkan menciptakan pesan baru.

Melihat apa yang terjadi tatkala seseorang terlibat dalam komunikasi, kita menemukan bahwa terdapat dua bentuk umum tindakan terjadi, adalah :

- a. Penciptaan pesan artinya kita sebagai pengirim pesan menciptakan pesan atau orang lain menyebarkan pesan.
- b. Menafsirkan pesan artinya memahami suatu dengan cara tertentu.

Komunikasi merupakan dasar manusia. Tidak ada manusia yang tidak akan terlibat dalam komunikasi. Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia dengan komunikasi manusia saling berhubungan satu sama lain dalam kehidupan manusia di setiap lingkungan yang mereka tempati seperti tempat kerja, di pasar, di rumah, sekolah ataupun di kampus.

Sebuah definisi yang dibuat oleh kelompok sarjana komunikasi yang mengkhususkan diri pada studi komunikasi antar manusia (*human communication*) bahwa, komunikasi adalah suatu transaksi, proses simbolik yang menghendaki orang-orang mengatur lingkungannya dengan membangun hubungan antarsesama manusia, melalui pertukaran informasi.

Beberapa definisi komunikasi dan batasan-batasannya yang dikemukakan oleh ahli komunikasi:

- a. Hovland, jenis dan Kelly (1981)

Komunikasi adalah proses individu mengirim stimulus yang biasanya dalam bentuk verbal untuk mengubah tingkah laku orang lain. Pada definisi ini mereka menganggap komunikasi sebagai suatu proses, bukan sebagai suatu hal.

b. Brent D. Ruben (1988)

Mengenai komunikasi manusia yang lebih komprehensif sebagai berikut : komunikasi manusia adalah suatu melalui mana individu dalam hubungannya, dalam kelompok, dalam organisasi dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasi lingkungan dan orang lain.

c. William J. Seller (1988)

Memberikan definisi komunikasi yang lebih bersifat universal. Dia mengatakan komunikasi adalah proses dengan mana simbol verbal dan nonverbal dikirimkan, diterima dan diberi arti.

Dalam (Panuju, 2018), menurut wiryanto, pada awalnya ilmu komunikasi terbagi atau terspesialisasi menjadi delapan yakni:

1. Sistem informasi
2. Komunikasi antarpribadi
3. Komunikasi massa
4. Komunikasi politik
5. Komunikasi organisasi
6. Komunikasi lintas budaya
7. Komunikasi Pembelajaran
8. Komunikasi kesehatan

Sementara dalam (Nurudin, 2019), menurut beberapa literatur, sekelompok sarjana di Amerika, pernah mengelompokkan tipe komunikasi menjadi lima yakni :

1. Komunikasi antarpribadi
2. Komunikasi kelompok kecil
3. Komunikasi organisasi
4. Komunikasi massa
5. Komunikasi publik

Melihat hal di atas kita bisa mengatakan bahwa komunikasi organisasi begitu penting sehingga komunikasi akan membentuk perilaku dalam sebuah organisasi organisasi.

9.3 Tingkatan Proses Komunikasi

Dalam Mulyana, (2012) ada lima indikator yang paling umum untuk mengklasifikasikan konteksnya atau tingkatannya berdasarkan jumlah peserta yang terlibat dalam komunikasi :

1. Komunikasi antarpribadi
Komunikasi antarpribadi ini dilakukan oleh orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal maupun nonverbal
2. Komunikasi intrapribadi
Yaitu komunikasi dengan diri sendiri, komunikasi intrapribadi adalah landasan dari komunikasi antarpribadi. Sebelum kita berkomunikasi orang lain, kita akan berkomunikasi diri kita sendiri, mempersepsi dan memastikan makna pesan orang lain.
3. Komunikasi kelompok
Komunikasi yang berlangsung diantara anggota-anggota suatu kelompok lain yang mempunyai tujuan yang sama (saling menguntungkan). Umpan balik dari komunikasi kelompok masih bisa diidentifikasi dan ditanggapi oleh para peserta lainnya komunikasi kelompok dengan sendirinya melibatkan komunikasi antarpribadi berlaku juga bagi komunikasi kelompok.
4. Komunikasi publik
Yaitu komunikasi antar seseorang pembicara dengan sejumlah besar orang/khalayak.
5. Komunikasi organisasi
Tradisi yang terjadi dalam suatu organisasi bersifat formal maupun informal dan berlangsung dalam jaringan yang lebih besar dari pada komunikasi kelompok. Komunikasi organisasi kerap juga melibatkan komunikasi diadik, komunikasi antarpribadi dan komunikasi publik.
6. Komunikasi massa
Komunikasi massa yaitu komunikasi yang menggunakan media massa , baik media cetak maupun elektronik. Pesan-pesannya bersifat umum disampaikan secara cepat, serentak dan selintas (media elektronik). Komunikasi massa dapat

didefinisikan sebagai suatu jenis komunikasi yang ditujukan kepada sejumlah audiens yang tersebar.

9.4 Proses Komunikasi

Prinsip komunikasi ini tujuannya adalah untuk memahami hakikat suatu komunikasi. Prinsip komunikasi menurut Seiler dalam Arni, (2015) adalah :

1. Komunikasi adalah suatu proses

Merupakan suatu seni kegiatan yang terus menerus, yang tidak mempunyai permulaan atau akhir dan selalu berubah-ubah. Komunikasi melibatkan suatu variasi saling berhubungan yang kompleks seperti, saling berhubungan diantara orang, lingkungan keterampilan, sikap. Status, pengalaman, perasaan, semuanya menentukan komunikasi yang terjadi dengan seseorang akhir-akhir ini.

Masih dalam Arni, bila dilihat sepiintas lalu suatu komunikasi mungkin tidak berarti, tetapi bila dipandang sebagai suatu proses, maka kepentingannya sangat besar. Misalnya, suatu komunikasi yang hanya terdiri dari satu perkataan akan dapat memperlihatkan suatu perubahan. Perubahan itu mungkin langsung atau tidak langsung, berarti atau tidak berarti, tetapi semuanya itu terjadi sebagai hasil dari proses komunikasi. Contoh: seorang pengawas sedang memperhatikan karyawannya mengerjakan sesuatu pekerjaan. Tiba-tiba pengawas tersebut mengucapkan kata salah, maka karyawan yang sedang bekerja tersebut menghentikan pekerjaan dan mungkin bertanya di mana letak kesalahannya dia dapat langsung memperbaiki pekerjaannya pada saat diawasi tersebut.

2. Komunikasi adalah sistem

Adalah satu komponen dengan komponen lainnya saling berkaitan dan bila terdapat gangguan pada satu komponen yang berpengaruh pada proses komunikasi secara keseluruhan.

3. Komunikasi bersifat interaksi dan transaksi
Komunikasi interaksi adalah saling bertukar komunikasi. Sedangkan komunikasi transaksi, dalam kehidupan sehari-hari komunikasi yang kita lakukan tidak seteratur prosesnya. Percakapan tatap muka kita terlibat dalam proses pengiriman pesan secara simultan tidak terpisah. Komunikasi antara guru dan murid dalam menyampaikan pelajaran dalam pembelajaran ini murid juga memberikan tanggapan bermacam-macam bentuknya. Ini yang dimaksud komunikasi interaksi dan transaksi.
4. Komunikasi dapat terjadi disengaja maupun tidak disengaja.
Terjadinya komunikasi disengaja apabila pesan mempunyai maksud tertentu dan dikirimkan kepada penerima yang dimaksudkan. Misalnya misalnya seorang pimpinan akan mengadakan rapat, dan apabila pimpinan tersebut mengirimkan undangan kepada bawahannya maka inilah yang disebut komunikasi disengaja. Apabila pesan yang tidak disengaja dikirimkan atau tidak dimaksudkan untuk orang tertentu untuk menerimanya maka dinamakan komunikasi tidak disengaja.

9.5 Prinsip Komunikasi

Komunikasi organisasi dalam proses penyampaian pesan atau informasi yang dilakukan oleh para pemimpin atau manajer, yang bertindak sebagai komunikator, memiliki peran yang sangat penting dalam memengaruhi perilaku organisasi. Seorang manajer harus menyesuaikan peran yang sedang dia lakukan. Peran komunikasi dalam organisasi Henry Mintzberg dalam Ruliana, (2014) menyatakan bahwa wewenang formal seorang manajer menyebabkan timbulnya tiga peranan yaitu peranan antarpersona, peranan informasi, dan peranan memutuskan.

1. Peranan antarpersona
Dalam kaitannya peranan antarpersona komunikasi akan berfungsi meliputi tiga hal, yaitu :
 - a. Peranan tokoh
Kedudukan sebagai kepala suatu unit organisasi membuat seorang manajer melakukan tugas yang

bersifat keupacaraan. Dalam peranan ini, seorang manajer berkesempatan untuk memberikan pengarahan penjelasan, imbauan, ajakan dan sebagainya.

b. Peranan pimpinan

Untuk melaksanakan kepemimpinan secara efektif seorang manajer, maka harus mampu melaksanakan komunikasi secara efektif, komunikasi berjalan efektif, mampu membuat anggota organisasi atau perusahaan melakukan kegiatan tertentu dengan kesadaran, kegairahan dan kegembiraan. Sehingga perusahaan dapat diharapkan hasil yang memuaskan.

c. Peranan penghubung

Komunikasi berperan sebagai penghubung, anggota organisasi atau perusahaan akan melakukan komunikasi dengan orang-orang di luar jalur komando vertikal secara formal maupun secara tidak formal.

2. Peranan Informasi

Dalam organisasi komunikasi berperan menjadi alat informasi untuk kepentingan organisasi. Berikut peran informasi dalam sebuah organisasi :

a. Peranan monitor

Dalam melakukan peranan monitor, manajer memandang lingkungan sebagai sumber informasi. Ia mengajukan pelbagai pertanyaan kepada rekan-rekannya atau bawahannya, dan ia menerima informasi pula dari mereka tanpa diminta berkat hubungan pribadinya.

b. Peranan penyebar

Dalam peranannya, sebagai penyebar seorang manajer menerima dan menghimpun informasi yang penting dan bermanfaat dari luar bagi organisasi, kemudian disebarkan kepada karyawannya.

c. Peranan juru bicara

Peranan ini memiliki kesamaan dengan peranan penghubung, yaitu dengan mengkomunikasikan informasi kepada khalayak luar. Dalam peranannya

sebagai juru bicara itu, ia juga akan mengkomunikasikan informasi kepada orang-orang yang berpengaruh yang melakukan pengawasan terhadap organisasinya. Kepada khalayak di luar organisasinya, ia meyakinkan khalayak bahwa organisasi yang dipimpinnya telah melakukan tanggungjawab sosial sebagaimana mestinya.

3. Peranan memutuskan

Seorang manajer memegang peranan penting dalam sistem pengambilan keputusan, beberapa peranan penting dalam memutuskan yang tidak terlepas dengan komunikasi yaitu peranan wiraswasta, peranan pengendali gangguan, peranan penentu sumber dan peranan perundingan, peranan perundingan ini merupakan pusat informasi yang diperlukan bagi penentu kebijakan untuk menentukan gaya hidup perusahaan selanjutnya.

9.6 Fungsi Komunikasi

Fungsi komunikasi ini sangat penting dalam sebuah organisasi, fungsi-fungsi organisasi ini di jelaskan dalam Liliweri, (2014) yaitu :

1. Fungsi umum

- a. Komunikasi berfungsi secara umum untuk menyampaikan informasi kepada individu atau kelompok tentang bagaimana melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan kompetensinya berdasarkan *job description*.
- b. Untuk menjual gagasan, ide , pendapat, fakta termasuk sikap organisasi serta layanan organisasi, misalnya pameran, *public relations*, ekspo, dan lain-lain
- c. Komunikasi berfungsi untuk meningkatkan kemampuan karyawan, agar mereka bisa belajar dari orang lain (internal) belajar apa yang dipikirkan, dirasakan dan dikerjakan orang lain tentang organisasi.
- d. Komunikasi berfungsi untuk menentukan apa dan bagaimana organisasi membagi pekerjaan atau siapa yang menjadi atasan dan bawahan, dan besarnya kekuasaan dan wewenang serta menentukan bagaimana

menangani sejumlah orang, bagaimana memanfaatkan sumber daya manusia, mesin, metode dan teknik dalam organisasi.

2. Fungsi khusus

- a. membuat para karyawan melibatkan diri ke dalam isu organisasi dan menterjemahkan dalam tindakan tertentu di bawa sebuah komando atau perintah
- b. membuat para karyawan menciptakan dan menangani relasi antarsesama bagi peningkatan produk organisasi
- c. membuat para karyawan memiliki kemampuan untuk menangani dan mengambil keputusan-keputusan dalam suasana yang ambigu dan tidak pasti.

9.7 Konsep Kunci Komunikasi Organisasi

Goldhaber menyatakan komunikasi organisasi adalah sebuah proses penciptaan serta saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang bergantung oleh satu sama lain untuk mengatasi lingkungan tidak pasti atau lingkungan berubah-ubah (Ruliana, 2014). Dalam Ruliana, (2014) Goldhaber menyebutkan tujuh konsep kunci yang terkandung dalam unsur komunikasi , dan unsur tersebut juga akan di lihat dalam komunikasi organisasi dan kita dapat lihat dibawah ini :

a. Proses

Suatu organisasi adalah suatu sistem terbuka yang dinamis yang menciptakan dan saling menukar pesan di antara anggotanya. Karena gejala menciptakan dan menukar pesan berjalan terus, itulah yang dinamakan proses.

b. Pesan

Pesan adalah susunan simbol yang penuh arti tentang orang, objek dan kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang lain. Untuk berkomunikasi, seseorang harus sanggup menyusun suatu perasaan terhadapnya. Komunikasi tersebut efektif jika pesan yang dikirimkan itu diartikan sama dengan apa yang dimaksudkan oleh si pengirim. Dalam komunikasi organisasi kita mempelajari ciptaan dan pertukaran pesan dalam seluruh organisasi.

c. Jaringan

Suatu organisasi terdapat orang-orang yang menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Pertukaran pesan dari satu orang ke orang lain melalui set jalan kecil dinamakan jaringan komunikasi. Jaringan komunikasi bisa melalui beberapa orang atau keseluruhan organisasi. Luasnya pesan dalam suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh hubungan pesan, arah, arus, dan isi dari pesan itu.

d. Keadaan saling tergantung

Keadaan saling bergantung menjadi sifat suatu organisasi yang menjadi suatu sistem terbuka. Bila komunikasi dari bagian yang satu menjadi terganggu maka akan berpengaruh pada bagian lainnya dan mungkin juga seluruh sistem organisasi. Seperti hanya dengan jaringan organisasi.

e. Hubungan

Hubungan dalam komunikasi organisasi mutlak adanya karena di dalam terdapat sebuah jaringan karena komunikasi organisasi adalah sistem terbuka, sistem kehidupan sosial sehingga jaringan (pesan) dihubungkan oleh manusia, karena hubungan manusia dalam organisasi penting, mulai dari hubungan dua orang sampai banyak orang dan kompleks yaitu hubungan kecil sampai pada hubungan yang besar dalam organisasi.

f. Lingkungan

Lingkungan dalam kehidupan sosial merupakan suatu yang menjadi faktor yang sangat penting dalam kehidupan berorganisasi karena sangat mempengaruhi kehidupan dan komunikasi organisasi. Lingkungan terdiri dari

1. Lingkungan internal, yaitu golongan karyawan, golongan fungsional
2. Lingkungan eksternal yaitu pelanggan, konsumen, leveransir, pesaing, dan teknologi

g. Ketidakpastian

adalah adanya perbedaan informasi yang diharapkan dan informasi yang tersedia, misalnya informasi aturan pemerintah, informasi yang harus diikuti oleh organisasi

perusahaan mengharapkan adanya informasi yang sesuai keinginan dan harapan organisasi tersebut, misalnya informasi UMP, UMR.

DAFTAR PUSTAKA

- Amir, T. (2017) *Perilaku Organisasi*. Jakarta Timur: Prenada Media Group.
- Arni, M. (2015) *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Cangara, H. (2018) *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Depok: Rajawali Press.
- Liliweri, A. (2014) *Sosiologi dan Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyana, D. (2012) *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nurudin (2019) *Ilmu Komunikasi Ilmiah dan Populer*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Panuju, R. (2018) *Pengantar Studi (Ilmu) Komunikasi: Komunikasi sebagai Kegiatan Komunikasi sebagai Ilmu*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Ruliana, P. (2014) *Komunikasi Organisasi : Teori dan Studi Kasus*. Jakarta: Rajawali Pers.

BAB X

KEPEMIMPINAN

Oleh Dr. Anita Maharani

10.1 Pendahuluan

Kepemimpinan adalah fungsi manajemen vital yang membantu mengarahkan sumber daya organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan pencapaian tujuan. Northouse, (2019) menyebutkan bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses dimana seorang individu memengaruhi sekelompok individu dalam rangka mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin, disebut sebagai pemimpin yang efektif ketika mampu memberikan kejelasan tujuan, memotivasi dan membimbing orang-orang yang ada di dalam organisasi untuk mewujudkan misinya. Oleh karena itu, adalah hal yang mutlak bagi kita semua, untuk memiliki pemahaman tentang kepemimpinan di dalam organisasi, terutama tentang bagaimana kontribusinya terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Kepemimpinan yang efektif, dapat memengaruhi keberhasilan organisasi. (Meraku, 2017) menyebutkan bahwa pemimpin yang mampu memenuhi tujuan organisasi adalah pemimpin yang dapat mendapat dukungan dari anak buahnya terutama sekali adalah mampu mengidentifikasi harapan dan kebutuhan anak buah sembari mempertemukannya dengan kepentingan organisasi. Seorang pemimpin selaku eksekutif bertanggung jawab untuk menentukan dan membimbing arah dan tujuan organisasi dengan cara menetapkan pola untuk mencapai tujuan.

Di sisi lain, dalam praktiknya, banyak contoh pemimpin yang berhasil membawa keberhasilan, namun sebenarnya banyak di antaranya yang tidak memiliki gelar kepemimpinan. Dengan kata lain, pemimpin ini memiliki peran yang tidak kentara atau *invisible leaders*. Meskipun mungkin bukan yang pertama mengklaim istilah ini, (Hickman and Sorenson, 2013) menyebutkan bahwa *invisible*

leader melakukan aktivitas kepemimpinan yang dapat mendukung pergerakan-pergerakan di dalam organisasi atau bahkan menggerakkan organisasi yang dapat merubah kondisi sosial kemasyarakatan bahkan bisnis tanpa harus disadari oleh orang-orang yang ada di sekelilingnya. Contoh *invisible leader* yang mudah ditemukan adalah pada orang-orang yang tanpa memiliki posisi kepemimpinan di organisasi namun dapat mempengaruhi pengambilan keputusan di level organisasi, dan bahkan mampu merubah kondisi.

Selain *invisible leaders*, ada juga dorongan bagi seorang pemimpin untuk dapat memberikan pelayanan terbaiknya kepada sekelilingnya, dan kemudian dikenal dengan istilah *servant leadership* atau kepemimpinan melayani. Istilah *servant leadership* atau kepemimpinan melayani muncul dari Greenleaf di tahun 1970 (Greenleaf, 1996), menurutnya seorang pemimpin harus dapat mengesampingkan kepentingan pribadi, dengan cara memberikan pelayanan kepada orang-orang yang ada di sekelilingnya, yang kemudian dikenal dengan istilah *sense of community* dan manfaatnya adalah ada keinginan dari orang-orang yang dilayani untuk memberikan kontribusi pada saat proses pengambilan keputusan pemimpin. Berikut ini adalah atribut yang berhubungan dengan pemimpin yang melayani, antara lainnya: 1) bersedia mendengarkan, 2) empati, 3) memberi solusi kepada orang di sekelilingnya dengan bantuan, 4) memiliki kesadaran atas sesamanya, 5) persuasif, 6) memiliki konsep dalam segala perbuatannya, 7), berusaha untuk melihat dari sudut pandang lainnya, 8) dipercaya, 9) memiliki komitmen terhadap perkembangan orang yang ada di sekelilingnya, 10) membangun komunitas (Russell dan Stone, 2002). Kepemimpinan melayani beberapa fungsi penting untuk keberhasilan suatu organisasi. Salah satu fungsi terpenting seorang pemimpin adalah memberikan visi bagi perusahaan. Pemimpin menjelaskan visi dan apa yang harus dilakukan anggota organisasi untuk mencapainya.

Di samping dua gaya kepemimpinan di atas, tentunya masih banyak gaya-gaya kepemimpinan yang berhasil didefinisikan oleh para ahli. Namun terlepas dari beragam gaya kepemimpinan yang ada, di dalam organisasi, pada hakikatnya memerlukan kehadiran

pemimpin untuk menemukan dan menggerakkan semua orang untuk mencapai tujuan kolektif yakni tujuan organisasi. Tugas pemimpin, diketahui adalah menginspirasi dan memotivasi orang-orang yang ada di dalam tim atau unit dan mengoordinasikan tindakan yang diambil dalam rangka untuk mencapai kemajuan Bersama.

Kata "kepemimpinan" sebenarnya tidak hanya berkaitan dengan bisnis, namun juga hal lain, sebagai berikut

- a. Seorang yang dihormati di dalam organisasi politik dan dianggap sebagai suara utama, disebut sebagai pemimpin
- b. Seorang yang menjadi pembuka jalan bagi rekan lainnya yang sedang menaiki pegunungan, dan apapun yang diarahkan diikuti oleh rekannya, disebut sebagai pemimpin

Berdasarkan dua ilustrasi di atas, kita sama-sama mengetahui ada dua jenis pemimpin, yakni pemimpin yang berada di organisasi formal, dan pemimpin yang berada di organisasi non formal. Selain itu, dari sudut pandang individu, Conger menyebutkan bahwa organisasi memiliki dua jenis pemimpin, yakni pemimpin formal dan informal, dimana pemimpin formal dipilih dan dikenal orang-orang yang berada di luar organisasi dan bertindak sebagai perwakilan organisasi, sedangkan pemimpin informal adalah pemimpin yang tidak dipilih oleh organisasi namun mendapatkan pengakuan dari sekelilingnya. Dari kedua tipe ini kita sama-sama mengetahui, bahwa pemimpin pada dasarnya adalah "pengakuan" baik secara formal ditunjuk oleh organisasi dengan dokumen pengangkatan atau karena sekelilingnya menerima kehadiran seseorang untuk menjadi pemberi arah bagi lainnya.

Secara garis besar, pemimpin membantu dirinya sendiri dan orang lain untuk melakukan hal yang benar. Pemimpin berusaha menetapkan arah, membangun visi yang menginspirasi, dan menciptakan sesuatu yang baru di dalam organisasi. Kepemimpinan juga berkaitan dengan upaya memetakan ke mana organisasi harus pergi sebagai tim atau organisasi; dan itu hal-hal yang terjadi bisa jadi dinamis, menggairahkan, dan menginspirasi lainnya. Para pemimpin disebut menentukan arah organisasi dan perusahaan juga harus menggunakan keterampilan manajemen

untuk membimbing orang-orang yang ada di sekelilingnya untuk menuju ke tujuan yang tepat, dengan cara yang lancar dan efisien.

10.2 Pentingnya Kepemimpinan

Kepemimpinan diperlukan di dalam organisasi, dan berikut ini adalah sejumlah fungsi yang dimainkan oleh kepemimpinan, dan akan bermanfaat untuk organisasi.

a. Menjadi inisiator

Pemimpin yang baik akan memulai pekerjaan yang perlu diselesaikan oleh organisasi. Pemimpin akan berusaha menjelaskan rencana tindakan kepada anak buahnya dan berusaha mengomunikasikan kebijakan yang perlu dipatuhi saat menyelesaikan pekerjaan.

b. Memberikan bimbingan

Pemimpin yang baik akan berada pada saat anak buah dan sekelilingnya membutuhkan kehadirannya, kemudian berusaha memastikan agar sekelilingnya dapat menyelesaikan tugas secara efektif.

c. Menginspirasi

Pemimpin yang baik dapat memotivasi orang lain untuk menyadari potensi yang dimiliki. Ada sejumlah cara yang dilakukan oleh pemimpin dalam rangka menginspirasi orang lain untuk melakukan yang terbaik untuk organisasi.

d. Menanamkan Keyakinan

Pemimpin yang baik akan melakukan yang terbaik untuk orang-orang di sekelilingnya, terutama untuk menumbuhkan kepercayaan diri. Beberapa sikap yang ditunjukkan dalam rangka menanamkan keyakinan orang-orang di sekelilingnya, pemimpin berusaha mendengarkan keluhan dan masalah anggota tim.

e. Membangun Semangat

Agar individu yang ada di sekeliling pemimpin dapat bekerja sama secara efektif satu sama lain, pemimpin harus dapat mendorong orang-orang yang berada di sekelilingnya untuk memiliki kemauan, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

- f. **Menjadi Model Bagi Sesamanya**
Bawahan akan memandang pemimpin sebagai contoh, dan seringkali Tindakan yang diambil oleh bawahan adalah hasil meniru dari pemimpin yang ada di depannya. Seorang pemimpin yang baik akan menunjukkan kepada bawahannya cara berperilaku yang benar dan menanamkan semangat terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Jika pemimpin rendah hati dan bertanggung jawab, bawahan juga akan belajar berperilaku seperti yang ditunjukkan oleh pemimpinnya.
- g. **Konsolidasi**
Pemimpin dapat menyatukan anggota tim untuk bekerja menuju tujuan bersama. Tujuan bersama dicapai dengan cara mengoordinasikan dengan segala upaya di antara anggota tim dan memastikan bahwa pemimpin berusaha menyelaraskan kepentingan pribadi dengan tujuan organisasi.
- h. **Menemukan Bakat**
Pemimpin yang efektif mampu mengenali potensi anggota tim dan akan memiliki kemampuan untuk memilih orang yang tepat untuk mengerjakan tugas-tugas yang dianggap sesuai. Ketika pemimpin mampu mewujudkan hal ini, jika para pemimpin memercayai orang-orang yang telah mereka tunjuk untuk menyelesaikan pekerjaan dengan benar.
- i. **Citra Publik**
Pemimpin tidak hanya bertanggung jawab untuk mengelola anak buahnya, karena pemimpin juga bertanggung jawab untuk memastikan bahwa organisasi memiliki citra publik yang positif. Sebagai juru bicara, pemimpin yang baik pasti akan menampilkan organisasi secara positif, terutama ketika berada di depan publik.
- j. **Menciptakan lingkungan kerja yang positif**
Dengan menjalankan fungsi-fungsi lain yang telah disebutkan di atas secara efektif, para pemimpin dapat menyediakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif bagi anggota tim.

10.3 Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah sebuah aktivitas tindakan seseorang yang membimbing tim atau individu untuk mencapai tujuan tertentu melalui arahan dan motivasi. Pemimpin mendorong orang lain untuk mengambil tindakan yang dibutuhkan untuk dapat berhasil. Selain itu, untuk menjadi seorang pemimpin yang hebat, seseorang perlu untuk belajar dan mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk menjadi pemimpin yang efektif. Yang menarik adalah kepemimpinan dapat dipelajari, meskipun perlu waktu dan terus menerus melatih kemampuan kepemimpinan. Dilihat dari keberadaannya, pemimpin akan ada di setiap jenis organisasi, menariknya pemimpin juga dapat berada di semua tingkatan, mulai dari pimpinan puncak atau yang disebut dengan *Chief Executive Officer* (CEO), eksekutif tingkat tinggi hingga supervisor dan pimpinan proyek.

Teori kepemimpinan yang ada selama ini diformulasi oleh para peneliti dari sudut pandang yang berbeda, dan didasarkan pada situasi yang berbeda. Beberapa fokus kajian kepemimpinan mengarah pada sifat dan kualitas, namun juga pada aspek situasional yang mempengaruhi perilaku pemimpin. Seperti konsep perilaku lainnya, kepemimpinan sangat multi-dimensi, dan ada banyak faktor yang dapat mendukung seseorang menjadi seorang pemimpin.

Berikut ini adalah sejumlah teori kepemimpinan yang dikenal selama ini:

a. Teori Kontingensi

Sesuai dengan judulnya, teori ini menegaskan bahwa tidak ada satu gaya atau metode kepemimpinan yang dapat diterapkan pada semua keadaan. Alasannya, karena banyaknya faktor yang memengaruhi keadaan tertentu, dan bahwa seorang pemimpin harus memilih tindakan yang paling efektif.

b. Teori Kepemimpinan Situasional

Relevansi faktor situasional ditekankan dalam teori ini, seperti halnya Teori Kontingensi, dan teori ini tidak menganggap bahwa gaya kepemimpinan satu orang lebih unggul dari yang lain. Teori situasional, yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan

Ken Blanchard, merupakan gabungan dari dua faktor: gaya pemimpin dan tingkat kedewasaan para pengikutnya.

c. Teori Kepemimpinan Transformasional

Teori Kepemimpinan Transformasional, sering dikenal sebagai Teori hubungan, disebut demikian karena berkaitan dengan hubungan yang ada antara pemimpin dan pengikutnya atau pengikut pemimpin. Ide ini membahas jenis pemimpin yang menginspirasi dan karismatik, dan yang memotivasi pengikut untuk mengubah dan meningkatkan kinerja mereka dalam tugas yang diberikan. Pemimpin transformasional sering didorong oleh kemampuan untuk menunjukkan kepada pengikut tentang pentingnya pekerjaan yang ada dan kebaikan yang lebih besar yang akan dilayani dengan menyelesaikan tugas dengan sukses. Sambil berfokus pada keberhasilan tim secara keseluruhan, para pemimpin ini juga berusaha menawarkan dorongan kepada anggota tim individu agar dapat mencapai potensi penuh.

d. Teori Transaksional

Paradigma kepemimpinan ini menganggap insentif dan hukuman sebagai dasar pengambilan keputusan dan tindakan di pihak pemimpin. Dalam bisnis, ini adalah gagasan yang sering digunakan, dan para pendukung gaya kepemimpinan ini menerapkan insentif dan hukuman untuk menginspirasi orang-orang mereka.

e. Teori Perilaku

Teori ini percaya bahwa kepemimpinan yang sukses adalah produk dari berbagai bakat yang dapat diajarkan atau diperoleh melalui waktu. Teori ini juga menegaskan bahwa siapa pun dapat belajar menjadi pemimpin yang sukses melalui pengalaman.

f. Teori *Great Man*

Selain menjadi salah satu teori kepemimpinan pertama, teori ini didasarkan pada konsep bahwa kepemimpinan adalah fenomena intrinsik dan bahwa para pemimpin "dilahirkan" daripada "diciptakan". Seorang pemimpin, menurut pengertian ini, dilahirkan dengan kualitas kepribadian yang membedakan mereka dari penduduk lainnya. Karakteristik ini termasuk

pesona dan kepercayaan diri, kecerdasan, keterampilan komunikasi, dan kemampuan sosial. Pandangan ini menekankan bahwa kepemimpinan adalah sifat yang dapat diperoleh atau hilang; itu bukan sesuatu yang bisa dipelajari.

g. Teori Sifat Kepemimpinan

Pemimpin dilahirkan dengan karakteristik tertentu, dan teori ini mirip dengan teori *Great Man*. Teori ini menunjukkan adanya karakteristik tertentu yang dimiliki oleh pemimpin, seperti kecerdasan, akuntabilitas, rasa kewajiban, dan kreativitas, antara lain, hal ini memungkinkan seseorang mencapai kesuksesan dalam kepemimpinan.

10.4 Mengukur Kualitas Kepemimpinan

Pemimpin diharapkan dapat menggerakkan segala upaya untuk menunjukkan kompetensi dan keterampilannya dalam rangka mencapai kesuksesan organisasi. Selain itu tren bisnis menuntut pengembangan kompetensi dan keterampilan kepemimpinan baru. Kompetensi dan keterampilan kepemimpinan sangat penting dalam bisnis.

Setiap pemimpin harus memiliki seperangkat atribut kepemimpinan yang tergantung pada tujuan organisasi dan budaya kerja. Mengukur kompetensi dan keterampilan pemimpin juga dapat menunjukkan sejauh mana pemimpin memahami cara untuk membangun keterampilan inti yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi dan sekaligus untuk mencapai tujuan strategisnya. Selain itu, kualitas kepemimpinan perlu dinilai pada berbagai keterampilan yang lebih luas.

Dalam hal kepemimpinan, ada dua hal yang perlu diukur, yakni keahlian teknis dan keahlian non teknis. Dalam keahlian teknis, akan menyiratkan kemampuan dan pengetahuan individu dalam domain tertentu. Dengan demikian mengarahkan seberapa baik mereka dapat melakukan tugas atau tugas praktis mereka. Kemudian dalam keahlian non teknis, keahlian ini berfokus pada keterampilan seorang pemimpin, yang berkaitan dengan gaya

pemimpin pada saat berinteraksi dengan orang-orang di sekelilingnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* [Database record]. APA PsycTests. <https://doi.org/10.1037/t03624-000>
- Greenleaf, R.K. (1996). On becoming a servant-leader. San Francisco: Josey-Bass Publishers.
- Hickman, Gill Robinson; Sorenson, Georgia, J.(2013). The Power of Invisible Leadership. SAGE. ISBN: 9781412940177
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Meraku, Anjeza.(2017). Role of Leadership in Organizational Effectiveness. *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 5, No. 11.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory & Practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Russell, R.F; Stone, A.G.(2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. *Leadership and Organizational Development Journal*. 23(3), 145-157.

BAB KEKUASAAN DAN POLITIK

Oleh Nursifa, S.Sos., M.A.P.

11.1 Pendahuluan

Kekuasaan secara konstitusional adalah mencakup pembagian kekuasaan politik yang mencakup masalah: sumber kekuasaan politik, proses legitimasi, pemegang kekuasaan tertinggi, penyelenggaraan kekuasaan, fungsi-fungsi kekuasaan/tugas ringan dan tujuan politik yang mudah dicapai. Kekuasaan akan ada jika mampu membangun kepercayaan terhadap masyarakat karena kekuasaan adalah memimpin suatu organisasi. Melalui partisipasi politik masyarakat akan terpilih yang mewakili masyarakat untuk membangun organisasi yang lahir melalui pemilihan umum untuk memperoleh wakil rakyat yang lahir dari rakyat, dan dapat merakyat. Harus mampu menyesuaikan situasi dan kondisi agar dapat bertahan dalam menetapkan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk mengarahkan dan menggerakkan organisasi dimana orang-orang yang terpilih untuk menduduki jabatan strategis harus mampu membangun kepercayaan masyarakat.

Memahami Politik pada dasarnya, Politik merupakan suatu fenomena selalu dihubungkan dan sangat berkaitan dengan manusia, yang pada kodratnya selalu hidup bermasyarakat. Karena manusia adalah makhluk sosial, makhluk yang dinamis dan senantiasa berkembang, kemudian selalu menyesuaikan keadaan sekitarnya. Manusia pada dasarnya Sebagai makhluk sosial anggota masyarakat, seseorang atau kelompok tentu terikat oleh nilai-nilai dan aturan-aturan umum yang diakui dan dianut oleh masyarakat itu. Oleh karena itu, politik akan selalu menggejala, mewujudkan dirinya dalam rangka proses perkembangan manusia. Dengan keterkaitan hal di atas, maka manusia inti utama realitas politik, apapun alasannya pengamatan atau analisa politik tidak dapat begitu saja meninggalkan manusia. Ini menunjukkan bahwa hakikat politik adalah perilaku manusia, baik berupa aktivitas atau pun

sikap yang bertujuan mempengaruhi atau mempertahankan tatanan masyarakat dengan menggunakan kekuasaan.

Jadi, politik kekuasaan diperlukan untuk mendukung dan menjamin jalannya sebuah keputusan politik dalam kehidupan masyarakat. Keterkaitan logis antara politik dan kekuasaan menjadikan setiap pembahasan tentang politik, selalu melibatkan kekuasaannya didalamnya.

11.2 Kekuasaan

Menurut (Budiardjo, 2015), kekuasaan merupakan kemampuan individu atau sekelompok orang untuk mempengaruhi perilaku individu atau kelompok lainnya sesuai dengan yang diinginkan. (Anggara, 2012) mengatakan Kekuasaan politik lebih penting daripada daya tahan sebuah kekuasaan pembuatan keputusan. Hal ini semakin jelas dalam abad ke-20, birokrasi merupakan kaki tangan pemerintah dalam rangka pembuatan keputusan. Misalnya, dua orang gadis kecil yang berkulit hitam disterilisasi oleh pejabat Keluarga Berencana di Alabama. Badan Pengawas Obat dan Makanan AS memutar-balik kebijakan lampau dan melarang cyclamates karena masih gadis, tetapi memutuskan biolog untuk mengerjakannya. Wakil Presiden AS mengundurkan diri sebagai akibat penyelidikan yang tidak diharapkan oleh seorang ahli hukum Departemen Kehakiman sendiri di Maryland. Surat Kabar Pentagon dirilis oleh seorang analis di RAND Corporation Angkatan Udara. Watergate meledak sebagai akibat pelanggaran hukum yang direncanakan oleh para anggota Kabinet, staf Gedung putih, dan mantan presiden AS. Semua contoh tersebut merupakan contoh kebijaksanaan umum yang dibuat oleh para administrator negara. Sebagian kebijakan ini memang baik, sedangkan lainnya berakibat buruk.

Setelah melihat pengertian di atas, maka dapat disimpulkan kekuasaan diartikan sebagai kemampuan, kewenangan, dan pengaruh sertaantisipasi dampaknya. Dapat diketahui bahwa pendekatan yang dilakukan secara psikologis terhadap kekuasaan dapat menemukan pengaruh sebagai esensi kekuasaan. Serta Ini berarti pengaruh efektif untuk mencapai tujuan tanpa diiringi

ancaman tidak dapat dikategorikan sebagai kekuasaan. Jadi dalam hal ini, bahwa kekuasaan adalah kemampuan yang memungkinkan seseorang dapat menjadikan orang lain melaksanakan sesuatu yang biasa tidak akan melakukannya dengan kehendaknya sendiri.

11.2.1 Kekuasaan dan Pemegang Wewenang

Kekuasaan yang meliputi hubungan antara dua orang atau lebih. Robert Dahl, seorang pakar politik menangkap fokus hubungan yang penting ini ketika ia mendefinisikan kekuasaan sebagai “A memiliki kekuasaan atas B berarti bahwa ia dapat memerintah B untuk melakukan sesuatu yang harus dilakukan B”. dalam hal ini kekuasaan harus diterapkan atau mempunyai potensi untuk diterapkan.

Kekuasaan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain menurut kehendak yang ada pada pemegang kekuasaan tersebut. Kekuasaan terdapat di semua bidang kehidupan dan dijalankan. Kekuasaan mencakup kemampuan untuk memerintah (agar yang diperintah patuh) dan juga memberi keputusan-keputusan yang secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi tindakan-tindakan pihak lainnya akan dalam hubungannya dengan orang atau kelompok yang lain.

Cara mengetahui siapa atau siapa saja yang berkuasa dalam suatu sistem politik atau dalam suatu masyarakat, dapat dikemukakan tiga analisis Menurut (Setiadi & Kolip, 2011) sebagai berikut : Pertama, dengan analisis posisi, ialah suatu analisis untuk mengetahui siapa yang berkuasa atau mempunyai pengaruh yang besar dalam pembuatan keputusan politik dengan melihat posisinya dalam lembaga pemerintahan. Hal ini, sebenarnya didasarkan pada suatu asumsi bahwa pejabat-pejabat yang menduduki posisi-posisi yang tinggi dalam lembaga pemerintahan cenderung secara politis mempunyai kekuasaan yang besar pula. Untuk mengetahui siapa yang menduduki posisi yang tinggi itu tidaklah sukar, karena pada umumnya telah diarsipkan dalam dokumen yang lengkap, akan tetapi, kelemahan analisis ada dua, yaitu Memasukkan ke dalam kategori pembuat keputusan tokoh-tokoh tetapi tidak mempunyai kekuasaan apa-apa karena orang lain yang memutuskan untuknya, hanya sekedar mengesahkan

keputusan yang telah dibuat orang lain. Lainnya bahwa mungkin dapat dimasukkan orang-orang yang secara informasi mempunyai pengaruh pada kelompok-kelompok pembuat keputusan. Analisis posisi ini cenderung membesar-besarkan pengaruh 'semua' dan meremehkan pengaruh tidak langsung.

Kedua, analisis reputasi, yaitu analisis untuk mengidentifikasi pihak berkuasa yang tidak didasarkan pada bagian organisasi resmi akan tetapi pada reputasi kekuasaan mereka secara informal. Hal ini dapat diketahui dengan menanyai informan-informan yang mengetahui mekanisme politik dari dekat. Hal ini didasarkan atas anggapan bahwa partisipan dalam suatu sistem mengetahui siapa yang ikut dalam pengambilan keputusan atau siapa yang berpengaruh kuat dan siapa yang tidak terpengaruh. Dengan cara ini, akan termasuk dalam kategori yang berkuasa aktor-aktor yang tidak menduduki jabatan resmi tetapi memiliki kekuasaan tidak langsung. Analisis reputasi ini juga mempunyai kelemahan yaitu subjektivitas informan dalam memberikan informasi, artinya informan mungkin hanya menunjuk pada tokoh-tokoh yang disukainya sebagai orang-orang yang berpengaruh dan menutupi /tidak menunjuk tokoh-tokoh lain yang berpengaruh tetapi tak disukainya. Selain itu, yang diketahui informan mungkin hanya tokoh-tokoh hanya dalam bidang-bidang tertentu saja, tidak untuk bidang lain. Oleh karena itu, analisis pertama dan kedua ini seringkali digunakan bersama-sama, yaitu analisis posisi digunakan sebagai pelengkap analisis reputasi, artinya menghubungi orang-orang yang menduduki posisi penting untuk menanyai siapa-siapa yang ikut dalam pembuatan keputusan.

Ketiga adalah analisis keputusan yakni analisis untuk mengetahui siapa-siapa yang berkuasa dengan cara mengamati dan meneliti siapa-siapa yang ikut mengambil keputusan melalui beberapa kasus pengambilan keputusan yang dianggap cukup *representative*. Dapat diasumsikan bahwa yang mempunyai kekuasaan dalam pengambilan keputusan itu bisa terdiri atas orang-orang yang mempunyai pengaruh langsung dan tidak langsung dalam proses pengambilan keputusan, maka kiranya analisis keputusan inilah yang paling tepat dan efektif dalam memperoleh gambaran tentang hubungan kekuasaan dalam suatu

masyarakat, karena dengan analisis ini, maka akan dapat diikuti proses pengambilan keputusan sejak awal sampai akhir, sehingga tokoh-tokoh yang terlibat didalamnya akan dengan mudah diketahui.

Wewenang mempunyai sifat sebagai berikut :

1. Terdapat pada posisi seseorang. Individu mempunyai wewenang karena posisi yang ia pegang, bukan karena sifat pribadi yang khusus.
2. Diterima oleh bawahan. Individu dalam posisi wewenang yang sah, menerapkan wewenang dan dapat melaksanakannya karena ia mempunyai hak yang sah.
3. Kekuasaan digunakan secara vertikal dan mengalir dari atas ke bawah dalam susunan sebuah organisasi.

Kekuasaan pertama sekali digambarkan dengan struktur organisasi (Jeffrey Pfeffer, *Power in Organizations*). Pengaturan organisasi secara struktural membagi kebijaksanaan pengambilan keputusan pada berbagai kedudukan. Dengan demikian dapat dilihat suatu struktur organisasi menciptakan kekuasaan yang bersifat formal dan wewenang dengan cara menentukan individu tertentu untuk melakukan pekerjaan dan membuat keputusan tertentu.

John French dan Bertram Raven mengusulkan lima dasar kekuasaan antar pribadi (interpersonal), yakni :

1. Kekuasaan Legitimasi, yaitu kemampuan seseorang untuk mempengaruhi seseorang karena kedudukannya.
2. Kekuasaan Imbalan, seseorang memperoleh kekuasaan dari kemampuan untuk memberikan imbalan karena kepatuhan mereka.
3. Kekuasaan Paksaan, bentuk kekuasaan paksaan ini di pakai untuk memperoleh pemenuhan akan permintaan atau untuk mengoreksi perilaku tidak produktif dalam organisasi.
4. Kekuasaan Ahli, seseorang dengan keahlian khusus dinilai mempunyai kekuasaan ahli yang tinggi.
5. Kekuasaan Referensi, kharisma adalah istilah yang sering digunakan untuk menjelaskan kepribadian yang menarik.

11.2.2 Alur Kekuasaan yang Mengarah ke Atas

Dalam hirarki kekuasaan, individu di posisi yang paling rendah mempunyai lebih sedikit kekuasaan daripada individu yang berada pada posisi lebih tinggi. Namun kekuasaan juga dapat diterapkan ke atas dalam organisasi .

Dari konsep tentang kekuasaan bawahan dapat disatukan pada keahlian, penempatan lokasi dan informasi yang merupakan salah satu faktor penting dari potensial kekuasaan pekerja pada tingkat lebih rendah dalam hirarki. Sebagai contoh bahwa kekuasaan yang ke atas atau terdapat pengaruh yang nyata dapat dipakai oleh seorang sekretaris yang biasanya relative berpangkat rendah, pembuat program tentang computer, atau staf yang mempunyai keahlian pada bidang tertentu yang dimilikinya, dalam posisi untuk berhubungan dengan individu yang penting.

11.2.3 Dimensi kekuasaan

Beberapa definisi tentang kekuasaan yang dikemukakan di atas, setidaknya telah membantu kita dalam memahami konsep kekuasaan, meskipun tidak bisa dipungkiri pula bahwa interpretasi tiap orang tentang kekuasaan mungkin berbeda antara yang satu dengan lainnya. Selanjutnya untuk lebih memahami konsep kekuasaan dalam ilmu politik secara lebih komprehensif, berikut ini dikemukakan beberapa dimensi kekuasaan antara lain yaitu :

1. Potensial - Aktual. Seseorang dikatakan memiliki kekuasaan potensial apabila dia memiliki sumber-sumber kekuasaan seperti, kekayaan, senjata, status sosial yang tinggi, popularitas, pengetahuan dan informasi, massa yang terorganisi, serta jabatan.
2. Konsensus – Paksaan Aspek konsensus dari kekuasaan adalah ketika kekuasaan dijadikan alat untuk mencapai tujuan dari masyarakat secaraPada dasarnya, kekuasaan dapat diartikan sebagai suatu kemampuan yang dimiliki oleh individu atau kelompok untuk memengaruhi orang lain. Oleh sebab itu, bagi pemegang kuasa bisa dibilang memiliki tanggung jawab yang besar karena bukan hanya memberikan pengaruh terhadap seseorang, tetapi juga bisa memberikan pengaruh terhadap lingkungan. Selain itu,

pengaruh yang diberikan dari pemegang kuasa bisa berdasarkan keinginannya atau kepentingan untuk bersama.

Biasanya karena Kekuasaan itu sendiri bisa berasal dari jabatan pribadi atau dari garis keturunan yang akan selanjutnya menjadi penerus. Dalam hal ini, jabatan pribadi bisa didapatkan ketika menjabat suatu badan organisasi atau lembaga yang dimana seseorang itu akan menjabat sebagai ketua. Apabila menjabat sebagai ketua, sudah seharusnya mempunyai tugas untuk memikirkan bagaimana caranya untuk mengembangkan memajukan sebuah organisasi atau lembaga tersebut dalam waktu seseorang itu menjabat. Maka dari itu, seorang ketua atau pemegang kuasa seharusnya memiliki wawasan dan sumber daya yang luas yang digunakan untuk memajukan organisasi yang dipimpin, sehingga bisa menemukan berbagai macam cara agar organisasi atau lembaga yang dipimpinnya dapat berkembang.

Sementara itu, suatu kekuasaan yang didapatkan melalui garis keturunan biasanya terjadi keturunan-keturunan raja yang selanjutnya akan dilanjutkan oleh keturunannya. Kekuasaan seperti ini dapat kita lihat pada negara-negara yang menganut sistem pemerintahan kerajaan, seperti Brunei Darussalam. Oleh karenanya, setiap keputusan dari kekuasaan raja akan memengaruhi kondisi dan kesejahteraan rakyatnya.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kekuasaan adalah kemampuan orang atau golongan untuk menguasai orang atau golongan lain berdasarkan kewibawaan, wewenang, karisma, atau kekuatan fisik. Dari pengertian kekuasaan menurut KBBI, maka dapat dikatakan bahwa kekuasaan yang berasal dari kewibawaan dan wewenang ini biasanya dimiliki oleh para pemimpin negara atau pejabat negara. Kemudian karisma dan kekuatan fisik biasanya dimiliki oleh suatu ketua suatu organisasi.

Kekuasaan merupakan konsep yang paling mendasar dalam ilmu-ilmu sosial dan didalamnya terdapat perbedaan titik penekanan yang dikemukakan. Menurut (Budiardjo, 2015), kekuasaan merupakan kemampuan individu atau sekelompok orang untuk mempengaruhi perilaku individu atau kelompok

lainnya sesuai dengan yang diinginkan Adapun pengertian kekuasaan menurut para ahli antara lain :

a. Walter Nord

Kekuasaan itu sebagai suatu kemampuan untuk mencapai suatu tujuan yang berbeda secara jelas dari tujuan lainnya.

b. Miriam Budiardjo

Kekuasaan adalah kemampuan seseorang atau kelompok untuk mempengaruhi tingkah laku orang atau kelompok lain sesuai dengan keinginan dari pelaku.

c. Ramlan Surbakti

Kekuasaan merupakan kemampuan mempengaruhi pihak lain untuk berpikir dan berperilaku sesuai dengan kehendak yang mempengaruhi.

d. Max Weber

Kekuasaan itu dapat diartikan sebagai suatu kemungkinan yang membuat seorang actor didalam suatu hubungan sosial berada dalam suatu jabatan untuk melaksanakan keinginannya sendiri dan yang menghilangkan halangan.

Jadi, Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kekuasaan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai sesuatu dengan cara yang diinginkan.

11.3 Konsep Politik

Adapun kata politik berasal dari bahasa Yunani polis yang artinya negara-kota. Dalam negara kota pada zaman Yunani, orang saling berinteraksi satu sama lain untuk mencapai kesejahteraan (kebaikan, menurut Aristoteles) dalam hidupnya. Ketika manusia mencoba untuk menentukan posisinya dalam masyarakat, berusaha meraih kesejahteraan pribadi melalui sumber daya yang ada, atau berupaya memengaruhi orang lain agar menerima pandangannya, mereka sibuk dengan kegiatan yang dinamakan politik.

A New Handbook of Political Science menyebutkan bahwa politik adalah the constrained use of social power (penggunaan kekuasaan sosial yang dipaksakan). Kata

“kekuasaan sosial” ditekankan untuk membedakannya dengan “kekuasaan individual.” Ini karena politik berkenaan dengan pengaturan hidup suatu masyarakat secara keseluruhan. Masyarakat yang mengesahkan sekelompok individu untuk memiliki “kekuasaan sosial” yang aplikasinya “dapat dipaksakan” atas setiap individu untuk menjamin keteraturan dalam masyarakat itu sendiri. Agar lebih jelas, berikut ini definisi politik dari Gabriel A. Almond et.al., yang mendefinisikannya sebagai:

“the activities associated with the control of public decisions among a given people and in a given territory, where this control may be backed up by authoritative and coercive means. Politics refers to the use of these authoritative and coercive means—who gets to employ them and for what purposes”.

“kegiatan yang berhubungan dengan kendali pembuatan keputusan publik dalam masyarakat tertentu di wilayah tertentu, di mana kendali ini disokong melalui instrumen yang sifatnya otoritatif (berwenang secara sah) dan koersif (bersifat memaksa). Politik mengacu pada penggunaan instrumen otoritatif dan koersif ini—siapa yang berhak menggunakannya dan dengan tujuan apa”.

Secara garis besar bahwa, yang dimaksud dengan politik adalah ilmu yang mengkaji tentang mengkaji tentang suatu hubungan kekuasaan, baik sesama warga Negara, antara warga Negara, dan Negara selain itu hubungan sesama Negara. Dalam hal ini Karena politik berhubungan erat dengan kekuasaan, maka ia memiliki peran penting dalam kehidupan masyarakat. Masyarakat secara langsung membutuhkan yang mana suatu sistem peraturan untuk digunakan mengatur bermacam interaksi di dalamnya. Dalam Sistem politik Indonesia adalah sistem politik yang diterapkan dan berlaku di Indonesia. Sedangkan sistem politik di Indonesia adalah sistem politik yang pernah berlaku di Indonesia. Artinya bahwa suatu sistem politik Indonesia merupakan suatu sistem politik yang dianut oleh Indonesia yang berdasarkan nilai budaya yang dianut oleh Indonesia yang bersifat turun-temurun dan juga bisa diadopsi dari budaya dari luar yang bersifat positif bagi perkembangan

kemajuan pembangunan suatu sistem politik Indonesia. Dalam hal ini dapat diberikan contoh yaitu pada masa orde lama, Orde baru, hingga masa pra-kemerdekaan.

Seperti Dalam kehidupan masyarakat, sangat banyak dapat dijumpai pribadi individu warga negara yang banyak bergabung dalam organisasi politik. Yang Di dalamnya terdapat bermacam bentuk aktivitas-aktivitas masyarakat yang mencerminkan peran masyarakat sebagai warga negara. Dalam Semua bentuk aktivitas itu disebut dengan pesta demokrasi yang menurut masyarakat memiliki keinginan berkuasa melalui organisasi politik yang disebut dengan partai politik.

Menjadi meluasnya gagasan bahwa rakyat merupakan faktor yang sangat penting dan perlu diperhitungkan serta diikutsertakan dalam proses politik yang dilaksanakan, maka partai politik ini telah lahir secara lamami dan spontan dan sangat berkembang menjadi penghubung antara masyarakat di satu pihak dan pemerintah di pihak yang lain. Dalam berbagai kenyataan bahwa Negara dan kekuasaan yang mempunyai hubungan yang sama terhadap masyarakat yang tidak dapat dipisahkan.

Pada negara-negara yang menganut paham demokrasi seperti di Indonesia, ide atau gagasan mengenai partisipasi rakyat mempunyai dasar ideologis, bahwa masyarakat memiliki hak turut menentukan siapa-siapa yang akan menjadi pemimpin bangsa yang nantinya menentukan kebijaksanaan umum (*Public Policy*).

Dalam menjalankan fungsinya, partai politik akan ikut ditentukan oleh kelompok-kelompok dan tujuan yang ingin dicapai. Fungsi partai politik yang melekat adalah:

1. Sosialisasi politik: Sosialisasi politik merupakan suatu cara untuk memperkenalkan nilai-nilai politik, sikap-sikap, dan etika politik yang berlaku. Pembentukan sikap politik untuk membentuk keyakinan politik membutuhkan waktu yang panjang melalui proses yang berlangsung tanpa hent. Sedangkan menurut (Budiardjo, 2015), sosialisasi politik adalah proses di mana seseorang memperoleh sikap dan

orientasi terhadap fenomena politik yang umumnya berlaku dalam masyarakat di mana dia berada.

2. Partisipasi politik: adalah fungsi partai politik untuk mendorong masyarakat agar aktif dalam kegiatan politik. Biasanya dilakukan melalui indoktrinasi ideologi, platform, asas partai kepada anggota, masyarakat yang ada dalam jangkauan partainya
3. Komunikasi politik: adalah fungsi menyalurkan aneka ragam pendapat dan aspirasi masyarakat. Sebagai alat komunikasi prinsip-prinsip partai, gagasan partai dan program kerja partai.
4. Artikulasi kepentingan: adalah fungsi menyampaikan kepentingan konstituen (masyarakat) kepada badan-badan politik dan pemerintah.
5. Pembuat kebijaksanaan: Fungsi ini adalah fungsi yang dimiliki oleh partai politik setelah meraih kekuasaan setara konstitusional. Kekuasaan yang dimaksud adalah kekuasaan di lembaga eksekutif maupun legislatif setelah memperoleh kekuasaan ini maka partai politik memberikan pengaruhnya dalam membuat kebijaksanaan yang akan digunakan dalam pemerintahan.

Dapat disimpulkan bahwa Karena manusia dianggap sebagai makhluk yang berpolitik karena tanpa adanya politik tidak ada yang nama pemimpin yang dipilih dari proses demokrasi, aspirasi yang disampaikan berdasarkan hak pilih seorang warga Negara yang dapat menentukan siapa yang akan terpilih melalui proses pemilihan yaitu pemilu.

Yang dapat membedakan dengan makhluk lainnya, Maka ia memiliki kemampuan mengatur kehidupan kelompok mulai dari yang kecil sampai pada kelompok yang besar, sampai pula kepada kelompok yang menembus batas-batas kebangsaan.

11.4 Politik Dalam Organisasi

Sebuah lingkungan organisasi tidak dapat terlepas dari yang namanya kata politik. Politik sendiri memiliki arti yaitu mempengaruhi agar terciptanya suatu rencana tujuan yang

ingin dicapai. Biasanya Politik yang terdapat dalam berorganisasi biasanya sangat dimanfaatkan untuk membenahi dan mengatur serta mengembangkan suatu organisasi tersebut. Bahkan apabila dalam kesuksesan suatu organisasi tersebut, maka politiklah yang mendominasi di dalamnya. Jadi yang sangat berperan adalah politiklah yang sangat berperan penting dalam kegiatan berorganisasi karena merupakan setiap orang yang termasuk dalam organisasi itu akan berusaha untuk mempengaruhi dari pada orang lain untuk tujuan memperoleh keuntungan ataupun ketidakuntungan dalam organisasi tersebut.

(Hidayat, 2009) Pada dasarnya kekuasaan politik adalah kemampuan individu atau kelompok untuk memanfaatkan sumber-sumber kekuatan yang bisa mendukung sektor kekuasaannya dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Sumber-sumber tersebut bisa berupa media massa, media umum, mahasiswa, elit politik, tokoh masyarakat ataupun militer.

Dapat di simpulkan pengertian kekuasaan menurut beberapa ahli yang mengemukakan tentang kekuasaan dan politik dalam hal ini kekuasaan merupakan kemampuan seseorang atau sekelompok manusia untuk mempengaruhi tingkah-lakunya seseorang atau kelompok lain sedemikian rupa sehingga tingkah-laku itu menjadi sesuai dengan keinginan dan tujuan dari orang yang mempunyai kekuasaan itu. Jadi dalam hal ini arti dari pada Politik adalah "kemampuan untuk mempengaruhi kebijaksanaan umum (pemerintah) baik terbentuknya maupun akibat-akibatnya sesuai dengan tujuan-tujuan pemegang kekuasaan sendiri".

Biasanya Kekuasaan politik yang biasa dijumpai dalam sebuah organisasi, dalam berorganisasi sebenarnya adalah kegiatan-kegiatan yang tidak diminta sebagai bagian dari peran atau aktivitas resmi sebagai individu, namun aktifitas itu memengaruhi, atau juga mencoba memengaruhi baik untuk keuntungan atau advantages maupun ketidakuntungan di dalam organisasi tersebut. Dan perilaku-perilaku politik yang mendominasi dalam organisasi bisa kita sebut dengan politik organisasi.

Jadi, Perilaku politik organisasi ini sebenarnya tidak ada dalam syarat atau tuntutan dalam menjadi bagian dalam organisasi. Politik organisasi ini dapat dilihat dengan ciri-ciri yaitu memiliki kekuatan berupa jabatan yang diduduki pada organisasi, kemudian terdapat bentuk usaha untuk mempengaruhi agar tercipta tujuan yang ingin dicapai, serta dengan cara yang digunakan dalam setiap pengambilan keputusan. Dalam beberapa organisasi yang ditemui banyak hal terjadi terkait dengan melakukan politik dalam suatu organisasi yang dijalankan, perilaku politik memang diperlukan selama tidak secara langsung menyakiti seseorang. Dalam Beberapa dari orang memiliki pemikiran bahwa politik sebagai sesuatu yang buruk tetapi jika diperlukan, dan juga percaya bahwa orang yang tidak pernah menggunakan perilaku politik akan sulit dalam menyelesaikan urusannya dalam organisasi.

Dalam sebuah organisasi bisa saja bebas dari kata politik, tetapi itu tak akan terjadi. Karena dalam sebuah organisasi terdiri dari berbagai individu serta kelompok orang-orang yang didalam yang memiliki tujuan, nilai, dan kepentingan yang berbeda-beda. Karena biasanya Dalam kondisi keberagaman dari ini pastinya akan ada potensi terjadinya konflik karena berbeda keinginan. Maka disinilah faktor terpenting yang mendorong terciptanya politik organisasi yaitu kenyataan bahwa perilaku itu dapat digunakan untuk menyelesaikan, mengamankan, serta memberi solusi dari konflik pastinya akan muncul dalam organisasi. Dengan begitu perilaku politik ini juga akan memudahkan para organisator meraih tujuan dengan cara menggunakan pengaruh apapun yang bisa dilakukan dan yang dimiliki.

Namun sebaiknya perlu diketahui juga bilamana ada beberapa orang masih berpendapat bahwa perilaku politik organisasi ini juga bisa menimbulkan dampak-dampak negatif dalam organisasi karena mempunyai keinginan dalam setiap orang didalamnya yang mencoba untuk melakukan maksud yang diinginkan. Seperti perihal penyalahgunaan kekuasaan berupa jabatan dalam organisasi bisa berupa memiliki jabatan hanya untuk tebar pesona kesana kemari yang berujung

memanfaatkan kekuasaannya untuk kepentingan diri sendiri. Ataupun kekuasaan itu digunakan dalam bentuk memenuhi kebutuhan kelompok tersendiri dan tidak untuk kesejahteraan menyeluruh melainkan dengan menjadikan jabatan untuk mengendalikan sumber daya organisasi demi mencapai apa yang diharapkan oleh pihak tertentu dengan menggunakan berbagai macam cara untuk dilakukan agar keinginan dapat dicapai untuk kepentingannya. Selain itu, Ada pula yang menggunakan kekuatan untuk menciptakan persaingan diantara para anggota untuk memenangkan sumber daya organisasi yang terbatas tersebut.

Semua hal yang terjadi akibat dampak dari perilaku politik organisasi tersebut adalah berawal dari maksud dan tujuan awal si pengguna politik dalam organisasi, dengan itu serta tepat atau tidak tepatnya penggunaan kekuatan berupa jabatan tersebut. Maka dari semua politik organisasi yang dilakukan harus juga mengingat resiko yang akan terjadi demi kelangsungan organisasi. Perilaku politik organisasi haruslah menitikberatkan pada kesejahteraan anggota agar konflik antara anggota tidak terjadi karena faktor kesejahteraan terpenuhi, untuk kemajuan perkembangan organisasi tersebut, serta kesetaraan dan keadilan pada setiap proses pengambilan keputusan maupun dalam setiap bersikap antar sesama anggota. Dari semua pembahasan mengenai politik organisasi marilah kita menjadi pandai dalam menempatkan perilaku tersebut baik untuk pribadi kita sendiri dalam organisasi itu maupun untuk kepentingan yang besar dalam organisasi tersebut. Dengan begitu akan tercapai apa yang seharusnya menjadi tujuan serta kita akan paham mana perilaku politik organisasi yang etis dan tidak etis dilakukan oleh setiap orang-orang yang tergabung dalam organisasi itu. Organisasi yang bersih adalah organisasi yang didalamnya setiap orang-orang yang berkeinginan untuk maju dan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebagaimana organisasi yang baik dan bermanfaat.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggara, S. (2012). *Ilmu Administrasi Negara*. CV. Pustaka Setia.
- Budiardjo, M. (2015). *Pengantar Ilmu Politik*.
- Hidayat, I. (2009). *Teori-Teori Politik*. SETARA press.
- Setiadi, E. M., & Kolip, U. (2011). *Pengantar Sosiologi : Pemahaman Fakta dan Gejala Permasalahan Sosial: Teori, Aplikasi dan Pemecahannya*. Kencana.

BAB XII

KOMITMEN ORGANISASI

Oleh Arifannisa, S.Pd.I., M.Pd

12.1 Pendahuluan

Popularitas konsep komitmen organisasional didasarkan pada keyakinan mengenai implikasinya terhadap sejumlah keluaran sikap dan perilaku individual dalam organisasi. Konsep komitmen organisasional didasarkan pada individual yang membentuk suatu keterikatan terhadap organisasi. Secara sistematis, aliran pemikiran mengenai komitmen organisasional dapat digolongkan pada dua pandangan utama. Aliran pertama adalah aliran perilaku yang melandaskan pemikiran pada teori *side bets*, aliran kedua adalah aliran *attitudinal*, dan aliran ketiga yang berbasis pada aliran kedua yang menyepakati bahwa komitmen organisasional bersifat multidimensi.

Istilah komitmen (*commitment*) memperoleh popularitas yang tinggi dalam berbagai disiplin keilmuan mulai dari sosiologi, perilaku organisasi, pemasaran sampai akuntansi. Dalam konteks kehidupan sehari-hari, istilah komitmen sering dipergunakan baik dalam percakapan formal maupun informal.

Beragam makna komitmen yang digunakan. Apa sebenarnya makna komitmen? Dalam konteks guru dan tenaga kependidikan, sebagian besar jawabannya adalah loyalitas. Loyalitas pada apa? Tergantung. Tergantung pada konteks yang sedang didiskusikan. Loyalitas dapat mengacu pada serikat kerja (*union union*), komitmen pada profesi (*professional commitment*), atau pada karir (*career commitment*). Jenis-jenis komitmen tersebut berakar pada konsep komitmen organisasional (*organizational commitment*) yang secara formal dikembangkan pertama kali oleh Howard S. Becker tahun 1960 dalam disiplin sosiologi, dan terkenal dengan *the side bets theory*.

Seorang manusia bisa dikatakan harmonis ketika dia bisa memiliki ikatan dan komitmen yang kuat dengan lembaga maupun

masyarakat sekitarnya. Masyarakat yang berbangsa Indonesia dikenal sebagai bangsa yang majemuk. Bangsa Indonesia memiliki berbagai suku bangsa yang tersebar luas di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia ini. Sehingga hal tersebut bisa dikatakan sebagai alasan harus bisa dan mudah beradaptasi.

Komitmen diperlukan untuk mewujudkan tujuan. Artinya ketika komitmen ada dengan baik maka tujuan organisasi itu akan terwujud. Selain itu komitmen organisasi diperlukan karena adanya tantangan dari komunitas yang lain.

12.2 Definisi Komitmen Organisasi

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) komitmen berarti perjanjian (keterikatan) untuk mejalani sesuatu. Selain itu dalam KBBI komitmen berarti kontrak. Dalam arti yang lebih luas lagi komitmen adalah suatu sikap teguh dan bertanggung jawab atas segala tindakan untuk mencerminkan sesuatu. Artinya sebuah komitmen itu perlu keteguhan dan tanggung jawab yang penuh untuk melaksanakannya.

Komitmen organisasi adalah kondisi dimana seseorang sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Lebih lanjut, komitmen organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan (Steers & Porter, 2011). Komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan guru dan tenaga kependidikan untuk bertahan dengan sebuah lembaga pendidikan di waktu yang akan datang. Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan guru dan tenaga kependidikan terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan guru dan tenaga kependidikan dan hasrat untuk terus bekerja disana.

Mowday berpendapat bahwa komitmen organisasional merupakan identifikasi dari keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. (Luthans, 2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keinginan yang kuat untuk menjadi

anggota dari organisasi tertentu. Komitmen organisasi juga merupakan keinginan menuju level keahlian tinggi atas nama organisasi, suatu kepercayaan tertentu, dan penerimaan terhadap nilai-nilai serta tujuan organisasi. Komitmen organisasi adalah keputusan guru dan tenaga kependidikan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi dengan sepenuh hati menerima tujuan organisasi dan memberikan kontribusi yang terbaik bagi kemajuan organisasinya. (Kreitner and Kinicki, 2004) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan derajat tingkat yang mana suatu guru dan tenaga kependidikan mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan dengan aktif mengambil bagian didalamnya. Mathis dan Jackson (dalam Sopiah, 2008) juga menyatakan bahwa komitmen organisasional sebagai derajat dimana guru dan tenaga kependidikan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya.

Berdasarkan berbagai pendapat yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah kesediaan diri seseorang untuk mengutamakan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan memberikan kontribusi yang besar untuk mencapai terwujudnya tujuan organisasi.

12.3 Aspek-Aspek Komitmen Organisasi

(Steers and Porter, 2010) mengemukakan bahwa komitmen organisasi terbagi dalam tiga aspek yaitu:

1. Identifikasi. Identifikasi adalah penerimaan tujuan organisasi yang dipercayai seseorang karena telah disusun demi memenuhi kebutuhan dan keinginan pribadinya. Identifikasi seorang guru dan tenaga kependidikan tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, serta adanya kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
2. Keterlibatan. Keterlibatan adalah sejauh mana usaha guru dan tenaga kependidikan untuk menerima dan melaksanakan setiap tugas dan kewajiban yang dibebankan

kepadanya. Guru dan tenaga kependidikan bukan hanya sekedar melaksanakan tugas-tugasnya melainkan selalu berusaha melebihi standar minimal yang ditentukan oleh organisasi. Guru dan tenaga kependidikan akan terdorong pula untuk melakukan guru dan tenaga kependidikan diluar tugas dan peran yang dimilikinya apabila dibutuhkan oleh organisasi, bekerjasama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama rekan kerja.

3. **Loyalitas.** Loyalitas adalah evaluasi terhadap komitmen dengan adanya ikatan emosional keterikatan antara organisasi dengan guru dan tenaga kependidikan serta keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan.

Aspek-aspek komitmen organisasi selanjutnya dikemukakan oleh (Luthans, 2006) yaitu :

1. **Komitmen afektif** adalah keterikatan emosional guru dan tenaga kependidikan, identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi.
2. **Komitmen kelanjutan** adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya guru dan tenaga kependidikan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.
3. **Komitmen normatif** adalah perasaan wajib untuk berada dalam organisasi karena memang harus begitu, tindakan tersebut merupakan hal yang benar yang harus dilakukan.

Berdasarkan uraian yang sudah dipaparkan sebelumnya, terdapat tiga aspek komitmen organisasi menurut (Steers and Porter, 2010) yaitu identifikasi, keterlibatan dan loyalitas, selain itu komitmen organisasi juga mencakup tiga aspek lainnya menurut (Luthans, 2006) yaitu komitmen efektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normatif.

Dari beberapa aspek komitmen organisasi yang telah dijabarkan, maka penulis menyimpulkan yaitu identifikasi, keterlibatan dan loyalitas adalah aspek dari komitmen organisasi, hal tersebut dipilih sebagai acuan yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi pada guru dan tenaga kependidikan.

12.4 Faktor Komitmen Organisasi

Dyne dan Graham (dalam Priansa, 2014) menyatakan bahwa terdapat faktor- faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

1. Personal. Faktor personal meliputi ciri kepribadian, usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin, dan status perkawinan, penjelasan lebih lanjut yaitu:
 - a. Ciri kepribadian yaitu individu *ekstrovert* berpandangan cenderung lebih optimis dalam menjalankan tugas-tugasnya. Selain itu, individu ekstrovert lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok diatas tujuan sendiri serta individu yang altruistik (senang membantu) sehingga akan cenderung lebih berkomitmen dalam organisasinya.
 - b. Usia yaitu guru dan tenaga kependidikan yang berusia lebih tua cenderung lebih mempunyai rasa keterikatan atau komitmen pada organisasi dibandingkan dengan yang berusia muda sehingga meningkatkan loyalitasnys pada organisasi. Hal ini bukan saja disebabkan karena lebih lama tinggal di organisasi, tetapi dengan usia tuanya tersebut, makin sedikit kesempatan guru dan tenaga kependidikan untuk menemukan organisasi.
 - c. Tingkat pendidikan yaitu semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka semakin banyak harapan yang mungkin tidak akomodir, sehingga komitmennya semakin rendah.
 - d. Jenis kelamin yaitu wanita memiliki komitmen yang lebih rendah dari pada pria yang disebabkan adanya diskriminasi ditempat kerja yang menganggap kemampuan wanita tidak sama dengan pria sehingga kebanyakan wanita memperoleh kedudukan atau posisi yang relatif rendah dan kurang terlibat dalam masalah-masalah organisasi.
 - e. Status perkawinan yaitu seorang yang telah menikah cenderung memiliki prestasi kerja yang baik karena akan menerima berbagai bentuk imbalan, baik finansial maupun non finansial yang semuanya menunjukkan

adanya tanggung jawab yang lebih besar pada keluarganya. Guru dan tenaga kependidikan yang sudah menikah lebih dekat dengan organisasi, sehingga dapat membentuk suatu komitmen yang kuat terhadap organisasi tempatnya bekerja.

2. Situasional. Faktor situasional meliputi nilai tempat kerja, nilai tempat kerja, keadilan organisasi, karakteristik guru dan tenaga kependidikan, dan dukungan organisasi penjelasan lebih lanjut yaitu:

- a. Nilai tempat kerja yaitu nilai-nilai yang dibagikan adalah suatu komponen krisis dari hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas, inovasi, kooperasi, partisipasi, dan trust akan mempermudah setiap guru dan tenaga kependidikan untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat. Jika para guru dan tenaga kependidikan percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk jasa, para guru dan tenaga kependidikan akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal itu.
- b. Keadilan organisasi yaitu keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi. Kebijakan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, serta adanya kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
- c. Karakteristik guru dan tenaga kependidikan yaitu guru dan tenaga kependidikan yang penuh makna, otonom dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Jaringan, Beggs menyatakan kepuasan atas otonomi, status dan kebijakan merupakan predictor penting dari komitmen. Karakteristik spesifikasi dari guru dan tenaga kependidikan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi.
- d. Dukungan organisasi yaitu dukungan yang diberikan organisasi, penghargaan kontribusi dan pemberian

apresiasi bagi guru dan tenaga kependidikan dalam guru dan tenaga kependidikanannya, hal ini merupakan sesuatu yang dipersepsikan oleh guru dan tenaga kependidikan yang biasa disebut Perceived Organizational Support (POS). Menurut Wexley dan Yukl dalam (Anogara, 2006) setiap orang dapat mempersepsikan apa saja melalui panca indranya. Salah satunya adalah mempersepsikan dukungan organisasi yang biasa disebut POS. Persepsi guru dan tenaga kependidikan terhadap dukungan organisasi yang dapat mensejahterakannya maka menjadikan guru dan tenaga kependidikan lebih berkomitmen karena harapannya terpenuhi, sehingga bersedia untuk berkomitmen dengan terlibat lebih jauh dengan organisasinya demi mencapai tujuan organisasi (Dyne & Graham dalam Priansa, 2014)

3. Posisional. Faktor posisional meliputi masa kerja dan tingkat guru dan tenaga kependidikan, penjelasan lebih lanjut yaitu:
 - a. Masa Kerja. Masa kerja yang lama akan semakin membuat guru dan tenaga kependidikan komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin memberi peluang guru dan tenaga kependidikan untuk memberi tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi yang lebih tinggi, juga peluang investasi pribadi berupa pikiran, tenaga dan waktu yang semakin besar, hubungan sosial lebih bermakna, serta akses untuk mendapat informasi guru dan tenaga kependidikan baru makin berkurang.
 - b. Tingkat guru dan tenaga kependidikan. Berbagai penelitian menyebutkan status sosio ekonomi sebagai predictor komitmen yang paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.

Faktor-faktor komitmen organisasi selanjutnya dikemukakan oleh (Allen and Meyer, 1990), yaitu:

1. Karakteristik pribadi individu. Karakteristik pribadi individu terbagi kedalam dua variabel demografis dan variable disposisional. Variable demografis mencakup gender, usia,

status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi. Variable disposisional mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi, termasuk kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja yang baik, kebutuhan untuk berafiliasi, dan persepsi individu mengenai kompetensinya sendiri.

2. Karakteristik organisasi. Hal-hal yang termasuk dalam karakteristik organisasi adalah struktur organisasi, desain kebijakan dalam organisasi, dan cara mensosialisasikan kebijakan organisasi tersebut.
3. Pengalaman selama berorganisasi. Pengalaman berorganisasi tercakup dalam kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi.

Berdasarkan faktor-faktor yang sudah dipaparkan sebelumnya, terdapat tiga faktor menurut Dyne dan Graham (dalam Priansa, 2014) yaitu pertama personal yang meliputi ciri kepribadian, usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin, serta status perkawinan, kedua situasional yang meliputi nilai tempat kerja nilai tempat kerja, keadilan organisasi, karakteristik guru dan tenaga kependidikan, serta dukungan organisasi, dan ketiga posisional yang meliputi masa kerja serta tingkat guru dan tenaga kependidikan, selain itu terdapat faktor lainnya menurut (Allen and Meyer, 1990) yaitu karakteristik pribadi individu, karakteristik organisasi, dan pengalaman selama berorganisasi

Dari uraian yang telah dikemukakan, maka disimpulkan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu dukungan organisasi yang merupakan penghargaan terhadap kontribusi dan pemberian apresiasi bagi guru dan tenaga kependidikan dalam guru dan tenaga kependidikanannya, berpendapat bahwa dapat membuat guru dan tenaga kependidikan lebih berkomitmen pada organisasinya karena guru dan tenaga kependidikan merasakan adanya dukungan ketika dihadapkan pada situasi yang sulit, sehingga dukungan yang dirasakan menjadikan guru dan tenaga kependidikan bersedia menunjukkan keterlibatannya untuk memberikan hasil terbaik untuk organisasinya.

12.5 Manfaat Komitmen dalam Organisasi

Manfaat dengan adanya Komitmen dalam organisasi adalah sebagai berikut :

1. Para guru dan tenaga pendidikan yang benar-benar menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi
2. Memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan
3. Sepenuhnya melibatkan diri pada guru dan tenaga kependidikan mereka, karena guru dan tenaga kependidikan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangannya bagi pencapaian tujuan organisasi.

Keyakinan tentang pentingnya komitmen dalam kaitannya dengan efektivitas organisasi tampak sejalan dengan beberapa hasil penelitian yang dilakukan para ahli. Ivancevich dan Matteson (2002) berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Chow dan Holden (1997) menyimpulkan bahwa : “Research evidence indicates that the absence of commitment can reduce organizational effectiveness”. Penelitian yang dilakukan oleh Hom, Katerberg dan Dunham (1987) memberikan temuan yang sama bahwa, komitmen terhadap organisasi memiliki hubungan yang negatif, baik dengan kemangkiran kerja maupun dengan tingkat keluarnya guru dan tenaga kependidikan. Penelitian Mathieu dan Zajac (1990) maupun penelitian De Cottis dan Summers (1987), sama-sama menemukan bahwa komitmen individu terhadap organisasi memiliki hubungan yang positif dengan tingkat performansi kerja.

Dari paparan di atas memberikan indikasi bagaimana pentingnya variabel komitmen organisasi dalam kaitannya dengan fenomena tingkat kinerja. Sehubungan dengan hal tersebut, Steers (1985:144) berdasarkan pada hasil studi meta analisis terhadap berbagai hasil penelitian yang pernah dilakukan para ahli sebelumnya, berhasil mengemukakan sebuah model tentang komitmen dalam kaitannya dengan efektivitas organisasi.

12.6 Pembentukan Komitmen dalam Organisasi

Komitmen dalam berorganisasi dapat terbentuk karena adanya beberapa faktor, baik dari organisasi, maupun dari individu sendiri. Dalam perkembangannya *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*, masing-masing memiliki pola perkembangan tersendiri (Allen & Meyer, 1997).

1. Proses terbentuknya *Affective commitment*. Ada beberapa penelitian mengenai antecedents dari *affective commitment*. Berdasarkan penelitian tersebut didapatkan tiga kategori besar. Ketiga kategori tersebut yaitu :
 - a. Karakteristik organisasi yang mempengaruhi perkembangan *affective commitment* adalah sistem desentralisasi (bateman & Strasser,; Morris & Steers), adanya kebijakan organisasi yang adil, dan cara menyampaikan kebijakan organisasi kepada individu (Allen & Meyer, 1997). Dalam penelitian ini karakteristik organisasi kepemudaan yang dilihat adalah aliran organisasi yang digunakan, bagaimana praktek kelompok sel dalam organisasi tersebut dan bagaimana kedudukan kelompok sel sebagai strategi organisasi.
 - b. Karakteristik Individu. Ada beberapa penelitian yang menyatakan bahwa gender mempengaruhi *affective commitment*, namun ada pula yang menyatakan tidak demikian (Aven, Parker, & McEvoy; Mathieu & Zajac dalam Allen & Meyer, 1997). Selain itu usia juga mempengaruhi proses terbentuknya *affective commitment*, meskipun tergantung dari beberapa kondisi individu sendiri (Allen & Meyer, 1993), *organizational tenure* (Cohen; Mathieu & Zajac dalam Allen & Meyer, 1997), status pernikahan, tingkat pendidikan, kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja, dan persepsi individu mengenai kompetensinya (Allen & Meyer, 1997).
 - c. Pengalaman Kerja. Pengalaman kerja individu yang mempengaruhi proses terbentuknya *affective commitment* antara lain *Job scope*, yaitu beberapa

karakteristik yang menunjukkan kepuasan dan motivasi individu Hackman & Oldham, dalam (Allen & Meyer, 1997). Hal ini mencakup tantangan dalam guru dan tenaga kependidikan, tingkat otonomi individu, dan variasi kemampuan yang digunakan individu. Selain itu peran individu dalam organisasi tersebut (Mathieu & Zajac, dalam (Allen & Meyer, 1997) dan hubungannya dengan atasan. Pengalaman berorganisasi individu didapatkan dari pelayanan yang dilakukannya dalam organisasi tersebut dan juga interaksinya dengan anggota organisasi lain seperti pemimpinnya.

2. Proses terbentuknya *Continuance commitment*

Continuance commitment dapat berkembang karena adanya berbagai tindakan atau kejadian yang dapat meningkatkan kerugian jika meninggalkan organisasi. Beberapa tindakan atau kejadian ini dapat dibagi ke dalam dua variable, yaitu investasi dan alternatif. Selain itu proses pertimbangan juga dapat mempengaruhi individu (Allen & Meyer, 1997).

Investasi termasuk sesuatu yang berharga, termasuk waktu, usaha ataupun uang, yang harus individu lepaskan jika meninggalkan organisasi. Sedangkan alternatif adalah kemungkinan untuk masuk ke organisasi lain. Proses pertimbangan adalah saat di mana individu mencapai kesadaran akan investasi dan alternatif, dan bagaimana dampaknya bagi mereka sendiri (Allen & Meyer, 1997).

Investasi dan alternatif yang dialami individu dalam organisasi organisasi berbeda dengan organisasi lain. Investasi dan alternatif yang terjadi lebih terkait dengan kegiatan-kegiatan khas organisasi dibandingkan keuntungan materi atau kedudukan yang bisa didapat dari organisasi profit biasa.

3. Proses terbentuknya *Normative commitment*

Wiener (Allen & Meyer, 1997) menyatakan normative commitment terhadap organisasi dapat berkembang dari sejumlah tekanan yang dirasakan individu selama proses

sosialisasi (dari keluarga atau budaya) dan selama sosialisasi saat individu baru masuk ke dalam organisasi.

Selain itu normative commitment juga berkembang karena organisasi memberikan sesuatu yang sangat berharga bagi individu yang tidak dapat dibalas kembali (Allen & Meyer; Scholl dalam Allen & Meyer, 1997). Faktor lainnya adalah adanya kontrak psikologis antara anggota dengan organisasinya (Argyris; Rousseau; Schein dalam Allen & Meyer, 1997). Kontrak psikologis adalah kepercayaan dari masing-masing pihak bahwa masing-masing akan timbal balik memberi.

12.7 Cara Membangun Komitmen Organisasi

Tidak ada satu pimpinan organisasi manapun yang tidak menginginkan seluruh jajaran anggotanya tidak memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi/lembaga pendidikan mereka. Bahkan sampai sejauh ini banyak pimpinan organisasi sedang berusaha menggiatkan peningkatan komitmen anggotanya terhadap organisasi. Ada 3 (tiga) pilar untuk membentuk komitmen seseorang terhadap organisasi, yaitu:

1. Menciptakan rasa kepemilikan terhadap organisasi, untuk menciptakan kondisi ini orang harus mengidentifikasi dirinya dalam organisasi, untuk mempercayai bahwa ada guna dan manfaatnya bekerja di organisasi, untuk merasakan kenyamanan didalamnya, untuk mendukung nilai-nilai, visi, dan misi organisasi dalam mencapai tujuannya. Salah satu faktor penting dalam menciptakan rasa kepemilikan ini adalah meningkatkan perasaan seluruh anggota organisasi bahwa lembaga pendidikan (organisasi) ini adalah benar-benar merupakan “milik” mereka. Kepemilikan ini tidak sekedar dalam bentuk kepemilikan saham saja (meskipun kadangkala ini juga merupakan cara yang cukup membantu), namun lebih berupa meningkatkan kepercayaan di seluruh anggota organisasi bahwa mereka benar-benar (secara jujur) diterima oleh manajemen sebagai bagian dari organisasi. Banyak cara yang bisa dilakukan untuk itu, mengajak mereka anggota organisasi untuk terlibat memutuskan penciptaan dan

pengembangan produk baru, terlibat memutuskan perubahan rancangan kerja dan sebagainya. Bila mereka anggota organisasi merasa terlibat dan semua idenya dipertimbangkan maka muncul perasaan kalau mereka ikut berkontribusi terhadap pencapaian hasil. Apalagi ditambah dengan kepercayaan kalau hasil yang diperoleh organisasi akan kembali pada kesejahteraan mereka pula.

2. Menciptakan semangat dalam bekerja, cara ini dapat dilakukan dengan lebih mengkonsentrasikan pada pengelolaan faktor-faktor motivasi intrinsik dan menggunakan berbagai cara perancangan guru dan tenaga kependidikan. Menciptakan semangat kerja bawahan bisa dengan cara membuat kualitas kepemimpinan yaitu menumbuhkan kemauan manajer dan supervisor untuk memperhatikan sepenuhnya motivasi dan komitmen bawahan melalui pemberian delegasi tanggung jawab dan pendayagunaan keterampilan bawahan.
3. Keyakinan dalam manajemen, cara ini mampu dilakukan manakala organisasi benar-benar telah menunjukkan dan mempertahankan kesuksesan. Manajemen yang sukses menunjukkan kepada bawahan bahwa manajemen tahu benar kemana organisasi ini akan dibawa, tahu dengan benar bagaimana cara membawa organisasi mencapai keberhasilannya, bahkan sampai pada kemampuan menterjemahkan rencana ke dalam realitas. Pada konteks ini guru dan tenaga kependidikan akan melihat bagaimana ketegaran dan kekuatan lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan hingga sukses, kesuksesan inilah yang membawa dampak kebanggaan pada diri guru dan tenaga kependidikan. Apalagi mereka sadar bahwa keterlibatan mereka dalam mencapai kesuksesan itu cukup besar dan sangat dihargai oleh manajemen.

Sebagaimana halnya dengan kepuasan kerja, alat yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi adalah kuesioner. Daftar pertanyaan yang biasa digunakan diantaranya :

1. *Organizational Commitment Questionnaire*
2. *Affective Commitment Scale*

3. *Continuance Commitment Scale*

4. *Normative Commitment Scale*

Alat ukur tersebut dikembangkan oleh (Allen & Meyer, 1990).

12.8 Strategi Komitmen Organisasi

Selanjutnya menurut Armstrong, ada 10 komponen sebagai sebuah strategi bagi manajemen untuk meningkatkan komitmen anggota terhadap organisasi dalam mencapai tujuannya, yaitu:

Definisikan dan diseminasikan misi dan nilai-nilai organisasi;

1. Sebarkan tujuan organisasi dengan cara meningkatkan pemahaman tiap orang akan strategi organisasi dan ajak anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam menterjemahkan tujuan ke dalam strategi;
2. Mengajak anggota organisasi untuk terlibat dalam mendefinisikan persoalan dan ikut terlibat dalam pemecahan sampai mereka merasa langkah itu adalah merupakan “milik”nya;
3. Berikan pola kepemimpinan transformasional yaitu memberikan anggota organisasi inspirasi ide yang mengarah pada masa depan;
4. Gunakan setiap media komunikasi yang ada untuk menyampaikan pesan secara tepat tentang misi, nilai, dan strategi organisasi;
5. Berikan contoh-contoh dan pelatihan yang merupakan perwujudan dari gaya manajemen organisasi dalam meningkatkan keterlibatan dan kerjasama anggota;
6. Kembangkan proses dan iklim organisasi yang mampu meningkatkan perkembangan ketrampilan orang dalam mencapai tujuan prestasi yang lebih tinggi;
7. Kenalkan kepada anggota organisasi keuntungan (profit) organisasi dan rencana pencapaian profit untuk tahun-tahun mendatang;
8. Gunakan program pelatihan yang ada untuk meningkatkan impresi yang bagus dari guru dan tenaga kependidikan terutama guru dan tenaga kependidikan baru terhadap organisasi;

9. Gunakan *workshop* atau jenis pelatihan lainnya untuk mengajak semua orang mendiskusikan isu-isu penting yang dihadapi organisasi dan berikan kesempatan pada mereka untuk memberikan kontribusi ide. Bahkan kalau perlu ambil tindakan mengenai ide – ide bagus mereka.

12.9 Penutup

Dalam dunia organisasi pendidikan yang bercirikan: pengurangan jumlah siswa, harapan akan peningkatan produktivitas guru dan tenaga kependidikan serta kompetisi yang keras dalam membangun citra lembaga sekolah; sama sekali tidak mengherankan bahwa banyak guru dan tenaga kependidikan yang merasa tertekan akan mengundurkan diri dari posisinya, melawan aturan dan terlibat dalam bentuk praktik lainnya. Hal ini menunjukkan rendahnya komitmen terhadap organisasi. Para top manajemen sekolah harus berhasil menciptakan mekanisme perlindungan bagi guru dan tenaga kependidikan tentang masa depan mereka di lembaga pendidikan.

Pada masa sekarang, *top* manajemen dituntut untuk menciptakan iklim organisasi dan lingkungan sekolah yang sehat bagi guru dan tenaga kependidikan sehingga mereka dapat melaksanakan guru dan tenaga kependidikan secara produktif dan meminimalisasi keraguan yang berhubungan dengan rendahnya komitmen terhadap organisasi. Dengan adanya jaminan serta keseimbangan penerapan antara hak dan kewajiban maka organisasi dapat berharap adanya komitmen yang tinggi dari para guru dan tenaga kependidikan.

Berikut akan kesimpulan yang dapat ditarik dari pembahasan diatas yakni: Lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Kompensasi berpengaruh terhadap komitmen Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja seseorang.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., Meyer, J. P., , & Smith, C. A. (1997). *Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization*. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Allen, N. J., Meyer, J. P., (1997), *Commitment in the Workplace Theory Research and Application*. California: Sage Publications.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P., (1991). *A three component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review* 1, 61-89.
- Becker, H. (1960), *Notes on the Concept of Commitment*, *American Journal of Sociology*, Vol. 66, pp. 32-42.
- Anoraga, P. (2006). *Psikologi Kerja*. Rineka Cipta: Jakarta
- Bateman, T. Strasser, S S. (1984), *A longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational commitment*, *Academy of Management Journal*, Vol. 27, pp. 95 – 112.
- Darmawan, Didit. 2013. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. PT Temprina Media Grafika: Surabaya
- Hardiyana, A., Yusup, M., & Sidharta, I. (2016). *Perception of Work and Organization Commitment toward Employee Satisfaction on NonMinisterial Government Agencies in Bandung Indonesia*. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*.
- Harahap. (2010). *Pengaruh Karakteristik Individu, Faktor Organisasi & Faktor Psikologis terhadap Kinerja dan desa di Kecamatan Barumun Tengah Kabupaten Tapanuli Selatan tahun 2008*. Tesis Pascasarjana. Universitas Sumatera Utara
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (2004) *Organizational behavior*. New York: Mc Graw-Hill.
- Luthans, F. (2006) *Perilaku Organisasi*. 10th edn. Yogyakarta: ANDI.
- Priansa, D. J. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: ALFABETA
- Sopiah (2008) *Perilaku Organisasional*. Edited by F. S. Suyantoro. Yogyakarta: ANDI.

Steers, R. M. and Potter(1977), Antecedents and Outcomes of Organizational Effectiveness, Administrative Science Quarterly, Vol.22.

BAB XIII

BUDAYA ORGANISASI

Oleh Dr. Bambang Irawan, M.Si.

13.1 Pendahuluan

Organisasi merupakan sebuah wadah yang didalamnya terdapat aktivitas baik berinteraksi secara internal terkait struktur yang ada, ataupun memberikan respon terhadap lingkungannya. kedua unsur tersebut, baik internal maupun eksternal saling terkait erat satu dengan yang lain. Adanya tuntutan perubahan lingkungan lingkungan eksternal organisasi, dapat memaksa organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan internal organisasinya. Keberlanjutan dan eksistensi suatu organisasi ditentukan oleh kemampuan internalnya untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal.

Kemampuan organisasi dalam bertahan dan menyelesaikan seluruh permasalahan yang ada, membutuhkan suatu komitmen bersama dari seluruh anggota organisasi. Komitmen tersebut merupakan kesepakatan atas nilai-nilai bersama yang merupakan modal dasar bagi pembentukan budaya organisasi. Ketika organisasi mampu membentuk dan mengembangkan budaya organisasi sesuai dengan tuntutan internal dan lingkungan eksternalnya, maka akan terwujud budaya yang efektif dan efisien untuk meningkatkan kinerja organisasi guna memenuhi kebutuhan *stakeholder* dan pencapaian tujuan organisasi. Di sisi lain, perwujudan budaya organisasi yang ideal memerlukan waktu dalam mengevaluasi penerapannya secara berkelanjutan.

13.2 Definisi Budaya Organisasi

Budaya adalah kolektivitas dari pikiran yang membedakan anggota satu kelompok atau kategori orang dari yang lain dan budaya tersebut dipelajari dari lingkungannya, bukan bawaan lahir dari seseorang atau kelompok (Hofstede et. al., 2010). Dengan kata

lain, budaya berasal dari lingkungan sosial seseorang dan bukan dari gen seseorang. Budaya harus dibedakan dari sifat alamiah manusia di satu sisi dan dari kepribadian individu di sisi lain, meskipun batas diantara konsep tersebut masih menjadi bahan diskusi di antara para ilmuwan sosial.

Budaya dapat didefinisikan oleh apa yang telah dipelajari kelompok dalam memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Schein, 2017). Penggunaan konsep internal dan eksternal dalam beberapa studi mencapai kesimpulan dasar yang sama, bahwa semua anggota organisasi memiliki dua masalah mendasar yang sama, yakni: Pertama, bagaimana mengelola diri sendiri untuk menghadapi lingkungan di tempat mana mereka berada. Kedua, bagaimana mengorganisir diri secara internal untuk menghadapi masalah terkait dengan manusia yang tak terhindarkan yang muncul dalam kehidupan kolektif.

Budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang diajarkan kepada anggota organisasi sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan bertindak. Beberapa karakteristik penting dari budaya organisasi yang diamati adalah keteraturan perilaku, norma, nilai dominan, filosofi, dan aturan yang mengikat organisasi. Meskipun setiap orang dalam suatu organisasi akan terikat dengan budaya organisasi, tidak semua dapat melakukannya pada tingkat yang sama. Budaya tersebut biasanya diciptakan oleh seorang pendiri atau manajer tingkat atas yang membentuk kelompok inti yang memiliki visi yang sama. Kelompok ini bertindak bersama-sama untuk menciptakan nilai-nilai budaya, norma-norma, dan kondisi yang diperlukan untuk menjalankan visi organisasi (Luthans, 2021).

Berdasarkan beberapa konsep di atas, ada beberapa dimensi atau kriteria dalam memahami definisi budaya organisasi. Keempat dimensi tersebut mungkin belum dapat merangkum luasnya konsep budaya organisasi, namun setidaknya dapat dijadikan dasar dalam mendefinisikan budaya organisasi secara umum. Adapun dimensi tersebut ialah:

1. Budaya organisasi merupakan pembelajaran bersama (*shared learning*) bagi anggota kelompok yang diperoleh dari belajar dan pengalaman di organisasi.
2. Budaya organisasi didasarkan pada kemampuan adaptasi manusia untuk berubah dalam merespon lingkungan internal maupun eksternal organisasi.
3. Memiliki pola yang terstruktur dan terintegrasi dalam menjelaskan nilai yang dijadikan acuan berperilaku.
4. Bersifat mengikat bagi seluruh anggota organisasi.

13.3 Fungsi Budaya Organisasi

Sebagai sebuah konsep berbasis nilai, budaya organisasi memiliki banyak fungsi menurut beberapa ahli. Terdapat empat fungsi budaya organisasi menurut (Kinichi et. al., 2014) yaitu identitas organisasi, komitmen kolektif, stabilitas sistem sosial, dan perangkat pemahaman. Sebagai identitas organisasi, budaya memberikan corak yang berbeda dan tersendiri bagi setiap organisasi. Komitmen kolektif merupakan bagian dari kesepakatan yang terbentuk dalam proses pembentukan busaya organisasi. Stabilitas sistem sosial merupakan deskripsi dari dari kondisi yang terkendali dalam organisasi, sedangkan perangkat pemahaman dipandang sebagai instrument dalam menentukan sikap dan tindakan berbasis nilai yang dianut oleh organisasi.

Sebagai aturan main, Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi. Fungsi-fungsi tersebut menggambarkan luasnya peran budaya organisasi yang meliputi:

1. Budaya memiliki peran yang menentukan batas-batas nilai yang merupakan perbedaan antar organisasi.
2. Menjelaskan identitas yang harus dipahami bagi anggota organisasi.
3. Budaya memfasilitasi komitmen untuk sesuatu yang lebih besar yakni tujuan organisasi.
4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial baik secara internal maupun eksternal.

Budaya adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan memberikan standar tentang

apa yang harus dikatakan dan dilakukan anggota organisasi. Fungsi terakhir ini menerangkan bahwa upaya yang kuat memastikan bahwa anggota organisasi akan bertindak dengan cara yang relatif sama dan dapat diprediksi (Robbins and Judge, 2022).

Tren saat ini menuju organisasi yang terdesentralisasi menjadikan budaya lebih penting dari sebelumnya, tetapi ironisnya hal itu juga membuat budaya yang kuat menjadi lebih sulit. Ketika otoritas formal dan sistem kontrol dikurangi melalui desentralisasi, makna bersama budaya dapat mengarahkan semua orang ke arah yang sama, dan ini membutuhkan kesadaran dalam aplikasi budaya organisasi.

Pembentukan budaya dalam sebuah organisasi dapat memberikan manfaat dalam berkontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai:

1. Memberi identitas yang nyata kepada anggota organisasi untuk memahami visi, misi dan menjadi bagian integral dari organisasi.
2. Menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap organisasi.
3. Memberikan arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan perilaku anggota organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama.

13.4 Level dan Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi meliputi nilai-nilai dan norma acuan yang mengarahkan bagaimana anggota organisasi berperilaku dan menentukan arah organisasi dalam merespon lingkungan secara keseluruhan. Konstruksi budaya organisasi dapat dilihat dari beberapa level dan karakteristik yang berbeda-beda.

(Schein, 2017) menjelaskan, ada tiga level budaya organisasi dengan karakteristik yang berbeda pula. Ketiga Level tersebut meliputi:

1. Level Artefak, yang merupakan struktur dan proses yang terlihat dan dapat dirasakan pada organisasi.
2. Level Keyakinan dan Nilai yang Dianut, merupakan cita-cita, tujuan, nilai, aspirasi, ideologi dan rasionalisasi dalam menentukan perilaku.
3. Level Asumsi Dasar yang mendasari, merupakan keyakinan dan nilai yang tidak disadari dan diterima begitu saja dan menentukan perilaku, persepsi, pikiran, dan perasaan.

Ketiga level budaya yang berbeda tersebut juga memiliki karakteristik yang berbeda pula dalam menjelaskan budaya organisasi. Pemahaman atas level dan karakteristik budaya organisasi dapat memberikan gambaran bagaimana budaya dalam konteks asumsi, nilai, dan perilaku dapat dipetakan dan dipelajari.

Hoenigman dalam (Barzilai, 2003) menjelaskan bahwa perwujudan budaya dibedakan dalam 3 level atau tingkatan dibedakan menjadi tiga, yaitu gagasan, aktivitas, dan artefak.

1. Gagasan atau Wujud Ideal. Maksud dari wujud ideal disini ialah budaya yang berbentuk kumpulan ide, nilai, norma, peraturan, dan lainnya yang sifatnya abstrak dan tidak dapat disentuh. Perwujudan kebudayaan ini terletak dalam pemikiran anggota organisasi. Jika masyarakat tersebut menyatakan gagasan mereka itu dalam bentuk tulisan, maka lokasi dari aktivitas adalah wujud kebudayaan ideal itu berada dalam buku atau hasil karya tertulis anggota organisasi.
2. Aktivitas atau tindakan. Aktivitas ialah wujud kebudayaan sebagai suatu perilaku berpola dari anggota organisasi. Wujud ini sering pula disebut dengan sistem sosial. Sistem sosial ini terdiri dari aktivitas manusia yang saling berinteraksi, mengadakan kontak, serta bergaul dengan manusia lainnya menurut pola-pola tertentu yang berdasarkan adat istiadat yang disepakati. Sifatnya konkret, terjadi dalam kehidupan sehari-hari, dan dapat diamati dan didokumentasikan.
3. Artefak atau karya. Artefak adalah wujud kebudayaan fisik yang berupa hasil dari aktivitas, perbuatan, dan karya

anggota organisasi berupa produk atau jasa hal-hal yang dapat diraba, dilihat, dan didokumentasikan. Sifatnya paling konkret diantara ketiga wujud kebudayaan.

(Hofstede et. al., 2010) lebih menjelaskan perbedaan level budaya dalam manifestasinya ke dalam beberapa bentuk. Terdapat empat istilah yang digunakan untuk menggambarkan manifestasi budaya tersebut, yang meliputi simbol, pahlawan, ritual, dan nilai. Manifestasi pertama ialah simbol yakni kata-kata, gerak tubuh, gambar, atau objek yang membawa makna tertentu yang hanya diakui oleh mereka yang memiliki budaya yang sama. Kata-kata dalam bahasa atau jargon termasuk dalam kategori ini, seperti halnya pakaian, gaya hidup, bendera, dan simbol status. Simbol baru mudah dikembangkan dan menghilangkan simbol lama. Manifestasi kedua ialah pahlawan yakni sosok seseorang, hidup atau mati, nyata atau imajiner, yang memiliki karakteristik yang sangat dihargai dalam suatu budaya dan dengan demikian berfungsi sebagai model perilaku. Manifestasi ketiga adalah ritual sebagai kegiatan kolektif yang secara teknis berlebihan untuk mencapai tujuan yang diinginkan tetapi, dalam suatu budaya, dianggap penting secara sosial. Oleh karena itu mereka dilakukan untuk kepentingan mereka sendiri. Terakhir ialah nilai yang merupakan kecenderungan luas untuk memilih keadaan tertentu daripada yang lain.

Dari beberapa konsep diatas, budaya organisasi dapat dikonstruksikan kedalam dua level budaya yang memiliki karakteristik yang beragam. Dua level budaya organisasi tersebut memiliki karakteristik yang berbeda namun memiliki kaitan satu sama lain.

1. Level Teramati. Pada level ini, budaya organisasi mencakup beberapa karakteristik organisasi seperti arsitektur, seragam, pola perilaku, peraturan, legenda, mitos, bahasa, dan seremoni yang dilakukan organisasi. Karakteristik budaya yang kelihatan ini dapat diamati dengan jelas, dan yang termasuk kategori inilah artifak, symbol, pahlawan dan ritual.
2. Level Tidak Teramati. Level tidak teramati ini memiliki karakteristik budaya organisasi seperti nilai, norma, kepercayaan, asumsi-asumsi para anggota organisasi untuk

mengelola masalah dan keadaan di sekitarnya. Yang termasuk ke dalam karakteristik budaya organisasi ialah ini adalah nilai (*value*).

13.5 Pembentukan Budaya Organisasi

Kebiasaan, tradisi, dan cara umum organisasi dalam melakukan sesuatu sebagian besar disebabkan oleh apa yang telah dilakukan sebelumnya dan seberapa sukses hal-hal tersebut bertahan dalam keberlanjutan organisasi. Kenyataan ini membawa kita ke sumber utama pembentukan budaya organisasi yakni para pendiri. Pendiri tersebut umumnya memiliki visi tentang bagaimana seharusnya organisasi memiliki tujuan yang akan dicapai sejak organisasi didirikan, yang pada awal organisasi biasanya memiliki ukuran yang kecil, namun memiliki memudahkan untuk menerapkan visi tersebut dengan semua anggota.

(Robbins and Judge, 2022) menjelaskan bahwa penciptaan budaya organisasi terjadi dalam tiga cara. Pertama, pendiri hanya mempekerjakan dan mempertahankan karyawan yang berpikir dan merasakan hal yang sama dengan mereka. Kedua, mereka mensosialisasikan cara berpikir dan perasaannya kepada karyawan. Dan akhirnya, perilaku pendiri sendiri mendorong karyawan untuk mengidentifikasi dengan mereka dan menginternalisasi keyakinan, nilai, dan asumsi mereka. Ketika organisasi berhasil, nilai yang dibawa pendiri menjadi tertanam dalam budaya. Misalnya, gaya yang tegas, kompetitif, disiplin, dan otoritarian dari Hyundai (konglomerat raksasa Korea Selatan), menunjukkan karakteristik yang sama yang sering digunakan untuk menggambarkan pendiri Chung Ju-Yung. Pendiri lain dengan dampak berkelanjutan pada budaya organisasi mereka dapat terlihat pada Bill Gates di Microsoft, Ingvar Kamprad di IKEA, Herb Kelleher di Southwest Airlines, Fred Smith di FedEx, dan Richard Branson di Virgin Group.

Proses pembentukan budaya menurut (Luthans et. al, 2021) meliputi:

1. Pendiri organisasi memiliki ide untuk membangun organisasi atau perusahaan baru.
2. Pendiri membawa satu atau lebih orang penting lainnya dan menciptakan kelompok inti yang memiliki visi yang sama dengan pendiri. Ini berarti, semua dalam kelompok inti ini percaya bahwa idenya bagus, bisa diterapkan, layak menanggung beberapa risiko, dan sepadan dengan investasi waktu, uang, dan energi yang akan dibutuhkan.
3. Kelompok inti pendiri mulai bertindak bersama-sama untuk menciptakan sebuah organisasi dengan mengumpulkan dana, memperoleh paten, menggabungkan, mencari ruang, membangun, dan sebagainya.

Setelah budaya ditetapkan, praktik dalam organisasi mempertahankannya dengan memberi karyawan serangkaian pengalaman untuk mengenalkan budaya. Proses seleksi, kriteria evaluasi kinerja, kegiatan pelatihan dan pengembangan, dan prosedur promosi memastikan mereka yang dipekerjakan sesuai dengan budaya, memberi penghargaan kepada karyawan yang mendukungnya, dan menghukum atau bahkan mengeluarkan mereka yang menentang budaya tersebut. Tiga hal penting yang menurut (Robbins and Judge, 2022) memiliki peran yang sangat penting dalam mempertahankan budaya: praktik seleksi atau perekrutan, tindakan manajemen puncak, dan metode sosialisasi atau orientasi yang digunakan untuk mengajarkan budaya kepada karyawan dan termasuk karyawan baru.

Begitu budaya organisasi dimulai dan berkembang, ada sejumlah praktik yang dapat membantu memperkuat penerimaan nilai-nilai inti dan memastikan bahwa budaya organisasi mampu mempertahankan dirinya sendiri. Praktik-praktik ini dapat dijelaskan dalam beberapa langkah dalam proses sosialisasi. Tahapan sosialisasi menurut (Luthans et. al., 2021) meliputi:

1. Langkah pertama adalah seleksi calon karyawan secara hati-hati. Dengan menggunakan prosedur standar dan mencari ciri-ciri khusus yang terkait dengan kinerja yang efektif, perekrut terlatih mewawancarai kandidat dan berusaha menyaring mereka yang gaya dan nilai pribadinya tidak sesuai dengan budaya organisasi.

2. Langkah kedua terjadi pada penempatan pekerjaan itu sendiri, setelah orang yang cocok dipekerjakan. Personil baru dihadapkan pada serangkaian pengalaman berbeda yang diatur dengan hati-hati yang tujuannya adalah untuk membuat mereka mempertanyakan norma dan nilai organisasi dan untuk memutuskan apakah mereka dapat menerimanya atau tidak.
3. Langkah selanjutnya dari proses sosialisasi terdiri dari perhatian yang cermat untuk mengukur hasil aktivitas organisasi dan untuk menghargai kinerja individu. Sistem ini komprehensif dan konsisten, dan berfokus pada aspek-aspek bisnis yang paling penting bagi keberhasilan kompetitif dan nilai-nilai perusahaan.
4. Langkah selanjutnya melibatkan kepatuhan yang cermat terhadap nilai-nilai terpenting perusahaan. Identifikasi dengan nilai-nilai ini membantu karyawan menyelaraskan pengorbanan pribadi yang dibawa dalam keanggotaan organisasi. Mereka belajar menerima nilai-nilai ini dan mempercayai organisasi untuk tidak melakukan apa pun yang akan menyakiti mereka.
5. Langkah selanjutnya melibatkan penguatan sejarah organisasi. Ini memerlukan menjaga cerita hidup yang memvalidasi budaya organisasi dan cara melakukan sesuatu. Sejarah tersebut membantu menjelaskan mengapa organisasi melakukan sesuatu dengan cara tertentu. Salah satu bentuk sejarah organisasi yang paling umum adalah cerita dengan moral yang ingin diperkuat oleh perusahaan.
6. Langkah terakhir adalah pengakuan dan promosi individu yang telah melakukan pekerjaan mereka dengan baik dan yang dapat menjadi panutan bagi orang-orang baru dalam organisasi. Dengan menunjukkan orang-orang ini sebagai pemenang, organisasi mendorong orang lain untuk mengikuti teladan mereka. Model peran di perusahaan berbudaya kuat dianggap sebagai program pelatihan berkelanjutan yang paling kuat dari semuanya

13.6 Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi

Budaya organisasi sedikit banyak telah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Menurut ada tiga perspective budaya organisasi dalam mendukung kinerja organisasi:

1. Perspektif kekuatan, Budaya yang kuat menciptakan kesesuaian tujuan, motivasi, struktur yang tepat dan kontrol untuk meningkatkan kinerja organisasi.
2. Perspektif kesesuaian, Budaya organisasi harus sesuai dengan bisnis dan strategi pencapaiannya sehingga mendukung aspek kinerja organisasi seperti kinerja keuangan.
3. Perspektif adaptasi, membantu organisasi secara offline atau online dalam mengantisipasi dan mengadaptasi perubahan lingkungannya.

Organisasi atau perusahaan yang menginginkan keunggulan secara kompetitif harus memiliki kemampuan dalam menjalankan operasional secara berkelanjutan dan menghasilkan laba. Ketiga perspektif budaya organisasi di atas dapat dijadikan tolak ukur bagi organisasi dalam mengukur kemampuannya dalam mewujudkan kinerja yang diharapkan.

Budaya bersama sebagai nilai bersama mayoritas anggota organisasi menentukan bagaimana organisasi atau perusahaan berhubungan dengan lingkungan internal dan eksternal dalam mencari solusi untuk masalah organisasi seperti kinerja dan kelangsungan organisasi (Joseph dan Kibera, 2019). Budaya organisasi mengkondisikan perilaku dan pada gilirannya, perilaku juga akan memodifikasi budaya, sehingga pembelajaran oleh anggota organisasi akan menghasilkan jawaban baru untuk pertanyaan berorientasi kinerja yang dihadapi oleh perusahaan (Fellows dan Liu, 2013).

Budaya organisasi dapat mempengaruhi transfer teknologi, sikap manajerial, ideologi manajerial, dan bahkan hubungan bisnis-pemerintah (Luthans dan Doh, 2021). (Giberson et. al., 2009) menekankan bahwa budaya organisasi merupakan kekuatan pengintegrasikan yang menarik perilaku organisasi ke arah yang diinginkan oleh manajemen. Dengan

kata lain, budaya organisasi dipandang sebagai sarana kontrol sosial dimana perilaku dan keyakinan dibentuk dan ditentukan. Pengetahuan tentang budaya organisasi akan membentuk nilai, menciptakan sikap, dan mempengaruhi perilaku, Sehingga kajian budaya organisasi menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam membahas perilaku organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Barzilai, G. (2003). *Communities and Law: Politics and Cultures of Legal Identities*, USA: University of Michigan Press
- Fellows, R., & Liu, M. M. A. (2013). Use and misuse of the concept of culture. *Construction Management and Economics*, 31, pp. 401-422.
- Giberson, T. R., Resick, C. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K., Randall, K. R., Clark, M. A. (2009). Leadership and organizational culture: Linking CEO characteristics to cultural values. *Journal of Business Psychology*, 24, pp. 123-137.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations, Software of Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, New York: McGraw-Hill
- Joseph, O. O., Kibera, F. (2019). Organizational Culture and Performance: Evidence From Microfinance in Kenya, *SAGE Open*, 9 (1), pp. 1-11
- Kinichi A., R. Kreitner, K. Sinding, C. Waldstrom (2014). *Organizational Behaviour, 5th Edition*, London: McGraw-Hill Education
- Luthans F., Luthans, B. C., Luthans, K. W. (2021). *Organizational Behaviour: An Evidence-Based Approach, 14th Edition*, North Carolina: IAP Inc.
- Luthans F., Doh, J.P (2021). *Internasional Management: Culture, Strategy Behavior, Eleven Edition*, USA: McGraw-Hill Education
- Robbins, S.P., Judge, T.A. (2022). *Organizational Behavior, 18th Edition*, United Kingdom: Pearson Education
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership, 5th Edition*, New Jersey: Wiley

BAB XIV

MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI PERUSAHAAN

Oleh Okki Trinanda, S.E., M.M.

14.1 Pendahuluan

Manajemen perubahan organisasi merupakan metode dan cara di mana sebuah perusahaan mendeskripsikan dan menerapkan perubahan, baik dalam proses internal maupun eksternal (Rousseau & Have, 2022). Proses ini meliputi mempersiapkan dan mendukung karyawan, menetapkan langkah-langkah yang diperlukan untuk perubahan, dan memantau kegiatan sebelum dan sesudah perubahan untuk memastikan keberhasilan implementasi (Kashan, Lay, Wiewiora, & Bradley, 2022).

Perubahan organisasi dapat menjadi sebuah tantangan. Hal ini membutuhkan kerjasama dan melibatkan entitas independen yang berbeda dalam suatu organisasi. Mengembangkan pendekatan terstruktur terhadap suatu perubahan merupakan hal yang sangat penting untuk membantu memastikan transisi yang bermanfaat, sambil mengurangi kemungkinan terjadinya gangguan (Hayes, 2022).

Perubahan biasanya gagal karena alasan Sumber Daya Manusia: promotor perubahan tidak memperhatikan reaksi SDM yang sehat terhadap gangguan rutinitas mereka (Buschow & Suhr, 2022). Komunikasi yang efektif adalah salah satu faktor keberhasilan yang paling penting untuk manajemen perubahan yang efektif. Semua individu yang terlibat harus memahami kemajuan melalui berbagai tahapan dan melihat hasilnya sebagai kaskade perubahan.

Manajemen perubahan organisasi sebagai suatu disiplin telah berkembang dan matang selama seperempat abad terakhir. Penelitian (Vlachopoulos, 2021) menjelaskan bahwa agar sebuah perubahan berhasil, kita harus mempersiapkan, melengkapi, dan

mendukung individu yang bergerak melalui perubahan tersebut, sehingga mereka berhasil mengadopsi perubahan. Tanpa adanya adopsi, perubahan tidak akan berhasil dan organisasi tidak akan mendapatkan hasil yang diinginkan.

14.2 Urgensi Manajemen Perubahan Organisasi

Mengelola perubahan seringkali diawali dari proses merencanakan komunikasi, di mana para eksekutif atau manajer proyek berkomunikasi dengan organisasi bahwa ada perubahan yang akan datang (biasanya dalam waktu singkat). Tetapi sebenarnya manajemen perubahan organisasi lebih dari sekadar mengkomunikasikan apa yang akan berubah, seperti implementasi sistem atau akuisisi (Sung & Kim, 2021).

Kita harus mendukung orang-orang dalam organisasi melalui transisi dari keadaan saat ini ke keadaan masa depan, dan memahami apa yang diperlukan untuk mempengaruhi setiap orang untuk menerima dan mengadopsi perubahan (Spears, Chapman, Carvalho, & Rankinen, 2021). Dengan cara ini, organisasi dapat secara signifikan meningkatkan peluang keberhasilan proyek dan investasi proyek mereka membuahkan hasil.

Organisasi dapat mengadopsi disiplin manajemen perubahan dengan cara yang berbeda tergantung pada kebutuhan bisnis mereka (Shulga, 2021). Misalnya, melakukan penerapan teknologi untuk dapat memperoleh manfaat dari manajemen perubahan, atau memutuskan untuk berinvestasi dalam manajemen perubahan sebagai kemampuan organisasi untuk mendukung pertumbuhan bisnis yang agresif. Dengan kata lain, manajemen perubahan organisasi dapat bervariasi dalam lingkup dan tujuan, dan satu organisasi mungkin mendefinisikan dan menerapkannya secara berbeda dari organisasi yang lain.

Jadi, sangat penting bagi sebuah perusahaan untuk memanfaatkan pendekatan terstruktur namun fleksibel untuk mengelola perubahan dalam organisasi mereka. Cara perusahaan mengelola perubahan dengan memengaruhi hal-hal yang paling penting bagi mereka, termasuk karyawan, pelanggan, dan profitabilitas perusahaan. Mengingat bahwa organisasi menghadapi perubahan yang lebih cepat dan lebih kompleks daripada

sebelumnya, maka manajemen perubahan menjadi semakin berkembang (Saarinen, 2021). Lebih lanjut, manajemen perubahan mempersiapkan, melengkapi, dan mendukung karyawan, sehingga mereka dapat terlibat, mengadopsi, dan melaksanakan perubahan dengan sukses.

14.3 Peningkatan Kinerja Perusahaan

Manajemen proyek (*project management*) fokus pada sisi teknis perubahan dan manajemen perubahan yang berfokus pada sisi perubahan manusia, memainkan peran penting dalam keberhasilan perubahan (Pour & Hosseinzadeh, 2021). Saat menggunakan pendekatan praktik terbaik (*best practice*) untuk mengelola perubahan, seperti misalnya menerapkan platform akuntansi baru untuk merampingkan proses, proses-proses tersebut bertujuan untuk menjawab pertanyaan: seberapa besar perusahaan dapat meningkatkan kemungkinan memenuhi tujuan perusahaan?

Dengan manajemen perubahan yang sangat baik, karyawan dapat (Muftahu & Jamil, 2021):

1. Mengadopsi perubahan dengan lebih cepat, lebih lengkap dan lebih mahir
2. Tetap terlibat aktif dalam organisasi selama perubahan yang mengganggu
3. Memahami mengapa perubahan itu terjadi
4. Mengatur waktu dan alat untuk berperan dalam organisasi
5. Menerapkan prinsip-prinsip manajemen perubahan sebelum, selama dan setelah proyek dapat membantu perusahaan mencapai hasil yang diinginkan dari investasi perusahaan.

Pada dasarnya, manajemen perubahan organisasi adalah penyebaran sistematis keterampilan manajemen perubahan, alat (*tools*) dan proses di seluruh organisasi. Perusahaan dapat memperoleh kemampuan ini melalui cara seperti: melatih secara formal peran-peran kunci dalam organisasi atau mendapatkan dukungan langsung dari pakar luar untuk

membangun kemampuan tersebut secara internal (Mahimkar, Andrade, & Sinha, 2021).

14.4 Prinsip-Prinsip/ Langkah-Langkah Manajemen Perubahan Organisasi

Manajemen perubahan organisasi mengacu pada berbagai teori dari berbagai disiplin ilmu, termasuk psikologi, ilmu perilaku (*behavioral science*), teknik, dan sistem informasi (Kirby, Masselink, Essex, & Poate, 2021). Dan terdapat banyak model yang berbeda untuk dipilih. Misalnya, Model Manajemen Perubahan Lewin yang membagi proses perubahan menjadi tiga tahap utama yang dikenal sebagai "*unfreeze-change-refreeze*", atau Model Perubahan 8-Langkah Kotter yang memberikan panduan yang lebih komprehensif melalui perubahan.

Ide sentral dari semua teori manajemen perubahan adalah bahwa tidak ada perubahan yang terjadi secara terpisah. Perubahan berdampak pada seluruh organisasi dan semua orang di dalamnya. Tetapi dengan manajemen perubahan yang baik, Perusahaan dapat mendorong semua orang untuk beradaptasi dan merangkul cara kerja baru Perusahaan.

Manajemen perubahan yang sukses bergantung pada empat prinsip inti (Errida & Lotfi, 2021; Franklin, 2021; Harrison, Fischer, & Walpola, 2021; Jacobsen, 2021):

1) Memahami Perubahan

Agar sebuah organisasi/ perusahaan berhasil mempromosikan manfaat perubahan, organisasi tersebut harus memahami manajemen perubahan itu sendiri terlebih dahulu sendiri. Oleh karena itu, manajer :

1. Mengapa perusahaan harus melakukan perubahan?
2. Apa manfaat perubahan tersebut bagi organisasi?
3. Bagaimana perubahan yang dilakukan tersebut berdampak positif bagi SDM?
4. Apa yang perlu dilakukan SDM untuk berhasil mencapai perubahan tersebut?

Selain pertanyaan-pertanyaan diatas, manajer juga mempertimbangkan apa akibat negatif dari menghindari perubahan. Perubahan Beckhard dan Harris menunjukkan bahwa, agar suatu perubahan dapat berhasil, harus terdapat ketidakpuasan akan sesuatu hal dalam organisasi yang telah dirasakan cukup lama dalam melakukan sesuatu. Selanjutnya, personil organisasi juga harus yakin bahwa pendekatan baru akan membawa hasil yang lebih baik – atau bahwa ada rute/ metode yang baru untuk mencapainya.

2) Merencanakan Perubahan.

Perubahan yang efektif tidak terjadi begitu saja secara kebetulan, oleh karena itu perusahaan menyusun sebuah rencana secara akurat untuk manajemen perubahan. Metode manajemen perubahan dapat bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lainnya. Beberapa organisasi mungkin saja menerapkan metodologi perubahan yang kaku, sementara yang lain lebih terbuka dan fleksibel dalam pendekatan mereka. Namun secara umum, manajer perlu mempertimbangkan hal-hal berikut:

1. Adanya dukungan.

Bagaimana sebuah organisasi akan mendapatkan, melibatkan, dan menggunakan dukungan akan perubahan?

2. Adanya keterlibatan.

Manajer harus mampu menemukan siapa yang memiliki posisi terbaik untuk membantu organisasi merancang dan mengimplementasikan perubahan? Misalnya, apakah perusahaan tersebut memerlukan keahlian eksternal atau dapatkah cukup menggunakan sumber daya internal?

3. Adanya keterikatan.

Perubahan paling efektif ketika perusahaan mampu mendapatkan keterikatan (*engagement*) dari SDM internalnya. Oleh karena itu organisasi harus mampu menjawab pertanyaan: bagaimana perusahaan mencapai hal ini?

4. Dampak.

Hal terakhir, manajer mempertimbangkan seperti apa kesuksesan dari manajemen perubahan itu seharusnya. Bagaimana perusahaan memprediksi dan menilai dampak dari perubahan yang perlu dibuat? Serta, apa tujuan yang perlu perusahaan capai?

3) Menerapkan Perubahan.

Terdapat berbagai strategi perubahan yang dapat dipilih untuk menerapkan manajemen perubahan organisasi. Model Perubahan 8 Langkah Kotter misalnya, menjelaskan bahwa salah satu cara adalah dengan memasukkan rasa urgensi ke dalam berbagai tindakan Perusahaan, sehingga perusahaan tersebut dapat membangun momentum dan mendorong SDM untuk mendukung perubahan perusahaan.

Selain itu, Kurva Perubahan dapat digunakan perusahaan untuk memperhatikan perasaan/ suasana emosional SDM saat menjalankan rencana tersebut. Hal ini dapat mengantisipasi reaksi yang dilalui selama perubahan organisasi – dari keterkejutan, penolakan atau penerimaan, hingga titik di mana para SDM sepenuhnya beradaptasi dalam pendekatan baru.

Apapun tools atau teori yang dipilih perusahaan, manajer menerapkan perubahan dengan cara yang positif dengan cara berikut:

1. Pastikan bahwa semua SDM yang terlibat dalam perubahan memahami hal-hal yang perlu terjadi – dan apa nilai perubahan tersebut bagi mereka.
2. Memahami kriteria keberhasilan untuk perubahan perusahaan, dan memastikan perubahan tersebut diukur dan dilaporkan secara berkala.
3. Menetapkan dan mengidentifikasi semua pemangku kepentingan/ *stakeholders* utama yang akan terlibat dalam perubahan, dan mengidentifikasi tingkat keterlibatan mereka.
4. Identifikasi kebutuhan pelatihan apa yang harus diberikan kepada SDM untuk mengimplementasikan perubahan.

5. Menunjuk "agen perubahan" (*agent of change*), yang akan membantu proses transisi menerapkan praktik baru – dan bertindak sebagai panutan untuk pendekatan baru tersebut.
 6. Menemukan cara untuk mengubah kebiasaan orang, sehingga praktik baru menjadi norma.
 7. Memastikan bahwa seluruh SDM mendapatkan dukungan selama proses perubahan.
- 4) **Komunikasikan Perubahan.**
- Komunikasi akan menjadi komponen *make-or-break* dari manajemen perubahan. Perubahan yang ingin diterapkan perusahaan harus jelas dan relevan, sehingga SDM yang terdapat dalam organisasi tersebut memahami apa yang diinginkan perusahaan, dan mengapa mereka harus melakukannya. Tetapi perusahaan juga harus mengatur irama yang tepat, sehingga mendapatkan reaksi emosional yang diharapkan.
- Sebaiknya hubungkan perubahan yang direncanakan selaras dengan visi dan misi organisasi. Hal ini tidak hanya membantu SDM untuk melihat bagaimana perubahan berdampak positif pada "gambaran yang lebih besar" (*the big picture*), tetapi juga memberi mereka visi masa depan yang menginspirasi.
- Manajer juga harus mempraktikkan manajemen pemangku kepentingan yang baik. Hal ini untuk memastikan bahwa perusahaan memberikan pesan yang tepat kepada orang yang tepat, pada waktu yang tepat, untuk mendapatkan dukungan yang dibutuhkan untuk proses perubahan.

Model Manajemen Perubahan ADKAR adalah alat yang sangat berguna yang dapat digunakan untuk membantu mengomunikasikan perubahan organisasi. Model manajemen ini menguraikan lima hal yang harus ditangani manajemen perubahan organisasi:

1. *Awareness*, kesadaran akan perlunya perubahan.
2. *Desire*, keinginan atau hasrat untuk berpartisipasi dan mendukung perubahan.

3. *Knowledge*, pengetahuan mengenai cara/ metode perubahan.
4. *Ability*, kemampuan untuk berubah.
5. *Reinforcement*, penguatan untuk mempertahankan perubahan dalam jangka panjang.

14.5 Berbagai Penghambat Perubahan Organisasi

Sebaik apapun sebuah perencanaan bisa saja mengalami hambatan, oleh karena itu manajer harus bersiap untuk menghadapi masalah saat muncul. Beberapa SDM bisa saja merasa pesimis dengan rencana perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus mengakui, memahami, dan mengatasi setiap penolakan atau perasaan antipati untuk berubah.

Perusahaan juga bisa menghadapi hambatan budaya untuk berubah. Jika budaya organisasi perusahaan tidak menerima perubahan – atau bahkan menentangnya – perusahaan harus menemukan cara untuk menghargai fleksibilitas, membuat model perubahan, dan mengulangi pesan tersebut sampai suasana emosional SDM membaik (Rousseau & Have, 2022).

14.6 Kepemimpinan Dalam Manajemen Perubahan Organisasi

Tidak ada pendekatan "satu untuk semua ukuran" (*one fit all*) dalam manajemen perubahan, oleh karena itu jadi tidak ada rumus sempurna untuk memimpin perubahan (Hayes, 2022).

Namun secara umum, penting bagi seorang manajer untuk tetap otentik dan memimpin dengan cara yang tepat untuk organisasi. Perusahaan juga dapat melenturkan dan menyesuaikan pendekatan agar sesuai dengan tantangan yang dihadapi. Pemimpin perubahan yang sukses cenderung menunjukkan karakteristik berikut (Buschow & Suhr, 2022):

1. Kemampuan untuk membangun koalisi dan menginspirasi kepercayaan.
2. Keterampilan komunikasi yang kuat.

3. Kecerdasan emosional untuk menangkap sinyal penolakan terhadap perubahan, dan mengakui kesulitan pribadi yang dihadapi SDM nya.
4. Kemampuan untuk berpikir secara strategis dan memikirkan perubahan dengan "gambaran yang lebih besar" (*the big picture*).

Key Points:

Manajemen perubahan adalah pendekatan terstruktur untuk menerapkan perubahan dalam sebuah organisasi. Ia mengakui bahwa perubahan dapat menjadi proses yang menyakitkan yang dapat berdampak luas pada organisasi dan orang-orang yang bekerja untuknya.

Ada empat prinsip utama manajemen perubahan:

1. Memahami Perubahan: agar perubahan menjadi efektif, Perusahaan perlu memahami semua "seluk beluk" perubahan. Misalnya, apa itu, bagaimana itu akan dicapai, dan mengapa itu perlu terjadi.
2. Perubahan Rencana: ini dapat mencakup pencapaian sponsor tingkat tinggi dari proyek perubahan, serta mengidentifikasi keterlibatan yang lebih luas dan peluang pembelian.
3. Terapkan Perubahan: ketika Perusahaan datang untuk melaksanakan rencana Perusahaan, Perusahaan perlu memastikan bahwa semua orang yang terlibat tahu apa yang mereka lakukan. Ini mungkin mencakup menangani kebutuhan pelatihan, menunjuk "agen perubahan", memberikan dukungan untuk orang-orang di seluruh organisasi, dan menetapkan kriteria keberhasilan tertentu.
4. Komunikasikan Perubahan: setiap orang perlu tahu mengapa perubahan itu terjadi, merasa positif tentang hal itu, dan memahami bagaimana mereka dapat mencapai kesuksesan.

DAFTAR PUSTAKA

- Buschow, C., & Suhr, M. (2022). Change management and new organizational forms of content creation. *Media and change management*. doi: 10.1007/978-3-030-86680-8_21
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. ... of *Engineering Business Management*. doi: 10.1177/18479790211016273
- Franklin, M. (2021). *Agile change management: A practical framework for successful change planning and implementation*: books.google.com.
- Harrison, R., Fischer, S., & Walpola, R. L. (2021). Where do models for change management, improvement and implementation meet? A systematic review of the applications of change management models *Journal of healthcare*
- Hayes, J. (2022). The theory and practice of change management.
- Jacobsen, D. I. (2021). *Organizational change and change management*: books.google.com.
- Kashan, A. J., Lay, J., Wiewiora, A., & Bradley, L. (2022). The innovation process in mining: Integrating insights from innovation and change management. *Resources Policy*.
- Kirby, J. A., Masselink, G., Essex, S., & Poate, T. (2021). Coastal adaptation to climate change through zonation: A review of coastal change management areas (CCMAs) in England. ... & *Coastal Management*.
- Mahimkar, A., Andrade, C. E. d., & Sinha, R. (2021). A composition framework for change management. *Proceedings of the 2021* doi: 10.1145/3452296.3472901
- Muftahu, M., & Jamil, H. (2021). Sustainable knowledge flow and innovation in higher education: the implementation of change management in universities. *International Journal of Innovation and* doi: 10.1504/IJISD.2021.114328
- Pour, M. J., & Hosseinzadeh, M. (2021). An integrated framework of change management for social CRM implementation. ... *Systems and e-Business Management*. doi: 10.1007/s10257-020-00479-z

- Rousseau, D. M., & Have, S. t. (2022). Evidence-based change management. *Organizational Dynamics*.
- Saarinen, J. (2021). Tourism for change: change management towards sustainable tourism development. *Tourism, change and the Global South*. doi: 10.4324/9781003091325-3
- Shulga, L. V. (2021). Change management communication: the role of meaningfulness, leadership brand authenticity, and gender. *Cornell Hospitality Quarterly*. doi: 10.1177/1938965520929022
- Spears, B. M., Chapman, D., Carvalho, L., & Rankinen, K. (2021). Assessing multiple stressor effects to inform climate change management responses in three European catchments. *Inland Waters*. doi: 10.1080/20442041.2020.1827891
- Sung, W., & Kim, C. (2021). A study on the effect of change management on organizational Innovation: Focusing on the mediating effect of members' innovative behavior. *Sustainability*.
- Vlachopoulos, D. (2021). Organizational change management in higher education through the lens of executive coaches. *Education Sciences*.

BIODATA PENULIS



Nailin Nikmatul Maulidiyah, S.E., M.M.

Lahir di Jember (Jawa Timur) 26 Agustus 1994 adalah Dosen Tetap di Program Studi Manajemen Keuangan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Zainul Hasan Genggong Probolinggo. Meraih gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Jember Jurusan Manajemen Tahun 2016. Meraih gelar Magister Manajemen di Universitas Jember Tahun 2019.

BIODATA PENULIS



Ayu Lestari, S.Sos., M.A.P.
Staf Dosen Universitas Madako prodi Ilmu Administrasi
Negara

Lahir di tolitoli tanggal 28 maret 1992. Dosen tetap pada Program Studi ilmu administrasi negara Fakultas ilmu sosial dan ilmu politik, Universitas Madako Tolitoli dengan jabatan lektor. Menyelesaikan pendidikan S1 dan S2 pada Jurusan ilmu administrasi negara. Pengalaman mengajar mata kuliah Perilaku organisasi, organisasi dan manajemen, pelayanan sektor publik, dan manajemen organisasi pemerintahan.

BIODATA PENULIS



Dr. Achmad Choerudin, S.T., S.E., M.M.

lahir di Banyumas tanggal 1 Mei 1977, lulus dari pendidikan S-1 di Universitas Muhammadiyah Surakarta program studi teknik mesin (2001), mengembangkan pendidikan S-1 di STIE AUB Surakarta program studi ekonomi manajemen (2011), kemudian melanjutkan pendidikan S-2 di Universitas Sebelas Maret (UNS) Surakarta (2003), serta melanjutkan program S-3 di Universitas Sebelas Maret (UNS) program studi doktor ilmu ekonomi dengan konsentrasi manajemen (2015). Beliau mengampu matakuliah yaitu manajemen strategis, sistem informasi manajemen, manajemen operasional, ekonomi manajerial, etika profesi dan K-3, kewirausahaan dan teknologi mesin.

Beberapa pengalaman kerja yang dialami adalah Supervisor Produksi (2001-2002), Pembantu Direktur III AT-AUB Surakarta (2003-2007), Direktur Citra Inti Semar Konsultan (2005 – sekarang), Wakil Direktur I AT- AUB Surakarta (2002-2006), Wakil Direktur AT-AUB Surakarta (2006-2010) dan Ketua LPPM STIE AUB Surakarta (2017-2018). Prestasi dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi adalah aktif dalam penelitian dan pengabdian di KemenristekDikti tingkat Nasional, *chief of editor*, *editor board* dan *reviewer* di beberapa jurnal nasional dan internasional, seminar nasional maupun internasional, tenaga ahli dan tim pendamping, pembicara dan konsultan di instansi pemerintah dan swasta, dan aktif menulis di jurnal-jurnal terindex *Scopus*, *DOAJ*, *Copernicus* dan lainnya.

BIODATA PENULIS



Ns. Jek Amidos Pardede, M.Kep., Sp.Kep.J

Penulis lahir di Tebing Tinggi tanggal 08 Oktober 1979. Saat ini Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Pendidikan Profesi Ners Fakultas Farmasi dan Ilmu Kesehatan, Universitas Sari Mutiara Indonesia. Menyelesaikan pendidikan S1 Keperawatan di STIKes Mutiara Indonesia Tahun 2003, Pendidikan Profesi Ners di STIKes Mutiara Indonesia Tahun 2004, Magister Keperawatan Jiwa di Universitas Indonesia Tahun 2013 dan Spesialis Keperawatan Jiwa di Universitas Indonesia Tahun 2014. Penulis aktif dalam kegiatan organisasi antara lain di DPK PPNI Universitas Sari Mutiara Indonesia dan IPKJI Provinsi Sumatera Utara.

BIODATA PENULIS



Masrin Gafar S.Sos., M.A.P.

Lahir di Pinjan salah satu desa di Kabupaten Tolitoli, Provinsi Sulawesi Tengah pada tanggal 02 Juli 1978. Pada tahun 2013 telah menyelesaikan serjan strata satu Ilmu Administrasi Negara, di Universitas Madako Tolitoli (umada) dan melanjutkan studi di Universitas Tadulako Palu (untad) konsentrasi administrasi publik, selesai pada tahun 2016 dengan gelar megister Administrasi Pablik. Kegiatan sehari-hari saat ini mengabdikan salah satu yayasan perguruan tinggi swasta (pts) di Kabupaten Tolitoli Provinsi Sulawesi Tengah yaitu Universitas Madako Tolitoli, pada Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik.

BIODATA PENULIS



Dr. Amaliyah, S.AB., M.M.
Staf Dosen Manajemen

Penulis lahir di Surabaya Tahun 1982. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Administrasi Perkantoran, Fakultas Vokasi, Universitas Airlangga. Menyelesaikan pendidikan S1 di Universitas Brawijaya dan melanjutkan S2 dan S3 pada bidang ilmu Manajemen di Universitas Airlangga. Penulis menekuni bidang manajemen konsentrasi manajemen sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Penulis juga tertarik dalam bidang kewirausahaan dimana penelitian yang bertema *technosociopreneur* telah terbit di beberapa jurnal internasional bereputasi.

BIODATA PENULIS



Dr. Muhammad Umar A, S.E., M.M.

Penulis lahir di Palu tanggal 18 September 1985. Penulis dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Alkhairaat Palu. Menyelesaikan pendidikan S1 Jurusan Manajemen, melanjutkan S2 pada Jurusan Magister Manajemen dan melanjutkan S3 pada Jurusan Doktorat Ilmu Ekonomi. Sebagai penulis, ia telah menulis 3 buku yang diterbitkan oleh penerbit nasional, serta telah memenangkan Hibah beberapa penelitian Kemenristekdikti di tahun 2016. Sebagai dosen ia juga aktif menerbitkan hasil penelitiannya pada jurnal internasional bereputasi dan nasional terakreditasi.

BIODATA PENULIS



Dr. Ir. Muliwati, M.M.

Lahir di Pinrang Sulawesi Selatan, tanggal 31 Mei 1970. Jenjang Pendidikan ditempuh di SMA Muhammadiyah Pinrang lulus pada tahun 1989. Melanjutkan pendidikan S1 ke Universitas Hasanuddin Ujung Pandang lulus tahun 1995 dengan Jurusan Nutrisi dan Ilmu Makanan Ternak, melanjutkan studi Pasca Sarjana pada Universitas Mpu Tantular Jakarta, lulus tahun 2009 dan melanjutkan pendidikan S3 Ilmu Manajemen Pemasaran di Universitas Persada Indoneisa YAI, Jakarta lulus tahun 2014. Kegiatan penulis saat ini aktif mengajar dan Tridharma. Artikel ilmiah yang telah penulis terbitkan di antaranya: *Indonesia Health Care Service a Medical Transportation Approach*. 944-951_IJPR 1302165. ISSN 0975 – 2366; *The Effect of Service Operation Engineering and Green Marketing on Consumer Buying Interesr. Uncertain Supply Chain Management*; *Individualism and collectivism culture to audit judgement*, *The Effects of Service Operation Engineering and Green Marketing on Consumer Buying Interest*; *Pola Hidup Sehat Masyarakat di Era Revolusi Industri 4.0*; *Community Empowerment Through Food Processing Basic Chocolate*; *Peningkatan Kompetensi Masyarakat dalam Mengembangkan Pemasaran e-Commerce di DKI Jakarta*; *Book Chapter: Tantangan Upaya Normalisasi ODOL di Bidang Perdagangan*.

Email Penulis: muliwati.ibik57@gmail.com

BIODATA PENULIS



Dr. Hadawiah, S.E., M.Si.

Staf Dosen Prodi Ilmu Komunikasi UMI Makassar

Penulis lahir di Padang tanggal 07 Juli 1971. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Muslim Indonesia. Menyelesaikan pendidikan S1 fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin (Unhas) melanjutkan S2 pada fakultas Ilmu komunikasi Universitas Hasanuddin (Unhas), dan pendidikan terakhir S3 Fakultas ilmu komunikasi universitas padjadjaran (Unpad) Bandung Penulis menekuni bidang komunikasi budaya.

BIODATA PENULIS



Dr. Anita Maharani

Menyenangi topik-topik yang berkaitan dengan keperilakuan sejak duduk di bangku sarjana di tahun 1999. Sejak saat itu, materi perkuliahan yang dibawakan penulis berkisar Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi. Sejumlah karya yang dihasilkan oleh penulis dimuat dalam beberapa bentuk luaran. Pada kesempatan kali ini penulis ingin menuangkan catatan-catatan tentang kepemimpinan yang diperoleh selama memberikan materi perkuliahan sebagai salah satu bab dalam buku ini.

BIODATA PENULIS



Nursifa, S.Sos., M.A.P.

Penulis lahir Di Tambun pada Tanggal 25 Juli 1986. Penulis adalah Dosen tetap pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Madako Tolitoli. Penulis Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Ilmu Administrasi Negara Universitas Madako Tolitoli tahun 2013, S2 Pada Jurusan Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Tadulako Palu tahun 2016. Penulis menjabat sebagai Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara dari Tahun 2020-2024.

BIODATA PENULIS



Arifannisa, S.Pd.I., M.Pd

Penulis lahir di Jakarta tanggal 23 September 1984. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Pendidikan STKIP Kusumanegara. Menyelesaikan pendidikan S1 pada jurusan Manajemen Pendidikan Islam dan melanjutkan S2 pada Jurusan Administrasi Pendidikan. Penulis menekuni bidang Menulis. Saat semester 5 sebelum menyelesaikan pendidikan Strata 1 di Universitas Islam Negeri pada tahun 2000 menjabat sebagai kepala TK Permata Al-Ikhlas Jakarta sampai 2012, dan dari 2015 sampai saat ini menjadi dosen STKIP Kusuma Negara Jakarta. Suami berdarah Pakistan dan disapa Sana Ali dan bunda bagi ke 4 anaknya yaitu Haya (15), Hilmi (12), Hafizha (10) dan Hanan (2) serta seorang cabang bayi yang masih 6 bulan. Mencoba menulis dan selalu memperbaiki penulisan adalah salah satu langkah Rifa memberikan karya yang In sya Allah menjadi salah satu literasi dalam pendidikan Indonesia.

Arifannisa : +6285959229660 (WA) ; Fb: Rifa_Yamizha Instagram : arifannisa_ Email : arifannisa.stkip@gmail.com

BIODATA PENULIS

Dr. Bambang Irawan, M.Si

lahir di Sungai Liput, tanggal 30 Mei 1979. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi, Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI. Menyelesaikan pendidikan S1 dan S2 pada Program Studi Administrasi Publik Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI, dan Program Studi Doktor Ilmu Administrasi Publik pada Universitas Brawijaya. Bidang keilmuan yang penulis tekuni ialah Kebijakan Publik, Pelayanan Publik dan Perilaku Organisasi.

BIODATA PENULIS



Okki Trinanda, S.E., M.M.

Dilahirkan di Bukittinggi pada 12 Oktober 1983. Saat ini mengajar matakuliah Manajemen Sumber Daya Manusia, Kewirausahaan, Komunikasi Bisnis dan Komunikasi Pemasaran di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang semenjak tahun 2014. Sebagai penulis, ia telah menulis 10 buku yang diterbitkan oleh penerbit nasional, serta telah memenangkan Hibah Buku Teks dari Kemenristekdikti di tahun 2014. Sebagai dosen ia juga aktif menerbitkan hasil penelitiannya pada jurnal internasional bereputasi SCOPUS Q1 dan Q2 serta indeks lainnya. Selain aktif di Fakultas Ekonomi UNP, ia juga aktif sebagai peneliti dan konsultan pada Yayasan Anggari Dinamika Global.