

Dr. H. Candra Wijaya, M.Pd



Perilaku Organisasi



Editor:
Nasrul Syakur Chaniago, M.Pd





Perilaku Organisasi

Persoalan-persoalan organisasi cenderung semakin ruwet, karena manusia baik sebagai individu maupun anggota kelompok selaku pendukung utama suatu organisasi maupun bentuknya, miliki perilaku dan pembawaan yang berbeda-beda dan cenderung berkembang mempengaruhi perilaku organisasi. Hai ini merupakan tantangan yang harus di hadapi oleh setiap manajer atau pimpinan organisasi. Oleh sebab itu pembahasan masalah tingkah laku manusia didalam organisasi atau perilaku organisasi merupakan suatu hal yang sangat urgen untuk secara terus-menerus dipelajari.

Perilaku Keorganisasian merupakan bidang studi yang mempelajari tentang interaksi manusia dalam organisasi, meliputi studi secara sistimatis tentang prilaku, struktur dan proses dalam Organisasi. Organisasi diciptakan oleh manusia untuk mencapai suatu tujuan, dan pada saat yang sama manusia juga membutuhkan Organisasi untuk mengembangkan dirinya. Oleh sebab itu antara organisasi dengan manusia memiliki hubungan yang saling membutuhkan dan menguntungkan. Mempelajari perilaku keorganisasian sivatyah agak abstrak, tidak menghasilkan perinsip-perinsip yang sederhana, tetapi seringkali menemui perinsip-perinsip yang kompleks dimana penjelasan atau analisisnya bersifat situasional. Dalam perilaku keorganisasian tidak ada prinsip-prinsip yang berlaku umum yang dapat diterapkan pada semua situasi.



Penerbit Buku Perguruan Tinggi dan Umum
Jalan Sesar Komplek Citra Mulia Blok D. 14 Amplas Medan
e-mail: lpppi@gmail.com Web: www.lpppiIndonesia.com

ISBN 978-602-60046-6-6



Dr. H. Candra Wijaya, M.Pd

Perilaku Organisasi

Editor:
Nasrul Syakur Chaniago, M.Pd



Copyright © 2017, Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI), Medan

- Judul Buku : Perilaku Organisasi
- Penulis : Dr. H. Candra Wijaya, M.Pd
- Editor : Nasrul Syakur Chaniago, M.Pd
- Penerbit : Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI)
Jl. Sesar Komplek Citra Mulia Blok D.
14 Medan
Contact Person: 081361429953
Email: www.lpppi_press@gmail.com
Website: www.lpppindonesia.com
- Cetakan Pertama : September 2017
- Penata Letak : Muhammad Fadhli, M.Pd
- Desain Sampul : Mumtaz Advertising
- ISBN : 978-602-60046-6-6

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang keras memperbanyak, memfotokopi sebagian atau seluruh isi buku ini, serta memperjualbelikannya tanpa mendapat izin tertulis dari penerbit

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT karena atas Perkenan-Nya semata penulis dapat menyelesaikan penulisan buku ini, sebagai wujud pengabdian penulis kepada Allah sekaligus pengabdian kepada dunia ilmu pengetahuan. Shalawat dan salam semoga tetap tercurah kepada junjungan kita Nabi Muhammad Saw.

Buku ini dimaksudkan untuk memperkaya khazanah keilmuan dalam bidang organisasi. Dalam menghadapi era globalisasi ini, organisasi perlu meningkatkan kinerjanya agar mampu bersaing dalam banyak konteks, yang bermakna bahwa kapasitas untuk berubah dari sebuah organisasi penting sekali, dikarenakan individu adalah segalanya bagi perkembangan organisasi, mungkin bisa dikata bahwa organisasi tanpa individu adalah suatu kebohongan belaka atau tak mungkin.

Buku ini bermanfaat tidak terbatas bagi para mahasiswa dan dosen, tetapi juga untuk para aktifis organisasi, baik organisasi bisnis, politik, kemasyarakatan dan lain sebagainya. Dengan mempelajari perilaku organisasi para pemimpin dan anggota organisasi dapat memainkan peran secara lebih arif dan bijak dalam rangka mencapai tujuan organisasi jangka pendek maupun jangka panjang.

Penulis menyadari bahwa informasi yang terkait dengan perilaku organisasi sangatlah banyak. Penyempurnaan karya ilmiah dan buku sudah menjadi keharusan bagi setiap penulis. Penulis akan memasukkan berbagai informasi terbaru jika diperlukan sewaktu-waktu. Dengan mengharap ridha Allah SWT selalu, penulisan karya ini diharapkan akan menginspirasi terbitnya karya-karya yang lainnya.

Medan, 05 Desember 2016

Dr. H. Candra Wijaya, M.Pd
Nasrul Syakur Chan, M. Pd

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	iii
BAB I FILSAFAT PERILAKU ORGANISASI	
A. PENDAHULUAN	1
B. PEMBAHASAN.....	1
1. Pengertian Perilaku Organisasi	1
2. Perilaku individu Dalam Organisasi	3
3. Perilaku Kelompok dalam Organisasi	4
4. Mengapa Perlu Perilaku Organisasi?.....	6
5. Kontribusi Disiplin Ilmu Perilaku Organisasi	8
6. Keterkaitan beberapa Disiplin Ilmu Terhadap Perilaku Organisasi	9
7. Model Perilaku Organisasi	11
8. Pendekatan perilaku Organisasi Pada Manajemen	12
C. KESIMPULAN.....	15
TEST	17
KUNCI JAWABAN.....	19
BAB II KEPERIBADIAN DAN EMOSI	
A. PENDAHULUAN	20
B. PEMBAHASAN	21
1. Kepribadian	21
a. Terminologi Kepribadian	23
b. Determinan Kepribadian	25
c. Dimensi Kepribadian	27
2. Emosi	33
a. Terminologi Emosi	33
b. Dimensi Emosi	40
c. Tipe Emosi	40
d. Emotional Labor	41
C. KESIMPULAN	41
TEST	43
KUNCI JAWABAN.....	45
BAB III PERSEPSI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN INDIVIDU	
A. PENDAHULUAN	46
B. PEMBAHASAN	47
1. Persepsi	47
a. Pengertian Persepsi	47
b. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi	48

c. Pengelompokan persepsi	50
d. Kesalahan persepsi	51
e. Memperbaiki persepsi	54
2. Pengambilan keputusan	55
a. Pengertian Pengambilan keputusan	55
b. Proses pembuatan keputusan yang rasional	55
c. Meningkatkan Kreativitas dalam Pengambilan Keputusan.....	57
d. Hubungan Persepsi dengan Pengambilan	58
C. KESIMPULAN	59
TEST	61
KUNCI JAWABAN.....	63

BAB IV DASAR-DASAR PERILAKU KELOMPOK DAN MEMAHAMI KELOMPOK / TIM KERJA

A. PENDAHULUAN	64
B. PEMBAHASAN	65
1. Hakikat dan klasifikasi Kelompok, Tahap perkembangan kelompok, kondisi eksternal kelompok serta SDM kelompok	65
a. Hakikat dan Klasifikasi Kelompok	65
b. Tahap Perkembangan Kelompok.....	68
c. Kondisi Internal kelompok.....	70
d. Sumberdaya Anggota kelompok.....	70
e. Kinerja dan Kepuasan Kelompok	71
f. Teori Pembentukan Kelompok.....	71
g. Pengambilan Keputusan Kelompok	72
h. Metode Pengambilan Keputusan.....	73
2. Tim VS Kelompok kerja, tipe tim, membentuk tim yang efektif.	77
a. Tim VS Kelompok	77
b. Tipe Tim.....	80
c. Isu kontemporer dalam pengelolaan Tim.....	82
d. Tim dan Manajemen Kualitas Total	83
e. Tim dan Keanekaragaman Angkatan Kerja.....	83
f. Menyegar Ulang Tim Dewasa	84
C. KESIMPULAN	84
TEST	85
KUNCI JAWABAN.....	86

BAB V KOMUNIKASI	
A. PENDAHULUAN	87
B. PEMBAHASAN	88
1. Komunikasi.....	88
a. Pengertian Komunikasi	88
b. Komunikasi yang Berorientasi pada Sumber	90
c. Komunikasi yang Berorientasi pada Penerima	90
2. Fungsi Komunikasi.....	91
3. Jenis- Jenis Komunikasi.....	92
4. Sifat Pada Komunikasi.....	95
5. Proses Komunikasi	98
6. Dimensi Dalam Komunikasi	101
7. Komunikasi Lintas Budaya	102
8. Hambatan-Hambatan Dalam Komunikasi	103
9. Cara Memperbaiki Komunikasi.....	106
a. Komunikasi Interpersonal.....	106
b. Komunikasi Melalui hirarki.....	107
10. Kunci Komunikasi yang Efektif.....	108
C. KESIMPULAN	110
TEST	111
KUNCI JAWABAN	113

BAB VI. KEMAMPUAN KEPEMIMPINAN	
A. PENDAHULUAN	114
B. PEMBAHASAN	115
1. Kemampuan	115
a. Hakekat Kemampuan.....	115
b. Kemampuan Intelektual	116
c. Kemampuan Kognitif	117
d. Kemampuan Emosional	118
e. Kemampuan Fisik	119
f. Pengaruh Kemampuan	120
2. Kepemimpinan	121
a. Hakekat Kepemimpinan	121
b. Perbedaan Manajemen dan <i>Leadership</i>	122
c. Teori Kepemimpinan	123
d. Prinsip dan Keahlian Kepemimpinan	128
e. Gaya kepemimpinan	130
f. Tiga Dimensi dari Reddin	132
g. Empat Sistem Manajemen dari Likert	132
h. Fungsi Kepemimpinan	135
C. KESIMPULAN	138
TEST	140
KUNCI JAWABAN	142

BAB VII. KEKUASAAN DAN POLITIK

A. PENDAHULUAN	
B. PEMBAHASAN	144
1. Kekuasaan	144
a. Pengertian Kekuasaan	144
b. Kekuasaan Dalam Organisasi	145
c. Sumber Dan Dasar Kekuasaan (<i>Power</i>)	145
d. Tipe-Tipe Kekuasaan	149
e. Taktik Kekuasaan	150
f. Taktik Memengaruhi	151
g. Sumber Dan Bentuk Kekuasaan	152
h. Kekuasaan Yang Dipersepsi	154
2. Politik	155
a. Pengertian Politik	155
b. Perilaku Politik.....	157
c. Politik Organisasional.....	157
d. Strategi Politik	158
e. Etika Dalam Politik Keorganisasian	161
f. Jenis-Jenis Kegiatan Politik Dalam Organisasi	161
C. KESIMPULAN	164
TEST	165
KUNCI JAWABAN	167

BAB VIII. KONFLIK DAN NEGOSIASI

A. PENDAHULUAN	168
B. PEMBAHASAN	169
1. Konflik	169
a. Pengertian Konflik	169
b. Perkembangan Pemikiran Tentang Konflik	169
c. Proses Konflik	170
d. Pandangan Tentang Konflik	170
e. Jenis- Jenis Konflik	171
f. Tipe Konflik	171
g. Klasifikasi Konflik	172
h. Sumber Konflik	172
i. Kebaikan Konflik	175
j. Keburukan Konflik	175
k. Metode- Metode Untuk Mengurangi Konflik	176
l. Metode- Metode Penyelesaian Konflik	176
m. Strategi Konflik	177
2. Negosiasi Atau Perundingan	178
a. Pengertian Negosiasi	178
b. Mengapa Perlu Negosiasi	178
c. Gaya-Gaya Negosiasi	178

d. Strategi Dan Taktik Negosiasi	179
e. Kemampuan Bernegosiasi	180
C. KESIMPULAN	181
TEST	182
KUNCI JAWABAN	185

BAB IX. NILAI, SIKAP DAN KEPUASAN KERJA

A. PENDAHULUAN	186
B. PEMBAHASAN	187
1. Nilai	187
a. Terminologi Nilai	187
b. Tipe Nilai	188
c. Perbedaan - Perbedaan Nilai	189
d. Fungsi Nilai	190
e. Hubungan Nilai dan Tingkah Laku	190
f. Nilai Etika dan Perilaku	191
2. Sikap	192
a. Terminologi Sikap	192
b. Komponen - Komponen Sikap	194
c. Tipe - tipe Sikap	197
d. Sikap memengaruhi Perilaku	198
e. Sikap Memengaruhi Perilaku Melalui Maksud	199
f. Sikap Kerja	200
3. Kepuasan Kerja	202
a. Terminologi Kepuasan Kerja	202
b. Faktor - Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja	203
c. Mengukur Kepuasan Kerja	205
d. Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja	206
e. Etika dalam Kepuasan Kerja	208
C. KESIMPULAN	209
TEST	210
KUNCI JAWABAN	211

BAB X. DASAR-DASAR STRUKTUR ORGANISASI, RANCANGAN KERJA DAN TEKNOLOGI

A. PENDAHULUAN	212
B. PEMBAHASAN	213
1. Struktur Organisasi	213
a. Pengertian Struktur Organisasi	213
b. Teori-Teori Dalam Struktur Organisasi	214
c. Unsur-Unsur Terpenting Dalam Struktur Organisasi	216

d.	Faktor Penentu Utama Dalam Struktur Organisasi	222
e.	Langkah-Langkah Dalam Struktur Organisasi	223
f.	Fungsi Dan Kegunaan Dalam Struktur Organisasi	225
g.	Struktur Organisasi Jangka Pendek Dan Jangka Panjang	225
h.	Mendesain Struktur Sebuah Organisasi	226
2.	Rancangan Kerja	227
a.	Pengertian Rancangan Kerja/Desain Kerja	227
b.	Uraian Tugas Dalam Rancangan Kerja.....	228
c.	Desain Organisasi Yang Umum	230
3.	Teknologi Organisasi	232
a.	Pengertian Teknologi Dalam Organisasi	232
b.	Jenis-Jenis-Jenis Teknologi Dalam Organisasi	233
C.	KESIMPULAN	237
TEST	238
KUNCI JAWABAN	240

BAB XI. PERUBAHAN DAN PERKEMBANGAN ORGANISASI

A.	PENDAHULUAN	241
B.	PEMBAHASAN	244
1.	Perubahan Organisasi	245
a.	Tujuan dan Sasaran Perubahan secara Organisasional	245
b.	Sumber-sumber Pendorong Perubahan	247
c.	Tahapan-tahapan Perubahan	249
d.	Cara Membangun Perubahan	250
e.	Fase-fase dan Perubahan terencana	252
f.	Perubahan individu Kerja Organisasi	252
g.	Model-model Perubahan	253
h.	Pengelolaan Perubahan	258
i.	Agen-agen Perubahan: bentuk-bentuk intervensi ..	259
j.	Perlawanan terhadap perubahan	260
k.	Penanggulangan Penolakan Terhadap perubahan .	264
l.	Kekuatan untuk perubahan	265
2.	Perkembangan Organisasi	265
a.	Pengertian Perkembangan Organisasi	265
b.	Proses Perkembangan Organisasi	266
c.	Tujuan Pengembangan Organisasi	267
d.	Model Pengembangan Organisasi	269
C.	KESIMPULAN	269
TEST	271
KUNCI JAWABAN	272

BAB XII. STRES DAN HUBUNGANNYA DENGAN PEKERJAAN	
A. PENDAHULUAN	274
B. PEMBAHASAN	275
1. Stres	275
a. Terminologi Stres	275
b. Jenis- Jenis Stres	277
c. Respon Stres	277
d. Stressor Kerja.....	278
e. Sumber- sumber Stres	279
f. Model Stres	280
g. Pencegahan dan Manajemen Stres	281
h. Dampak Stres Kerja	284
i. Penyebab Stres	285
j. Akibat dari Stress.....	288
k. Faktor yang mempengaruhi Stres Kerja	289
l. Menghadapi Stres di Tempat Kerja.....	291
m. Mengelola Stres.....	292
n. Cara Menghilangkan Stres di Tempat Kerja	294
o. Bertahan dari Pekerjaan Yang Membuat Stres	295
C. KESIMPULAN	296
TEST	298
KUNCI JAWABAN	300
DAFTAR PUSTAKA	301

BAB I

FILSAFAT PERILAKU ORGANISASI

A. PENDAHULUAN

Perilaku Organisasi adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari tentang perilaku tingkat individu dan tingkat kelompok dalam suatu organisasi serta dampaknya terhadap kinerja (baik kinerja individual, kelompok, maupun organisasi). Perilaku organisasi juga dikenal sebagai studi tentang organisasi. Studi ini adalah sebuah bidang telaah akademik khusus yang mempelajari organisasi, dengan memanfaatkan metode-metode dari ekonomi, sosiologi, ilmu politik, antropologi dan psikologi. Disiplin-disiplin lain yang terkait dengan studi ini adalah studi tentang sumber daya manusia dan psikologi industri. Organisasi dalam pandangan beberapa pakar seolah-olah menjadi suatu “bintang” yang berwujud banyak, namun tetap memiliki kesamaan konseptual. Atau dengan kata lain, rumusan mengenai organisasi sangat tergantung kepada konteks dan perspektif tertentu dari seseorang yang merumuskan tersebut.

Setiap manusia mempunyai tujuan yang berbeda dalam hidupnya, karena pengaruh pengetahuan dan pengalamannya yang berbeda. Namun setiap manusia akan sama dalam satu hal yaitu ingin mempertahankan hidup dan memenuhi kebutuhan hidupnya. Bagi masyarakat pada era industrialisasi sekarang ini, pekerjaan merupakan suatu aspek kehidupan yang sangat penting. Bagi masyarakat modern bekerja merupakan suatu tuntutan yang mendasar, baik dalam rangka memperoleh imbalan berupa uang atau jasa, ataupun dalam rangka mengembangkan dirinya.

B. PEMBAHASAN

1. Pengertian Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi berkaitan dengan bagaimana orang bertindak dan bereaksi dalam semua jenis organisasi. Dalam kehidupan organisasi, orang dipekerjakan, dididik dan dilatih, diberi informasi, dilindungi dan dikembangkan. Dengan kata lain, maka perilaku organisasi adalah bagaimana orang berperilaku di dalam suatu organisasi. Beberapa penulis memberikan pengertian tentang organisasi secara berbeda, namun bersifat saling melengkapi. Organisasi adalah unit sosial yang saling sadar dikoordinasikan, terdiri dari 2 (dua) orang atau lebih yang berfungsi secara relatif berkelanjutan untuk mencapai tujuan (Robbins dan Judge,

2011:36), bersama atau serangkaian tujuan. Dikatakan pula bahwa organisasi adalah suatu sistem yang dikoordinasikan secara sadar dari aktifitas 2 orang atau lebih (Keitner dan Kinicki, 2010: 5).

Sedangkan Grenberg dan Baron berpendapat bahwa organisasi adalah sistem sosial yang terstruktur terdiri dari kelompok dan individu bekerja sama untuk mencapai beberapa sasaran yang disepakati. Organisasi menurut pandangan Gibson, Ivancevich, Donnelly (2000: 5) adalah sebagai entitas yang memungkinkan masyarakat mengejat penyelesaian yang tidak dapat dicapai oleh individu yang bertindak sendiri. Seperti halnya dengan organisasi, pandangan di antara pakar tentang perilaku organisasi sangat beragam. Perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menginvestigasi dampak perilaku dari individu, kelompok dan struktur dalam organisasi, dengan maksud menerapkan pengetahuan untuk memperbaiki efektivitas organisasi (Robbins dan Judge, 2011:43).

Sedangkan menurut Greenberg dan Baron yang di kutip Wibowo (2013:2), Perilaku organisasi adalah studi tentang apa yang orang pikirkan, rasakan dan lakukan di dalam dan sekitar organisasi. Perilaku organisasi adalah suatu studi tentang perilaku manusia dalam pengaturan organisasi, hubungan antara individu dengan organisasi, dan organisasi itu sendiri. Perilaku (*Behaviour*) merupakan sebuah fungsi dari variable-variabel individual (*Individual*), variabel-variabel keorganisasian (*Organizational*) dan variabel- variabel psikologikal (*Psychological*). (Winardi, 2014:199).

Rivai dan Mulyadi (2012: 172) secara formal studi mengenai perilaku organisasi dimulai sekitar tahun 1948 - 1952. Perilaku organisasi sebagai suatu ilmu pengetahuan yang terus berkembang guna membantu suatu organisasi untuk meningkatkan produktivitasnya. Mempelajari perilaku organisasi sifatnya agak abstrak. Mempelajari perilaku organisasi sering kali menghasilkan atau menemui prinsip-prinsip yang kompleks dimana penjelasan atau analisisnya bersifat situasional, pengertian perilaku organisasi untuk multi disiplin dapat di gambarkan dalam beberapa hal yaitu:

- Pertama* : Perilaku organisasi adalah cara berpikir, perilaku adalah aktivitas yang ada pada diri individu, kelompok, dan tingkat organisasi
- Kedua* : Perilaku organisasi adalah multi disiplin yang mencangkup teori, metode dan prinsip- prinsip dari berbagai disiplin ilmu.
- Ketiga* : Dalam organisasi terdapat suatu orientasi kemanusiaan, dimana terdapat perilaku, persepsi, perasaan, dan kapasitas pembelajar.

- Keempat* : Perilaku organisasi berorientasi pada kinerja, tujuan organisasi adalah meningkatkan produktivitas, bagaimana perilaku organisasi ini dapat mencapai tujuan tersebut.
- Kelima* : Lingkungan eksternal sangat memberikan pengaruh terhadap perilaku organisasi
- Keenam* : Untuk mempelajari perilaku organisasi ini perlu menggunakan metode ilmiah, karena perilaku organisasi ini sangat tergantung dari disiplin ilmu yang meliputinya.

Lingkup ilmu mengenai perilaku organisasi meliputi psikologi, sosiologi dan antropologi budaya di mana ilmu-ilmu tersebut telah memberikan kerangka dasar dan prinsip-prinsip pada bidang perilaku organisasi. Namun masing-masing ilmu pengetahuan memiliki tinjauan yang berbeda. Dalam mempelajari perilaku organisasi dapat dilakukan dengan tiga tingkat analisis, yaitu tingkat individu, kelompok, dan organisasi.

2. Perilaku Individu dalam Organisasi

Sopiah (2008: 13) untuk dapat memahami perilaku individu dengan baik, terlebih dahulu kita harus memahami karakteristik yang melekat pada individu. Adapun karakteristik yang dimaksud adalah ciri-ciri biografis, kepribadian, persepsi dan sikap. Thoha (2000: 29) manusia merupakan salah satu dimensi dalam organisasi yang amat penting, merupakan salah satu faktor dan pendukung organisasi. Perilaku organisasi pada hakikatnya adalah hasil-hasil interaksi antara individu-individu dalam organisasinya. Oleh karena itu untuk memahami perilaku organisasi sebaiknya diketahui terlebih dahulu individu-individu sebagai pendukung organisasi tersebut.

Perilaku manusia adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antara person atau individu dengan lingkungannya. Individu membawa ke dalam tatanan organisasi kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya. Ini semua merupakan karakteristik yang dipunya individu, dan karakteristik ini akan dibawa olehnya manakala ia akan memasuki sesuatu lingkungan baru, yakni organisasi atau lainnya. Organisasi yang juga merupakan suatu lingkungan bagi individu mempunyai karakteristik pula. Adapun karakteristik yang dipunyai organisasi antara lain: keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penggajian, sistem pengendalian dan lain sebagainya.

Badeni (2013: 19-20) Secara umum dalam ilmu psikologi terdapat tiga teori kepribadian untuk memahami kepribadian seseorang yaitu *trait theory* (teori sifat), *psychodynamic theory* (teori psikodinamik) dan *humanistic theory* (teori humanistik) teori sifat mengatakan bahwa kepribadian sebagai keunikan yang dimiliki seseorang dilihat dari sifat (traits) tertentu, seperti ketelitian dan ketidaktelitian, keramahan dan ketidakramahan, dan lain- lain. Teori ini juga mengasumsikan bahwa semua orang memilikinya, tetapi derajat kepemilikannya berbeda- beda. Misalnya, seseorang lebih ramah dibandingkan orang lain. Teori psikodinamik, yang dipelopori oleh sigmund Freud dalam Badeni (2013: 20) mengatakan bahwa setiap individu memiliki kepribadian yang berbeda.

Hal ini disebabkan oleh setiap orang memiliki cara yang berbeda- beda dalam menghadapi rangsangan- rangsangan yang mereka hadapi. Dalam teori ini bahwa dalam diri manusia ibarat ada pertempuran antar *the id* dan *superego* yang dimoderasi oleh *ego*. Teori- teori humanistik menekankan bahwa setiap manusia memiliki kemampuan tumbuh dan beraktualisasi diri. Rogers dalam Badeni (2013: 20) meyakini bahwa dorongan atau rangsangan yang paling pokok dalam diri manusia adalah aktualisasi diri yaitu upaya secara terus-menerus untuk merealisasikan potensi yang inheren pada diri individu menjadi terwujud. Dari ketiga penjelasan teori diatas bahwa semua orang mempunyai kepribadian. Tidak ada orang yang mempunyai keperibadian lebih banyak atau lebih besar dibandingkan orang lain. Yang ada adalah masing-masing mempunyai keperibadian yang berbeda

3. Perilaku Kelompok dalam Organisasi

Kelompok merupakan bagian dari kehidupan manusia. Tiap hari manusia akan terlibat dalam aktivitas kelompok. Masing-masing dari kita telah menjadi dan masih menjadi anggota kelompok- kelompok yang berbeda. Ada kelompok sekolah, kelompok kerja, kelompok keluarga, kelompok sosial, kelompok kegamaan, kelompok formal, dan kelompok informal (Ivancevich dkk, 2006: 5).

Demikian pula kelompok merupakan bagian dari kehidupan organisasi. Dalam organisasi akan banyak dijumpai kelompok- kelompok ini. Hampir pada umumnya manusia yang menjadi anggota dari suatu organisasi besar atau kecil adalah sangat kuat kecenderungannya untuk mencari keakraban dalam kelompok- kelompok tertentu. Dimulai dari adanya kesamaan tugas pekerjaan yang dilakukan, kedekatan tempat kerja, seringnya berjumpa, dan barang kali adanya kesamaan

kesenangan bersama, maka timbullah kedekatan satu sama lain. Mulailah mereka berkelompok dalam organisasi tertentu.

Herman Sofyandi (2007: 19) kelompok tidak hanya terbentuk karena tindakan manajerial, tetapi juga karena adanya usaha-usaha inividu para manajer menciptakan kelompok-kelompok kerja untuk menangani tugas dan pekerjaan yang diberikan. Kelompok-kelompok semacam itu, yang diciptakan oleh keputusan manajerial disebut *kelompok formal*. Kelompok juga terbentuk sebagai konsekuensi dari tindakan para pegawai. Kelompok semacam itu disebut *kelompok informal*, yang terbentuk karena kepentingan yang sama dan pergaulan. Ada beberapa alasan mengapa manusia berkelompok dan berorganisasi. Robbins dan Judge (2008: 258) dalam Sucipto dan Siswanto (2008 : 58-59) berpendapat bahwa manusia berkelompok untuk alasan:

a. Rasa Aman

Rasa aman merupakan kebutuhan dasar manusia. Perasaan aman dapat berupa sesuatu yang bersifat material atau non material. Dengan berkelompok dan berorganisasi kebutuhan tersebut akan terpenuhi. Dapat dibayangkan bagaimana seseorang yang hidup sendiri, tidak bersosialisasi.

b. Harga Diri

Dengan berkelompok dan masuk dalam organisasi akan memunculkan harga diri seseorang. Perasaan itu muncul karena dalam interaksi dengan kelompok terdapat kesalingtergantungan.

c. Afiliasi

Setiap manusia memiliki kecenderungan untuk berafiliasi. Afiliasi itu dapat terjadi karena memiliki kesamaan latar belakang, kepribadian, kecenderungan, hobi, dan kesenangan.

d. Status

Manusia memiliki sifat dasar ingin dipuji, diperhatikan, dan diakui keberadaannya. Dengan berkelompok dan berorganisasi kebutuhan tersebut akan diperolehnya.

e. Kekuatan

Manusia memiliki kemampuan yang terbatas. Kekurangan dan kelemahan yang dimiliki dapat ditutupi jika mendapat dukungan dari orang lain.

f. Pencapaian Tujuan

Melalui organisasi, tujuan akan mudah dicapai. Sebagai sasaran dan alat, organisasi dapat digunakan untuk mempercepat proses tujuan bersama.

4. Mengapa Perlu Perilaku Organisasi

Terdapat sejumlah alasan di antara para pakar, mengapa perlu perilaku organisasi. Namun, dari semua pendapat yang ada menunjukkan bahwa terdapat peningkatan perhatian pada kepentingan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja dalam organisasi. Apabila sumber daya manusia diperhatikan pada gilirannya akan memberikan kontribusi lebih tinggi bagi organisasi. Antara lain dikemukakan adanya tiga alasan mengapa perlu mempelajari perilaku organisasi seperti yang dikemukakan oleh Vecchio yang dikutip oleh Wibowo (2013: 3) yaitu:

a. *Practical Application*

Dalam kenyataan riil organisasi, ada beberapa manfaat memahami perilaku organisasi, antara lain berkenaan dengan pengembangan gaya kepemimpinan, pemilihan strategi dalam mengatasi persoalan, seleksi pekerjaan yang tepat, peningkatan kinerja dan sebagainya.

b. *Personal Growth*

Dengan memahami perilaku organisasi dapat lebih memahami orang lain. Memahami orang lain akan memberikan pengetahuan diri dan wawasan diri lebih besar. Dengan memahami orang lain, atasan dapat menilai apa yang diperlukan bawahan untuk mengembangkan diri sehingga pada gilirannya meningkatkan kontribusi pada organisasi.

c. *Increased knowledge*

Dengan perilaku organisasi dapat menggabungkan pengetahuan tentang manusia dalam pekerjaan. Studi perilaku organisasi dapat membantu orang untuk berfikir tentang masalah yang berhubungan dengan pengalaman kerja. Kemampuan berpikir kritis dapat bermanfaat dalam menganalisis baik masalah pekerjaan maupun personal. Winardi (2003: 27-28) Edgar H. Schein, seorang psikolog keorganisasian terkenal berpendapat bahwa semua organisasi memiliki empat macam ciri atau karakteristik sebagai berikut:

1) Koordinasi upaya

Para individu yang bekerja sama dan mengoordinasi upaya mental atau fisik mereka dapat mencapai banyak hal yang hebat dan yang menakjubkan. Contohnya piramida-piramida di Mesir, tembok besar di RRC. Koordinasi upaya memperbesar kontribusi – kontribusi individual.

2) Tujuan umum bersama

Koordinasi upaya tidak mungkin terjadi, kecuali apabila pihak yang telah bersatu, mencapai persetujuan untuk berupaya mencapai sesuatu yang merupakan kepentingan

bersama. Sebuah tujuan umum bersama memberikan anggota organisasi sebuah rangsangan untuk bertindak.

3) Pembagian kerja

Dengan jalan membagi-bagi tugas kompleks menjadi pekerjaan-pekerjaan yang terspesialisasi, maka suatu organisasi dapat memanfaatkan sumber-sumber daya manusianya secara efisien. Pembagian kerja memungkinkan para anggota-anggota organisasi menjadi lebih terampil dan mampu karena tugas-tugas terspesialisasi dilaksanakan berulang-ulang.

4) Hierarki otoritas

Menurut teori organisasi tradisional, apabila ingin dicapai sesuatu hasil melalui upaya kolektif formal, harus ada orang yang diberi otoritas untuk melaksanakan kegiatan. Hal itu agar tujuan-tujuan yang diinginkan dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Kotze (2006: 13) melihat pentingnya mempelajari perilaku karena berkaitan dengan kinerja sumber daya manusia. Kinerja sumber daya manusia akan dapat meningkat apabila perilakunya sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Oleh karenanya Kotze mendukung perlunya *Behaviour Kinetics* yang merupakan pendekatan saintifik pada perubahan perilaku karena dapat menunjukkan empat fungsi penting sains: (a) mendeskripsikan, (b) menjelaskan, (c) memprediksi, dan (d) mengontrol. Selain itu perhatian organisasi pada sumber daya manusia menunjukkan kecenderungan semakin meningkat. Pekerja mendapatkan kepercayaan, diberdayakan dan didengar pendapatnya. Organisasi yang demikian ini dinamakan sebagai *people-centered organization*, yang ditunjukkan oleh adanya ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Terjaminnya keamanan kerja sehingga menghilangkan rasa ketakutan akan terjadinya pemecatan.
- b. Penerimaan sumber daya manusia dilakukan secara berhati-hati, dengan menekankan pada kecocokan dengan budaya organisasi.
- c. Kekuasaan semakin didorong kepada orang di tingkat bawah, melalui desentralisasi dan *self-managed teams*.
- d. Pembayaran berdasar kinerja, bukan sekadar pada senioritas.
- e. Banyak memberikan kesempatan pelatihan.
- f. Kurang menekankan pada status, tetapi membangun perasaan sebagai "kita".
- g. Membangun kepercayaan, melalui berbagi informasi penting.

Perilaku manusia itu sebenarnya bisa ditelusuri dari awal periode sejarah. Spekulasi tentang fisik manusia ini misalnya, dapat dijumpai lewat buah karya filosof Yunani Plato (Thoha, 2011: 11). Filosof ini acap kali membicarakan mengenai jiwa manusia dibagi atas tiga bagian yaitu: *Philosophic*, yang merupakan suatu alat untuk mencapai ilmu pengetahuan dan pengertian. *Spireted*, yaitu suatu aspek dari jiwa manusia ini yang berusaha untuk mencari kekuasaan dan ambisi. Dan *Appetitie*, yaitu keinginan untuk memenuhi selera seperti misalnya makan, minum, dan uang.

Thoha, (2000: 11) pada sekitar awal abad ke- 20, perhatian mengenai penataan organisasi mencapai titik momentumnya. Oleh sebab perhatian ini timbul dalam berbagai perkaka, maka amat sulit untuk menerangkan secara menyeluruh kekuatan- kekuatan mana yang membentuk ilmu perilaku organisasi. Suatu unsur yang mengendalikan suatu organisasi dan yang mayakinkan bahwa suatu prosedur dipatuhi adalah otoritas dan rasa tanggung jawab yang dipunyai oleh para pejabatnya. Dalam hal ini Waber sangat tertarik mengenai bagaimana para pejabat tersebut memperoleh otoritas mereka, dan ia mengidentifikasi sumber-sumber otoritas sebagai berikut:

- a. Otoritas yang rasional dan sah, hal ini diciptakan oleh tingkat dan posisi yang dipegang oleh seseorang pejabat didalam suatu hierarki.
- b. Otoritas yang tradisional, ini diciptakan oleh kelas- kelas dalam masyarakat dan jua oleh adat kebiasaan.
- c. Otoritas yang kharismatik, ini ditimbulkan oleh potensi kepribadian dari pejabat.

5. Kontribusi Disiplin Ilmu Pada Organisasi

Perilaku organisasi merupakan suatu ilmu perilaku organisasi terapan yang dibangun atas sumbangan- sumbangan dari sejumlah disiplin ilmu (Rivai dan Mulyadi, 2012: 186- 188). Bidang disiplin ilmu yang menonjol tersebut adalah Psikologi, Sosiologi, Antropologi, dan Ilmu Politik. Menurut Robbins yang dikutip oleh Badeni (2013: 7) ikhtisar sumbangan disiplin- disiplin ilmu tersebut adalah:

a. Psikologi

Ilmu psikologi memberikan sumbangan terhadap perilaku organisasi terutama dalam hal pemahaman tentang perilaku individu dalam organisasi, terutama psikologi organisasi yang mencoba untuk memahami dan mengendalikan perilaku seseorang dalam organisasi. Kemudian ilmu psikologi juga digunakan dalam seleksi karyawan dimana proses seleksi dan

penempatan yang baik dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan akan membantu terwujudnya tujuan organisasi.

b. Sosiologi

Ilmu sosiologi membahas tentang sistem sosial dan interaksi manusia dalam suatu sistem sosial. Sumbangan ilmu sosiologi terhadap perilaku keorganisasian terutama pemahaman tentang perilaku kelompok di dalam organisasi. Masukan yang berharga dari para sosiolog adalah dinamika kelompok, disain tim kerja budaya organisasi, birokrasi, komunikasi perilaku antar kelompok dalam organisasi dan teknologi organisasional. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan organisasi.

c. Antropologi

Ilmu antropologi mempelajari tentang interaksi antara manusia dan lingkungannya. Manusia hidup dalam kelompok dan memiliki kebiasaan-kebiasaan yang disebut kultur atau budaya. Sumbangannya dalam perilaku organisasi adalah membantu untuk memahami perbedaan-perbedaan sikap dan perilaku individu dalam organisasi.

d. Ilmu politik

Selain tiga bidang ilmu di atas, bidang-bidang ilmu lain seperti politik, sejarah, dan ilmu ekonomi juga turut memberikan andil. Ilmu politik mempelajari tentang perilaku individu dan kelompok di dalam suatu lingkungan politik. Sumbangan dari ilmu politik terhadap perilaku keorganisasian terutama dalam proses mempengaruhi, pengalokasian wewenang dan pengelolaan konflik. Sedangkan ilmu sejarah terutama tentang sejarah dari pimpinan-pimpinan besar dimasa lampau atau keberhasilannya dan kegagalannya dapat dipelajari untuk dijadikan contoh. Yang terakhir dari ilmu ekonomi mencoba menjelaskan perilaku individu ketika mereka dihadapkan pada suatu pilihan.

6. Keterkaitan Beberapa Disiplin Ilmu Terhadap Perilaku Organisasi

Umam (2012: 37-38) Perilaku organisasi merupakan ilmu perilaku terapan yang dibangun dengan dukungan sejumlah disiplin perilaku. Bidang-bidang yang menonjol adalah psikologi, sosiologi, psikologi sosial, antropologi, dan ilmu politik. Adapun keterkaitan beberapa disiplin ilmu dengan ilmu perilaku organisasi, yaitu sebagai berikut:

a. Psikologi

Psikologi merupakan ilmu pengetahuan yang berusaha mengukur, menjelaskan, dan kadang-kadang mengubah perilaku manusia. Para psikolog memfokuskan diri dalam mempelajari dan berupaya memahami perilaku individual. Mereka yang telah menyumbangkan dan terus menambah pengetahuan tentang OB adalah teoritikus pembelajaran, teoritikus kepribadia, psikolog konseling, dan yang terpenting adalah psikolog industri dan organisasi. Para psikolog industri dan organisasi awal memfokuskan diri untuk mempelajari masalah kelemahan, kebosanan, dan faktor-faktor lain yang relevan dengan kondisi kerja yang dapat menghalangi efisiensi kinerja kerja. Sumbangan mereka telah meluas, mencakup pembelajaran, persepsi, kepribadian, emosi, pelatihan, efektifitas kepemimpinan, kebutuhan dan kekuatan- kekuatan motivator, kepuasan kerja, proses pengambilan keputusan, penilaian kerja, pengukuran sikap, teknik seleksi karyawan, desain pekerjaan, dan stres kerja.

b. Sosiologi

Bila psikolog memfokuskan perhatiannya pada individu, para sosiolog mempelajari sistem sosial tempat individu-individu mengisi peran-peran mereka. Oleh karena itu, sosiologi mempelajari hubungan manusia dengan sesamanya. Secara khusus, sosiologi telah memberi sumbangan terbesar kepada OB melalui penelitian mereka terhadap perilaku kelompok dalam organisasi, terutama organisasi formal dan rumit. Sebagian bidang dalam OB yang menerima masukan berharga dari para sosiologi adalah dinamika kelompok, desain tim kerja, budaya organisasi, teori dan struktur organisasi formal, teknologi organisasi, komunikasi, kekuasaan, dan konflik.

c. Antropologi

Antropologi adalah studi tentang masyarakat untuk mempelajari manusia dan kegiatannya. Misalnya, karya antropologi tentang budaya dan lingkungan telah membantu memahami perbedaan-perbedaan nilai fundamental, sikap, dan perilaku di antara orang- orang di negara- negara berbeda serta dalam organisasi- organisasi, lingkungan organisasi, dan perbedaan- perbedaan antara budaya budaya nasional merupakan hasil karya seorang antropolog atau mereka yang menggunakan metode- metode antropologi.

d. Ilmu politik

Meskipun sering diabaikan, kontribusi para ilmuwan politik signifikan dalam memahami perilaku dalam organisasi. Ilmu

politik mempelajari perilaku individu dan kelompok dalam lingkungan politik. Topik-topik penelitian spesifik di sini, antara lain strukturisasi konflik, alokasi kekuasaan, dan bagaimana orang memanipulasi kekuasaan, dan kepentingan individu.

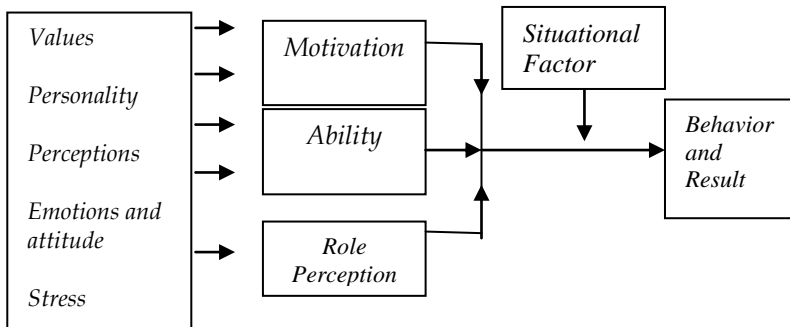
7. Model Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi Menurut Grenberg dan Baron (2003:5) merupakan bidang yang bersifat multi disiplin yang membahas perilaku organisasi sebagai proses individu kelompok dan organisasional. Pengetahuan ini dipergunakan ilmuwan yang tertarik memahami perilaku manusia dan praktisi yang tertarik dalam meningkatkan efektivitas organisasional dan kesejahteraan individu.

Dengan dasar ini mereka mengemukakan adanya tiga tingkatan analisis yang dipergunakan dalam perilaku organisasi, yaitu proses individual, kelompok dan organisasional. Menekankan sebagai hasil adalah *individual outcomes* yang berupa *job performance*, kinerja dan *organizational Commitment*, komitmen organisasional. Disamping itu, pendapat lain cenderung membagi perilaku organisasi dalam tiga tingkatan, yaitu perilaku individu, perilaku kelompok dan perilaku klasifikasi. Sedangkan McShane dan Von Glinow yang dikutip Wibowo (2013:10) merumuskan perilaku individu sebagai model MARS dan digambarkan seperti dibawah ini.

Individual

Characteristics



Gambar 1.1 MARS Model

Motivation atau motivasi mencerminkan kekuatan dalam diri orang yang memengaruhi *direction* (arah), *intensity* (intensitas) dan *persistence* (kekuatan) orang tersebut dalam perilaku sukarela. *Direction* menunjukkan jalan yang diikuti orang yang terikat pada usahanya. Sebenarnya, orang mempunyai pilihan kemana menempatkan usaha. Dengan demikian motivasi diarahkan oleh tujuan, atau goal directed. Sedangkan *intensity* adalah tentang

seberapa besar orang mendorong dirinya untuk menyelesaikan tugas. Sementara itu, *persistence* menunjukkan usaha berkelanjutan selama waktu tertentu. *Ability* atau kemampuan merupakan *natural aptitude*, kecerdasan alamiah dan *learned capabilities*, kapabilitas yang dipelajari yang diperlukan untuk berhasil menyelesaikan suatu tugas.

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

Role perception atau persepsi terhadap peran diperlukan untuk mewujudkan pekerjaan dengan baik. Persepsi peran merupakan tingkatan dimana orang memahami tugas pekerjaan atau peran yang ditugaskan kepada mereka atau diharapkan dari mereka. Persepsi ini sangat penting karena mereka membimbing arah usaha pekerja dan memperbaiki koordinasi dengan teman sekerja, pemasok dan *stakeholder* atau pemangku kepentingan. *Situational Factors* atau faktor situasi merupakan kondisi diluar kontrol langsung pekerja yang membatasi atau memfasilitasi perilaku dan kinerja.

Beberapa karakteristik situasional, preferensi konsumen dan kondisi ekonomi, bermula dari lingkungan eksternal dan konsekuensinya, berada diluar kontrol pekerja dan organisasi. Tetapi faktor situasional lain seperti waktu, orang, anggaran dan fasilitas kerja fisik, dikendalikan oleh orang didalam organisasi. Karenanya, pemimpin korporasi perlu secara berhati-hati mengatur kondisi ini, sehingga pekerja dapat mencapai potensi kinerjanya.

Keempat elemen model MARS, *motivation, ability, role perceptions* dan *situational factors* memengaruhi secara sukarela semua perilaku ditempat pekerjaan dan hasil kinerja mereka. Elemen ini dengan sendirinya dipengaruhi oleh perbedaan individual lainnya.

8. Pendekatan Perilaku Organisasi Pada Manajemen

Luthans (2012: 21-23) Perilaku organisasi merepresentasikan manajemen manusia, bukan keseluruhan manusia. Pendekatan yang dikenal dalam manajemen mencakup pendekatan proses, kuantitatif, sistem, pengetahuan, dan

kontingensi. Dengan kata lain perilaku organisasi tidak bermaksud untuk menggambarkan keseluruhan manajemen.

Keputusan bahwa anggur tua (psikologi organisasi) hanya dituang kedalam botol baru (perilaku organisasi) telah terbukti menjadi isapan jempol belaka. Meskipun tentu saja benar bahwa semua ilmu perilaku (antropologi, sosiologi, dan terutama psikologi) memberikan kontribusi signifikan bagi dasar teoritis dan penelitian perilaku organisasi, namun benar juga bahwa psikologi organisasi sebaiknya tidak disamakan dengan perilaku organisasi. Sebagai contoh struktur organisasi dan proses manajemen (pembuatan keputusan dan komunikasi) memainkan peranan langsung dan integral dalam perilaku organisasi, tetapi punya peran tidak langsung dalam psikologi organisasi.

Hal yang sama juga terjadi pada banyak dinamika dan aplikasi penting dari perilaku organisasi. Meskipun tidak pernah ada kesepakatan atas arti atau domain sebenarnya dari perilaku organisasi-tidak jelek juga karena membuat bidang ini menjadi lebih dinamis dan menarik terdapat sedikit keraguan apakah perilaku organisasi dengan sendirinya telah menjadi bidang studi, penelitian, dan aplikasi. Meskipun perilaku organisasi sangat kompleks dan mencakup banyak input dan dimensi, kerangka teoritis kognitif, behavioristik, dan kognitif sosial dapat digunakan untuk mengembangkan semua model secara keseluruhan.

a. Kerangka Kognitif

Pendekatan kognitif pada perilaku manusia memiliki banyak sumber input. Pendekatan kognitif menekankan aspek perilaku manusia yang positif dan berkeinginan bebas dan menggunakan konsep seperti harapan, permintaan, dan tujuan. *Kognisi*, yang merupakan unit dasar dari kerangka kognitif, secara sederhana dapat didefinisikan sebagai tindakan untuk mengetahui sebuah item informasi. Dengan kerangka tersebut, kognisi mendahului perilaku dan merupakan input dalam pemikiran, persepsi, pemecahan masalah, dan proses informasi seseorang. Konsep seperti peta kognitif dapat digunakan sebagai gambar atau alat bantu visual untuk memahami "kemampuan seseorang untuk memahami elemen pemikiran tertentu dari individu, kelompok, atau organisasi."

Karya klasik Edward Tolman dapat digunakan untuk merepresentasikan pendekatan teoritis kognitif. Meskipun Tolman yakin bahwa perilaku merupakan unit analisis yang tepat, ia merasa bahwa perilaku itu *purposif*, yaitu bahwa perilaku diarahkan pada sebuah tujuan. Dalam eksperimen laboratorium ia menemukan bahwa binatang belajar untuk berharap bahwa peristiwa tertentu akan mengikuti satu sama

lain. Misalnya, binatang belajar berperilaku seolah-olah mereka mengharapkan makanan saat isyarat tertentu muncul. Jadi, Tolman percaya bahwa pengetahuan mencakup pengharapan bahwa peristiwa tertentu akan menghasilkan konsekuensi tertentu. Konsep pengharapan kognitif mengimplikasikan bahwa organisme berfikir atau sadar atau mengetahui tujuan. Jadi, Tolman dan lainnya yang mendukung pendekatan kognitif merasa bahwa perilaku paling baik dijelaskan dengan kognisi. Psikolog sekarang secara cermat menunjukkan bahwa konsep kognitif, misalnya pengharapan, tidak mencerminkan dugaan mengenai apa yang ada dalam pikiran, konsep kognitif merupakan istilah yang mendeskripsikan perilaku. Dengan kata lain, teori kognitif dan behavioristik tidaklah berlawanan seperti yang tampak di permukaan. Sebagai contoh, Tolman menganggap dirinya ahli perilaku. Selain beberapa persamaan konseptual, terdapat kontroversi dalam ilmu perilaku, yakni tentang kontribusi kognitif relatif versus kerangka behavioristik. Seperti sering terjadi dalam bidang akademi yang lain, perdebatan pro dan kontra terjadi selama bertahun-tahun.

Dikarenakan kemajuan pada teori pengembangan maupun penemuan penelitian, kini ada istilah "eksplosi kognitif" dalam bidang psikologi. Sebagai contoh, analisis terhadap berbagai artikel terbaru yang diterbitkan dalam jurnal psikologi ternama menemukan bahwa mulai tahun 1970-an, pendekatan kognitif lebih ditekankan ketimbang pendekatan perilaku. Diterapkan pada bidang perilaku organisasi, secara tradisional pendekatan kognitif lebih mendominasi unit analisis seperti persepsi, kepribadian dan sikap, motivasi, perilaku pengambilan keputusan, dan penetapan tujuan. Baru-baru ini ada ketertarikan baru terhadap peranan kognisi dalam perilaku organisasi dalam konteks perkembangan teori dan penelitian kognisi sosial. Proses kognitif sosial dapat menjadi kerangka teoritis yang menyatukan kognisi dan behaviorisme. Akan tetapi, sebelum membahas teori kognitif sosial secara khusus, yang bertindak sebagai kerangka konseptual, kita juga memahami pendekatan behavioristik. Kerangka Behavioristik

Karya Ivan Pavlov dan John B. Watson pelopor ahli perilaku tersebut menekankan pentingnya memahami perilaku yang dapat diamati daripada pemikiran yang sukar dipahami yang menarik perhatian para psikolog era sebelumnya. Mereka menggunakan eksperimen *classical conditioning* untuk merumuskan penjelasan *stimulus-respons* (S-R) perilaku manusia. Pavlov dan Watson merasa bahwa perilaku dapat (dengan paling baik) dipahami dalam konteks S-R. Stimulus

mendatangkan respons. Mereka berkonsentrasi sebagian besar pada dampak stimulus dan merasa bahwa pengetahuan terjadi saat ada hubungan S-R. Behaviorisme modern menandai awal karya B.F. Skinner. Skinner dikenal secara luas atas kontribusinya pada psikologi. Ia merasa ahli perilaku sebelumnya membantu menjelaskan perilaku responden (perilaku dihasilkan oleh stimulus), tetapi bukan perilaku operan yang lebih kompleks. Dengan kata lain pendekatan S-R membantu menjelaskan refleksi fisik, misalnya, saat tertusuk jarum (S), orang akan menarik diri (R). Sebaliknya, Skinner menemukan, melalui eksperimen *operant conditioning*, bahwa konsekuensi respons dapat menjelaskan banyak perilaku dengan lebih baik daripada stimulus yang muncul. Ia menekankan pentingnya hubungan respons- stimulus (R-S). Organisme harus beroperasi pada lingkungan (karena itulah disebut *operant conditioning*) untuk menerima konsekuensi yang diinginkan. Dalam *operant conditioning*, stimulus sebelumnya tidak menyebabkan perilaku, stimulus bertindak sebagai syarat untuk memunculkan perilaku. Bagi Skinner dan ahli perilaku lainnya perilaku merupakan fungsi dari koenskuensi lingkungan yang berhubungan.

Classical conditioning operant conditioning, dan peranan penting dari penguatan konsekuensi mendapat perhatian detail. Akan tetapi, untuk saat ini penting untuk memahami bahwa pendekatan behavioristik berdasarkan lingkungan. Pendekatan tersebut mengisyaratkan bahwa proses kognitif seperti pemikiran, harapan, dan persepsi mungkin ada, tetapi tidak diperlukan untuk memprediksi dan mengontrol atau mengatur perilaku. Akan tetapi, seperti dalam kasus pendekatan kognitif, yang juga mencakup konsep behavioristik, beberapa ahli perilaku modern merasa bahwa variabel-variabel kognitif dapat dibehaviorisasikan. Teori kognitif sosial yang muncul belakangan ini menggabungkan konsep kognitif dan behavioristik dan prinsip-prinsip tersebut dapat menjadi kerangka perilaku organisasi yang paling menyatu dan luas.

b. Kerangka Kognitif Sosial

Pendekatan kognitif telah dianggap menjadi mentalistik, dan pendekatan behavioristik telah menjadi deterministik. Teori kognitif berpendapat bahwa model S-R, dan bagi tingkat model R-S yang lebih rendah, terlalu memekanisasi penjelasan perilaku manusia. Tampaknya masuk akal jika interpretasi S-R yang ketat dikritik terlalu mekanistik. Tetapi, pendekatan ilmiah yang telah dikerjakan secara cermat oleh ahli perilaku membuat model operan memberikan kontribusi luar biasa pada

studi dan arti perilaku manusia. Hal yang sama dapat dikatakan pada pendekatan kognitif. Banyak penelitian telah dilakukan untuk memverifikasi pentingnya penjelasan perilaku manusia. Daripada melontarkan kritik tidak konstruktif terhadap kedua pendekatan tersebut, lebih baik menyadari bahwa masing-masing pendekatan dapat membuat kontribusi penting untuk memahami, memprediksi, dan mengontrol perilaku manusia. Pendekatan kognitif sosial mencoba mengintegrasikan kontribusi kedua pendekatan tersebut.

Pengetahuan sosial menunjukkan keadaan bahwa perilaku dapat dijelaskan dengan baik dalam konteks interaksi resiprokal berkelanjutan antara faktor kognitif, perilaku, dan lingkungan. Orang dan situasi lingkungan tidak berfungsi sebagai unit yang berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan perilaku itu sendiri, yang secara resiprokal berinteraksi untuk menentukan perilaku.

C. KESIMPULAN

Perilaku organisasi berkaitan dengan bagaimana orang bertindak dan bereaksi dalam semua jenis organisasi. Dalam kehidupan organisasi, orang dipekerjakan, dididik dan dilatih, diberi informasi, dilindungi dan dikembangkan. Dengan kata lain, maka perilaku organisasi adalah bagaimana orang berperilaku di dalam suatu organisasi. Perilaku organisasi merupakan suatu ilmu perilaku organisasi terapan yang dibangun atas sumbangan-sumbangan dari sejumlah disiplin ilmu. Bidang disiplin ilmu yang menonjol tersebut adalah Psikologi, Sosiologi, Antropologi, dan Ilmu Politik.

TEST

Pilihlah jawaban yang paling benar!

1. Perilaku organisasi adalah studi tentang apa yang orang pikirkan, rasakan dan lakukan di dalam dan sekitar organisasi. Pernyataan tersebut merupakan pendapat dari...
 - a. Robbin dan Judge
 - b. Keitner dan Kinicki
 - c. Grenberg dan Baron
 - d. McShane dan Von Glinow
 - e. Gibson, Ivancevich, Donelly
2. Manakah di bawah ini pernyataan yang benar tentang tingkatan manusia menurut filosof Yunani Plato...
 - a. *Philosophic*
 - b. *Spireted*
 - c. *Appetitie*
 - d. *Ambisius*
 - e. jawaban A, B dan C benar
3. Apa-apa saja yang termasuk kedalam model MARS...
 - a. *Motivation, ability*
 - b. *Ability, role perceptions*
 - c. *Situational factors*
 - d. *Ability, situational factors*
 - e. *Motivation, ability, role perceptions dan situational factors*
4. Menurut catatan ikhtisar perkembangan ilmu perilaku dalam ilmu manajemen. Diantara orang yang memperoleh keberuntungan dari preskripsi ilmu perilaku menurut Frederick W. Taylor adalah...
 - a. masyarakat lewat pemerintah yang bersih
 - b. para penguasa dan polotisi
 - c. Manajer- manajer dari organisasi dan para pekerja melalui peningkatan upah
 - d. Manajemen dan para pekerja melalui meningkatnya kepuasan dan kesehatan mental
 - e. Jawaban A dan B benar
5. Apa yang dimaksud dengan organisasi menurut Grenberg dan Baron...
 - a. Organisasi adalah sistem sosial yang terstruktur terdiri dari kelompok dan individu bekerja sama untuk mencapai beberapa sasaran yang disepakati

- b. Organisasi adalah unit sosial yang saling sadar dikoordinasikan, terdiri dari 2 (dua) orang atau lebih yang berfungsi secara relatif berkelanjutan untuk mencapai tujuan bersama atau serangkaian tujuan
 - c. Organisasi adalah suatu sistem yang dikoordinasikan secara sadar dari aktifitas 2 orang atau lebih
 - d. Organisasi adalah sebagai entitas yang memungkinkan masyarakat mengejut penyelesaian yang tidak dapat dicapai oleh individu yang bertidak sendiri
 - e. Organisasi adalah suatu kelompok orang-orang yang sedang bekerja ke arah tujuan bersama di bawah satu kepemimpinan
6. Diantara pelopor- pelopor jaman industri pada perkembangan sejarah dari praktik manajemen yang digambarkan oleh Fred Luthans adalah...
- a. William C. Durant dan Daniel E. Griffthis
 - b. Henry Ford dan J. Wiliam Schulze
 - c. Cornelius Vanderbilt dan Robert V. Prethus
 - d. Cornelius Vanderbilt dan John D. Rockefeller
 - e. Frederick W. Taylor dan Michael J. Jucius
7. Diantara pelopor-pelopor jaman manajemen ilmiah adalah...
- a. Ralp Currier davis
 - b. Frederick W. Taylor
 - c. James D. Mooney
 - d. Henry Ford
 - e. William C. Durant
8. Pernyataan di bawah ini yang merupakan alasan mengapa perlu mempelajari perilaku organisasi, *kecuali*...
- a. Membuat pemilihan strategi dalam mengatasi persoalan semakin sulit
 - b. Memahami orang lain akan memeberikan pengetahuan diri dan wawsan diri lebih besar
 - c. Dengan memahami orang lain, atasan dapat menilai apa yang diperlukan bawahan untuk mengembangkan diri sehingga pada gilirannya meningkatkan kontribusi pada organisasi
 - d. Dengan memahami perilaku organisasi dapat lebih memahami orang lain
 - e. Dengan perilaku organisasi dapat menggabungkan pengetahuan tentang manusia dalam pekerjaan

9. Menurut Stuart-Kotze pentingnya mempelajari perilaku karena berkaitan dengan kinerja sumber daya manusia untuk mendukung *Behaviour Kinetics* yang merupakan pendekatan saintifik. Yang termasuk dalam pendekatan saintifik adalah.
 - a. Mendeskripsikan
 - b. Menjelaskan
 - c. Memprediksi
 - d. Mengontrol
 - e. Semua jawaban benar
10. 1). Terjaminnya keamanan kerja sehingga menghilangkan rasa ketakutan akan terjadinya pemecatan
2). Penerimaan sumber daya manusia dilakukan secara berhati-hati, dengan menekankan pada kecocokan dengan budaya organisasi
3). Sedikit memberikan kesempatan pelatihan
4). Tidak adanya kepercayaan, melalui berbagi informasi penting
5). Pembayaran berdasar kinerja, bukan sekadar pada senioritas
Manakah ciri-ciri di atas yang termasuk dalam *people-centered organization*...
 - a. 1 dan 3
 - b. 1 dan 4
 - c. 1, 2 dan 5
 - d. 2, 3 dan 4
 - e. 2, 3 dan 5

KUNCI JAWABAN

1. D
2. E
3. E
4. C
5. A
6. D
7. B
8. A
9. E
10. C

BAB II

KEPRIBADIAN DAN EMOSI

A. PENDAHULUAN

Perilaku organisasi merupakan sebuah kajian yang mempelajari tentang tingkah laku manusia dimulai dari tingkah laku individu, kelompok, dan tingkah laku ketika berorganisasi, serta pengaruh perilaku individu terhadap kegiatan organisasi dimana mereka melakukan dan bergabung dalam organisasi tersebut. Dalam upaya pencapaian tujuan organisasi, perilaku organisasi dapat memainkan peran pent-ingnya dalam perkembangan organisasi dengan melihat sudut pandang tingkah laku individu atau kelompok yang dapat memberikan pengaruh terhadap apa yang kita sebut dengan kinerja organisasi. Salah satu yang berkaitan dengan perilaku organisasi adalah kepribadian dan emosi.

Robbins dan Judge (2011: 169) menyatakan kepribadian adalah organisasi dinamis dari sistem psikologis dalam diri individu yang menentukan penyesuaian uniknya pada lingkungannya. Dikatakan pula bahwa kepribadian adalah jumlah dari semua cara di mana individu bereaksi pada dan berinteraksi dengan orang lainnya. Menurut penelitian Ratno Purnomo dan Lestari (2010: 144-160) menyatakan secara umum, hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepribadian dengan beberapa dimensinya menentukan keberhasilan seseorang dalam kesuksesan karir, kinerja yang baik, pencapaian prestasi dan perilaku yang positif.

Karakter kepribadian yang positif seperti suka bekerja sama, inovatif, terbuka, teratur, gigih dalam bekerja, dan emosi yang stabil akan menentukan kesuksesan seseorang baik dalam bekerja maupun belajar. Pengusaha yang berkepribadian positif seperti giat bekerja, suka bekerjasama, inovatif dalam cara usaha, mampu mengendalikan emosinya, teratur dan disiplin akan mencapai prestasi maksimal yang diharapkan. Pengusaha yang memiliki karakter suka bekerja sama, ramah dan mudah bergaul cenderung aktif dalam kemasyarakatan dan aktif mengembangkan potensi dirinya melalui berbagai pelatihan dan seminar.

Menurut penelitian Czikszenmihalyi terhadap kehidupan orang-orang kreatif menunjukkan bahwa individu yang kreatif mempunyai kepribadian yang lebih kompleks dibanding orang lain. Kepribadian tersebut mengarah kepemikiran yang berbeda

dan pada akhirnya memunculkan ide-ide baru dan berguna. Kepribadian-kepribadian tersebut mengindikasikan adanya pengaruh terhadap kinerja kreatif individu. Sikap kreatif juga dipengaruhi oleh sifat-sifat yang ada dalam kepribadian seseorang, yang secara bersama-sama berpengaruh terhadap individu untuk berpikir mandiri, fleksibel, dan imajinatif.

Berbagai ciri orang yang memiliki sikap kreatif dikemukakan oleh Munandar dalam Jamridafrizal (2002) antara lain sikap bersedia menghargai keunikan pribadi dan potensi setiap individu dan tidak perlu selalu menuntut dilakukannya hal-hal yang sama. Pada waktu tertentu individu diberi kebebasan untuk melakukan atau membuat sesuatu sesuai dengan apa yang disenangi. Kepribadian harus dimiliki dalam setiap orang yang masuk ke dalam suatu organisasi, karena maju atau mundurnya suatu organisasi berada pada individunya masing-masing serta sistem yang telah dijalankan. Semakin konsisten karakteristik tersebut di saat merepons lingkungan, hal itu menunjukkan faktor keturunan atau pembawaan (*traits*) merupakan faktor yang penting dalam membentuk kepribadian seseorang.

Orang yang karakternya terbentuk pada lingkungan dan budaya kerja yang tinggi akan cenderung serius, ambisius, dan agresif. Sedangkan orang yang berada pada lingkungan dan budaya yang menekankan pada pentingnya bergaul baik dengan orang lain, maka ia akan lebih memprioritaskan keluarga dibandingkan kerja dan karier. Introversi adalah sifat kepribadian seseorang yang cenderung menghabiskan waktu dengan dunianya sendiri dan menghasilkan kepuasan atas pikiran dan perasaannya. Ekstroversi merupakan sifat kepribadian yang cenderung mengarahkan perhatian kepada orang lain, kejadian di lingkungan dan menghasilkan kepuasan dari stimulus lingkungan.

B. PEMBAHASAN

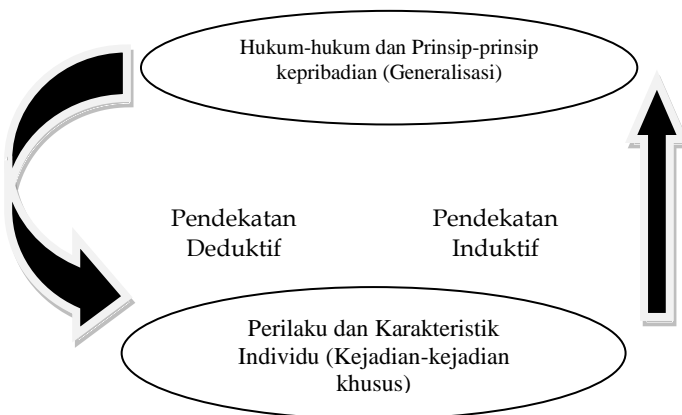
1. Kepribadian

Di dalam sebuah organisasi, kepribadian dan emosi akan sangat mempengaruhi individu dalam menjalankan tugasnya (kinerja). Tanpa disadari, faktor kepribadian dan emosi menjadi salah satu penentu keberhasilan kinerja yang dicapai oleh suatu organisasi karena untuk mencapai suatu tujuan dari organisasi, faktor individu dan kelompok juga sangat mempengaruhi keberhasilan sebuah organisasi. Maka dari itu, sangat diperlukan bagi seseorang untuk tahu dan mengerti tentang kepribadian dan emosi, baik dari segi pengertian, ciri-ciri, dan bagian-bagian lainnya. Organisasi sangat membutuhkan karyawan dan tim kerja yang dapat mendukung keberhasilan suatu organisasi dan dalam

hal ini kepribadian dan emosi sangat berpengaruh dalam berjalannya semua aktivitas yang ada dalam organisasi.

Friedman (2006: 5) menyatakan banyak teori kepribadian muncul dari observasi dan introspeksi mendalam dari para pakar pemikir. Sebagai contoh, Sigmund Freud menghabiskan banyak waktu menganalisis mimpi-mimpinya sendiri, yang mengungkapkan padanya betapa besar konflik dan dorongan yang tersembunyi di dalam mimpi. Dia pertama kali menyadari kekuatan dorongan seksual yang terepresi dalam pasien-pasiennya, dan dia kemudian mengembangkan ide ini menjadi sebuah teori komprehensif mengenai jiwa manusia. Berawal dari asumsinya mengenai perjuangan menghadapi dorongan seksual, Freud mengembangkan teorinya untuk memahami banyak masalah yang ia lihat dalam praktek medis yang ia jalani dan konflik-konflik yang lebih luas di masyarakat.

Hal ini adalah Pendekatan Deduktif (*deductive approach*) terhadap kepribadian, di mana kesimpulan dihasilkan secara logis dari premis-premis dan asumsi-asumsi. Dalam deduksi, kita menggunakan pengetahuan kita mengenai "hukum" atau prinsip dasar psikologi untuk dapat memahami tiap-tiap orang. Kedua, beberapa teori kepribadian muncul dari penelitian empiris dan sistematis. Dengan mengumpulkan data observasi tentang *trait* dari banyak orang, kita bisa melihat *trait* mana yang sangat mendasar, dan *trait* mana yang kurang mendasar, tidak jelas, atau tidak penting. Kita dapat mengumpulkan banyak data sistematis dari banyak orang dan terus memperbaiki kesimpulan kita ketika data yang baru terkumpul. Ini adalah pendekatan induktif (*inductive approach*) mengenai kepribadian karena konsep yang dikembangkan berasal dari data observasi. Induksi bekerja dari data ke teori.



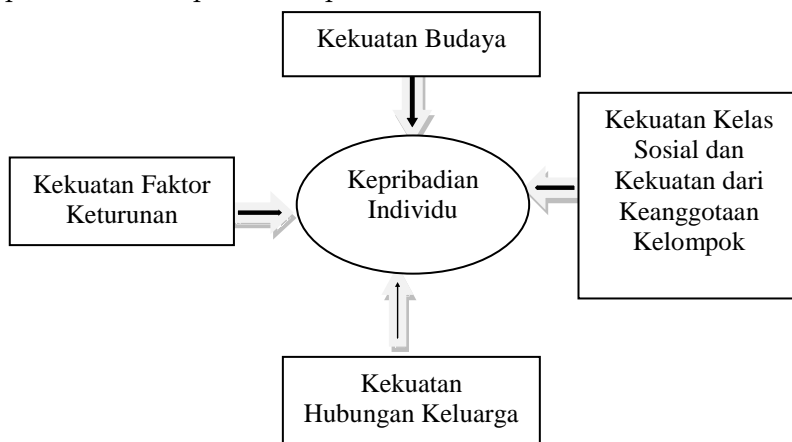
Gambar 2.1 Proses-proses kepribadian dengan pendekatan deduktif dan induktif Friedman (2006: 6)

a. Terminologi Kepribadian

Sofyandi dan Garniwa (2007: 74) menyatakan hubungan antara perilaku dengan kepribadian mungkin merupakan salah satu masalah paling rumit yang harus dipahami oleh para manajer. Kepribadian amat banyak dipengaruhi oleh faktor kebudayaan dan sosial. Tanpa mempersoalkan bagaimana orang mendefenisikan kepribadian, beberapa prinsip pada umumnya diterima oleh para ahli psikologi. Prinsip-prinsip itu adalah:

- a. Kepribadian adalah suatu keseluruhan yang terorganisasi, apabila tidak, individu itu tidak mempunyai arti.
- b. Kepribadian kelihatannya di organisasi dalam pola tertentu. Pola ini sedikit banyak dapat diamati dan diukur.
- c. Walaupun kepribadian mempunyai dasar biologis, tetapi perkembangan khususnya adalah hasil dari lingkungan social dan kebudayaan.
- d. Kepribadian mempunyai berbagai segi yang dangkal, seperti sikap untuk menjadi pemimpin tim, dan inti yang lebih dalam, seperti sentiment mengenai wewenang atau etika kerja.
- e. Kepribadian mencakup ciri-ciri umum dan khas. Setiap orang berbeda satu sama lain dalam beberapa hal, sedangkan dalam beberapa hal serupa.

Kelima gagasan ini tercakup dalam defenisi kepribadian berikut ini: Sofyandi dan Garniwa (2007: 75) menyatakan “kepribadian seseorang ialah seperangkat karakteristik yang relatif mantap, kecenderungan dan perangai yang sebagian besar dibentuk oleh factor keturunan dan oleh factor-faktor sosial, kebudayaan, dan lingkungan. Perangkat variable ini menentukan persamaan dan perbedaan perilaku individu,”.



Gambar 2.2 Beberapa Kekuatan Utama yang Mempengaruhi Kepribadian (Sofyandi dan Garniwa, 2007: 75)

Rivai dan Mulyadi (2012: 234) kepribadian adalah organisasi dinamis pada masing-masing system psikofisik yang menentukan penyesuaian unik pada lingkungannya dan kepribadian merupakan total jumlah dari seorang individu dalam beraksi dan berinteraksi dengan orang lain, atau dapat pula dikatakan bahwa kepribadian adalah himpunan karakteristik dan kecenderungan yang stabil serta menentukan sifat umum dan perbedaan dalam perilaku seseorang. Hal ini paling sering digambarkan dalam bentuk sifat-sifat yang dapat diukur dan diperlihatkan oleh seseorang. Masganti (2012: 60) menyatakan kepribadian adalah cara seseorang yang bersiat khas dalam beradaptasi dengan lingkungannya.

Menurut Allport dalam buku Masganti (2012: 60) mendefinisikan kepribadian sebagai: "*personality is the dynamic organization within the individual of those psychophysical system that determine his unique adjustments to his environment*" (kepribadian adalah organisasi dinamis dalam diri individu yang berasal dari sistem psiko-fisikis yang menentukan keunikan seseorang beradaptasi dengan lingkungannya). Badeni (2013: 16) menyatakan kepribadian mengacu pada keunikan yang dimiliki seseorang dalam berbagai aspek, sifat, dan perilaku yang khas yang ditampilkan seseorang ketika menghadapi orang lain, suatu objek, atau peristiwa. Oleh karena itu kepribadian sangat berbeda-beda.

Toha (2011: 67) menyatakan kepribadian dapat diartikan sebagai suatu sistem yang dinamis dan memberikan dasar dari semua perilaku. Kepribadian terdiri dari tiga subsistem: Id, Ego, dan Superego. Nasrudin (2010: 215-216) Beberapa penggunaan istilah kepribadian yang sering digunakan dalam pembicaraan sehari-hari adalah sebagai berikut.

- a. Kepribadian sebagai sesuatu yang dimiliki atau tidak dimiliki yaitu kepribadian oleh seseorang. Dalam pembicaraan sehari-hari, kita sering mendengar ucapan, " Kantor A mendapat kemajuan yang pesat karena dipimpin oleh seorang pemimpin yang memiliki kepribadian, sedangkan kantor B menjadi kacau karena dipimpin oleh seorang pemimpin yang kurang memiliki kepribadian. " Orang yang memiliki kepribadian sering diartikan sebagai seseorang yang mempunyai pendirian yang teguh, dapat bertindak tegas, konsekuen, dan sebagainya.
- b. Kepribadian diartikan sebagai kepribadian yang kaya (*lot of personality*) dan kepribadian yang gersang (*no personality*) yaitu kepribadian yang kaya sering diartikan sebagai suatu kepribadian yang memiliki sifat-sifat, mempunyai daya tarik terhadap orang lain, terutama dalam pertemuan pertama; tingkah laku yang menarik; sopan santun; sikap yang

menyenangkan orang lain, yaitu sifat-sifat yang member kesan pertama yang baik. Adapun kepribadian yang gersang menunjukkan kepada sifat-sifat tak ada kesan yang mendalam, membosankan, kurang semangat, dan mudah dilupakan orang lain.

- c. Kepribadian adalah pengaruh seseorang kepada orang lain yaitu keadaan kepribadian seseorang dinilai dari pengaruhnya terhadap orang lain. Orang yang berpengaruh atau besar pengaruhnya terhadap orang lain adalah orang yang besar kepribadiannya. Adapun orang kecil pengaruhnya atau tidak mempunyai pengaruh terhadap orang lain adalah orang yang kecil pribadinya. Pengaruh seseorang itu sering dipengaruhi pula oleh jabatan, ilmu, lingkungan sekitar, tempat tinggal, teman dan sebagainya.
- d. Kepribadian diartikan sebagai sifat agresif atau tidak agresif dalam pengertian ini, kepribadian diartikan sebagai pribadi yang kuat, pribadi yang lemah, selalu ingin berkuasa, mengalah, menyerang, dan sebagainya.

Menurut pengertian dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan kepribadian adalah salah satu karakteristik, etika, moral, yang dimiliki oleh setiap individu dimana sifat dan kepribadian yang dimilikinya akan mempengaruhi maju mundurnya suatu organisasi.

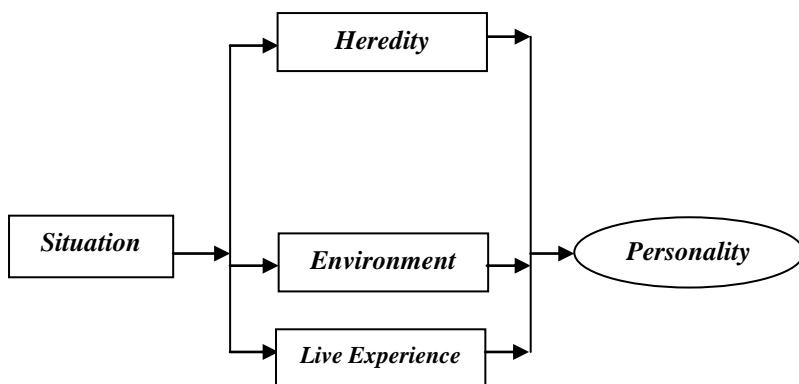
b. Determinan Kepribadian

Pertanyaan yang sering mengemukakan adalah faktor apa saja yang dapat memengaruhi kepribadian. Sering kali diperdebatkan apakah kepribadian dibawa sejak kelahiran atautkah dibentuk oleh lingkungan. Persoalannya bukan sekedar masalah seperti hitam atau putih. Menurut Robbins dan Judge dalam buku Wibowo (2014: 16) kepribadian adalah merupakan hasil dari *Heredity* dan *Environment*, dan penelitian mendukung bahwa *Heredity* lebih penting daripada *Environment*.

Robbins melihat bahwa *Situation* memengaruhi *Heredity* dan *Environment* pada kepribadian. Sementara itu, McShane dan Von Glinow menambahkan bahwa *Life Experience* atau pengalaman hidup, terutama pada awal kehidupan juga membentuk sifat kepribadian seseorang. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa determinan atau faktor yang memengaruhi kepribadian terdiri dari unsur-unsur sebagai berikut: *Heredity* atau keturunan merupakan faktor yang ditentukan oleh konsepsi. Ketinggian fisik, kemenarikan wajah, gender, temperamen, komposisi otot dan refleks, tingkat energi, dan ritme biologis umumnya dipertimbangkan untuk sebagian atau seluruhnya dipengaruhi oleh orang tua, dengan biologis, fisiologis dan

melekat dengan susunan psikologi. Faktor lingkungan memainkan peranan penting dalam membentuk kepribadian. Faktor yang menggunakan tekanan pada pembentukan kepribadian adalah budaya di mana kita tumbuh, pada pembentukan kondisi awal, norma di antara keluarga, teman, dan kelompok sosial, dan pengaruh lain menurut pengalaman kita.

Situasi juga memengaruhi *Heredity* dan *Environment* pada kepribadian. Kepribadian individu, meskipun biasanya stabil dan konsisten, dapat berubah dalam situasi tertentu. Tuntutan yang berbeda dari situasi yang berbeda memerlukan aspek yang berbeda dari kepribadian. Kita tidak dapat melihat pola kepribadian dalam isolasi. Tetapi kita jua tidak tahu bahwa situasi tertentu lebih relevan daripada lainnya dalam memengaruhi kepribadian. Di samping generalisasi tersebut, sebenarnya masih perlu diperhatikan kenyataan adanya perbedaan individual yang sangat penting. Pengalaman hidup yang dilalui seseorang sejak kecil, menjadi dewasa dan sampai mencapai umur lanjut akan memengaruhi kepribadian seseorang.



Gambar 2.3 Faktor Mempengaruhi Kepribadian dikutip dalam buku Wibowo (2014: 18)

Menurut Robbins dan Judge (2009: 127-128) menyatakan kepribadian dihasilkan oleh faktor keturunan dan lingkungan. Keturunan menunjukkan pada faktor genetik seorang individu, tinggi fisik, bentuk wajah, gender, temperamen, komposisi otot dan reflex, tingkat energi, dan irama biologis adalah karakteristik yang pada umumnya dianggap, apakah sepenuhnya atau secara substansial dipengaruhi oleh siapa orang tua anda, yaitu komposisi biologis psikologis dan psikologis bawaan mereka. Pendekatan keturunan berpendapat bahwa penjelasan pokok mengenai kepribadian seseorang adalah struktur molekul dari gen yang terdapat dalam kromosom. Terdapat tiga dasar penelitian berbeda yang memberikan sejumlah kredibilitas terhadap

argumen bahwa faktor keturunan memiliki peran penting dalam menentukan kepribadian seseorang. Dasar pertama berfokus pada penyokom genetic dari prilaku dan temperamen anak-anak. Dasar kedua berfokus pada anak-anak kembar yang dipisahkan sejak lahir. Dasar ketiga meneliti konsistensi kepuasan kerja dari waktu ke waktu dan dalam berbagai situasi.

Faktor lain yang memiliki pengaruh cukup besar terhadap pembentukan karakter kita adalah lingkungan dimana kita tumbuh dibesarkan, norma, keluarga, teman-teman, kelompok sosial, dan pengaruh-pengaruh lain yang kita alami. Faktor-faktor lingkungan ini memiliki peran dalam membentuk kepribadian kita. Sebagai contoh, budaya membentuk norma, sikap, dan nilai yang diwariskan dari satu geerasi kegenerasi berikutnya dan menghasilkan konsistensi seiring berjalannya waktu. Ideologi yang secara intens berakar disuatu kultur mungkin hanya memiliki sedikit pegraruh pada kultur yang lain, misalnya, orang-orang Amerika Utara memiliki semangat ketekunan, keberhasilan, kompetisi, kebebasan, dan etika kerja protestan tertanam dalam diri mereka melalui buku, system sekolah, keluarga, teman.

Ada cara lain dimana lingkungan relevan untuk membentuk kepribadian. Kepribadian seseorang, meskipun pada umumnya stabil dan konsistensi, dapat berubah bergantung pada situasi yang dihadapinya. Meskipun kita belum mampu mengembangkan pola klasifikasi yang akurat untuk situasi-situasi ini, kita tahu bahwa ada bebrapa situasi, mislnya, tempat ibadah atau cara pekerjaan membatasi banyak perilaku, sementara situasi lainnya. Misalnya, piknik ditaman umum membatasi relatif lebih sedikit perilaku dengan perkataan lain, tuntutan yang berbeda dari situasi yang berbeda memunculkan aspek yang berbeda dri kepribdian seseorang. Oleh karena itu, kita tidak boleh melihat pola-pola kepribadian secara terpisah.

c. Dimensi Kepribadian

Kepribadian mengandung beberapa dimensi, indikator, sifat, ciri, unsur, komponen, atau karakteristik. Adapun beberapa teori pengembangan kepribadian menurut Suhendi dan Anggara (2010: 44-47) menyatakan:

a. Teori Psikoanalitik

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh *Sigmund Freud*. Menurut teori ini, untuk memahami kepribadian seseorang, kita harus melihat ke dalam dirinya (*intrapsychis*) apa yang menjadi dasar perilakunya. Dalam diri setiap orang terdapat suatu "id" atau untuk mencari kepuasan bagi dirinya sendiri dan superigo yang merupakan bagian dari jiwa manusia yang mengandung unsur ideal dan pikiran yang baik. Tindakan atau

perilaku manusia, menurut Freud, merupakan hasil konflik antara "id" dan 'superigo'. Konflik antara kedua faktor ini selalu berhasil didamaikan oleh "ego". Pola perilaku manusia selalu bersifat defensif dan selalu dapat dipikirkan berdasarkan pengamatan atas kompromi yang terjadi antara "id" dan 'supergo'.

b. Teori sifat atau perangai

Sifat atau perangai seseorang dapat diteliti dengan berbagai cara. Ada yang berpendapat bahwa sifat seseorang dapat diketahui melalui pendekatan bahwa sifat seseorang dapat diketahui melalui pendekatan biologis. Maksudnya, sifat manusia ditentukan oleh faktor genetisnya masing-masing. Warna mata, rambut, dan bentuk tubuh dapat menunjukkan sifat atau perangai seseorang. Sebagian lagi berpendapat bahwa kepribadian seseorang ditentukan oleh sifat kejiwaan, seperti ketenangan, kehangatan, dan sebagainya. Sifat-sifat kejiwaan ini menjelma dalam cara bertindak.

c. Teori tingkat Kebutuhan

Teori hierarki kebutuhan (*hierarchy of needs*) merupakan teori yang kita kenal dengan teori Maslow atau teori motivasi. Berbeda dengan para psikolog sebelumnya, yang lebih banyak memberikan perhatian pada mereka yang psikologisnya tidak sehat. Maslow sebaliknya lebih memerhatikan manusia yang psikologisnya sehat. Dalam membangun teori hierarki kebutuhan-kebutuhan yang bersifat deduktif, Maslow bertitik tolak dari tiga asumsi pokok. Badeni (2013 : 19) Berdasarkan hasil-hasil penelitian, ada lima dimensi besar yang menggambarkan karakteristik kepribadian seseorang individu: ekstraversi, kemampuan bersepakat, sifat berhati-hati, stabilitas emisional dan terbuka terhadap pengalaman.

- 1) *Extroversion* (ekstroversil): Suatu dimensi kepribadian yang menggambarkan seseorang yang mampu bersosialisasi, suka berkumpul, dan tegas. Sebaliknya adalah individu introvert, ia cenderung pendiam, malu-malu, dan tenang.
- 2) *Agreeableness* (kemampuan bersepakat): suatu dimensi kepribadian yang menggambarkan seseorang yang baik hati, bisa bekerja sama dan percaya pada orang. Sedangkan orang yang rendah dalam kemampuan bersepakat adalah orang yang dingin, tidak mampu bersepakat, dan antagonistik.
- 3) *Conscientiousness* (sifat berhati-hati). Suatu dimensi kepribadian yang menggambarkan seseorang yang bertanggung jawab, dapat diandalkan, gigih, dan

terorganisasi. Sedangkan orang yang memiliki sifat tidak hati-hati adalah mereka yang mudah bingung, tidak terorganisir dan tidak handal.

- 4) *Emotional Stability* (kestabilan emosi). Suatu dimensi kepribadian yang mencirikan seseorang yang tenang, percaya diri, kokoh (positif) lawannya gugup, tertekan, dan tidak kokoh (negatif)
- 5) *Openness to experience* (keterbukaan terhadap pengalaman). Suatu dimensi kepribadian yang menggambarkan seseorang yang imajinatif, artistik, sensitif, dan intelektual. Sebaliknya adalah dimensi kepribadian yang kontroversial, dan menemukan kenyamanan dalam keakraban.

Secara umum dalam ilmu psikologi terdapat 3 teori kepribadian untuk memahami kepribadian seseorang yaitu *trait theory* (teori sifat), *psychodynamic theory* (teori psikodinamik) dan *humanistic theory* (teori humanistik). Teori sifat mengatakan bahwa kepribadian sebagai keunikan yang dimiliki seseorang dilihat dari sifat (*traits*) tertentu, seperti ketelitian dan ketidaktelitian, keramahan dan ketidakramahan, dan lain-lain. Teori ini juga mengasumsikan bahwa semua orang memilikinya, tetapi derajat kepemilikannya berbeda-beda. Misalnya, seseorang lebih ramah dibandingkan orang lain. Teori psikodinamik, yang dipelopori oleh Sigmund Freud dalam buku Badeni (2013 : 20), mengatakan bahwa setiap individu memiliki kepribadian yang berbeda. Hal ini disebabkan oleh setiap orang memiliki cara yang berbeda-beda dalam menghadapi rangsangan-rangsangan yang mereka hadapi. Dalam teori ini bahwa dalam diri manusia ibarat ada pertempuran antar *the Id* dan *Superego* yang dimoderasi oleh *ego*. *Id* merupakan bagian kepribadian yang primitif, letaknya ada di bawah sadar. Ia merupakan gudang dari rangsangan-rangsangan fundamental. *Id* bekerja secara irasional dan impulsif dengan tanpa memperhitungkan apakah yang dikehendaki itu dapat dicapai atau tidak atau secara moral itu dapat diterima atau tidak.

Superego merupakan sumber nilai-nilai yang dimiliki seseorang, termasuk nilai-nilai sikap moral yang dibentuk oleh lingkungan dan masyarakat di mana ia berada. *Superego* ini berhubungan dengan *Conscience* (hati nurani/ kata hati), namun sering berkonflik dengan *id*. *Id* selalu berkeinginan melakukan apa yang dirasa baik, sedangkan *superego* selalu berupaya bertindak atas dasar apa yang dianggap "benar". *Ego* bertindak sebagai wasit konflik. Sebagian tugas *ego* adalah memilih tindakan-tindakan yang memenuhi implus-implus *Id* dengan tanpa menimbulkan dampak-dampak yang tidak dikehendaki.

Sering terjadi bahwa ego harus bertindak secara kompromis supaya mampu memuaskan baik *Id* maupun *Superego*. Kadang-kadang pertempuran ini melibatkan penggunaan mekanisme-mekanisme pertahanan *ego*. Mereka merupakan proses-proses mental yang berusaha untuk menyelesaikan konflik antara keadaan psikologikal dan kenyataan-kenyataan eksternal. Seakan teori-teori humanistik menekan bahwa setiap manusia memiliki kemampuan tumbuh dan beraktualisasi diri. Penjelasan ketiga teori di atas menunjukkan bahwa semua orang mempunyai kepribadian. Tidak ada orang yang mempunyai kepribadian lebih banyak atau lebih besar dibandingkan orang lain. Yang ada adalah masing-masing mempunyai kepribadian yang berbeda. Winardi (2004: 221) menyatakan ada tiga macam pendekatan teoretikal yang dapat dimanfaatkan guna memahami kepribadian, yaitu:

a. Teori-teori Sifat

Sifat-sifat didefinisi sebagai presisposisi-presisposisi yang diinferensi, yang mengarahkan perilaku seseorang individu dengan cara-cara yang bersifat konsisten dan khas. Disamping itu, sifat-sifat menyebabkan timbulnya ketidakkonsistenan dalam perilaku, karena mereka, merupakan atribut-atribut yang bertahan lama, dan mereka memiliki skope umum atau luas.

b. Teori-Teori Psikodinamik

Sifat dinamik kepribadian tidak terlampaui banyak diperhatikan orang. Menurut Freud dalam buku Winardi (2004:222) berpendapat adanya perbedaan-perbedaan individual dalam kepribadian, hal mana disebabkan oleh karena orang-orang menghadapi rangsangan fundamental mereka dengan cara yang berbeda.

c. Teori-teori Humanistik

Pendekatan-pendekatan humanistik memahami kepribadian dicirikan oleh adanya pemusatan perhatian pada pertumbuhan dan aktualisasi diri sang individu. Teori-teori tersebut menekankan pentingnya fakta bagaimana mempersepsi dunia mereka dan semua kekuatan yang memengaruhinya. Sofyandi dan Garniwa (2007: 75) menyatakan terdapat tiga pendekatan teoritis untuk memahami kepribadian, yaitu: pendekatan ciri, pendekatan psikodinamis, dan pendekatan humanistik.

1) Pendekatan Ciri (*Trait Theoris*)

Seperti halnya anak-anak yang mencari sebutan (*labels*) untuk mengelompokkan dunia, begitu pula orang dewasa memberi nama dan mengelompokkan orang dengan ciri psikologis atau fisik mereka. Klasifikasi membantu orang

mengorganisasi keanekaragaman dan mengurangi yang banyak menjadi sedikit. Allport adalah ahli teori ciri yang paling berpengaruh. Menurut pandangannya, ciri merupakan bagian yang membentuk kepribadian, petunjuk jalan bagi tindakan, sumber keunikan individu. Ciri didefinisikan sebagai kecenderungan yang dapat diduga, yang mengarahkan perilaku individu berbuat dengan cara yang konsisten dan khas. Selanjutnya, ciri menghasilkan perilaku yang konsisten karena ciri merupakan sifat yang menetap dan jangkauannya umum dan luas. Seorang ahli psikologi, Cattell, selama beberapa dasawarsa mempelajari ciri-ciri kepribadian. Ia telah menghimpun beberapa ukuran ciri melalui pengamatan perilaku, catatan sejarah kehidupan orang-orang, kuesioner, dan tes objektif. Atas dasar penelitiannya, Cattell telah mengambil keputusan bahwa ada 16 ciri dasar yang melandasi perbedaan perilaku individu.

2) Pendekatan Psikodinamis (*Psykodinamis Theoris*)

Sifat kepribadian yang dinamis belum dikemukakan secara sungguh-sungguh, sampai diterbitkannya karya Freud, yang dikenal sebagai psikoanalisis. Freud membagi pikiran manusia dalam tiga tingkatan, yaitu: Tingkat sadar (*conscious*), tingkat pra-sadar (*sub-conscious*), dan tingkat tidak sadar (*unconscious*).

3) Teori Humanistik (*Humanistic Theoris*)

Pandangan humanistik tentang pemahaman kepribadian dicirikan oleh penekanannya atas perkembangan dan perwujudan diri individu. Teori ini menekankan pentingnya cara orang berpersepsi terhadap dunia mereka dan semua kekuatan yang mempengaruhinya. Pendekatan *Carl Rogers* atas pemahaman kepribadian adalah humanistik atau berpusat pada orang. Nasihatnya, kita harus mendengarkan apa yang orang katakan tentang diri mereka dan memperhatikan pandangan serta arti dari pengalaman orang-orang tersebut. Rogers menyakinkan bahwa perangsang organisme manusia yang paling mendasar ialah menuju perwujudan diri, usaha keras dan konstan untuk mewujudkan potensi yang melekat pada dirinya.

Menurut hasil penelitian dari Debora Eflina Purba dan Ali Nina Liche Seniati menyatakan bahwa struktur kepribadian berdasarkan sifat dapat dilihat antara lain dengan menggunakan kepribadian lima besar (*the big five personality*) yang dikembangkan oleh Costa dan McCrae (Costa & McCrae, 1992; McCrae, et al., 1998). Kelima sifat-kepribadian tersebut adalah *neuroticism*,

extraversion, openness to experience, agreeableness dan conscientiousness. Penjelasan masing-masing faktor sifat tersebut adalah sebagai berikut:

- a. *Neuroticism* adalah sifat pencemas, mudah depresi, pemarah, mudah takut, tegang, rawan kritik, serta emosional dan merupakan sifat negatif;
- b. *Extraversion* adalah sifat mudah bergaul, banyak bicara, aktif, asertif, suka berteman, dan suka bergembira;
- c. *Openness to experience* berisikan sifat imajinatif, kreatif, ingin tahu, memiliki pemikiran bebas dan orisinil, menyukai variasi, sensitif terhadap seni;
- d. *Agreeableness* merupakan sifat ramah, lembut hati, percaya pada orang lain, murah hati, setuju pada pendapat orang lain, penuh toleransi dan baik hati;
- e. *Conscientiousness*, merupakan sifat bersungguhsungguh, bertanggungjawab, tekun, teratur, tepat waktu, ambisius, mau bekerja keras, dan berorientasi pada keberhasilan.

Berdasarkan penjelasan sifat kepribadian lima besar di atas, peneliti menduga bahwa terdapat korelasi sifat kepribadian dengan komitmen organisasi pada guru. Guru yang memiliki sifat-kepribadian yang sesuai dengan tuntutan dan karakteristik pekerjaan sebagai seorang pendidik sebagaimana dimaksudkan dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 akan memiliki sikap positif pada sekolah tempatnya mengajar. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang menunjukkan kaitan sifat *openness to experience* dengan kreativitas ilmiah dan artistik (Feist, 1998), berpikir *divergen*, dan memiliki pandangan politik yang lebih moderat (Judge, Heller & Mount, 2002; McCrae, 1996).

Conscientiousness berkaitan dengan perilaku disiplin diri yang kuat dan berhati-hati (Erdheim, Wang & Zicker, 2006); *Extraversion* menunjukkan tendensi menghabiskan lebih banyak waktu dalam situasi sosial dan mengekspresikan emosi positif (Judge, Heller & Mount, 2002); *Agreeableness* menunjukkan sifat penolong dan pemaaf (Barrick & Mount, 1991); *Neuroticism* cenderung emosional dan merasa tak aman (Barrick & Mount, 1991). Lebih jauh, peneliti menduga bahwa guru yang memiliki *extraversion, openness to experience, agreeableness, dan conscientiousness* yang tinggi dan *neuroticism* yang rendah akan memiliki kelekatan terhadap pekerjaannya sebagai guru sekaligus memiliki komitmen organisasi yang tinggi.

Peneliti menduga, guru dengan sifat *extraversion* tinggi memiliki komitmen organisasi afektif yang kuat karena memiliki emosi yang positif sehingga bereaksi positif terhadap sekolah;

guru dengan sifat *openness to experience* berkorelasi negatif dengan komitmen normatif sebab pemikirannya yang bebas dan menginginkan variasi menyebabkannya kurang menghargai sesuatu yang sangat bernilai bagi banyak orang misalnya ganjaran (*reward*) formal maupun informal yang lazim diterapkan agar karyawan memiliki ikatan pada organisasi. Individu dengan sifat kepribadian semacam ini umumnya tak memiliki tanggung jawab atau beban moral untuk bertahan dalam organisasi (McCrae, 1996).

Sifat *conscientiousness* pada guru akan mendorongnya memiliki komitmen berkesinambungan yang kuat sebab, menurut Organ dan Lingl (1995), individu yang memiliki disiplin diri yang tinggi, bersungguh-sungguh dan bertanggung jawab akan menghargai apa yang diberikan organisasi sehingga semakin terlibat dalam pekerjaannya; guru dengan sifat *agreeableness* cenderung memiliki komitmen normatif sebab sifatnya yang lembut hati, percaya kepada pihak lain, pemaaf, penuh toleransi dan baik hati, menurut Erdheim, Wang dan Zicker (2006) mendorongnya membalas kebaikan organisasi yang menyediakan baginya dukungan dan lingkungan yang kondusif.

Sedangkan sifat *Neuroticism* pada guru akan mendorongnya memiliki komitmen berkesinambungan sebab, menurut Watson dan Clark (1984), serta Erdheim, Wang dan Zicker (2006), individu tersebut memiliki kecenderungan mengalami afek negative lebih besar sehingga kuatir tentang beban dan besar pengorbanannya jika harus meninggalkan organisasi dan menghadapi situasi baru dalam lingkungan pekerjaan yang baru.

2. Emosi

a. Terminologi Emosi

Safaria dan Saputra (2009: 15) Manusia adalah makhluk yang memiliki rasa dan emosi. Hidup manusia diwarnai dengan emosi dan berbagai macam perasaan. Manusia sulit menikmati hidup secara optimal tanpa memiliki emosi. Manusia bukanlah manusia, jika tanpa emosi. Kita memiliki emosi dan rasa, karena emosi dan rasa menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam kehidupan kita sebagai manusia. Ahli psikologi memandang manusia adalah makhluk yang secara alami memiliki emosi. Menurut James emosi adalah keadaan jiwa yang menampakkan diri dengan sesuatu perubahan yang jelas pada tubuh.

Emosi setiap orang adalah cerminan keadaan jiwanya, yang akan tampak secara nyata pada perubahan jasmaninya. Sebagai contoh ketika seseorang diliputi emosi marah, wajahnya memerah, napasnya menjadi sesak, otot-otot tangannya akan

menegang, dan energi tubuhnya memuncak. Emosi berasal dari kata *e* yang berarti energi dan *motion* yang berarti getaran. Emosi kemudian bisa dikatakan sebagai sebuah energi yang terus bergerak dan bergetar. Emosi dalam makna paling harfiah didefinisikan sebagai setiap kegiatan atau pergolakan pikiran, perasaan, nafsu dari setiap keadaan mental yang hebat atau meluap-luap. Emosi yang merujuk pada suatu perasaan dan pikiran-pikiran yang khas, suatu keadaan biologis dan psikologis, dan serangkaian kecenderungan bertindak.

Menurut Chaplin dalam buku Safaria dan Saputra (2009: 12) merumuskan emosi sebagai suatu keadaan yang terangsang dari organisme mencakup perubahan-perubahan yang disadari, yang mendalam sifatnya, dan perubahan perilaku. Emosi merupakan keadaan yang ditimbulkan oleh situasi tertentu. 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.

Misalnya kalau orang mengalami ketakutan mukanya menjadi pucat, jantungnya berdebar-debar, jadi adanya perubahan-perubahan kejasmanian sebagai rangkaian dari emosi yang dialami oleh individu yang bersangkutan. Seseorang kadang-kadang masih dapat mengontrol keadaan dirinya sehingga emosi yang dialami tidak tercetus keluar dengan perubahan atau tanda-tanda kejasmanian seperti wajah memerah ketika marah, air mata berlinang ketika sedih atau terharu. Hal ini berkaitan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Ekman dan Friesen, bahwa ada tiga macam aturan penggambaran emosi yang terdiri atas *masking*, *modulation*, dan *simulation*.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa emosi adalah suatu panggilan jiwa yang menggetarkan pergolakan pikiran, nafsu, hati, yang bisa berdampak positif atau negatif. Emosi juga bisa diartikan sebagai suatu perubahan atau tanda-tanda kejasmanian 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. *Masking* adalah keadaan seseorang yang dapat menyembunyikan atau menutupi emosi yang dialaminya.

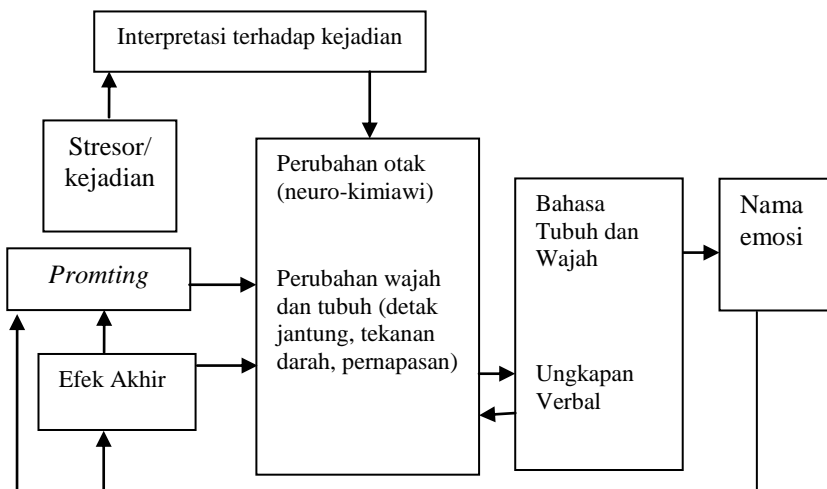
Emosi yang dialaminya tidak tercetus keluar melalui ekspresi kejasmaniannya. Misalnya, seorang perawat marah karena sikap pasien yang menyepelekan pekerjaannya, kemarahannya tersebut diredam atau ditutupi sehingga tidak ada gejala kejasmanian yang menyebabkan tampaknya rasa marah

tersebut. Pada modulasi (*modulation*) orang tidak dapat meredam secara tuntas mengenai gejala kejasmaniannya, tetapi hanya mengurangi saja. Misalnya, karena marah, ia ngomel-ngomel (gejala kejasmanian) tetapi kemarahannya tidak meledak-ledak. Pada simulasi (*simulation*) orang tidak mengalami suatu emosi, tetapi seolah-olah mengalami emosi dengan menampakkan gejala-gejala kejasmanian.

Pada dasarnya emosi manusia bisa dibagi menjadi dua kategori umum jika dilihat dari dampak yang ditimbulkannya. Kategori pertama adalah emosi positif atau biasa disebut dengan afek positif. Emosi positif memberikan dampak yang menyenangkan dan menenangkan. Macam dari emosi positif ini seperti tenang, santai, rileks, gembira, lucu, haru, dan senang. Ketika kita merasakan emosi positif ini, kita pun akan merasakan keadaan psikologis yang positif. Kategori kedua adalah emosi negatif atau afek negatif. Ketika kita merasakan emosi negatif ini maka dampak yang kita rasakan adalah negatif, tidak menyenangkan dan menyusahkan. Macam dari emosi negatif diantaranya sedih, kecewa, putus asa, depresi, tidak berdaya, frustrasi, marah, dendam, dan masih banyak lagi.

Biasanya kita menghindari dan berusaha menghilangkan emosi negatif ini. Adakalanya kita mampu mengendalikannya, tetapi adakalanya kita gagal melakukannya. Ketika kita gagal mengendalikan atau menyeimbangkan emosi negatif ini maka ketika itu keadaan suasana hati kita menjadi buruk. Kesejahteraan psikologi dan kebahagiaan seseorang lebih ditentukan oleh perubahan atau pengalaman emosional yang sering dialaminya. Hal ini disebut sebagai afek. Jika individu lebih banyak merasakan dan mengalami afek negatif seperti marah, benci, dendam, dan kecewa maka individu akan diliputi oleh suasana psikologis yang tidak nyaman dan tidak menyenangkan. Akibatnya individu akan terasa sulit merasakan kepuasan hidup dan kebahagiaan.

Proses kemunculan emosi melibatkan faktor psikologis maupun faktor fisiologis. Kebangkitan emosi kita pertama kali muncul akibat adanya stimulus atau sebuah peristiwa, yang bisa netral, positif, ataupun negatif. Stimulus tersebut kemudian ditangkap oleh reseptor kita, lalu melalui otak, kita menginterpretasikan kejadian tersebut sesuai dengan kondisi pengalaman dan kebiasaan kita dalam mempersepsikan setiap kejadian. Interpretasi yang kita buat kemudian memunculkan perubahan secara internal dalam tubuh kita. perubahan tersebut misalnya nafas tersengal, mata memerah, keluar air mata, dada menjadi sesak, perubahan raut wajah, intonasi suara, cara menatap dan perubahan tekanan darah kita.



Gambar 2.4 Proses terjadinya emosi (Adaptasi dari Greenberg & Watson, Safaria dan Saputra (2009 : 15)

Sedangkan menurut Ivancevich dan Matteson (2006: 127) Salah satu utama yang membedakan orang dengan teknologi adalah bahwa orang memiliki emosi. Emosi seseorang adalah keadaan yang dicirikan oleh rangsangan psikologis dan perubahan ekspresi wajah, gerakan tubuh, dan perasaan subjektif. Di masa lalu, emosi sering kali diabaikan dalam studi perilaku organisasi dan manajemen. Lingkungan kerja dianggap rasional dan merupakan tempat yang cukup stabil di mana emosi ada tapi bukan prioritas utama untuk dipahami. Hal ini telah berubah pada beberapa dekade terakhir dengan munculnya pembahasan mengenai emosi, studi mengenai peran yang memainkan emosi dalam kinerja pekerjaan, dan percobaan mengenai bagaimana manajer dapat memodifikasi dan mengelola emosi dengan lebih baik telah muncul dalam literatur.

a. Memeriksa Emosi

Akar dari kata emosi memiliki arti “bergerak.” Tubuh secara fisik dirangsang selama pengarahannya. Reaksi tubuh semacam itulah yang menyebabkan orang berkata bahwa mereka “tergerak” oleh suatu pidato yang penuh inspirasi atau diakui oleh salah satu rekan kerja sebagai teman terbaik dalam unit. Di samping itu, orang juga tergerak untuk melakukan tindakan atas dasar emosi, seperti rasa takut, marah, atau senang. Banyak tujuan yang dicari dalam pekerjaan menjadikan pekerja “merasa” baik. Aktivitas yang berusaha dihindari oleh para pekerja membuat mereka “merasa” buruk. Alasan yang mendasari pemeriksaan emosi adalah titik di mana emosi saling dihubungkan dengan perilaku adaptif dasar seperti

membantu orang lain, mengasingkan diri, mencari wilayah kerja yang nyaman, dan menyerang seseorang secara verbal karena telah memulai rumor yang tidak benar.

Perilaku adaptif membantu usaha seseorang untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Akan tetapi, tampak jelas juga bahwa emosi dapat memiliki efek negatif. Rasa benci dan takut dapat merusak perilaku dan hubungan. Detak jantung yang semakin cepat, perut yang "melilit," keringat yang mengucur, dan rasa gugup merupakan reaksi tubuh yang diawali oleh rasa takut, marah, jijik, senang, dan kagum. Sebagian besar dari perubahan aktivitas tersebut disebabkan oleh adrenalin, suatu hormon yang diproduksi oleh kelenjar adrenal. Adrenalin memasuki aliran darah ketika sistem saraf simpatis diaktifkan.

1) Emosi Utama

Studi penelitian telah menentukan delapan emosi primer utama: takut, terkejut, sedih, senang, jijik, marah, antisipasi, dan penerimaan. Kedelapan emosi utama ini dapat bervariasi dalam hal intensitas. Kesedihannya misalnya, dapat berkisar dari kesedihan ringan hingga kesedihan mendalam yang membuat orang tidak dapat melakukan apapun. Bentuk paling lunak dari emosi disebut suasana hati (*mood*). Suasana hati adalah keadaan emosional yang berintensitas rendah dan bertahan lama. Suasana hati bertindak sebagai faktor emosi yang ringan, yang mempengaruhi perilaku sehari-hari. Emosi pada umumnya berlangsung untuk jangka waktu yang singkat, seperti menit atau jam. Suasana hati sering kali berlangsung untuk periode waktu yang lebih lama, seperti jam atau hari. Sebagai contoh, ketika seorang rekan kerja sedang berada dalam suasana hati yang marah, dia mungkin akan bereaksi dengan marah pada setiap permintaan untuk turut serta dalam suatu tugas tertentu. Ketika orang yang sama berada dalam *mood* yang baik, dia akan memahami setiap permintaan. Selain emosi primer terdapat emosi sekunder atau emosi lain seperti agresi, cinta, kagum, penyesalan, puas, optimis, dan kecewa. Juga terdapat bauran emosi. Sebagai contoh, seorang karyawan mungkin mengalami rasa senang dan takut bahwa seorang rekan kerja yang tidak disukainya akan diberhentikan. Hasilnya mungkin adalah antisipasi bahwa karyawan tersebut akan menjadi karyawan berikutnya yang diberhentikan.

2) Ekspresi

Ekspresi emosi yang paling mendasar tampak merupakan hal yang umum. Individu yang buta sejak lahir memiliki sedikit kesempatan untuk belajar ekspresi emosi dengan mengamati orang lain. Akan tetapi, walaupun buta, mereka menggunakan ekspresi wajah yang sama seperti orang lain untuk menunjukkan rasa senang, sedih, marah, benci, dan lain sebagainya.

3) Bahasa Tubuh : *Mimicking*

Studi komunikasi melalui gerakan tubuh, postur, gerak-gerik, dan ekspresi wajah disebut kinesika (*kinesics*). Hal tersebut lebih sering disebut "bahasa tubuh." Ahli Psikologi Bargh dan Chartrand mengidentifikasi aspek dari bahasa tubuh yang mereka sebut "efek bunglon (*chameleon effect*)." Hal tersebut merujuk pada fakta bahwa orang sering kali secara tidak sadar meniru postur, gaya, dan ekspresi wajah dari orang dengan siapa mereka berinteraksi.

4) Umpan-Balik Wajah

Berdasarkan penelitian, aktivitas emosional menyebabkan perubahan terprogram dalam ekspresi wajah. Sensasi wajah menyediakan informasi bagi otak yang membantu kita menentukan emosi tertentu apa yang kita rasakan. Hal ini disebut hipotesis umpan-balik wajah. Hipotesis ini menyatakan bahwa memiliki ekspresi wajah dan menyadarinya akan membuahkan pengalaman emosional. Ekman yakin bahwa "membentuk ekspresi" (*making faces*) benar-benar dapat menyebabkan emosi. Dalam salah satu studi, partisipan dibimbing otot demi otot mengenai bagaimana mengatur ekspresi wajah mereka untuk menunjukkan rasa terkejut, jijik, marah, takut, dan senang.

Sementara ekspresi wajah diajarkan, reaksi tubuh partisipan dimonitor. Eksperimen ini menunjukkan bahwa "membuat wajah" membawa perubahan dalam sistem saraf otonomi seseorang (misalkan detak jantung, temperatur kulit,dll). Ekspresi tersebut juga menghasilkan reaksi tubuh yang berbeda-sebagai contoh, sebuah wajah yang marah meningkatkan detak jantung, sementara wajah yang jijik menurunkan detak jantung. Rangkaian studi ini menyatakan bahwa tidak hanya emosi yang mempengaruhi ekspresi. Ekspresi juga mungkin mempengaruhi emosi.

b. Kerja emosional

Mengelola emosi untuk kompensasi disebut *emotional labor*. Dalam organisasi, kerja emosional mungkin melibatkan meningkatkan, memalsukan, atau menekan emosi untuk memodifikasi ekspresi emosional. Aturan atau norma

berkenaan dengan ekspektasi mengenai ekspresi emosional mungkin diperoleh dengan mengamati rekan kerja atau dinyatakan dalam seleksi atau pelatihan. Walau kerja emosional bisa efektif secara organisasi, mungkin terdapat efek terhadap karyawan. Beberapa penelitian menemukan bahwa mengelola emosi (misalkan *emotional labor*) merupakan hal yang sangat memancing stress dan mungkin menghasilkan kejenuhan (*burnout*). Asumsinya adalah bahwa mengelola emosi memerlukan usaha, waktu, dan energi.

Organisasi yang berusaha untuk mengatur emosi, sesuatu yang sangat pribadi, akan menemukan penolakan, skeptisisme, dan rasa tidak nyaman dalam diri karyawan mereka. Terdapat dua cara bagi individu untuk mengelola emosi mereka: melalui apa yang disebut *surface acting*, di mana seseorang mengatur ekspresi emosionalnya, dan melalui *deep acting*, dimana seseorang memodifikasi perasaan untuk mengekspresikan suatu emosi yang diinginkan. Dalam kedua cara tersebut, baik dalam *surface acting* maupun *deep acting*, terdapat usaha sadar yang diterapkan. Dalam dunia kerja dimana sering terjadi peristiwa negatif, terdapat kemungkinan lebih banyak kerja emosional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin banyak peraturan kerja emosional, semakin besar stres dan *burnout*. Jumlah kerja emosional berkaitan dengan meningkatnya stres tuntutan psikologis yang terlibat dalam pengelolaan emosi. Manajer menyadari efek negatif yang mungkin terjadi dari kerja emosional (misalkan penarikan diri, sikap yang buruk, depresi) dengan menyediakan dukungan, bimbingan, pelatihan, dan petunjuk untuk mengatasinya. Kerja emosional masih merupakan bidang studi yang baru, tapi telah diketahui bahwa emosi memainkan peran yang signifikan dalam kehidupan organisasi.

Wibowo (2014: 75) menyatakan membahas tentang emosi biasanya tidak dilakukan sebagai terminologi yang berdiri sendiri. Terdapat tiga terminologi yang saling terkait yaitu antara *affect*, *emotions*, dan *moods*. *Affect* merupakan terminologi generik yang mencakup tentang perasaan yang luas yang dialami orang. Sedangkan *emotions* adalah perasaan yang kuat diarahkan kepada seseorang atau sesuatu. Sementara itu, *moods* merupakan perasaan yang cenderung kurang kuat daripada emosi dan dengan kekurangan dorongan kontekstual. *Moods* dapat diberi makna kurang lebih sebagai suasana hati atau suasana batin.

b. Dimensi Emosi

Menurut Robbins dalam buku Wibowo (2014 : 82) menyatakan menunjukkan adanya tiga dimensi emosi, yaitu:

a. Variety

Terdapat banyak sekali variasi emosi, namun yang penting adalah adalah penentuan klasifikasi yang bersifat positif dan negative. Emosi positif, seperti kebahagiaan dan harapan, menunjukkan evaluasi atau perasaan menyenangkan. Emosi negative, 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 negative 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.

c. Tipe Emosi

Orang banyak mengalami emosi dan berbagai kombinasi emosi, tetapi semua mempunyai dua tampilan umum. *Pertama*, emosi membangkitkan evaluasi global (dinamakan *coreeffek*) bahwa sesuatu adalah baik atau buruk, bermanfaat atau berbahaya, didekati atau dihindari. *Kedua*, semua emosi menghasilkan beberapa tingkat penggiatan. Tetapi mereka sangat berubah-ubah dalam penggiatan tersebut, yaitu seberapa banyak mereka meminta perhatian kita dan memotivasi kita untuk bertindak.

d. Emotional Labor

Wibowo (2014: 83) menyatakan Berhubungan dengan *afek* semakin meningkat dalam perilaku organisasi adalah *emotional labor*. Setiap pekerja mengeluarkan fisik dan *mental labor* ketika mereka menempatkan badannya dan kapabilitas kognitifnya *emotional labor*. *Emotional labor* adalah suatu situasi dimana pekerja menyatakan secara organisasional emosi yang diharapkan selama transaksi interpersonal di pekerjaan. Konsep *emotional labor* awalnya dikembangkan dalam hubungan dengan pekerjaan pelayanan. Tetapi *emotional labor* juga relevan pada hamper setiap pekerjaan. Tantangan sebenarnya timbul ketika pekerja harus melakukan satu emosi sambilmerasakan adanya emosi lainnya.

Disparitas ini dinamakan *emotional dissonance*, yang merupakan ketidak konsistenan antara emosi yang dirasakan orang dengan emosi yang mereka rancang. *Emotional labor* menciptakan dilema bagi pekerja. Sering terjadi kita harus bekerja dengan orang yang tidak kita suka. Mungkin kita pertimbangkan kepribadian mereka pembawaannya kasar. Mungkin kita tahu mereka telah mengatakan sesuatu hal negative tentang kita dibelakang kita. Bagaimana pun pekerjaan kita memerlukan interaksi dengan orang tersebut atas dasar hubungan regular. Maka kita dipaksa berpura-pura bersahabat. Untuk mengatasi masalah tersebut yang dapat dilakukan adalah dengan memisahkan emosi dalam *felt* atau *displayed emotion*. *Felt emotion* adalah emosi *actual individual*, sedang *displayed emotion* adalah emosi yang diharapkan organisasi untuk ditunjukkan pekerja dan dipertimbangkan sesuai dalam pekerjaan tertentu.

C. KESIMPULAN

Kepribadian adalah salah satu karakteristik, etika, moral, yang dimiliki oleh setiap individu dimana sifat dan kepribadian yang dimilikinya akan mempengaruhi maju mundurnya suatu organisasi. Kepribadian muncul dari penelitian empiris dan sistematis. Sebagai contoh, kita mungkin tertarik untuk mengetahui tentang dimensi atau *trait* (seperti *ekstroversi*) yang esensial dalam kepribadian. Dengan mengumpulkan data observasi tentang *trait* dari banyak orang, kita bisa melihat *trait* mana yang sangat mendasar, dan *trait* mana yang kurang mendasar, tidak jelas, atau tidak penting. Kita dapat mengumpulkan banyak data sistematis dari banyak orang dan terus memperbaiki kesimpulan kita ketika data yang baru terkumpul.

Pada dasarnya emosi manusia bisa dibagi menjadi dua kategori umum jika dilihat dari dampak yang ditimbulkannya.

Kategori pertama adalah emosi positif atau biasa disebut dengan afek positif. Emosi positif memberikan dampak yang menyenangkan dan menenangkan. Macam dari emosi positif ini seperti tenang, santai, rileks, gembira, lucu, haru, dan senang. Ketika kita merasakan emosi positif ini, kita pun akan merasakan keadaan psikologis yang positif. Kategori kedua adalah emosi negatif atau afek negatif. Ketika kita merasakan emosi negatif ini maka dampak yang kita rasakan adalah negatif, tidak menyenangkan dan menyusahkan. Macam dari emosi negatif diantaranya sedih, kecewa, putus asa, depresi, tidak berdaya, frustrasi, marah, dendam, dan masih banyak lagi.

TEST

1. Manakah pengertian kepribadian yang benar menurut Robbins dan Judge ?
 - a. Kepribadian adalah organisasi dinamis dari system psikologis dalam diri individu yang menentukan penyesuaian uniknya pada lingkungannya.
 - b. Kepribadian adalah suatu keseluruhan yang terorganisasi, apabila tidak, individu itu tidak mempunyai arti.
 - c. Kepribadian adalah seperangkat karakteristik yang relatif mantab, kecenderungan dan perangai yang sebagian besar dibentuk oleh faktor keturunan dan oleh faktor-faktor sosial, kebudayaan, dn lingkungan.
 - d. Kepribadian mempunyai berbagai segi yang dangkal, seperti sikip untuk menjadi pemimpin tim, dan inti yang lebih dalam.
 - e. Kepribadian adalah humanistis atau berpusat pada orang.
2. Manakah dibawah ini yang yang termasuk faktor pembentukan kepribadian ?
 - a. Faktor Keturunan
 - b. Faktor Lingkungan alam
 - c. Faktor kelompok manusia
 - d. Faktor sosial
 - e. Semua benar
3. Apakah alasan penting mengapa manjer perlu mengetahui cara menilai kepribadian ?
 - a. karena penelitian menunjukkan bahwa tes-tes kepribadian sangat berguna dalam membuat keputusan perekrutan
 - b. Karena Manajer di anggap sebagai atasan
 - c. Karena tidak semua orang sama sifatnya
 - d. Karena pengambilan keputusan ada di tangan manajer
 - e. Karena Kepribadian tidak termasuk indikator penting dalam suatu organisasi
4. Manakah pernyataan dibawah ini yang termasuk sifat-sifat kepribadian?
 - a. Ketulusan
 - b. Rendah hati
 - c. Kesetiaan
 - d. Kepercayaan diri
 - e. Semua benar

5. Terdapat tiga cara untuk menilai kepribadian, manakah pernyataan yang tepat dibawah ini ?
 - a. Survei mandiri
 - b. Survey peringkat oleh pengamat
 - c. Ukuran proyeksi
 - d. Evaluasi inti
 - e. A,B,C semuanya benar
6. Bagaimana seorang manajer menggunakan pengetahuan mengenai ekspresi wajah dan emosi untuk belajar mengenai bagaimana perasaan seorang karyawan mengenai tempat kerja atau proses?
 - a. Menggunakan cara memahami dari hati ke hati
 - b. Menggunakan cara memahami dengan bahasa tubuhnya
 - c. Memahaminya dengan cara kerja emosionalnya
 - d. Memahami umpan-balik wajahnya
 - e. Memahami tingkat emosinya
7. Menurut Thoha kepribadian terdiri dari tiga subsistem yaitu:
 - a. IQ, Id, Ego
 - b. Ego, emosi, Id
 - c. Id, Ego, Superego
 - d. Ego, IQ, Superego
 - e. Ego, Superego, Emosi
8. Emosi sebagai suatu keadaan yang terangsang dari organisme mencakup perubahan-perubahan yang disadari, yang mendalam sifatnya, dan perubahan perilaku. Pendapat di atas menurut Chaplin dalam buku?
 - a. Stephen P. Robbins (2009)
 - b. Stephen P. Robbins (2011)
 - c. Safaria dan Eka Saputra (2009)
 - d. Winardi (2004)
 - e. Masganti (2010)
9. Berikut ini yang termasuk tipe emosi adalah...
 - a. Emosi membangkitkan evaluasi global bahwa sesuatu adalah baik atau buruk, bermanfaat atau berbahaya, didekati atau dihindari.
 - b. semua emosi menghasilkan beberapa tingkat penggiatan.
 - c. suatu situasi dimana pekerja menyatakan secara organisasional emosi yang diharapkan selama transaksi interpersonal di pekerjaan

- d. A dan B Benar
 - e. A, B, dan C Benar
10. Dimensi Emosi menurut Robbins dalam buku Wibowo yaitu:
- a. Tipe Emosi, *Emotional Labor*
 - b. *Personality, Weather, Stress*
 - c. *Exercise, Age, Gender*
 - d. *Affective Events Theory* dan Kecerdasan Emosional
 - e. *Variety, Intensity, Frequency and Duration*

KUNCI JAWABAN

- 1. A
- 2. E
- 3. A
- 4. E
- 5. E
- 6. B
- 7. C
- 8. C
- 9. D
- 10. E

BAB III

PERSEPSI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN INDIVIDU

A. PENDAHULUAN

Dalam memahami perilaku keorganisasian, penting bagi kita untuk mempelajari persepsi dan pengambilan keputusan individu. Menurut Robbins & Judge (2012:175) Persepsi (*perception*) adalah proses di mana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka. Namun apa yang diterima seseorang pada dasarnya bisa berbeda dari realitas objektif.

Menurut Salusu dalam buku Mesiono (2014: 153) mengemukakan pengambilan keputusan itu ialah proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi. Pengambilan keputusan adalah suatu proses untuk menentukan satu pilihan dari beberapa hal untuk menentukan satu pilihan dari beberapa alternatif sebagai upaya untuk memecahkan suatu masalah yang dihadapi, yang tentunya memiliki risiko.

Menurut penelitian Joseph persepsi berpengaruh secara parsial terhadap Keputusan Pembelian Konsumen. Motivasi, Persepsi, Kualitas Layanan dan Promosi berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun secara simultan terhadap Keputusan Pembelian Konsumen. Pengaruh yang signifikan ini juga disebabkan oleh dalam keadaan yang sama, persepsi seseorang terhadap suatu produk dapat berbeda-beda, hal ini disebabkan oleh adanya proses seleksi terhadap berbagai stimulus yang ada. Pada hakekatnya persepsi akan berhubungan dengan perilaku seseorang dalam mengambil keputusan terhadap apa yang dikehendaki. Salah satu cara untuk mengetahui perilaku konsumen adalah dengan menganalisis persepsi konsumen terhadap produk.

Dengan persepsi konsumen kita dapat mengetahui hal-hal apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, kesempatan, atau ancaman bagi produknya. Interpretasi seseorang mengenai lingkungan tersebut akan sangat berpengaruh pada perilaku yang pada akhirnya menentukan faktor-faktor yang dipandang sebagai motivasional atau dorongan untuk melakukan sesuatu. Dengan

memahami sedikit pengertian mengenai persepsi dan pengambilan keputusan individual dan penelitian tentang persepsi dan pengaruhnya terhadap keputusan individu di atas, maka kita dapat mengetahui pentingnya memahami kedua hal tersebut.

Setiap individu dalam organisasi tentunya memiliki perbedaan perilaku. Karena itu jika kita ingin memahami perilaku organisasi maka kita juga harus memahami perbedaan persepsi dan kepribadian dari individu-individu yang ada dalam organisasi tersebut. Karena organisasi terdiri dari berbagai individu yang memiliki kepribadian yang berbeda-beda, dan kepentingan yang berbeda-beda pula, pemahaman akan perilaku individual dan perbedaan-perbedaannya dapat membantu membuat organisasi itu semakin solid sehingga akan lebih mudah mencapai tujuannya. Oleh karena itu, pembahasan persepsi dan Pengambilan Keputusan Individu sangat relevan dalam upaya memahami perilaku keorganisasian.

B. PEMBAHASAN

1. Persepsi

a. Pengertian Persepsi

Kreitner & Kinicki (2007: 207) mengatakan bahwa *Perception is a cognitive process that enables us to interpret and understand our surroundings. recognition of objects in one of this process is major functions.* Persepsi adalah merupakan proses kognitif yang memungkinkan kita menginterpretasikan dan memahami sekitar kita. Dikatakan pula sebagai proses menginterpretasikan suatu lingkungan. Orang harus mengenal objek untuk berinteraksi sepenuhnya dengan lingkungan mereka. Ivancevich, dkk (2006: 116) mendefenisikan bahwa persepsi adalah proses kognitif di mana seorang individu memilih, mengorganisasikan, dan memberikan arti kepada stimulus lingkungan. Sedangkan Nord dalam Winardi (2004: 203) Mendefenisikan persepsi merupakan proses kognitif di mana seorang individu memberikan arti kepada lingkungan. Mengingat bahwa masing-masing orang memberi artinya sendiri terhadap stimuli, maka dapat dikatakan bahwa individu-individu yang berbeda, "melihat" hal sama dengan cara-cara yang berbeda

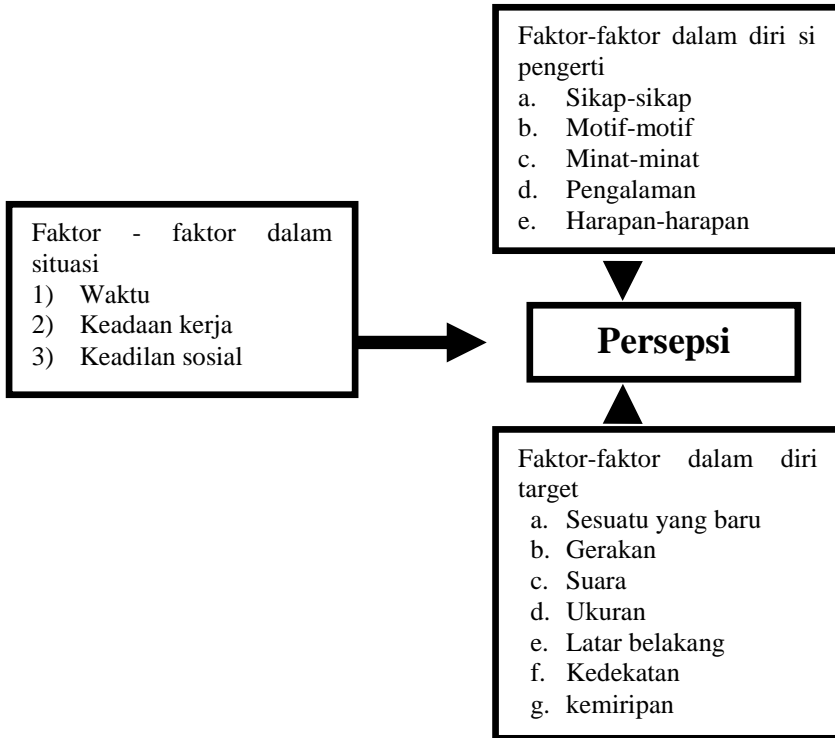
Menurut Suhendi & Anggara (2012: 67) Persepsi diartikan sebagai proses pemahaman ataupun pemberian makna atas suatu informasi terhadap ataupun pemberian makna atas suatu informasi terhadap stimulus. Stimulus diperoleh dari proses penginderaan terhadap objek, peristiwa, atau hubungan-hubungan

antargejala yang selanjutnya diproses oleh otak. Sementara itu Persepsi (*perception*) menurut Robbins & Judge (2012: 175) adalah proses di mana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka. Namun apa yang diterima seseorang pada dasarnya bisa berbeda dari realitas objektif.

Dalam Penelitian Joseph (2013: 2) Persepsi adalah proses yang dilalui orang dalam memilih, mengorganisasikan dan menginterpretasikan informasi guna membentuk gambaran yang berarti mengenai dunia seseorang yang termotivasi siap untuk bertindak. Bagaimana orang tersebut bertindak dipengaruhi oleh persepsinya mengenai situasi. Dari pengertian para ahli diatas, kami menyimpulkan bahwa persepsi merupakan keadaan penggabungan dari individu terhadap stimulus yang diterimanya. Apa yang ada dalam diri individu, pikiran, perasaan, pengalaman-pengalaman individu akan ikut aktif berpengaruh dalam proses persepsi. Proses kognisi dimulai dari persepsi. Melalui persepsilah manusia memandang dunianya.

b. Faktor-faktor yang Memengaruhi Persepsi

Menurut Robbins dan Judge (2012:175) Ketika seseorang individu melihat sebuah target dan berusaha untuk menginterpretasikan apa yang ia lihat, interpretasi itu sangat di pengaruhi oleh berbagai karekteristik pribadi dari pembuat persepsi individual tersebut. karekteristik pribadi yang mempengaruhi persepsi meliputi sikap, keperibadian, motif, minat, pengalaman masa lalu, dan harapan-harapan seseorang. Karekteristik target yang diobservasikan bisa mempengaruhi apa yang diartikan individu yang bersuara keras cenderung di perhatikan dalam sebuah kelompok di bandingkan individu yang diam. Begitu pula dengan individu yang luar biasa menarik atau tidak menarik. Oleh karena target tidak di libatkan secara khusus, hubungan sebuah target dengan latar belakang juga mempengaruhi persepsi, seperti halnya kecenderungan kita untuk mengelompokkan hal-hal yang dekat dan hal-hal yang mirip.



Gambar 3.1 Faktor Mempengaruhi Persepsi

Sumber: Stephen Robbins dan Judge, *Organizational Behavior*, (2012:176)

Gambar tersebut menunjukkan bahwa persepsi dibentuk oleh tiga faktor, yaitu: (1) *Perceiver*, orang yang memberikan persepsi, (2) target, orang atau objek yang menjadi sasaran persepsi, dan (3) situasi, keadaan pada saat persepsi dilakukan. Faktor pelaku persepsi mengandung komponen: (a) Sikap-sikap, (b) Motif-motif, (c) Minat-minat, (d) Pengalaman, (e) Harapan-harapan. Pelaku persepsi disini adalah penafsiran seorang individu pada suatu objek yang dilihatnya akan sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadinya sendiri, diantaranya sikap, motif, minat, pengalaman, dan harapan.

Kebutuhan atau motif yang tidak dipenuhi akan merangsang individu dan mempunyai pengaruh yang kuat pada persepsi mereka. Contohnya seperti seorang tukang rias akan lebih memperhatikan kesempurnaan riasan orang daripada seorang tukang masak, seorang yang disibukkan dengan masalah pribadi akan sulit mencurahkan perhatian untuk orang lain. Hal ini

menunjukkan bahwa kita dipengaruhi oleh kepentingan/minat kita. Sama halnya dengan ketertarikan kita untuk memperhatikan hal-hal baru, dan persepsi kita mengenai orang-orang tanpa memperdulikan ciri-ciri mereka yang sebenarnya.

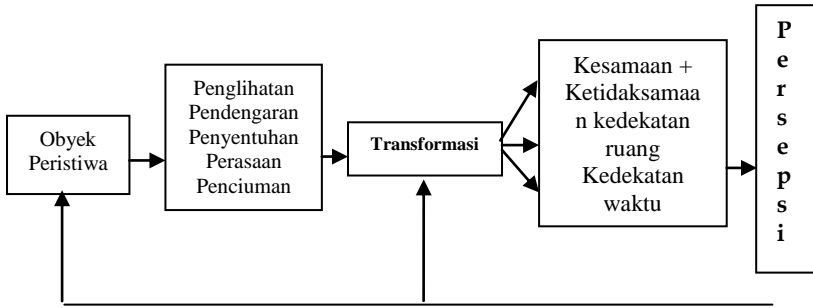
Faktor target mengandung komponen: (a) sesuatu yang baru, (b) gerakan, (c) suara, (d) ukuran, (f) latar belakang, (g) kedekatan (h) kemiripan. Dari target ini akan membentuk cara kita memandangnya. Misalnya saja suatu gambar dapat dilihat dari berbagai sudut pandang oleh orang yang berbeda. Selain itu, objek yang berdekatan akan dipersepsikan secara bersama-sama pula. Faktor Situasi mengandung komponen: (a) waktu, (b) keadaan kerja, (c) keadilan sosial. Faktor dalam situasi juga berpengaruh bagi persepsi kita. Misalnya saja, seorang wanita yang berparas lumayan mungkin tidak akan terlihat oleh laki-laki bila ia berada di mall, namun jika ia berada di pasar, kemungkinannya sangat besar bahwa para lelaki akan memandangnya.

c. **Pengelompokan Persepsi**

Jika informasi berasal dari suatu situasi yang telah diketahui oleh seorang, maka informasi yang datang tersebut akan mempengaruhi cara seseorang mengorganisasikan persepsinya. Hasil pengorganisa-sian persepsinya mengenai sesuatu informasi dapat berupa pengertian tentang sesuatu obyek tersebut. Menurut Thoha (2011: 157) Pengorganisasian persepsi itu meliputi tiga hal berikut ini:

- a. Kesamaan dan ketidaksamaan
Sesuatu obyek yang mempunyai kesamaan dan ketidaksamaan ciri, akan diperepsi sebagai suatu obyek yang berhubungan dan ketidakhubungan. Artinya obyek yang mempunyai ciri yang sama diperepsikan ada hubungannya, sedangkan obyek yang mempunyai ciri tidak sama adalah terpisah.
- b. Kedekatan dalam ruang
Obyek atau peristiwa yang dilihat oleh orang karena adanya kedekatan dalam ruang tertentu, akan dengan mudah diartikan sebagai obyek atau peristiwa yang ada hubungannya.
- c. Kedekatan dalam waktu
Obyek atau peristiwa juga dilihat sebagai hal yang mempunyai hubungan karena adanya kedekatan atau kesamaan dalam waktu.

Demikianlah ketiga hal di atas merupakan proses pengorganisasian persepsi. Setiap obyek yang diketahui adanya kesamaan dan ketidaksamaan, kedekatan dalam ruang, dan kedekatan dalam waktu, maka akan diorganisasikan sedemikian rupa sehingga menciptakan suatu persepsi tertentu.



Gambar 3.2 Proses Organisasi Persepsi
Sumber: Miftah Thoha, Perilaku Organisasi, (2011:160)

d. Kesalahan Persepsi

Apabila seseorang melihat orang lain maka persepsinya terhadap orang tersebut mungkin saja salah atau keliru. Dalam hal demikian telah terjadi kesalahan persepsi. Kemungkinan kesalahan yang dapat terjadi menurut para pakar bentuknya sangat beragam. Pendapat mereka mengandung persamaan, namun terdapat pula perbedaan, sehingga secara keseluruhan dapat saling melengkapi. Kesalahan persepsi menurut Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2014: 67) dapat berupa: *Fundamental attribution error, Halo effect, Similar-to-me effect, selective perception, dan First-impression error.*

McShane dan Von Glinow dalam Wibowo (2014: 67) menunjukan kesalahan persepsi sebagai: *Halo Effect, Primacy effect, Recency effect, dan False-convex effect.* Sementara itu, Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2014: 68) mengemukakan kesalahan persepsi biasa ditemukan dalam bentuk: *Halo, Leniency, central tendency, Recency Effect, dan Contrast effect.* Di bawah ini adalah pembahasan secara bertahap kemungkinan bentuk kesalahan dalam persepsi kita terhadap seseorang menurut Wibowo (2014:67):

a. *Fundamental Attribution Error*

Merupakan kesalahan persepsi karena kecenderungan kita menghubungkan tindakan orang lain pada sebab internal seperti sifatnya, sementara untuk sebagian besar mengabaikan faktor eksternal yang mungkin juga memengaruhi perilaku. Dengan demikian, kita cenderung berasumsi bahwa perilaku orang lain ditentukan oleh cara, sifat dan watak mereka. Kebanyakan di antara kita mengasumsi bahwa seseorang yang datang terlambat di tempat pekerjaan adalah karena dia malas, daripada karena mengalami kemacetan lalu lintas.

b. *Halo Effect*

Merupakan kesalahan persepsi karena kesan umum kita tentang orang biasanya didasarkan pada satu karakteristik yang ditentukan sebelumnya, sehingga mewarnai persepsi kita terhadap karakteristik lain dari orang tersebut. Terjadi karena seorang penilai membentuk kesan menyeluruh tentang sesuatu objek dan kemudian menggunakan kesan tersebut membias penilaian tentang sesuatu objek. Menurut Sofyandi & Garniwa (2007:71) Bila kita menarik suatu kesan umum mengenai seorang individu berdasarkan suatu karakteristik tunggal, seperti misalnya, kecerdasan, dapat bergaul, atau penampilan, berlangsunglah di sini suatu efek halo.

c. *Similar-to-me Effect*

Kecenderungan orang merasa atau menganggap enteng atau ringan orang lain yang diyakini sama dengan dirinya dalam setiap cara yang berbeda. Sebaliknya, bisa terjadi karena kecenderungan orang merasa lebih menyukai orang lain yang seperti mereka daripada mereka yang tidak sama. Apabila atasan menilai bawahan, maka semakin sama bawahan, semakin tinggi penilaian yang diberikan oleh atasan. Kecenderungan ini terjadi pula pada beberapa dimensi kesamaan yang berbeda seperti kesamaan dalam nilai kerja dan kebiasaan, kesamaan keyakinan tentang cara yang harus dilakukan dalam pekerjaan, dan kesamaan yang berkaitan dengan variabel demografis seperti umur, ras, gender, dan pengalaman kerja.

a. *Selective Perception*

Kecenderungan memfokus pada beberapa aspek lingkungan sementara itu mengabaikan lainnya. Apabila kita bekerja dalam lingkungan yang kompleks di mana banyak pendorong yang meminta perhatian kita, adalah masuk akal bahwa kita cenderung menjadi selektif, mempersempit bidang persepsi kita. Hal ini menimbulkan bias karena kita membatasi perhatian kita pada beberapa pendorong dan meningkatkan perhatian kita pada pendorong lainnya.

b. *First-impression Error*

Kecenderungan mendasarkan pertimbangan kita tentang orang lain pada kesan kita sebelumnya tentang mereka. Sering kali cara kita mempertimbangkan seseorang tidak didasarkan semata pada seberapa baik orang tersebut kinerjanya sekarang, tetapi pada pertimbangan awal kita terhadap individu tersebut. Kesan awal kita membimbing kesan kita berikutnya, kita telah menjadi korban *first empreion error*. Tugas manajerial menentukan secara akurat

kinerja orang lain adalah penting. Ketika kinerja bawahan membaik, maka perlu untuk dikenal. Tetapi sering kali terjadi evaluasi sekarang didasarkan pada kesan pertama yang buruk.

c. *Primacy Effect*

Merupakan kesalahan persepsi di mana kita secara cepat membentuk opini tentang orang atas dasar informasi pertama yang kita terima tentang mereka. Persepsi organisasi dan interpersasi cepat terjadi karena kita perlu mengerti tentang dunia sekitar kita. Masalahnya adalah bahwa kesan pertama, terutama kesan pertama negatif, sulit untuk mengubah. Setelah mengategorikan seseorang, kita cenderung memilih informasi yang mendukung kesan pertama kita dan membuang informasi yang berlawanan dengan kesan tadi. *Primacy effect* ini sebenarnya mirip dengan *First-impression error*.

a. *Recency Effect*

Merupakan kesalahan persepsi di mana informasi yang paling baru mendominasi persepsi kita terhadap orang lain. Bisa persepsi ini paling umum terjadi ketika orang, terutama yang pengalamannya terbatas, melakukan evaluasi yang menyangkut informasi yang kompleks. Merupakan kecenderungan untuk mengingat informasi yang baru terjadi. Apabila informasi yang baru adalah negatif, orang atau objek dievaluasi secara negatif.

b. *False-consensus Effect*

Merupakan kesalahan persepsi di mana kita memperkirakan lebih tinggi terhadap orang lain yang mempunyai keyakinan dan karakteristik sama dengan kita. Pekerja yang berfikir untuk keluar dari pekerjaan berkeyakinan bahwa sebagian besar rekan kerjanya juga berfikir untuk keluar juga.

c. *Lineancy Effect*

Merupakan karakteristik personal yang mengarahkan individu untuk secara konsisten mengevaluasi orang atau objek lain dalam cara sangat positif. Karenanya dapat terjadi menilai tinggi seorang profesor pada semua dimensi kinerja tanpa memandang kinerja aktualnya. Penilai yang membenci mengatakan masalah negatif tentang orang lain. Karenanya kita perlu berusaha jujur dan realistis ketika mengevaluasi orang lain.

d. *Central Tendency Effect*

Merupakan kecenderungan menghindari semua pertimbangan ekstrem dan menilai orang atau objek sebagai

rata-rata atau netral. Karenanya yang terjadi adalah menilai profesor rata-rata pada semua dimensi kinerja tanpa memandang kinerja aktualnya. Adalah wajar untuk memberikan umpan balik berupa informasi baik positif maupun negatif.

e. *Contrast Effect*

Merupakan kecenderungan mengevaluasi orang atau objek dengan membandingkan mereka dengan karakteristik orang atau objek yang baru saja diamati. Menilai seorang profesor yang baik sebagai rata-rata karena kita membandingkan kinerjanya dengan tiga profesor terbaik yang kita miliki dalam perguruan tinggi. Hal tersebut terjadi karena kita baru mengikuti kuliah dari ketiga profesor yang unggul. Karenanya penting untuk mengevaluasi pekerja terhadap standar daripada memori kita tentang orang terbaik atau terburuk dalam pekerjaan tertentu. Menurut Sofyandi & Garniwa (2007 :72) efek kontras adalah evaluasi dari karakteristik-karakteristik seseorang yang dipengaruhi oleh perbandingan-perbandingan dengan orang-orang lain yang baru saja dijumpai yang berperingkat lebih tinggi atau lebih rendah pada karakteristik-karakteristik yang sama.

e. Memperbaiki Persepsi

Sebagaimana kita bahas sebelumnya, selain persepsi dapat mempengaruhi perilaku, dapat juga terjadi persepsi mengalami penyimpangan dalam berbagai macam bentuk. Oleh karena itu, seorang manajer harus mampu mengurangi kemungkinan terjadinya penyimpangan. Di bawah ini beberapa pedoman menurut Badeni (2013:59) yang dapat dipakai untuk mengatasi hal tersebut.

- 1) Menyadari kapan faktor *perceptual* dapat memengaruhi persepsi seseorang. Misalnya, ketika kita menyampaikan suatu ide baru, kita harus sadar bahwa hal yang baru dapat memengaruhi persepsi orang tersebut bahwa hal itu sesuatu yang terbaik. Untuk itu, kita harus mencoba memengaruhi supaya hal baru tersebut tidak memengaruhi persepsinya. Contoh lain, ketika kita menugasi seseorang dengan tugas tertentu, seperti memimpin suatu kelompok.
- 2) *Menyadari motif* (misalnya motif kuasa, afiliasi, dan lainnya) dapat berpengaruh terhadap persepsi tentang peran memimpin. Cara yang dilakukan adalah dengan menjelaskan perannya secara eksplisit.

- 3) *Mencari informasi lain* untuk mengonfirmasi yang kita tangkap. Misalnya, ketika kita mendapat kesan bahwa seseorang adalah orang baik, kita dapat mengkonfirmasikannya dengan mencoba meminta bagaimana pendapat orang lain terhadap orang tersebut.
- 4) *Empati* yaitu usaha untuk melihat suatu situasi sebagaimana dipersepsi orang lain sebab setiap orang dapat mendefinisikan sesuatu yang sama secara berbeda.
- 5) Meluruskan persepsi seseorang melalui *meminta umpan balik* ketika mereka memersepsi suatu situasi yang menyimpang.
- 6) *Menghindari penyimpangan-penyimpangan yang umum terjadi* seperti *stereotype*, *hallo effect*, dan lain-lain.
- 7) Menghindari terjadi pengatribusian yang salah dengan cara *menganalisis beberapa faktor yang dapat mengakibatkan kesalahan* dalam pengatribusian.

2. Pengambilan Keputusan

a. Pengertian Pengambilan Keputusan

Setiap pemimpin pasti bertanggung jawab terhadap masa depan organisasinya. Untuk itu tujuan yang telah ditetapkan harus dapat tercapai dengan berbagai aktivitas dan kebijakan. Salah satu yang harus dilakukan pemimpin dalam rangka pencapaian tujuan organisasi adalah pengambilan keputusan. Untuk memberikan pemahaman tentang pengambilan keputusan, terlebih dahulu dikemukakan pengertian pengambilan keputusan.

Menurut Robins dalam Mesiono (2014: 153) *decision making is a process in which one chooses between two or more alternatives*. Pendapat ini menegaskan bahwa pengambilan keputusan sebagai proses memilih satu pilihan di antara dua atau lebih alternatif. Pengambilan keputusan adalah menetapkan pilihan atau alternatif secara nalar dan menghindari diri dari pilihan yang tidak rasional, tanpa alasan atau data yang kurang akurat.

Sedangkan menurut Rivai & Mulyadi, Pengambilan keputusan adalah seperangkat langkah yang diambil individu atau kelompok dalam memecahkan masalah. Pengambilan keputusan terjadi sebagai reaksi terhadap suatu masalah. Dengan begitu jelaslah bahwa pengambilan keputusan merupakan hal yang penting untuk dilakukan dalam hubungannya dengan organisasi.

b. Proses Pembuatan Keputusan yang Rasional

Menurut Rivai & Mulyadi (2012: 256) Teori pengambilan keputusan klasik berasumsi bahwa keputusan harus dengan sepenuhnya rasional. Proses pengambilan keputusan sebagai

berikut: (1) Suatu masalah dikenali, (2) Tujuan & sasaran hasil dibentuk/mapan, (3) Semua alternatif yang mungkin dihasilkan, (4) Konsekuensi dari tiap alternatif dipertimbangkan, (5) semua alternatif dievaluasi, (6) Alternatif yang terbaik adalah satu yang memaksimalkan sasaran hasil dan tujuan, (7) Akhirnya, keputusan diterapkan dan dievaluasi. Sedangkan Ivancevich, dkk (2006: 161) mengemukakan ada 9 proses pengambilan keputusan rasional yaitu: (1) Penetapan Target dan Tujuan Spesifik serta Pengukuran Hasil. (2) Identifikasi dan Definisi Masalah, (3) Penetapan Prioritas, (4) Mempertimbangkan Penyebab Masalah, (5) Pengembangan Solusi Alternatif, (6) Evaluasi Terhadap Seluruh Alternatif Solusi, (7) Memilih Solusi, (8) Implementasi, (9) Tindak Lanjut.

Pendapat diatas sejalan dengan Robbins & Judge (2012: 189) yang berfikir bahwa pembuat keputusan yang paling baik adalah yang rasional. Artinya, pembuat keputusan tersebut membuat pilihan-pilihan yang konsisten dan memaksimalkan nilai dalam batasan-batasan tertentu. Menurut Robbins & Judge (2012: 189) Pilihan-pilihan ini dibuat dengan mengikuti enam langkah dari model pembuatan keputusan yang rasional. Selain itu, ada asumsi-asumsi tertentu yang mendasari model ini. Enam langkah dalam model pembuatan keputusan yang rasional Menurut Robbins & Judge (2012: 189) adalah sebagai berikut:

- a. Model ini dimulai dengan *mendefinisikan masalahnya*. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, sebuah masalah ada ketika terdapat ketidaksesuaian antara keadaan yang ada dan keadaan perkara yang diinginkan.
- b. Setelah seorang pembuat keputusan mendefinisikan masalahnya, ia harus *mengidentifikasi kriteria keputusan* yang penting dalam menyelesaikan masalah tersebut. Dalam langkah ini, pembuatan keputusan menentukan apa yang relevan dalam membuat keputusan. Langkah ini memproses berbagai minat, nilai, dan pilihan pribadi yang serupa dari si pembuat keputusan. Pengidentifikasi kriteria tersebut penting karena apa yang dianggap relevan oleh seorang individu belum tentu demikian bagi individu lain. Selain itu, ingatlah bahwa faktor-faktor yang tidak diidentifikasi dalam langkah ini dianggap tidak relevan dengan si pembuat keputusan.
- c. Semua kriteria yang diidentifikasi jarang sekali memiliki tingkat kepentingan yang sama. Jadi, langkah ketiga mengharuskan pembuat keputusan untuk *menimbang kriteria yang telah diidentifikasi sebelumnya* guna memberi mereka prioritas yang tepat dalam keputusan tersebut.

- d. Langkah keempat mengharuskan pembuat keputusan *membuat berbagai alternatif yang* dapat berhasil dal menyelesaikan masalah tersebut. Tidak ada usaha yang dikerahkan dalam langkah ini untuk menilai alternatif-alternatif tersebut, hanya untuk menyebutkan mereka.
- e. Setelah alternatif-alternatif dibuat, pembuat keputusan harus menganalisis dan mengevaluasi setiap alternatif dengan seksama. Hal ini dilakukan dengan *menilai setiap alternatif dalam setiap kriteria*. Kelebihan dan kekurangan setiap alternatif menjadi jelas ketika alternatif tersebut dibandingkan dengan kriteria dan bobot yang diperoleh di langkah kedua dan ketiga.
- f. Langkah terakhir dalam model ini mengharuskan kita untuk *mempertahankan keputusan yang optimal*. Hal ini dilakukan dengan mengevaluasi setiap alternatif terhadap kriteria yang ditimbang dan memilih alternatif yang memiliki nilai total lebih tinggi.

Menurut Rivai & Mulyadi (2012: 238) Model pengambilan keputusan rasional didasarkan atas asumsi yaitu: (a) kejelasan masalah dan tidak mendua, (b) pilihan-pilihan diketahui yaitu semua kriteria dapat didefinisikan dan disadari konsekuensinya, (c) pilihan yang jelas yaitu kriteria dan alternatif dapat diperingatkan dan ditimbang akan arti pentingnya, (d) pilihan yang konstan, (e) tidak ada batasan waktu atau biaya, dan (f) pelunasan maksimal yaitu pengambilan keputusan rasional akan memilih alternatif yang menghasilkan nilai yang dirasakan paling tinggi.

c. Meningkatkan Kreativitas dalam Pembuatan Keputusan

Meskipun mengikuti langkah-langkah model pembuatan keputusan yang rasional sering kali bisa memperbaiki keputusan, pembuat keputusan yang rasional juga membutuhkan kretivitas, yaitu kemampuan menciptakan ide-ide baru dan bermanfaat. Ini adalah ide-ide yang berbeda dari apa yang telah dilakukan sebelumnya tetapi juga sesuai untuk masalah tersebut atau peluang yang dihadirkan. Mengapa kreativitas sangat penting dalam pembuatan keputusan? Kreativitas memungkinkan pembuat keputusan untuk menilai dan memahami masalah dengan lebih mendalam, termasuk melihat masalah-masalah yang tidak bisa dilihat oleh individu lain. Namun, nilai yang paling jelas dari kreativitas adalah dalam membantu pembuat keputusan mengidentifikasi semua alternatif yang mungkin, atau dalam mengidentifikasi alternatif-alternatif yang belum jelas.

a. Potensial yang Kreatif

Sebagian besar individu memiliki potensial kreatif yang bisa mereka gunakan ketika berhadapan dengan masalah

pembuatan keputusan. Tetapi untuk mengeluarkan potensi tersebut, mereka harus ke luar dari pola psikologis yang kita miliki dan belajar melihat semua masalah dalam cara-cara yang berbeda. Setiap individu memiliki kreativitas bawaan yang berbeda-beda, dan kreativitas yang luar biasa sangatlah langka. Sebuah penelitian mengenai kreativitas seumur hidup dari 461 pria dan wanita menyimpulkan bahwa ada kurang dari 1 persen yang mempunyai kreativitas yang luar biasa. Tetapi 10 persen sangat kreatif dan sekitar 60 persen agak kreatif. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar individu memiliki potensi menjadi kreatif, kita hanya perlu belajar melepaskannya.

b. Tiga Komponen Model Kreativitas

Expertise (keahlian), adalah dasar untuk setiap pekerjaan kreatif. Keahlian disini dapat berupa Kemampuan, pengetahuan, pengalaman, kecakapan. Misalnya, penulis, produser, dan sutradara film Quentin Tarantino menghabiskan masa mudanya dengan bekerja di sebuah toko penyewaan video, yang menambah pengetahuannya tentang film. *Creativity Skill* (Keterampilan berfikir kreatif). Hal ini mencakup karakteristik kepribadian yang berhubungan dengan kreativitas, kemampuan untuk menggunakan analogi, serta bakat untuk melihat sesuatu yang sudah lazim dari sudut pandang berbeda.

Task Motivation (motivasi tugas) adalah keinginan untuk mengerjakan sesuatu karena hal tersebut menarik, rumit, mengasyikkan, memuaskan, atau menantang secara pribadi. Komponen motivasional ini mengubah *potensial* kreativitas menjadi ide-ide kreatif yang *aktual*. Hal ini menentukan tingkat sampai mana individu sepenuhnya melibatkan keahlian dan keterampilan kreatif mereka. Jadi, individu yang kreatif sering kali mencintai pekerjaan mereka, sampai di sebuah titik mereka terlihat terobsesi.

d. Hubungan Persepsi Dengan Pengambilan Keputusan Individu

Individu akan mengambil keputusan ketika ia dihadapkan pada dua atau lebih alternatif. Oleh karena itu, pengambilan keputusan individu merupakan bagian penting dari perilaku organisasi. Tetapi cara individu mengambil keputusan dan kualitas pilihannya sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka. Pengambilan keputusan terjadi sebagai reaksi atas suatu masalah yang sedang dihadapi. Yaitu perbedaan antara situasi sekarang dengan situasi yang diinginkan, yang mengharuskan kita untuk

mempertimbangkan alternative-alternatif tindakan yang harus dilakukan untuk mengatasi atau menyelesaikan masalah tersebut.

Setiap keputusan membutuhkan kita untuk menginterpretasikan dan mengevaluasi informasi yang kita terima. Pada umumnya, kita menerima data dari berbagai sumber yang perlu kita saring, proses dan interpretasi. Data mana yang relevan bagi keputusan dan mana yang tidak? Persepsi kita akan menjawab pertanyaan itu. Kita juga perlu mengembangkan alternatif-alternatif dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahannya. Sekali lagi, proses perceptual kita akan mempengaruhi hasil akhir. Selama pengambilan keputusan, kesalahan perseptual sering kali muncul sehingga dapat membiaskan analisis dan kesimpulan.

Menurut Badeni (2013: 60) upaya pembuatan keputusan terjadi ketika seseorang menemui masalah. Suatu kesenjangan terjadi ketika antara seharusnya berbeda dengan kenyataan yang terjadi. Umpama kendaraan kita rusak sementara kita sangat tergantung dengannya ketika kita harus pergi ke kantor, kita memiliki masalah yang memerlukan pembuatan keputusan. Sayangnya tidak semua masalah tertata rapi seperti yang kita harapkan sehingga kita mudah mengambil keputusan. Sering kali sesuatu itu sudah menjadi masalah bagi kita tapi itu justru belum merupakan masalah bagi orang lain bahkan ia tenang-tenang saja dan puas saja dengan apa ia alami dan capai. Sehubungan dengan ini, kesadaran akan masalah yang dirasakan ada dan keputusan itu perlu dibuat juga suatu persoalan perseptual. Lebih-lebih lagi bahwa setiap keputusan memerlukan interpretasi dan penilaian informasi.

Data secara khusus diterima dari berbagai sumber dan perlu untuk disaring, diproses dan diinterpretasi. Data apa yang sesuai untuk mengambil keputusan dan data apa serta data mana yang tidak sesuai. Persepsi pembuat keputusan akan memberikan jawaban atas masalah yang dirasakan. Berbagai alternatif perlu dikembangkan dan kekuatan dan kelemahan masing-masing perlu disaring dan dievaluasi demi pembuatan keputusan, namun hasil sangat tergantung perseptual pembuatan keputusan. Dengan kata lain persepsi seseorang terhadap masalah yang dihadapi sangat mendasari keputusan yang dihasilkan.

C. KESIMPULAN

Persepsi adalah suatu proses yang ditempuh oleh setiap individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka. Ketika seorang individu melihat suatu sasaran dan berusaha

menginterpretasikan apa yang ia lihat, interpretasi itu sangat dipengaruhi oleh karakteristik dari pribadi individu yang melihat. Karakteristik pribadi yang mempengaruhi persepsi terdiri dari sikap, kepribadian, motif, kepentingan, pengalaman masa lalu, dan harapan.

Pengambilan keputusan adalah proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi. Proses yang dimaksud diatas untuk menemukan dan menyelesaikan masalah. Mengambil keputusan membutuhkan beberapa langkah-langkah yaitu: (1) Suatu masalah dikenali, (2) Tujuan & sasaran hasil dibentuk/mapan, (3) Semua alternatif yang mungkin dihasilkan, (4) Konsekuensi dari tiap alternatif dipertimbangkan, (5) semua alternatif dievaluasi, (6) Alternatif yang terbaik adalah satu yang memaksimalkan sasaran hasil dan tujuan, (7) Akhirnya, keputusan diterapkan dan dievaluasi.

Individu akan mengambil keputusan ketika ia dihadapkan pada dua atau lebih alternatif. Oleh karena itu, pengambilan keputusan individu merupakan bagian penting dari perilaku organisasi. Tetapi cara individu mengambil keputusan dan kualitas pilihanya sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka. Pada umumnya, kita menerima data dari berbagai sumber yang perlu kita saring, proses dan interpretasi. Data mana yang relevan bagi keputusan dan mana yang tidak? Persepsi kita akan menjawab pertanyaan itu. Proses perceptual kita akan mempengaruhi hasil akhir. Selama pengambilan keputusan, kesalahan perceptual sering kali muncul sehingga dapat membiaskan analisis dan kesimpulan.

TEST

1. Persepsi merupakan proses kognitif di mana seorang individu memberikan arti kepada lingkungan. Pernyataan di atas merupakan pengertian persepsi menurut?
 - a. Nord
 - b. Rivai & Mulyadi
 - c. Robbins & Judge
 - d. Kreitner & Kinicki
 - e. Fred Luthans
2. Manakah di bawah ini yang termasuk faktor yang mempengaruhi persepsi menurut Robbins dan Judge?
 - a. Perceiver
 - b. Tampilan
 - c. Biaya
 - d. Cuaca
 - e. semua salah
3. Apakah alasan, mengapa kreativitas sangat penting dalam pembuatan keputusan?
 - a. Karena kreatifitas menghasilkan masalah-masalah baru
 - b. Karena kreativitas memungkinkan pembuat keputusan untuk menilai dan memahami masalah dengan lebih mendalam, termasuk melihat masalah-masalah yang tidak bisa dilihat oleh individu lain.
 - c. Karena kreativitas memungkinkan adanya pengambilan keputusan
 - d. Karena setiap individu memiliki kreaivitas bawaan yang berbeda-beda, dan kreativitas yang luar biasa sangatlah langkah untuk mengambil keputusan
 - e. Karena dengan kreativitas akan membuat keputusan yang benar.
4. Menurut Robbins dan Judge salah satu faktor yang mempengaruhi persesi adalah faktor target, yang mana di dalam faktor tersebut terdapat beberapa komponen. Manakah di bawah ini komponen yang termasuk ke dalam faktor target?
 - a. (a) sesuatu yang baru, (b) gerakan, (c) suara, (d) ukuran, (f) latar belakang, (g) kedekatan (h) kemiripan.
 - b. (a) waktu, (b) keadaan kerja, (c) keadilan sosial.
 - c. (a) Sikap-sikap, (b) Motif-motif, (c) Minat-minat, (d) Pengalaman, (e) Harapan-harapan.
 - d. (a) waktu, (b) keadaan kerja, (c) suara, (d) ukuran, (f) latar belakang, (g) kedekatan (h) kemiripan.
 - e. a dan b benar.

5. Manakah di bawah ini yang merupakan Pengorganisasian persepsi menurut Thoha?
 - a. Kesamaan ruang
 - b. Kedekatan persepsi
 - c. Kesamaan dan ketidaksamaan
 - d. Kesamaan perilaku
6. *Fundamental attribution error, Halo effect, Similar-to-me effect, selective perception, dan First-impression error*, merupakan kesalahan persepsi menurut....
 - a. Kreitner dan Kinicki
 - b. McShane dan Von Glinow dalam Wibowo
 - c. Robbins dan Judge
 - d. Greenberg dan Baron
 - e. Fred Luthans
7. Manakah di bawah ini yang merupakan defenisi pengambilan keputusan menurut Rivai & Mulyadi?
 - a. *decision making is a process in which one chooses between two or more alternatives.*
 - b. Pengambilan keputusan adalah seperangkat langkah yang diambil individu atau kelompok dalam memecahkan masalah
 - c. Pengambilan keputusan adalah menetapkan pilihan atau alternatif secara nalar dan menghindari diri dari pilihan yang tidak rasional, tanpa alasan atau data yang kurang akurat
 - d. Pengambilan keputusan adalah menetapkan pilihan atau alternative
 - e. Tidak ada yang benar
8. Menurut Robbins terdapat enam langkah dalam model pembuatan keputusan yang rasional. Manakah di bawah ini yang termasuk langkah-langkah tersebut?
 - a. Menganalisis permasalahan
 - b. Memutuskan masalah semaksimal mungkin
 - c. Menimbang kriteria yang telah diidentifikasi sebelumnya
 - d. Memilih dan memilah solusi
 - e. Benar semua
9. Di bawah ini yang termasuk langkah-langkah pengambilan keputusan maksimal menurut Stephen P. Robbins adalah...
 - a. *Ascertain the need for a decision*
 - b. *Creativity Skill*
 - c. *Expertise*
 - d. *Task Motivation*
 - e. *Perception*

10. *Expertise, Creativity Skill* dan *Task Motivation* adalah termasuk dalam?
 - a. Tiga kesalan dalam persepsi
 - b. Tiga Proses pengambilan keputusan
 - c. Tiga komponen persepsi
 - d. Tiga langkah memperbaiki persepsi
 - e. Tiga Komponen Model Kreativitas

KUNCI JAWABAN

1. a. Nord
2. a. perceiver
3. b. Karena kreativitas memungkinkan pembuat keputusan untuk menilai dan memahami masalah dengan lebih mendalam, termasuk melihat masalah-masalah yang tidak bisa dilihat oleh individu lain.
4. a. (a) sesuatu yang baru, (b) gerakan, (c) suara, (d) ukuran, (f) latar belakang, (g) kedekatan (h) kemiripan.
5. c. Kesamaan dan ketidaksamaan
6. d. Greenberg dan Baron
7. b. Pengambilan keputusan adalah seperangkat langkah yang diambil individu atau kelompok dalam memecahkan masalah.
8. c. Menimbang kriteria yang telah diidentifikasi sebelumnya
9. a. Ascertain the need for a decision
10. e. Tiga Komponen Model Kreativitas

BAB IV

DASAR-DASAR PERILAKU KELOMPOK DAN MEMAHAMI TIM KERJA

A. PENDAHULUAN

Berbicara mengenai kelompok, mungkin sudah tidak asing lagi karena manusia selalu di hadapkan dengan manusia lain. Karenanya, dalam Al Qur'an Allah juga menjelaskan QS. AL Hujurat ayat 13. Artinya: *"hai manusia, sesungguhnya kami menciptakan kalian laki laki dan perempuan dan menjadikan kalian berbangsa dan bersuku suku untuk saling mengenal...."*

Dalam ayat tersebut dapat di pahami bahwasanya manusia adalah makhluk sosial yang kesehariannya selalu berinteraksi dengan manusia lain, membutuhkan pertolongan orang lain, tidak semuanya dapat di kerjakan sendiri dan selalu di bantu orang lain. Ini menunjukkan bahwa secara tidak sadar, antara individu satu dengan yang lain saling berintraksi, saling bekerja sama, saling bergotong royong dalam aktivitasnya. Sebagai makhluk sosial, manusia tidak bisa di pisahkan dari kelompok. Karena kelompok salah satu bagian dari kehidupan manusia apalagi dalam organisasi.

Thoha (2007: 80) mengungkapkan bahwa banyak teori yang mencoba mengembangkan adanya anggapan mengenai kelompok dari perkumpulan individu tertentu. Menurutnya, di sebut kelompok jika adanya kedekatan dari setiap individu tertentu yang bergabung dalam suatu wadah, daerah dan sebagainya. Benarkah seperti itu yang di katakan sebagai kelompok sebagaimana yang di maksudkan dalam kajian ini? Lalu mengapa bahasan mengenai dasar-dasar kelompok dan memahami kelompok atau tim ini perlu dikaji dalam kajian perilaku organisasi? Hal ini mengingat akan pentingnya kerjasama Tim/Kelompok yang di butuhkan dalam organisasi agar tercapai keefektifitasan tujuan organisasi.

B. PEMBAHASAN

1. Hakikat dan klasifikasi kelompok, Tahap Perkembangan Kelompok, Kondisi Eksternal Kelompok serta Sumber Daya Anggota Kelompok.

a. Hakikat dan klasifikasi kelompok

Greenberg dan Baron dalam buku wibowo (2014: 163) mendefinisikan kelompok sebagai kumpulan dari dua individu atau lebih yang berinteraksi yang menjaga pola hubungan yang stabil, berbagai tujuan bersama, dan merasakan diri mereka menjadi sebuah kelompok. Sedangkan menurut Rivai dan Mulyadi (2012: 191) menyebutkan bahwa kelompok adalah dua individu atau lebih yang berinteraksi dan saling bergantung untuk mencapai sasaran tertentu. Sudarmo (2000: 57), memberikan definisi kelompok sebagai dua orang atau lebih berkumpul dan berinteraksi serta saling tergantung untuk mencapai tujuan tertentu.

Sedangkan Indrawijaya (1989: 91), menyatakan bahwa dalam suatu kelompok terdapat pengaruh dari pelaku organisasi (kelompok) terhadap perilaku perorangan. Sebaliknya perilaku perorangan juga berpengaruh terhadap norma dan sistem nilai bersama yang biasanya menjadi perilaku kelompok. Dari beberapa pendapat ahli tersebut, maka dapat diambil inti dari definisi kelompok itu merupakan perkumpulan dari dua individu atau lebih yang saling berinteraksi yang mana dalam interaksi tersebut ada tujuan yang ingin dicapai.

Dua ahli tersebut mendefinisikan kelompok dengan adanya persamaan yaitu adanya tujuan atau sasaran yang akan dicapai dan juga adanya interaksi dari individu-individu. Berarti belum dikatakan kelompok jika tidak adanya interaksi antara individu satu dengan yang lain dan juga tidak adanya tujuan dari dua individu atau lebih. Meskipun setiap individu memiliki tujuan akan tetapi jika tujuan tersebut tidak di capai dengan individu lain, maka nama bukan kelompok. Karena pada dasarnya sebagaimana di kemukakan ahli tersebut bahwa kelompok adalah dua individu atau lebih yang berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama.

Kemudian Kreitner dan Kinicki dari pandangan Edgar Schein dalam Wibowo (2014: 164) menyebutkan tentang adanya perbedaan antara *group* (kelompok), *Crowd* (kerumunan), dan *organization* (organisasi). Kelompok dibatasi oleh kemungkinan saling berinteraksi dan saling peduli. Berdasarkan definisi ini sekumpulan orang saja belum bisa dikatakan kelompok karena mereka tidak saling berinteraksi meski mereka peduli satu sama lain. Misalnya kerumunan mahasiswa yang sedang

membaca pengumuman di mading, mereka tidak bisa dikatakan sebagai kelompok.

Seluruh organisasi apapun meski mereka berperasaan satu tapi karena mereka tidak semuanya berinteraksi dan tidak semua peduli satu dengan yang lain maka tidak bisa dikatakan sebagai kelompok. Tetapi tim kerja, lembaga informal lain diantara anggota organisasi jika mereka saling berinteraksi dan saling peduli maka sudah bisa di katakan sebagai kelompok. Jadi, antara kelompok, kerumunan, maupun organisasi memang pada hakikatnya berbeda, dilihat dari sudut perilaku maupun tujuannya.

Duncam dalam Sofyandi (2007: 126), mengemukakan ada empat ciri utama kelompok yaitu :

- a. *Common motive (s) leading to group interaction.* Anggota suatu kelompok paling tidak harus mempunyai satu tujuan bersama.
- b. *Members who are affected differently by their interacion.* Hubungan dalam suatu kelompok harus memberikan pengaruh kepada setiap anggotanya. Tingkat pengaruh tersebut diantara mereka dapat berbeda.
- c. *Group structure with diferent degress of status.* Dalam kelompok selalu ada perbedaan tingkat/status, kerana akan selalu ada pimpinan dan pengikut.
- d. *Standard norms and values.* Karena kelompok tebentuk untuk mencapai tujuan bersama, maka biasana pembentukannya disertai tingkah laku dan sistem nilai bersama. Anggota kelompok diharapkan mengikuti pola tersebut.

Banyak terdapat beberapa bentuk kelompok. Teori-teori yang mencoba melihat asal mula terbentuknya kelompok seperti yang diuraikan diatas menyatakan betapa banyaknya pola bentuk kelompok tersebut. Sosiolog dan psikolog yang mempelajari prilaku sosial dari orang-orang di dalam organisasi mengidentifikasi beberapa perbedaan dari tipe suatu kelompok. Dari perbedaan dan banyaknya bentuk kelompok tersebut, dapat kiranya berikut ini dikemukakan bentuk dari kelompok.

Kelompok Primer (Primary Group).

Thoha (2007: 85) menyebutkan, Orang yang pertama kali merumuskan dan menganalisa suatu kelompok primer ini adalah Charles H. Cooley. Didalam bukunya organisasi-organisasi sosial (social organizations), yang diterbitkan untuk pertama kalinya tahun 1909. Seringkali istilah kelompok kecil (small group) dan kelompok primer (primary group) dipakai silih berganti. Secara teknis ada bedanya. Suatu kelompok kecil dijumpai hanya untuk

dihubungkan dengan suatu kriteria ukuran jumlah anggota kelompoknya, yakni kecil.

Dan pada umumnya tidak diikuti dengan spesifikasi berupa jumlah yang tepat untuk kelompok kecil tersebut. Tetapi kriteria yang dapat diterima ialah bahwa kelompok tersebut haruslah sekecil mungkin untuk berhubungan dan berkomunikasi secara tatap muka. Suatu kelompok primer haruslah mempunyai suatu perasaan keakraban, kebersamaan, loyalitas, dan mempunyai tanggapan yang sama atas nilai dari para anggotanya. Semua kelompok primer adalah kelompok yang kecil ukurannya, tetapi tidak semua kelompok kecil adalah primer. Contoh dari kelompok primer ini adalah keluarga yang mana di dalamnya terdapat rasa kebersamaan, loyalitas dan sebagainya sebagaimana yang telah di paparkan oleh Charles tersebut.

Sedangkan menurut Rifai dan Mulyadi (2012: 194) yang mengklasifikasikan kelompok menjadi dua:

- a. Kelompok Formal. Kelompok formal adalah suatu kelompok yang sengaja dibentuk untuk melaksanakan suatu tugas tertentu. Anggota anggotanya biasanya diangkat oleh organisasi. Tetapi itu tidak harus seperti itu pada setiap kasus. Sejumlah orang yang ditetapkan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu merupakan bentuk dari kelompok formal ini. contohnya komite atau panitia, unit-unit kerja seperti unit bagian, laboratorium riset dan pengembangan, tim manajer, kelompok tukang pembersih, dan sebagainya.
- b. Kelompok Informal. Adapun kelompok informal adalah suatu kelompok yang tumbuh dari proses interaksi, daya tarik, dan kebutuhan-kebutuhan seseorang. Anggota kelompok tidak diatur dan diangkat, keanggotaan ditentukan oleh daya tarik bersama dari individu dan kelompok. Kelompok informal ini sering timbul berkembang dalam kelompok formal, karena adanya beberapa anggota yang secara tertentu mempunyai nilai-nilai yang sama yang perlu ditularkan sesama anggota lainnya. Kadangkala kelompok informal berkembang atau keluar dari organisasi formal.

Robbins dan Judge (2011: 310), menjelaskan bahwa kelompok formal berstruktur organisasi, dengan desain penugasan, dan penentuan tugas. dalam hal ini perilaku anggota yang terikat di dalamnya di tentukan dan di arahkan pada tujuan organisasi. Sedangkan dalam kelompok informal, terbentuk secara alamiah sebagai tanggapan dan atas kebutuhan akan adanya kontak sosial. Berdasarkan penjelasan Robbins dan Judge tersebut berarti perilaku dari anggota organisasi terikat oleh organisasi

karena semua penugasan dan wewenang telah di tentukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Lain halnya dengan kelompok informal yang lebih mengacu pada nilai nilai sosial individu tanpa adanya setruktural dari kelompok tersebut. Sebagai contoh, karyawan dalam suatu perusahaan keluar untuk makan siang bersama, mereka berkelompok pada jam istirahat atau mengikut sertakan dirinya dalam kegiatan secara spontan pada pekerjaan mereka. Sedangkan anggota dari depertemen atau lembaga yang makan siang misalnya bersama lembaga lain termasuk dalam kelompok formal. Perbedaan dari kelompok formal dan informal dapat dipahami bahwa kelompok informal, muncul secara spontan. Sedangkan formal terbentuk karena adanya otoritas keorganisasian.

Selain itu, Badeni (2013: 94) juga mengemukakan beberapa jenis kelompok selain dari yang telah disebutkan diatas yaitu:

- a. Kelompok komando dan kelompok tugas
Untuk mencapai keefektifitasan organisasi, tugas organisasi di bagi kedalam bentuk spesialisasi masing masing. Maksudnya setiap orang melakukan tugas yang berbeda-beda sesuai dengan spesialisasinya. Karenanya kelompok spesialisasi yang di pimpin oleh seorang komando disebut kelompok komando. Antara kelompok komando dan kelompok tugas, keduanya termasuk kedalam kelompok formal karena keduanya memiliki struktur yang jelas dalam mengkoordinir anggotanya.
- b. Kelompok kepentingan dan kelompok persahabata
Didalam anggota kelompok bisa jadi memiliki kepentingan atau minat yang sama. Adanya kepentingan yang sama mendorong mereka untuk membentuk kelompok kepentingan. Dengan demikian, kelompok ini termasuk kedalam kelompok informal karena tidak adanya kejelasan struktur mengenai apa yang di lakukan, siapa yang melakukan serta bagaimana cara melakukannya.

b. Tahap Perkembangan Kelompok

Ada lima tahap perkembangan kelompok menurut Robbins dan Judge (2011: 313), atau lebih dikenal dengan model lima tahap:

- a. Tahap pembentukan (*forming*): tahap pertama dalam perkembangan kelompok yang dicirikan oleh banyaknya ketidakpastian. Mengenai struktur, maksud dan tujuan, dan kepemimpinan kelompok. Pada tahap ini dicirikan oleh banyak ketidakpastian mengenai maksud, struktur, dan kepemimpinan kelompok. Para anggota melakukan uji coba untuk menemukan tipe-tipe perilaku apakah yang dapat

- diterima baik. Tahap ini selesai ketika para anggota telah mulai berfikir tentang diri mereka sendiri sebagai bagian dari kelompok.
- b. Tahap keributan (*storming*): tahap kedua dalam perkembangan kelompok yang dicirikan oleh konflik didalam kelompok, artinya para anggota menerima baik eksistensi kelompok, tetapi melawan adanya kendala-kendala yang dikenakan oleh kelompok terhadap individualitas. Tahap keributan adalah tahap komplik di dalam kelompok (intragrup).
 - c. Tahap penormaann (*norming*): tahap ketiga dalam perkembangan kelompok, dicirikan oleh hubungan akrab dan kekohesifan (ke saling tertarik) Tahap penormaann adalah tahap di mana berkembang hubungan yang akrab dan kelompok menunjukkan sifat kohesif (saling tarik). Sudah ada rasa memiliki identitas kelompok dan persahabatan yang kuat. Tahap ini selesai jika telah terbentuk struktur kelompok yang kokoh dan menyesuaikan harapan bersama atas apa yang disebut sebagai perilaku anggota yang benar.
 - d. Tahap pengerjaan (*performing*): tahap keempat dalam perkembangan kelompok, dimana kelompok tersebut sepenuhnya berfungsi dan diterima dengan baik.
 - e. Tahap penundaan (*adjourning*): tahap terakhir dalam perkembangan kelompok dengan ciri kepedulian untuk menyelesaikan kegiatan kegiatan, bukan melaksanakan tugas.
 - f. Model Alternatif
- Kelompok ini memiliki urutan tindakan (atau bukan tindakan) mereka sendiri. Adapun hal yang menjadi Penentu dari proses kelompok Menurut Gary Yukl (2007: 390), Proses kelompok di pengaruhi oleh beberapa karakteristik dari kelompok:

Besaran kelompok

Kelompok yang besar memungkinkan memiliki informasi yang lebih besar dan ragam perspektif yang lebih luas mengenai sebuah masalah, dan terdapat lebih banyak kesempatan untuk melibatkan semua pihak yang akan terpengaruh oleh sebuah keputusan.

Diferensial status

Berbedaan yang besar dalam status anggota dapat menghalangi pertukaran informasi dan evaluasi yang akurat dari suatu gagasan. Ide atau opini dari anggota yang berstatus tinggi memiliki pengaruh yang lebih banyak dan cenderung untuk dievaluasi secara lebih menguntungkan, bahkan ketika status mereka tidak relevan dengan masalah keputusan itu.

Kohesivitas

Jumlah rasa saling mengasihi antar anggota dan daya tarik terhadap kelompok merupakan penentu penting atas proses kelompok, tetapi kohesivitas yang tinggi dapat menjadi berkat campuran. Suatu kelompok yang kohesif yang memiliki nilai dan sikap yang serupa akan lebih mungkin sepakat terhadap sebuah keputusan, tetapi para anggota cenderung akan lebih cepat setuju tanpa evaluasi yang lengkap dan objektif atas beberapa alternatif.

Keragaman keanggotaan

Kelompok yang anggotanya beragam akan mungkin menjadi tidak terlalu kohesif karena orang cenderung untuk tidak menerima orang lain yang memiliki keyakinan, nilai dan tradisi yang berbeda.

Kematangan emosional

Kelompok yang memiliki kematangan emosionalnya rendah, cenderung untuk lebih memiliki perilaku yang berorientasi diri sendiri yang mengganggu (seperti: membuat komentar yang provokatif, melucu, dan membual) dan perilaku yang agresif (menginterupsi atau meneriaki anggota lainnya, mengancam atau menghina secara pribadi).

c. Kondisi Internal kelompok

Meliputi tujuan dan bagaimana cara untuk mencapai tujuan

- a. Struktur Organisasi: Ketentuan mengenai otoritas yang dimiliki setiap individu dalam organisasi
- b. Peraturan Formal: Ketentuan mengenai aturan, prosedur, serta kebijakan dalam organisasi
- c. Sumber daya organisasional: Sumber daya yang dimaksud berupa uang, waktu, bahan mentah, peralatan, yang dialokasikan organisasi pada kelompok
- d. Evaluasi kinerja dan sistem ganjaran
- e. Budaya organisasi: Standar anggota mengenai perilaku yang dapat diterima dengan baik dan yang tidak dapat diterima.

d. Sumber Daya Anggota Kelompok

Ada dua sumber daya yang berperan sangat penting pada anggota individu yaitu:

- a. Kemampuan: Terdapat hubungan antara kemampuan intelektual dengan relevansi terhadap tugas kinerja kelompok.

- b. Karakteristik kepribadian: Yaitu hubungan karakteristik kepribadian yang positif dalam budaya terhadap produktivitas, semangat dan kekohesipan kelompok.

e. Kinerja dan Kepuasan Kelompok

Miftah Thaha (2007: 80) mengemukakan bahwa kelompok di katakan produktif jika anggotanya memiliki keterampilan yang mendukung sumber daya. Ada beberapa variabel yang berhubungan dengan kinerja yaitu: persepsi peran, norma, status, ukuran kelompok, tugas kelompok, dan kekohesifan. Suatu kelompok diharapkan memiliki kepuasan yang lebih besar yang pekerjaannya meminimalkan intraksi individu yang statusnya lebih rendah dari mereka sendiri. Berdasarkan dengan pernyataan tersebut, Rasulullah saw pernah bersabda yang di riwayatkan oleh Abu Dawud: *“ dua orang adalah lebih baik dari seorang dan tiga orang lebih baik dari dua orang dan empat orang lebih baik dari tiga orang. Tetaplah kamu dalam jama’ah. Sesungguhnya Allah tidak akan mempersatukan umatku kecuali dalam petunjuk ”* (H.R.Abu Dawud).

f. Teori Pembentukan Kelompok

Sebagai makhluk sosial manusia tidak bisa dipisahkan dari kelompok. Kelompok merupakan bagian dari kehidupan manusia. Tiap hari manusia akan terlibat dalam aktivitas kelompok. Demikian pula kelompok merupakan bagian dari kehidupan organisasi. Teori pembentukan kelompok yang lebih komprehensif adalah suatu teori yang berasal dari George Homans di dalam buku Miftah Thaha, Teorinya berdasarkan pada aktivitas-aktivitas, interaksi-interaksi, dan sentimen-sentimen (perasaan atau emosi). Tiga elemen ini satu sama lain berhubungan secara langsung, dan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Semakin banyak aktivitas-aktivitas seseorang dilakukan dengan orang lain (shared), semakin beraneka interaksi interaksinya, dan juga semakin kuat tumbuhnya sentimen-sentimen mereka.
2. Semakin banyak interaksi-interaksi diantara orang-orang, maka semakin banyak kemungkinan aktivitas-aktivitas dan sentimen yang ditularkan (shared) pada orang lain.
3. Semakin banyak aktivitas dan sentimen yang ditularkan pada orang lain, dan semakin banyak sentimen seseorang dipahami oleh orang lain, maka semakin banyak kemungkinan ditularkannya aktivitas dan interaksi-interaksi.

Teori lain yang sekarang ini sedang mendapat perhatian betapa pentingnya didalam memahami terbentuknya kelompok,

ialah Teori pertukaran (exchange teori). Teori ini ada kesamaan fungsinya dengan teori motivasi dalam bekerja. Teori pertukaran kelompok berdasarkan atas interaksi dan susunan hadiah, biaya dan hasil. Suatu tingkat positif yang minim (hadiah lebih besar daripada biaya) dari suatu hasil harus ada, jikalau diinginkan terdapatnya daya tarik dan afiliasi. Teori lain dari pembentukan kelompok adalah didasarkan atas alasan-alasan praktis (practicalities of group formation). Contoh dari teori ini, antara lain karyawan-karyawan suatu organisasi mungkin dapat mengelompok disebabkan karena alasan ekonomi, keamanan atau alasan-alasan sosial.

Secara logis, karyawan-karyawan yang mendasarkan pertimbangan ekonomi bisa bekerja dalam suatu proyek karena dibayar untuk itu, atau mereka dapat bersama-sama di dalam serikat buruh karena mempunyai tuntutan yang sama tentang kenaikan upah. Untuk alasan keamanan, bersatunya kedalam suatu kelompok karena membuat dirinya satu front untuk menghadapi deskriminasi, pemecatan, perlakuan, sepihak, dan lain sebagainya. Demikian seterusnya alasan-alasan praktis ini membuat orang-orang dapat mengelompok dalam suatu grup.

Dari pemahaman beberapa teori pembentukan kelompok seperti yang diuraikan diatas, dapat kemudian disimpulkan karakteristik dari kelompok yang terdiri dari tiga kategori yaitu:

1. Adanya dua orang atau lebih
2. Yang berinteraksi satu sama lainnya
3. dan melihat dirinya sebagai suatu kelompok.

g. Pengambilan Keputusan Kelompok

Menurut David W. Johnson di dalam buku Badeni (2013: 116), mengatakan bahwa banyak penelitian yang menunjukkan pengambilan keputusan kelompok lebih baik dalam suatu organisasi jika di bandingkan dengan pengambilan keputusan secara individu. Alasannya adalah:

1. Proses kelompok menimbulkan proses *again* atau proses baru. Artinya di dalam kelompok terdiri dari beberapa orang yang berbeda pemikiran ketika berdiskusi tentang suatu hal, maka masing masing orang akan menimbulkan ide baru yang mungkin saja ide seseorang tersebut belum terfikirkan oleh orang lain. Yang kita alami sering kali ketika orang lain telah mengungkapkan idenya, kita juga ikut terangsang untuk memunculkan ide baru.

2. Memperbaiki kesalahan orang lain

Contohnya saja ketika kita rapat membuat suatu kegiatan, masing masing orang menyampaikan gagasannya yang mana mungkin dari gagasan tersebut adanya kelemahan dan keunggulan masing masing. Akan tetapi, kelemahan bisa ditutupi oleh keunggulan keunggulan yang di sampaikan, itulah fungsinya kelompok.

3. Memiliki lebih banyak informasi

Pengambilan keputusan di dalam kelompok kan tujuannya untuk menyempurnakan ide ide tanpa adanya diskriminasi dari orang tertentu. oleh karenanya, ide yang di sampaikan tersebut dapat menambah ataupun memperkaya informasi dalam kelompok.

4. Meningkatkan motivasi berprestasi

Berkumpulnya seseorang dalam suatu kelompok, berpengaruh untuk menjadi dorongan untuk memikirkan yang terbaik untuk kelompoknya dalam hal ini tidak lagi mengedepankan pribadi tetapi lebih pada kelompok.

5. Dapat mengubah sikap dan perilaku anggota

Pola pikir dan perilaku erat di pengaruhi dengan apa yang di lihat dan yang ia dengar di lingkungannya. Kelompok tidak mungkin hanya bergaul dengan anggota kelompoknya saja tetapi setiap individu berinteraksi dengan anggota kelompok lain. Maka cara bersikap individu tersebut dapat menjadi cermin untuk orang lain.kelompok juga dapat memaksakan seseorang untuk berperilaku atau bersikap tertentu sehingga sikap dan perilaku individu itu bisa berubah. Akan tetapi Stephen Robbins dalam buku Badeni, mengatakan bahwa kelompok bukan segala galanya dalam pengambilan keputusan karena prose kelompok juga dapat memakan waktu banyak, mendorong terjadi tekanan pada anggota untuk memiliki pemikiran yang sama, dapat di dominasi oleh beberapa anggota, dan tanggung jawab yang pecah atau tidak jelas.

h. Metode Pengambilan Keputusan

Dalam pengambilan keputusan, metode atau tehnik pengambilan keputusan dapat mempengaruhi terjadinya keputusan yang baik untuk di lakukan. Dengan demikian Stephen P.Robbins mengajukan beberapa metode dalam pengambilan keputusan untuk dipertimbangkan, diantaranya yaitu:

- a. *Decision by authority without group discussion.* Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang pemimpin tanpa meminta pendapat dari anggotanya terlebih dahulu.
- b. *Decision by expert.* Pengambilan keputusan di serahkan pada satu orang atau beberapa orang yang dianggap sudah ahli
- c. *Decision by averaging individual's opinion.* Pengambilan keputusan dilakukan melalui pendapat anggota secara umum mengenai satu permasalahan
- d. *Decision by authority after group discussion.* Pengambilan keputusan dilakukan oleh pemimpin setelah melakukan diskusi dengan anggotanya.
- e. *Decision by majority vote.* Pengambilan keputusan di lakukan dengan cara meminta semua anggota untuk menyatakan setuju atau tidak terhadap sesuatu.

Selain itu, dalam buku Khairul umam (2012: 104) juga di jelaskan bahwa pengambilan keputusan di gunakan secara luas dalam suatu organisasi. Tetapi apakah menyiratkan bahwa keputusan yang diambil kelompok lebih di sukai dan sesuai dari pada keputusan yang diambil secara pribadi atau individu? Untuk lebih jelasnya kita harus mengetahui terlebih dahulu tentang kekuatan dan kelemahan pengambilan keputusan kelompok.

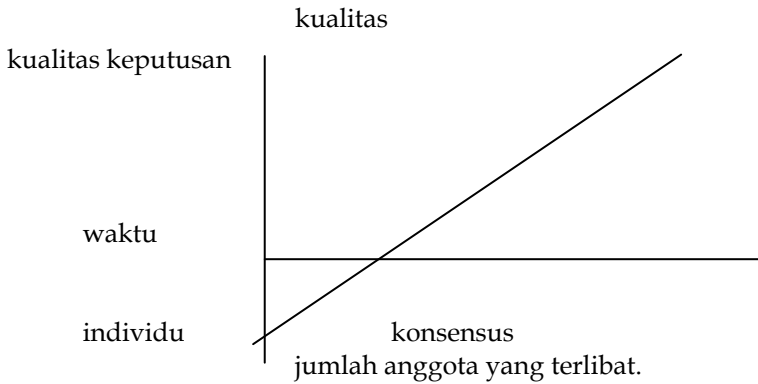
- a. **Kekuatan pengambilan keputusan kelompok**
Sebagaimana telah diungkap diatas bahwa kelompok memiliki informasi dan pengetahuan yang tinggi, menyaukan beberapa sumber daya dari individu, banyaknya masukan yang di berikan yang membuka peluang alternatif untuk di pertimbangkan. Kelompok hampir selalu menunjukkan kinerja yang baik bahkan lebih baik dari individu terbaik. Maka dapat disimpulkan kelompok akan menghasilkan keputusan bermutu yang lebih tinggi. Pada akhirnya kelompok menghasilkan peningkatan penerimaan terhadap solusi yang ditawarkan. Selama ini banyak keputusan gagal setelah pilihan akhir diambil karena orang orang tidak menerima solusi itu. Anggota kelompok yang ikut berpartisipasi dalam keputusan kelompoknya mungkin dengan antusias mendukung keputusan tersebut dan mendorong orang lain untuk menerimanya.
- b. **Kelemahan pengambilan keputusan kelompok**
Meskipun pengambilan keputusan kelompok memiliki kelebihan, tetapi bukan berarti terlepas dari kelemahan. Pengambilan keputusan kelompok akan menghabiskan waktu yang lebih banyak untuk bisa memecahkan masalah dibandingkan kasus yang pengambil keputusannya dari seorang saja, adanya tekanan dalam kelompok, keputusan kelompok dapat didominasi oleh satu atau beberapa orang.

Seandainya koalisi yang dominan terdiri atas anggota dengan kemampuan rendah atau sedang, efektivitas seluruh kelompok akan berkurang. Akhirnya keputusan kelompok menjadi tidak efektif akibat tanggung jawab yang tidak jelas. Jika dalam keputusan individu jelas siapa yang bertanggung jawab, dalam keputusan kelompok tanggung jawab masing-masing anggota menjadi berkurang.

Dari pemaparan tersebut dapat disimpulkan bahwa keefektifitasan kelompok atau individu tergantung bagaimana kita mendefinisikan efektivitas. Efektivitas juga tidak dapat dipisahkan dari efisiensi. Jika dilihat dari segi efisiensi, maka pengambilan keputusan kelompok akan selalu kalah dibandingkan individu. Karenanya, dalam pengambilan keputusan apakah menggunakan kelompok perlu dipertimbangkan penilaian terhadap apakah peningkatan efektivitas lebih dari cukup hingga akhirnya mampu mengimbangi atau bahkan mengalahkan kerugian dari efisiensi.

Mesiono (2012: 169) ada pertimbangan pertimbangan dalam memutuskan pembuatan keputusan secara kelompok. Apabila kelompok itu berperan dalam pengambilan keputusan, maka setidaknya dimulai dengan memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan. Pengambilan keputusan yang efektif menuntut agar semua pendapat ditanggapi dengan serius, karenanya seorang manajer perlu memastikan bahwa bawahan dalam kelompok ikut menyumbangkan ide dan semua ide perlu diperhatikan dan dipertimbangkan. Begitu juga yang telah diungkapkan Drummond dalam buku Mesiono menjelaskan bahwa manajer atau pemimpin hendaknya: 1). Menghindari perbedaan status, 2). Memastikan anggota kelompok senior menunda pendapat sampai orang lain selesai berbicara, 3). Meminta pendapat secara teratur dari setiap anggota, 4). Menunjukkan bahwa anda mendukung kelompok muda.

Menurut pendapat tersebut, itu artinya bahwa di dalam kelompok dalam mengambil keputusan harus melibatkan semua anggota kelompok. Karena setiap individu memiliki gagasan yang berbeda, bisa jadi dari gagasan tersebut dapat membawa kelompok untuk lebih baik. Ide tersebut dikeluarkan tanpa melihat siapa yang memberikan ide sehingga nantinya keputusan yang telah ditetapkan dapat diterima oleh semua pihak.



Mungkin dengan melihat gambar tersebut akan mudah memahami kita bahwa ternyata waktu, metode, dan banyaknya anggota kelompok yang terlibat sangat berpengaruh dalam proses pengambilan keputusan. Dari gambar tersebut menunjukkan bahwa kualitas keputusan akan baik jika banyak anggota yang terlibat dalam pengambilan keputusan dan tersedia banyak waktu untuk pengambilan keputusan. Hal ini bisa kita pikirkan secara logis bahwa dalam pengambilan keputusan kelompok, anggota dapat saling mengoreksi dan memiliki informasi yang lebih banyak sebagaimana yang telah di jelaskan sebelumnya. Maka dapat disimpulkan, semakin banyak anggota semakin teliti dan kuat keputusan yang diambil.

Zulkarnain (2013: 15) kelompok yang efektif memiliki tiga aktivitas pokok yaitu: bekerja untuk mencapai tujuan, berlaku dalam mencapai tujuan, serta berkembang dan berubah dalam cara mencapai tujuan. Begitu juga dengan Johnson dalam Zulkarnain, juga memberikan pedoman untuk menciptakan kelompok yang efektif:

- a. Tujuan kelompok harus jelas, dapat di jalankan, dan berhubungan sehingga menciptakan saling ketergantungan yang positif dan menimbulkan tingkat komitmen yang tinggi dari setiap anggota.
- b. Komunikasi dua arah tercipta secara baik
- c. Kepemimpinan dan keikutsertaan merata antara anggota dan kelompok
- d. Metode pengambilan keputusan sesuai dengan waktu dan sumber daya yang tersedia, ukuran dan pentingnya keputusan yang akan diambil, cara efektif pengambilan keputusan biasanya dengan suara terbanyak.
- e. Anggota menghadapi konflik dengan menggunakan negoisasi dan jalan tengah untuk memecahkan konflik secara membangun.

Lalu untuk mencapai tingkat efektifitas tersebut, langkah apa yang harus di lakukan? Sudarwan Danim (2004: 147) menjelaskan ada beberapa langkah yang harus ditempuh agar keefektifitasan kelompok dapat tercapai, yaitu: kegiatan apa yang dapat dilakukan untuk memecahkan suatu masalah? Alasan apa sehingga masalah itu perlu dipecahkan melalui proses kelompok? Dan mekanisme kerja yang bagaimana yang dapat dilakukan untuk mengimplementasikan hasil pemecahan masalah itu? Jadi dapat disimpulkan bahwa keefektifan suatu kelompok dcapai dengan adanya perumusan apa, bagaimana dan perumusan lain dengan memperhatikan kondisi kelompok tersebut. Mereka memikirkan kondisi sekarang dan bagaimana kondisi masa yang akan datang, sehingga perencanaan yang dilakukan pun dapat terencana secara efektif demi tujuan yang efektif pula.

2. Tim vs Kelompok kerja, Tipe Tim, Membentuk Tim yang efektif.

a. Tim vs Kelompok

Apakah sebenarnya yang membedakan antara tim dengan kelompok? Dalam buku khairul umam (2012: 108) Robert B.Maddux telah membedakan keduanya sebagaimana berikut: Adapun kelompok, memiliki ciri ciri:

- 1) Anggota menganggap pengelompokan mereka hanya untuk kepentingan Administratif. Individu bekerja secara mandiri bahkan berbeda tujuan dengan individu lain.
- 2) Anggota cenderung memperhatikan dirinya sendiri karena tidak dilibatkan dalam penetapan sasaran. Karena kadang anggota ini hanya sebagai tenaga bayaran.
- 3) Anggota diperintah untuk mengerjakan pekerjaan, bukan diminta saran untuk mencapai sasaran yang baik.
- 4) Anggota tidak percaya dengan rekan kerjanya karena tidak memahami peran anggota lainnya.
- 5) Anggota kelompok sangat hati-hati dalam menyampaikan pendapatnya karena kurang toleransi.
- 6) Jika menerima diklat yang memadai, penerapannya sangat dibatasi oleh pemimpin.
- 7) Anggota berada dalam suatu konflik tanpa mengetahui sebab dan cara pemecahan masalahnya.
- 8) Anggota tidak di dorong untuk ikut ambil bagian dalam pengambilan keputusan.

Lalu, apa yang di maksud dengan tim? Dikatakan sebagai tim apabila memiliki ciri sebagaimana berikut:

- 1) Anggota menyadari ketergantungan diantara mereka dan menyadari sasaran paling baik dicapai dengan cara saling mendukung.
- 2) Anggota tim ikut merasa memiliki pekerjaan dan organisasinya karena mereka memiliki komitmen terhadap tujuan yang akan dicapai.
- 3) Anggota memiliki kontribusi terhadap keberhasilan organisasi.
- 4) Anggota menjalankan komunikasi dengan tulus dan memahami sudut pandang mereka masing masing.
- 5) Anggota didorong untuk menambah ketrampilan dan menerapkannya dalam tim serta mereka menerima dukungan penuh dari tim.
- 6) Mereka menyadari bahwa konflik dalam tim adalah hal yang wajar, karena konflik memberikan kesempatan untuk mengembangkan ide dan kreativitasnya.
- 7) Anggota berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi tim meskipun keputusan berada di tangan pemimpin.

Tjiharjadi (2012: 266) Tim dapat didefinisikan sebagai kumpulan dua atau lebih individu yang berintraksi secara dinamis, independen, dan saling beradaptasi untuk mencapai suatu tujuan bersama yang telah ditetapkan. Suatu tim biasanya mempunyai ukuran yang lebih kecil dan skala tujuan yang lebih spesifik. Dapat kita ambil contoh: suatu Tim Volly yang mewakili UIN SU yang memiliki tujuan spesifik untuk merebut gelar juara pada suatu pertandingan olahraga ditingkat nasional. Kreitner (2007: 340) *team as a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable.*

Kreitner dan Kinicki dalam buku Wibowo (2014: 182) mengungkapkan bahwa kelompok kerja bisa saja menjadi tim ketika: kepemimpinan menjadi aktivitas bersama, akuntabilitas bergeser dari sangat individual menjadi bersama antara individual dan kolektif, kelompok mengembangkan maksud dan misinya sendiri, *problem solving* menjadi *way of life* bukan aktivitas paruh waktu, dan efektifitas diukur oleh hasil dan produk kolektif kelompok.

Zulkarnain (2013: 149) sebuah tim adalah sekelompok orang yang saling bergantung informasi, sumber daya, keterampilan serta berusaha untuk menggabungkan mereka untuk mencapai tujuan bersama. Karakteristi Tim menurut Thompson dalam Zulkarnain adalah: anggota tim saling bergantung mengenai beberapa tujuan bersama, tim dibatasi dan tetap relatif stabil dari

waktu kewaktu, anggota tim memiliki wewenang untuk mengelola pekerjaan mereka sendiri, dan tim beroperasi dalam konteks sistem organisasi.

Meskipun kita sering berfikir bahwa kelompok dengan tim adalah suatu kata yang sama makna, akan tetapi pada keduanya terdapat perbedaan baik dilihat dari banyaknya anggota di dalamnya, cara pemecahan masalahnya, perilaku para anggotanya, rasa saling memiliki dari anggota tim atau kelompok itu, atau bahkan cara pengambilan keputusan. Tim jika dilihat juga lebih kecil dan sedikit serta terbatas anggotanya. Kita dapat mengetahui dan membedakan, sebagaimana telah dijelaskan di atas. Jadi antara tim dan kelompok memiliki dua prioritas yang membedakan yaitu dari sebuah tim terdapatnya tujuan bersama dimana setiap anggota berbagi tanggung jawab untuk mencapainya, serta setiap anggota memahami dan merasa terikat untuk mencapai tujuan bersama tersebut.

Untuk lebih jelasnya dapat kita lihat tabel Perbedaan Kelompok dan Tim kerja berikut:

Tabel 4.1 Perbedaan Kelompok dan Tim Kerja

Kelompok kerja	Tim Kerja
Tanggung jawab pemimpin telah di tentukan	Kepemimpinan di bagi diantara para anggota
Misi umum organisasi adalah tujuan kelompok	Spesifik, tujuan unik bagi tim
Efektifitas diukur secara tidak langsung melalui pengaruh kelompok terhadap anggota yang lain	Efektifitas diukur secara langsung melalui hasil kerja tim
Tanggung jawab individual jelas	Tanggung jawab tim jelas
Prestasi individu dikenali dan di hargai	Biasanya ada perayaan tim. Usaha individu juga dikenali tim
Pertemuan secara efisien berlangsung dalam periode yang singkat	Ada diskusi di awal dan di akhir pertemuan yang meliputi pemecahan masalah
Para anggota berdiskusi dalam pertemuan, memutuskan dan melaksanakan	Para anggota berdiskusi di pertemuan, memutuskan dan menunjuk kerjasama yang nyata

b. Tipe tipe Tim

LePine, Wesson dalam Wibowo (2013: 183) mengelompokkan Tim menjadi 5 yaitu:

- a. *Work Team*. Tim ini dirancang untuk relatif permanen dengan maksud untuk menghasilkan jasa, dan biasanya memerlukan komitmen penuh dari anggota mereka.
- b. *Management Teams*. Sama halnya dengan Work teams, akan tetapi ada perbedaan dari beberapa cara penting. Kalau Work teams terfokus pada penyelesaian utama tingkat produksi dan tugas pelayanan, sedangkan management teams berpartisipasi dalam tugas tingkat manajerial yang mempengaruhi seluruh organisasi.
- c. *Parallel Teams*. Parallel teams hanya memerlukan komitmen paruh waktu dari anggota, dan mereka dapat permanen atau temporer, tergantung pada tujuannya.
- d. *Project Teams*. Project teams dibentuk untuk sekali tugas yang umumnya kompleks dan memerlukan banyak masukan dari anggota dengan tipe berbeda dalam pelatihan dan pengalaman. Para anggota bekerja paruh waktu
- e. *Action Teams*. Teams ini melakukan tugas yang umumnya dalam waktu terbatas dan sifatnya sangat menantang serta mereka bekerja bersama untuk waktu yang lebih panjang.

Yukl (2007: 368) mengatakan bahwa ada beberapa variabel yang menengahi untuk pengaruh dari perilaku pemimpin terhadap kinerja Tim. Berikut Tabel Variabel yang mempengaruhi Perilaku Kepemimpinan:

Tabel 4.2 Variabel yang mempengaruhi Perilaku Kepemimpinan

Perilaku Kepemimpinan	Variabel yang menengahi
Merencanakan dan mengatur operasi tim membuat visi, menyatakan keyakinan, merayakan kemajuan	Efisiensi dan koordinasi internal, kualitas dari strategi kerja
Melibatkan para anggota dalam membuat keputusan, memimpin pertemuan untuk membuat keputusan	Penjajaran anggota, komitmen tugas, dan kemandirian kolektif
Melatih dan memperjelas harapan peran anggota	Penjajaran anggota, komitmen tugas, dan kualitas strategi kinerja
Mendukung pembentukan tim, mengelola konflik	Keterampilan anggota, kejelasan peran, kemandirian individual dan kolektif
Memudahkan pembelajaran tim	Adaptasi terhadap perubahan,

dan inovasi	kualitas strategi kinerja, kemandirian kolektif
Pembuatan jaringan, pengawasan dan pemindaian lingkungan eksternal	Adaptasi terhadap perubahan, koordinasi eksternal, kualitas strategi kinerja
Merekrut dan memilih anggota tim	Keterampilan anggota, kemandirian individual dan kolektif

Berdasarkan bagan tersebut, komponen pembentuk tim yang efektif dapat digolongkan menjadi 4 yaitu: suber yang memadai, komposisi tim, rancangan pekerjaan, dan variabel proses. Yang keseluruhannya berpengaruh dalam pembentukan Tim yang efektif. Tim kerja yang berhasil memiliki orang orang untuk mengisi semua peran dan memilih orang orang untuk memainkan berbagai peran dengan keterampilan dan pilihan mereka. Tim yang efektif juga memiliki karakteristik yang sama, seperti sumber yang memadai, kepemimpinan yang efektif, adanya saling kepercayaan, serta evaluasi kinerja yang mencerminkan kinerja dari suatu tim.

Sopiah (2008) Untuk berkinerja baik sebagai anggota tim, individu-individu harus mampu berkomunikasi secara terbuka dan jujur. Menghadapi perbedaan-perbedaan dan memecahkan konflik dan menghaluskan tujuan pribadi untuk kebaikan tim itu. Bagi banyak karyawan, ini merupakan suatu tugas yang sukar atau bahkan mustahil. Tantangan bagi pencipta pemain tim yang paling besar adalah bila:

- a. Budaya nasional sangat individualistis
- b. Tim itu akan dimasukkan kedalam organisasi yang sudah mapan secara historis menghargai prestasi individual.

Perusahaan ini semakin besar karena memperkerjakan dan mengganjarkan bintang-bintang korporasi. Mereka sengaja membiakkan iklim kompetitif yang mendorong prestasi dan pengakuan individual. Misalnya, adalah suatu organisasi Amerika memiliki general motors. Perusahaan itu dirancang berdasarkan tim-tim sejak lahirnya. Semua orang pada awalnya dipekerjakan dengan mengetahui bahwa mereka akan bekerja dalam tim. Kemampuan untuk menjadi pemain tim yang baik merupakan kualifikasi pekerjaan yang dasar yang harus dipenuhi oleh semua karyawan baru.

Sopiah (2008: 49) ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam pembentukan pemain tim, yaitu seleksi, pelatihan dan ganjaran.

a. Seleksi

Beberapa orang memiliki keterampilan hubungan antar pribadi untuk menjadi pemain tim yang efektif. Ketika memperkerjakan anggota tim, disamping keterampilan teknis yang diperlukan untuk mengisi pekerjaan itu, harus dipastikan bahwa calon dapat memenuhi peran sebagai anggota tim dan juga memenuhi persyaratan teknis.

b. Pelatihan

Pada pandangan yang lebih optimis, sebagian orang yang dibesarkan pada lingkungan yang mementingkan prestasi individual dapat dilatih untuk menjadi pemain tim. Pelatihan menjalankan latihan-latihan yang memungkinkan karyawan mengalami kepuasan yang dapat diberikan oleh kerja tim. mereka menawarkan lokakarya untuk membantu karyawan memperbaiki keterampilan pemecahan masalah, komunikasi, perundingan, manajemen konflik dan pelatihan (*coaching*) mereka.

c. Ganjaran

Sistem ganjaran perlu diperbaiki untuk mendorong upaya kooperatif, bukannya kompetitif. Misalnya, *space launch system company* milik Martin Marietta telah mengorganisasikan 1.400 karyawannya ke dalam tim-tim. Ganjarannya distruktur untuk mengembalikan suatu kenaikan persentase dalam gaji terbawah kepada anggota tim berdasarkan pencapaian tujuan kinerja tim tersebut.

d. Promosi, kenaikan upah dan aneka ragam lainnya dari pengakuan hendaknya diberikan kepada individu-individu atas betapa efektif mereka sebagai anggota tim yang kolaboratif. Contoh perilaku yang seharusnya diganjar anatara lain melatih rekan baru, berbagi informasi dengan teman satu tim, membantu memecahkan konflik tim dan menguasai keterampilan baru yang diperlukan tetapi masih kurang dimiliki oleh tim.

c. Isu kontemporer dalam pengelolaan Tim

Dalam bagian ini dibahas empat isu yang berkaitan dengan pengelolaan tim:

- a. Bagaimana perundan-undangan merusak upaya untuk melaksanakan tim dalam organisasi berserikat-buru?
- b. Bagaimana tim mempermudah penagambilan manajemen kualitas total?
- c. Apakah implikasi dan keanekaragaman angkatan kerja pada kinerja tim?
- d. Bagaimana manajemen menggiatkan kembali tim yang macet?

e. Tim dan undang-undang tenaga kerja.

Secara historis, hubungan antara tenaga kerja dan manajemen dibangun atas konflik. Kepentingan manajemen dan tenaga kerja pada dasarnya berlawanan, dimana masing-masing memperlakukan yang lain sebagai lawan. Manajemen semakin menyadari bahwa upaya yang berhasil untuk meningkatkan produktivitas, memperbaiki kualitas dan mengurangi biaya, menuntut pelibatan dan komitmen karyawan.

d. Tim dan Manajemen Kualitas Total

Hakikat *Total quality management* adalah perbaikan proses dan pelibatan karyawan, yang merupakan bagian vital dari perbaikan proses. Dengan kata lain *total quality management* menuntut manajemen untuk mendorong para karyawan untuk berbagi gagasan dan bertindak sesuai dengan apa yang mereka sarankan. Seperti yang dikemukakan oleh satu pengarang "Tidak satupun dari berbagai proses dan *teknik total quality management* akan dimengerti dan diterapkan kecuali dalam tim-tim kerja. Semua teknik dan proses semacam itu menuntut tingkat komunikasi yang tinggi dan kontak, respon dan penyesuaian (adaptasi), serta koodinasi dan pengurutan. Ringkasnya, teknik dan proses ini menuntut lingkungan yang dapat dipasok hanya oleh tim kerja yang unggul".

Manajemen Ford mengidentifikasi lima tujuan. Tim itu harus:

- a. Cukup kecil agar efisien dan efektif
- b. Dilatih dengan benar dengan keterampilan-keterampilan yang akan dibutuhkan anggotanya
- c. Dialokasikan cukup waktu untuk bekerja pada masalah-masalah yang mereka rencanakan untuk ditangani
- d. Diberikan otoritas (wewenang) untuk memecahkan masalah dan melaksanakan tindakan korektif
- e. Masing-masing mempunyai seorang "juara" yang di tunjuk yang tugasnya adalah membantu tim menghindari penghalang-penghalang jalan yang timbul.

e. Tim dan Keanekaragaman Angkatan Kerja

Keanekaragaman pada tim kerja adalah bila tim itu sibuk dalam tugas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Tim yang heterogen membawa perspektif ganda kedalam pembahasan. Jadi meningkatkan kemungkinan bahwa tim akan mengidentifikasi pemecahan yang kreatif atau unik. Disamping itu, kurangnya suatu perspektif bersama biasanya berarti tim yang

beraneka itu menghabiskan lebih banyak waktu untuk membahas isu itu, yang mengurangi peluang bahwa suatu alternatif lemah akan dipilih. Tetapi hendaknya diingat bahwa kontribusi positif yang diberikan oleh keanekaragaman kepada tim pengambilan keputusan tak diragukan akan berkurang dengan berjalannya waktu. Dapat diharapkan meningkatnya komponen nilai tambah dari tim yang beraneka dengan makin kenalnya satu sama lain anggota-anggota dan makin kohesif tim itu.

7. Menyegar Ulang Tim Dewasa

Tim dewasa (*mature*), cenderung menderita penyakit pikiran-kelompok. Anggota-anggotanya mulai meyakini bahwa mereka dapat membaca pikiran semua orang sehingga mereka mengandaikan mereka tahu apa yang dipikirkan oleh semua orang. Akibatnya, anggota tim menjadi enggan untuk menyampaikan pikiran mereka dan hanya ada kemungkinan kecil untuk saling menantang.

C. KESIMPULAN

Kelompok merupakan kumpulan dari individu satu dengan yang lain yang saling berintraksi yang mana dari interaksi tersebut memiliki tujuan yang ingin dicapai. Antara kelompok dan Tim kita sering menganggap sama, padahal dari keduanya terdapat perbedaan yang signifikan. Di dalam kelompok, anggota masih ada yang mementingkan kepentingan pribadinya tetapi pada anggota Tim, para anggota Tim mementingkan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi dan golongan.

Suatu Tim berkinerja tinggi dijumpai mempunyai karakteristik yang sama. Tim itu cenderung kecil, berisi orang-orang dengan tiga tipe keterampilan yang berbeda: teknis, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan serta antar pribadi. Dengan tepat keterampilan ini menundukan orang-orang pada berbagai peran. Tim ini mempunyai suatu komitmen pada maksud bersama, menegakkan suatu tujuan yang spesifik, dan mempunyai kepemimpinan dan struktur untuk memberikan fokus dan pengarahan. Tim itu juga menganggap diri mereka bertanggung jawab baik pada tingkat individual maupun tingkat tim dengan memiliki sistem evaluasi yang dirancang dengan baik dan sistem ganjaran. Akhirnya, tim berkinerja tinggi dicirikan oleh kepercayaan timbal balik yang tinggi diantara anggota-anggotanya.

TEST

1. Di bawah ini adalah termasuk karakteristik dari kelompok, *kecuali*....
 - a. Anggota di libatkan dalam menetapkan sasaran
 - b. Individu bekerja secara mandiri
 - c. Anggota di libatkan dalam menetapkan sasaran
 - d. Kelompok memiliki jumlah anggota yang besar
2. Tahap perkembangan kelompok model lima tahap di kemukakan oleh....
 - a. Robbins dan judge
 - b. Lutans
 - c. Semuil tjiharjadi
 - d. Murip Yahya
3. Kelompok kerja bisa saja menjadi tim ketika: kepemimpinan menjadi aktivitas bersama, akuntabilitas bergeser dari sangat individual menjadi bersama antara individual dan kolektif, kelompok mengembangkan maksud dan misinya sendiri, *problem solving* menjadi *way of life* bukan aktivitas paruh waktu. Pernyataan tersebut adalah pendapat yang dikemukakan oleh...
 - a. kreitner
 - b. Robbins
 - c. Lutans
 - d. Gary Yukl
4. Sumber daya anggota kelompok adalah dari....
 - a. Kemampuan
 - b. Kepribadian
 - c. Etika dan moral
 - d. Kemampuan dan karakteristik kepribadian
5. Pernyaataan *Decision by majority vote* maksudnya adalah...
 - a. Pengambilan keputusan dilakukan dengan cara meminta semua anggota untuk menyatakan setuju atau tidak terhadap sesuatu
 - b. Pengambilan keputusan dilakukan oleh pemimpin setelah melakukan diskusi dengan anggotanya
 - c. Pengambilan keputusan dilakukan melalui pendapat anggota secara umum mengenai satu permasalahan
 - d. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang pemimpin tanpa meminta pendapat dari anggotanya terlebih dahulu
6. Berikut ini adalah variabel Dependen terhadap proses kelompok, *kecuali*....
 - a. Besaran kelompok
 - b. Kekohesifan
 - c. Deferensial status
 - d. Sifat empati
7. Berikut ini adalah hal-hal yang harus diperhatikan dalam membentuk pemain Tim. Manakah yang termasuk hal yang perlu di perhatikan?...
 - a. Ganjaran
 - b. Seleksi
 - c. seleksi

- b. Pelatihan d. a, b dan c semuanya benar
8. Tantangan bagi pencipta pemain tim yang paling besar adalah bila:
- a. Budaya nasional sangat individualistis
 - b. Tim itu akan dimasukkan kedalam organisasi yang sudah mapan secara historis menghargai prestasi individual.
 - c. a, dan b benar
 - d. jawaban a dan b salah semua
9. Komite atau panitia, unit kerja seperti unit bagian, laboratorium riset, tim manajer, kelompok tukang pembersih dan sebagainya adalah termasuk dalam kelompok...
- a. formal c. informal
 - b. non formal d. komando
10. Lepine dan Wesson, telah mengemukakan Tim menjadi... bagian.
- a. 3 c. 6
 - b. 5 d. 7

KUNCI JAWABAN

- 1. c
- 2. a
- 3. a
- 4. d
- 5. a
- 6. d
- 7. d
- 8. c
- 9. a
- 10. b

BAB V

KOMUNIKASI

A. PENDAHULUAN

Dalam keseluruhan bidang organisasi dan manajemen, komunikasi merupakan salah satu konsep yang paling sering dibahas, meskipun didalam kenyataannya jarang sekali dipahami secara tuntas. Memang, peranan komunikasi yang efektif, merupakan prasyarat bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi, disamping sebagai salah satu masalah terbesar yang dihadapi oleh manajemen modern. Proses komunikasi itu sendiri sering kali dianggap sebagai akar dari semua persoalan-persoalan yang muncul didunia. Hick dan Gullett menyatakan: “ barangkali ada benarnya, kata orang, bahwa jantung dari masalah-masalah didunia, setidaknya antar seseorang dengan orang lain, adalah ketidak mampuan orang untuk berkomunikasi”.

Karena itu, masalah komunikasi perlu sekali mendapat perhatian untuk diteliti, dipelajari, dipahami, dan dipecahkan oleh setiap orang, terlebih-lebih mereka yang terlibat dalam organisasi. Sebab, komunikasi yang efektiflah yang dapat menjamin tercapainya tujuan-tujuan organisasi. Seperti telah disebutkan bahwa komunikasi itu ada kehidupan disetiap aspek dan kegiatan manusia. Ia ada di mana-mana, karena itu ia sangat sulit didefenisikan dalam kalimat sederhana yang tegas. Ibarat air, ia mampu membasahi daerah atau wilayah yang disentuhnya. Komunikasi akan selalu mampu memberi warna atau pengaruh pada bidang yang disentuhnya.

Menurut Littlejohn di dalam buku ilmu informasi, komunikasi, dan kepustakaan, ia mempunyai banyak makna. Bahkan menurut Dance dan Larson, terdapat 126 batasan komunikasi. Hal ini menunjukkan bahwasanya betapa sulitnya membuat defenisi tentang komunikasi secara tegas. Dilihat dari segi studi tentang komunikasi maka pengertiannya menjadi lebih terbatas, seperti misalnya studi tentang unsur-unsur komunikasi. Masalahnya adalah, apakah hanya mengenai unsur-unsur komunikasi. Meskipun banyak buku komunikasi hanya membahas unsur-unsur pokok seperti itu, dan bahkan sebagian yang lainnya hanya membahas sebagian dari unsur-unsur komunikasi yang ada tersebut, jika dititik lebih jauh, ternyata studi tentang komunikasi tidak hanya sebatas mempelajari unsur-unsur tersebut. Karena unsur komunikasi yang sangat

menentukan adalah faktor manusia, studi tentang manusia itu sendiri merupakan sebagian yang tidak dapat ditinggalkan. Artinya, jika orang mempelajari komunikasi, ia harus mempelajari manusia dengan segala keunikannya.

B. PEMBAHASAN

1. Komunikasi

a. Pengertian Komunikasi

Istilah komunikasi mengandung makna bersama-sama (*common, communes*; inggris), berasal dari bahasa latin *communication* yang berarti pemberitahuan, pemberian bagian (dalam sesuatu), pertukaran, dimana si pembicara mengharapkan pertimbangan atau jawaban dari pendengarnya. Kata sifatnya adalah *communis* yang artinya bersifat umum atau bersama-sama, kata kerjanya adalah *communicare* yang artinya berdialog, berunding atau bermusyawarah (Arifin, 1998:19). Komunikasi merupakan proses yang dilakukan manusia untuk berinteraksi sosialnya. Mesiono (2012: 105) menyatakan banyak para ahli yang mengemukakan pengertian komunikasi diantaranya adalah Fordale (1981) “ *communication is the process by which a system is established, mainted, and altered by means of shared signal that operate according to rules* “. Komunikasi adalah suatu proses memberikan sinyal menurut aturan tertentu, sehingga dengan cara ini suatu sistem dapat didirikan, dipelihara dan diubah.

Pengertian komunikasi telah dipakai demikian luasnya dalam kehidupan kita, juga telah menjadi objek studi para ahli dalam kurun waktu yang cukup lama. Komunikasi adalah suatu proses yang dinamis, yakni suatu transaksi yang akan mempengaruhi pengirim dan penerima serta merupakan suatu proses personal dan simbolik yang membutuhkan kode abstraksi bersama. Berdasarkan asumsi di atas maka para pakar komunikasi membagi definisi ke dalam dua aliran yaitu, 1) definisi yang berorientasi pada sumber dan 2) definisi yang berorientasi pada penerima.

Winardi (2004: 120) Komunikasi adalah suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain. Suatu komunikasi yang tepat bakal terjadi, kalau tidak penyampai berita tadi menyampaikan secara patut dan penerima berita menerimanya tidak dalam bentuk distorsi. Namun demikian, komunikasi dalam kenyataannya tidak seperti yang dikatakan tersebut, banyak terdapat sejumlah kemungkinan penghalang (*blocks*), dan penyaring (*filters*) di dalam saluran komunikasi.

Pengirim mencoba untuk mengkodekan berita atau buah pikirannya ke dalam suatu bentuk yang dianggap paling tepat, kemudian ia kirimkan kode-kode buah pikirannya tadi, dan penerima berusaha memahami kode tersebut (decoding). Tetapi di dalam proses perjalanan berita di atas banyak terdapat serangkaian persepsi atau gangguan yang mencoba untuk mengurangi kejelasan dan ketetapan berita. Halangan yang besar untuk mencapai komunikasi yang efektif adalah jika terjadi aneka macam persepsi. Pengirim menyampaikan berita dengan tidak jelas, dan menggunakan saluran transmisi yang salah.

Demikian pula menerima, mungkin sedang memikirkan hal lain pada saat itu dia harus menerima berita dari pengirim, maka dia hanya mendengar beritanya tetapi tidak tahu tentang isi informasinya. Dalam sejarah administrasi dan manajemen, pada awal mulanya ilmu ini sedikit sekali memberikan perhatian pada komunikasi. Walaupun komunikasi secara *implicit* termasuk fungsi manajemen pemberian perintah dan prinsip struktur hirarki, pada awal mulanya para ahli administrasi dan manajemen tidak pernah berusaha mengembangkan secara penuh atau mengintegrasikan ke dalam teori manajemen. Orang yang pertama kali menganalisis komunikasi secara mendetail dengan melengkapi cara memecahkan persoalan komunikasi yang bermakna adalah Henri Fayol. Konsep *"jembatan Fayol"* terkenal untuk mengatasi hambatan komunikasi formal dalam suatu organisasi. Jika pejabat H akan berkomunikasi dengan pejabat I, menurut aturan formal organisasi maka H harus melewati pejabat D, C, B, A, E, F dan G, demikian pula sebaliknya.

Ini berarti banyak meja yang harus dilewati oleh seorang yang akan berkomunikasi dengan lainnya secara formal. Cara semacam ini akan menghambat dan kurang efisien. Itulah sebabnya Fayol menyarankan mendirikan jembatan penyebrangan untuk jalan pintas berkomunikasi antara pejabat H dengan pejabat I tersebut. Usaha berikutnya yang dilakukan oleh Chester Barnard diakhir tahun 1930 amat bermanfaat untuk mengembangkan komunikasi sebagai suatu dinamika yang penting dalam ilmu perilaku organisasi. Dipercaya bahwa komunikasi merupakan kekuatan utama dalam membentuk organisasi. Ada tiga unsur pokok organisasi, salah satunya adalah komunikasi, yang lain ialah tujuan dan kemauan suatu organisasi. Baginya komunikasi membuat dinamis suatu sistem kerja sama dalam organisasi menghubungkan tujuan organisasi pada partisipasi orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi.

Barnard juga menghubungkan konsep komunikasi dengan konsep otoritasnya. Dia menekankan bahwa pengertian dan

pemahaman harus terjadi sebelum otoritas itu dapat dikomunikasikan oleh atasan kepada bawahan. Dia mendaftar tujuh faktor komunikasi yang berperan dalam menciptakan dan memelihara otoritas yang objektif di dalam organisasi. Ada tujuh faktor itu secara singkat dapat dikutipkan sebagai berikut:

1. Saluran komunikasi itu harus diketahui secara pasti
2. Seyogyanya harus ada saluran komunikasi formal pada setiap anggota organisasinya
3. Jalur komunikasinya itu seharusnya langsung dan sependek mungkin
4. Garis komunikasi formal keseluruhannya hendaknya dipergunakan secara normal
5. Orang-orang yang bekerja sebagai pusat pengatur komunikasi haruslah orang-orang yang cakap
6. Garis komunikasi seharusnya tidak mendapat gangguan sementara organisasi sedang berfungsi
7. Setiap komunikasi haruslah disahkan

Semenjak usaha-usaha Fayol dan Barnard tersebut, dinamika komunikasi merupakan salah satu pusat bahasan di dalam ilmu perilaku organisasi. Semenjak itu banyak buku-buku dan artikel yang ditulis para ahli yang membahas tentang komunikasi antar orang dan komunikasi organisasi. Semua unit dan individu-individu di dalam organisasi, yang bersangkutan, yang tanggung jawab mereka mengaruskan adanya kontak dengan pihak lain harus dapat melaksakannya tanpa pembatasan-pembatasan dari struktur formal.

b. Komunikasi yang Berorientasi pada Sumber

Herman Sofyandi dan Iwa Gurniwa (2007: 154) Definisi yang berorientasi pada sumber bahwa “*komunikasi adalah kegiatan dengan nama seseorang(sumber) secara sungguh-sungguh memindahkan stimuli guna mendapatkan tanggapan*”(Miller). Dengan melihat unsur kesungguhan dalam komunikasi maka definisi ini cenderung berpandangan bahwa semua komunikasi pada dasarnya adalah persuasif. Komunikasi yang berorientasi pada sumber menekankan pentingnya variabel-variabel tertentu dalam proses komunikasi, seperti: isi pesan, dan sifat persuasif. Dengan kata lain, komunikasi menurut pandangan ini memfokuskan perhatian pada produksi pesan-pesan yang efektif.

c. Komunikasi yang Berorientasi pada Penerima

Definisi yang berorientasi pada penerima memandang bahwa “*komunikasi sebagai semua kegiatan dimana seseorang (penerima) menanggapi stimulus atau rangsangan*”(Steven). Proses komunikasi menurut pandangan ini berkenaan dengan pemahaman dan arti,

karena tekanan diletakkan pada bagaimana penerima melihat dan menafsirkan suatu pesan. Pandangan ini tidak membatasi diri pada perilaku yang bersifat *intentional* saja, dan karenanya memperluas lingkup dan situasi komunikasi. Definisi-definisi diatas masing-masing hendak menjelaskan proses komunikasi dan menyajikan pegangan bagi setiap orang yang akan menggunakannya, meski disadari bahwa setiap definisi masing-masing memiliki keterbatasan. Namun, suatu hal yang pasti, bahwa kedua definisi di atas sama-sama memiliki nilai, walupun masing-masing mewakili pandangan yang berbeda mengenai proses komunikasi itu.

Untuk lebih jelasnya pemahaman kita tentang definisi komunikasi, Cooley memberikan rumusan: "*komunikasi adalah mekanisme yang menyebabkan adanya hubungan antara manusia dan mengembangkan semua lambang pikiran, bersama-sama dengan sarana untuk menyiarkan dalam ruang dan merekamnya dalam waktu. Ini mencakup wajah, sikap gerak-gerik, suara, kata-kata tertulis, percetakan, dan apa saja yang merupakan penemuan-penemuan mutakhir untuk menguasai ruang dan waktu*". Rumusan Cooley merupakan rumusan yang paling lengkap di antara sekian banyak definisi komunikasi yang pernah dikemukakan. Didalamnya mengandung unsur yang penting yaitu 1) ide dari komunikasi sebagai dasar yang hakiki bagi hubungan manusia, 2) komunikasi sebagai proses yang memungkinkan hubungan tersebut menjadi suatu kegiatan, 3) adanya mekanisme berupa *simbolisasi* (kata-kata, gambar, dan sebagainya) dan alat-alat untuk pemindahan bagi objek-objek dari hubungan tersebut (informasi, ide, pengalaman, dan sebagainya).

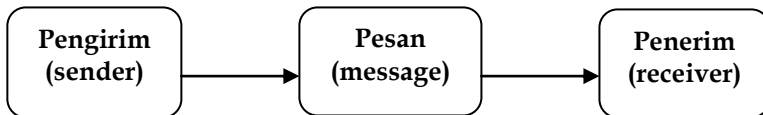
Dari definisi yang dikemukakan di atas, maka secara ringkas komunikasi dapat diartikan sebagai proses peindahan atau pengalihan pengertian (*transferensi of mening*) sedangkan lengkapnya istilah komunikasi dapat dirumuskan sebagai proses penyampaian pesan dari satu sumber berita kepada penerima melalui saluran tertentu dengan tujuan untuk mendapatkan tanggapan dari penerima.

2. Fungsi Komunikasi

Wibowo (2014: 242) Komunikasi menjalankan empat fungsi utama dalam suatu kelompok atau organisasi yaitu: kendali (*control*), motivasi, pengungkapan emosi, dan informasi. Komunikasi bertindak sebagai control: Perilaku anggota dalam berbagai cara. Ketika karyawan pertama kali harus mengomunikasikan segala keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan pada manajer terdekatnya atau mengikuti deskripsi pekerjaanya, atau sesuai dengan kebijakan, komunikasi digunakan

untuk mengontrol. Komunikasi mendorong motivasi: Dengan menjelaskan dengan karyawan apa yang harus diselesaikan, seberapa baik mereka melakukannya, dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja, jika kinerja tidak sejajar dengan tingkat yang diharapkan. Ketika karyawan menetapkan tujuan tertentu, bekerja untuk mencapai tujuan itu dan menerima umpan balik dari tujuan itu, maka komunikasi diperlukan.

Bagi banyak karyawan, kelompok kerja mereka adalah sumber utama dari interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi didalam kelompok adalah mekanisme fundamental dimana anggotanya berbagi frustrasi dan rasa kepuasan. Oleh karena itu, komunikasi memberikan penyaluran perasaan bagi *ekspresi emosional* untuk memenuhi kebutuhan sosial. Akhirnya, individu dan kelompok memerlukan informasi untuk menyelenggarakan sesuatu dalam organisasi. Komunikasi menyediakan informasi tersebut.



Gambar 5. 1. Fungsi Komunikasi Sederhana

Ketiga fungsi di atas sama pentingnya bagi organisasi. Tak ada satu fungsi pun yang bisa dikatakan lebih penting dari yang lainnya. Sebab untuk mendapatkan hasil kerja yang efektif, kelompok atau organisasi perlu mengontrol perilaku anggotanya, memotivasi, memwadahi ekspresi perasaan anggota, dan membuat keputusan.

3. Jenis-Jenis Komunikasi

Sofyandi dan Gurniwa (2007: 154) Ada bermacam-macam cara pandangan yang dapat dipakai untuk membedakan berbagai bentuk komunikasi. Komunikasi dapat dibedakan dari lingkup organisasi, arah, tingkat/ hirarki organisasi, sifat, dan media yang digunakan untuk mentransfer pesan-pesan komunikasi. Secara singkat, beberapa macam jenis komunikasi yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Lingkup organisasi. Menurut lingkungannya dalam organisasi, komunikasi dapat dibedakan antara komunikasi *intern* dan komunikasi *ekstern*. Komunikasi *intern* adalah komunikasi yang terjadi antara orang-orang atau bagian-bagian yang ada atau berlangsung didalam organisasi. Misalnya, antara atasan dengan bawahan, antara pejabat yang setingkat, atau antara bagian pemasaran dengan bagian produksi. Komunikasi *ekstern* adalah komunikasi yang terjadi atau berlangsung

antara suatu organisasi dengan pihak luar atau dengan bagian-bagian organisasi lainnya. Misalnya, sebuah organisasi perusahaan dengan Bank, kantor pemerintah dan sebagainya.

2. Arah. Dari sudut arahnya, komunikasi dapat dibedakan antara komunikasi searah dan komunikasi dua arah. Komunikasi searah adalah komunikasi yang ditandai oleh adanya satu pihak yang aktif, yaitu penyampaian informasi, sedangkan pihak lainnya bersifat pasif dan menerima. Biasanya komunikasi antara atasan dengan bawahan, seperti instruksi yang harus dikerjakan. Komunikasi dua arah adalah komunikasi yang di tandai oleh peran aktif ke dua pihak yang sm-sam sebagai pemberi dan penerima informasi. Misalnya, pertukaran pikiran dan pendapat dalam rapat atau diskusi yng sering kita lakukan.
3. Tingkat organisasi. Di dalam struktur organisasi dikenal adanya tingkat-tingkat, karena akan ikut menentukan corak komunikasi yang berlangsung didalamnya. Berdasarkan tingkat organisasi, komunikasi dapat dibedakan menjadi komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal. Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang berlangsung antara bawahan dengan atasan didalam hirarki organisasi. Sedangkan komunikasi horizontal adalah komunikasi yang berlangsung di antara pejabat yang sederajat. Komunikasi vertikal dari atas dapat berupa perintah, arahan, dan petunjuk, sedangkan komunikasi vertikal dari bawah dapat berupa pemberian usulan, laporan, masukan, dan memohon petunjuk. Komunikasi horizontal, karena terjadinya di antara pejabat yang sederajat, biasanya dapat berupa koordinasi, konsultasi atau konfirmasi.
4. Sifat formal dan informal. Dari segi sifatnya, komunikasi dalam organisasi dapat berupa komunikasi formal dan komunikasi informal. Komunikasi formal adalah komunikasi yang melalui jalur atau saluran organisasi dan berkenaan dengan urusan-urusan organisasi yang resmi. Di lain pihak, komunikasi informal adalah komunikasi yang berlangsung tidak melalui saluran organisasi yang resmi atau menyangkut urusan-urusan di luar organisasi. Komunikasi informal adalah komunikasi yang jalurnya disebut tersembunyi, sebab tidak tergambar dalam struktur organisasi. Untuk memetakan pola komunikasi informal, bisa dilakukan dengan bantuan *sosiometri*. Hasil pemetaannya biasa disebut sebagai *sosiogram*.
5. Pola komunikasi kelompok. Pendapat Hamner, mengatakan bahwa ada lima pola komunikasi kelompok, yaitu: pola lingkaran (circle), pola Y, pola roda (Wheel), pola rantai

(Chain), dan pola seluruh saluran (all-Channel). Pembagian ini oleh Duncan disederhanakan menjadi pola terpusat (centralized) dan tersebar (desentralized). Bila kedua pendapat tersebut digabungkan, pola roda, pola rantai, dan pola Y, dimasukkan kedalam pola terpusat. Pola lingkaran, serta pola seluruh saluran, dimasukkan kedalam pola terbesar.

6. Mengenai pengaruh pola komunikasi tersebut terhadap perilaku manusia, para ahli menyimpulkan bahwa seorang yang berada pada posisi sentral, dalam arti dapat berkomunikasi dengan semua anggota kelompok akan mempunyai kepuasan yang terbesar dibanding dengan yang lainnya. Kepuasan kelompok secara keseluruhan akan lebih tinggi dalam pola tersebar Leavitt, mengatakan bahwa pola atau jaringan komunikasi terpusat adalah pola yang paling baik untuk memecahkan persoalan. Pola lingkaran kurang efisien, karena memerlukan waktu, membutuhkan banyak informasi, dan memperbesar kemungkinan kesalahan. Beberapa pandangan para ahli tersebut makin meyakinkan kita bahwa terdapat hubungan yang sangat erat antara pola komunikasi dengan perilaku dalam kelompok.
7. Media atau alat yang digunakan untuk mengirim pesan, dikenal dengan adanya komunikasi *visual*, *audial*, *audio-visual*. Komunikasi *visual* adalah komunikasi yang menggunakan alat tertentu untuk mengirim pesan yang dapat ditangkap oleh indera penglihatan (mata), misalnya, memo, poster, surat kabar, gambar dan sebagainya. Komunikasi *audial* adalah komunikasi yang menggunakan alat tertentu yang dapat ditangkap oleh indera pendengaran (telinga), misalnya, radio, telephone dan lain-lain. Komunikasi *audio-visual* adalah komunikasi yang menggunakan alat tertentu yang pesannya ditangkap oleh penglihatan dan pendengaran secara bersamaan, misal termasuk didalamnya video, film, laser disc, dan lain-lain.
8. Cara penyampaian komunikasi terbagi dua yaitu *verbal* dan *nonverbal*. Yang pertama cara penyampaian *verbal* adalah komunikasi yang pesan-pesannya disampaikan dengan menggunakan kata-kata yang dapat dimengerti oleh kebanyakan orang, baik melalui media tulis maupun lisan. Contoh dari komunikasi *verbal*, penyiar televisi atau radio yang pesannya dapat diterima dan dipahami oleh seorang pendengar. Cara penyampaian *nonverbal* disebut juga dengan komunikasi tanpa kata, yaitu komunikasi yang pesannya disampaikan melalui sesuatu symbol, isyarat, atau perilaku

tertentu yang bukan dengan kata-kata. Biasanya komunikasi seperti ini dapat dipahami oleh kalangan yang terbatas, tergantung dari pengalaman, pendidikan, latar belakang budaya dan adat istiadat, dan lain-lain. Misalnya, atasan yang marah kepada bawahannya karena tidak puas dengan hasil kerjanya, yang ditulis dengan tinta merah, orang yang berdiam diri diluar, yaitu orang yang sering mengalami kesedihan/ masalah dengan berdiam diri.

4. Sifat Komunikasi

Thoah (2000: 153) telah banyak diketahui bahwa komunikasi itu sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antaranya, orang yang berkomunikasi, motivasinya, latarbelakang pendidikannya, dan prasangka-prasangka pribadinya (*personal bias*). Adapun sifat dari informasi yang datang sangat dipengaruhi oleh jumlah besar sedikitnya informasi diterima, cara penyajian dan pemahaman informasi, dan proses umpan balik. Ketiga faktor yang mempengaruhi informasi tersebut dengan istilah lain kelebihan informasi (*overload*), pengertian, dan *feedback*.

Kelebihan komunikasi. Hal ini merupakan suatu keadaan bahwa besarnya jumlah informasi yang diterima akan banyak mempengaruhi jalannya komunikasi. Muatan informasi yang berkelebihan ini lebih condong menimbulkan reaksi-reaksi yang negatif terhadap komunikasi. Pengertian. Sifat informasi yang datang juga sangat dipengaruhi oleh pengertian dan pemahaman penerima informasi. Simbol-simbol atau lambang dalam komunikasi pada umumnya berupa kata-kata, gambar-gambar, dan tindakan-tindakan isyarat seperti gerakan, anggukan, gerakan mata, mengangkat alis, dan lain sebagainya.

Salah satu penyebab terjadinya kegagalan komunikasi adalah tidak adanya pengertian atas lambang-lambang tersebut. Gagalnya komunikasi dalam suatu organisasi tertentu dapat dilihat dari:

1. Apakah tujuan dari pesan yang disampaikan itu tercapai atau tidak,
2. Apakah alat komunikasi atau bahan-bahan keterangan yang sudah dilambangkan kedalam simbol-simbol itu mengantar pesan atau tidak.
3. Apakah penerima pesan dapat memahami apa yang dipesankan atau tidak
4. Jika jawaban ketiga hal di atas tidak, maka komunikasi akan gagal.

Dari ketiga hal tersebut ternyata salah satu penyebabnya kegagalan komunikasi karena tidak memahami pengertian yang dipesankan. Umpan balik (*feedback*) adalah suatu cara untuk menguji seberapa jauh informasi yang dikomunikasikan itu dimengerti. Umpan balik juga berarti suatu proses pelaporan tentang apa yang dikatakan oleh pengirim, dapat atau tidak membentuk pengertian pada penerima.

Dalam komunikasi yang efektif, *feedback* atau umpan balik sangat diharapkan untuk menyatakan apa yang dikomunikasikan komunikator dimengerti atau tidak oleh komunikan, sehingga diharapkan tidak lagi terjadi kesalahan di masa yang akan datang. Menurut Thoha (2000: 183) Karakteristik umpan balik komunikasi antar pribadi yang efektif dan yang tidak efektif dalam manajemen sumber manusia.

Tabel 5. 1 Karakteristik Umpan Balik Komunikasi Antar Pribadi

Umpan Balik yang Efektif	Umpan Balik yang Tidak Efektif
a. Cenderung untuk membantu pegawai b. Khusus dan terperinci c. Deskriptif d. Bermanfaat e. Memperhitungkan waktu f. Kesiapan pegawai untuk menerima dan memberikan umpan balik g. Sah dan benar	a. Cenderung memperkecil arti peranan pegawai b. Bersifat umum c. Bersifat menilai (<i>evaluative</i>) d. Tidak bermanfaat e. Tidak memperhitungkan ketepatan waktu f. Membuat pegawai bertahan g. Tidak memudahkan pengertian h. Tidak sah dan tidak benar

Jika pimpinan ingin mengetahui perilaku bawahannya setelah menerima informasi atau instruksi yang diberikan olehnya, maka perlunya umpan balik terhadap informasi yang diberikan, adapun sumber pelaksanaan umpan balik ini menurut Herbert Kaufman ada lima macam, antara lain: *laporan, inspeksi, kasak-kusuk atau jaringan hubungan pribadi, penyelidikan, dan sentralisasi kegiatan*. Sarana umpan balik yang efektif adalah dimulai dari kesediaan atasan untuk menerima semua saran, kritik, masukan, usulan, tuntutan, anjuran, dan sejenisnya dari bawahan sebagai pihak yang menerima informasi, perintah, instruksi, atau keputusan darinya. Jika kesediaan atasan telah ada, maka umpan balik

otomatis akan tercipta. Tetapi sebaliknya, jika semuanya itu tidak ada umpan baliknya, maka tidak akan terjalannya kebersamaan dan semangat kerja yang kurang baik oleh bawahan.

Dengan demikian sarana umpan balik menurut Herbert Kaufman yang lebih condong memberikan warna formal terhadap umpan balik itu, dan akan lebih bermakna lagi jika diimbangi dengan kesedihan secara terbuka dari pihak pimpinan untuk menerima umpan balik seperti yang diterangkan di atas. Untuk mengetahui apakah umpan balik dalam berkomunikasi antara pejabat-pejabat atau pegawai-pegawai dalam suatu organisasi tertentu, efektif atau tidak efektif, berikut ini ada beberapa karakteristik yang bisa digunakan mengenalinya diantaranya sebagai berikut:

1. Intensi

Umpan balik yang efektif jika di arahkan secara langsung untuk menyempurnakan pelaksanaan pekerjaan dan lebih menjadikan pegawai sebagai harta milik organisasi yang paling berharga. Umpan balik seperti ini tidak bersifat pribadi dan seharusnya tidak berkompromi dengan perasaan pribadi, harga diri, dan cita-cita. Umpan balik yang efektif hanyalah mengurus atau hanya diarahkan pada aspek-aspek pekerjaan pegawai.

2. Kekhususan (*specificity*)

Umpan balik yang efektif dirancang untuk membekali penerima dengan informasi yang khusus sehingga mereka mengetahui apa yang seharusnya dikerjakan untuk suatu situasi yang benar suatu umpan balik yang tidak efektif jikalau bersifat umum dan meninggalkan tanda bagi penerimanya.

3. *Deskriptif*

Efektivitas umpan balik dapat pula dilakukan dengan lebih bersifat *deskriptif* dibandingkandengan yang bersifat evaluatif. Ini berarti hendaknya dihindari memberi umpan balik yang bersifat menilai atau mengevaluasi, tetapi lebih ditekankan memberikan penjelasan mengenai pelaksanaan pekerjaan.

4. Kemanfaatan

Karakteristik ini meminta agar setiap umpan balik mengandung informasi yang dapat digunakan oleh pegawai kepada atasan untuk memperbaiki dan menyempurnakan pekerjaannya.

5. Tepat waktu

Umpan balik yang efektif jika terhadap pertimbangan-pertimbangan yang memperhitungkan faktor waktu yang

tepat. Ada semacam aturan, semakin cepat umpan balik itu diberikan kepada bawahan, maka semakin cepat pula *stimulus* yang akan di terima oleh pegawai.

6. Kesiapan

Agar umpan balik dapat efektif, para pegawai hendaknya mempunyai kesiapan untuk menerima umpan balik tersebut. Dalam hal ini setiap pemberian informasi hendaknya diperhitungkan terlebih dahulu, apakah seorang pegawai tersebut siap atau belum dalam menerima umpan balik.

7. Kejelasan

Umpan balik dapat efektif jikalau dapat dimengerti secara jelas oleh penerima, suatu cara yang baik untuk mengetahui hal ini ialah membuktikan secara langsung dengan meminta kepada penerima untuk menyatakan inti dari pembahasan yang telah dilakukan.

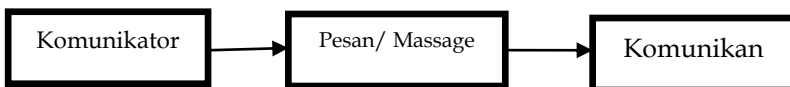
8. *Validitas*

Agar suatu umpan balik dapat efektif, maka umpan balik tersebut hendaknya dapat dipercaya dan sah (*reliable and valid*).

Demikian beberapa karakteristik dari umpan balik yang efektif yang ada manfaatnya untuk dipergunakan memperbaiki kesalahan-kesalahan yang kita lakukan dalam memberikan umpan balik, sehingga faktor manusia dalam berkomunikasi mempunyai peranan yang lebih berharga dibandingkan dengan faktor-faktor yang lain.

5. Proses Komunikasi

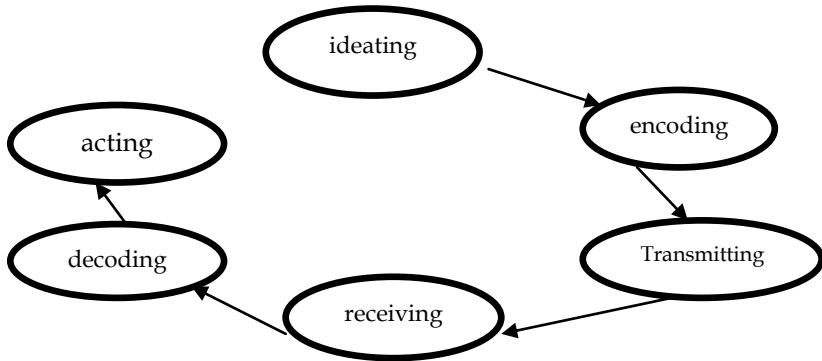
Proses komunikasi merupakan pertukaran informasi antara pengirim dan penerima. Dengan demikian proses komunikasi merupakan proses yang timbal balik karena antara si pengirim dan si penerima saling mempengaruhi satu sama lain. Proses komunikasi berlangsung dengan adanya komunikator, pesan dan komunikan. Mesiono (2012: 108) Sebagaimana dikemukakan oleh wijaya bahwa proses komunikasi itu digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5.2 Proses Komunikasi

Gambar di atas, menunjukan bahwa proses komunikasi itu harus ada komonikator atau penyampaian pesan, ada pesan dan ada penerima pesan. Untuk berjalan lancer dan suksesnya maka

ada faktor lain yang sangat mendukung seperti alat untuk mewujudkan proses komunikasi itu. Dalam proses komunikasi ada tahapan-tahapan yang harus diperhatikan, karena merupakan kunci dari komunikasi. Tahap tersebut adalah:



Gambar 5. 3 Tahapan Komunikasi

Acting adalah langkah terakhir dari proses komunikasi. Penerima pesan dapat mengabaikan komunikasi itu, disimpan untuk dipergunakan kemudian atau melakukan yang berkaitan dengan itu. Bagaimanapun, penerima harus memberikan umpan balik kepada pengirim bahwa telah diterima dan dipahami.

Dikemukakan model Shannon dan Weaver yang unsur-unsur pokoknya adalah sebagai berikut:

1. Sumber informasi. Ini adalah awal dari proses komunikasi. Sumber ini memuat informasi dan memasukkan berbagai bentuk keinginan dan tujuan yang ada di pihak pengirim. Data-data keuangan, statistik, dan sebagainya adalah contoh informasi mentah yang harus diberi makna dan ujian didalam sumber informasi.
2. Transmisi. Transmisi mengubah (*encodes*) data kedalam pesan dan mengirimkannya kepada penerima. Bentuk utama dari proses perubahan adalah bahasa yang diartikan sebagai setiap pola tanda-tanda, lambang, atau sinyal. Bahasa inilah yang dipindahkan melalui berbagai macam alat/media seperti: gelombang, listrik atau selembar kertas.
3. Kebisingan/gangguan. Segala sesuatu yang mengganggu dan terjadi antara transmisi dan penerima. Masalah arti kata, bahasa, atau distorsi pesan adalah contoh adanya gangguan. Dan hal ini sering kali tidak bisa dihindarkan didalam proses komunikasi.
4. Penerima. Disini komunikasi telah melewati tahap antara pengirim dan penerima, dimana terjadi proses yang disebut

docoding yaitu pemberian makna dan penafsiran atas pesan yang dikirim.

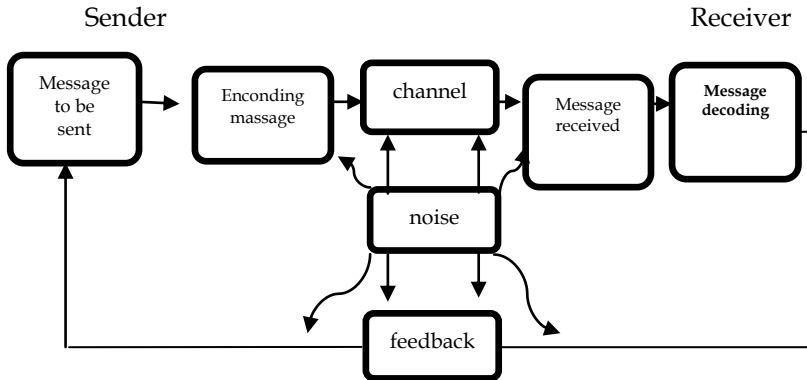
5. Tujuan akhir. Ini adalah bagian terakhir dari proses komunikasi atau yang menjadi tanda selesainya komunikasi. Tujuan akhir ini bisa berupa pejabat, penyandian atau pihak lainnya yang diharapkan memberikan reaksi terhadap pesan yang diterimanya.

Dalam buku Wibowo (2014: 243), proses komunikasi terdiri dari tujuh unsur utama, yaitu: pengirim informasi, proses, penyandian, pesan, saluran, penafsiran, dan penerima umpan balik. Model komunikasi ini banyak digunakan untuk menganalisis komunikasi organisasi.

1. Pengirim: Pengirim adalah orang yang memiliki informasi dan kehendak untuk menyampaikan kepada orang lain. Pengirim atau komunikator dalam organisasi bisa karyawan dan bisa juga pimpinan.
2. Penyandian (*encoding*): Penyandian merupakan proses mengubah informasi ke dalam isyarat-isyarat atau simbol-simbol tertentu untuk ditransmisikan. Proses penyandian ini dilakukan oleh pengirim.
3. Pesan: Pesan adalah informasi yang hendak disampaikan pengirim kepada penerima. Sebagian besar pesan dalam bentuk kata, baik berupa ucapan maupun tulisan. Akan tetapi beraneka ragam perilaku nonverbal dapat juga digunakan untuk menyampaikan pesan, seperti gerakan tubuh, raut wajah dan lain-lain.
4. Saluran: Saluran atau sering juga disebut dengan media adalah alat yang dimana pesan berpindah dari pengirim ke penerima. Saluran merupakan jalan yang dilalui informasi secara fisik. Saluran yang paling mendasar dari komunikasi antar pribadi adalah komunikasi berhadapan muka secara langsung.
5. Penerima: Penerima adalah orang yang menerima informasi dari pengirim. Penerima melakukan proses penafsiran atas informasi yang diterima dari pengirim.
6. Penafsiran: Penafsiran (*decoding*) adalah proses menerjemahkan (menguraikan sandi-sandi) pesan dari pengirim, seperti mengartikan huruf morse dan sejenisnya. Sebagai proses *decoding* dilakukan dalam bentuk menafsirkan isi pesan oleh penerima.
7. Umpan balik: *Feedback* pada dasarnya merupakan tanggapan penerima atas informasi yang disampaikan pengirim umpan balik hanya terjadi pada komunikasi dua arah.

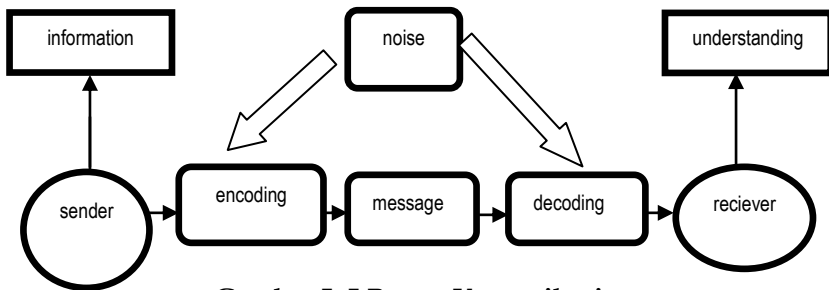
8. Gangguan: *Noise* adalah setiap faktor yang mengganggu penyampaian atau penerimaan pesan dari pengirim kepada penerima. Gangguan dapat terjadi pada setiap elemen komunikasi.

Proses komunikasi tersebut di gambarkan oleh Robbins dan Judge (2011: 378) seperti gambar di bawah ini yang menjelaskan, bagaimana perjalanan komunikasi agar dikatakan sebagai bagian yang tak terpisahkan dari kehidupan manusia, terutama untuk menyatakan maksud dan tujuan, baik berkelompok maupun perorangan.



Gambar 5. 4 Proses Komunikasi

Proses komunikasi yang dikemukakan Colquitt, LePine, dan Wesson (2011:422) pada dasarnya sama. Perbedaannya hanya pada awalnya *sender* mendapat informasi dan pada akhirnya *reciever* menghasilkan pemahaman, *understanding*. Proses tersebut tampak seperti gambar di bawah ini.



Gambar 5. 5 Proses Komunikasi

6. Dimensi dalam Komunikasi

Ruslan (2008: 92). Dalam organisasi dikenal adanya susunan organisasi formal dan informal, maka komunikasinya pun dikenal komunikasi formal dan informal. Komunikasi formal mengikuti jalur hubungan formal yang tergambar dalam suatu

susunan atau struktur organisasi. Adapun komunikasi informal arus informasinya sesuai dengan kepentingan dan kehendak masing-masing pribadi yang ada dalam organisasi tersebut. Struktur formal seperti yang dikatakan di atas merupakan karakteristik dari komunikasi organisasi. Oleh karena itu, membicarakan komunikasi organisasi secara *implisit* adalah membicarakan proses komunikasi dalam tatanan struktur formal tersebut. Proses komunikasi dalam struktur formal tersebut pada hakikatnya dapat dibedakan atas tiga dimensi diantaranya:

1. *Dimensi vertical*, adalah dimensi komunikasi yang mengalir dari atas kebawah dan juga sebaliknya, seperti yang tergambar dalam susunan organisasi yang melukiskan hubungan kerja antara atasan dan bawahan.
2. *Dimensi horizontal*, yakni pengiriman dan penerimaan berita atau informasi yang dilakukan antara berbagai pejabat yang mempunyai kedudukan yang sama.
3. *Dimensi luar organisasi*, dimensi komunikasi ini timbul sebagai akibat dari kenyataan bahwa suatu organisasi tidak bisa hidup atau berdiri sendirian.

Menurut Effendy dalam bukunya berjudul *reletions dan public reletions dalam manajemen*,(1983), perusahaan/ organisasi bersifat tiga dimensi yaitu sebagai berikut.

- a. Komunikasi vertikal, yakni harus dua arah timbal balik. Komunikasi ini memegang peranan cukup vital dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yaitu komunikasi dari atas kebawah.
- b. Komunikasi horizontal, merupakan komunikasi satu level yang terjadi antara karyawan dengan karyawan lainnya, antara pimpinan satu departemen dengan pimpinan departemen lainnya dan lain sebagainya. Bisa juga terjadi komunikasi silang(*cross comunication*).
- c. Komunikasi eksternal berlangsung atau terjadi dua arah antara pihak organisasi/ lembaga dengan pihak luar.

7. Komunikasi Lintas Budaya

Ruslan (2008: 146). Faktor budaya dapat menciptakan meningkatnya potensi masalah komunikasi. Perbedaan *setting* budaya antar karyawan dapat memberikn makna yang berbeda terhadap suatu isyarat atau kata yang sama. Ada 4 kesulitan terkait dengan bahasa dalam komunikasi lintas budaya, yaitu:

- a. Masalah *semantik*, ada beberapa kata yang kadang sulit dicarikan padanya dalam bahasa lain, misalnya: *free market*,

efficiency, dan *regulation* tidak dapat diterjemahkan langsung dalam bahasa Rusia,

- b. Masalah konotasi kata, yaitu penafsiran makna kata-kata,
- c. Masalah intonasi,
- d. Masalah perbedaan persepsi.

Konteks budaya sangat berpengaruh terhadap proses komunikasi. Budaya konteks tinggi seperti budaya di Cina, Vietnam, dan Saudi Arabia sangat mengandalkan petunjuk-petunjuk nonverbal dan situasional yang halus bila berkomunikasi dengan orang lain. Orang Eropa dan Amerika Utara mencerminkan budaya konteks yang rendah. Komunikasi budaya konteks rendah, sangat mengandalkan kata-kata untuk menyampaikan arti dalam berkomunikasi.

Untuk menghindari masalah dalam komunikasi lintas budaya, ada 4 kaidah yang dapat diterapkan, yaitu:

- 1. Asumsikan ada perbedaan sampai terbukti ada persamaan,
- 2. Tekankan penjelasan, bukannya penafsiran atau evaluasi,
- 3. Bersikap empati,
- 4. Perlakukan penafsiran anda sebagai hipotesis kerja yang masih memerlukan pembuktian.

8. Hambatan-Hambatan dalam Komunikasi

Ada banyak hambatan yang bisa ditemui dalam komunikasi dan berakibat pada tidak efektifnya komunikasi. Robbins meringkaskan beberapa hambatan komunikasi sebagai berikut:

- a. Penyaringan (*filtering*) adalah komunikasi yang dimanipulasi oleh si pengirim sehingga nampak lebih bersifat menyenangkan si penerima. Banyak manajer melaporkan keadaan yang tidak sebenarnya, atau menutup-nutupi kebenaran karena hanya ingin atasannya menjadi senang. Di dalam praktek, hal ini sering disebut sebagai komunikasi yang bersifat ABS (asal bapak senang). Komunikasi seperti ini dapat berakibat buruk bagi organisasi, karena keinginan informasinya dijadikan dasar pengambilan keputusan oleh manajer. Maka kualitas yang dihasilkan dari keputusan tersebut adalah kualitas yang rendah dan salah.
- b. Persepsi Selektif adalah keadaan penerima pesan di dalam proses komunikasi melihat dan mendengar atas dasar keperluan, motivasi, latar belakang pengalaman, dan ciri-ciri pribadi lainnya. Jadi, tidak sama dengan apa yang dilihat dan didengar oleh orang lain. Misalnya, seorang wanita yang keluar

dari sebuah gedung bioskop dengan mata merah karena menangis, mungkin diinterpretasikan oleh seseorang karena menonton film yang sedih, sementara orang lain yang menafsirkan telah terjadi konflik antara wanita itu dengan pasangannya.

- c. Perasaan penerima pada saat menerima pesan komunikasi akan mempengaruhi cara dia menginterpretasikan pesan. Pesan yang sama diterima oleh seseorang disaat sedang marah akan berbeda penafsirannya jika ia menerima pesan itu dalam keadaan normal.
- d. Bahasa adalah sebuah kata-kata yang memiliki makna yang berbeda antara seseorang dengan orang lain. Kadang-kadang arti dari sebuah kata tidak berada pada kata itu sendiri tetapi pada kita. Umur, pendidikan, lingkungan kerja dan budaya adalah hal-hal yang secara nyata dapat mempengaruhi bahasa yang dipakai oleh seseorang, atau definisi dilekatkan pada suatu kata. Contohnya istilah *by-pass* oleh pengendara mobil dihubungkan dengan jalan yang ditempuh.

Di dalam melihat hambatan-hambatan komunikasi memang para ahli biasa berbeda pandang. Selain dari klasifikasi lain yang pernah diajukan oleh beberapa penulis. Reksohadiprodjo dan Handoko, misalnya: mengklasi-fikasikan hambatan-hambatan komunikasi kedalam empat kategori yaitu:

1. Hambatan dalam diri pribadi
 - a. Persepsi selektif
 - b. Perbedaan individual dalam keterampilan dan berkamuikasi
2. Hambatan antara pribadi
 - a. Iklim / suasana dalam kelompok
 - b. Kepercayaan penerima
 - c. Kredibilitas sumber informasi
 - d. Kepercayaan penerima
 - e. Derajat kesamaan pengirim dan penerima
3. Hambatan organisasional
 - a. Status
 - b. Hirarki organisasi
 - c. Ukuran kelompok
 - d. Ruangan / wilayah dalam organisasi
4. Hambatan teknologi
 - a. Bahasa dan pengertian
 - b. Isyarat-isyarat non-verbal

c. Efektivitas saluran

Semua hambatan di atas harus bisadari keberadaannya dan perlu diusahakan sedapat mungkin untuk dihindari agar supaya seseorang dapat berkomunikasi dengan baik dan mendapatkan hasil komunikasi yang optimal. Istilah komunikasi sendiri secara bebas dipergunakan oleh setiap orang dalam masyarakat ini, termasuk di dalamnya ahli-ahli perilaku organisasi. Menurut Webster istilah komunikasi berasal dari istilah latin *Communicare*, bentuk *past participle* dari *commucation* dan *communicates* yang artinya suatu alat untuk berkomunikasi terutama suatu sistem penyampaian dan penerimaan berita, seperti misalnya telephone, telegraf, radio, dan lain-lain. Selain itu komunikasi adalah suatu proses penyampaian itu pemberitahuan dan penerimaan suatu keterangan, tanda atau kabar lewat pembicaraan, gerakan, tulisan, dan lain-lain.

Dapat pula diartikan sebagai kabar atau keterangan. Komunikasi adalah proses pertukaran kejadian-kejadian dan pendapat-pendapat, dan bukanlah teknologinya seperti telephone, telegraf, radio dn sejenisnya. Menurut Cartier dan Harwood komunikasi itu adalah proses pengulangan ingatan-ingatan. Dan kemudian dipertegas oleh Davis, bahwa proses penyampaian informasi dan pengertian dari satu orang lain disebut komunikasi. Banyak terdapat rumusan pengertian tentang komunikasi, semakin banyak orang menulis semakin beraneka pengertian dan rumusan dari istilah tersebut, ini suatu tanda kedinamisan ilmu.

Namun demikian, hampir semua rumusan pengertian komunikasi yang dipergunakan dalam literatur ilmu perilaku organisasi menekankan adanya penggunaan simbol-simbol untuk mentransfer pengertian dari suatu informasi. Lebih dari itu, hal yang paling penting di dalam komunikasi menurut perilaku organisasi bahwa komunikasi adalah suatu proses perorangan atau antar pribadi yang melibatkan suatu usaha untuk mengubah perilaku. Perilaku yang terjadi dalam suatu organisasi adalah merupakan unsur pokok dalam proses komunikasi ini. Untuk membedakan komunikasi organisasi dengan komunikasi yang ada di luar organisasi adalah struktur hirarki yang merupakan karakteristik dari setiap organisasi. Perilaku orang-orang yang ada di luar organisasi dalam berkomunikasi tidaklah mengikat karena tidak ada struktur yang hirarki. Secara tradisional, struktur organisasi dipandang sebagai suatu jaringan tempat mengalirnya informasi. Oleh karena itu, dalam hubungannya dengan suatu jaringan, maka isi komunikasi akan terdiri hal-hal berikut ini:

- a. Instruksi dan perintah untuk dikerjakan atau tidak untuk dikerjakan selalu dikomunikasikan kebawah melalui rantai komando dari seseorang kepada orang yang berada dibawah.
- b. Laporan, pertanyaan, permohonan, selalu dikomunikasikan ke atas melalui rantai komando dari seseorang kepada atasannya langsung.

9. Cara Memperbaiki Komunikasi

Orang yang melakukan untuk menyampaikan pesan kepada orang lain dengan harapan agar orang tersebut memahami apa yang dia sampaikan. Namun kenyataannya tidak semua orang dapat menyampaikan informasi dengan baik, untuk itu mereka perlu memperbaiki dalam cara melakukan komunikasi, baik dalam komunikasi interpersonal maupun dalam hirarki organisasi.

a. Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal, secara ringkas yaitu berkomunikasi di antara dua orang atau lebih yang saling timbal balik. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1994), yang dimaksud dengan komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami. Dalam proses komunikasi, dapat terjadi komunikasi dua arah. Komunikasi dua arah adalah suatu proses komunikasi antara komunikator dan komunikan yang bergantian memberikan informasi. Komunikan itu sendiri adalah pihak penerima pesan dalam komunikasi. Sedangkan komunikator adalah orang atau kelompok orang yang menyampaikan pesan pada komunikan.

Komunikasi interpersonal yang efektif tergantung pada kemampuan *sender* menyampaikan keseluruhan pesan dan kinerja *receiver* sebagai *active listener*, pendengar atau pendengar aktif.

- a. *getting your message across*. Komunikasi yang efektif terjadi ketika orang lain menerima dan memahami pesan yang disampaikan. Untuk menyelesaikan tugas sulit ini, *sender* harus belajar empati pada *receiver*, mengulang berita, memilih waktu yang tepat untuk melakukan percakapan, dan menjadi lebih deskriptif dari pada evaluatif.
- b. *Active listening*. *Listening* adalah suatu proses untuk secara aktif merasakan sinyal *sender*, mengevaluasi secara akurat dan merespon dengan tepat. *Listener* menerima sinyal *sender*, *decode* seperti dimaksudkan, dan mengusahakan umpan balik yang tepat pada waktunya kepada *sender*.

Kemampuan berkomunikasi secara efektif dalam situasi spesifik, oleh Kreitner dan Kinicki (2010: 408) dinamakan

communication competence, kompetensi komunikasi. *Communication competence* ini menjadi payung dari kemampuan dan keterampilan komunikasi, terdiri dari lima unsur yaitu: *assertiveness*, *aggressiveness*, *nonassertiveness*, *nonverbal communication* dan *active learning*. Komunikasi interpersonal Kreitner dan Kinicki lebih menunjukkan bagaimana gaya komunikasi interpersonal dilakukan.

- a. *Assertiveness*. Ketegasan dalam komunikasi dilakukan dengan mendorong kuat tanpa menyerang, mengizinkan orang lain memengaruhi hasil, ekspresif dan peningkatan diri tanpa memaksa tanpa orang lain.
- b. *Aggressiveness*. Agresivitas dalam komunikasi dilakukan dengan mengambil keuntungan dari orang lain, ekspresif dan peningkatan diri atas beban orang lain.
- c. *Nonassertiveness*. Ketidaktegasan dalam komunikasi dilakukan dengan mendorong orang lain mengambil keuntungan dari kita, dengan mencegah, dan ingkar diri.
- d. *Nonverbal communication*. Komunikasi nonverbal merupakan komunikasi di mana pesan disampaikan tanpa kata tertulis atau ucapan. Termasuk di dalamnya penggunaan waktu dan tempat, jarak di antara orang dalam percakapan, pengaturan tempat duduk, lokasi dan furnitur kantor.
- e. *Active learning*. *Listening* atau menyangkut lebih dari sekedar *hearing* atau mendengar. Mendengar adalah komponen fisik dari *listening*. *Listening* adalah suatu proses secara aktif memecah sandi dan menginterpretasikan pesan verbal.

b. Komunikasi Melalui hirarki

Wibowo (2014: 259) menjelaskan bahwa komunikasi bukan hanya masalah mengirim dan menerima informasi diantara pekerja atau pertukaran informasi informal di antara beberapa pekerja. Tetapi pemimpin juga harus menjaga aliran komunikasi terbuka ke atas, ke bawah dan seluruh organisasi. Dalam hal ini strategi komunikasi yang dapat ditempuh adalah melalui: *workspace desigh* (desain ruangan kerja), *web-based communication* (komunikasi berbasis web), dan *direct communication* komunikasi langsung dengan manajemen puncak McShane dan VonGlinow (2010:287).

- a. *Workspace*. Kecenderungan yang terjadi adalah organisasi menyediakan ruangan kerja yang lebih luas dan terbuka. Hal ini antara lain dilakukan oleh eksekutif Japan Airlines, sehingga lebih mudah untuk berbagi informasi. Sebenarnya kata kunci nya terletak pada sifat pekerjaan, apabila diperlukan lebih

banyak komunikasi, maka sistem terbuka lebih baik, namun berbeda halnya apabila sifat pekerja memerlukan konsentrasi, ketenangan kerja atau kerahasiaan, tempat kerja tersendiri mungkin lebih sesuai.

- b. *Web-based organizational communication.* Selama beberapa dekade, pekerja menerima pesan resmi organisasi melauli *hard copy, newsletters* dan majalah. Banyak sekarang ini masih menggunakannya, tetapi sekarang sudah mulai digantikan oleh sumber informasi berbasis *web*. Majalah tradisional organisasi dipublikasi pada *web page* atau disiapkan dan dibagikan dalam format PDF dengan cepat. Tetapi kadang-kadang pekerja bersifat skeptis terhadap informasi yang disaring dan dikemas manajemen.
- c. *Direct communication with top management.* Dalam rangka menjaga hubungan langsung antara eksekutif dengan pekerjanya, Hewlett-Packard menggunakan strategi *management by walking around*. Merupakan praktik komunikasi dimana eksekutif keluar dari kantornya dan belajar dai orang lain dalam organisasi melalui dialog tatap muka.

Menurut Ruslan (2008: 115) dari Ray (1973) dalam bukunya, *the marketing communication and the hierarchy of effects*. Baverli Hills, CA. Sage, menjelaskan bahwa dari peninjauan dan perbandingan mengenai teori efek komunikasi tersebut, maka terdapat tiga model dasar perbedaan hirarki efek atau serangkaian efek yang tergantung dari tahapan-tahapan dalam proses komunikasi, sebagai berikut:

- a. *The learning hierarchy (hirarki pembelajaran).*
- b. *The dissonance attribution hierarchy (hirarki atribut dan ketidakcocokan).*
- c. *The low involvement hierarchy (hirarki keterlibatan rendah).*

10. Kunci Komunikasi yang Efektif

Nasrudin (2010: 205). Untuk dapat mencapai hasil komunikasi yang efektif yaitu yang tepat sasarn dan tujuan adalah dengan cara menghindari hambatan-hambatan komunikasi yang disebutkan. Secara spesifik, beberapa keterampilan yang juga perlu dimiliki dan dikembangkan sebagai prasyarat bagi komunikasi yang efektif:

1. Keterampilan pendengaran aktif mendengar dengan penuh perhatian, minat, penerimaan dan disertai keinginan untuk mengambil tanggung jawab dalam penyelesaian sesuatu. Untuk mencapai hal tersebut, beberapa perilaku yang perlu diperhatikan adalah:

- a. Tatapan mata
 - b. Anggukan kepala dan ekspresi wajah yang tepat
 - c. Hindari tindakan distraktif
 - d. Menyimak
 - e. Hindari memotong pembicaraan
 - f. Hindari bicara terlalu banyak
2. Keterampilan umpan balik bisa bersifat positif dan negatif. Umpan balik positif adalah yang bersifat penghargaan atau pujian atas suatu prestasi yang bersifat positif, sedangkan umpan balik negatif adalah umpan balik yang bersifat kritikan atas prestasi yang tidak memuaskan. Biasanya, umpan balik positif yang sering ditanggapidengan senang hati oleh si penerimanya, sedangkan yang negatif tidak demikian halnya. Agar keterampilan ini berjalan efektif, maka didalam memberikan umpan balik perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut:
- a. Memfokuskan pada perilaku khusus
 - b. Menjaga agar umpan balik selalu berorientasi pada tujuan
 - c. Menjaga umpan balik selalu berorientasi pada tujuan
 - d. Tepat waktu
 - e. Meyakinkan pemahaman
 - f. Umpan balik yang negatif langsung pada perilaku yang dapat dikendalikan oleh si penerima
3. Selain dari sudut pihak-pihak yang terlibat, maka perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:
- a. Kepekaan terhadap orang yang diajak bicara
 - b. Memilih saat yang tepat
 - c. Memilih media komunikasi yang tepat
 - d. Memilih simbol yang tepat
4. Membangun komunikasi antar sesama
- Sebanyak apapun rapat diselenggarakan, apabila komunikasi antar sesama peserta rapat, atasan-bawahan kurang sehat, tujuan rapat sulit untuk dicapai. Hal ini karena komunikasi merupakan inti dari hubungan antar manusia dalam organisasi dan manajemen. Semua manajer dituntut untuk melakukan komunikasi secara efektif dalam kegiatan-kegiatan manajerialnya. Komunikasi dapat diartikan sebagai suatu proses transmisi informasi dan pemahaman antar dua orang manusia atau lebih. Komunikasi sekurang-kurangnya melibatkan dua partisipan, yaitu pengirim (pemberi) dan penerima. Komunikasi akan efektif apabila semua pihak

memahami dan pesan yang disampaikan dapat diterima dan dipahami oleh penerima.

Proses komunikasi mempunyai tujuh unsur, yaitu:

- a. Munculnya gagasan (ide)
- b. *Encoding*,
- c. Transmisi,
- d. Penerimaan,
- e. *Decoding*
- f. Pemahaman, dan
- g. Umpan balik.

Komunikasi mempunyai arti penting bagi manajer karena beberapa alasan, yaitu:

1. Sebagian besar keberhasilan suatu organisasi bergantung pada keefektifan berfungsinya jaringan komunikasi,
2. Komunikasi tidak hanya penting dalam perencanaan, tetapi penting untuk menetapkan cara,
3. Manajer yang efektif terletak pada ucapan-ucapan yang dikomunikasikan secara tepat untuk mendorong bawahannya, sejawat, dan atasan untuk melakukan tindakan yang dikehendakinya,
4. Cara utama bagi manjer untuk mengubah orang lain adalah dengan komunikasi.

C. KESIMPULAN

Organisasi merupakan sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan. Orang dapat bekerja dengan saling membutuhkan satu sama lain, sesuatu hal yang sangat penting adalah komunikasi, komunikasi merupakan sarana yang dimana orang mengklarifikasi harapan mereka dan mengkoordinasi pekerjaan, yang memungkinkan mereka mencapai tujuan organisasi dengan lebih efisien dan efektif. Hampir semua studi tentang manusia dan kehidupannya, slalu berhubungan dengan komunikasi. Komunikasi memang selalu ada pada setiap kegiatan manusia, baik menetapkan suatu pusat kajian, maupun hanya sebagai salah satu aspek atau sudut pandang dalam kehidupan sehari-hari, karena komunikasi tidak pernah putus dari kegiatan manusia.

Di pandang dari sudut lain, jika kita berbicara tentang komunikasi, tentu menyangkut suatu informasi didalamnya, sebab pesan-pesan komunikasi yang digagaskan adalah suatu informasi yang ingin disampaikan, informasi tidak pernah luput dari setiap

peristiwa yang disampaikan. Jadi, komunikasi selalu digunakan oleh seluruh makhluk hidup yang ada didunia ini, mulai dari manusia, hewan & tumbuhan, bahkan malaikat dengan tuhan pun selalu berkomunikasi setiap saat dengan cara-Nya. Tidak ada manusia, kelompok atau organisasi di dunia ini yang tidak pernah berkomunikasi, karena tanpa adanya komunikasi, maka seseorang, kelompok maupun organisasi tidak berjalan secara efektif dan efisien.

TEST

1. Komunikasi merupakan proses yang dilakukan manusia untuk berinteraksi sosial, pendapat ini dikemukakan oleh...
 - a. Onong Efendy (1983)
 - b. Liliweri (2003)
 - c. Arifin (1998)
 - d. Robbins dan Coulter (2007)
2. Komunikasi dapat dibedakan dari lingkup organisasi, arah tingkat/hirarki organisasi, sifat, dan media yang digunakan untuk mentransfer pesan-pesan komunikasi. Berikut ini merupakan...
 - a. Jenis-jenis komunikasi
 - b. Sifat-sifat komunikasi
 - c. Fungsi-fungsi komunikasi
 - d. Model-model komunikasi
3. Di bawah ini fungsi komunikasi, kecuali...
 - a. Komunikasi interpersonal
 - b. Motivasi
 - c. Pengungkapan emosi
 - d. Kendali/control
4. Di bawah ini yang merupakan unsur komunikasi ialah...
 - a. Penerimaan dan umpan balik
 - b. Tatap muka
 - c. Meyakinkan pemahaman
 - d. Memilih simbol yang tepat
5. Komunikasi memberikan penyaluran perasaan bagi...
 - a. Ekspresi emosi
 - b. Ekspresi intern
 - c. Ekspresi personal
 - d. Ekspresi ekstern
6. Karakteristik umpan balik komunikasi antar pribadi yang efektif di bawah ini...
 - a. Cenderung memperkecil arti peranan pegawai
 - b. Bersifat pegawai (evaluatif)
 - c. Tidak memudahkan pengertian
 - d. Cenderung untuk membantu pegawai
7. Komunikasi antara bawahan dengan atasan, merupakan komunikasi...

- a. Horizontal
 - b. Vertikal
 - c. Luar organisasi
 - d. Eksternal
8. Yang dimaksud dengan pengirim pesan adalah...
- a. Message
 - b. Life experience
 - c. Desentralized
 - d. Sender
9. Komunikasi diantara dua orang atau lebih yang saling timbale balik, adalah...
- a. Komunikasi non verbal
 - b. Komunikasi organisasi
 - c. Komunikasi interpersonal
 - d. Komunikasi lintas budaya
10. Apa yang membedakan komunikasi organisasi dengan komunikasi yang ada di luar organisasi...
- a. Intruksi dan pemerintah untuk dikerjakan atau tidak untuk dikerjakan selalu dikomunikasikan kebawah melalui rantai komando
 - b. Laporan pertanyaan permohonan
 - c. Struktur hirarki yang merupakan karakteristik dari setiap organisasi
 - d. Memilih komunikasi media yang tepat

KUNCI JAWABAN

1. C
2. A
3. A
4. A
5. A
6. D
7. B
8. D
9. C
10. C

BAB VI

KEMAMPUAN KEPEMIMPINAN

A. PENDAHULUAN

Setiap organisasi pasti mengharapkan dan berupaya sekuat tenaga untuk dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Meskipun banyak faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan maupun kegagalannya mencapai tujuan tersebut, namun untuk sebagian besar ditentukan oleh kemampuan dan kepemimpinan yang dimiliki oleh sumber daya manusia yang terdapat di dalamnya. Baik sebagai pekerja di lapisan bawah, menengah, maupun mereka yang menduduki jabatan pimpinan puncak.

Menurut Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2014: 93) kemampuan sebagai kapasitas mental dan fisik untuk mewujudkan berbagai tugas. Menurut T. Hani Handoko kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

Kemudian Daswati (2012: 797) dalam penelitiannya menyatakan bahwa Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang memiliki kemampuan untuk berperan aktif dalam melaksanakan peran kepemimpinan, baik peran sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara maupun pelatih untuk meningkatkan kinerja atau semangat kerja bagi pegawai/pengikut pada sebuah organisasi. Peran tersebut mempunyai pengaruh jika para pimpinan memiliki kemampuan menerapkan gaya kepemimpinan untuk menggerakkan pengikut kearah pencapaian visi organisasi. Memadukan gaya kepemimpinan dengan karakteristik pengikut, maka organisasi akan menuju pada kesuksesan.

Selanjutnya Syahrial (2009: 41) dalam penelitiannya menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan yang mampu menjalankan tugas dengan baik dan membina hubungan dengan bawahan akan lebih efektif dalam pencapaian tugas sehari-hari. Gaya kepemimpinan menunjukkan kemampuan dari seorang pemimpin untuk dapat meningkatkan motivasi kerja. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang dapat mengorganisasikan pekerjaan dengan baik sehingga dapat terlaksana sesuai dengan yang telah direncanakan. Semakin baik

kemampuan pemimpin untuk mengorganisasikan pekerjaan, maka kinerja bawahan juga akan semakin baik.

Dengan memahami sedikit pengertian diatas mengenai kemampuan kepemimpinan. Bagaimana pun juga, kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam pengarahannya adalah faktor penting efektifitas manajer. Bila organisasi dapat mengidentifikasi kemampuan dan kualitas-kualitas yang berhubungan dengan kepemimpinan, kemampuan untuk menseleksi pemimpin-pemimpin yang efektif maka tujuan organisasi akan meningkat. Oleh karena itu, perlu bagi kita untuk memahami kemampuan kepemimpinan di dalam suatu organisasi. Hal itu akan menjadi salah satu topik bahasan yang perlu dibahas lebih lengkap dalam mata kuliah perilaku organisasi.

B. PEMBAHASAN

1. Kemampuan

a. Hakekat Kemampuan

Kemampuan atau *ability* menunjukkan kapasitas individu untuk mewujudkan berbagai tugas dalam pekerjaan. Merupakan penilaian terhadap apa yang dilakukan oleh seseorang sekarang ini. Kemampuan menyeluruh individu pada dasarnya dibentuk oleh dua kelompok faktor penting: *Intellectual dan physical Abilities* menurut Robbins dalam Wibowo (2014: 93). Orang berbeda dalam hubungannya dengan sejumlah kemampuan, namun dapat dikelompokkan dalam dua kategori, yaitu *Intellectual abilities* dan *physical abilities*. Hanya ditekankan oleh mereka bahwa dalam *Intellectual abilities* termasuk mewujudkan beberapa tugas kognitif.

Kemampuan menunjukkan kapabilitas yang dimiliki orang yang relatif stabil untuk mewujudkan rentang aktivitas tertentu yang berbeda, tetapi berhubungan (Colquit, LePine dan Wesson). Mereka berpendapat bahwa berbeda dengan *skill* atau keterampilan, yang dapat diperbaiki sepanjang waktu melalui pelatihan dan pengalaman, kemampuan atau *ability* relatif stabil. Meskipun kemampuan dapat berubah pelan-pelan sepanjang waktu dengan praktek dan pengulangan, tingkat kemampuan tertentu biasanya membatasi seberapa seseorang dapat memperbaiki, bahkan dengan pelatihan terbaik. Alasannya adalah kemampuan bersifat alamiah sedangkan keterampilan bersifat dapat dipelihara.

Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa kemampuan adalah kapabilitas intelektual, emosional dan fisik untuk melakukan berbagai kegiatan sehingga menunjukkan apa yang dilakukan untuk mencapai sebuah tujuan secara efektif dan efisien.

b. Kemampuan Intelektual

Intellectual Ability atau kemampuan Intelektual adalah kapasitas untuk melakukan aktivitas mental. Sebagai contoh, *test Intelligence Quotient (IQ)* dirancang untuk memastikan kemampuan intelektual umum seseorang. *Intelligence Quotient* adalah kecerdasan yang umumnya kita kenal, yaitu kecerdasan setiap manusia untuk menganalisis, berfikir secara logika, menggunakan bahasa, mengartikan visual kita dan mengartikan apa yang indra kita tangkap. Terdapat tujuh dimensi kemampuan intelektual, yaitu *Number aptitude, Verbal comprehension, perceptual speed, Inductive reasoning, Spatial visualization, dan Memory.*

Sejak dekade yang lalu peneliti mulai memperluas makna kecerdasan diluar kecerdasan mental. Kecerdasan dapat dipahami dengan lebih baik dengan memecahnya dalam empat sub-bagian: *cognitive, social, emotional, dan cultural*, serta dinamakan sebagai *multiple Intelligence*. *Cognitive Intelligence* meliputi kecerdasan yang telah lama disediakan oleh tes kecerdasan tradisional. *Social Intelligence* menunjukkan kemampuan orang berhubungan secara aktif dengan orang lain.

Emotional Intelligence adalah kemampuan mengidentifikasi, memahami dan mengelola emosi. *Cultural Intelligence* kesadaran terhadap perbedaan antarbudaya dan kemampuan berfungsi dengan sukses dalam situasi antarbudaya. Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2014: 96) mengemukakan bahwa kemampuan intelektual mencakup aspek: *Cognitive Intelligence, Practical Intelligence, Emotional Intelligence, dan successful Intelligence.*

a. Cognitive Intelligence

Merupakan kemampuan memahami gagasan yang kompleks untuk menyesuaikan secara efektif terhadap lingkungan, belajar dari pengalaman, terikat dalam berbagai bentuk pertimbangan, dan mengatasi hambatan dengan pemikiran berhati-hati. Pekerjaan yang berbeda memerlukan orang dengan sejumlah *Cognitive Intelligence* untuk mencapai keberhasilan.

b. Practical Intelligence

Merupakan ketangkasan dalam menyelesaikan masalah praktis secara efektif dalam kehidupan sehari-hari. Keberhasilan mereka untuk menyelesaikan masalah adalah dengan menggunakan *tacit knowledge*, pengetahuan tentang bagaimana segala sesuatu dapat dilakukan.

c. Emotional Intelligence

Merupakan kelompok keterampilan yang berhubungan dengan sisi emosional dari kehidupan. Sebagai komponen utama *emotional Intelligence* adalah: (a) kemampuan mengenal dan mengatur emosi kita sendiri, (b) kemampuan mengenal dan mempengaruhi emosi orang lain, (c) motivasi diri, mampu memotivasi diri untuk bekerja lama dan keras pada berbagai tugas dan menolak godaan untuk keluar atau berhenti, dan (d) kemampuan menunjukkan hubungan jangka panjang secara efektif dengan orang lain.

d. Successful Intelligence

Merupakan kecerdasan yang menunjukkan keseimbangan yang baik antara *Cognitive Intelligence* (IQ), *Practical Intelligence*, dan *creative Intelligence*. *Creative Intelligence* menyangkut kemampuan berpikir fleksibel dan berada didepan kelompok.

c. Kemampuan Kognitif

Cognitive ability atau kemampuan kognitif menunjukkan kapabilitas berkaitan dengan akuisisi dan aplikasi pengetahuan dalam pemecahan masalah. Kemampuan kognitif sangat relevan dengan pekerjaan dan menyangkut pekerjaan yang melibatkan penggunaan informasi untuk membuat keputusan dan pemecahan masalah. Colquitt, LePine, dan Wesson dalam Wibowo (2014: 97) menunjukkan adanya lima tipe kemampuan kognitif: *verbal ability*, *quantitative ability*, *reasoning ability*, *spatial ability*, dan *perceptual ability*.

a. Verbal Ability

Berkenaan dengan berbagai kapabilitas berkaitan dengan pemahaman dan menyatakan komunikasi lisan dan tertulis. *verbal ability* meliputi empat aspek. Pertama, *oral comprehension*, kemampuan memahami kata dan kalimat yang diucapkan. Kedua, *written comprehension*, kemampuan memahami kata dan kalimat tertulis. Ketiga, *oral expression*, berkenaan dengan kemampuan mengkomunikasikan gagasan dengan berbicara. Sedangkan keempat, *written expression*, menunjukkan kemampuan mengkomunikasikan gagasan secara tertulis.

b. Quantitative Ability

Berkenaan dengan dua tipe kapabilitas matematika, yaitu *number facility* dan *mathematical reasoning*. *Number facility* adalah kapabilitas melakukan operasi matematika sederhana, menambah, mengurangi, mengkalikan dan membagi. Sedangkan *mathematical reasoning* merupakan kemampuan

memilih dan mengaplikasikan formula untuk menyelesaikan masalah yang menyangkut angka.

c. Reasoning Ability

Merupakan kumpulan kemampuan yang berbeda berkaitan dengan pengertian dan menyelesaikan masalah dengan menggunakan wawasan, aturan dan logika.

d. Spatial Ability

Merupakan dua kapabilitas dalam hubungannya dengan gambaran visual dan mental dan memanipulasi dari objek dalam ruang. *Pertama, spatual orientation*, berkenaan dengan pemahaman yang baik tentang dimana sesuatu secara relative terhadap sesuatu yang lain dalam lingkungan. *Kedua, visualitation*, merupakan kemampuan melakukan imajinasi bagaimana sesuatu yang terpisah akan terlihat apabila ditempatkan bersama dengan cara tertentu.

e. Perseptual Ability

Berkenaan dengan menjadi dapat merasa, memahami dan mengingat pola informasi. Kecepatan dan flesibilitas berkenaan dengan menjadi mampu mengambil pola informasi dengan cepat meskipun terdapat informasi yang mengganggu, bahkan tanpa cukup informasi. Orang yang bekerja dalam bidang inteligen perlu kecepatan dan fleksibilitas untuk memecahkan kode rahasia.

d. Kemampuan Emosional

Tjiharjadi (2012: 1100) menyatakan bahwa *Emotional Intelligence* (EQ) atau kecerdasan emosional adalah kecerdasan dalam mengendalikan emosi, bagaimana seseorang menyadari bagaimana emosinya bereaksi dengan kondisi dan situasi tertentu. Dapat dikatakan sebagai pengetahuan atas diri pribadi, kesadaran diri, sensitivitas sosial, empati dan kemampuan untuk berkomunikasi dengan sukses terhadap orang lain. Dalam pemahaman beberapa ahli *Emotional Intelligence* didefenisikan dalam kelompok terminologi yang berbeda, tetapi ada hubungan dengan kemampuan, dan mencakup:

- a. *Self-Awareness*. Merupakan penilaian dan ekspresi emosi dalam diri sendiri.
- b. *Other- Awareness*. Merupakan penilaian dan pengakuan emosi orang lain. Mencerminkan kemampuan orang untuk mengenal dan memahami emosi yang dirasakan orang lain.

- c. *Emotional Regulation*. Menunjukkan menjadi mampu menemukan kembali dengan cepat dari pengalaman emosional.
- d. *Use of Emotional*. Merupakan kapabilitas yang mencerminkan tingkatan dimana orang dapat menggunakan emosi dan menggunakannya untuk memperbaiki kesempatan mereka untuk berhasil apapun yang mereka kerjakan.

e. Kemampuan Fisik

Physical ability atau kemampuan fisik oleh Robbins dalam Wibowo (2014:102) diberi pengertian sebagai kapasitas untuk melakukan tugas yang menuntut *stamina*, *dexterity* (ketangkasan), *strength* (kekuatan), dan karakteristik yang semacam. Robbins menunjukkan bahwa kemampuan fisik dibagi dalam tiga faktor dan terdiri dari Sembilan indikator. Faktor *strength* terdiri dari: *dynamic strength*, *trunk strength*, *static strength*, dan *explosive strength*. Faktor *flexibility* terdiri dari: *extent flexibility*, dan *dynamic flexibility*. Faktor lainnya terdiri dari: *body coordination*, *balance*, dan *stamina*. Dengan dasar pandangan tersebut dapat dibahas unsur-unsur, komponen, karakteristik, atau indikator *physical ability* sebagai berikut:

- a. *Strength*, kekuatan pada umumnya merupakan tingkatan dimana badan dapat menggunakan kekuatan. Juga dikatakan sebagai kapasitas untuk menggunakan kekuatan fisik terhadap berbagai objek. Kekuatan dapat mempunyai beberapa bentuk: *dynamic strength*, *trunk strength*, *static strength*, dan *explosive strength*.
- b. *Flexibility*, merupakan kapasitas menggerakkan badan seseorang dengan cara yang cekatan. Berkaitan dengan kemampuan menekuk, merentang, memutar atau menjangkau.
- c. *Coordination*, merupakan kemampuan mengkoordinasi tindakan secara bersama dari bagian tubuh yang berbeda. Dinyatakan pula sebagai kualitas gerakan fisik yang mungkin penting di beberapa pekerjaan.
- d. *Stamina*, merupakan kapasitas untuk melakukan aktivitas fisik dalam waktu cukup lama. Dikatakan pula sebagai kemampuan melanjutkan usaha maksimum yang memerlukan perpanjangan usaha sepanjang waktu.
- e. *Speed*, mengandung pengertian kemampuan bergerak cepat dan akurat. Seorang petugas pemadam kebakaran harus mampu bergerak cepat menjalankan penyemprom air.
- f. *Psychomotor*, biasanya menunjukkan kapasitas memanipulasi dan mengontrol objek. *Psychomotor ability* ada empat jenis,

yaitu: *fine manipulative abilities, control movement abilities, response orientation, dan response time.*

- g. *Sensory*, menunjukkan kapabilitas berkaitan dengan *vision* dan *hearing*. *Visual ability* termasuk kemampuan untuk melihat sesuatu dari dekat dan jauh.
- h. *Balance*, merupakan kemampuan menjaga keseimbangan meskipun kekuatan untuk melakukan berimbang.

f. Pengaruh Kemampuan

Kemampuan atau *ability* berdampak pada *job performance* atau kinerja dan *commitment* atau komitmen, namun bergantung pada jenis kemampuan yang mana, *cognitive ability* karena merupakan bentuk kemampuan yang paling relevan untuk semua pekerjaan. *General cognitive ability* merupakan prediktor paling kuat dari *job performance*, pada khususnya aspek *task performance*. Disemua pekerjaan, pekerjaan yang lebih cerdas memenuhi semua kebutuhan deskripsi pekerjaan lebih efektif daripada pekerjaan yang kurang cerdas.

Hal tersebut terjadi, karena pekerjaan dengan *General cognitive ability* lebih tinggi cenderung lebih baik dalam pembelajaran dan pengambilan keputusan. Mereka memanfaatkan lebih banyak pengetahuan dari pengalaman dengan lebih cepat, dan sebagai hasilnya mereka mengembangkan pengetahuan yang lebih besar tentang bagaimana melakukan pekerjaan lebih efektif. Tetapi terhadap pandangan tersebut terdapat tiga keberatan sebagai berikut:

1. *cognitive ability* cenderung lebih kuat berkorelasi dengan *task performance* daripada *citizenship behavior* atau *counterproductive behavior*. Peningkatan jumlah pengetahuan kerja membantu pekerja menyelesaikan tugas pekerjaan, tetapi tidak perlu memengaruhi pilihan untuk membantu rekan kerja atau berhenti melanggar aturan penting.
2. Korelasi positif antara *cognitive ability* dan *performance* bahkan lebih kuat dalam pekerjaan yang kompleks atau situasi yang menuntut penyesuaian.
3. Orang dapat melakukan *test general cognitive ability* dengan buruk untuk alasan selain daripada kekurangan *cognitive ability*. Sebagai contoh orang yang berasal dari latar belakang ekonomi kurang menguntungkan mungkin melakukan tes buruk, bahkan karena kekurangan *cognitive ability*, tetapi karena mereka tidak mempunyai kesempatan pembelajaran yang diperlukan untuk memberikan respon yang tepat.

Sebaliknya, penelitian tidak mendukung adanya hubungan signifikan antara *cognitive ability* dan *organizational commitment*. Disatu sisi, kita boleh mengharapkan hubungan positif dengan komitmen karena orang dengan kemampuan kognitif lebih tinggi cenderung bekerja lebih efektif, dan karena itu mungkin mereka merasa sangat sesuai dengan pekerjaan mereka. Disisi lain, kita boleh mengharapkan melihat hubungan negatif dengan komitmen karena orang dengan kemampuan kognitif lebih tinggi mempunyai banyak pengetahuan kerja, yang meningkatkan nilainya di pasar kerja, dan pada gilirannya kemungkinan bahwa mereka akan mencari pekerjaan lain.

2. Kepemimpinan

a. Hakekat Kepemimpinan

Setiap organisasi dan semua organisasi apapun jenisnya pasti memiliki dan memerlukan seorang pemimpin dan pimpinan tertinggi (pimpinan puncak) atau manajer tertinggi (*top Manager*) yang harus menjalankan kegiatan kepemimpinan (*leadership action*) atau manajemen (*management*) bagi keseluruhan organisasi sebagai satu kesatuan. Dalam kenyataannya banyak organisasi yang tidak cukup hanya dikendalikan oleh seorang manajer/pemimpin, karena itulah maka digunakan istilah pemimpin dan pimpinan (lebih dari satu orang yang memimpin). Organisasi yang dipimpin oleh lebih dari satu orang adalah terutama organisasi yang berskala besar dan menengah, bahkan yang berskala kecil, memerlukan juga pemimpin-pemimpin untuk membantu pimpinan puncak dengan menjadi pimpinan-pimpinan pada unit-unit kerja yang jenjangnya lebih rendah.

Para pimpinan/manajer unit kerja itu membantu pimpinan puncak, agar dapat menjalankan kepemimpinannya secara efektif dan efisien. Volum dan beban kerja yang banyak, berat dan kompleks merupakan sebab seorang pemimpin puncak tidak dapat melaksanakan kepemimpinannya tanpa bantuan pimpinan pada jenjang yang lebih rendah. Shared Goal, Hemhiel & Coons dalam H. Endin Nasrudin (2010: 56) kepemimpinan adalah sikap pribadi, yang memimpin pelaksanaan aktivitas dan mengoordinasikan serta memotivasi orang-orang ataupun kelompok untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.

Sementara itu, Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2014: 264) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses dimana seseorang individu memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan Menurut Koontz dalam Syaiful Sagala (2012: 145) adalah pengaruh, kiat (seni), proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka mau berusaha

secara sepenuh hati untuk mencapai tujuan. Kemudian menurut Walters dalam Semuil Tjiharjadi (2012: 19) menyatakan bahwa kepemimpinan berarti turut melibatkan orang lain dan lebih mengutamakan visi diatas segalanya, baru kemudian tiba pada langkah pelaksanaannya.

Sedangkan menurut Terry dalam Mesiono (2014: 60) merumuskan "*Leadership is the activity of influencing people for strive willingly for group objectivities*". Beberapa hal pokok yang didapatkan dari defenisi tersebut adalah 1) adanya usaha dari si pemimpin untuk mempengaruhi orang lain tidak dibatasi oleh jenis kelompok atau organisasinya dan 2) tujuan-tujuan kelompok yang akan dicapai.

Di samping itu, Terry dan Robins dalam Wahab (2011: 82) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan. Pendapat ini memandang semua anggota kelompok/organisasi sebagai satu kesatuan, sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok/organisasi agar bersedia melakukan kegiatan/bekerja untuk mencapai tujuan kelompok/organisasi. Dari uraian-uraian tentang pengertian kepemimpinan diatas dapat diidentifikasi unsur-unsur utama sebagai esensi kepemimpinan. Unsur-unsur itu adalah:

- a. Unsur pemimpin atau orang yang mempengaruhi.
- b. Unsur orang yang dipimpin sabagai pihak yang dipengaruhi.
- c. Unsur interaksi atau kegiatan/usaha dan proses mempengaruhi.
- d. Unsur tujuan yang hendak dicapai dalam proses mempengaruhi.
- e. Unsur perilaku/kegiatan yang dilakukan sebagai hasil mempengaruhi.

Jadi, kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok organisasi untuk melakukan suatu kegiatan serta proses interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai suatu tujuan secara efektif dan efesien.

b. Perbedaan Manajemen dan Leadership

Thoha (2008: 261) menyatakan bahwa Kepemimpinan dan manajemen sering kali disamakan pengertiannya oleh banyak orang. Walaupun demikian antara keduanya terdapat perbedaan yang penting untuk diketahui. Pada hakikatnya kepemimpinan mempunyai pengertian agak luas dibandingkan dengan manajemen. Manajemen merupakan jenis pemikiran yang khusus dari kepemimpinan didalam usahanya mencapai tujuan

organisasi. Kunci perbedaan diantara keduanya konsep pemikiran ini adalah terletak pada istilah organisasi.

Kepemimpinan dapat terjadi setiap saat dan dimana pun asalkan ada seseorang yang berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok, tanpa mengindahkan bentuk alasannya. Dengan demikian kepemimpinan bisa saja terjadi karena berusaha mencapai tujuan seseorang atau tujuan kelompok, dan itu bisa saja sama atau tidak selaras dengan tujuan organisasi.

Badeni (2013: 129) menyatakan bahwa Persamaan antara manajer dan Pemimpin adalah keduanya diarahkan untuk mencapai tujuan suatu organisasi, sedangkan perbedaannya adalah pemimpin melalui kepengikutan dan manajer dapat tanpa kepengikutan. Manajer difokuskan pada organisasi tertentu, sedangkan pemimpin dapat meluas diluar tujuan organisasi. Manajer lebih diarahkan untuk mencapai tujuan jangka pendek, sedangkan pemimpin pada tujuan jangka pendek, menengah, dan panjang. Hal ini dapat dikatakan manajemen dengan berbagai aktivitasnya sebagai sarana kepemimpinan untuk mencapai tujuan tertentu.

c. Teori-Teori Kepemimpinan

Umam (2010: 276) menyatakan bahwa pada intinya, teori kepemimpinan merupakan teori yang berusaha untuk menerangkan cara pemimpin dan kelompok yang dipimpinnya berperilaku dalam berbagai struktur kepemimpinan, budaya, dan lingkungannya. Untuk mengetahui teori-teori kepemimpinan, dapat dilihat dari beberapa literature yang pada umumnya membahas hal-hal yang sama. Berikut ini akan diuraikan beberapa teori yang tidak asing lagi bagi literatur-literatur kepemimpinan pada umumnya.

a. Teori Sifat

Trait theory atau teori sifat adalah merupakan teori kepemimpinan yang berpandangan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang membedakan dengan yang bukan pemimpin. Menurut Herman Sofyandi (2007: 178) teori sifat kepemimpinan adalah teori yang berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental, kepribadian) yang diasosiasikan dengan keberhasilan kepemimpinan. Sedangkan menurut Stephen P. Robbins dan Timothy Judge (2011: 49) teori sifat kepemimpinan adalah teori-teori yang mempertimbangkan berbagai sifat dan karakteristik pribadi yang membedakan para pemimpin dari mereka yang bukan pemimpin. Dalam kehidupan nyata dapat ditemukan adanya orang-orang yang mempunyai sifat-sifat

luar biasa. Mereka bisa datang dari pemerintahan, politisi, militer, dan pengusaha.

Terdapat tiga karakteristik berkaitan dengan efektivitas kepemimpinan adalah:

- 1) *Personality*, kepribadian: tingkat energi, toleransi terhadap stress, percaya diri, kedewasaan emosional, dan integritas.
- 2) *Motivation*, Motivasi: orientasi kekuasaan tersosialisasi, kebutuhan kuat untuk berprestasi, memulai diri, membujuk.
- 3) *Ability*, kemampuan: keterampilan interpersonal, keterampilan kognitif, keterampilan teknis.
- 4) Menurut Keith Davis dalam Mifta Thoha (2011: 287) merumuskan empat sifat umum yang nampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi.
- 5) Kecerdasan, hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.
- 6) Kedewasaan dan keluesan hubungan sosial, pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial.
- 7) Motivasi diri dan dorongan berprestasi, Para pemimpin secara relative mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi.
- 8) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan, Pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

b. Teori Perilaku

Behavioral theories atau teori perilaku kepemimpinan tumbuh sebagai hasil ketidakpuasan terhadap *Trait theories* atau teori sifat karena dinilai tidak dapat menjelaskan efektivitas kepemimpinan dan gerakan hubungan antara manusia. Teori ini percaya bahwa perilaku pemimpin secara langsung mempengaruhi efektivitas kelompok. Pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan untuk mempengaruhi orang lain dengan efektif.

1) Ohio State Studies

Studi ini mengidentifikasi adanya dua dimensi perilaku pemimpin yang dinamakan *Initiating Structure* dan *Consideration*. *Initiating Structure* merupakan tingkatan keadaan dimana seorang pemimpin mungkin mendefinisikan dan menstrukturkan perannya dan

bawahannya dalam usahan pencapaian tujuan. Sedangkan *Consideration* dideskripsikan sebagai tingkatan dimana seseorang mungkin mempunyai hubungan kerja yang ditandai oleh saling percaya, menghargai gagasan pekerja, dan menghargai prestasi mereka.

2) University of Michigan Studies

Menurut pandangan teori ini, perilaku pemimpin juga mempunyai dua dimensi yaitu: *employee-oriented* dan *production-oriented*. Pemimpin yang *employee-oriented* menekankan pada hubungan interpersonal, mereka memperhatikan kepentingan personal dalam kebutuhan pekerjaan mereka dan menerima perbedaan individual di antara anggota. Pemimpin dengan *employee-oriented* cenderung menekankan pada aspek teknis atau tugas dari pekerjaan, kepentingan utama mereka adalah dalam penyelesaian tugas kelompok mereka, dan anggota kelompok adalah sarana menuju akhir.

3) The Managerial Grid

Managerial Grid sering juga dinamakan *Leadership Grid* merupakan jaringan manajerial dengan matriks 9 x 9 menggambarkan 81 gaya kepemimpinan yang berbeda. *Managerial Grid* berdasarkan gaya "*concern for people*" dan "*concern for production*", yang pada dasarnya mencerminkan dimensi *The Ohio State consideration* dan *initiating structure* atau dimensi *The Michigan* tentang *employee-oriented* dan *production-oriented*. *Managerial Grid* tidak menunjukkan hasil, tetapi faktor yang mendominasi dalam pemikiran pemimpin dengan maksud untuk mendapatkan hasil.

c. Teori Kelompok

Teori kelompok dalam kepemimpinan ini dasar perkembangannya berakar pada *psikologis social*. Dan teori pertukaran yang klasik membantunya sebagai suatu dasar yang penting bagi pendekatan teori kelompok. Teori kelompok ini beranggapan dapat mencapai tujuan-tujuannya, maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikut-pengikutnya. Kepemimpinan yang ditekankan pada adanya suatu proses pertukaran antara pemimpin dengan pengikutnya ini melibatkan pula konsep-konsep sosiologi tentang keinginan-keinginan mengembangkan peranan.

d. Teori Kontinjensi

Contingency theory dinamakan pula sebagai *Situational theory*. Wibowo (2014: 275) menyatakan bahwa Teori ini menganjurkan bahwa efektivitas gaya perilaku pemimpin

tertentu tergantung pada situasi. Apabila situasi berubah diperlukan gaya kepemimpinan yang berbeda. Gaya kepemimpinan perlu disesuaikan dengan perubahan situasi. Teori ini secara tidak langsung menantang gagasan bahwa ada dua gaya kepemimpinan sifat.

e. Fiedler Model: *Contingency Leadership Model*

Fiedler berkeyakinan bahwa pemimpin mempunyai satu gaya kepemimpinan dominan atau alamiah. Gaya kepemimpinan dinyatakan sebagai *Task-motivated* atau *Relationship-motivated*. *Task-motivated* memfokuskan pada penyelesaian tujuan, sedangkan pemimpin yang *Relationship-motivated* lebih tertarik pada mengembangkan hubungan positif dengan pengikutnya.

f. Hersey and Blanchard's *Situational Theory*.

Situational Leadership model Hersey dan Blanchard menekankan pada hubungan antara pengikut atau follower dan tingkat kedewasaannya atau *level of maturity*. Pemimpin harus dengan tepat mempertimbangkan atau secara intuitif mengetahui tingkat kedewasaan pengikut dan kemudian menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat tersebut. Gaya kepemimpinan yang digunakan bergantung pada tingkat kesiapan atau *readiness* pengikut.

g. Teori Sedang Tumbuh

Wibowo (2014:282) menyatakan bahwa Masalah kepemimpinan berkembang sejalan dengan perkembangan suatu organisasi. Hal tersebut menarik minat dan pemikiran beberapa penulis tentang model kepemimpinan yang sesuai dengan zamannya.

1) Charismatic Leadership

Charismatic Leadership adalah kemampuan mempengaruhi pengikutnya didasarkan pada bakat supernatural dan kekuasaan atraktif. Pengikut menikmati bersama *charismatic leader* karena mereka merasa terinspirasi, benar dan penting. Pemimpin kharismatik mempunyai kualitas bakat yang luar biasa, *charisma*, yang memungkinkan mereka memotivasi pengikut untuk mencapai kinerja luas biasa. Atas dasar perhatiannya pada masa depan pemimpin kharismatik dapat diklasifikasi dalam dua tipe: (a) *visionary charismatic leader* memfokuskan pada jangka panjang, dan (b) *crisis -based charismatic leader* memfokus pada jangka pendek.

Istilah karisma lebih dikenal dengan sebutan karismatik. Menurut Ivancevich dan Matteson dalam Semuil Tjiharjadi

(2012:29) karakteristik seorang pemimpin karismatik adalah sebagai berikut:

- a) Percaya diri.
 - b) Memiliki perilaku yang memukau.
 - c) Mengembangkan pemikiran visioner.
 - d) Mengkomunikasikan visi.
 - e) Memiliki pendirian yang teguh, memiliki komitmen yang tinggi terhadap visi.
 - f) Memiliki kepercayaan diri yang sangat tinggi.
- 2) Transactional Leadership

Menurut Badeni (2013: 135) kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang dalam prosesnya terjadi pertukaran kepentingan/kebutuhan antara pemimpin dan pengikut, dalam bentuk ekonomis, politis dan psikologis. Misalnya, dalam perusahaan, para pekerja bekerja sesuai dengan keinginan pimpinan karena diberikan gaji, seorang loyal pada pemimpin partai politik karena kepentingan partai atau kelompoknya diperjuangkan pimpinan partai politik tersebut, atau seseorang menjadi loyal kepada kelompok tertentu karena kelompok tersebut memberi keamanan dan perhatian terhadap orang tersebut.

Dalam *transactional leadership* pemimpin mengidentifikasi apa yang diinginkan atau lebih disukai pengikut dan membantu mereka mencapai tingkat kinerja yang menghasilkan *reward* yang memuaskan mereka. Untuk mencapainya pemimpin mempertimbangkan konsep diri orang dan kebutuhan penghargaan. *Transactional leader* menurut Bass dalam Wibowo (2014: 284) mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- a) *Contingent reward*. Kontrak atas pertukaran *reward* atas usaha, menjanjikan *reward* atas kinerja baik, mengenal penyelesaian.
 - b) *Management by exception (active)*. Mengamati dan mencari diviasi dari aturan dan standar, melakukan tindakan korektif.
 - c) *Management by exception (passive)*. Campur tangan hanya dilakukan apabila standar tidak dicapai.
 - d) *Laissez-faire*. Melepaskan tanggung jawab, menghindari membuat keputusan.
- 3) Transformational Leadership

Transformational Leadership adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau

organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut. *Transformational Leadership* adalah tentang pemimpin, mengubah strategi dan budaya organisasi sehingga menjadi lebih sesuai dengan lingkungan sekitarnya. *Transformational Leadership* adalah agen perubahan yang memberi energi dan mengarahkan pekerja serangkaian nilai-nilai dan perilaku baru organisasi.

d. Prinsip dan Keahlian Kepemimpinan

a. Prinsip-prinsip Kepemimpinan

Dalam membicarakan prinsip-prinsip kepemimpinan mengikuti pendapat *Kaizen*. Prinsip kepemimpinan *kaizen* menurut Barnes dalam Ismail Nawawi Uha (2013: 158) dikemukakan dengan mempertimbangkan bahwa *kaizen* mengandung sepuluh prinsip yaitu:

- 1) Berfokus pada pelanggan
- 2) Mengadakan peningkatan secara terus menerus
- 3) Mengakui masalah secara terbuka
- 4) Mempromosikan keterbukaan
- 5) Menciptakan tim kerja
- 6) Memanajementi proyek melalui tim fungsional silang.
- 7) Memberikan proses hubungan yang benar
- 8) Mengembangkan disiplin pribadi
- 9) Memberikan informasi pada karyawan.
- 10) Memberikan wewenang setiap karyawan.

Menurut Badeni (2013: 135) prinsip kepemimpinan merupakan pokok-pokok pikiran yang dianggap benar yang harus ada dilakukan dalam proses kepemimpinan. Ada sejumlah prinsip-prinsip kepemimpinan yang sangat mendasar yang perlu dipegang dan dilakukan oleh seorang pemimpin. Diantaranya adalah:

- 1) Kepemimpinan bukan sekedar kedudukan khusus yang diduduki seseorang dalam suatu organisasi. Kepemimpinan adalah kemampuan, pengaruh, seni, dan proses pengaruh-mempengaruhi antara pemimpin dan pengikutnya.
- 2) Perilaku dan tindakan pemimpin harus bisa dicontoh oleh bawahan.
- 3) Kepemimpinan adalah ilmu dan proses. Sebagai ilmu, kepemimpinan berarti dapat dipelajari sebab ia memiliki

beberapa prinsip yang kalau diaplikasikan dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan, sedangkan kepemimpinan sebagai proses artinya efektifitas kepemimpinan sangat tergantung pada situasi.

- 4) Pemimpin bukan seorang yang berada dipuncak hierarki suatu organisasi yang terpisah dengan pengikutnya, pemimpin harus berada ditengah-tengah bawahan sebab dia harus memberikan support pada bawahan dan menjadi motivator.
- 5) Untuk mendapatkan kepengikutan, seorang pemimpin harus melalui proses memengaruhi yang dilakukan melalui berbagai cara dengan melihat pada situasi bawahan.
- 6) Pemimpin perlu memberdayakan bawahan agar dapat mengidentifikasi tugas-tugas yang dilakukan dan tidak melakukan kesalahan.

b. Keahlian Kepemimpinan

Margarison dan Mc.Clallan dalam Uha (2013: 160) menawarkan Sembilan kunci aktivitas yang merupakan tugas penting untuk diberikan pada para anggota tim dan dimanajementi oleh tim tersebut agar mereka dapat berjalan secara efektif. Kesembilan kunci aktivitas tersebut adalah:

- 1) Menasehati, menciptakan ide-ide baru dan berfikir memakai cara-cara baru untuk meningkatkan proses dan produk yang telah ada.
- 2) Menginovasi, menciptakan ide-ide baru dan berfikir mengenai cara-cara baru untuk meningkatkan proses dan produk yang telah ada.
- 3) Mempromosikan, menjual ide baru untuk pengambilan keputusan.
- 4) Mengembangkan, mengekspos konsep awal untuk mengadakan analisis yang ketat tentang realitas konkret pasar saat ini.
- 5) Mengorganisasikan, memanfaatkan sumber-sumber yang teridentifikasi menjadi struktur yang terencana.
- 6) Memproduksi, memenuhi tujuan (sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat).
- 7) Mengimpeksi, memastikan bahwa indicator kinerja diperhatikan.
- 8) Memelihara, memastikan bahwa infrastruktur tim dan tugas tetap mendukung efisiensi maksimum.
- 9) Menggabungkan, merupakan inti dari keberhasilan semua tim, karena fungsi utama seorang pemimpin adalah

mengoordinasikan dan memastikan kerja sama maksimum dari semua anggota tim.

Dengan mengerti kesembilan kunci ini, maka seorang pemimpin tim yang sepenuhnya memahami tentang kompetensi, kekuatan dan kelemahan para anggotanya bisa memberikan berbagai peran dan tanggung jawab pada manusia yang mampu menanganinya dengan cara baik.

Adapun keahlian seorang pemimpin yang berorientasi pendefinisian pada manusia. Kompetensi tersebut ditetapkan sebagai keharusan oleh mereka yang menduduki posisi puncak. Penyusunan strategi yang antisipatif, maka pemimpin harus mempunyai kompetensi sebagai berikut:

- 1) Menciptakan visi dan misi organisasi.
- 2) Mendefinisikan strategi secara kuantitatif dan kualitatif dengan berdasarkan pemahaman yang jelas tentang tujuan.
- 3) Menetapkan standar professional prestasi kerja.
- 4) Mendelegasikan otoritas, kebebasan dan sumber daya pada pemimpin ditingkat yang lebih rendah agar dia bertanggung jawab terhadap tugasnya.

e. Gaya kepemimpinan

Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang dipergunakan pemimpin di dalam mempengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Menurut Kartono (2005: 62) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara bekerja dan bertingkah laku pemimpin dalam membimbing para bawahannya untuk berbuat sesuatu.

Sopiah (2008: 112) menyatakan bahwa para peneliti telah mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yaitu gaya yang berorientasi pada tugas dan gaya yang berorientasi pada karyawan. Manajer yang berorientasi pada tugas mengarahkan dan mengawasi bawahannya secara ketat untuk menjamin bahwa tugas yang dilaksanakan secara memuaskan. Seorang manajer yang mempunyai gaya kepemimpinan seperti ini lebih mementingkan terlaksananya tugas daripada perkembangan dan pertumbuhan karyawan.

Manajer yang berorientasi pada karyawan berusaha untuk memotivasi daripada menyupervisi bawahannya. Mereka mendorong anggota kelompok untuk melaksanakan tugas dengan membiarkan anggota kelompok ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang berpengaruh kepada mereka dan

membina hubungan yang akrab, penuh kepercayaan, dan penuh penghargaan pada anggota kelompoknya.

a. Gaya kepemimpinan Kontinum

Gaya ini sebenarnya termasuk klasik. Thoha (2011: 304) menyatakan bahwa Orang yang pertama kali memperkenalkan ialah Tannenbaum dan Schmidt. Ada tujuh model gaya pembuatan keputusan yang dilakukan pemimpin. Ketujuh model ini masih dalam kerangka dua gaya otokratis dan demokratis, ketujuh model pengambilan keputusan pemimpin itu antara lain:

- 1) Pemimpin membuat sebuah keputusan dan kemudian mengumumkan kepada bawahannya.
- 2) Pemimpin menjual keputusan. Dalam hal ini pemimpin masih banyak menggunakan otoritas yang ada padanya, sehingga sama persis dengan yang pertama.
- 3) Pemimpin memberikan pemikiran-pemikiran dan ide-ide, dan mengundang pertanyaan-pertanyaan.
- 4) Pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara yang kemungkinan dapat diubah.
- 5) Pemimpin memberikan persoalan, meminta saran-saran dan membuat keputusan.
- 6) Pemimpin merumuskan batasan-batasannya, dan meminta kelompok bawahan untuk membuat keputusan.
- 7) Pemimpin mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh pimpinan.

b. Gaya Managerial Grid

Salah usaha yang terkenal dalam rangka mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang ditetapkan dalam manajemen ialah *Managerial Grid*. Usaha ini dilakukan oleh Blake dan Mouton. Menurut Blake dan Mouton dalam Thoha (2011:307), ada empat gaya kepemimpinan yang dikelompokkan sebagai gaya ekstrem, sedangkan lainnya hanya satu gaya yang dikatakan di tengah-tengah gaya ekstrem tersebut. Gaya kepemimpinan dalam *Managerial Grid* itu antara lain sebagai berikut:

- 1) Pada *Grid* 1.1 manajer sedikit sekali usahanya untuk memikirkan orang-orang yang bekerja dengannya, dan produksi yang seharusnya dihasilkan oleh organisasinya. Dalam menjalankan tugas manajer dalam *Grid* ini menganggap dirinya sebagai perantara yang hanya mengkomunikasikan informasi dari atasan kepada bawahan.

- 2) Pada *Grid 9.9* manajer mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk memikirkan baik produksi maupun orang-orang yang bekerja dengannya. Dia mampu untuk memadukan kebutuhan-kebutuhan produksi dengan kebutuhan orang-orang secara individu.
- 3) Pada *Grid 1.9* ini gaya kepemimpinandari manajer ialah mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk selalu memikirkan orang-orang yang bekerja dalam organisasinya.
- 4) Pada *Grid 9.1*, ini kadangkala manajer disebut sebagai manajer yang menjalankan tugas secara otokratis. Manajer semacam ini hanya mau memikirkan tentang usaha peningkatan efisiensi pelaksanaan kerja, tidak mempunyai atau hanya sedikit rasa tanggung jawabnya pada orang-orang yang bekerja dalam organisasinya.

f. Tiga Dimensi dari Reddin

Reddin seorang Profesor dan konsultan dari Kanada menambahkan tiga dimensi tersebut dengan efektivitas dalam modelnya. Selain efektivitas Reddin juga melihat gaya kepemimpinan itu selalu dipulangkan pada dua hal mendasar yakni hubungan pemimpin dengan tugas dan hubungan kerja. Sehingga dengan demikian model yang dibangun Reddin adalah gaya kepemimpinan yang cocok dan mempunyai pengaruh terhadap lingkungannya. Gaya ini pada hakekatnya sama dengan gaya yang pertama kali dikenalkan oleh hasil penemuan Universitas Ohio.

g. Empat Sistem Manajemen dari Likert

Menurut Likert pemimpin itu dapat berhasil jika bergaya *participative management*. Gaya ini menetapkan bahwa keberhasilan kepemimpinan adalah jika berorientasi pada bawahan, dan mendasarkan pada komunikasi. Likert merancang 4 sistem kepemimpinan dalam manajemen sebagai berikut:

- a. Sistem 1, dalam sistem ini pemimpin bergaya sebagai *exploitive-authoritative*. Manajer dalam hal ini sangat otokratis, mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahannya.
- b. Sistem 2, dalam sistem ini pemimpin dinamakan Otokratis yang baik hati (*benevolent authoritative*). Pemimpin atau manajer yang termasuk dalam sistem ini mempunyai kepercayaan yang berselubung, percaya pada bawahan, mau memotivasi.
- c. Sistem 3, dalam sistem ini gaya kepemimpinan lebih dikenal dengan sebutan *manajer konsultatif*. Manajer dalam hal ini mempunyai sedikit kepercayaan pada bawahan biasanya

dalam hal ini kalau ia membutuhkan informasi, ide atau pendapat bawahan, dan masih ingin melakukan pengendalian atas keputusan-keputusan yang dibuatnya.

Menurut Mondy dan Premeaux dalam Mesiono (2014: 91) terdapat tiga dasar gaya kepemimpinan yang lebih dikenal secara luas yaitu:

a. Gaya Otokratik.

Pemimpin menyuruh kerjaan apa yang ditentukan oleh pemimpin, dan harus dipatuhi tanpa bertanya. Kelompok pekerja ini tergolong teori X dari Mc. Gregor. Gaya ini cukup berhasil jika tugas itu sederhana dan dikerjakan berulang-ulang ditambah lagi waktu pemimpin untuk berhubungan dengan pekerja sangat terbatas dan sangat singkat.

b. Gaya Partisipatif

Para pekerja dilibatkan dalam mengambil keputusan, sedangkan keputusan akhir terletak pada pemimpin. Para pekerja akan merasa ikut bertanggung jawab untuk mewujudkan rencana yang mereka ikut membuatnya.

c. Gaya Demokratik

Pemimpin mencoba melakukan apa yang diinginkan oleh sebagian besar bawahan para pemimpin. Dengan gaya partisipatif dan gaya demokratif cenderung melakukan pekerja/bawahan termasuk kelompok Teori Y dari Mc, George. Banyak pihak lebih menyukai gaya demokratik dengan pendekatan kelompok untuk meningkatkan manajemen.

Menurut Nasrudin (2010: 61) Kepemimpinan dapat diklasifikasikan menjadi empat tipe, yaitu *otoriter*, *laissez-faire*, demokrasi, dan pseudo demokrasi.

a. Tipe otoriter

Tipe otoriter adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipengang oleh pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan. Tipe ini disebut juga tipe kepemimpinan *authoritarian*. Dalam kepemimpinan ini, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya.

Rivai (2012: 36) menyatakan bahwa kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan ditangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pemimpin. Pimpinan

memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah.

b. Tipe *laissez-faire*

Mesiono (2014: 94) menyatakan bahwa para pemimpin dengan gaya ini memberikan tanggung jawab sepenuhnya kepada kelompok dan arahan kepada bawahan untuk membuat keputusan secara individual, perlakuan kepada bawahan seolah-olah pemimpin tidak campur tangan. Pemimpin jenis ini hanya terlibat dalam kuantitas kecil yang bawahannya secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi. Dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan kepemimpinannya. Dia membiarkan bawahannya berbuat sekehendaknya. Pemimpin sama sekali tidak memberikan control dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya.

c. Tipe demokrasi

Gaya kepemimpinan demokrasi adalah gaya kepemimpinan yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sabagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis, pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya. Kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya juga.

Dalam buku Khaerul Umam (2012: 137) ada beberapa tipe kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut:

- 1) Dalam proses menggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang termulia di dunia.
- 2) Selalu berusaha menyelaraskan kepentingan dan tujuan pribadi dengan kepentingan organisasi.
- 3) Senang menerima saran, pendapat, bahkan kritik dari bawahannya.
- 4) Menoleransi bawahan yang melakukan kesalahan.
- 5) Lebih menitikberatkan kerja sama dalam mencapai tujuan.

- 6) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.
- d. Tipe pseudo demokrasi
- Tipe ini disebut juga semi demokrasi atau manipulasi diplomatik. Pemimpin pseudo-demokratis hanya tampaknya bersikap demokratis, padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Misalnya, jika ia mempunyai ide-ide, pikiran, atau konsep yang ingin diterapkan di lembaga. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah pada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk halus, samar-samar, dan mungkin dilaksanakan tanpa disadari bahwa tindakan itu bukan tindakan pemimpin yang demokratis.

h. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan sesuatu hal atau kerja suatu bagian. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan diluar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi seperti:

- a. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
- b. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi.

Rivai (2012: 34) menyatakan bahwa secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

a. Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya

berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikan, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencapuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin bukan pelaksana.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/ menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan. Untuk mensistematika kinerja dalam organisasi, menurut Kartono dalam Mesiono (2014: 78) seorang pemimpin mempunyai fungsi-fungsi kepemimpinan diantaranya:

- 1) Memprakarsai struktur organisasi.
- 2) Menjaga adanya koordinasi dan integrasi organisasi, supaya semuanya beroperasi secara efektif.
- 3) Merumuskan tujuan institusional atau organisasional dan menentukan sarana serta cara-cara yang efisien untuk mencapai tujuan tersebut.

- 4) Menengahi pertentangan dan konflik-konflik yang muncul dan mengadakan evaluasi serta evaluasi ulang.
- 5) Mengadakan revisi, perubahan, inovasi pengembangan, dan penyempurnaan dalam organisasi.

Handoko (2003: 299) menyatakan Aspek pertama pendekatan perilaku kepemimpinan menekankan pada fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Agar kelompok berjalan dengan efektif, seorang pemimpin harus melaksanakan dua fungsi utama: 1) Fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task-related*) atau pemecahan masalah, fungsi ini menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat dan 2) Fungsi pemeliharaan kelompok (*group-maintenance*) atau sosial, fungsi ini mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar, persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat, dan sebagainya.

Rivai (2012: 33) menyatakan bahwa tujuan pokok kegiatan pengendalian dalam kepemimpinan adalah untuk memperoleh tanggapan berupa kesediaan mewujudkan program kerja dari para anggota organisasi. Respons itu berarti juga sikap dan tingkah laku yang menunjukkan ketaatan/ kepatuhan dalam melaksanakan tugas pokok yang menjadi beban kerja masing-masing. Respons tersebut berupa kesetiaan/kepatuhan pada pemimpin, yang diwujudkan dengan adanya kesediaan mengerjakan segala sesuatu sesuai kehendaknya.

Pemimpin menjalin hubungan kerja yang efektif melalui kerja sama dengan orang-orang yang dipimpinya. Dengan demikian, semua program kerja akan terlaksana berkat bantuan orang-orang yang dipimpinya, karena setiap pemimpin tidak mungkin bekerja sendiri, dan tidak mungkin bertindak dengan kekuasaannya untuk memerintah orang lain bekerja semata-mata untuk dirinya.

Kepemimpinan yang efektif seperti di atas dapat terlaksana secara dinamis, karena kemampuan pucuk pimpinan dalam mengambil dan menetapkan keputusan-keputusan, yang selalu dirasakan sebagai keputusan bersama, keputusan seperti itu merupakan bagian dari kegiatan pengendalian dalam kepemimpinan yang memerlukan proses. proses itu secara intensif dapat ditempuh melalui pertemuan atau rapat. Rapat-rapat sebagai pengendalian dalam kepemimpinan, dapat diselenggarakan untuk beberapa tujuan, antara lain:

- a. Untuk mengumpulkan informasi, pemikiran, pendapat dalam melaksanakan program kerja organisasi.

- b. Untuk mengevaluasi program kerja organisasi.
- c. Untuk memecahkan masalah-masalah bersama.
- d. Untuk menyampaikan informasi, instruksi, dan memberikan bimbingan serta arahan.
- e. Untuk berdiskusi, bertanya jawab, menghimpun umpan balik (*feedback*) dan memberikan penjelasan-penjelasan, guna mengurangi dan menghindari jurang komunikasi (*communication gap*) antara pimpinan dan anggota organisasi.

Dari uraian-uraian diatas jelas bahwa pengendalian dalam kepemimpinan, disatu pihak bermaksud memelihara norma-norma atau kepribadian atau kode etik organisasi yang mampu mengatur dan menggerakkan anggota pada tujuan yang hendak dicapai, sedang dipihak lain bermaksud juga agar norma-norma atau kepribadian kelompok selalu seirama dengan perkembangan masyarakat, sehingga organisasi berkembang secara dinamis, namun tetap terarah secara tepat pada tujuan bersama.

C. KESIMPULAN

Kemampuan adalah kapabilitas intelektual, emosional dan fisik untuk melakukan berbagai kegiatan sehingga menunjukkan apa yang dilakukan untuk mencapai sebuah tujuan secara efektif dan efisien. Seorang pemimpin harus mempunyai beberapa kemampuan diantaranya, kemampuan intelektual, kemampuan kognitif, kemampuan emosional, dan kemampuan fisik. Kemampuan atau *ability* berdampak pada *job performance* atau kinerja dan *commitment* atau komitmen, namun bergantung pada jenis kemampuan yang mana, *cognitive ability* karena merupakan bentuk kemampuan yang paling relevan untuk semua pekerjaan.

Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok organisasi untuk melakukan suatu kegiatan serta proses interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai suatu tujuan secara efektif dan efisien. Pada hakikatnya kepemimpinan mempunyai pengertian agak luas dibandingkan dengan manajemen. Manajemen merupakan jenis pemikiran yang khusus dari kepemimpinan didalam usahanya mencapai tujuan organisasi. Pada intinya, teori kepemimpinan merupakan teori yang berusaha untuk menerangkan cara pemimpin dan kelompok yang dipimpinnya berperilaku dalam berbagai struktur kepemimpinan, budaya, dan lingkungannya.

Prinsip kepemimpinan merupakan pokok-pokok pikiran yang dianggap benar yang harus ada dilakukan dalam proses kepemimpinan. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial,

karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi. Tujuan pokok kegiatan pengendalian dalam kepemimpinan adalah untuk memperoleh tanggapan berupa kesediaan mewujudkan program kerja dari para anggota organisasi.

TEST

1. Menurut Robbins Kemampuan menyeluruh individu pada dasarnya dibentuk oleh dua faktor penting yaitu:
 - a. *Intellectual* dan *physical abilities*
 - b. *Intellectual abilities* dan *physical abilities*
 - c. *Intellectual abilities* dan *cognitive abilities*
 - d. *Intellectual abilities* dan *emotional abilities*
2. Tes apakah yang dirancang untuk memastikan kemampuan intelektual umum seseorang?
 - a. *Test Physical Intelligence (PQ)*
 - b. *Test Emotional Intelligence (EQ)*
 - c. *Test Intelligence Quotient (IQ)*
 - d. *Test Spiritual Intelligence (SQ)*
3. Penilaian dan pengakuan emosi orang lain dan mencerminkan kemampuan orang untuk mengenal dan memahami emosi yang dirasakan orang lain. Defenisi diatas termasuk dalam kelompok terminologi *Emotional Intelligence...?*
 - a. *Self-Awareness*
 - b. *Other Awareness*
 - c. *Emotion Regulation*
 - d. *Use of Emotions*
4. Apa yang dimaksud dengan Balance....
 - a. Kemampuan bergerak cepat dan akurat.
 - b. Kapasitas untuk melakukan aktivitas fisik dalam waktu cukup lama.
 - c. Kemampuan mengkoordinasi tindakan secara bersamaan dari bagian tubuh yang berbeda.
 - d. Kemampuan menjaga keseimbangan meskipun kekuatan untuk melakukan berimbang.
5. Kepemimpinan adalah sikap pribadi, yang memimpin pelaksanaan aktivitas dan mengoordinasikan serta memotivasi orang-orang ataupun kelompok untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Defenisi kepemimpinan diatas dikemukakan oleh:
 - a. Shared Goal, Hemhiel dan Coons.
 - b. McShane dan Von Glinow.
 - c. Colquitt, LePine dan Wesson.

- d. Robbins dan Judge.
- 6. Sifat paling penting yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah:
 - a. Percaya diri, ditunjukkan oleh optimisme, keyakinan dan efikasi diri sebagai pemimpin.
 - b. Percaya diri, dan Keinginan untuk memimpin.
 - c. Mempunyai kemampuan kognitif
 - d. Mengetahui pengetahuan tentang bisnis yang luas.
- 7. Stogdill dan Mann menyatakan adanya karakteristik yang membedakan pemimpin dengan pengikutnya. Karakteristi berikut adalah:
 - a. Kecerdasan, kejujuran, berpadangan kedepan, dominasi kekuasaan, dan percaya diri.
 - b. kejujuran, berpadangan kedepan, dominasi kekuasaan, percaya diri, dan pengetahuan yang relevan dengan tugas.
 - c. Kecerdasan, dominasi kekuasaan, percaya diri, tingkat energy dan aktivitas, dan pengetahuan yang relevan dengan tugas.
 - d. Kecerdasan, kejujuran, berpadangan kedepan, dominasi kekuasaan, percaya diri, dan pengetahuan yang relevan dengan tugas.
- 8. Gaya kepemimpinan yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan disebut....
 - a. Otoriter
 - b. Demokrasi
 - c. Laissez-faire
 - d. Pseudo demokrasi
- 9. Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Pengertian diatas merupakan fungsi kepemimpinan?
 - a. Fungsi Instruksi
 - b. Fungsi Konsultasi
 - c. Fungsi Partisipatif
 - d. Fungsi Delegasi
- 10. Tujuan pokok kegiatan pengendalian dalam kepemimpinan adalah....
 - a. Mencapai kinerja yang efektif.
 - b. Memenuhi kebutuhan anggota organisasi.

- c. Memperoleh tanggapan berupa kesediaan mewujudkan program kerja dari para anggota organisasi.
- d. Memperoleh motivasi dan keinginan melakukan pekerjaan berkualitas tinggi.

KUNCI JAWABAN

- 1. **A.** *Intellectual dan physical abilities.*
- 2. **C.** *Test Intelligence Quotient (IQ).*
- 3. **B.** *Other Awareness.*
- 4. **D.** Kemampuan menjaga keseimbangan meskipun kekuatan untuk melakukan berimbang.
- 5. **A.** Shared Goal, Hemhiel dan Coons.
- 6. **A.** Percaya diri, ditunjukkan oleh optimis, keyakinan dan efikasi diri sebagai pemimpin.
- 7. **C.** Kecerdasan, dominasi kekuasaan, percaya diri, tingkat energi dan aktivitas, dan pengetahuan yang relevan dengan tugas.
- 8. **B.** Demokrasi.
- 9. **A.** Fungsi Instruksi.
- 10. **C.** Memperoleh tanggapan berupa kesediaan mewujudkan program kerja dari para anggota organisasi.

BAB VII

KEKUASAAN DAN POLITIK

A. PENDAHULUAN

Kekuasaan organisasi adalah suatu kapasitas yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain, sehingga orang lain dapat melakukan apa yang harus atau tidak harus dilakukannya. Mempengaruhi merupakan inti dari kepemimpinan. Jadi, agar seseorang dapat menjadi pemimpin yang efektif, maka ia harus mampu mempengaruhi orang lain agar mau menjalankan perintah, mendukung segala kegiatan dan mengimplementasikan kebijakan.

Dalam organisasi yang besar, efektivitas manajer tergantung pada kekuatan pengaruhnya terhadap atasan dan rekan sejawat dan juga pengaruhnya terhadap bawahan. Pengaruh pada satu arah meningkatkan pengaruh pada arah yang lainnya. Sebagaimana dikutip dari Bradford dan Cohen (1984: 280), "Bila anda mempunyai pengaruh terhadap atasan maka pengaruh anda terhadap bawahan dan rekan sejawat akan meningkat, mempunyai pengaruh terhadap kolega akan memberi apa yang diinginkan oleh atasan anda dan yang dibutuhkan oleh bawahan anda, dan meningkatkan prestasi bawahan akan meningkatkan kekuasaan anda kesamping dan keatas karena anda dapat memenuhi kewajiban dan janji-janji anda".

Disebuah organisasi tidak dituntut seorang manajer untuk berpolitik secara aktif, tetapi keterampilan-keterampilan berpolitik itu, juga harus dimiliki seorang manajer. Dengan hal tersebut, seorang manajer dapat membenteng luaskan jaringan-jaringan, karena di suatu keadaan hal tersebut sangatlah dibutuhkan. Mereka terkadang harus membentuk koalisi-koalisi dan hubungan-hubungan. Mereka memanfaatkan hal tersebut untuk mencari dukungan bagi setiap keputusan atau mendapatkan kerjasama antara mereka.

Di antara kekuasaan dan politik itu, sangatlah berpotensi besar bagi kemajuan suatu organisasi, ketika seorang manajer mampu berkuasa dan menjalankan kekuasaannya dengan baik serta menjadikan politik sebagai senjata yang bersifat bersih dan positif, maka organisasi tersebut akan mampu berkembang.

Politik dan kekuasaan adalah sesuatu yang ada dan dialami dalam kehidupan setiap organisasi, tetapi lumayan sulit

untuk mengukurnya akan tetapi penting untuk dipelajari dalam perilaku keorganisasian, karena keberadaannya dapat mempengaruhi perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi. Politik dan kekuasaan tidak hanya terjadi pada sistem pemerintahan, namun politik juga terjadi pada organisasi formal, badan usaha, organisasi keagamaan, kelompok, bahkan pada unit keluarga. Politik adalah suatu jaringan interaksi antarmanusia dengan kekuasaan diperoleh, ditransfer, dan digunakan. Politik dijalankan untuk menyeimbangkan kepentingan individu karyawan dan kepentingan manajer, serta kepentingan organisasi.

B. PEMBAHASAN

1. Kekuasaan

a. Pengertian Kekuasaan

Menurut Robbins dan Judge dalam Wibowo (2014: 202) memberikan pengertian bahwa kekuasaan menunjukkan pada kapasitas bahwa A harus memengaruhi perilaku B, sehingga B bertindak menurut harapan A. Seseorang dapat mempunyai kekuasaan, tetapi apabila tidak menggunakannya, maka menjadi kapasitas atau potensi. Aspek paling penting dari kekuasaan adalah fungsi *dependency*, ketergantungan. Semakin besar B tergantung pada A, maka semakin besar kekuasaan A dalam hubungan tertentu.

Menurut Yuki dalam Umam (2012: 307), kekuasaan adalah potensi agen untuk memengaruhi sikap dan perilaku orang lain (target person). Menurut Weber dalam Umam (2012: 308), "mengatakan kekuasaan adalah kesempatan seorang atau sekelompok orang untuk menyadarkan masyarakat atau kemauan-kemauan sendiri, sekaligus menerapkannya terhadap tindakan-tindakan perlawanan dari orang-orang atau golongan-golongan tertentu." (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 2012: 291) Kekuasaan atau *power* adalah kemampuan membuat orang lain melakukan apa yang diinginkan seseorang untuk mereka lakukan. Apabila dipergunakan untuk kebaikan organisasi, kekuasaan merupakan kekuatan positif untuk mencapai efektivitas organisasi tingkat tinggi.

Pengertian yang senada dikemukakan oleh Mcshance dan Von Glinow (2010: 300) yang menyatakan bahwa kekuasaan sebagai kapasitas seseorang, tim, atau organisasi untuk memengaruhi orang lain. Kekuasaan juga diberi pengertian sebagai kemampuan membujuk seseorang lain untuk melakukan sesuatu yang ingin kita lakukan atau kemampuan membuat segala sesuatu terjadi atau membuat segala sesuatu dilakukan dengan cara yang kita inginkan (Schermerhorn, Hunt, Osborn, dan Uhl-

Bien, 2011: 278). Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kekuasaan adalah suatu kapasitas dan kemampuan untuk menghasilkan dampak dan akibat pada orang lain. Kekuasaan mengandung suatu kompetensi atau kemampuan yang belum tentu efektif dilakukan. Bisa saja seseorang memiliki kekuasaan namun tidak digunakan olehnya. Jadi, dia tidak akan terjadi jika tidak digunakan pemiliknya.

b. Kekuasaan dalam Organisasi

Kekuasaan organisasi menurut Robbins dalam Sagala (2007: 48) adalah suatu kapasitas yang dimiliki A untuk mempengaruhi perilaku B, sehingga B melakukan apa yang mau atau tidak mau harus dilakukannya. Power bisa ada tanpa digunakan, oleh karena itu orang dapat mempunyai power tetapi tidak memaksakan penggunaannya. Harsey dan Blanchard mengutip sejumlah pendapat para ahli mengenai *power*, menurut pendapat Russell *power* adalah sebagai hasil dari akibat yang diinginkan, menurut Beirstedt mendefinisikan *power* sebagai kemampuan menggunakan kekuatan, sedangkan menurut Wrong membatasi arti kuasa sebagai keberhasilan mengendalikan orang lain.

Defenisi tersebut menyiratkan: 1) Suatu potensial yang tidak perlu diaktualkan menjadi efektif; 2) Suatu hubungan ketergantungan. Manajer memperoleh *power* dari sisi organisasi dan individual karena posisinya di organisasi. Konsep kekuasaan sebagai kenyataan dalam organisasi, dengan kekuasaan peran manajer mengendalikan, evaluasi prestasi, dan promosi diartikan sebagai pengaruh sumberdaya yang memungkinkan menimbulkan kepatuhan sebagai "*potensi mempengaruhi*" orang lain. Penggunaan kekuasaan (*power*) menghasilkan perubahan probabilitas bahwa seseorang atau sekelompok orang akan melakukan perubahan sesuai yang diinginkan. Karena itu, kekuasaan (*power*) adalah kemampuan menggunakan kekuatan dimana suatu kapasitas yang dimiliki A untuk mempengaruhi perilaku B, sehingga B melakukan apa yang mau atau tidak mau harus dilakukannya dimana kekuatan maksimum yang dapat dilakukan A terhadap B, dikurangi dengan kekuatan maksimum yang dapat dimobilisasi B, dengan arah yang berlawanan sebagai akibat yang diinginkan tanpa pada keberhasilan mengendalikan orang lain.

c. Sumber dan Dasar Kekuasaan (Power)

Menurut French dan Raven Robbins dalam Syaiful Sagala (2007: 49) telah mengidentifikasi bahwa ada lima sumber kekuasaan (*power*) yaitu :

- a. Kuasa Paksaan, yaitu kuasa atau power paksaan adalah power yang didasarkan atas rasa takut, seseorang bereaksi terhadap power ini karena rasa takut akan berakibat negatif yang mungkin terjadi jika ia gagal mematuhi. Kekuasaan (power) itu tertumpu pada penerapan sanksi-sanksi fisik seperti dikembangkannya rasa sakit fisik, dibangkitkannya frustrasi lewat rintangan gerak, atau pengendalian dengan kekuatan atas kebutuhan psikologis dasar atau keselamatan. Pada tingkat organisasional A mempunyai kekuasaan paksaan terhadap B, jika A dapat memecat, menskors, atau menurunkan pangkat B jika mengabaikan kerjanya. Jika A dapat menugaskan kepada B kegiatan kerja yang dirasakan B sebagai tidak menyenangkan atau bahkan memalukan, tetapi A memiliki power paksaan terhadap B.
- b. Kuasa Imbalan, yaitu pematuhan yang dicapai berdasarkan kemampuan membagikan imbalan yang dipandang oleh orang lain sebagai berharga, kondisi ini akan mempunyai kekuasaan atas mereka. Imbalan itu dapat berupa apa saja yang dihargai oleh seorang lain. Dalam konteks organisasi imbalan ini dapat berupa uang, penilaian kinerja yang mendukung, kenaikan pangkat, penugasan kerja yang menarik, rekan yang ramah, informasi yang penting dan giliran kerja yang lebih disukai.
- c. Kuasa Kepakaran, yaitu pengaruh sebagai akibat kepakaran, keahlian, keterampilan istimewa, atau pengetahuan. Kepakaran yang didasarkan pada keterampilan atau pengetahuan khusus telah menjadi salah satu sumber pengaruh yang paling ampuh.
- d. Kuasa Keabsahan, yaitu *power* yang diterima oleh seseorang sebagai hasil dari posisinya dalam hierarki formal (posisi strukturalnya) dari suatu organisasi yaitu kekuasaan formal. Power itu menyatakan kekuasaan yang diterima seseorang sebagai akibat posisinya dalam hierarki formal suatu organisasi. Secara spesifik mencakup penerimaan baik wewenang suatu jabatan oleh anggota dalam suatu organisasi
- e. Kuasa rujukan, yaitu pengaruh yang didasarkan pada pemilihan sumber daya atau ciri pribadi yang diinginkan oleh seseorang individu lain, yaitu pemihakan kepada seseorang yang mempunyai sumber daya atau ciri pribadi yang diinginkan oleh seseorang.

Sangat sulit menjelaskan kekuasaan dari suatu agen tanpa menyebutkan seseorang sebagai target, sasaran pengaruh dan priode waktu. Seseorang agen akan memiliki lebih banyak kekuasaan atas bebrapa orang dibandingkan orang lainnya dan memiliki banyak pengaruh bagi bebrapa jenis masalah dibandingkan masalah lainnya. Selanjutnya, kekuasaan adalah

variabel yang dinamis yang berubah bersama dengan perubahan kondisi.

Taksonomi Kekuasaan menurut French dan Raven Dalam Yukl (2007: 175) adalah:

- a. Kekuasaan memberi penghargaan, yaitu para target patuh terhadap pemerintah untuk memperoleh penghargaan yang dikendalikan oleh agen. Kekuasaan memberi penghargaan ini adalah persepsi dari seorang target bahwa agen mempunyai kendali terhadap sumber daya yang penting dan penghargaan yang diinginkan oleh seorang target.
- b. Kekuasaan memaksa, yaitu para target patuh terhadap perintah untuk menghindari hukuman yang dikendalikan oleh agen.
- c. Kekuasaan yang memiliki legitimasi, yaitu para target patuh karena mereka percaya bahwa agen memiliki hak untuk memerintah dan seorang target berkewajiban untuk mematuhi.
- d. Kekuasaan berdasarkan keahlian, yaitu para target patuh karena mereka percaya bahwa agen memiliki pengetahuan khusus mengenai cara menyelesaikan suatu pekerjaan.
- e. Kekuasaan berdasarkan referensi, yaitu para target patuh karena mereka mengagumi atau mengenal agen dan ingin mendapat persetujuan dari agen tersebut.

Dalam Khaerul Umam (2012: 308) Kekuasaan yang dapat di jumpai pada interaksi sosial antar manusia maupun antar kelompok mempunyai beberapa unsur pokok, yaitu: a) Rasa takut, b) Rasa cinta, c) Kepercayaan, d) Pemujaan.

Selain itu, ada juga cara-cara mempertahankan kekuasaan. Ada empat cara, untuk mempertahankan kekuasaan, yaitu:

- a. Dengan jalan menghilangkan segenap peraturan lama, terutama dalam bidang politik.
- b. Mengadakan system –sistem kepercayaan (*belief-systems*) yang dapat memperkokoh kedudukan pengusaha atau golongan.
- c. Pelaksana administrasi dan birokrasi yang baik.
- d. Mengadakan konsolidasi horizontal dan vertical.

Ada beberapa macam kekuasaan yang bersumber pada suatu hal, antara lain:

- a. Kekuasaan juga dapat bersumber pada kedudukan. Kekuasaan yang bersumber pada kedudukan terbagi kedalam beberapa jenis, yaitu sebagai berikut :

- 1) Kekuasaan formal atau legal
Termasuk dalam jenis ini adalah komandan tentara , kepala dinas, presiden atau perdana menteri, dan sebagainya yang mendapat kekuasaannya karena ditunjuk dan/atau diperkuat dengan peraturan atau perundangan yang resmi.
 - 2) Kendali atas sumber dan ganjaran
Majikan yang menggaji karyawannya, pemilik sawah yang mengupah gurunya, kepala suku atau kepala kantor yang dapat memberi ganjaran kepada anggota atau bawahannya, dan sebagainya memimpin berdasarkan sumber kekuasaan jenis ini.
 - 3) Kendali atas hukuman
Ganjaran biasanya terkait dengan hukuman sehingga kendali atas ganjaran biasanya juga terkait dengan kendali atas hukuman, walaupun demikian, ada kepemimpinan yang bersumbernya hanya kendali atas hukuman saja. Kepemimpinan jenis ini adalah kepemimpinan yang berdasarkan atas rasa takut. Contohnya preman-preman yang memunguti pajak dari pemilik-pemilik tokok.
 - 4) Kendali atas informasi
Informasi adalah ganjaran positif bagi yang memerlukannya. Oleh karena itu, siapa yang menguasai informasi, ia dapat menjadi pemimpin.
 - 5) Kendali ekologi
Sumber kekuasaan ini juga dinamakan perekayasaan situasi (situasional engineering). Contohnya, kendali atau penempatan jabatan, seorang atasan, atau manajer.
- b. Kekuasaan yang bersumber kepada keperibadian
- 1) Keahlian atau keterampilan
Pada shalat jamaah dalam agama Islam, yang dijadikan pemimpin shalat (imam) adalah yang paling fasih membaca ayat AL-Quran.
 - 2) Persahabatan atau kesetiaan
Sifat dapat bergaul, setia kawan atau setia pada kelompok dapat menjadi sumber kekuasaan sehingga seorang dianggap sebagai pemimpin. Ibu-ibu ketua kelompok arisan, misalnya dipilih karena memiliki sifat pribadi yang jenis ini.

3) Karisma

Ciri kepribadian yang menyebabkan timbulnya kewibawaan pribadi dari pemimpin juga merupakan salah satu sumber kekuasaan dalam proses kepemimpinan.

c. Kekuasaan yang bersumber pada politik

1) Kendali atas proses pembuatan keputusan

Dalam organisasi, ketua menentukan apakah suatu keputusan akan dibuat dan dilaksanakan atau tidak. Kepemimpinan seorang presiden juga bersumber pada kekuasaan politik karena sebuah undang-undang yang sudah disetujui parlemen baru berlaku jika sudah mendapat tanda tangan.

2) Koalisi

Kepemimpinan atas dasar sumber kekuasaan politik di tentukan juga atas hak dan kewenangan untuk membuat kerja sama dengan kelompok lain.

3) Partisipasi

Pemimpin mengatur partisipasi anggotanya, siapa yang boleh berpartisipasi, dalam bentuk apa tiap orang itu berpartisipasi, dan sebagainya.

4) Institusional

Pemimpin agama menikahkan pasangan suami istri, menentukan terbentuknya keluarga baru. Notaries atau hakim menetapkan berdirinya suatu yayasan atau perusahaan baru.

d. Tipe-Tipe Kekuasaan

Menurut French dan Raven, Yukl, dalam Umam (2012: 309) mengidentifikasi lima bentuk kekuasaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin.

a. Kekuasaan ganjaran (*reward power*), yaitu suatu kekuasaan yang didasarkan atas pemberian harapan, pujian, penghargaan, atau pendapatan bagi terpenuhinya permintaan seorang pemimpin terhadap bawahannya.

b. Kekuasaan paksaan (*coercive power*) yaitu suatu kekuasaan yang di dasarkan atas rasa takut. Seorang pengikut merasa bahwa kegagalan memenuhi permintaan seorang pemimpin dapat menyebabkan dijatuhkannya suatu bentuk hukuman.

c. Kekuasaan legal (*legitimate power*) yaitu kekuasaan yang di peroleh secara sah karena posisi seseorang dalam kelompok atau hierarki keorganisasian.

- d. Kekuasaan keahlian (*expert power*) yaitu kekuasaan yang didasarkan atas keterampilan khusus, keahlian atau pengetahuan yang dimiliki oleh pemimpin yang para pengikutnya menganggap bahwa orang itu mempunyai keahlian yang relevan dan yakin keahliannya melebihi keahlian mereka sendiri.
- e. Kekuasaan acuan (*referent power*) yaitu suatu kekuasaan yang didasarkan atas daya tarik seseorang. Seorang pemimpin dikagumi oleh para pengikutnya karena memiliki suatu ciri khas. Bentuk kekuasaan ini secara populer dinamakan *charisma*. Pemimpin yang memiliki daya *charisma* tinggi dapat meningkatkan semangat dan menarik pengikutnya untuk melakukan sesuatu. Pemimpin demikian, tidak hanya diterima secara mutlak, namun diikuti sepenuhnya.

Di pihak lain, Boulding mengatakan ada tiga jenis kekuasaan dalam mempertahankan organisasi, yaitu:

- a. Kekuasaan destruktif adalah kekuasaan yang berpotensi untuk menghancurkan dan mengancam
- b. Kekuasaan produktif atau menghasilkan bersifat ekonomik, meliputi kekuasaan untuk menghasilkan dan menjual
- c. Kekuasaan integratif berarti mendorong kesetiaan, menyatukan orang bersama dan mampu menggerakkan orang ke arah tujuan bersama. Menurut Boulding, kekuasaan integratif merupakan bentuk kekuasaan yang paling dominan.

e. Taktik Kekuasaan

Untuk mendapatkan kekuasaan, kita memerlukan taktik tertentu. Taktik kekuasaan adalah cara dimana individu menerjemahkan basis kekuasaan ke dalam tindakan spesifik. Menurut Robbins dan Judge dalam Wibowo (2014: 207) mengidentifikasi adanya sembilan taktik sebagai berikut:

- a. *Legitimacy*. Legitimasi mendasarkan pada posisi kewenangan kita atau mengajukan permintaan sesuai dengan kebijakan atau aturan organisasional.
- b. *Rational persuasion*. Menunjukkan argumen yang logis dan kejadian faktual untuk menunjukkan bahwa permintaan adalah masuk akal.
- c. *Inspirational appeals*. Membangun komitmen emosional dengan membandingkan pada nilai target, kebutuhan, harapan, dan aspirasi.

- d. *Consultation*. Meningkatkan dukungan target dengan melibatkan mereka dalam memutuskan bagai mana kita akan menyelesaikan rencana kita.
- e. *Exchange*. Menghargai target dengan manfaat atau keuntungan dalam pertukaran untuk memenuhi permintaan.
- f. *Personal appeals*. Meminta kepatuhan didasarkan pada persahabatan atau loyalitas.
- g. *Ingratiation*. Menggunakan bujukan, pujian, atau perilaku bersahabat sebelum membuat permintaan
- h. *Pressure*. Menggunakan peringatan, permintaan berulang, dan tantangan.
- i. *Coalitions*. Memperoleh bantuan atau dukungan orang lain untuk membujuk target untuk menyetujui.

f. Taktik Memengaruhi

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2010: 437) menunjukkan sembilan macam taktik yang dapat dipergunakan untuk memengaruhi orang lain, seperti orang tua, atasan, rekan sekerja, pasangan, anak-anak, guru, teman dan pelanggan. Sedangkan Colquitt, Lepine, Wesson (2011: 457) memberikan sepuluh macam taktik. Dalam pendapat Kreitner dan Kinicki terdapat taktik *legimiting tactic* yang tidak terdapat pada pandangan Colquitt, Lepine, Wesson.

Sebaliknya terdapat dua taktik menurut pandangan Colquitt, Lepine, Wesson tidak terdapat pada pandangan Kreitner dan Kinicki yaitu *collaboration* dan *Appraising*. Macam-macam taktik tersebut apabila dihimpun seluruhnya, maka dapat dijelaskan di bawah ini:

- a. *Rational persuasion*. Berusaha memaksa seseorang dengan menggunakan alasan, logika, dan fakta.
- b. *Inspirational appeals*. Berusaha membangun antusiasme dengan daya tarik pada emosi, gagasan, atau nilai-nilai orang lain.
- c. *Consultation*. Mendapatkan orang lain berpartisipasi dalam perencanaan, membuat keputusan dan perubahan
- d. *Ingratiation*. Mendapatkan seseorang dalam suasana hati yang baik sebelum mengajukan permintaan, menjadi bersahabat, membantu dan menggunakan pujian atau paksaan.
- e. *Personal appeals*. Menunjukkan persahabatan dan loyalitas ketika mengajukan permintaan
- f. *Exchange*. Menyatakan janji dan menukar kebaikan dengan cepat

- g. *Coalition tactics*. Mendapatkan orang lain mendukung usaha untuk membujuk seseorang
- h. *Pressure*. Menuntut pemenuhan atau menggunakan intimidasi atau tantangan.
- i. *Legitimizing tactics*. Mendasarkan permintaan pada wewenang atau hak seseorang, peraturan atau kebijakan organisasi, atau menyatakan dukungan dari atasan.
- j. *Collaboration*. Berusaha membuat lebih mudah bagi target menyelesaikan permintaan. Kolaborasi dapat melibatkan pemimpin membantu menyelesaikan tugas, menyediakan sumber daya yang diperlukan, atau menghilangkan hambatan yang membuat sulit penyelesaian tugas
- k. *Appraising*. Penilaian terjadi ketika pemohon menjelaskan dengan jelas mengapa mewujudkan permintaan akan menguntungkan target secara personal
- l. *Silent authority*. Memengaruhi perilaku melalui *legitimate power* tanpa secara eksplisit menghubungkan pada dasar kekuasaan tersebut
- m. *Assertiveness*. Secara aktif menerapkan *legitimate* dan *coercive power* dengan menerapkan tekanan dan tantangan.
- n. *Information control*. Secara eksplisit memanipulasi akses seseorang pada informasi dengan tujuan mengubah dan atau perilaku mereka
- o. *Upward appeal*. Mendapatkan dukungan dari satu orang atau lebih dengan kewenangan atau keahlian lebih tinggi
- p. *Persuasion*. Menggunakan argumen logis, kejadian nyata, dan tampilan emosional memaksa orang menilai permintaan.

g. Sumber dan Bentuk kekuasaan

Dalam Thoha (2011: 332) Sumber dan bentuk kekuasaan kalau ditelusuri sejarahnya dapat dikembalikan pada pernyataan Machiavelli yang pertama kali dikemukakan pada abad ke 16. Machiavelli menyatakan bahwa hubungan yang baik itu tercipta jika didasarkan atas cinta (kekuasaan pribadi) dan ketakutan (kekuasaan jabatan). Itulah sebabnya, maka Etziomi membahas bahwa sumber dan bentuk kekuasaan itu ada dua yakni kekuasaan jabatan (*position power*) dan kekuasaan pribadi (*personal power*).

Menurut Etziomi perbedaan keduanya bersemi pada konsep kekuasaan itu sendiri sebagai sesuatu kemampuan untuk mempengaruhi perilaku. Kekuasaan dapat diperoleh dari jabatan organisasi, pengaruh pribadi, atau keduanya. Pada usaha

berikutnya Raven bekerja sama dengan Kruglanski, menambahkan kekuasaan yang keenam, yakni kekuasaan informasi (*information power*). Pada tahun 1979, Hersey dan Goldsmith mengusulkan kekuasaan yang ketujuh, yakni kekuasaan hubungan (*connection power*). Dengan demikian tujuh kekuasaan ini akan diberi penjelasan seperlunya berikut ini:

- a. Kekuasaan paksaan (*Coerive Power*). Kekuasaan ini berdasar atas rasa takut. Dengan demikian sumber kekuasaan diperoleh dari rasa takut. Pemimpin yang mempunyai kekuasaan jenis ini mempunyai kemampuan untuk mengenakan hukuman, dampiran, atau pemecatan. Dalam kehidupan manusia pada umumnya, orang mempunyai kekuasaan ini selalu dihubungkan dengan penggunaan kekerasan fisik atau bahkan diwujudkan dalam benturan senjata seperti misalnya perang. Menurut David Kipnis, semua kekuasaan yang suka menyakiti atau menghukum orang lain seringkali dipergunakan dan sulit dikendalikan. Dalam kehidupan organisasi, pimpinan atau manajer yang menggunakan kekuasaan paksaan ini dapat dilihat dari tindakannya yang suka menghukum, menunda pembayaran gaji dan kenaikan pangkat, dan bahkan memecat pegawai.
- b. Kekuasaan (*Legitimate power*). Kekuasaan ini bersumber pada jabatan yang dipegang oleh pemimpin. Secara normal, semakin tinggi posisi seorang pemimpin, maka semakin besar kekuasaan legitimasinya. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan legitimasinya mempunyai kecenderungan untuk mempengaruhi orang lain, karena pemimpin tersebut merasakan bahwa ia mempunyai hak atau wewenang yang diperoleh dari jabatan dalam organisasinya. Sehingga dengan demikian diharapkan sarannya akan banyak diikuti oleh orang lain tersebut.
- c. Kekuasaan Keahlian (*Expert Power*). Kekuasaan ini bersumber dari keahlian kecakapan, atau pengetahuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang diwujudkan lewat rasa hormat, dan pengaruhnya terhadap orang lain. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan keahliannya ini, kelihatannya mempunyai keahlian untuk memberikan fasilitas terhadap perilaku kerja orang lain
- d. Kekuasaan Penghargaan (*Reward Power*). Kekuasaan ini bersumber atas kemampuan untuk menyediakan penghargaan atau hadiah bagi orang-orang lain, seperti misalnya gaji, promosi, atau penghargaan jasa. Seorang pemimpin atau manajer yang mempunyai potensi untuk melakukan penghargaan ini, maka ia mempunyai kekuasaan atas

bawahannya. Potensi itu selain dirupakan dengan menaikkan gaji, promosi, dapat pula dirupakan dengan menambah nyamannya kondisi kerja, memperbarui perlengkapan kerja, dan memuji atas keberhasilan para pengikut menyelesaikan pekerjaannya.

- e. Kekuasaan Referensi (*Referent Power*). Kekuasaan ini bersumber pada sifat-sifat pribadi dari seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan referensinya ini pada umumnya disenangi dan dikagumi oleh orang lain karena kepribadiannya. Kekuatan pimpinan atau manajer dalam kekuasaan referensi ini sangat tergantung pada keperibadiannya yang mampu menarik para bawahan atau pengikutnya.
- f. Kekuasaan informasi (*Information Power*). Kekuasaan ini bersumber karena adanya akses informasi yang dimiliki oleh pemimpin yang dinilai sangat berharga oleh pengikutnya. Sebagai seorang pemimpin, maka semua informasi mengenai organisasinya ada padanya, demikian pula informasi yang datang dari luar organisasi. Dengan demikian pimpinan merupakan sumber informasi. Kekuasaan yang bersumber pada usaha mempengaruhi orang lain karena mereka membutuhkan informasi yang ada pada pimpinan, maka kekuasaan ini digolongkan pada kekuasaan informasi.
- g. Kekuasaan Hubungan (*Connection Power*). Kekuasaan ini bersumber yang dijalin oleh pimpinan dengan orang-orang penting dan pengerah baik di luar atau di dalam organisasi. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan hubungannya ini cenderung meminta saran-saran dari orang-orang lain, karena mereka membantu mendapatkan hal-hal yang menyenangkan dan menghilangkan hal-hal yang tidak menyenangkan dari kekuasaan hubungan ini.

h. Kekuasaan yang Dipersepsi

Dalam Badeni (2013: 177) Sumber kekuasaan yang dimiliki seorang pemimpin terhadap bawahan tidaklah sekadar pemilikan, tetapi juga persepsi bawahan akan kemampuan pemimpin dan keyakinan akan menggunakannya. Sejalan dengan klasifikasi sumber kekuasaan dan pengalaman interaksi atasan dan bawahan, mak dapat dirumuskan:

- a. Persepsi *coervice power* adalah kemampuan pemimpin untuk memberikan sanksi dan keyakinan akan adanya hukuman apabila bawahan tidak bekerja sesuai dengan aturan permainan atau tidak bersedia melakukannya. Dalam hubungan

pemimpin dan bawahan bisa terjadi atasan tidak memberikan sanksi meskipun bawahan tidak bersedia melakukan tugas-tugas sesuai dengan aturan. Selain itu, atasan hanya kadang-kadang memberikan sanksi atau membedakan pada bawahan mana yang akan diberikan. Situasi ini dapat mengakibatkan kekuasaan pemimpin terhadap bawahan akan berkurang atau terkikis.

- b. Persepsi *connection power* berarti kemampuan keyakinan bahwa pemimpin mempunyai hubungan dengan pusat kekuasaan dan adanya kemungkinan dapat memberikan *reward* pada bawahan sebagai konsekuensi adanya hubungan dengan pemegang kekuasaan.
- c. Persepsi *reward power* berarti keyakinan bahwa pemimpin mampu memberikan ganjaran yang diinginkan bawahan dan yakin bahwa ganjaran itu akan diberikan apabila bawahan melakukan tugas-tugas sesuai dengan yang dikehendaki.
- d. Persepsi *legitimate power* berarti keyakinan bahwa pemimpin merupakan orang yang tepat untuk memutuskan sesuatu dan memecahkan masalah sesuai dengan kedudukannya dalam organisasi
- e. Persepsi *referent power* berarti adanya kemampuan dan keyakinan bahwa pemimpin akan bertindak jujur, membantu, dan memberikan dukungan pada bawahan.
- f. Persepsi *information power* berarti atasan diyakini memiliki informasi yang diperlukan atau memiliki akses pada informasi yang diperlukan bawahan.
- g. Persepsi *expert power* berarti keyakinan bahwa pemimpin memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk menyelesaikan masalah.

2. Politik

a. Pengertian Politik

Menurut Penelitian Paramita Politik berasal dari Bahasa Yunani "politeia" yang berarti kiat memimpin kota (polis). Secara prinsip, politik merupakan upaya untuk ikut berperan serta dalam mengurus dan mengendalikan urusan masyarakat. Menurut Arsitoteles, politik adalah usaha warga negara dalam mencapai kebaikan bersama atau kepentingan umum. Politik juga dapat diartikan sebagai proses pembentukan kekuasaan dalam masyarakat yang antara lain berwujud proses pembuatan keputusan, khususnya dalam negara. Dari definisi yang bermacam-macam tersebut, konsep politik dapat dibatasi menjadi :

1. Politik sebagai kepentingan umum

Politik merupakan suatu rangkaian asas (prinsip), keadaan dan jalan, cara, serta alat yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tertentu, atau suatu keadaan yang kita kehendaki disertai dengan jalan, cara, dan alat yang akan kita gunakan untuk mencapai keadaan yang kita inginkan itu. Politik dalam pengertian ini adalah tempat keseluruhan individu atau kelompok bergerak dan masing-masing mempunyai kepentingan atau idenya sendiri.

2. Politik dalam arti kebijaksanaan

Politik dalam arti kebijaksanaan (*policy*) adalah penggunaan pertimbangan - pertimbangan tertentu yang dianggap lebih menjamin terlaksananya suatu usaha, cita-cita, keinginan atau keadaan yang kita kehendaki. Kebijakan adalah suatu kumpulan keputusan yang diambil oleh seorang pelaku atau kelompok politik dalam usaha memilih tujuan-tujuan dan cara-cara untuk mencapai tujuan-tujuan itu. Politik memfokuskan pada pengguna kekuasaan untuk memengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi. Politik dalam organisasi adalah berkenan dengan perilaku politik yang terdiri dari aktivitas yang tidak perlu merupakan bagian dari peran formal individual, tetapi memengaruhi atau berusaha memengaruhi distribusi kelebihan dan kekurangan dalam organisasi.

Di suatu organisasi, bukanlah dituntut untuk selalu berpolitik dengan aktif. Tetapi lebih menuju kepada membangun hubungan-hubungan baik dan bahwa mereka dapat menggunakan persuasi dan tindakan kompromisi tujuan-tujuan keorganisasian. Dalam Winardi (2004: 8) Para manajer harus pula mengembangkan keterampilan-keterampilan "political" lainnya. Semua manajer efektif bermain politik melalui tindakan mengembangkan jaringan kerja kewajiban-kewajiban bersama dengan para manajer lainnya didalam organisasi yang bersangkutan. Mereka terkadang harus membentuk aliansi-aliansi atau koalisi-koalisi. Para manajer memanfaatkan hal ini untuk mencapai dukungan bagi proposal-proposal atau keputusan-keputusan atau untuk mendapatkan kerjasama dalam hal menjalankan berbagai macam aktivitas.

Kepercayaan masyarakat terhadap politik semakin menurun, pandangan yang menganggap politik tidaklah bersih lagi pada saat ini, tetapi keinginan dalam lembaga atau organisasi yang berkaitan dengan kepolitikan semakin tinggi. Di suatu organisasi diharapkan manajer mampu berpolitik atau melakukan keterampilan-keterampilan politik dengan baik. Dalam Faulks

(2010: 237) Konsep kunci dari sebuah politik adalah kekuasaan, yang didefinisikan sebagai kapasitas yang dimiliki seseorang untuk mencapai tujuan. Maka dari pada itu, kekuasaan dan politik sangatlah berkaitan dengan Mengenai politik.

b. Perilaku politik

Perilaku politik adalah perilaku di luar sistem kekuasaan normal, dirancang untuk memberikan manfaat pada individu atau sub-unit. Dengan demikian, maka perilaku politik merupakan: (a). Perilaku yang biasanya diluar sistem kekuasaan yang legitimate dan dikenal, (b). Perilaku yang dirancang memberikan manfaat pada individu atau sub-unit, sering atas beban organisasi, dan (c). Perilaku yang dimaksud dan dirancang untuk memperoleh dan memelihara kekuasaan (Gibson, James L, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr. And Robert Konopaske, 2012: 302).

c. Politik Organisasional

Politik Organisasional menyangkut tindakan memengaruhi yang dimaksudkan untuk meningkatkan atau melindungi *self-interest* individu atau kelompok. Penekanan pada *self-interest* membedakan bentuk ini dengan pengaruh sosial. Manajer secara tetap ditantang untuk mencapai keseimbangan antara *self-interest* pekerja dengan organisasi. Apabila terjadi keseimbangan yang tepat, pengejaran *self-interest* pada gilirannya menuju *organizational interest*. Perilaku politik menjadi kekuatan negatif ketika *self-interest* mengalahkan *organizational interest*.

Manuver politik terutama dipicu oleh ketidak pastian. Terdapat lima sumber ketidak pastian dalam organisasi, yaitu: (a) *Unclear objectives*, sasaran tidak jelas, (b) *Vague performance measures*, ukuran kinerja tidak jelas, (c). *ill-defined decision processes*, proses keputusan salah didefinisikan, (d) *Strong individual or group competition*, kompetisi individu atau kelompok kuat dan (e) *Any type change*, tipe perubahan apa saja (Kreitner dan Kinicki, 2010: 452). Manuver politik kebanyakan terjadi pada tingkat individual, tetapi dapat pula mencakup kelompok atau tindakan kolektif. Pada tingkat individual, *self-interest* pribadi dikerjakan oleh individu. Tetapi aspek politik koalisi dan jaringan tidak begitu tampak nyata. Di sisi politik organisasional didefenisikan sebagai manajemen dari pengaruh untuk memperoleh hasil *not sanctioned* oleh organisasi atau memperoleh hasil *sanction* dengan cara pengaruh *non sanctioned*. Dalam pengertian ini, manajer sering dipertimbangkan berlaku politik ketika mereka mencari tujuan

mereka sendiri, menggunakan sama yang belum diberikan kewenangan oleh organisasi atau mereka yang mendorong batas legal.

d. Strategi dan Taktik Politik

Strategi dan taktik politik antara lain dapat dilakukan dengan melakukan manajemen kesan, bermain politik, taktik politik dan proteksi diri.

a. Impression Management

Impression management atau manajemen kesan adalah merupakan suatu proses dengan mana orang berusaha mengontrol atau memanipulasi reaksi orang lain untuk memberikan citra diri atau gagasan mereka (Kreitner dan Kinicki, 2010: 455). Kebanyakan *impression management* berusaha untuk diarahkan untuk membuat kesan baik, *good impression*. Tetapi beberapa pekerja berusaha menunjukkan kesan buruk, *bad impression*. Apabila kesan ingin ditunjukkan pada atasan, maka dinamakan *upward impression management*.

Taktik *upward impression management* dapat dibedakan dalam tiga kategori: (a). *Job-focused*, memanipulasi informasi tentang kinerja seseorang, (b). *Superior-focused*, menghargai atau melakukan kebaikan untuk penyelia, dan (c). *self-focused*, manunjukkan dirinya sebagai orang sopan dan menyenangkan. Taktik *upward impression management* tidak menyenangkan yang dapat ditunjukkan bawahan adalah senagi berikut:

- 1) *Decreasing performance*. Menurunkan kinerja dengan membatasi produktivitas, membuat lebih banyak kesalahan dari pada biasanya, menurunkan kualitas, mengabaikan tugas.
- 2) *Not working to potential*. Tidak bekerja sesuai potensinya dengan berpura-pura mengabaikan, mempunyai kapasitas tidak dipergunakan.
- 3) *Withdrawning*. Menarik diri dengan suka terlambat, istirahat berlebihan, berpura-pura sakit.
- 4) *Dalam Displaying a bad attitude*. Menunjukkan sikap buruk dengan cara mengeluh, menjadi bingung dan amarah, bertindak aneh, tidak bergaul dengan rekan kerja.
- 5) *Broadcasting limitation*. Menyiarkan keterbatasan dengan membiarkan rekan sekerja tahu tentang masalah fisik dan kesalahan seseorang, baik secara verbal maupun nonverbal.

Menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske dalam Wibowo (2014: 216) mengelompokkan taktik dalam mengelola

kesan menjadi dua kategori, yaitu dengan cara *self-presentation* dan *Other enhancement*. *Self-presentation* dilakukan dengan: senyum, kontak mata, nada suara positif, pakian yang sesuai, dan tingkat energi tinggi. Sedang *Other enhancement* dilakukan dengan: melakukan kebaikan untuk orang lain, menggunakan bujukan, menunjukkan perhatian pada orang lain, menjadi pendengar yang baik, dan menyetujui pendapat orang lain.

b. *Playing politics*,

individu dalam organisasi yang dinilai tangkas dalam bermain politik sering dinamakan *playing games*. Taktik dalam bermain politik dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich, Donelly, Konopaske dalam buku Wibowo (2014: 216), antara lain adalah:

- 1) *Insurgency Game*. Permainan ini dilakukan untuk menolak kewenangan. Misalnya penyelia diinstruksikan untuk menegur pekerja tertentu karena melanggar kebijakan organisasi. Teguran tersebut dapat disampaikan menurut perasaan dan pendapat penyelia, dapat dilakukan dengan setengah hati atau dilakukan dengan agresif.
- 2) *Counter insurgency Game*. Sering seseorang pada posisi kewenangan melawan balik ketika menghadapi teguran. Atasan penyelia mungkin harus memonitor secara berhati-hati apakah kebijakan yang berkaitan dengan teguran diikutin.
- 3) *Sponsorship Game*. Merupakan permianan yang lebih bersifat langsung, di mana seseorang menempelkan diri pada seseorang yang mempunyai kekuasaan. Sponsor biasanya adalah atasan yang bersangkutan atau seseorang lain dengan kekuasaan dan status lebih tinggi.
- 4) *Coalition-Building Game*. Sebuah sub-unit dapat meningkatkan kekuasaannya dengan membentuk aliansi atau koalisi dengan sub-unit lain. Kekuatan dalam jumlah gagasan di dorong oleh pembangunan koalisis.
- 5) *Line versus staff Game*. Permainan manajer lini versus staf penasihat telah lama terjadi dalam organisasi. Permainan ini membuka kewenangan lini membuat keputusan operasi melawan keahlian staf penasihat. Antara keduanya terdapat pertentangan karena perbedaan nilai dan kepribadian.
- 6) *Wistle-blowing Game*. Merupakan usaha memberikan informasi kepada seseorang tentang praktik organisasi itu perilaku yang melawan hukum atau konflik dengan nilai atau keyakinan personal.

Taktik politik yang dapat ditempuh dapat berupa (Kreitner dan Kinicki, 2010: 455)

- a. *Attacking or blaming others*, menyerang atau menyalahkan orang lain. Dipergunakan untuk menghindari atau meminimalkan hubungan dengan kegagalan. Bersifat reaktif ketika bergunjangan dilibatkan. Proaktif ketika tujuan adalah mengurangi kompetisi atas sumber daya terbatas.
- b. *Using information as a political tool*, menggunakan informasi sebagai alat politik. Menyangkut menyembuyikan maksud atau distorsi informasi.
- c. *Creating a favourable image (impression management)*, menciptakan citar menyenangkan. Mengikuti norma organisasional dan menarik perhatian pada keberhasilan dan pengaruh seseorang. Menerima penghargaan atas penyelesaian orang lain.
- d. *Developing a base support*, membangun dasar dukungan. Mandapatkan dukungan sebelumnya untuk sebuah keputusan. Membangun komitmen orang lain pada keputusan melalui partisipasi.
- e. *Praising others (ingratiation)*, menghargai orang lain. Membuat orang berpengaruh merasa nyaman.
- f. *Forming power coalitions with strong allies*, membentuk koalisi kekuasaan dengan sekutu kuat. Menggabung dalam tim orang kuat yang dapat memperoleh hasil.
- g. *Associating with influential people*, asosiasi dengan orang berpengaruh. Membangun jaringan dukungan baik di dalam maupun di luar organisasi.
- h. *Creating obligation (reciprocity)*, menciptakan tanggung jawab, menciptakan utang sosial. Apabila kita melakukan kebaikan, maka orang lain berutang kebaikan kepada kita.

Dalam Wahjono (2009: 480) Kepercayaan masyarakat terhadap politik semakin menurun, pandangan yang menganggap politik tidaklah bersih lagi pada saat ini, tetapi keinginan dalam lembaga atau organisasi yang berkaitan dengan kepolitikan semakin tinggi. Disuatu organisasi diharapkan manajer mampu berpolitik atau melakukan keterampilan-keterampilan politik dengan baik. Konsep kunci dari sebuah politik adalah kekuasaan, yang didefinisikan sebagai kapasitas yang dimiliki seseorang untuk mencapai tujuan. Maka dari pada itu, kekuasaan dan politik sangatlah berkaitan.

e. Etika dalam politik keorganisasian

Dalam Sopiah (2008: 103) Apakah suatu tindakan politik dalam organisasi itu baik atau buruk? Untuk mengetahui suatu tindakan baik atau buruk maka kita dapat memanfaatkan tiga panduan moral berikut:

- a. Memerankan sifat *utilitarian* (berguna semua kalangan): apakah taktik politik tersebut sudah mencakup kebaikan yang besar untuk masyarakat? Jika lebih menguntungkan individu atau golongan tertentu saja dan tidak bermanfaat bagi orang banyak maka perilaku politik itu tidaklah etis.
- b. Menghormati hak-hak individu: apakah taktik itu menindas hak-hak legal dan moral individu? Jika aktivitas politik itu mengancam hak privasi orang lain, kebebasan berbicara, hak bekerja atau hak-hak lain maka jangan diterapkan kecuali jika hal tersebut mungkin menguntungkan lebih banyak kalangan. Sebagai contoh, jika seorang eksekutif senior yang berkompeten menolak untuk berbagai peluang kesejahteraan dan kepuasan dijadikan justifikasi untuk melakukan pelanggaran, misalnya melanggar privasi pimpinan.
- c. Menghargai persamaan hukum: apakah aktivitas politik menyuguhkan kejujuran kepada semua pihak atau individu? Jika perilaku politik memberikan keuntungan kepada siapa yang lebih baik dengan mengorbankan yang lain dengan mendapat yang lebih buruk maka aktivitas tersebut merupakan hal yang tidak etis. Sebagai contoh, merupakan tindakan tidak etis bagi seorang manager untuk menganbil kredit secara personal untuk sebuah proyek dan menerima keuntungan finansial yang dihasilkan dari perilaku tersebut.

f. Jenis-Jenis Kegiatan Politik dalam Organisasi

Dalam Sopiah (2008: 103) Ada berbagai macam jenis kegiatan politik di dalam organisasi, antara lain:

- a. Menyerang atau menutup mata terhadap pihak lain
Kemungkinan bentuk hubungan yang paling langsung dan menutup mata terhadap pihak lain. Hal ini mencakup kecenderungan pihak lawan memberikan citra yang buruk di mata para pembuat keputusan. Memang tidak seluruh tindakan menutup mata itu buruk. Sebuah taktik yang cerdas dilakukan ketika anggota atau kelompok dalam organisasi memutuskan hubungan sebagai jalan keluar yang diambil dalam situasi yang kurang menguntungkan atau menggunakan alasan-alasan sehingga orang mempersepsikan bahwa sumber permasalahan berasal dari pihak eksternal perusahaan.

Seorang karyawan bisa menjelaskan ke pimpinan bahwa laporan terlambat karena kehilangan dukungan dari unit kerja yang lain atau kondisi lain yang berada di bawah kendalinya. Dengan kata lain, karyawan itu mencoba untuk membuat alasan yang menunjukkan bahwa penyebab masalah bukanlah dirinya.

b. Seleksi dalam mendistribusikan informasi

Informasi merupakan sebuah alat politik dan juga sumber kekuasaan. Individu atau kelompok dalam organisasi yang memiliki posisi strategis dapat mengatur distribusi informasi untuk membentuk berbagai persepsi, membatasi potensi prestasi kerja pihak lain dan meningkatkan kekuasaannya.

c. Mengendalikan saluran informasi

Lewat kekuatan legitimasi, sejumlah individu atau kelompok dapat mengontrol interaksi di antara para karyawan, termasuk topik diskusi mereka. Seorang eksekutif boleh jadi mengecilkan hati karyawan yang berada pada unit kerja lain melalui pembicaraan langsung satu sama lain sebab karyawan itu mungkin akan membayakan kekuasaan dan status dalam pekerjaannya. Sama halnya dengan pemimpin-pemimpin organisasi yang mengorganisasikan agenda pertemuan guna menambahkan ketertarikan para karyawan. Jika para pemimpin ingin menghindari sebagian keputusan dalam suatu topik pembicaraan, mereka mungkin akan menempatkan masalah itu dekat dengan agenda organisasi yang lebih besar sehingga organisasi tidak memperhatikannya karena menganggapnya sebagai masalah kecil sementara perhatian sedang tertuju pada masalah besar yang sedang bergulir saat itu.

d. Membentuk koalisi

Koalisi merupakan sebuah kelompok informal yang dibentuk guna mempengaruhi orang-orang yang ada di luar kelompok dengan kekuatan para anggotanya. Sebuah koalisi biasanya terbentuk ketika dua atau lebih anggota organisasi sepakat atas atau tujuan tertentu yang bila mana sendiri maka ia kurang mampu untuk mewujudkannya, seperti mendapatkan sumber dukungan dari sistem jaringan yang baru, misalnya. Koalisi merupakan sebuah taktik politik karena merupakan pengumpulan kekuasaan dari beberapa individu atau kelompok dalam organisasi demi mencapai tujuan-tujuan tertentu.

e. *Managing impressions*

Setiap individu kelompok dalam organisasi dapat menunjukkan siapa dia sesungguhnya atau *image* seperti apa

yang ingin dia dapatkan dari lingkungannya, dengan mengungkapkannya lewat cara berbicara, bersikap dan bertindak. Sebagai contoh, si A yang memakai jas akan mendapat *image* yang berbeda dengan seseorang yang tutur katanya kasar dan keras akan dipersepsi lain dengan orang yang tutur katanya lembut dan halus.

Dalam Veithzal Rivai (2012: 384) Terdapat perilaku berorientasi politik

- a. Perilaku yang biasanya di luar sistem kekuasaan legitimasi yang diakui
- b. Perilaku yang dirancang untuk mengutungkan seseorang atau subunit, sering dengan pengorbanan organisasi secara keseluruhan
- c. Perilaku yang dimaksudkan dan dirancang untuk memperoleh dan mempertahankan kekuasaan

Sebagai akibat dari perilaku berorientasi politik, kekuasaan formal yang ada dalam suatu organisasi sering dikesampingkan atau dihambat. Berbagai taktik politik yang digunakan oleh agen pembelian adalah:

- a. Penghindaran peraturan. Menghindari prosedur pembelian formal dalam organisasi
- b. Politik pribadi. Memanfaatkan persahabatan untuk memudahkan atau Menghalangi proses suatu pesanan
- c. Kependidikan. Berusaha membujuk perekrutan untuk berpikir sesuai dengan syarat-syarat pembelian.
- d. Keorganisasian. Berusaha mengubah pola interaksi formal dan informal antara perekrutan dengan bagian pembelian.

Dalam Veithzal Rivai (2012: 349) menurut Mintzberg dan yang lainnya menguraikan kemahiran berpolitik itu sebagai memainkan permainan. Permainan yang dilaksanakan manajer dan non manajer adalah:

- a. Melawan wewenang (permainan pemberontakan).
- b. Membalas perlawanan terhadap wewenang (permainan membalas pemberontakan).
- c. Membangun basis kekuatan (permainan sokongan dan permainan pemberi kekuatan).
- d. Membangun basis kekuatan (permainan pembentukan koalisi)
- e. Mengalahkan lawan (permainan lini lawa staf)
- f. Memengaruhi perubahan organisasi (permainan meniupkan opini)

Keenam contoh permainan politik tersebut tidak selamanya dapat diartikan sebagai baik dan buruk bagi organisasi. Semua itu adalah permainan yang terjadi dalam organisasi dengan frekuensi yang beraneka

C. KESIMPULAN

Kekuasaan atau *Power* adalah kemampuan membuat orang lain melakukan apa yang diinginkan seseorang untuk mereka lakukan. *Power* bisa ada meskipun tidak digunakan, oleh karena itu orang dapat mempunyai *power* tetapi tidak memaksakan penggunaannya. Kekuasaan organisasi adalah suatu kapasitas yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain, sehingga orang lain dapat melakukan apa yang harus atau tidak harus dilakukannya.

Politik dan kekuasaan adalah sesuatu yang ada dan dialami dalam kehidupan setiap organisasi, tetapi agak sulit untuk mengukurnya akan tetapi penting untuk dipelajari dalam perilaku keorganisasian, karena keberadaannya dapat mempengaruhi perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi. Banyak taktik dan tipe kekuasaan, begitu juga dengan politik. Pandangan masyarakat mengenai kata "Politik" sekarang sudahlah negatif dan memandang politik itu tidak suci lagi. Tetapi, keinginan masyarakat yang ingin terjun ke dunia keorganisasian atau lembaga yang berbau politik semakin banyak.

Dalam sebuah organisasi penting diperhatikan akan hal ini. Seorang manajer atau pemimpin harus bisa menggunakan kekuasaannya dengan sebaiknya dan menggabungkannya dengan politik sebagai senjata ampuh namun tetap suci. Maka, dengan ini sebuah organisasi yang dipimpin oleh manajer yang handal dan baik melakukan peran kekuasaannya dan tetap menjalin hubungan-hubungan atau koalisi-koalisi, maka majulah organisasi ini dan lancar menjalankan proposal yang ada.

TEST

1. Suatu kapasitas yang dimiliki A untuk mempengaruhi perilaku B, sehingga B apa yang mau atau tidak mau harus dilakukannya. Power bisa ada tanpa digunakannya, oleh karena itu orang dapat mempunyai power tetapi tidak memaksakan penggunaannya. Teori ini dikutip menurut..
 - a. Robbins
 - b. Bradford
 - c. Gary A. Yukl
 - d. Kreitner dan Kinicki
2. French dan Raven telah mengidentifikasi bahwa ada lima sumber kekuasaan (power), dari kelima sumber kekuasaan itu manakah yang tidak termasuk sumber kekuasaan menurut French dan Raven..
 - a. Kuasa paksaan
 - b. Kuasa imbalan
 - c. Kuasa kepakaran
 - d. Kuasa kebebasan
 - e. Kekuasaan memaksa
3. Komandan tentara, kepala dinas, presiden atau perdana menteri dan sebagainya yang mendapat kekuasaan yang telah diatur dalam perundang-undangan. Hal ini termasuk dalam kekuasaan..
 - a. Kekuasaan kendali atas hukuman
 - b. Kekuasaan formal
 - c. Kekuasaan kendali ekologi
 - d. Kekuasaan kendali atas proses pembuatan keputusan
 - e. Kekuasaan informal
4. Kepemimpinan atas dasar sumber kekuasaan politik ditentukan juga atas hak dan kewenangan untuk membuat kerjasama dengan kelompok lain, pernyataan tersebut adalah pengertian dari
 - a. Partisipasi
 - b. Intitusional
 - c. Koalisi
 - d. Konsolidasi
 - e. Konfrontasi
5. Hal dibawah ini yang tidak termasuk dalam jenis kegiatan politik dalam organisasi antara lain, kecuali

- a. Menyerang atau menutup mata terhadap pihak lain
 - b. Seleksi dalam pendistribusian informasi
 - c. Mengendalikan saluran informasi
 - d. Membentuk koalisi
 - e. Menumbuhkan konsolidasi
6. Menggunakan informasi sebagai alat politik, menyerang atau menyalahkan orang lain, dan menciptakan citra yang menyenangkan adalah taktik politik yang ditempuh, hal ini dikemukakan
- a. Kraitner
 - b. Murip Yahya
 - c. Robbins
 - d. G.Terry
 - e. Hendry Fayol
7. Kunci dari keberhasilan sebuah politik
- a. Manajemen
 - b. Kekuasaan
 - c. Koalisi
 - d. Partisipasi
 - e. Demokratisasi
8. Menurut Raver tipe kekuasaan dibagi 5 bentuk. Manakah dari bentuk dibawah ini tidak termasuk tipe kekuasaan
- a. Kekuasaan ganjaran
 - b. Kekuasaan paksaan
 - c. Kekuasaan keahlian
 - d. Kekuasaan legal
 - e. Kekuasaan individualisme
9. Menurut Raver tipe kekuasaan dibagi menjadi 5. Kemudian Gold Smith menambahkan 7 tipe kekuasaan manakah dibawah ini yang tidak termasuk tipe kekuasaan dari Raver
- a. Kekuasaan ganjaran
 - b. Kekuasaan paksa
 - c. Kekuasaan Reverasi
 - d. Kekuasaan legal
 - e. Kekuasaan individualisme
10. Dibawah ini, manakah yang termasuk sumber kekuasaan menurut Robbins, kecuali:
- a. Kuasa Paksaan

- b. Kuasa Rujukan
- c. Kuasa Keabsahan
- d. Kuasa Semangat
- e. Kuasa penghargaan

KUNCI JAWABAN

- 1. a. Robbins
- 2. e. Kekuasaan memaksa
- 3. b. Kekuasaan formal
- 4. c. Koalisi
- 5. e. Menumbuhkan konsolidasi
- 6. a. Kraitner
- 7. b. Kekuasaan
- 8. e. Kekuasaan individualisme
- 9. c. Kekuasaan
- 10. d. Kuasa semangat

BAB VIII

KONFLIK DAN NEGOSIASI

A. PENDAHULUAN

Zaman berubah dengan pesat. Semua bidang, seperti ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, mengalami kemajuan (*advancement*) yang signifikan. Globalisasi pada era pesat-modern dan kemajuan teknologi informasi (*informaticis technology*) ternyata sangat berpengaruh bagi masyarakat, baik secara pribadi (personal) maupun dalam soal dinamika kelompok. Seiring dengan progresivitas tersebut, konflik pun tetap *omnipresent*. Artinya konflik ada dimana saja, kapan pun waktunya, dan siapa pun orangnya. Organisasi apapun yang kita terlibat didalamnya, pasti berhadapan dengan konflik. Semakin besar organisasi, semakin rumit pula keadaannya. Semua aspek akan mengalami kompleksitas, baik alur informasi, pengambilan keputusan, pen delegasian wewenang, sumber daya manusia dan sebagainya.

Setiap manusia yang terlibat dalam organisasi, memiliki keunikan sendiri-sendiri, berbeda latar belakang, berbeda karakter, berbeda visi, berbeda tujuan hidup, berbeda motivasi kerja, dan lain-lain. Perbedaan inilah yang membawa organisasi kedalam suasana konflik. Agar organisasi dapat tampil efektif, individu dan kelompok yang saling bergantung itu harus menciptakan hubungan kerja yang saling mendukung satu sama lain menuju pencapaian tujuan organisasi. Akan tetapi, sebagaimana dikatakan oleh Gibson, et al. (1997: 437), selain dapat menciptakan kerja sama, hubungan saling bergantung dapat pula melahirkan konflik.

Hal ini terjadi jika masing-masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri-sendiri dan tidak saling bekerja sama satu sama lain dalam arti yang sesungguhnya. Konflik dapat menjadi masalah yang serius dalam setiap organisasi, tanpa peduli bentuk dan tingkat kompleksitas organisasi tersebut. Konflik mungkin tidak membawa "kematian" bagi organisasi, karena dapat menurunkan kinerja organisasi yang bersangkutan apabila konflik tersebut dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian. Oleh karena itu, keahlian untuk mengelola konflik sangat diperlukan bagi setiap pimpinan atau manajer organisasi, agar kematian organisasi tidak terjadi.

B. PEMBAHASAN

1. Konflik

a. Pengertian Konflik

Dalam Umam (2010: 323) Konflik berasal dari bahasa latin "*confligo*" yang terdiri atas dua kata, yaitu '*con*', yang berarti bersama-sama dan '*fligo*', yang berarti pemogokan, penghancuran, atau peremukan. Menurut Frost dan Wilmot (1978: 9), dalam Pace dan Faules (2010: 369) Konflik didefenisikan sebagai suatu "perjuangan yang diekspresikan antara sekurang-kurangnya dua pihak yang saling bergantung, yang mempersepsi tujuan-tujuan yang tidak sepadan, imbalan yang langka, dan gangguan dari pihak lain dalam mencapai tujuan mereka. Dalam pandangan ini "perjuangan" tersebut menggambarkan perbedaan diantara pihak-pihak tersebut yang dinyatakan, dikenali, dan dialami. Konflik mungkin dinyatakan dengan cara-cara berbeda, dari gerakan nonverbal yang halus hingga pertengkaran habis-habisan, dari sarkasme yang halus hingga kecaman verbal yang terbuka. Tanda-tanda awal konflik mungkin terlihat dalam peningkatan intensitas ketidaksepakatan diantara anggota-anggota kelompok.

Dalam Umam (2012: 261) Banyak defenisi tentang konflik yang diberikan oleh para ahli manajemen. Hal ini bergantung pada sudut tinjauan yang digunakan dan persepsi para ahli tersebut tentang konflik dalam organisasi. Akan tetapi, diantara makna-makna yang berbeda itu tampak ada suatu kesepakatan, bahwa konflik dilatar belakangi oleh adanya ketidakcocokan atau perbedaan dalam hal nilai, tujuan status, dan budaya. Kita dapat mengambil sikap keras dalam beberapa persolan dan bersikap lunak dalam persoalan yang lain sehingga memberikan petunjuk yang jelas mengenai hasil yang menjadi prioritas. Dari pengertian diatas konflik adalah ketidaksamaaan pendapat dari individu atau kelompok dan terjadi jika masing-masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri-sendiri dan tidak bekerjasama antara satu dengan yang lain

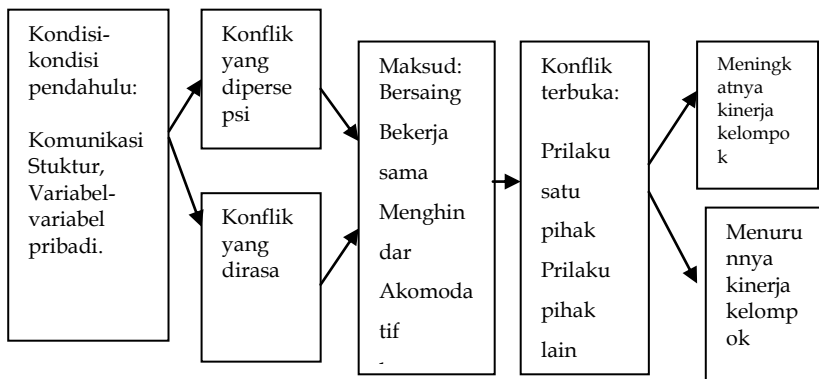
b. Perkembangan Pemikiran tentang konflik

Sangat beralasan untuk mengatakan bahwa telah terjadi konflik, mengenai peran konflik dalam kelompok dan organisasi. Salah satu aliran pemikiran berpendapat bahwa konflik harus dihindari, konflik menunjukkan adanya sesuatu yang tidak berfungsi dalam kelompok. Kami menyebut pemikiran ini merupakan pandangan tradisional. Aliran pemikiran lainnya, yaitu pandangan hubungan manusia, berpendapat bahwa konflik adalah akibat alamiah dan tak terhindar dalam kelompok manapun dan bahwa konflik tidak mesti atau tidak selalu jahat,

tetapi justru memedam potensi untuk menjadi daya positif dalam mendorong kinerja kelompok. Perspektif ketiga, dan terbaru, tidak hanya menyatakan bahwa konflik dapat menjadi daya positif dalam sebuah kelompok tetapi juga secara eksplisit berpendapat bahwa beberapa konflik mutlak diperlukan oleh sebuah kelompok untuk dapat berkinerja secara efektif.

c. Proses Konflik

Dalam Robbins (2008: 176) Proses konflik (*conflict process*) dapat dipahami sebagai sebuah proses yang terdiri atas lima tahapan: potensi pertentangan atau ketidak selarasan, kognisi dan personalisasi, maksud, perilaku, dan akibat.



Gambar 8. 1 Proses konflik

d. Pandangan Tentang Konflik

Dalam Sopiah (2008: 58) Ada tiga pandangan tentang konflik, yaitu:

- a. **Pandangan tradisional**, menyatakan bahwa konflik harus dihindari karena akan menimbulkan kerugian. Pandangan ini konsisten dengan sikap-sikap yang dominan mengenai perilaku kelompok dalam dasawarsa 1930-an dan 1940-an. Aliran ini juga memandang konflik sebagai sesuatu yang buruk, tidak menguntungkan dan selalu merugikan organisasi.
- b. **Pandangan hubungan kemanusiaan**, menyatakan bahwa konflik merupakan sesuatu yang wajar, alamiah dan tidak terelakkan dalam setiap kelompok manusia. Konflik tidak selalu buruk karena memiliki potensi kekuatan yang positif didalam menentukan kinerja kelompok. Oleh karena itu dalam Umam (2012: 264) konflik harus diterima dan dirasionalisasikan sedemikian rupa sehingga bermanfaat bagi peningkatan kinerja organisasi. Pandangan ini mendominasi

teori konflik dari akhir dasawarsa 1940-an sampai pertengahan 1970-an.

- c. **Pandangan interaksionis**, menyatakan bahwa konflik bukan sekedar sesuatu kekuatan positif dalam suatu kelompok, melainkan juga mutlak perlu untuk suatu kelompok agar dapat berkinerja positif sehingga kelompok dapat tetap bersemangat (*viable*) kritis-diri (*self-critical*), dan kreatif.

e. Jenis-Jenis Konflik

Dalam Tjiharjadi (2012: 243), terdapat jenis-jenis konflik, yaitu:

- a. Konflik Substantif (mendasar), konflik terjadi disebabkan tidak adanya kesepakatan yang mendasar atas tujuan yang ingin dicapai.
- b. Konflik Emosi (hubungan personal), Konflik terjadi karena anggota mengalami masalah hubungan antar pribadi.

f. Tipe konflik

Robbins dan Judge (2011: 489) membedakan tipe konflik menjadi:

- a. *task conflict*, merupakan konflik atas konten dan tujuan pekerjaan,
- b. *relationship conflict*, merupakan konflik didasarkan pada hubungan interpersonal,
- c. *process conflict*, merupakan konflik terhadap bagaimana pekerjaan dilakukan.

Tipe konflik menurut Kreitner dan Kinicki (2010: 377) ada tiga macam yaitu: *personality conflict*, *intergroup conflict*, dan *cross-cultural conflict*.

- a. *Personality conflict*, merupakan perlawanan antar personal berdasar pada perasaan tidak suka, ketidaksepakatan personal atau gaya yang berbeda.
- b. *Intergroup conflict*, merupakan konflik diantara kelompok kerja, tim, dan departemen yang merupakan tantangan bersama pada efektivitas organisasi.
- c. *Cross-cultural conflict*, merupakan konflik yang terjadi karena melakukan bisnis dengan orang yang berasal dari budaya berbeda. Sering terjadi karena perbedaan asumsi tentang bagaimana berpikir dan bertindak dalam melakukan *merger*, *joint venture*, dan aliansi lintas batas negara.

g. Klasifikasi konflik

Konflik dapat juga diklasifikasikan menurut perbedaan status atau peran seseorang atau kelompok yang berkonflik.

- a. Konflik vertikal yaitu konflik yang terjadi antara hierarki dalam organisasi, misalnya konflik antara atasan dan bawahan mengenai berbagai hal seperti pembagian tugas, penilaian prestasi kerja, dan penentuan sasaran.
- b. Konflik horizontal yaitu konflik yang terjadi antara satu orang atau kelompok dengan orang lain atau kelompok lain yang dapat terjadi akibat adanya sumber daya yang langka yang diperebutkan atau faktor-faktor emosional lain.
- c. Konflik peran yaitu konflik yang terjadi akibat peran yang diharapkan dari seseorang oleh organisasi tidak sesuai dengan yang diinginkan oleh pemegang jabatan.

Semua konflik diatas dapat bersifat *instrumental*, *sosial-emosional*, atau kepentingan, meskipun terdapat kecendrungan sumber konflik tertentu lebih dominan terjadi pada suatu jenis konflik. Contoh intrakonflik yang dialami seseorang dapat terjadi akibat instrumental misalnya ketidak sesuaian antara apa yang didapat (*reward*) dengan tanggung jawabnya, peran-peran yang tidak jelas, dan ketidaksesuaian antara wewenang dan tanggungjawab dan konflik kepentingan, misalnya seseorang menginginkan satu jabatan tetapi tidak mendapatkan jabatan tersebut.

h. Sumber Konflik

Mc.Shane dan Glinow (2010: 333) menyebutkan adanya beberapa sumber konflik adalah *incompatible goals*, *differentiation*, *interdependence*, *scare resources*, *ambiguous rules*, dan *communication problems*.

- a. *Incompatible goals*, ketidak sesuain tujuan. Menunjukkan bahwa konflik dapat terjadi karena tujuan satu orang atau departemen yang kelihatan tidak sesuai mencampuri tujuan orang atau departemen lain.
- b. *Differentiation*, perbedaan terjadi diantara orang, departemen, dan entitas lain menurut pelatihan, nilai-nilai, keyakinan, dan pengalaman mereka. *Differentiation* dapat dibedakan dari *goal incompatibility* karena 2 orang atau departemen mungkin sepakat dengan tujuan bersama, tetapi mempunyai perbedaan sangat besar dalam bagaimana mencapai tujuan tersebut.
- c. *Interdependence*, konflik cenderung meningkat dengan tingkat saling ketergantungan. Saling ketergantungan terjadi ketika anggota tim harus berbagi masukan bersama pada tugas

individu, kebutuhan berinteraksi dalam proses melakukan pekerjaan mereka, atau menerima hasil seperti *reward* yang untuk sebagian ditentukan berdasarkan kinerja orang lain. Semakin tinggi saling ketergantungan akan meningkatkan risiko konflik karena terdapat kesempatan lebih besar bahwa masing-masing pihak akan mengganggu atau mencampuri tujuan pihak lain.

- d. *Scare resources*, langkanya sumberdaya membangkitkan konflik karena masing-masing orang atau unit memerlukan sumber daya yang perlu untuk mengalahkan pihak lain yang juga perlu sumber daya tersebut untuk memenuhi tujuannya. Konflik dapat terjadi karena kekurangan *financial*, *human capital*, dan sumber daya lain bagi setiap orang untuk menyelesaikan tujuan, sehingga pekerja perlu memberikan alasan mengapa mereka harus menerima sumber daya tersebut.
- e. *Ambiguous rules*, aturan yang ambigu terjadi karena ketidakpastian meningkatkan risiko bahwa satu pihak bermaksud mencampuri tujuan pihak lain. Ambiguitas juga mendorong taktik politis, dan dalam banyak kasus pekerja memasuki pertempuran bebas untuk memenangkan keputusan untuk kesenangan mereka. Ini menjelaskan mengapa konflik bisa terjadi selama merger dan akuisisi.
- f. *Communication problems*, masalah komunikasi, konflik sering terjadikarena kurangnya peluang, kemampuan, atau motivasi untuk melakukan komunikasi dengan efektif. Hal ini terjadi karena: (a) kedua pihak kekurangan peluang untuk berkomunikasi, masing-masing cenderung lebih mengandalkan pada stereotype untuk memahami pihak lain dalam konflik, (b) sebagian orang kekurangan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan komunikasi dengan cara diplomatis dan tidak konfrontatif, dan (c) persepsi tentang konflik menurunkan motivasi untuk berkomunikasi. *Relationship conflict* tidak nyaman, sehingga orang menghindari berinteraksi dengan orang lain dalam hubungan yang menimbulkan konflik (Wibowo, 2014: 225).

Menurut Robbins dalam Umam (2010: 329), konflik muncul karena ada kondisi yang meletarbelakanginya (*antecedent conditions*). Kondisi tersebut yang disebut juga sebagai sumber terjadinya konflik, terdiri atas tiga kategori, yaitu komunikasi, struktur dan variable pribadi.

- a. Komunikasi. Komunikasi yang buruk, dalam arti komunikasi yang menimbulkan kesalahpahaman antara pihak-pihak yang terlibat, dapat menjadi sumber konflik.

- b. Struktur. Istilah struktur dalam konteks ini digunakan dalam arti mencakup ukuran (kelompok), derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan yurisdiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan kelompok, gaya kepemimpinan, system imbalan, dan derajat kebergantungan antara kelompok.
- c. Variable pribadi. Sumber konflik lainnya yang potensial adalah factor pribadi, yang meliputi system nilai yang dimiliki tiap-tiap individu, karakteristik kepribadian yang menyebabkan individu memiliki keunikannya (*idiosyncrasis*) dan berbeda dengan individu yang lain. Kenyataan menunjukkan bahwa tipe kepribadian tertentu, misalnya: individu yang sangat otoriter, dogmatic, dan menganggap rendah orang lain, merupakan sumber konflik yang potensial.

Dalam Hasibuan (2011: 199-200) Konflik adalah persaingan yang kurang sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosional dalam memperoleh kemenangan. Konflik akan menimbulkan ketegangan, konfrontasi, perkelahian, dan frustrasi jika tidak dapat diselesaikan. Apakah penyebab terjadinya timbulnya konflik? Hal-hal yang menyebabkan konflik antara lain adanya tujuan yang ingin dicapai, ego manusia, kebutuhan, perbedaan pendapat, salah paham, perasaan dirugikan, dan perasaan sensitif.

a. Tujuan

Tujuan sama yang ingin dicapai akan merangsang timbulnya persaingan dan konflik diantara individu atau kelompok karyawan. Setiap karyawan atau kelompok selalu berjuang untuk mencapai pengakuan yang lebih baik dari orang lain. Hal ini memotivasi timbulnya persaingan atau konflik dalam memperoleh prestasi yang baik.

b. Ego manusia

Ego manusia yang selalu menginginkan lebih berhasil dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan atau konflik.

c. Kebutuhan

Kebutuhan material dan nonmaterial yang terbatas akan menyebabkan timbulnya persaingan atau konflik. Pada dasarnya setiap orang menginginkan pemenuhan kebutuhan material dan nonmaterial yang lebih baik dari orang lain sehingga timbullah persaingan atau konflik.

d. Perbedaan pendapat

Perbedaan pendapat akan menimbulkan persaingan atau konflik. Karena setiap orang atau kelompok terlalu mempertahankan bahwa pendapatnya itulah yang paling tepat. Jika perbedaan pendapat tidak terselesaikan, akan timbul

persaingan atau konflik yang kadang-kadang menyebabkan perpecahan.

e. Salah paham

Salah paham sering terjadi diantara orang-orang yang bekerjasama. Karena salah paham (salah persepsi) ini timbullah persaingan atau konflik diantara individu atau kelompok.

f. Perasaan dirugikan

Perasaan dirugikan karena perbuatan orang lain akan menimbulkan persaingan atau konflik. Setiap orang tidak dapat menerima kerugian dari perbuatan orang lain. Oleh karena itu, perbuatan yang merugikan orang lain hendaknya dicegah supaya tidak timbul konflik diantara sesamanya. Jika terjadi konflik pasti akan merugikan kedua belah pihak, bahkan akan merusak kerjasama.

g. Perasaan sensitif

Perasaan sensitif atau mudah tersinggung akan menimbulkan konflik. Perilaku atau sikap seseorang dapat menyinggung perasaan orang lain yang dapat menimbulkan konflik atau perselisihan, bahkan dapat menimbulkan perkelahian diantara kelompok. Konflik terjadi karena harga dirinya tersinggung walaupun menurut orang lain tidak ada maksud jelek. Akan tetapi karena perasaan sensitif seseorang hal itu dianggap menghina. Jadi, persaingan dan konflik dapat dirangsang oleh internal dan eksternal organisasi atau kelompok.

i. Kebaikan Konflik:

- 1) Evaluasi diri/intropeksi diri demi kemajuan
- 2) Moral kerja atau prestasi kerja akan meningkat
- 3) Mengembangkan diri demi kemajuan karena dorongan persaingan
- 4) Memotivasi dinamika organisasi dan kareativitas kelompok.

j. Keburukan konflik:

- 1) Kerjasama kurang serasi dan harmonis diantara karyawan
- 2) Memotivasi sikap-sikap emosional karyawan
- 3) Menimbulkan sikap apriori karyawan
- 4) Meningkatkan absen dan *turnover* karyawan
- 5) Kerusakan produksi dan kecelakaan semangkin meningkat. Dalam Malayu (2011: 200).

k. Metode-metode Untuk Mengurangi Konflik

Dalam Winardi (2009: 262) mengemukakan metode-metode berikut untuk mengurangi konflik:

- 1) Masing-masing kelompok yang berkonflik diberi informasi yang menguntungkan tentang kelompok yang berhadapan dengan mereka.
- 2) Kontak social yang menyenangkan antara kelompok-kelompok diintensifikandengan jalan makan bersama atau nonton bersama.
- 3) Pemimpin-pemimpin kelompok diminta untuk bernegosiasi dan memberikan informasi positif tentang kelompok yang berhadapan dengan kelompok mereka.

l. Metode-metode Penyelesaian Konflik

Dalam Handoko (2003: 351-353) Metode penyelesaian konflik yang akan dibahas berikut berkenaan dengan kegiatan-kegiatan para manajer yang dapat secara langsung mempengaruhi pihak-pihak yang bertentangan. Metode-metode penyelesaian konflik lainnya yang dapat digunakan, mencakup perubahan dalam struktur organisasi, mekanisme koordinasi, dan sebagainya.

Ada tiga metode penyelesaian konflik yang sering digunakan, yaitu:

- 1) Dominasi atau penekanan.

Dominasi atau penekanan dapat dilakukan dengan cara: Kekerasan (*forcing*), yang bersifat penekanan otokratis. Penenangan (*smoothing*), merupakan cara yang lebih diplomatis. Penghindaran (*avoidance*), dimana manajer menghindar untuk mengambil posisi yang tegas. Aturan mayoritas (*majority rule*), mencoba untuk menyelesaikan konflik antar kelompok dengan melakukan pemungutan suara (*voting*) melalui prosedur yang adil.

- 2) Kompromi.

Melalui kompromi, manajer mencoba menyelesaikan konflik melalui pencarian jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang bersangkutan. Bentuk-bentuk kompromi meliputi: Pemisahan (*sparation*), dimana pihak-pihak yang sedang bertentangan dipisahkan sampai mereka mencapai persetujuan. Arbitrasi (*perwasitan*), dimana pihak ketiga atau manajer diminta memberikan pendapat. Penyipuan (*bribing*), dimana salah satu pihak menerima kompensasi dalam pertukaran untuk tercapainya penyelesaian konflik.

3) Pemecahan masalah integratif.

Dengan metode ini, konflik antar kelompok diubah menjadi situasi pemecahan masalah. Secara bersama, pihak-pihak yang bertentangan mencoba untuk memecahkan yang timbul diantara mereka. Disamping penekanan konflik atau pencarian kompromi, pihak-pihak secara terbuka mencoba menemukan penyelesaian yang dapat diterima semua pihak. Dalam hal ini, manajer perlu mendorong bawahannya bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama, melakukan pertukaran gagasan secara bebas, dan menekankan usaha-usaha pencarian penyelesaian yang optimum, agar tercapai penyelesaian integratif.

m. Strategi konflik

Dalam Wirawan (2009: 146) strategi konflik adalah proses yang menentukan tujuan seseorang terlibat suatu konflik dan pola interaksi konflik digunakan untuk mencapai keluaran konflik yang diharapkan.

Langkah-langkah penyusunan strategi konflik:

1) Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat*) mengenai diri sendiri dan lawan konflik.

Analisis SWOT mengenai diri sendiri akan mencerminkan kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*) diri sendiri menghadapi lawan konflik. Analisis SWOT mengenai lawan konflik akan mencerminkan peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*) dari lawan konflik.

2) Menentukan tujuan konflik

Tujuan konflik adalah sesuatu yang ingin dicapai saat menghadapi dan menyelesaikan konflik. Lebih spesifik, tujuan konflik adalah target keluaran konflik yang diharapkan sebagai contoh, dari hasil analisis SWOT tersebut, serikat pekerja telah menentukan tujuan atau sasaran konfliknya dengan manajemen perusahaan. Tujuan tersebut antara lain: (1) mencapai kenaikan upah 15% .kenaikan ini merupakan penyesuaian terhadap inflasi yang mencapai 12%, (2) menciptakan hubungan baik dengan manajemen setelah tujuan tercapai, (3) bekerja lebih keras dan lebih disiplin, (4) mendorong buruh untuk meningkatkan produktivitasnya

3) Pola interaksi konflik

Pola interaksi konflik merupakan bentuk interaksi dengan pihak lawan konflik dalam upaya mencapai keluaran konflik yang diharapkan. Berikut adalah factor-faktor yang memengaruhi pola interaksi konflik. (1) metode resolusi konflik yang digunakan dalam interaksi konflik, (2) gaya manajemen konflik yang digunakan oleh

pihak-pihak yang terlibat konflik, (3) perkembangan situasi konflik. Konflik bisa berkembang dari konflik konstruktif menjadi konflik destruktif, atau sebaliknya. Situasi konflik tersebut sangat memengaruhi pola interaksi konflik.

2. Negosiasi atau Perundingan

a. Pengertian Negosiasi

Dalam Sopiah (2008: 64) Negosiasi atau Perundingan merupakan suatu proses tawar-menawar antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Dalam perundingan ini diharapkan ada kesepakatan nilai antara dua kelompok. Maksudnya adalah negosiasi merupakan suatu cara bagi dua atau lebih pihak yang berbeda kepentingan, baik berupa pendapat, pendirian, maksud, atau tujuan dalam mencari kesepakatan dengan cara mempertemukan penawaran dan permintaan dari masing-masing pihak sehingga tercapai suatu kesepakatan atau kesepakatan tersebut.

b. Mengapa Perlu Negosiasi

Dalam Umam (2010: 343) negosiasi diperlukan dalam kehidupan manusia karena sifatnya yang begitu erat dengan filosofi kehidupan manusia bahwa setiap manusia memiliki sifat dasar untuk mempertahankan kepentingannya, dan manusia juga memiliki kepentingan yang akan tetap dipertahankan sehingga terjadilah benturan kepentingan.

Secara umum, tujuan dilakukan negosiasi adalah untuk mendapatkan atau memenuhi kepentingan kita yang telah direncanakan sebelumnya dan hal yang diinginkan tersebut disediakan atau dimiliki oleh orang lain sehingga kita memerlukan negosiasi untuk mendapatkan yang diinginkan.

c. Gaya-gaya Negosiasi

Dalam Umam (2012: 287-288), Gaya negosiasi dapat dijelaskan dalam dua dimensi, yaitu arah dan kekuatan.

- 1) Arah berbicara tentang cara kita menangani informasi.
 - a) Mendorong (*push*): memberi informasi, mengajukan usul, melalaikan kontribusi orang lain, mengkritik, bertindak sebagai pengganggu, dan semua taktik yang berlaku tergantung pada sifat dan konteks negosiasi.
 - b) Menarik (*pull*): mengajukan pertanyaan untuk mendapatkan informasi, meminta saran, memastikan pemahaman, meminta kejelasan, dan menyatakan perasaan kita.

- 2) Kekuatan berbicara tentang keluwesan untuk beranjak dari kedudukan kita yang semula.
- a) Bersikap keras: kita ingin menang. Berapa pun harganya, tidak akan mengalah atau mundur, tidak akan menerima tawaran apapunkarena mengejar sasaran yang tinggi.
- b) Bersikap lunak: kita mengalah, ragu-ragu, sulit untuk berkata tidak, sulit menyesuaikan diri karena sasaran yang kita kejar rendah.

d. Strategi dan takrik negosiasi

Dalam buku Wibowo (2014: 235-236) Taktik negosiasi yang dianjurkan untuk dapat dipergunakan, antara lain dikemukakan adalah sebagai berikut (Gibson, Ivan cevich, Donnelly, dan konopaske, 2012: 278):

- 1) *Good-guy/ bad-guy team*. Anggota kelompok negosiasi *Bad-guy* mengadvokasi posisi terlalu banyak diluar garis sehingga apapun yang dikatakan *good-guy* kelihatan masuk akal.
- 2) *The Nibble*. Taktik ini menyangkut mendapatkan konsesi individual setelah kesepakatan telah dicapai. Misalnya permintaan untuk menjadi posisi staf oleh manajer pemasaran setelah kesepakatan tercapai antara kelompoknya dan kelompok pemasaran lain tentang pembagian tugas riset pemasaran.
- 3) *Joint problem solving*. Manajer seharusnya tidak pernah berasumsi bahwa semangkin menang satu pihak, semangkin banyak pihak lain kalah. Alternative yang layak belum dipertimbangkan mungkin muncul.
- 4) *Power of competition*. Negosiator yang ketat menggunakan kompetisi untuk membuat lawan berpikir bahwa kita tidak perlu mereka.
- 5) *Splitting the difference*. Ini dapat menjadi teknik berguna ketika kedua kelompok sampai pada titik impas. Tetapi manajer harus berhati-hati ketika kelompok lain menawarkan memisahkan perbedaan terlalu awal. Mungkin bearti kelompok lain telah mendapatkan lebih dari pada yang pantas dia pikirkan.
- 6) *Low-balling*. Tawaran rendah yang mentertawakan dan/ atau konsesi sering dipergunakan untuk menurunkan harapan kelompok lain. Manajer tidak seharusnya membiarkan tipe tawaran ini menurunkan harapan atau tujuannya, maupun manajer berhenti mengasumsi posisi kelompok lain adalah tidak fleksibel. Proses komunikasi harus berlanjut.

e. Kemampuan Bernegosiasi

Dalam Umam (2010: 344) Beberapa kemampuan dasar untuk bernegosiasi yang baik adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan menentukan serangkaian tujuan, namun tetap fleksibel dengan sebagian diantaranya. Selain harus mampu mempertahankan serangkaian tujuan dalam negosiasi, seorang negosiator harus mampu bersikap fleksibel dalam membaca keseimbangan atau perubahan posisi tawar yang terjadi selama negosiasi.
- 2) Kemampuan untuk mencari kemungkinan-kemungkinan dari pilihan yang banyak. Dalam hal ini, seorang negosiator harus jeli membaca kemungkinan dan memprediksi konsekuensi yang mungkin timbul dari tiap-tiap pilihan. Sebaiknya, seorang negosiator sudah harus mampu memprediksi kemungkinan yang terbaik dan kemungkinan terburuk yang mungkin timbul.
- 3) Kemampuan untuk mempersiapkan dengan baik. Tidak ada negosiasi yang baik tanpa adanya persiapan yang baik. Negosiator selalu mempersiapkan segala sesuatu, mulai dari hal besar hingga hal kecil, jauh sebelum pelaksanaan negosiasi. Namun, tak jarang seorang negosiator harus mampu melakukan negosiasi pada saat yang tidak terduga.
- 4) Kemampuan interaktif, yaitu mampu mendengarkan dan menanyakan pihak-pihak lain. Menjawab lebih muda dari memberikan pertanyaan yang baik karena setiap jawaban lahir karena ada pertanyaan yang baik, jawaban yang baik tidak bisa diharapkan.
- 5) Kemampuan menentukan prioritas. Dalam negosiasi, segala yang dinegosiasikan adalah enting. Hanya saja, seorang negosiator harus mampu memberikan prioritas pada permasalahan yang ada, hingga tersusun dalam tingkatan prioritas.

Dengan memiliki kemampuan dasar tersebut, negosiator memiliki dasar pemikiran dan kemampuan untuk bernegosiasi. Selain itu, kemampuan dasar tersebut, seorang negosiator harus memiliki kemampuan berbicara (retorika) dan kemampuan memimpin (*leadership*) serta manajemen yang baik agar mampu menentukan alur negosiasi dan melangsungkan negosiasi hingga tujuan tercapai.

C. KESIMPULAN

Menurut Frost dan Wilmot (1978: 9), dalam Pace dan Faules (2010: 369) Konflik didefinisikan sebagai suatu “perjuangan yang diekspresikan antara sekurang-kurangnya dua pihak yang saling bergantung, yang mempersepsi tujuan-tujuan yang tidak sepadan, imbalan yang langka, dan gangguan dari pihak lain dalam mencapai tujuan mereka.

Dalam pandangan ini “perjuangan” tersebut menggambarkan perbedaan diantara pihak-pihak tersebut yang dinyatakan, dikenali, dan dialami. Konflik mungkin dinyatakan dengan cara-cara berbeda, dari gerakan nonverbal yang halus hingga pertengkaran habis-habisan, dari sarkasme yang halus hingga kecaman verbal yang terbuka. Tanda-tanda awal konflik mungkin terlihat dalam peningkatan intensitas ketidak sepakatan diantara anggota-anggota kelompok.

TEST

1. Dibawah ini yang manakah pengertian dari pandangan interaksionis yang benar?
 - a. Keyakinan bahwa konflik adalah konsekuensi yang almah dan tak terhindarkan dalam kelompok mana pun.
 - b. Keyakinan bahwa konflik bukan hanya merupakan daya yang positif dalam sebuah kelompok tetapi juga merupakan keniscayaan yang mutlak bagi sebuah kelompok untuk dapat berkinerja secara efektif.
 - c. Keyakinan bahwa semua konflik berbahaya dan harus dihindari.
 - d. Konflik yang mendukung tujuan kelompok dan meningkatkan kinerjanya.
 - e. Konflik atas muatan dan tujuan pekerjaan.
2. Ada perbedaan terhadap peran konflik dalam kelompok atau organisasi. Ada beberapa pandangan tentang konflik, yaitu: 1. Pandangan tradisional, 2. Pandangan hubungan manusia, 3. Pandangan interaksionis, dari pandangan tersebut dikemukakan oleh:
 - a. Gibson
 - b. Webster
 - c. Poerwadarminta
 - d. Robbins
 - e. Luthans
3. Faktor-faktor penyebab timbulnya konflik menurut Robbins (1996), konflik muncul karena ada kondisi yang melarabelangnya. Kondisi tersebut yang disebut juga sebagai sumber terjadinya konflik, terdiri atas tiga kategori, yaitu:
 - a. Komunikasi, Struktur, Variabel pribadi
 - b. Komunikasi, Struktur, Organisasi
 - c. Komunikasi, Struktur, Konflik
 - d. Komunikasi, Struktur, Masalah
 - e. Komunikasi, Struktur, Kelompok
4. Setiap pimpinan suatu institusi publik menghendaki agar tercapai suatu pelayanan jasa yang unggul (*service excellence*), yaitu sikap atau cara karyawan dalam melayani masyarakat pelanggan secara memuaskan. Menurut:
 - a. Gronroos
 - b. Kreitner

- c. Stoner
 - d. Martinez
 - e. Kotler
5. Robbins menjelaskan bahwa konflik berdampak baik bagi organisasi jika:
- a. Konflik merupakan suatu alat untuk menimbulkan perubahan
 - b. Konflik mempermudah terjadinya keterpaduan (cohesiveness) kelompok
 - c. Konflik dapat memperbaiki keefektifan kelompok dan organisasi
 - d. Konflik menimbulkan tingkat ketegangan yang sedikit lebih tinggi dan lebih konstruktif
 - e. a, b, c, dan d benar
6. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya konflik, kecuali:
- a. Emosi
 - b. Marah
 - c. Stres
 - d. Humor
 - e. Diam
7. Negosiasi atau perundingan merupakan suatu proses tawar-menawar antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Dalam perundingan ini diharapkan ada kesepakatan nilai antara dua kelompok tersebut. Dibawah ini manakah strategi yang ditawarkan oleh Nimran (1999):
- a. Tawar-menawar distributif artinya perundingan yang berusaha untuk membagi sejumlah tetap sumberdaya (suatu situasi kalah menang).
 - b. Strategi kolaborasi atau strategi menang-menang dimana pihak yang terlibat mencari cara penyelesaian konflik yang sama-sama menguntungkan.
 - c. Tawar-menawar distributif dan integratif.
 - d. Strategi distributif dan integratif.
 - e. Tawar-menawar integratif, yaitu perundingan yang mengusahakan satu penyelesaian atau lebih yang dapat menciptakan pemecahan menang-menang.
8. Ada tiga macam fase dalam perkembangan pemikiran tentang konflik-konflik di dalam organisasi-organisasi. Adapun fase-fase yang dimaksud: 1. Fase klasik, 2. Fase

- hubungan antar manusia, 3. Fase kontemporer. Dari tiga fase tersebut manakah dibawah ini yang termasuk penjelasan dari fase hubungan antar manusia?
- a. Pandangan yang bersifat lebih kontemporer menyatakan, bahwa konflik bukannya baik ataupun buruk bagi organisasi-organisasi.
 - b. Konflik muncul antara individu-individu, kelompok-kelompok kecil, dan kelompok-kelompok lebih besar pada organisasi-organisasi.
 - c. Yang berkaitan dengan pemikiran tentang konflik mengakui eksistensi konflik. Akan tetapi, konflik cenderung dianggap sebagai hal yang dapat dihindari dan sebagai suatu hal yang perlu diatasi.
 - d. Konflik pada organisasi-organisasi sebagai hal yang bersifat disfungsi.
 - e. Konflik yang muncul harus bersifat sementara dan harus diselesaikan oleh pihak manajemen.
9. Manakah urutan yang benar dalam proses/tahapan negosiasi dibawah ini:
- a. *Preparation and palnning, Definition of ground rules, Clarification and justification, Bagaining and problem solving, Clouse and implementation.*
 - b. *Definition of ground rules, Preparation and palnning, Clouse and implementation, Clarification and justification, Bagaining and problem solving.*
 - c. *Bagaining and problem solving, Preparation and palnning, Definition of ground rules, Clarification and justification, Clouse and implementation.*
 - d. *Preparation and palnning, Clouse and implementation, Bagaining and problem solving, Clarification and justification, Definition of ground rules.*
 - e. *Clouse and implementation, Definition of ground rules, Preparation and palnning, Clarification and justification, Bagaining and problem solving.*
10. Negosiasi pihak ketiga sebagai resolusi konflik terdapat empat peran dasar pihak ketiga, yaitu sebagai mediator, arbitrator, conciliator, dan consultan. Dari empat poin tersebut apakah yang dimaksud dari Conciliator?
- a. Pihak ketiga yang terampil dan tidak memihak yang berusaha memfasilitasi pemecahan masalah melalui komunikasi dan analisis.

- b. Pihak ketiga dengan kewenangan mendiktekan kesepakatan.
- c. Pihak ketiga yang netral yang memfasilitasi solusi negosiasi dengan menggunakan alasan dan bujukan.
- d. Pihak ketiga yang dipercaya yang menyediakan saluran komunikasi informal antaranegosiator dengan lawannya.
- e. Pihak ketiga dipergunakan secara luas dalam negosiasi pekerja manajemen dan perseisihan dalam pengadilan.

KUNCI JAWABAN

- 1. B
- 2. D
- 3. A
- 4. E
- 5. E
- 6. E
- 7. B
- 8. C
- 9. A
- 10. D

BAB IX

NILAI, SIKAP DAN KEPUASAN KERJA

A. PENDAHULUAN

Nilai atau *values* penting untuk dipelajari dalam perilaku organisasi karena didalamnya terletak dasar untuk memahami sikap serta motivasi, dan karena nilai memengaruhi persepsi. Ketika individu memasuki organisasi dengan mempertimbangkan sebelumnya dugaan tentang apa yang menjadi keharusan dan yang tidak menjadi keharusan. Sebaliknya, nilai-nilai juga memuat interpretasi tentang baik dan buruk. Secara tidak langsung bahwa perilaku atau *outcomes* tertentu lebih disukai dari pada lainnya. Nilai-nilai yang dianut oleh seseorang akan memengaruhi sikap orang tersebut. Orang yang menjunjung nilai moral tinggi akan membuat orang tersebut memiliki sikap moral positif.

McShane dan Von Glinow dalam Wibowo (2014: 36) berpendapat bahwa nilai-nilai adalah keyakinan yang stabil dan evaluatif yang menunjukkan preferensi kita untuk hasil atau tindakan dalam berbagai situasi. Nilai merupakan persepsi tentang apa yang baik atau buruk, benar atau salah. Nilai-nilai berfungsi sebagai pedoman moral yang mengarahkan motivasi, keputusan dan tindakan kita. Nilai-nilai berhubungan dengan konsep diri karena sebagian mendefinisikan siapa kita sebagai individu dan sebagai anggota kelompok dengan nilai-nilai yang sama.

Kepuasan bawahan melahirkan sikap dan perilaku bawahan pada pemimpin mereka. Seseorang yang puas akan melakukan hal yang positif dan membantu pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi sedangkan jika tidak puas akan bersikap negatif dan tidak membantu pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional akan lebih meningkatkan kepuasan bawahan karena dengan pengaruh tiga dimensi akan menimbulkan perasaan bangga, perhatian, penghargaan dan adanya dorongan untuk memunculkan ide dan kreatifitas yang merupakan sarana untuk aktualisasi diri sehingga dapat meningkatkan kepuasan bawahan.

B. PEMBAHASAN

1. Nilai

a. Terminologi Nilai

Gibson dkk dalam Wibowo (2014: 35) Nilai-nilai atau *Values* adalah kesadaran, hasrat afektif atau keinginan orang yang menunjukkan perilaku mereka. Nilai-nilai personal individu menunjukkan perilaku di dalam dan di luar pekerjaan. Apabila serangkaian nilai-nilai orang adalah penting, maka akan menunjukkan orang dan juga mengembangkan perilaku konsisten untuk semua situasi. Stephen P. Robbins dalam Badeni (2013: 32) nilai menyatakan *basic convictions that a specific mode of conduct or end state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converged mode of conduct or end state of existence.*

Sedangkan menurut M. Rokeach dalam Badeni (2013: 32) mendefinisikan nilai *as a global belief that guide action and judgments across a variety of situation.* Nilai dapat diartikan sebagai keyakinan universal yang membimbing orang dalam bertindak dan menilai dalam berbagai situasi. Nilai mengandung unsur pertimbangan atau gagasan-gagasan seseorang individu terhadap apa yang dikatakan benar, salah, baik atau buruk yang diinginkan.

McShane dan Von Glinow dalam Wibowo (2014: 36) berpendapat bahwa nilai-nilai adalah keyakinan yang stabil dan evaluatif yang menunjukkan preferensi kita untuk hasil atau tindakan dalam berbagai situasi. Merupakan persepsi tentang apa yang baik atau buruk, benar atau salah. Nilai-nilai berfungsi sebagai pedoman moral yang mengarahkan motivasi, keputusan dan tindakan kita. Nilai-nilai berhubungan dengan konsep diri karena sebagian mendefinisikan siapa kita sebagai individu dan sebagai anggota kelompok dengan nilai-nilai yang sama. Sofyandi dan Garniwa (2007: 82) menyatakan bahwa nilai adalah suatu modus (cara) perilaku atau keadaan akhir dari eksistensi yang khas lebih dapat disukai secara pribadi atau sosial dari pada suatu modus perilaku atau keadaan akhir eksistensi yang berlawanan atau kebalikannya. Nilai mengandung suatu unsur pertimbangan dalam arti nilai mengemban gagasan-gagasan seorang individu mengenai apa yang benar, baik, atau diinginkan.

Winardi (2015: 10) sistem nilai pribadi seorang manajer individual mempunyai pengaruh kuat atas presepsinya tentang situasi tertentu, dan prilakunya. Titik referensi dalam hal mendeterminasi tepatnya suatu keputusan sering kali merupakan sebuah nilai pribadi yang dipegang oleh sang pembuat keputusan. Kompromis-kompromis hampir selalu menunjukkan (hingga tingkat tertentu) adanya kompromis sesuatu nilai pribadi. Sistem-sistem nilai pribadi, juga mempengaruhi cara dengan apa

seseorang memandang orang-orang lain, dan kelompok orang-orang, yang dengan demikian mempengaruhi hubungan-hubungan antarpribadi.

Perlu kita ketahui bahwa deskripsi nilai-nilai disini adalah memfokuskan pada individu sehingga dinamakan *personal values*. Tetapi sekelompok orang mungkin mempunyai nilai-nilai yang sama, sehingga cenderung dinamakan *shared values* untuk tim, departemen, organisasi, profesi atau seluruh masyarakat. Sedangkan nilai-nilai yang dianut oleh orang di seluruh organisasi dinamakan *organizational values*.

b. Tipe Nilai

Terdapat beberapa pendekatan dalam melakukan klasifikasi tipe nilai-nilai, diantaranya adalah:

1) *Terminal dan Instrumental Values*

Terminal values adalah keadaan akhir nilai-nilai yang diharapkan, tujuan yang orang ingin mencapai selama hidupnya. Sedangkan *instrumental values* adalah cara berperilaku yang disukai atau sarana bagi seseorang untuk mencapai *terminal values*. Robbins dalam Wibowo (2014: 36). Banyak studi mencatat bahwa nilai-nilai bervariasi diantara kelompok. Orang dalam pekerjaan atau kategori yang sama, sebagai manajer korporasi, anggota perserikatan, orang tua, atau murid, cenderung mempunyai nilai-nilai yang sama. Studi lain menunjukkan adanya perbedaan *terminal values* dan *instrumental values* dari mereka yang berada dalam posisi berbeda. Menurut Rokeach dalam Badeni (2013: 33) ada dua kategori nilai yaitu: *terminal value* dan *instrumental value*. *Terminal value* berkaitan dengan tujuan hidup dan *instrumental value* berkaitan dengan cara pencapaiannya. *Terminal value* merupakan keadaan eksistensi akhir yang diinginkan atau tujuan yang ingin dicapai selama-lamanya. Nilai ini dapat berupa suatu kehidupan yang nikmat, nyaman, aman, makmur, damai, rasa berprestasi, kemerdekaan, kebahagiaan, pengakuan sosial, dan lain-lain. Sedangkan *instrumental value* merupakan cara mencapai nilai terminal yang diinginkan, seperti ambisius, berani, memafkan, jujur, logis, sopan, tanggung jawab, dan lain-lain. Dengan bahasa yang lebih sederhana dapat dikatakan bahwa *terminal value* adalah keadaan nilai pada akhir suatu proses. Sedangkan *instrumental value* merupakan nilai antara untuk menuju pada tercapainya *terminal value*.

2) *Schwartz Value Theory*

Schwartz dalam Wibowo (2014: 37) meyakini bahwa nilai-nilai bersifat motivasional. Apabila prestasi seseorang dihargai akan mengakibatkan orang tersebut bekerja keras untuk mendapatkan promosi dipekerjaan.

c. Perbedaan-perbedaan Nilai

Geert Hofstede dalam Badeni (2013: 34-35) berdasarkan hasil penelitiannya menyimpulkan ada 6 variasi nilai untuk menganalisa variasi budaya.

- 1) *Power distance* (jarak kekuasaan) yaitu hingga sejauh mana anggota masyarakat yang memiliki kekuasaan yang rendah menerima distribusi kekuasaan yang tidak sama.
- 2) *Quantity and quality* (kuantitas dan kualitas kehidupan). Kuantitas kehidupan adalah sampai tingkatan mana nilai - nilai seperti ketegasan perolehan uang dan bahan material, serta persaingan itu gagal. Kualitas kehidupan adalah sampai tingkat mana orang menghargai hubungan dan memperlihatkan kepekaan dan keprihatinan untuk kesejahteraan orang lain.
- 3) *Individualism Vs Collectivism* (individualisme lawan kolektif) yaitu seseorang lebih memperhatikan diri sendiri dibandingkan collectivism yang menghendaki seseorang mempunyai tanggung jawab yang lebih luas yaitu tanggung jawab sosial.
- 4) *Uncertainty avoidance* (penghindaran ketidakpastian) yaitu atribut budaya yang menggambarkan sejauh mana suatu masyarakat merasa terancam oleh situasi yang tak pasti dan ambigu dan mencoba menghindari situasi itu.
- 5) *Long term and short term orientation* (orientasi jangka panjang lawan jangka pendek). Orientasi jangka panjang adalah dimana nilai - nilai yang dipakai oleh anggota masyarakat/organisasi itu berorientasi ke masa depan serta menghargai penghematan dan ketekunan. Sementara orang yang berorientasi jangka pendek menghargai masa lampau dan masa sekarang serta menekankan penghargaan akan tradisi dan mematuhi kewajiban sosial.
- 6) *Masculinity* yaitu pembagian peran antara pria dan wanita, yang didalamnya pria memiliki sifat memaksa dan memiliki peran yang dominan sementara wanita memiliki peran yang lebih banyak berhubungan dengan perhatian pada kualitas kehidupan dan hubungan.

d. Fungsi Nilai

Fungsi utama nilai dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Nilai sebagai standar, Rokeach dan Schwartz dalam Umam (2012: 76) fungsinya, yaitu a) Membimbing individu dalam mengambil posisi tertentu dalam *social issues* tertentu; b) Memengaruhi individu untuk lebih menyukai ideologi politik tertentu dibanding ideologi politik yang lain; c) Mengarahkan cara menampilkan diri pada orang lain; d) Melakukan evaluasi dan membuat keputusan; dan e) Mengarahkan tampilan tingkah laku membujuk dan memengaruhi orang lain, memberi tahu individu akan keyakinan, sikap, nilai, dan tingkah laku individu lain yang berbeda, yang bisa diprotes dan dibantah, bisa dipengaruhi dan diubah.
- 2) Sistem nilai sebagai rencana umum dalam memecahkan konflik dan pengambilan keputusan. (Feather dkk dalam Umam 2012: 76). Situasi tertentu secara tipikal akan mengaktifasi beberapa nilai dalam sistem nilai individu. Umumnya, nilai - nilai yang teraktivasi adalah nilai - nilai yang dominan pada individu yang bersangkutan.
- 3) Fungsi motivasional
Fungsi langsung nilai adalah fungsi mengarahkan tingkah laku individu dalam situasi sehari - hari, sedangkan fungsi tidak langsungnya adalah mengekspresikan kebutuhan dasar sehingga nilai dikatakan memiliki fungsi motivasional. Nilai dapat memotivasi individu untuk melakukan tindakan tertentu Rokeach dan Schwartz dalam Umam (2012: 77), serta memberi arah dan intensitas emosional tertentu terhadap tingkah laku.

e. Hubungan Nilai dan Tingkah Laku

Rokeach dkk dalam Umam (2012: 77) Dalam kehidupan manusia, nilai berperan sebagai standar yang mengarahkan tingkah laku. Nilai membimbing individu untuk memasuki suatu situasi dan cara individu bertingkah laku dalam situasi tersebut. Danandjaja dalam Umam (2012: 77) mengemukakan bahwa nilai memberi arah pada sikap, keyakinan, dan tingkah laku seseorang, serta memberi pedoman untuk memilih tingkah laku yang diinginkan pada setiap individu. Karena itu, nilai berpengaruh pada tingkah laku sebagai dampak dari pembentukan sikap dan keyakinan, sehingga dapat dikatakan bahwa nilai merupakan faktor penentu dalam berbagai tingkah laku sosial.

Menurut Grube dkk dalam Umam (2012: 77) Nilai juga merupakan salah satu komponen yang berperan dalam tingkah laku. Perubahan nilai dapat mengarahkan terjadinya perubahan tingkah laku. Hal ini dibuktikan dalam sejumlah penelitian yang

berhasil memodifikasi tingkah laku dengan cara mengubah sistem nilai. Perubahan nilai telah terbukti secara signifikan menyebabkan perubahan pula pada sikap dan tingkah laku memilih pekerjaan, merokok, mencontek, mengikuti aktivitas politik, pemilihan teman, ikut perilaku. Komponen perilaku dari sikap merujuk pada maksud untuk melanjutkan contoh kita, yaitu saya mungkin memilih untuk menghindari Jhon karena perasaan saya terhadap dia. Memandang sikap yang tersusun dari tiga komponen kognitif, afektif dan perilaku sangat membantu dalam memahami kerumitan sikap dan hubungan potensial antara sikap dan perilaku. Akan tetapi, demi kejelasan, harus diingat bahwa istilah sikap pada hakikatnya merujuk pada bagian afektif dari tiga komponen itu.

f. Nilai Etika dan Perilaku

Karakteristik pekerja yang diharapkan dari seorang pemimpin bukan lah kecerdasan, keberanian, dan bahkan sifat inspirasional. Meskipun hal tersebut penting, tetapi yang dinilai paling penting adalah kejujuran atau etika. Etika menunjukkan dasar moral atau nilai-nilai yang menentukan apakah suatu tindakan benar atau salah dan hasilnya baik atau buruk. Orang menyadarkan pada nilai etika untuk mempertimbangkan hal yang benar untuk dilakukan.

Menurut Wibowo (2014: 46) dikenal adanya tiga macam prinsip etika, yaitu:

- a. *Utilitarianism*. Prinsip ini menganjurkan untuk mencari kebaikan terbesar untuk jumlah orang yang terbesar. Kita harus memilih opsi yang memberikan tingkat kepuasan tertinggi pada mereka yang dipengaruhi. Ini menyangkut konsekuensi dari tindakan kita, bukan bagaimana kita mencapai konsekuensi tersebut.
- b. *Individual rights*. Merupakan prinsip yang mencerminkan keyakinan bahwa setiap orang mempunyai hak yang memberikan mereka bertindak dalam cara tertentu. Banyak dari hak yang paling luas disebutkan adalah kebebasan pergerakan, keamanan fisik, kebebasan berbicara, pengadilan yang jujur, dan kebebasan dari penderitaan. Prinsip hak individu lebih luas dari hak hukum, tetapi termasuk hak manusia bahwa setiap orang diakui sebagai norma hak moral.
- c. *Distributive justice*. Merupakan prinsip yang menganjurkan bahwa orang yang sama satu sama lain harus menerima manfaat dan beban yang sama, dan mereka yang tidak sama harus menerima manfaat dan beban berbeda dalam proposi terhadap ketidaksamaannya. Dua orang pekerja yang memberi

kontribusi sama dalam pekerjaan harus menerima *reward* yang sama, sedangkan mereka yang memberikan kontribusi lebih kecil harus menerima lebih sedikit.

Bersama dengan prinsip etika dan nilai-nilai yang mendasari, terdapat tiga faktor yang memengaruhi perilaku pantas atau *ethical conduct* ditempat pekerjaan, yaitu *the moral intensity*, *the individual ethical sensitivity*, dan *situational factors*.

- a. *Moral intensity* adalah merupakan tingkatan keadaan dimana masalah menuntut aplikasi prinsip etika. Keputusan dengan intensitas moral tinggi adalah lebih penting, sehingga pengambilan keputusan perlu lebih berhati-hati menerapkan prinsip etika untuk mengatasinya.
- b. *Ethical sensitivity* adalah karakteristik personal yang memungkinkan orang mengenal kehadiran masalah etika dan mempertimbangkan kepentingan relatifnya. Orang yang mempunyai sensitivitas etika tidak perlu menjadi lebih etis. Tetapi mereka lebih mengenal apakah suatu masalah memperkirakan intensitas moral dari masalah, orang yang memiliki sensitivitas etika cenderung mempunyai empati lebih tinggi. Mereka juga mempunyai informasi lebih banyak tentang situasi spesifik.
- c. *Situational factors* dapat menjelaskan mengapa orang baik terlibat pada keputusan dan perilaku yang tidak pantas. Misalnya, pekerja mengatakan bahwa mereka secara reguler mendapat tekanan dari manajemen puncak yang mendorong mereka berbohong pada pelanggan, melanggar peraturan, atau sebaliknya bertindak tidak pantas. Situational tidak membenarkan tingkah laku tidak pantas. Tetapi kita perlu mengenal faktor ni sehingga organisasi dapat mengurangi pengaruhnya dimasa depan.

2. Sikap

a. Terminologi Sikap

Menurut Winardi (2009: 211) sikap adalah determinan perilaku, karena mereka berkaitan dengan persepsi, kepribadian, dan motivasi. Sebuah sikap merupakan suatu keadaan siap mental, yang dipelajari dan diorganisasi menurut pengalaman, dan yang menyebabkan timbulnya pengaruh khusus atas reaksi seseorang terhadap orang-orang, objek-objek, dan situasi-situasi dengan siapa ia berhubungan. Robbins dalam Sofyandi dan Garniwa (2007: 86) sikap adalah pernyataan evaluatif baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai objek, orang, atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang

merasakan mengenai sesuatu. Bila saya mengatakan “saya menyukai pekerjaan saya” saya mengungkapkan sikap saya mengenai kerja. Ivancevich (2006: 87) Sikap merupakan penentu dari perilaku karena keduanya berhubungan dengan persepsi, kepribadian, perasaan, dan motivasi. Sikap merupakan keadaan mental yang dipelajari dan diorganisasikan melalui pengalaman, menghasilkan pengaruh spesifik pada respons seseorang terhadap orang lain, objek, situasi yang berhubungan. Defenisi sikap ini memiliki implikasi tertentu bagi manajer. Pertama, sikap adalah sesuatu yang dipelajari. Kedua, sikap menentukan pandangan awal seseorang terhadap berbagai aspek. Ketiga, sikap membangun dasar emosional hubungan interpersonal seseorang dan identifikasi dengan orang lain. Keempat, sikap diorganisasikan dan dengan inti kepribadian. Beberapa sikap bersifat konsisten dan bertahan lama untuk waktu yang lama. Akan tetapi, seperti variabel psikologis yang lain sikap dapat berubah.

Sikap atau *attitude* oleh Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2014: 49) didefinisikan sebagai suatu kecenderungan yang dipelajari untuk merespon dengan cara menyenangkan atas tidak menyenangkan secara konsisten berkenaan dengan objek tertentu. Apabila kita mempunyai sikap positif tentang pekerjaan kita, maka kita akan bekerja lebih lama dan lebih keras. Sikap mendorong kita untuk bertindak dengan cara spesifik dalam konteks spesifik. Artinya, sikap memengaruhi perilaku pada berbagai tingkat yang berbeda. Berbeda dengan nilai nilai yang menunjukkan keyakinan menyeluruh bahwa memengaruhi perilaku disemua situasi. Sikap tidak sama dengan nilai, tetapi keduanya saling berhubungan. Anda dapat mengetahui ini dengan memandang pada tida komponen dari suatu sikap: pengertian (*cognition*), keharuan (*affect*), dan perilaku (*behavior*). Keyakinan bahwa “diskriminasi adalah salah”, merupakan suatu pernyataan nilai. Pendapat semacam itu merupakan komponen *kognitif* dari suatu sikap. Komponen ini menentukan tahap untuk bagian yang lebih kritis dari sikap komponen afektifnya. Keharuan adalah segmen emosional atau perasaan dari suatu sikap dan dicerminkan dalam pernyataan. Komponen *perilaku* dari suatu sikap merujuk ke suatu maksud untuk berperilaku dalam suatu cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu.

Menurut Mitchell dalam Sofyandi dan Garniwa (2007: 87) berpendapat bahwa *attitude could be seen as a person predisposition to respond in a favorable or unfavorable way to objects, person, concepts, or whatever.* (sikap dapat dipandang sebagai predisposisi untuk bereaksi dengan cara yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap objek, orang, konsep atau apa saja). Schermerhorn dalam Badeni (2013: 36) mengatakan *an attitude is a*

predisposition to respond in a positive or negative way to someone or something in one's environment, sikap merupakan kecenderungan merespon secara positif atau negatif kepada seseorang atau sesuatu di dalam lingkungannya. Kreitner dan Kinicki (2007: 182) Sikap didefinisikan sebagai kecenderungan belajar untuk merespon secara konsisten menguntungkan atau tidak menguntungkan terhadap objek tertentu. sementara nilai merupakan keyakinan global yang mempengaruhi perilaku di semua situasi, sikap hanya berhubungan dengan perilaku diarahkan objek tertentu, orang, atau situasi. nilai sikap pada umumnya tetapi tidak selalu berada dalam harmoni. seorang Manajer yang sangat menghargai perilaku membantu memiliki sikap negatif terhadap membantu seorang rekan kerja yang tidak etis. Perbedaan antara sikap dan nilai-nilai diklarifikasi dengan mempertimbangkan tiga komponen sikap : afektif, kognitif, sebuah perilaku.

Dapat disimpulkan bahwa sikap penting karena sikap itu mempengaruhi perilaku kerja. Jika pekerja meyakini, misalnya bahwa para penyelia, pengaudit, atasan, dan insinyur waktu dan gerak, semuanya bersekongkol untuk membuat karyawan bekerja lebih keras dengan upah yang sama atau kurang, maka masuk akal untuk mencoba mengerti bagaimana sikap-sikap ini dibentuk, hubungan sikap ini pada perilaku kerja, dan bagaimana sikap ini dapat diubah.

b. Komponen - Komponen Sikap

Badeni (2013: 39) menyatakan bahwa sikap terdiri dari tiga komponen yaitu:

- a. *Cognitive Component* (komponen kognitif) yaitu keyakinan, kepercayaan, pemahaman, atau pengetahuan seseorang mengenai orang, objek, atau peristiwa tertentu, misalnya orang yakin bahwa kerja keras adalah awal dari kemajuan, atau suatu pekerjaan yang dilakukan adalah membuang-buang waktu, atau keyakinan seseorang misalnya bahwa orang batak adalah orang yang kasar. Hal ini dapat dipengaruhi oleh pengalaman atau proses belajar. Keyakinan atau pemahaman ini menjadi awal dari pembentukan perasaan terhadap sesuatu apakah terhadap manusia, benda, atau peristiwa.
- b. *Effective Component* (Komponen Afektif) yaitu perasaan seseorang terhadap sesuatu sebagai akibat dari keyakinannya atau pemahamannya, misalnya seseorang yakin bahwa orang indonesia rajin, pintar, dan ramah sehingga dia akan merasakan atau berpandangan positif jika bertemu dengan orang indonesia. Kemudian, bila berhubungan dengan

pekerjaan, keyakinan seseorang misalnya bahwa pekerjaan yang sedang dilakukan tidak akan menghasilkan apa-apa bagi dirinya, keyakinan tersebut akan membentuk perasaan negatif terhadap pekerjaan tersebut.

- c. *Behavior* (Perilaku) yaitu tindakan nyata yang ditampilkan seseorang akibat dari perasaannya terhadap objek, orang atau peristiwa. Misalnya, ketidaksukaan terhadap pekerjaan ditunjukkan dengan perilaku malas atau kurang produktif, tidak masuk kerja, atau pindah kerja.

Tabel 9.1 Komponen-Komponen Sikap

Komponen	Pengertian	Contoh
<i>Cognitive</i>	Pemahaman, pengetahuan dan keyakinan seseorang	Mengenai pekerjaan
<i>Afektif</i>	Perasaan senang atau tidak senang, positif atau negatif terhadap pekerjaannya	Perasaan seseorang
<i>Behavior</i>	Tindakan nyata	Malas, absen, pindah

Dari pengertian dan komponen-komponen sikap sebagaimana diatas, terlihat dengan jelas bahwa sikap merupakan suatu variabel yang sangat penting dalam membentuk perilaku seseorang. Satu permasalahan yang relevan dengan perilaku keorganisasian dalam kaitannya dengan sikap adalah bagaimana membentuk perilaku seseorang sesuai dengan harapan organisasi. Sesuai dengan pengertian dan komponen-komponen sikap diatas, tentu saja yang harus kita lakukan adalah membentuk keyakinan dan pemahaman seseorang mengenai pekerjaan dalam arti luas, terbuka, dan implikasinya terhadap orang tersebut, misalnya suatu pekerjaan harus dilakukan dengan cara-cara tertentu atau prosedur tertentu dengan tujuan untuk menjamin agar hasilnya sesuai dengan standar yang sangat diperlukan dalam persaingan. Dengan cara ini diharapkan para pegawai dapat memahami dan yakin bahwa cara yang dilakukan adalah sesuatu yang cukup penting dan kemudian akan membentuk perasaan yang positif dan akhirnya menjadi tindakan yang diharapkan. Ini dapat dipraktikkan dengan cara memberikan program- program latihan dan pengembangan, pendidikan, bimbingan dari atasan kepada bawahan, dan lain-lain.

Sedangkan komponen sikap menurut McShane dan Von Glinow dalam Wibowo (2014: 51) terdiri dari *belief, feelings*, dan *behavioral intentions*, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Beliefs*

Beliefs atau keyakinan merupakan persepsi yang ditimbulkan tentang objek sikap, yang kita yakin benar. Misalnya kita

yakin bahwa merger mengurangi keamanan kerja untuk pekerja pada perusahaan yang melakukan merger. Atau kita juga dapat mempunyai keyakinan bahwa merger dapat meningkatkan daya saing dalam era globalisasi. Keyakinan ini dipersepsikan sebagai kenyataan yang kita peroleh dari pengalaman masa lalu dan bentuk pembelajaran lain.

2. *Feelings*

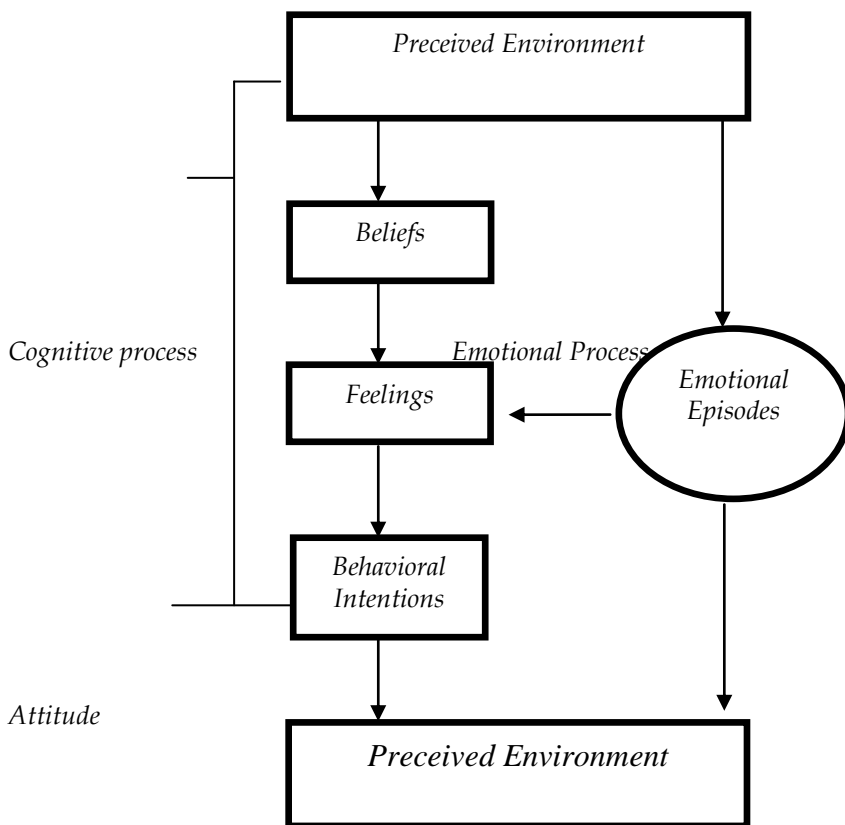
Feelings atau perasaan mencerminkan evaluasi positif atau negatif dari sikap objek. Sementara orang berfikir bahwa merger adalah baik, sedangkan yang lainnya berfikir bahwa merger itu buruk. Suka atau tidak suka kita terhadap merger merupakan penilaian perasaan.

Menurut perspektif kognitif sikap tradisional, sebelah kiri model, *feelings* diperhitungkan dari keyakinan kita tentang merger. Jika kita yakin bahwa merger secara tipikal membawa konsekuensi negatif seperti pelepasan hubungan kerja dan politik organisasional, kita akan membentuk perasaan negatif terhadap merger pada umumnya atau tentang perencanaan spesifik merger dalam organisasi.

c. *Behavioral Intentions*

Intention atau maksud merupakan motivasi untuk terikat dalam perilaku tertentu menurut objek sikap. Pada saat mendengar bahwa perusahaan akan merger dengan organisasi lain, kita mungkin menjadi termotivasi untuk mencari pekerjaan lain dimana saja atau mungkin mengeluh kepada manajemen tentang keputusan merger. Perasaan kita terhadap merger memotivasi maksud perilaku kita, dan tindakan apa yang kita pilih tergantung pada pengalaman masa lalu, konsep diri, dan norma sosial dari perilaku yang sesuai.

Model hubungan antara emosi, Sikap dan Perilaku dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5.1 Model Emosi, Sikap, dan Perilaku

Gambar di atas menunjukkan bahwa perilaku dipengaruhi oleh sikap dan emosi. Sikap merupakan proses kognitif yang mengandung komponen keyakinan, perasaan dan maksud perilaku. Sedangkan emosi merupakan proses emosional. Sementara itu, proses emosional di samping langsung memengaruhi perilaku juga memengaruhi perasaan. Pendapat tentang komponen sikap diatas pada dasarnya menunjukkan perasaan pengertian, walaupun dengan terminolog yang berbeda. Apa yang dimaksud oleh Robbins dan Judge dengan *affective* adalah sama dengan apa yang dimaksudkan McShane dan Von Glinow dengan *Feeling*. Demikian pula *cognitive* mempunyai makna yang sama dengan *belief*, serta *behavior* dengan *behavior intention*.

c. Tipe-tipe Sikap

Menurut Umam (2010: 80) Seseorang dapat mempunyai ribuan sikap, namun OB memfokuskan perhatian kita Pada

sejumlah kecil sikap yang berkaitan dengan perjanjian ini, yaitu membuka jalan evaluasi positif atau negatif yang dipegang para karyawan mengenai aspek-aspek lingkungan kerja mereka. Sebagian besar penelitian dalam OB telah terfokus pada tiga sikap, yaitu kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan komitmen pada organisasi.

- a. Kepuasan kerja, istilah ini merujuk pada sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan itu. Ketika orang berbicara mengenai sikap karyawan, mereka lebih sering merujuk pada kepuasan kerja. Memang keduanya sering saling menggantikan. Karena tingginya nilai penting yang diberikan para peneliti OB pada kepuasan kerja.
- b. Keterlibatan kerja, istilah ini merupakan tambahan yang lebih baru dalam literatur OB. Meskipun belum terdapat kesepakatan penuh atas definisi istilah tersebut, ada satu definisi yang dapat digunakan, yaitu bahwa keterlibatan kerja mengukur derajat seseorang secara psikologis mengaitkan dirinya pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerjanya sebagai hal penting bagi harga diri. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dengan kuat mengaitkan dirinya kepada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu.

Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi terbukti berkaitan dengan rendahnya tingkat keabsahan dan pengunduran diri. Meskipun demikian, hal itu tampaknya lebih konsisten memperkirakan pengunduran diri karyawan dari dari pada keabsahan, mewakili sampai 16% keragaman pengunduran diri.

- c. Komitmen pada organisasi, sikap tersebut didefinisikan sebagai keadaan karyawan yang mengaitkan dirinya pada organisasi tertentu dan sasarnya, serta berharap memerhatikan keanggotaan dalam organisasi itu. Dengan demikian, keterlibatan kerja yang tinggi, berarti mengaitkan diri pada pekerjaan khusus seseorang; sedangkan komitmen pada organisasi yang tinggi, berarti mengaitkan diri pada organisasi yang mempekerjakannya.

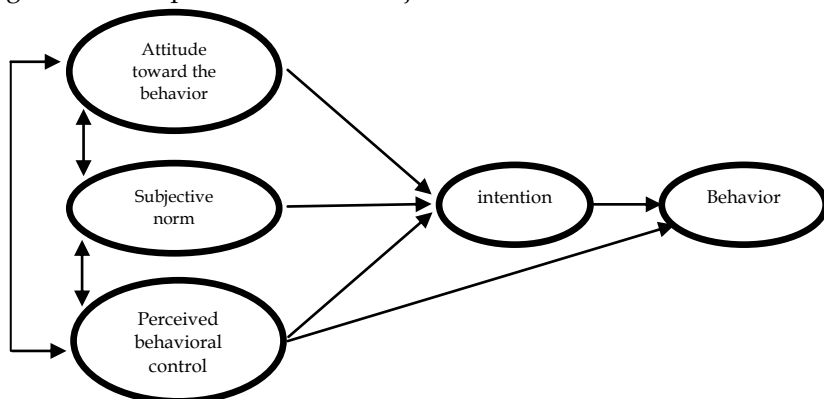
d. Sikap Memengaruhi Perilaku

Kreitner dan Kinicki (2010: 162) mengungkapkan adanya penelitian yang menemukan bahwa penelitian terhadap pekerja setengah umur menunjukkan perilaku kerja stabil lebih dari 5 tahun. Sikap kerja positif tetap positif, dan sikap negatif juga tetap

negatif. Bahkan mereka yang berganti pekerjaan atau jabatan tetap mempertahankan sikap tersebut. Ada tiga faktor yang menyebabkan orang yang pada usia menengah cenderung mempunyai stabilitas sikap, yaitu: (a) kepastian personal lebih besar, (b) merasa kelebihan pengetahuan, (c) perlunya mempunyai sikap yang kuat. Berdasarkan hal tersebut berkesimpulan bahwa pandangan konvensional bahwa sikap umum kemungkinan berubah apabila umur bertambah ditolak. Orang yang lebih tua, bersamaan dengan yang lebih muda, dapat dan melakukan perubahan sikap umumnya karena mereka lebih terbuka dan kurang percaya diri. Keadaan tersebut terjadi pada pekerja setengah umur, namun bagaimana keadaan sikapnya sepanjang umurnya? Ditemukan bahwa sikap umum lebih mudah untuk berubah selama umur muda dan usia tua dibandingkan dengan setengah umur. Karena latar belakang, budaya dan pengalaman bervariasi, sikap dan perilaku juga bervariasi. Sikap diterjemahkan dalam perilaku melalui maksud perilaku.

e. Sikap Mempengaruhi Perilaku Melalui Maksud

Perbedaan antara sikap dan perilaku ditentukan oleh *intention*, yaitu kesiapan orang untuk mewujudkan perilaku tertentu. Ajzen mengembangkan model memfokus pada *intention* sebagai kunci hubungan antara sikap dengan perilaku terencana (Kreitner dan Kinicki, 2010: 163). Berdasarkan pandangan tersebut maka sikap tidak secara langsung membentuk perilaku, namun melalui proses transisi yang dinamakan *intention*, sebagai persiapan untuk mewujudkan perilaku. Model tersebut dapat dilihat pada gambar teori perilaku terencana Ajzen berikut ini:



Gambar 5.2 Teori Perilaku Terencana Ajzen

Dapat dijelaskan bahwa sebagai determinan *intention* adalah:

- a. *Attitude toward the behavior*. Sikap terhadap perilaku menunjukkan tingkat keadaan dimana orang mempunyai

- evaluasi yang menyenangkan dan tidak menyenangkan atau penilaian terhadap perilaku yang menjadi masalah.
- b. *Subjective norm*. Norma subjektif adalah sebagai faktor sosial yang menunjukkan tekanan sosial yang dirasakan untuk melakukan atau tidak melakukan perilaku.
 - c. *Perceived behavior control*. Kontrol perilaku yang dirasakan menunjukkan perasaan mudah atau sukar untuk mewujudkan perilaku dan di asumsikan mencerminkan pengalaman masa lalu dan demikian pula antisipasi terhadap rintangan dan hadapan.

f. Sikap Kerja

Work atau *job attitudes* atau sikap kerja seperti *organizational commitments* (komitmen organisasional), *job involvement/ employee engagement* (keterlibatan kerja), dan *job satisfaction* (kepuasan kerja) mempunyai kepentingan gandabagi manajer. Disatu sisi, mencerminkan hasil penting bahwa manajer berkeinginan untuk meningkatkan. Di sisi lain, merupakan gejala dan masalah potensial lain. Rendahnya kepuasan kerja merupakan gejala keinginan pekerja untuk keluar dari pekerjaan. Untuk itu manajer harus memahami penyebab konsekuensi dari sikap kerja kunci.

Perilaku organisasi kebanyakan membahas tiga sikap, yaitu: *job satisfaction*, *job involvement*, dan *organizational commitment*. Sikap lain yang penting adalah tentang *perceived organizational support* dan *employee engagement*.

a. *Job Satisfaction*

Ketika orang berbicara tentang sikap pekerja, biasanya diartikan sebagai *job satisfaction* atau kepuasan sikap pekerja, biasanya diartikan sebagai *job satisfaction* atau kepuasan kerja, yang menjelaskan perasaan positif tentang pekerjaan, sebagai hasil dari evaluasi dari karakteristiknya. Orang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi mempunyai perasaan positif tentang pekerjaan mereka. Sedangkan orang dengan tingkat kepuasan rendah mempunyai perasaan negatif.

b. *Job Involvement*

Job involvement atau keterlibatan kerja mengukur tingkatan dimana orang mengenal secara psikologis dengan pekerjaannya dan mempertimbangkan merasakan tingkat kinerja mereka pentingbagi harga diri. Pekerja dengan tingkat keterlibatan kerja sangat mengenal dengan dan benar-benar perhatian terhadap macam pekerjaan yang mereka lakukan. *Job involvement* pada dasarnya mengandung makna yang sama dengan partisipasi. Dalam literatur baru terdapat kecenderungan

menggunakan terminologi *involment* untuk menunjukkan keterlibatan pekerja. Bahkan terakhir banyak dipergunakan terminologi *inclusion*. Dengan demikian *participation*, *involment* dan *inclusion* dipergunakan untuk menjelaskan adanya peran serta bawahan dalam proses kinerja organisasi.

Konsep lain yang berdekatan adalah *psychological empowerment*, merupakan keyakinan pekerja dalam tingkatan dimana mereka mempengaruhi lingkungan kerja mereka, keberartian pekerjaan mereka, dan perasaan otonomi mereka. Tingkat *job involment* dan *psychological empowerment* tinggi secara positif berhubungan dengan *organizational citizenship* dan *job performance*. *Job involment* tinggi berhubungan dengan turunnya kemangkiran dan rendahnya tingkat pengunduran diri.

c. *Organizational Commitment*

Dalam *organizational commitment*, pekerja mengenal atau mengidentifikasi dengan organisasi tertentu dan tujuannya dan mengharapkan tetap menjadi anggota. Terdapat tiga dimensi komitmen organisasional, yaitu:

- 1) *Affective commitment*, adalah merupakan pelengkap emosional dan keyakinan dalam nilai-nilainya pada organisasi.
- 2) *Continuance commitment*, merupakan perasaan nilai sisa ekonomi dengan organisasi. *Employee* atau pekerja mungkin mempunyai komitmen pada *employer* atau pemberi kerja karena mereka dibayar baik dan merasa akan menyakiti keluarganya apabila keluar dari pekerjaannya.
- 3) *Normative commitment*, merupakan kewajiban untuk tetap tinggal dalam organisasi karena alasan moral atau etika. Pekerja yang memulai inisiatif baru mungkin tetap dengan pemberi kerja karena apabila mereka keluar akan meninggalkan pemberi kerja dalam kesukaran.

d. *Perceived Organizational Support*

Merupakan tingkatan keadaan dimana pekerja yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan perhatian tentang kesejahteraan mereka. Misalnya mereka percaya organisasi akan mengakomodir mereka apabila mereka mempunyai masalah perhatian kepada anak atau akan memanfaatkan dengan jujur kesalahan dirinya.

e. *Employee Engagement*

Merupakan individual dengan kepuasan dan antusiasme untuk pekerjaan yang dilakukan. Kita harus bertanya kepada pekerja tentang ketersediaan sumber data peluang mempelajari keterampilan baru. Apabila mereka merasa pekerjaannya penting dan bermakna, dan apabila interaksi mereka dengan

rekan kerja dan supervisor dihargai. Merupakan pekerja yang sangat mempunyai kemauan besar dari pekerjaannya dan merasakan hubungan mendalam dengan organisasi.

3. Kepuasan Kerja

a. Terminologi Kepuasan Kerja

Terdapat bermacam-macam pengertian atau batasan tentang kepuasan kerja. Pertama, pengertian yang memandang kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini merupakan akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas-realitas yang dirasakan karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas, ataupun perasaan tidak puas.

Menurut Robbins dan Judge (2010) Kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut. Ketika individu membicarakan sikap karyawan, yang sering dimaksudkan adalah kepuasan kerja.

Locke dalam Kaswan (2012: 283) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah "keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik

Pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Luthans dalam Kaswan 2012: 283). Menurut Handoko dalam Siahaan dan Lius Zen (2012: 119) Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Mill dalam Siahaan dan Lius Zen (2012: 119) ialah serangkaian sifat lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi kolektif dari orang-orang yang hidup dan bekerja di dalam lingkungan tersebut, dan diperlihatkan untuk mempengaruhi motivasi serta perilaku mereka.

Locke dalam Sopiah (2008: 170) mengemukakan "*job satisfaction is a pleasurable or positive emotional state resulting from the*

appraisal of one's job or job experience" (kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja). Tiffin dalam Sutrisno (2015: 76) mengemukakan kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dengan sesama karyawan.

Siagian (2010: 296) mengemukakan bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi faktor motivasional untuk berprestasi. Karena kepuasannya tidak terletak pada motivasinya, akan tetapi dapat terletak pada faktor-faktor lain, misalnya pada imbalan yang diperolehnya. Johnson (2004: 233) kepuasan yang rendah atau ketidakpuasan kerja tampaknya merupakan reaksi psikologis terhadap pekerjaan yang merugikan dan banyak studi stres kerja memasukkannya sebagai variabel kriteria. Oleh karena itu, penting untuk memahami apa itu kepuasan kerja dan apa hubungannya dengan stres kerja.

Locke dalam Usman (2011: 498) mengatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*discreppancy*) antara apa yang telah dianggap telah didapatkan dengan apa yang diinginkan. Jumlah yang diinginkan dari karakteristik pekerjaan didefinisikan sebagai jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan yang ada. Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi-kondisi aktual. Sementara porter dalam Usman (2011: 498) mendefinisikan kepuasan sebagai selisih dari banyaknya sesuatu yang seharusnya ada dengan banyaknya apa yang ada .

Robbins dan Judge dalam Wibowo (2014: 131) memberikan definisi kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya. Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasional, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja kurang ideal, dan semacamnya. Dari berbagai pandangan tersebut dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya kepuasan kerja adalah merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat pekerjaannya.

b. Faktor-faktor Yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang memengaruhi kepuaan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing

karyawan. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan menurut Blum dalam Sutrisno (2015: 77) adalah:

- a. *Faktor individual*, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan.
- b. *Faktor sosial*, meliputi hubungan ekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
- c. *Faktor utama dalam pekerjaan*, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antarmanusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Sedangkan Menurut Robbins dalam Usman (2011: 499) faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah:

- a. Pekerjaan yang secara mental menantang
Orang lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepada mereka untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan keberagaman tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang bagaimana kinerja mereka. Karakteristik-karakteristik tersebut membuat pekerjaan secara mental menantang.
- b. Imbalan yang setimpal
Karyawan menginginkan sistem pembayaran dan kebijakan promosi yang mereka anggap adil, tidak bermakna ganda, dan sesuai dengan harapan mereka. Ketika pembayaran dipandang adil berdasarkan tuntutan pekerjaan, level keterampilan individu, dan standar pembayaran komunitas, maka kepuasan berpotensi muncul. Serupa, karyawan mencari kebijakan dan praktik promosi yang adil. Promosi memberikan peluang untuk pertumbuhan pribadi, peningkatan tanggung jawab, dan kenaikan status sosial. Jika individu-individu yang menganggap keputusan-keputusan promosi dalam perusahaan secara terbuka dan adil, maka mereka berpeluang meraih kepuasan dalam pekerjaan mereka.
- c. Kondisi kerja yang mendukung
Karyawan peduli dengan lingkungan kerja mereka untuk kenyamanan pribadi sekaligus untuk memfasilitasi kinerja yang baik. Penelitian-penelitian menunjukkan bahwa karyawan lebih menyukai kondisi fisik yang tidak berbahaya atau nyaman. Disamping itu, sebagian besar karyawan lebih menyukai tempat kerja yang relatif dekat dengan tempat tinggal nya, berada dalam fasilitas bersih dan relatif modern, dan dengan peralatan dan perlengkapan yang memadai.

d. Mitra kerja yang mendukung

Orang lebih sering mengundurkan diri dari satu pekerjaan lebih dari sekedar masalah uang atau pencapaian yang nyata. Bagi sebagian besar karyawan, pekerjaan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial mereka. Oleh karena itu, tidak mengejutkan bahwa mitra kerja yang ramah dan mendukung serta mendorong kepuasan kerja. Penelitian-penelitian secara umum membuktikan bahwa kepuasan karyawan meningkat ketika atasan langsung karyawan itu mampu memahami bawahannya dan ramah, menawarkan pujian untuk kinerja yang bagus, mendengar pendapat karyawan dan menunjukkan ketertarikan pribadi kepada mereka.

Dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap erja, bakat, dan keterampilan.
- b. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
- c. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruang, suhu, penerangan udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.
- d. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam - macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

c. Mengukur Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan berbagai cara, baik dari segi analiss statistik maupun pengumpulan data. Dalam semua kasus, kepuasan kerja diukur dengan kuesioner laporan diri yang diisi oleh karyawan. Pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan, yaitu kepuasan kerja dilihat sebagai konsep global, kepuasan kerja dilihat sebagai konsep permukaan, dan kepuasan kerja dilihat sebagai fungsi kebutuhan yang terpenuhi.

- c. Pengukuran kepuasan kerja dilihat sebagai konsep global
Konsep ini merupakan konsep satu dimensi, semacam ringkasan psikologi dari semua aspek pekerjaan yang disukai atau tidak disukai dari satu jabatan. Pengukuran ini dilakukan dengan menggunakan kuessioner satu pertanyaan (soal). Cara

ini memiliki sejumlah kelebihan, diantaranya tidak ada biaya pengembangan dan dapat dimengerti oleh responden. Selain itu, cara ini cepat, mudah diadministrasikan, dan diberi nilai. Satu pertanyaan menyediakan ruang yang cukup banyak bagi penafsiran pribadi dari pertanyaan yang diajukan. Responden akan menjawab berdasarkan gaji, sifat pekerjaan, iklim sosial organisasi, dan sebagainya.

- d. Pengukuran kepuasan kerja dilihat sebagai konsep permukaan. Konsep ini menggunakan konsep facet (permukaan) atau komponen, yang menganggap bahwa kepuasan karyawan dengan berbagai aspek situasi kerja yang berbeda itu bervariasi secara bebas dan harus diukur secara terpisah. Diantara konsep facet yang dapat diperiksa adalah beban kerja, keamanan kerja, kompetensi, kondisi kerja, status, dan prestise kerja. Kecocokan rekan kerja, kebijaksanaan penilaian perusahaan, praktik manajemen, hubungan atasan-bawahan, otonomi dan tanggung jawab jabatan, kesempatan untuk menggunakan pengetahuan dan keterampilan, serta kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan.
- e. Pengukuran kepuasan kerja dilihat sebagai kebutuhan yang terpenuhi. Konsep ini merupakan suatu pendekatan terhadap pengukuran kepuasan kerja yang tidak menggunakan asumsi bahwa semua orang memiliki perasaan yang sama mengenai aspek tertentu dari situasi kerja. Pendekatan ini dikembangkan oleh porter dalam Umam (2010: 193). Dia mengajukan kuesioner yang didasarkan pada pendekatan teori kebutuhan akan kepuasan kerja. Kuesioner ini terdiri atas lima belas pertanyaan yang berkaitan dengan kebutuhan akan rasa aman, penghargaan otonomi, sosial, dan aktualisasi diri.

Robbins dalam Kaswan (2012: 288) menyatakan bahwa dalam mengukur kepuasan kerja dapat ditentukan dari empat faktor berikut ini:

- a. Pekerjaan yang menantang secara mental
- b. Imbalan yang adil dan promosi
- c. Kondisi kerja yang mendukung
- d. Rekan kerja yang mendukung

d. Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

Dampak perilaku kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Beberapa hasil penelitian tentang dampak kepuasan kerja terhadap produktivitas, ketidakhadiran dan keluarnya pegawai, dan dampak terhadap kesehatan.

a. Dampak Terhadap Produktivitas

Pada mulanya orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan menaikkan kepuasan kerja. Hubungan antara produktivitas dan kepuasan kerja sangat kecil. Vroom dalam Sutrisno (2015: 81) mengatakan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh banyak faktor-faktor moderator di samping kepuasan kerja. Lawler dan Porter dalam Sutrisno (2015: 81), mengharapkan produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja jika tenaga kerja memersepsikan bahwa ganjaran intrinsik (misalnya, rasa telah mencapai sesuatu) dan ganjaran ekstrinsik (misalnya gaji) yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan prestasi kerja yang unggul. Jika tenaga kerja tidak memersepsikan ganjaran intrinsik dan ekstrinsik berasosiasi dengan prestasi kerja, maka kenaikan dalam prestasi tidak akan berkorelasi dengan kenaikan dalam kepuasan kerja.

b. Dampak Terhadap Ketidakhadiran dan Keluarnya Tenaga Kerja

Ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jenis jawaban-jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti, Ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jenis jawaban-jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti atau keluar dari pekerjaan. Perilaku ini karena akan mempunyai akibat-akibat ekonomis yang besar, maka lebih besar kemungkinannya ia berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Organisasi melakukan upaya yang cukup besar untuk menahan orang-orang ini dengan jalan menaikkan upah, pujian, pengakuan, kesempatan promosi yang ditingkatkan, dan seterusnya. Justru sebaliknya bagi mereka yang mempunyai kinerja buruk, sedikit upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk menahan mereka. Bahkan mungkin ada tekanan halus untuk mendorong mereka agar keluar. Menurut Steers dan Rhodes dalam Sutrisno (2015: 81) mereka melihat adanya dua faktor pada perilaku hadir, yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Mereka percaya bahwa motivasi untuk hadir dipengaruhi oleh kepuasan kerja dalam kombinasi dengan tekanan-tekanan internal dan eksternal untuk datang pada pekerjaan. Robbins dalam Sutrisno (2015: 81), ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja atau karyawan dapat diungkapkan kedalam berbagai macam cara. Misalnya, selain

meninggalkan pekerjaan, karyawan selalu mengeluh, membangkang, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka.

c. Dampak Terhadap Kesehatan

Salah satu temuan yang penting dari kajian yang dilakukan oleh Kornhauser dalam Sutrisno (2015: 82) tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja, ialah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi. Meskipun jelas bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kesehatan, hubungan kausalnya masih tidak jelas. Diduga bahwa kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya yang satu mempunyai akibat yang negatif juga pada yang lain. Kepuasan kerja, ialah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi dan sebaliknya yang satu mempunyai akibat yang negatif juga pada yang lain.

e. **Etika dalam Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah lebih dari sekadar memperbaiki perilaku kerja dan kepuasan kerja pelanggan. Kepuasan kerja juga merupakan masalah etika yang memengaruhi reputasi organisasi dalam komunitas. Orang menggunakan sebagian besar waktunya untuk bekerja dalam organisasi, dan banyak masyarakat sekarang mengharapkan perusahaan menyediakan lingkungan kerja yang aman dan menyenangkan. Orang di beberapa negara dengan ketat memonitor peringkat perusahaan terbaik sebagai tempat bekerja. Ini merupakan indikasi bahwa kepuasan pekerja adalah nilai kebaikan yang dipertimbangkan sebagai kemauan baik pada employers. Kebaikan ini menjadi nyata ketika organisasi mempunyai kepuasan kerja rendah. Perusahaan berusaha menyembunyikan fakta ini, dan ketika masalah etika menjadi publik, pemimpin korporasi biasanya cepat memperbaiki situasi.

C. KESIMPULAN

Nilai-nilai atau *Values* adalah kesadaran, hasrat afektif atau keinginan orang yang menunjukkan perilaku mereka. Nilai-nilai personal individu menunjukkan perilaku didalam dan diluar pekerjaan. Apabila serangkaian nilai-nilai orang adalah penting, maka akan menunjukkan orang dan juga mengembangkan perilaku konsisten untuk semua situasi.

Sikap didefinisikan sebagai suatu kecenderungan yang dipelajari untuk merespon dengan cara menyenangkan atau tidak menyenangkan secara konsisten berkenaan dengan objek tertentu. Apabila kita mempunyai sikap positif tentang pekerjaan kita, maka kita akan bekerja lebih lama dan lebih keras. Sikap mendorong kita untuk bertindak dengan cara spesifik dalam konteks spesifik. Artinya, sikap memengaruhi perilaku pada berbagai tingkat yang berbeda. Berbeda dengan nilai-nilai yang menunjukkan keyakinan menyeluruh bahwa memengaruhi perilaku disemua situasi.

Faktor-faktor yang memberikan kepuasan menurut Blum dalam Sutrisno (2015: 77) adalah:

1. *Faktor individual*, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan.
2. *Faktor sosial*, meliputi hubungan ekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
3. *Faktor utama dalam pekerjaan*, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antarmanusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas

TEST

1. Yang bukan merupakan pengertian dari kepuasan kerja adalah...
 - a. Keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja
 - b. Secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan dan mendiskusikan masalah
 - c. Akumulasi dari proses transformasi emosi dan pikiran diri seorang yang melahirkan sikap atau nilai terhadap sesuatu yang dikerjakan dan diperolehnya dalam lingkungan kerja.
 - d. Bentuk perasaan dan ekspresi seseorang ketika dia mampu/tidak mampu memenuhi harapan dari proses kerja dan kinerjanya. Stigma ini senada dengan apa yang diungkapkan
2. Berikut adalah respon ketika karyawan tidak menyukai pekerjaan mereka, kecuali,,
 - a. Keluar
 - b. Bekerja dengan lebih teliti
 - c. Membiarkan kondisi menjadi lebih buruk
 - d. Mencari lowongan kerja lainnya
3. Berikut adalah sikap karyawan yang menunjukkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan mereka, kecuali..
 - a. Cenderung berbicara secara positif tentang organisasi
 - b. Membantu individu lain
 - c. Mencoba mendapatkan laba pribadi konsumen
 - d. Berbuat lebih dalam pekerjaan karena mereka ingin merespon pengalaman positif mereka.
4. Berikut adalah factor yang mempengaruhi kepuasan kerja kecuali..
 - a. Hubungan kekeluargaan dengan atasan
 - b. Fasilitas yang diberikan oleh perusahaan
 - c. Gaji
 - d. Keamanan kerja
5. Berikut adalah upaya dalam meningkatkan kepuasan kerja, kecuali..
 - a. Membuat Pekerjaan Menjadi Menyenangkan
 - b. Perekrutan karyawan baru
 - c. Memiliki gaji, benefit dan kesempatan promosi yang adil
 - d. Menyesuaikan orang dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahlian mereka
6. Suatu alat yang digunakan para manager untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku, disebut..
 - a. Norma kerja
 - b. Disiplin kerja

- c. Tatanan perusahaan
- d. Tata kinerja
7. Berikut ini sikap karyawan dikatakan memiliki kedisiplinan, kecuali
 - a. Taat asas
 - b. Bertanggung jawab atas tugas yang diamanahkan
 - c. Konsisten dan konsekuen
 - d. Membantu pekerjaan team
8. Sikap sukarela dan merupakan panggilan akan tugas dan tanggung jawab bagi seorang karyawan disebut..
 - a. Kesediaan kerja
 - b. Kesadaran kerja
 - c. Disiplin kerja
 - d. Keteraturan kerja
9. Kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan manajemen SDM sebagai berikut,ke cuali..
 - a. Persetujuan pengajuan pinjaman bagi karyawan yang berkinerja baik
 - b. Penyesuaian kompensasi
 - c. Perbaikan kinerja
 - d. Perencanaan dan pengembangan karir
10. Dibawah ini yang merupakan sifat penilaian kinerja yang dilakukan hanya oleh atasan,yaitu..
 - a. Kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen SDM
 - b. Memperlemah integritas manajer yang bertanggung jawab
 - c. Dapat mengarah ke distorsi
 - d. Objektivitasnya lebih

KUNCI JAWABAN

1. B
2. B
3. C
4. A
5. B
6. A
7. D
8. B
9. A
10. C

BAB X

DASAR-DASAR STRUKTUR ORGANISASI, RANCANGAN KERJA DAN TEKNOLOGI

A. PENDAHULUAN

Struktur organisasi merupakan out line didalam skema organisasi, dari penempatan tugas yang paling atas, sampai pada penetapan tugas yang paling bawah. Dengan kata lain struktur organisasi mendeskripsikan bagaimana organisasi itu mengatur dirinya sendiri dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan demikian agar organisasi bekerja dan tetap menjaga keberadaannya, perlu ada struktur organisasi dan prosedur pelaksanaan pekerjaan. Pembagian tugas dan wewenang internal, dan sistem koordinasi komitmen individu pada doktrin dan program organisasi akan mempengaruhi kemampuan sumber daya organisasi untuk melaksanakan program-program kerja yang sudah ditetapkan.

Struktur organisasi merupakan jaringan peranan sosial yang masing-masing dinyatakan secara normative, sehingga keseluruhan pembagian kerja menghasilkan usaha terpusat yang efisien. Tujuan organisasi menentukan struktur organisasi yaitu menentukan seluruh tugas, pekerjaan, hubungan antar tugas, batas wewenang dan tanggung jawab untuk menjalankan masing-masing tugas yang dibebankan.

Organisasi adalah suatu sistem struktur hubungan interpersonal. Agar organisasi dapat berjalan dengan efektif, maka sebuah organisasi harus memiliki struktur. Oleh karena itu struktur yang akan mengatur atau mengkoordinasikan pola interaksi individu atau kelompok atau sekelompok individu dalam organisasi, dan selain itu struktur organisasi juga menetapkan bagaimana tugas dalam organisasi akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti.

B. PEMBAHASAN

1. Struktur Organisasi

a. Pengertian Struktur Organisasi

Organisasi merupakan kumpulan manusia yang diintegrasikan dalam suatu wadah kerjasama untuk menjamin tercapainya tujuan-tujuan yang ditentukan. Menurut Sudarsoso Hardjosoekarto dalam Nasrudin (2010: 163), pengertian yang dapat menyamakan persepsi tentang organisasi adalah organisasi merupakan jalinan kontrak. Oleh karena itu, faktor penting bagi keberadaan organisasi adalah sejauh mana organisasi tersebut mampu mengadakan kontrak dengan pihak lain. Hal yang membedakan organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya adalah struktur, strategi, style, skill, staff, share value, dan system. Dalam hal struktur, beberapa organisasi lebih senang memilih tipe garis atau lini, sementara organisasi lain memilih tipe garis dan staff, tipe, kepanitiaaan atau tipe personal.

Dalam manajemen strategis, struktur organisasi (*organizational structure*) pada hakikatnya merupakan cermin miniature organisasi. Struktur organisasi merupakan proses penetapan struktur peran melalui penentuan kegiatan yang harus ditempuh untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasi serta bagian-bagiannya, pengelompokan aktivitas penugasan kelompok-kelompok aktivitas, pendelegasian wewenang serta pengkoordinasian hubungan-hubungan wewenang dan informasi, baik vertical maupun horizontal secara efektif. Artinya struktur organisasi menentukan bagaimana dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal.

Menurut John, Robert dan Michael (2006: 20), menyatakan bahwa untuk bekerja secara efektif dalam organisasi, manajer harus memiliki pemahaman yang jelas mengenai struktur organisasi. Memandang bahwa bagan organisasi dikertas atau dinding, orang hanya akan melihat konfigurasi dari posisi, tugas pekerjaan dan garis otoritas antara bagian-bagian organisasi, dan struktur organisasi sesungguhnya akan dapat menjadi sesuatu yang jauh lebih kompleks. Semua orang mempunyai struktur pekerjaan sendiri, karena pekerjaan menjadi ciri penting bagi setiap organisasi. Konsep struktur menunjukkan suatu konfigurasi aktivitas yang bertahan dan mantap dengan memperkirakan aktivitas untuk mencapai tujuan. Struktur organisasi mempunyai macam-macam susunan dan pola. Oleh karena itu, struktur organisasi adalah pola formal bagaimana orang dan pekerja dikelompokkan dalam suatu organisasi acapkali digambarkan oleh bagan organisasi. Setiap struktur organisasi harus dirancang dan dibangun sebaik-baiknya dengan mempertimbangkan luasnya

tujuan, tahap pembangunan organisasi dan kemampuan sumber-sumbernya.

Struktur organisasi merupakan cara untuk membantu manajemen mencapai sasaran. Karena sasaran diturunkan dari strategi keseluruhan organisasi secara logis dan bertautan. Struktur lebih spesifik mengikuti strategi, struktur perlu dimodifikasi untuk mengakomodasikan dan mendukung perubahan, oleh karena itu struktur organisasi dapat mempunyai efek yang mencolok pada anggotanya. Dalam praktiknya, fungsi organisasi terdiri dari mendesain tanggung jawab dan wewenang masing-masing pekerjaan individu, menetapkan mana dari pekerjaan ini yang dikelompokkan dalam suatu departemen tertentu karena fungsi organisasi melibatkan seluruh aktifitas manajerial yang menerjemahkan aktivitas perencanaan kedalam struktur tugas dan wewenang.

b. Teori-Teori dalam Struktur Organisasi

a. Organisasi Sosial

Organisasi sosial adalah *perkumpulan sosial* yang dibentuk oleh masyarakat, baik yang berbadan hukum maupun yang tidak berbadan hukum, yang berfungsi sebagai sarana partisipasi masyarakat dalam pembangunan bangsa dan negara. Sebagai makhluk yang selalu hidup bersama-sama, manusia membentuk organisasi sosial untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu yang tidak dapat mereka capai sendiri .

Ada dua istilah yang digunakan, yaitu "*social institution*" dan "*lembaga kemasyarakatan*". Antropolog mengistilahkan "*social intitution*" (penekanan sistem nilainya) Sosiolog mengistilahkan lembaga kemasyarakatan atau lembaga sosial (menekankan sistem norma yang memiliki bentuk dan yang abstrak). Menurut Berlo (1960) dalam Umam (2010: 378) menyarankan bahwa komunikasi berhubungan dengan organisasi sosial dengan tiga cara:

- 1) Sistem sosial dihasilkan melalui komunikasi. Keseragaman perilaku dan tekanan untuk menyesuaikan diri dengan norma-norma dihasilkan melalui komunikasi di antara anggota-anggota kelompok.
- 2) Bila suatu sistem sosial telah berkembang, ia menentukan komunikasi anggota-anggotanya. Sistem sosial memengaruhi bagaimana, kemana, dari siapa, dan dengan pengaruh bagaimana, komunikasi terjadi di antara anggota-anggota sistem.

- 3) Pengetahuan mengenai suatu sistem sosial dapat membantu kita membuat prediksi yang akurat mengenai orang-orang tanpa mengetahui lebih banyak peranan-peranan yang mereka mainkan dalam sistem.

b. Organisasi Formal

Dalam Winardi (2004: 89), dikatakan bahwa organisasi formal pada dasarnya merupakan sebuah entitas yang berorientasi pada tujuan, yang dibentuk guna mengakomodasi upaya-upaya para individu-individu dan kelompok-kelompok di dalamnya. Karena bersifat formal, ia menyajikan hubungan-hubungan otoritas antara pekerjaan-pekerjaan, merinci rantai komando dan menspesifikasi kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur dalam hal mengoordinasi aktivitas-aktivitas.

Disamping itu, desain sebuah struktur formal didasarkan atas asumsi bahwa rasionalitas akan menyebabkan timbulnya suatu pencapaian tujuan-tujuan keorganisasian secara efisien. Rasionalitas tersebut dianggap demikian jelas teridentifikasi, sehingga dapat digambarkan dalam sebuah peta organisasi. Ciri-ciri khas organisasi formal yang secara populer disebut birokrasi untuk memahami cirri-ciri penting sistem yang formal. Karakteristik birokrasi Weberian apakah cirri-ciri suatu organisasi terbirokratisasikan yang ideal ? Analisis atas karya Weber memberikan sepuluh cirri berikut ini :

- 1) Suatu organisasi terdiri atas hubungan-hubungan yang ditetapkan antara jabatan-jabatan. Blok-blok bangunan dasar dari organisasi formal adalah jabatan-jabatan.
- 2) Tujuan antara rencana organisasi terbagi kedalam tugas-tugas, dan tugas-tugas organisasi disalurkan diantara berbagai jabatan sebagai kewajiban diri.
- 3) Kewenangan untuk melaksanakan kewajiban diberikan pada jabatan, yaitu satu-satunya saat seseorang diberi kewenangan untuk melakukan tugas-tugas jabatan adalah ketika ia secara sah menduduki jabatan.
- 4) Garis-garis kewenangan dan jabatan diatur menurut suatu tatanan hirearkis. Hirearki mengambil bentuk umum suatu piramida, yang menunjukkan setiap pegawai bertanggung jawab kepada atasannya atas keputusan-keputusan bawahannya serta keputusan-keputusannya sendiri.
- 5) Suatu sistem aturan dan regulasi yang umum, tetapi tegas, yang ditetapkan secara formal, mengatur tindakan-tindakan dan fungsi-fungsi jabatan dalam organisasi.
- 6) Prosedur dalam organisasi bersifat formal dan impersonal, yaitu peraturan-peraturan organisasi berlaku bagi setiap

- orang. Jabatan diharapkan memiliki orientasi yang impersonal dalam hubungan mereka dengan langganan dan pejabat lainnya.
- 7) Suatu sikap dan prosedur untuk menerapkan suatu sistem disiplin merupakan bagian dari organisasi.
 - 8) Anggota organisasi harus memisahkan kehidupan pribadi dan kehidupan organisasi.
 - 9) Pegawai dipilih untuk bekerja dalam organisasi berdasarkan kualifikasi teknis, daripada koneksi politis, koneksi keluarga atau koneksi lainnya.
 - 10) Meskipun pekerjaan dalam birokrasi berdasarkan kecakapan teknis, kenaikan jabatan dilakukan berdasarkan senioritas dan prestasi kerja.

c. Unsur-Unsur Terpenting Dalam Struktur Organisasi

Struktur organisasi mendefinisikan cara tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal. Ada enam unsure kunci yang perlu disampaikan kepada manajer ketika mereka merancang struktur organisasinya. Unsure-unsur tersebut adalah spesialisasi pekerjaan, departementalisasi, serta formalisasi. Berikut ini adalah bagian-bagian yang menggambarkan keenam struktur tersebut :

a. Spesialisasi Kerja

Didalam Robbins dan Timothy (2008: 215), dikatakan bahwa pada awal abad ke-20, Henry Ford menjadi kaya dan terkenal dengan membuat mobil disebuah lini perakitan. Setiap pekerja ford ditugasi untuk mengerjakan satu pekerjaan yang spesifik dan repetitif (berulang). misalnya seseorang akan memasang roda kanan depan dengan orang lainnya akan memasang pintu depan kanan. Dengan memecah-pecah pekerjaan menjadi tugas-tugas kecil yang baku, yang dapat dilaksanakan terus berulang-ulang. Ford mampu memproduksi dengan kecepatan satu mobil setiap 10 detik, padahal ia mempekerjakan karyawan yang memiliki keterampilan yang relative terbatas. Ford memperlihatkan bahwa pekerjaan dapat dilakukan secara lebih cepat jika karyawan diperbolehkan berspesialisasi. Sekarang kita menggunakan istilah spesialisasi kerja untuk mendeskripsikan sampai tingkat mana tugas dalam organisasi menjadi pekerjaan-pekerjaan yang terpisah. Hakikat spesialisasi kerja adalah tidak seluruh pekerjaan dilakukan oleh satu individu, melainkan dipecah-pecah menjadi sejumlah langkah, dan setiap langkah diselesaikan oleh individu yang berlainan. Pada hakikatnya, individu-individu berspesialisasi dalam mengerjakan bagian kegiatan tertentu, bukannya mengerjakan seluruh kegiatan.

Pada akhir tahun 1940-an, sebagian besar pekerjaan manufaktur di negara-negara industri dijalankan dengan dengan spesialisasi kerja yang tinggi. Manajemen melihat ini sebagai cara untuk memanfaatkan keterampilan karyawan secara efisien. Dalam sebagian besar organisasi, sejumlah tugas menuntut keterampilan yang tinggi, dan sebagian lain dapat dikerjakan oleh mereka yang tidak terlatih. Keterampilan karyawan untuk menjalankan tugas tertentu dengan sukses mengikat melalui pengulangan. Diperlukan sedikit waktu untuk bertukar tugas, untuk menyingkirkan peralatan dari langkah tertentu sebelumnya dalam proses kerja itu, dan untuk mempersiapkan diri ke langkah berikutnya. Jika semua pekerja terlibat dalam setiap tahap, katakanlah proses manufaktur sebuah perusahaan, semuanya memiliki pekerjaan yang paling menuntut maupun yang paling tidak menuntut. Hasilnya adalah bahwa, kecuali pada saat menjalankan tugas-tugas yang paling menuntut keterampilan atau sangat rumit, karyawan akan bekerja dibawah tingkat keterampilan mereka. Selain itu, karena pekerja terampil dan upah mereka cenderung mencerminkan tingkat keterampilan tertinggi mereka, hal ini menggambarkan pemanfaatan sumber daya organisasi secara tidak efisien jika membayar pekerja yang sangat terampil untuk mengerjakan tugas-tugas yang mudah. Sehubungan dengan sebagaimana yang dijelaskan tentang spesialisasi diatas, Winardi (2004: 119), menyatakan bahwa spesialisasi dapat kita pandang dari dua macam sudut, yakni : *Pertama*, dengan jalan membagi suatu pekerjaan dalam bagian yang kecil, dan *kedua*, dengan memusatkan usaha-usaha individual pada aktivitas-aktivitas yang memanfaatkan bakatnya semaksimal mungkin. Persoalan yang dihadapi bukanlah apakah kita harus melakukan spesialisasi atau tidak. Fakta adanya perbedaan-perbedaan individual menunjukkan bahwa spesialisasi senantiasa akan terus-menerus merupakan suatu fakta kehidupan.

Persoalannya hanya membagi pekerjaan demikian rupa hingga dapat dicapai pemanfaatan maksimal dari bakat-bakat individual dan mengusahakan spesialisasi bentuk kedua seperti yang telah dikemukakan. Artinya, bahwa dalam menjalankan tugas-tugasnya, seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya di dalam sebuah organisasi sangat dituntut untuk memafaatkan keterampilan atau bakatnya semaksimal mungkin. Dari berbagai penjelasan diatas, dapat kita tarik kesimpulan bahwa spesialisasi kerja adalah sampai tingkat manakah tugas dalam organisasi dibagi-bagi menjadi pekerjaan-pekerjaan yang terpisah, dengan memecah pekerjaan menjadi tugas-tugas kecil yang dibakukan, yang dapat dilakukan berulang-ulang dan dengan memusatkan

usaha-usaha pada aktivitas tersebut memanfaatkan keterampilan atau bakatnya dengan semaksimal mungkin.

b. Departementalisasi

Setelah memecah-mecah pekerjaan melalui spesialisasi, kita juga perlu mengelompokkannya bersama sehingga tugas-tugas yang sama dapat dikoordinasi dalam satu basis. Dasar pengelompokan bersama pekerjaan ini disebut dengan departementalisasi (*departemen-talizational*). Salah satu cara paling populer untuk mengelompokkan kegiatan adalah berdasarkan fungsi-fungsi yang dijalankannya. Seseorang manajer manufaktur bisa saja mengorganisasi sebuah pabrik dengan cara memisahkan para ahli, teknik, akuntansi, manufaktur, personalia dan persediaan kedalam berbagai departemen yang lazim dikenal. Tentu saja departementalisasi berdasarkan fungsi dapat digunakan di semua jenis organisasi. Hanya saja fungsi tersebut dapat berubah guna mencerminkan tujuan dan aktivitas organisasi.

Cara lain untuk melakukan departementalisasi adalah berdasarkan faktor eografi atau wilayah. Fungsi penjualan misalnya, mungkin terbagi kedalam wilayah barat, selatan, barat tengah, dan timur. Tiap wilayah ini pada dasarnya merupakan sebuah departemen yang diorganisasi secara geografis. Jika pelanggan suatu organisasi tersebarke wilayah geografis yang luas dan memiliki kebutuhan yang sama berdasarkan lokasi mereka, bentuk departementalisasi semacam ini akan bermanfaat. Jadi, dari penjelasan diatas dapat kita tarik kesimpulan bahwa departementalisasi adalah mengelompokkan bersama sejumlah pekerjaan yang dapat dilakukan dengan cara menurut fungsi yang dijalankan atau dengan cara lainnya.

c. Rantai Komando

Menurut Robbins-Timothy (2010: 219), pengertian rantai komando adalah suatu garis wewenang tanpa putus dari puncak organisasi ke eselon paling bawah dan menjalankan siapa bertanggung jawab kepada siapa. Konsep ini menjawab pertanyaan-pertanyaan dari karyawan seperti "saya harus menemui siapa jika punya salah?" dan "kepada siapa saya bertanggung jawab?". Didalam pembahasan rantai komando, ada dua konsep yang saling melengkapi, yaitu wewenang dan kesatuan komando. Wewenang mengacu pada hak-hak yang melekat dalam sebuah posisi manajerial untuk memberikan perintah dan untuk berharap bahwa perintah itu dipatuhi. Dan kesatuan komando membantu melanggengkan konsep garis wewenang yang tidak terputus. Prinsip ini menyatakan bahwa seseorang hanya mempunyai satu dan satu-satunya atasan yang

kepadanya ia bertanggung jawab secara langsung. Jika kesatuan komando putus, seseorang karyawan mungkin harus menghadapi berbagai permintaan atau prioritas yang saling bertentangan dsri beberapa atasan.

Waktu berubah, demikian pula prinsip-prinsip dalam desain organisasi. Konsep rantai komando, wewenang dan kesatuan komando sudah tidak terlalu relevan saat ini karena kemajuan teknologi informasi dan tren kearah pemberdayaan karyawan. Sebagai contoh, seorang karyawan biasa kini dalam beberapa detik saja dapat mengakses informasi yang 35 tahun lalu hanya tersedia bagi para manajer puncak. Demikian pula, komputer jaringan semakin memungkinkan karyawan dimana pun dalam sebuah organisasi untuk berkomunikasi dengan siapa pun tanpa melauai saluran formal. Selain itu, konsep wewenang dan rantai komando semakin tidak relevan karena karyawan yang bekerja kini turut diberdayakan untuk membuat keputusan yang sebelumnya merupakan hak eksklusif manajemen. Dengan semakin populernya tim swakelola dan lintas fungsi serta terciptanya desain-desain struktur baru yang didalamnya mencakup multi atasan, konsep kesatuan komando pun berkurang relevansinya. Tentu, masih ada banyak organisasi yang bisa terus produktif dengan cara memperkuat rantai komando. Hanya saja, jumlahnya sekarang ini sepertinya semakin sedikit.

d. Rentang Kendali

Rentang kendali adalah jumlah bawahan yang dapat diarahkan secara efektif dan efisien oleh seorang manajer dengan menentukan banyaknya tingkat dan manajer yang harus dimiliki oleh suatu organisasi. Makin luas atau besar tentang itu, makin efisien organisasi, tetapi dilain pihak rentang yang lebar mengurangi keefektifan. Artinya bila sentang menjadi terlalu besar, kinerja karyawan dirugikan karena para penyelia tidak lagi mempunyai cukup waktu member kepemimpinan dan dukungan.

Rentang yang kecil ada keuntungannya, kerana manajer dapat mempertahankan kontrol yang akrab, namun kelemahannya adalah rentang ini mahal kerana menambahkan tingkat-tingkat manajemen, rentang ini membuat komunikasi vertical dalam organisasi menjadi lebih rumit, dan rentang yang kecil mendorong penyeliaan ketat yang berlebihan dan tidak mendorong otonami karyawan. Kecenderungan yang lebih baik adalah rentang kendali lebih lebar, karena konsisten dengan upaya mengurangi biaya, menekan overhead, mempercepat pengambilan keputusan meningkatkan keluwesan, lebih dekat kepelangan, dan member kuasa pada para karyawan.

e. Sentralisasi dan Desentralisasi

Menurut Sagala (2007: 46), sentralisasi dan desentralisasi, dalam beberapa organisasi manajer puncak pengambil semua keputusan. Manajer tingkat lebih bawah semata-mata melaksanakan petunjuk-petunjuk manajemen puncak (sentralisasi). Pada ekstern yang lain adalah organisasi dimana pengambilan keputusan ditekan kebawah yaitu ke manajer-manajer yang paling dekat dengan tindakan (desentralisasi). Istilah sentralisasi mengacu pada sampai tingkat mana pengambil keputusan dipusatkan pada suatu titik tunggal dalam organisasi. Konsep itu hanya mencakup wewenang formal, yaitu hak-hak yang inheren (tertanam) dalam posisi seseorang. Jika manajemen puncak mengambil keputusan utama organisasi dengan sedikit atau tanpa masukan dari personil tingkat lebih bawah, maka organisasi itu tersentralisasikan.

Sedangkan desentralisasi adalah keleluasan keputusan dialihkan kebawah, ke karyawan tingkat lebih rendah. Makin banyak personil tingkat lebih bawah memberikan masukan atau lebih keleluasaan untuk mengambil keputusan. Dalam desentralisasi tindakan dapat diambil lebih cepat untuk memecahkan masalah, lebih banyak orang memberikan masukan kedalam keputusan, dan makin kecil kemungkinan para karyawan merasa diasingkan dari mereka yang mengambil keputusan menyangkut kerja mereka. Konsisten dengan upaya manajemen untuk membuat organisasi lebih fleksibel dan tanggap, telah ada kecenderungan nyata kearah desentralisasi pengambilan keputusan.

f. Formalisasi

Menurut Sagala (2007: 46), formalisasi mengacu sampai tingkat mana pekerjaan dalam organisasi dilakukan. Jika suatu pekerjaan sangat diformalkan, maka pelaksana pekerjaan itu mempunyai kuantitas keleluasaan yang minimum mengenai apa yang harus dikerjakan, kapan dikerjakan, dan bagaimana seharusnya ia mengerjakan. Dimana ada formalisasi yang tinggi, disitu terdapat uraian jabatan yang eksplisit. Banyak aturan organisasi dan prosedur yang terdefinisi dengan jelas meliputi proses kerja dalam organisasi. Jika formalitas itu rendah, perilaku kerja relatif tidak terprogram dan para karyawan mempunyai banyak kebebasan dan keleluasaan menjalankan pekerjaan, karena berkaitan secara terbalik dengan banyaknya perilaku dalam pekerjaan tersebut yang diprogramkan. Makin besar pembakuan, makin sedikit masukan dari karyawan yang menyangkut bagaimana pekerjaan itu dilakukan. Pembakuan tidak hanya mengingkarkan kemungkinan karyawan menjalankan perilaku

alternative, melainkan malahan membuat karyawan tidak merasa perlu untuk mempertimbangkan alternative-alternatif. Tingkat formalisasi dapat sangat beraneka antar dan didalam organisasi misalnya pekerjaan tertentu dikenal mempunyai formalisasi yang kecil.

Menurut Siswanto dan Agus Sucipto (2008: 77), organisasi menggunakan formalisasi karena keuntungan yang diperoleh dari pengaturan perilaku para pegawai. Standardisasi perilaku akan mengurangi keanekaragaman perilaku maupun produk yang dihasilkan. Standardisasi juga mendorong koordinasi, artinya bahwa dengan adanya formalisasi akan memudahkan koordinasi masing-masing. Disamping itu, formalisasi juga mendorong adanya penghematan, karena semakin besar formalisasi, maka semakin sedikit pula kebijakan yang diminta dari pemegang jabatan. Contohnya banyak organisasi besar yang mempunyai manual akuntansi, manual personalia dan manual pembelian dalam rangka memformalkan pekerjaan agar memperoleh prestasi paling efektif dari pegawainya dengan biaya yang paling rendah.

Menurut Robbins (1994) ada beberapa teknik formalisasi, yaitu:

a. Seleksi.

Pada teknik ini, organisasi akan memilih pegawainya bukan secara acak, melainkan mereka di proses melalui sejumlah rintangan yang di rancang untuk membedakan individu yang diyakini dapat berprestasi dengan baik. Proses seleksi melalui tahapan: melengkapi formulir lamaran, tes tertulis, wawancara, dan penyelidikan latar belakang. Para pelamar yang tidak memenuhi syarat atau dianggap tidak tepat bagi organisasi akan ditolak pada setiap langkah tersebut.

b. Persyaratan peran.

Setiap pekerjaan mengharapkan bagaimana sipemegang peran seharusnya berperilaku. Seorang penganalisis tugas akan menetapkan pekerjaan yang harus dilakukan didalam organisasi dan menguraikan perilaku pegawai yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Analisis tersebut mengembangkan informasi untuk menyusun uraian pekerjaan. Harapan terhadap peran dapat menjadi eksplisit dan diterapkan secara sempit. Dalam kasus seperti ini, tingkat formalisasi akan semakin tinggi. Dengan demikian, harapan terhadap peran yang akan diberikan kepada pekerjaan tertentu oleh manajemen dan anggota-anggota yang melakukan sekumpulan peran dapat bergerak dari eksplisit an sempit sampai sangat lepas. Selanjutnya, misalnya memberi kebebasan

kepada pegawai untuk beraktivitas terhadap situasi dengan cara yang unik. Peran akan memberi hambatan minimum kepada pemegang peran. Dengan demikian, organisasi yang mengembangkan uraian pekerjaan yang terinci akan sulit menentukan peran yang harus dilakukan. Dengan melepas atau memperketat harapan mengenai peran, organisasi mengurangi atau memperketat tingkat formalisasinya.

c. Peraturan, prosedur, dan Kebijaksanaan.

Peraturan merupakan pernyataan eksplisit tentang apa yang harus atau tidak boleh dilakukan oleh para pegawai. Prosedur adalah rangkaian langkah yang saling berhubungan satu sama lain secara terus menerus yang harus diikuti oleh para pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Prosedur ditetapkan untuk memastikan terjadinya standarisasi proses kerja. Suatu masukan akan diproses dengan cara yang sama, keluarannya juga selalu sama setiap hari. Kebijakan adalah pedoman yang menetapkan hambatan terhadap pengambilan keputusan. Kebijakan memberi kesempatan kepada para pegawai untuk menggunakan keleluasaan yang terbatas dan tidak menetapkan perilaku tertentu dan spesifik dari pegawai. Kebijakan tidak harus tertulis untuk mengontrol keleluasaan. Para pegawai mentaati kebijakan yang tersirat dari sebuah organisasi hanya dengan memperhatikan tindakan para anggota organisasi di sekitarnya. Teknik-teknik tersebut dimanfaatkan oleh organisasi untuk mengatur perilaku anggotanya.

d. Pelatihan.

Jenis pelatihan organisasi yang biasa diberikan kepada pegawai, misalnya seperti pelatihan "*on the job*" (*coaching* dan *magang*). Jenis pelatihan ini digunakan untuk mengajarkan pegawai tentang keterampilan kerja, pengetahuan dan sikap. Pelatihan "*off the job*" dilakukan dalam bentuk kuliah dalam kelas, film, demonstrasi, latihan simulasi, serta pengajaran yang terprogram. Pelatihan dimaksudkan untuk menciptakan perilaku dan sikap kerja yang diharapkan dimiliki oleh para pegawai.

d. Faktor-Faktor Penentu Utama Dalam Struktur Organisasi

Menurut Handoko (2001:160), faktor utama yang menentukan perancangan struktur organisasi adalah sebagai berikut:

a. Strategi Organisasi

Untuk mencapai tujuannya. Chandler telah menjelaskan hubungan strategi dan struktur organisasi dalam studinya pada perusahaan-perusahaan industry di Amerika . Dia pada dasarnya menyimpulkan bahwa “struktur mengikuti strategi”. Strategi akan menjelaskan bagaimana aliran wewenang dan saluran komunikasi dapat disusun diantara para manajer dan bawahan. Aliran kerja sangat dipengaruhi strategi, sehingga bila strategi berubah maka struktur organisasi juga berubah.

b. Teknologi

Yang digunakan. Perbedaan teknologi yang digunakan untuk memproduksi barang-barang atau jasa akan membedakan bentuk struktur organisasi. Sebagai contoh, perusahaan mobil yang mempergunakan teknologi industry masal akan memerlukan tingkat standarisasi dan spesialisasi yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan industry pakaian jadi yang mengutamakan perubahan mode.

c. Anggota (Karyawan) dan Orang-orang Yang Terlibat Dalam Organisasi.

Kemampuan dan cara berfikir para anggota, serta kebutuhan mereka untuk bekerjasama harus diperhatikan dalam merancang struktur organisasi. Kebutuhan manajer dalam pembuatan keputusan juga akan mempengaruhi saluran komunikasi, wewenang dan hubungan diantara satuan-satuan kerja pada rancangan struktur organisasi. Disamping itu, orang-orang diluar organisasi, seperti pelanggan, *supplier* (pemasok) dan sebagainya perlu dipertimbangkan dalam penyusunan struktur.

d. Ukuran Organisasi.

Besarnya organisasi secara keseluruhan maupun satuan-satuan kerjanya akan sangat mempengaruhi stuktur organisasi. Semakin besar ukuran organisasi, struktur organisasi akan semakin kompleks, dan harus dipilih bentuk struktur yang tepat.

e. Langkah-Langkah Dalam Struktur Organisasi

Menurut Hardjito (1995) dalam Khaerul Umam (2012 : 61), penetapan struktur organisasi tersebut memerlukan pemenuhan tujuan prinsip organisasi dengan langkah-langkah yang dinilai penting, diantaranya adalah sebagai berikut.

a. Perumusan Tujuan.

Organisasi haruslah memiliki tujuan yang jelas. Kejelasan tujuan yang berakhir dari visi dan misi yang gamblang serta berbeda dalam kendali nilai utama organisasi akan menjadi pedoman yang mantap bagi anggota, terutama dalam menentukan langkah-langkah rasional yang harus ditempuh.

b. Kesatuan Arah

Dalam setiap struktur organisasi pasti terdapat pimpinan (atasan) dan anggota (bawahan). Setiap bawahan hanya akan memiliki satu atasan. Bawahan hanya menerima perintah dari dan bertanggung jawab kepada atasannya. Kesatuan arah yang berpangkal dari kesatuan visi organisasi akan membawa seluruh SDM organisasi kepada kesatuan langkah guna mewujudkan tujuan organisasi.

c. Pembagian Kerja

Langkah-langkah konkret yang telah ditetapkan guna mencapai tujuan organisasi selanjutnya perlu dibagi dalam beberapa kelompok aktivitas sehingga setiap bagian atau unit kerja mengetahui secara jelas wewenang dan tanggung jawab yang diembannya.

d. Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab.

Pendelegasian wewenang adalah prinsip berikutnya yang harus dilakukan setelah pembagian kerja. Artinya, hal tersebut dimaksudkan untuk agar setiap bagian dapat menjalankan setiap wewenang dan tanggung jawabnya.

e. Koordinasi

Pelaksanaan wewenang setiap bagian tentu akan berkaitan dan memengaruhi bagian yang lain. Oleh karena itu, diperlukan koordinasi antara bagian. Prinsip ini menjadi penting, sebab dalam praktiknya kerap ditemukan kasus yang lebih mementingkan bagiannya sendiri.

f. Tingkat Pengawasan.

Guna memudahkan pengawasan, penyusunan struktur organisasi harus dilakukan dengan memerhatikan tingkatan-tingkatan pengawasan secara structural.

g. Rentang Manajemen

Efektivitas dan efisiensi pengendalian bawahan dipengaruhi oleh rentang manajemen (rentang kendali), yaitu beberapa bawahan langsung yang dapat diawasi secara efektif dan efisien yang jumlahnya bergantung pada kondisi yang dihadapi.

f. Fungsi Dan Kegunaan Struktur Organisasi

Adapun fungsi atau kegunaan struktur dalam organisasi, antara lain :

a. Kejelasan Tanggung Jawab

Setiap anggota organisasi harus bertanggungjawab dan apa yang harus dipertanggungjawabkan kepada pimpinan. Kejelasan kedudukan seseorang dalam struktur organisasi sebenarnya mempermudah dalam melakukan koordinasi maupun hubungan karena adanya keterkaitan penyelesaian suatu fungsi yang dipercayakan kepada seseorang.

b. Kejelasan Uraian Tugas

Kejelasan uraian tugas dalam struktur organisasi sangat membantu pihak pimpinan untuk melakukan pengawasan dan pengendalian, dan bagi bawahan akan dapat berkonsentrasi dalam melaksanakan suatu pekerjaan karena uraiannya yang jelas. Selain yang diatas, Sofiah (2008: 148), juga mengemukakan salah satu fungsi penting dari struktur organisasi adalah membatasi aliran komunikasi, yang dengan demikian akan mengurangi permasalahan yang diakibatkan oleh kelebihan informasi. Beberapa dari permasalahan organisasi dipecahkan dengan tidak meningkatkan tetapi justru membatasi aliran komunikasi dan merinci secara jelas informasi yang bagaimana yang harus dikumpulkan, diproses dan dianalisis.

g. Struktur Organisasi Jangka Panjang Dan Jangka Pendek

Menurut Winardi (2009 : 145), organisasi jangka panjang dan organisasi jangka pendek adalah:

a. Organisasi Jangka Pendek

Organisasi-organisasi jangka pendek biasanya tidak berstruktur tinggi atau formal. Hubungan-hubungan di dalam organisasi demikian ditetapkan asal saja dan tanpa dipikirkan dampaknya jangka panjang.

b. Organisasi Jangka Panjang

Biasanya terdapat struktur formal dan jelas pada organisasi-organisasi jangka panjang. Struktur formal demikian memungkinkan dikomunikasikannya keterangan-keterangan kepada semua anggota organisasi. Dengan begitu hal-hal tersebut memungkinkan adanya usaha secara terkoordinasi. Pada organisasi jangka panjang terdapat adanya tanggung jawab, otoritas, kekuasaan dan aktivitas ditetapkan secara tertulis.

Jadi, apakah sesuatu organisasi akan bersifat jangka panjang atau jangka pendek akan tergantung kepada sikapnya terhadap survival falsafah manajerialnya. Selanjutnya, apabila organisasi tersebut besar, bagaimana baiknya ia dapat membuat sebuah struktur teratur tentang hubungan-hubungannya yang kompleks. Apabila ada keinginan agar organisasi yang bersangkutan berumur panjang, sebuah faktor pokok adalah cara pendekatan organisasi tersebut terhadap pertumbuhan dan perkembangan.

h. Mendesain Struktur Sebuah Organisasi

Menurut John (2006: 236), menyatakan para manajer yang mendesain sebuah struktur organisasi menghadapi keputusan-keputusan yang sulit. Mereka harus memilih berbagai alternatif kerangka kerja jabatan, proyek pekerjaan, dan departemen. Proses para manajer membuat pilihan-pilihan tersebut disebut desain organisasi, dan ini berarti keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang menghasilkan sebuah struktur organisasi.

Proses ini bisa eksplisit (tampak jelas) atau implisit (tersirat), bisa sekali saja sudah jadi atau melalui proses pengembangan, dan bisa dilakukan oleh seorang manajer atau sekelompok manajer. Terlepas dari cara keputusan diambil, isi keputusan-keputusan tersebut terlalu sama. Keputusan pertama berfokus pada jabatan-jabatan perorangan, dua keputusan berikutnya berfokus pada departemen atau sekelompok jabatan, dan keputusan keempat mempertimbangkan isu pendelegasian kewenangan pada seluruh struktur.

- a. Para manajer menentukan cara membagi keseluruhan tugas menjadi tugas-tugas yang lebih kecil. Dampak keputusan ini adalah didefenisikan jabatan-jabatan yang berkaitan dengan kegiatan dan tanggung jawab yang jelas. Meskipun berbagai jabatan memiliki banyak karakteristik, karakteristik yang paling penting adalah tingkat spesialisasi jabatan tersebut.
- b. Para manajer menentukan dasar-dasar pengelompokan jabatan perorangan. Keputusan ini hampir sama dengan keputusan pengelompokan yang lain dan dapat menghasilkan beberapa kelompok yang berisi jabatan-jabatan yang relatif homogen (serupa) atau heterogen (berbeda).
- c. Para manajer menentukan besarnya kelompok yang dipimpin masing-masing atasan. Seperti kita ketahui, keputusan ini melibatkan penentuan apakah rentang kendali relatif luas atau sempit.

- d. Para manajer mendistribusikan kewenangan diantara jabatan-jabatan. Kewenangan adalah hak membuat keputusan tanpa persetujuan manajer yang lebih tinggi dan hak untuk mendapat kepatuhan dari orang-orang dalam kelompok. Semua jabatan mengandung sejumlah kadar hak untuk membuat keputusan dalam batasan yang telah ditentukan. Namun, tidak pada semua jabatan terkandung hak untuk menuntut kepatuhan dari orang lain. Bagian yang terakhir inilah yang membedakan jabatan-jabatan manajerial dengan jabatan-jabatan non-manajerial. Jabatan-jabatan manajerial dapat menuntut adanya kepatuhan; jabatan-jabatan non-manajerial tidak.

2. Rancangan Kerja

a. Pengertian Rancangan Kerja/Desain Kerja

Rancangan/ desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan kerja seorang atau sekelompok karyawan secara organisasional. Tujuannya untuk mengatur penugasan kerja supaya dapat memenuhi kebutuhan organisasi. Definisi diatas menjelaskan bahwa rancangan/desain pekerjaan dibuat oleh perusahaan untuk mengatur tugas-tugas yang tepat sasaran, memberikan tugas kepada orang dengan kemampuan dan keterampilan yang harus dimiliki untuk mengerjakan tugas tersebut demi mencapai sasaran dari organisasi tersebut (efektif). Menurut Robbins dan Timothy (2012: 423), kelompok yang efektif harus bekerja sama dan menerima tanggung jawab secara kolektif untuk menyelesaikan tugas-tugas yang signifikan. Kelompok tersebut harus lebih dari sekedar nama. Kategori rancangan/desain kerja mencakup berbagai variable seperti kebebasan dan otonomi, peluang menggunakan berbagai keterampilan dan bakat yang berbeda (keanekaragaman tampilan), kemampuan menyelesaikan seluruh tugas atau produk yang bisa diidentifikasi (identitas tugas), dan mengerjakan suatu tugas atau proyek yang mempunyai pengaruh yang substansial pada orang lain arti (arti tugas). Bukti menunjukkan bahwa karakteristik-karakteristik ini meningkatkan motivasi anggota dan efektivitas tim. Berbagai karakteristik rancangan/desain kerja ini memberikan motivasi karena meningkatkan rasa tanggung jawab dan kepemilikan para anggota atas pekerjaan tersebut serta membuat pekerjaan tersebut lebih menarik untuk dikerjakan.

Desain pekerjaan merupakan pernyataan tertulis tentang apa yang harus dilakukan oleh pekerja, bagaimana orang itu melakukannya, dan bagaimana kondisinya. Desain pekerjaan meliputi identifikasi pekerjaan, hubungan tugas dan tanggung jawab, standar wewenang dan pekerjaan, syarat kerja harus

diuraikan dengan jelas, penjelasan tentang jabatan dibawah dan diatasnya. Desain pekerjaan menguraikan cakupan, kedalaman, dan tujuan dari setiap pekerjaan yang membedakan antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan yang lainnya. Tujuan pekerjaan dilaksanakan melalui analisis kerja, dimana para menejer menguraikan pekerjaan sesuai dengan aktifitas yang dituntut agar membuahkan hasil.

Desain pekerjaan merupakan keputusan dan tindakan manajerial yang mengkhususkan kedalam cakupan dan hubungan pekerjaan yang objektif untuk memenuhi kebutuhan organisasi serta kebutuhan sosial dan pribadi pemegang pekerjaan. Strategi desain pekerjaan dikembangkan dengan menekankan pentingnya karakteristik pekerjaan inti. Tetapi pemerikayaan tidak dapat diterapkan secara universal karena tidak memper-timbangkan perbedaan individu.

Ukuran perbedaan individu mendorong untuk mengkaji cara meningkatkan persepsi positif terhadap keragaman. Identitas, arti, otonomi dan balikan akan meningkatkan prestasi kerja dan kepuasan kerja seandainya para pemegang pekerjaan memiliki kebutuhan pertumbuhan yang relatif tinggi. Desain pekerjaan atau desain penugasan merupakan sebuah pendekatan yang menentukan tugas-tugas yang terkandung dalam suatu pekerjaan bagi seorang atau sekelompok karyawan.

b. Uraian Tugas Dalam Rancangan/ Desain Pekerjaan

Rancangan/ desain pekerjaan dapat diartikan juga sebagai suatu pendekatan tugas secara spesifik, yang ditetapkan menjadi suatu uraian tugas (deskripsi) di antara pekerja dengan kelompok atau organisasi.

a. Spesialisasi Tenaga Kerja

Spesialisasi tenaga kerja merupakan pembagian tugas secara khusus atau special, yang dapat dilakukan dengan mengembangkan keterampilan karyawan, mengurangi kerugian waktu sebagai akibat keengganan karyawan untuk melakukan peralihan tugas, serta pelatihan untuk menggunakan peralatan secara special atau khusus.

b. Pengembangan Tugas/Pekerjaan

Pengembangan tugas karyawan dilakukan untuk dapat mengantisipasi perubahan permintaan atas produk atau jasa dari pelanggan. Perubahan permintaan konsumen dapat menjadi perubahan secara total sebagai sistem konversi, sehingga akan mengubah dan mengembangkan tugas

karyawan yang ada di dalam sistem konversi, antara lain dengan cara memperluas tugas karyawan (*job enlargement*), melakukan mutasi tugas karyawan (*job rotation*), memperkaya tugas karyawan (*job enrichment*), disertai dengan pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*).

- c. Memperluas tugas (*job enlargement*) merupakan penambahan jenis tugas yang bertujuan selain mengurangi sifat tugas yang monoton sehingga karyawan menjadi jenuh, tujuan lainnya untuk menambah keterampilan karyawan (*dexterity*).
- d. Perputaran tugas (*job rotation*) merupakan system pengembangan karyawan dengan melakukan mutasi atau rotasi tugas, sehingga setiap tugas yang ada dalam kelompok kerja dapat dikuasai, apabila suatu kurun waktu kemudian hari ada promosi bagi karyawan tersebut tidak akan ragu-ragu lagi untuk mengatasi persoalan yang dihadapinya.
- e. Pengayaan tugas (*job enrichment*) merupakan memperkaya tugas karyawan dengan cara tertentu di dalam tugas yang sama. Tujuannya adalah meningkatkan kepuasan kerja dan rasa percaya diri bagi karyawan, serta dapat menciptakan efisiensi bagi perusahaan, artinya apabila tugas-tugas yang ada dapat diselesaikan karyawan tersebut maka tidak diperlukan penambahan karyawan untuk melakukannya.
- f. Pemberdayaan pekerja (*employee empowerment*), merupakan proses pendelegasian wewenang bagi karyawan dari atasan (manajer atau supervisor) untuk mempersiapkan kerjanya. Pemberdayaan karyawan merupakan fungsi atasan, seperti supervise dan pengarahan, serta motivasi bagi karyawan.
- g. Kepercayaan diri di dalam kelompok (*self- directed teams*) merupakan proses pemberdayaan karyawan untuk dapat bekerja sama di dalam kelompok, di dalam kesatuan target.

Faktor psikologis dalam desain tugas :

- a. Kemampuan yang bervariasi (*skill variety*), sehingga pekerja harus disesuaikan dengan karakter kemampuan dan bakat karyawan,
- b. Pengenalan tugas (*job identity*).
- c. Signifikansi tugas (*job significance*)
- d. Memberi kebebasan dalam kreasi tugas (*autonomy*).
- e. Umpan balik (*feed back*)
- f. Evaluasi performa secara periodik untuk mengetahui kemajuan dan kinerja karyawan, baik untuk urusan pribadi maupun kelompok

c. Desain Organisasi Yang Umum

a. Struktur Sederhana

Struktur sederhana, terutama yang dicirikan dengan apa yang bukan dan bukan yang sebenarnya. Struktur ini tidak rumit. Struktur sederhana memiliki kadar departementalisasi yang rendah, rentang kendali yang luas, wewenang yang tersentralisasi pada seseorang, dan sedikit formalisasi. Struktur sederhana adalah sebuah organisasi “rata” biasanya hanya memiliki dua atau tiga tingkatan vertical badan karyawan yang longgar, dan satu individu yang kepadanya wewenang pengambilan keputusan dipusatkan.

Menurut Robbins dan Timothy (2008:225), struktur organisasi sederhana paling banyak dipraktikkan dalam usaha-usaha kecil dimana manajer dan pemilik adalah orang yang satu dan orang yang sama. Kekuatan dari struktur ini terletak pada kesederhanaannya. Cepat. Fleksibel, tidak mahal untuk dikelola dan akuntabilitasnya jelas. Satu kelemahan utamanya adalah struktur ini sulit dijalankan dimanapun selain di organisasi kecil. Selain itu, kelemahan lain dari struktur sederhana ini ialah bahwa struktur ini beresiko, segalanya bergantung pada satu orang. Sekali saja sang pemimpin terkena serangan jantung, maka dapat menghancurkan pusat informasi dan pengambilan keputusan dalam organisasi.

b. Birokrasi

Birokrasi dicirikan dengan tugas-tugas operasi yang sangat rutin yang dicapai melalui spesialisasi, aturan dan ketentuan yang sangat formal, tugas-tugas yang dikelompokkan kedalam berbagai departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang kendali yang sempit dan pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando. Birokrasi adalah sebuah kata yang memiliki konotasi tak menyenangkan dibenak kebanyakan orang, namun birokrasi tersebut mempunyai keunggulan. Menurut Robbins dan Timothy (2008:226), kekuatan utama birokrasi terletak pada kemampuannya menjalankan kegiatan-kegiatan yang terstandar secara efisien. Menyatukan beberapa kekhususan dalam departemen-departemen fungsional menghasilkan skala ekonomi, duplikasi yang minim pada personal dan peralatan, dan karyawan yang memiliki kesempatan untuk berbicara “dengan bahasa yang sama” diantara rekan-rekan sejawat mereka. lebih jauh birokrasi bisa berjalan cukup baik dengan manajer tingkat menengah dan bawah yang mungkin kurang berbakat dan arena itu lebih murah.

Selain kekuatan, birokrasi ini juga memiliki kelemahan. Kelemahan terbesar dari birokrasi adalah sesuatu yang kita semua pernah alami suatu kaliketika harus berhadapan dengan mereka yang bekerja diorganisasi-organisasi semacam ini berlebihan dalam mengikuti aturan. Ketika ada kasus-kasus yang sedikit tidak sesuai dengan aturan, tidak ada ruang untuk modifikasi. Birokrasi hanya efisien sepanjang karyawan menghadapi masalah-masalah yang sebelumnya telah mereka hadapi dan sudah ada aturan keputusan terprogram yang mapan.

c. Struktur Matriks

Pilihan desain organisasi yang lain yang populer adakah struktur matriks. Pada hakikatnya struktur matriks menggabungkan dua bentuk departementalisasi fungsional dan produk. Karakteristik structural paling nyata dari matriks adalah bahwa ia mematahkan konsep kekuatan komando. Karyawan dalam struktur matriks memiliki dua atasan-manajer departemen fungsional dan manajer produk. Karena itu matriks mempunyai rantai komando ganda.

Kekuatan matriks terletak pada kemampuannya untuk memfasilitasi koordinasi manakala organisasi tersebut memiliki banyak aktivitas yang rumit dan saling tergantung. Selain itu matriks juga memudahkan penempatan para spesialis secara efisien. Ketika individu-individu yang memiliki keterampilan tertentu dimasukkan kesatu departemen fungsional atau kelompok produk, bakat mereka termonopoli dan kurang termanfaatkan secara penuh. Matriks mencapai keuntungan skala ekonomi dengan cara menyediakan sumber-sumber daya terbaik maupun cara yang efektif bagi organisasi untuk memastikan penggunaan sumber daya tersebut secara efisien. Adapun kelemahan dari matriks terletak pada kebingungan yang diciptakannya, kecenderungannya untuk menumbuhkan perjuangan meraih kesuksesan, dan stress yang dirasakan para individu. Kebingungan seperti ini akan menimbulkan benih-benih perjuangan meraih kesuksesan. Birokrasi mengurangi potensi perebutan kekuasaan dengan aturan main yang jelas. Ketika aturan itu bisa diperebutkan, muncullah perjuangan meraih kesuksesan antara manajer fungsional dan manajer produk. Bagi individu yang menginginkan rasa aman dan tiadanya ambiguitas, suasana kerja seperti ini dapat menimbulkan stress. Rasa aman bisa diperoleh dari kepastian birokrasi menjadi tidak ada, digantikan oleh rasa tidak aman dan stress.

3. Teknologi Organisasi

a. Pengertian Teknologi Dalam Organisasi

Dalam Nazaruddin (2008:2), *The New Grolier Webster Internasional Dictionary* edisi tahun 1974, mengatakan teknologi diartikan sebagai “*The knowledge and means used to produce the material necessities of a society*”. *The American Heritage Dictionary* juga mengartikan teknologi sebagai “*The entire body of methods and material used to achieve industrial or commercial objectives*”.

Kedua definisi ini secara jelas menunjukkan bahwa teknologi itu berkaitan erat dengan masalah *means and method* untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Kiranya semua sepakat bahwa cara dan metode untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu tidak hanya dikaitkan dengan perangkat kerasnya saja. Teknologi yang berupa perangkat keras merupakan *comodity* yang paling mudah diperoleh atau dibeli. Sebaliknya teknologi yang berupa perangkat lunak dalam bentuk kemampuan yang tertanam dalam diri manusia, lembaga dan ilmu tidak mungkin dibeli melainkan dikembangkan secara sistematis dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan mengacu pada tata nilai dari dalam negeri sendiri. Dengan demikian, teknologi dapat dipandang sebagai kemampuan manusia yang mencakup :

- a. Teknologi yang terkandung dalam mesin, peralatan dan produk
- b. Teknologi yang terkandung dalam diri manusia seperti pengetahuan, sikap, perilaku dan keterampilan
- c. Teknologi yang terkandung dalam organisasi dan manajemen
- d. Teknologi yang terkandung dalam dokumen.

Menurut Jones (1995:348) dalam Syaiful Sagala (2007:55) mengemukakan teknologi dalam organisasi adalah kombinasi dari keterampilan, pengetahuan, kemampuan dan teknik-teknik, material, mesin, computer, peralatan dan perlengkapan lainnya untuk mengubahnya menjadi berguna memberikan pelayanan bagi orang-orang dalam organisasi. Sedangkan menurut Robbins (1990:176) dalam Syaiful Sagala (2007:55), mengemukakan teknologi organisasi merujuk pada informasi, peralatan, teknik, proses dan metode yang dibutuhkan untuk mengubah masukan menjadi keluaran dalam organisasi. Teknologi organisasi melihat pada bagaimana masukan diubah menjadi keluaran, konsep teknologi walaupun mempunyai konotasi mekanik atau manufaktur tetapi dapat diaplikasikan pada semua jenis organisasi.

Robbins (1990:178) mengutip pendapat Woodward (1965) dan Jones (1995) dalam Syaiful Sagala (2007:55) menemukan kategori teknologi organisasi yaitu :

- a. Hubungan yang jelas antara klasifikasi teknologi dan struktur
- b. Keefektifan organisasi ada kaitannya dengan kesesuaian antara teknologi dengan struktur organisasi

Dari analisis temuannya ini, ia berkesimpulan bahwa untuk setiap kategori pada skala teknologi terdiri dari unit, mass dan proses kemudian untuk setiap komponen structural terdapat kisaran (*range*) yang optimal disekitar titik median mencakup posisi perusahaan yang lebih efektif. Artinya, setiap kategori teknologi organisasi (perusahaan) yang paling sesuai dengan angka mesian untuk setiap komponen structural adalah yang paling efektif, sedangkan komponen administrative berubah secara langsung berdasarkan jenis teknoloig, artinya jika kompleksitas teknologi meningkat, maka demikian juga halnya proporsi dari personalia administrasi dan staf pendukungnya.

Jadi, dri penjelesan distas dapat kita tarik kesimpulan bahwa teknologi organisasi merujuk pada informasi, peralatan, teknik, proses, metode yang dibutuhkan dan kombinasi dari keterampilan, pengetahuan, kemampuan, tenik-teknik, metrial, mesin, computer, peralatan, dan perlengkapan lainnya dengan mengubah masukan menjadi keluaran untuk organisasi dan juga orang-orang mengubahnya menjadi berguna dalam memberikan jasa pelayanan organisasi. Teknologi organisasi juga melihat bagaimana masukan diubah menjadi keluaran, konsep teknologi walaupun mempunyai konotasi mekanik atau manufaktur tetapi dapat diaplikasikan pada semua jenis organisasi.

b. Jenis-Jenis Teknologi Organisasi: Rutin Dan Non Rutin

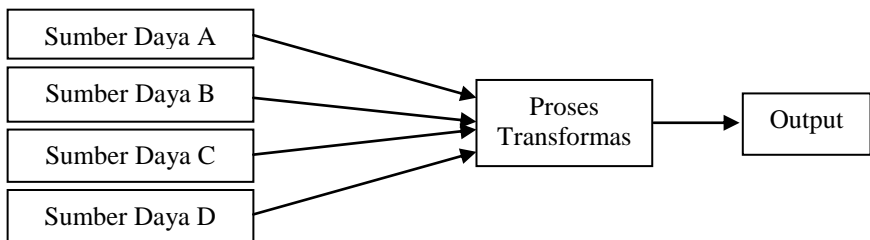
Jenis-jenis teknologi yang dibahas ini, sebagian ada yang terlihat langsung hubungan nya dengan struktur dan sebagian agak kurang jelas. Dari berbagai jenis hubungan teknologi dengan struktur sering kali kurang jelas, oleh karenanya untuk menggambarkan hubungan yang lebih jelas, keseluruhan teknologi itu barankali dapat dikelompokkan dalam dua jenis, yaitu teknologi rutin dan non rutin. Teknologi rutin mengacu pada proses transformasi yang berulang-ulang dan relatif dapat diotomatisasi, sedangkan teknologi non rutin mengacu pada proses yang tidak berulang-ulang dan relative tidak diotomatisasi keuntungan bagi semua pihak atau tidak.

Dalam Badeni (2013:219), dikatakan bahwa komunikasi yang terjadi diantara pihak-pihak tidak intensif sehingga mekanisme koordinasi melalui standardisasi. Sumber ketidakpastian berada pada jumlah pendukung. Misalnya, apabila

bank memiliki sedikit penabung dan sedikit peminjam, meskipun jumlah yang dimasukkan dan yang dipinjamkan besar, ketidakpastian akan tinggi. Strategi untuk mengurangi ketidakpastian ini adalah dengan mengusahakan banyak penabung dan peminjam melalui penciptaan produk-produk perbankan yang beraneka ragam. Berdasarkan aspek-aspek diatas, apabila dikaitkan dengan struktur , dapat diprediksi bahwa struktur yang efektif dalam teknologi ini adalah formalisasi tinggi dan kompleksitas rendah.

a. Teknologi Intensif

Adalah sebuah proses dalam mengubah input melalui output yang memerlukan pebangan secara khusus melalui penggunaan sejumlah sumber daya dan kemampuan khusus secara bersamaan agar dapat memecahkan sebuah masalah yang dihadapi. Misalnya, dalam sebuah rumah sakit, masalah yang harus dipecahkan (penyakit) sangat bervariasi sehingga dilakukan penanganan berbeda yang melibatkan banyak unit dan keahlian supaya memberikan keluaran yang baik.



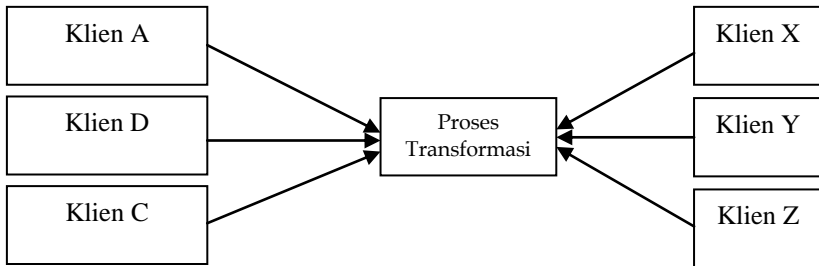
Gambar 10.1 : Teknologi Intensif

Struktur yang baik dalam teknologi intensif adalah struktur dengan kompleksitas tinggi dan formalisasi rendah. Kompleksitas tinggi diperlukan untuk meningkatkan efektivitas kerja melalui spesialisasi sebagai upaya mengurangi ketidakpastian, sedangkan formalisasi diperlukan sebab masalah yang dihadapi dapat bervariasi dan juga diperlukan oleh para spesialis yang ahli dalam bidangnya. Sebagaimana pada gambar diatas, sebuah proses untuk mengubah masukan menjadi keluaran dilakukan dengan kontribusi dan banyak sumber, beberapa unit, beberapa keahlian, dan beberapa kegiatan. Ketergantungan yang terjadi diantara unit-unit disini disebut dengan ketergantungan reciprocal yaitu output dari unit-unit menjadi input yang sangat penting dalam proses penciptaan output sebaliknya. Dalam situasi ketergantungan seperti ini sangat dibutuhkan komunikasi yang intensif diantara unit-unit. Selain itu dibutuhkan pula teknik

pengkoordinasian yang baik melalui saling penyesuaian (*mutual adjustment*). Kemudian, ketidakpastian utama yang dihadapi disini adalah masalah yang akan muncul yang sebelumnya mungkin tidak pernah dihadapi. Pengurangan terhadap ketidakpastian adalah dengan peningkatan spesialisasi dan keahlian dari sumber daya.

b. Teknologi Perantara

Teknologi perantara (*mediating technology*) yaitu organisasi dalam proses perubahan masukan menjadi keluaran bergantung pada kontribusi dua atau lebih unit yang terpisah untuk dapat menghasilkan keluaran yang baik. Misalnya, dalam sebuah bank, pihak yang menyimpan uang di bank dan pihak peminjam uang yang mempunyai keinginan uangnya tersimpan dengan aman, memiliki keuntungan bunga sebelum digunakan, dan kemudian menyalurkan uang tersebut pada para pengusaha untuk digunakan dalam proses produksi. Hal ini seperti digambarkan dalam gambar 2.



Gambar 10. 2: Teknologi Perantara

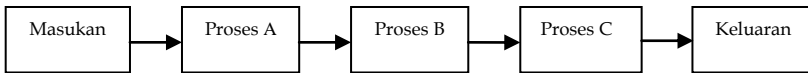
Gambar diatas menunjukkan bahwa proses transformasi sangat dipengaruhi oleh adanya sejumlah klien dari sisi input, contohnya dalam sebuah bank adalah berupa pihak-pihak menyimpan uang dan pihak-pihak peminjam uang, yang melalui proses situ organisasi memperoleh keuntungan. Jenis ketergantungan disini tidak seperti dalam sequential interdependence yaitu satu unit bergantung pada yang lain dan unit lain belum tentu bergantung pada unit yang lain dalam menghasilkan keluaran. Jenis kebergantungan disini adalah *pooled interdependence* yaitu kebergantungan mengelompok yakni keseluruhan secara kelompok sangat menentukan proses penciptaan output, dalam hal ini menimbulkan keuntungan atau kerugian dan resiko kepada pihak-pihak yang mendukung. Contohnya, dalam sebuah bank, ketergantungan antara pihak-pihak penyimpan uang dan pengguna yang mengelompok secara keseluruhan sangat menentukan *output bank* tersebut apakah dapat memberikan keuntungan bagi semua pihak atau tidak.

Komunikasi yang terjadi diantara pihak-pihak tidak intensif sehingga mekanisme koordinasi melalui standarisasi.

Sumber ketidakpastian berada pada jumlah pendukung. Misalnya, apabila bank memiliki sedikit penabung and sedikit peminjam, meskipun jumlah yang dimasukkan dan yang dipinjamkan besar, ketidakpastian akan tinggi. Strategi untuk mengurangi ketidakpastian ini adalah dengan mengusahakan banyak penabung dan peminjam melalui penciptaan produk-produk perbankan yang beraneka macam. Berdasarkan aspek-aspek diatas, apabila dikaitkan dengan struktur, dapat diprediksi bahwa struktur yang efektif dalam teknologi ini adalah formalisasi tinggi dan kompleksitas rendah.

c. Teknologi Rangkaian Panjang

Teknologi rangkaian panjang (*long-link technology*) adalah proses mengubah input menjadi output yang dilakukan melalui tahapan-tahapan yang panjang dan prosesnya bersifat satu arah, sebagaimana digambarkan dalam gambar berikut:



Gambar 10. 3 : Teknologi Rangkaian Panjang

Gambar diatas, menunjukkan bahwa proses A dapat dilakukan apabila proses A dapat dilakukan apabila ada masukan. Kemudian proses B dapat dilakukan apabila proses A dilakukan dan seterusnya hingga sampai keluaran berupa barang dan jasa. Dilihat dari sudut pandang bahwa organisasi terdiri dari berbagai unit yang memiliki sudut pandang bahwa organisasi terdiri dari berbagai unit yang memiliki saling ketergantungan, jenis ketergantungan teknologi ini adalah *sequential interdependence*. Sedangkan, apabila dikaitkan dengan struktur tidak dijelaskan dengan secara eksplisit. Oleh Thompson, teknologi ini dikaitkan dengan aspek-aspek tingkat ketergantungan yang ada, kebutuhan komunikasi, mekanisme koordinasi dan ketidakpastian yang ditimbulkannya yang memerlukan suatu strategi untuk mengatasinya.

Ketergantungan yang terjadi dalam teknologi rangkaian panjang adalah ketergantungan satu arah, membutuhkan komunikasi yang cukup intendif dalam proses, dan mekanisme koordinasi yang dipakai adalah perencanaan dan penjadwalan. Kemudian, ketidakpastian utama adalah pada sisi masukan dan keluaran yang dapat dikurangi melalui strategi integrasi kebelakang dan kedepan. Namun, berdasarkan aspek diatas, para

ahli mengatakan bahwa struktur yang tepat pada teknologi jenis ini adalah dengan kompleksitas dan formalisasi yang cukup dengan maksud untuk dapat memastikan bahwa seluruh proses dapat berjalan dengan baik dalam upaya menjamin proses yang berkesinambungan.

C. KESIMPULAN

Didalam merancang struktur organisasi, kita harus memahami setiap dasar-dasar atau unsur apa saja yang harus diperhatikan. Dari semua unsur yang telah kita deskripsikan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam merancang struktur organisasi selain pimpinan juga harus melibatkan anggota/karyawan sampai tingkat yang paling bawah. Namun tidak menutup kemungkinan kita akan menjumpai kendala-kendala yang diakibatkan struktur organisasi yang kita rancang, mungkin karena masalah spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi ataupun formalisasi. Karena pasti setiap unsur-unsur tersebut seiring berjalannya waktu akan dijumpai kelemahan-kelemahan unsur tersebut.

Adapun saran guna berhasilnya dalam merancang dan menjalankan struktur organisasi ialah bagaimana cara pimpinan memberikan pelatihan agar terbentuknya keterampilan spesialisasi kerja anggota/karyawan, penentuan departementalisasi atas dasar apa, melihat situasi dan kondisinya, menentukan jumlah yang optimum untuk rentang kendali yang mana apabila terlalu banyak akan susah diawasi dan disupervisi secara optimal, memberikan keleluasaan kepada anggota/karyawan menjadi lebih fleksibel namun tanggap dan melibatkan anggota/karyawan menampung ide-ide atau sarannya sehingga lebih terdesentralisasikan, dan yang terakhir memperjelas aturan main atau prosedur di struktur organisasi.

TEST

1. Organisasi merupakan kumpulan manusia yang diintegrasikan dalam suatu wadah kerjasama yang bertujuan untuk
 - a. Tercapainya tujuan-tujuan yang telah ditentukan
 - b. Manjaga kebersamaan sesama anggota organisasi
 - c. Tercapainya tujuan sebuah kelompok didalam organisasi
 - d. Tercapainya tujuan organisasi lain selain organisasi tersebut
 - e. Menciptakan komunikasi yang yang baik didalam organisasi
2. Konsep yang mendasari struktur organisasi adalah memberikan kerangka organisasi secara vertical dapat melakukan control secara horizontal dapat melakukan koordinasi yang dilator belakangi oleh konsep-konsep birokrasi, partisipasi manajemen, dan alternative model struktur organisasi yang cocok untk lembaga yang bersangkutan, pernyataan tersebut merupakan pendapat dari
 - a. P.Robbins dan Timothy Judge
 - b. Lunenburg dan Ornstein
 - c. Khaerul Umam
 - d. Syaiful Sagala
 - e. Sofiah
3. Manakah dibawah ini yang termasuk teori-teori dalam struktur organisasi
 - a. Sentralisasi dan Desentralisasi
 - b. Organisasi Sosial dan Organisasi Formal
 - c. Organisasi Formal dan Organisasi Informal
 - d. Organisasi Informal dan Nonformal
 - e. Spesialisasi dan Formalisasi
4. Dibawah ini termasuk unsur-unsur terpenting didalam struktur organisasi, kecuali
 - a. Spesialisasi
 - b. Departementalisasi
 - c. Rantai Komando
 - d. Rantai Kendali
 - e. Strategi Organisasi
5. Faktor faktor penentu utama dalam struktur organisasi adalah
 - a. Spesialisasi, departementalisasi, rantai komando, rantai kendali, sentralisasi dan desentralisasi, dan formalisasi
 - b. Organisasi sosial dan organisasi formal

- c. Strategi organisasi, teknologi, anggota yang terlibat, dan ukuran organisasi
- d. Perumusan tujuan dan kesatuan arah
- e. Kejelasan tanggung jawab
6. Fungsi penetapan kegiatan kerja seorang atau sekelompok karyawan secara organisasional, pernyataan diatas merupakan pengertian dari
 - a. Struktur organisasi
 - b. Teknologi
 - c. Formalisasi
 - d. Spesialisasi
 - e. Rancangan kerja/desain kerja
7. Rancangan/ desain pekerjaan dapat diartikan juga sebagai suatu pendekatan tugas secara spesifik, yang ditetapkan menjadi suatu uraian tugas (deskripsi) di antara pekerja dengan kelompok atau organisasi, dibawah ini merupakan uraian tugas dari rancangan/desain kerja, kecuali ...
 - a. Spesialisasi, departemntalisasi, rantai komando, rantai kendali, sentralisasi dan desentralisasi, dan formalisasi
 - b. Organisasi sosial dan organisasi formal
 - c. Strategi organisasi, teknologi, anggota yang terlibat, dan ukuran organisasi
 - d. Spesialisasi tenaga kerja dan pengembangan tugas/pekerjaan
 - e. Perumusan tujuan dan kesatuan arah
8. Teknologi dalam organisasi adalah kombinasi dari keterampilan, pengetahuan, kemampuan dan teknik-teknik, material, mesin, computer, peralatan dan perlengkapan lainnya untuk mengubahnya menjadi berguna memberikan pelayanan bagi orang-orang dalam organisasi, pernyataan diatas, merupakan pengertian dari ...
 - a. Struktur organisasi
 - b. Formalisasi
 - c. Spesialisasi
 - d. Teknologi
 - e. Rancangan kerja/desain kerja
9. Kategori teknologi organisasi yaitu :
 - a. Hubungan yang jelas antara klasifikasi teknologi dan struktur,
 - b. Keefektidan organisasi ada kaitannya dengan kesesuaian antara teknologi dengan struktur organisasi, pernyataan diatas adalah pendapat yang dikemukakan oleh:
 - a. P.Robbins dan Timothy Judge
 - b. Lunenburg dan Ornstein
 - c. Woodward dan Jones
 - d. Sofiah

- e. Syaiful Sagala
10. Manakah pernyataan dibawah ini yang merupakan jenis-jenis dari teknologi organisasi ?
- Teknologi intensif, teknologi perantara, dan teknologi rangkaian panjang
 - Organisasi sosial dan organisasi formal
 - Strategi organisasi, teknologi, anggota yang terlibat, dan ukuran organisasi
 - Spesialisasi tenaga kerja dan pengembangan tugas/pekerjaan
 - Perumusan tujuan dan kesatuan arah

KUNCI JAWABAN

- A
- B
- B
- E
- C
- E
- D
- D
- C
- A

BAB XI

PERUBAHAN DAN PERKEMBANGAN ORGANISASI

A. PENDAHULUAN

Mempelajari perilaku organisasi dapat dilakukan dengan tiga tingkat analisis, yaitu tingkat individu, kelompok, dan organisasi. Dalam skala tingkat individu, kejadian-kejadian yang ada dalam organisasi dianalisis dalam hubungannya dengan perilaku seseorang dan interaksi kepribadian dalam suatu situasi dimana setiap individu dalam organisasi membawa sikap, nilai, dan pengalaman masa lalu yang berbeda. Dalam tingkat kelompok, perilaku kelompok dipengaruhi oleh dinamika kelompok, aturan dan nilai-nilai yang dianut oleh kelompok. Pada skala organisasi, struktur dan posisi seseorang dalam organisasi, organisasi membawa pengaruh pada setiap interaksi sosial dalam organisasi. Demikian pula halnya dengan perubahan, mempelajari perubahan dalam organisasi dapat dilakukan dengan tiga tingkatan tersebut, yaitu perubahan dalam individu, kelompok dan organisasi secara keseluruhan. Dan sudah menjadi tugas sang leader untuk menyadari perubahan yang terjadi baik dalam tingkatan individu dalam organisasi tersebut, kelompok atau tim kerja di organisasi tersebut, ataupun organisasi itu sendiri.

Jika kita melihat fakta yang ada, organisasi mengalami perubahan karena organisasi selalu menghadapi berbagai macam tuntutan kebutuhan. Tuntutan itu timbul sebagai akibat pengaruh lingkungan (eksternal dan internal) organisasi yang selalu berubah. Untuk menghadapi faktor penyebab perubahan tersebut, organisasi harus dapat menyesuaikan diri dengan pengadakan berbagai perubahan dalam dirinya. Perubahan-perubahan itu tentunya ke arah pengembangan organisasi yang lebih baik.

Perubahan sangat penting dialami oleh organisasi. Ini dikarenakan organisasi tersebut pastinya juga menginginkan sesuatu yang baru dan pastinya tidak ingin tertinggal dengan organisasi lainnya. Hal ini lumrah terjadi karena organisasi yang baik adalah organisasi yang mampu mengikuti arus perkembangan zaman tapi tidak meninggalkan imej khas dari organisasi tersebut. Seiring berjalannya waktu, perubahan dan perkembangan zaman dari masa ke masa mengalami kemajuan

yang cukup pesat. Tidak dipungkiri jika berbagai perubahan besar sering terjadi. Perubahan tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, baik faktor positif yang mendukung organisasi tersebut menjadi maju atau pun faktor negatif yang membuat organisasi tersebut mundur.

Kita mengetahui bahwa bagi suatu organisasi baik sekali untuk mengadakan perubahan. Hal tersebut adalah positif bagi ketahanan hidup organisasi. Tapi, terdapat banyak faktor yang menghalangi perubahan itu. Sesuatu yang baru adalah asing dan menimbulkan perasaan sebagai penghambat. Untuk memulai dengan yang baru yang lama harus dibuang, dan itu adalah hal yang sulit. Lagipula perubahan dalam organisasi menuntut pula perubahan dalam individunya sendiri. Semakin ia menjadi tua, adalah sukar baginya untuk berubah. Ini jelas sekali bahwa perubahan tidak hanya berlaku bagi organisasinya saja, tapi juga bagi individu yang berada di dalamnya (Winardi, 2015:81-82).

Berbicara mengenai perubahan yang direncanakan dalam organisasi berarti menyangkut pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi berhubungan dengan suatu strategi, sistem, proses-proses guna menimbulkan perubahan organisasi sesuai dengan rencana, sebagai suatu alat guna menghadapi situasi-situasi yang berubah yang dihadapi oleh organisasi modern dan yang berupaya untuk menyesuaikan diri (mengadaptasi) dengan lingkungan mereka. Teknik-teknik dalam melakukan pengembangan organisasi meliputi latihan laboratorium, latihan manager, *grid*, *feedback survei*, pembentukan tim, konsultasi proses, pengembangan karir, desain pekerjaan, manajemen ketegangan dan lain-lain.

Dalam melakukan perubahan ke arah pengembangan organisasi ini, tidak luput dari timbulnya berbagai problem-problem yang justru dapat membahayakan kelangsungan organisasi. Problem pengembangan juga merupakan salah satu problem pelik yang harus dipecahkan oleh para manajer, karena bukan saja organisasi-organisasi perlu dikembangkan, tetapi pula manusia di dalam organisasi tersebut perlu pula diikuti sertakan dalam pengembangan organisasi, dalam rangka usaha menghadapi pihak saingan dan tuntutan lingkungan. Salah satu masalah penting yang dapat terjadi dalam perubahan dan pengembangan organisasi adalah konflik. Problem konflik itu tidak dapat dihindari dalam organisasi, dengan kata lain konflik pasti terjadi dalam organisasi karena konflik bersifat alamiah.

Pada umumnya orang beranggapan bahwa konflik itu selalu menimbulkan dampak *negative*, menunjukkan isyarat bahwa ada sesuatu yang tidak beres dalam organisasi atau menunjukkan

kegagalan manajer mengelola organisasi. Namun sesuai dengan adanya perkembangan ilmu perilaku, pandangan-pandangan itu mulai bergeser. Ternyata ada konflik-konflik tertentu dalam organisasi yang jika dikelola dengan baik, dapat membawa perubahan dan pengembangan bagi organisasi dan organisasi tanpa konflik juga akan menghambat perubahan kearah pengembangan organisasi. Yang menjadi pertanyaan kita ialah konflik yang bagaimana yang dapat membawa perubahan dalam organisasi ? Bagaimana pengelolaan konflik sehingga dapat mencapai perubahan ke arah pengembangan organisasi.

Perkembangan IPTEK, sosial, ekonomi, dan lingkungan menimbulkan permasalahan yang harus dihadapi organisasi menjadi semakin luas dan kompleks. Permasalahan tersebut terus berkembang sesuai percepatan perubahan yang terjadi. Situasi yang terjadi menjadikan pembelajaran bahwa permasalahan tidak tumbuh secara linier, dimana banyak sekali hal-hal yang tidak pernah diduga sebelumnya. Dengan demikian organisasi dituntut untuk terus menerus mempersiapkan dirinya mengantisipasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan. Pengalaman yang dialami berbagai organisasi di Negara maju menunjukkan bahwa hanya organisasi yang secara konsisten terus meningkatkan dirinya melalui pengembangan organisasi yang dapat bertahan.

Dalam kenyataannya, organisasi seringkali terjadi keadaan yang tidak mengalami pertumbuhan yang disebabkan keengganan manusia untuk mengikuti perubahan, dimana perubahan dianggap bisa menyebabkan *dis equilibrium* (hilangnya keseimbangan moral). Hal ini mengakibatkan penyakit masyarakat atau tindakan yang tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam organisasi sehingga perlu dilakukan pengembangan organisasi untuk melakukan evaluasi, adaptasi, kaderisasi dan inovasi. Pengembangan organisasi merupakan proses terencana untuk mengembangkan kemampuan organisasi dalam kondisi dan tuntutan lingkungan yang selalu berubah, sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal yang dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi. Pengembangan Organisasi merupakan program yang berusaha meningkatkan efektivitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan dengan tujuan keorganisasian.

Dari uraian di atas, jelas sekali bahwa perubahan dan perkembangan organisasi perlu dilakukan untuk mencapai keberlangsungan kehidupan organisasi itu sendiri. Mengapa konflik menjadi salah satu dorongan untuk perubahan? Ini dikarenakan terjadinya konflik itu akibat perubahan yang terjadi dari salah satu individu ataupun kelompok dalam organisasi itu.

Jika konflik tersebut dikelola dan disikapi dengan baik dan bijak oleh pemimpin dan juga anggotanya, maka perubahan yang terjadi akan membawa dampak yang positif terhadap organisasi. Akan tetapi jika perubahan tersebut disikapi dengan tidak semestinya, maka perubahan yang terjadi justru membawa dampak yang sebaliknya. Perubahan dalam organisasi tidak semata-merta berubah begitu saja, tidak. Perkembangan juga memberikan pengaruh dalam merubah perubahan tersebut. Perubahan tanpa perkembangan, sama saja nol. Karena perkembangan lah yang menjadikan perubahan tersebut bernilai positif terhadap organisasi.

B. PEMBAHASAN

Dapat dikatakan organisasi jika ada aktivitas atau kegiatan yang dikerjakan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama dan dilakukan oleh dua orang atau lebih dan bukan satu orang. Jika kegiatan itu dilakukan oleh satu orang maka itu bukan organisasi. Menurut Maringan (Mesiono, 2014:39), pengertian organisasi dapat dibedakan pada dua macam, yaitu:

1. Organisasi sebagai alat dari manajemen artinya organisasi sebagai wadah/tempat manajemen sehingga memberikan bentuk manajemen yang memungkinkan manajemen bergerak atau dapat dikaitkan. Organisasi sebagai alat dalam organisasi dalam arti statis, tetap tidak bergerak. Bentuk manajemen ini tergantung dari wadahnya.
2. Organisasi sebagai fungsi manajemen artinya organisasi dalam arti dinamis (bergerak) yaitu organisasi yang memberikan kemungkinan tempat manajemen dapat bergerak dalam batas-batas tertentu. Dinamis berarti bahwa organisasi itu bergerak mengadakan pembagian pekerjaan. Misalnya pimpinan harus ditempatkan di bagian yang strategis.

Organisasi pasti mengalami perubahan demi untuk mempertahankan daya tahannya dan juga mempertahankan tujuan organisasi tersebut. Oleh karena itu, organisasi harus mengalami perubahan, demi untuk ketercapaian tujuan organisasi dan juga untuk mempertahankan eksistensi dari organisasi itu sendiri. Perubahan bagi organisasi dimana manusia yang berada di dalamnya dilakukan oleh manusia, manusia tersebutlah yang menginginkan terjadinya perubahan dalam organisasi sehingga organisasi melalui kesepakatan bersama anggota-anggota dapat mencapai tujuan tersebut. Perubahan dalam organisasi bukan semata untuk kepentingan organisasi, tetapi justru yang lebih

berkepentingan adalah manusia yang ada dalam organisasi. Organisasi dijadikan objek oleh kegiatan manusia, dimana manusia mencari manfaat yang sebesar-besarnya dari aktivitas organisasi melalui manusia-manusia yang ada di dalamnya. Untuk mengalami perubahan tersebut, organisasi juga harus mengalami perkembangan, dimana perkembangan ini merupakan tahapan untuk perubahan organisasi tersebut (Amiruddin Siahaan dan Lius Zen, 2012:41).

1. Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi dalam buku Siswanto dan Sucipto (2008:104) adalah perubahan dalam suatu organisasi, seperti menambahkan orang baru, memodifikasi suatu program dan lain-lain. Perubahan tidak harus dilaksanakan dalam suatu organisasi. Secara khusus, organisasi harus melakukan perubahan dalam organisasi itu sendiri untuk meningkatkan kinerja organisasi tersebut dan meninggalkan keterpurukan-keterpurukan yang terjadi.

Perubahan organisasi sering berlawanan dengan nilai-nilai yang menghormati anggota dalam organisasi, perubahan biasa melawan keputusan anggota dari berbagai yang harus dilaksanakan. Itu sebabnya banyak sumber perubahan keorganisasian yang mendiskusikan tentang perubahan yang diperlukan didalam kultur organisasi, mencakup perubahan didalam kepercayaan dan nilai-nilai anggota serta didalam cara mereka menetapkan kepercayaan dan nilai-nilai ini.

Perubahan yang sukses harus melibatkan manajemen puncak, mencakup pimpinan eksekutif. Pada umumnya ada seseorang yang menjadi pencetus dan perancang ide tersebut. Sebuah peran agen perubahan pada umumnya bertanggungjawab melakukan perubahan tersebut. Komunikasi yang baik tentang perubahan tersebut harus sering dilaksanakan oleh semua anggota organisasi. Suatu organisasi yang berubah, harus melibatkan berbagai proses. Pendekatan yang baik dan komunikasi yang lancar, serta pendidikan yang lancar.

a. Tujuan dan Sasaran Perubahan Secara Organisasional

Perubahan dilakukan untuk mengatasi krisis yang akan dihadapi organisasi, terutama krisis pada masa yang akan datang. Krisis dalam organisasi biasanya terjadi disebabkan karena kurang adaptifnya organisasi menghadapi berbagai perubahan, baik perubahan individual jajaran organisasi, krisis internal organisasi maupun krisis yang disebabkan faktor eksternal organisasi. Krisis dalam organisasi disadari setelah berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja organisasi yang mengalami

stagnasi akan membuat para manajer dalam organisasi melakukan analisis untuk mengetahui apa yang menyebabkan krisis. Setelah krisis berhasil diidentifikasi, seharusnya manajemen organisasi tidak menjadikan krisis sebagai penghalang yang akan memperlambat gerak organisasi, atau mengartikan krisis sebagai *factor negative*, tetapi justru melakukan perbaikan sehingga manajemen organisasi dapat mengatasi krisis sehingga lebih efektif upaya mempertegas tujuan dan sasaran yang akan di capai organisasi (Amiruddin Siahaan dan Lius Zen, 2012:44-45).

Keterlibatan seluruh jajaran organisasi dalam memahami apa tujuan perubahan bukanlah hanya sekedar meyakinkan pentingnya perubahan bagi organisasi, tetapi yang lebih penting lagi adalah meyakinkan jajaran organisasi bahwa perubahan yang dilakukan berimplikasi luas terhadap kesejahteraan siapa saja yang berada dalam organisasi.

Dapat dikatakan bahwa perubahan dalam organisasi pada dasarnya adalah:

1. Meningkatkan efektivitas organisasi
2. Meningkatkan kesejahteraan seluruh jajaran organisasi
3. Berorientasi kepada masa depan
4. Mendekatkan diri pada pelanggan atau pengguna jasa organisasi.

Kemampuan organisasi melakukan perubahan adalah agar organisasi berfungsi dalam mencapai tujuan atau sasaran organisasi. Walaupun dalam mencapai tujuan tersebut, bukan hanya kepentingan organisasi tetapi juga untuk kepentingan individu yang ada di dalam organisasi. Individu yang ada dalam organisasi adalah orang yang sangat berkepentingan tentang kinerja organisasi, walaupun harus disadari, kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja setiap individu tersebut. Hubungan antara organisasi dengan orang yang ada dalam organisasi bersifat mutual simbolik (Siahaan dan Zen, 2012: 47).

Tanpa adanya kerjasama antara organisasi dengan jajaran organisasi, maka tujuan dari organisasi itu sendiri tidak akan pernah tercapai. Kerjasama merupakan kunci utama yang memberikan kesempatan kepada seluruh jajaran organisasi untuk merasakan rasanya perjalanan organisasi. Jalannya organisasi tidak bersifat individual tetapi merupakan upaya sinerjis yang akan memberikan kesempatan kepada orang yang terlibat didalamnya untuk memberikan kesempatan kontribusi bagi organisasi. Pemberian kontribusi yang bersifat nyata inilah yang menjadikan perasaan yang sama dikalangan anggota organisasi untuk melakukan perubahan dan merasakan arti fungsi dan tidak berfungsinya individu dan organisasi secara bersama-sama.

Tabel 11. 1 Fungsi Atau Disfungsi Organisasional Dan Individual

	For Organizational	For Individu
Functions	Focus attention	Focus attention
	Rationale for organizing	Rationale for working
	Standart of assessment	Vehicle for goal attainment
	Source of legetimation	Personal security
	Recruitment through identification	Identification and status
Disfunction	Means to end can become real goals	Reward may not be tied to goal attainment
	Measurement stresses quantitative goals at expende of qualitative ones	Difficulty in determining relevant performance evaluation criteria
	Goal specificity problem (ambiguous goals fail to provide direction; higly specific goals may constrain action and creativity)	Inability of individuals to iden-tify with abstract, global goal Organizational goals may be incongruent with personal goals.

Manajer yang baik dalam organisasi adalah yang bisa meyakinkan bahwa kepentingan individu akan terpenuhi oleh organisasi, tetapi pada saat yang bersamaan meyakinkan anggota bahwa kepentingan tersebut akan terpenuhi secara efektif jika setiap individu memberikan kinerja yang juga tinggi terhadap organisasi. Karena itu kinerja organisasi ditentukan kontribusi setiap anggota organisasi.

b. Sumber-sumber Pendorong Perubahan

Sumber-sumber yang dapat mendorong adanya perubahan dalam organisasi antara lain (Siswanto dan Sucipto, 2008:105-106)

1) Lingkungan

Perubahan orgnisasi seringkali dipengaruhi oleh perubahan lingkungannya. Lingkungan umum organisasi dalam masyarakat meliputi faktor-faktor teknologi ekonomi, hukum, politik dan kebudayaan

- 2) Sasaran dan nilai
Dorongan lain untuk perubahan datang dari modifikasi sasaran organisasi. Perubahan nilai juga penting, karena menyebabkan perubahan sasaran.
- 3) Teknik
Sistem teknik jelas merupakan suatu sumber perubahan organisasi. Perubahan teknik ini meliputi bentuk dan fungsi suatu produk atau jasa, disamping proses transformasi yang dipakai oleh organisasi itu.
- 4) Struktur
Sumber lain perubahan organisasi oleh subsistem struktur. Perubahan-perubahan dan sistem berbagai subsistem yang lain.
- 5) Manajerial
Dalam kegiatan perencanaan dan pengawasan, peranan manajer adalah mempertahankan keseimbangan yang dinamis antara kebutuhan akan stabilitas dan kontinuitas organisasi dengan kebutuhan akan adaptasi dan inovasi
- 6) Konsultan
Dorongan kuat untuk perubahan organisasi juga datang dari para konsultan. Adakalanya digambarkan sebagai “jawaban yang mencari pertanyaan ‘atau’ pemecahan yang mencari persoalan”.

Hal-hal yang mendorong terjadinya perubahan, tetapi faktor yang menonjol adalah keberadaan teknologi komputer, kompetisi di tingkat lokal maupun global serta kondisi demografi (Sopiah, 2008: 69-70).

- 1) Teknologi Komputer
Teknologi komputer nampaknya merupakan sumber utama terjadinya perubahan yang dramatis disuatu organisasi. Lebih spesifik lagi, adanya sistem jaringan komputer didunia secara dramatis telah mengurangi hambatan waktu dan jarak. Internet memudahkan pemrosesan informasi antar organisasi. Para pegawai menggunakan jasa internet untuk mengakses informasi-informasi yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Teknologi komputer benar-benar berperan penting terhadap suatu perubahan
- 2) Kompetisi Lokal dan Global
Meningkatnya persaingan di tingkat lokal maupun global juga merupakan faktor kuat yang menjadi pendorong perubahan. Teknoogi memainkan peran dalam persaingan ditingkat lokal maupun global. Beberapa tahun yang lalu takseorang pun menduga bahwa internet Amazon.Com akan menjadi pesaing

bagi perusahaan Berners & Noble dan Border AT & AT tidak menduga bahwa World.COM akan menjadi pesaing utamanya. Begitu juga perusahaan telekomunikasi ternyata akhirnya menjadi kendaraan perusahaan telepon. Deregulasi yang dibuat pemerintah serta privatisasi juga menjadi penyemangat terjadinya persaingan. Kantor Pos Australia maupun Inggris terpaksa harus memacu diri karena pemerintah mereka memberi peluang bagi pelayanan jasa pos swasta. Perusahaan-perusahaan telepon untuk negara seperti di Singapura, Kanada dan negara-negara lain diubah menjadi perusahaan swasta atau semiswasta.

Persaingan ditingkat global juga mendorong terjadinya merger dan akuisisi. Daimler Bens merger dengan Chrysler. Di Inggris, Petroleum merger dengan Amoco dan Arco dan General Elektrik membutuhkan mitra usaha lain guna memperoleh keuntungan dengan jangkauan yang lebih luas. Kondisi seperti ini juga dirasakan di Indonesia. Kemajuan teknologi yang pesat memaksa perusahaan-perusahaan Indonesia untuk menerapkan sistem komputer sebagai pengganti sistem manual atau mesin tik. Kemajuan dalam dunia telekomunikasi juga telah memaksa perusahaan pos dan giro untuk berbenah diri kalau tidak mau kalah bersaing. Sekarang konsumen lebih suka menggunakan HP dibanding menggunakan jasa Pos dan Giro karena lebih efektif dan efisien.

3) Demografi

Ketika perusahaan-perusahaan terlibat dalam persaingan global, pada saat itu juga perusahaan-perusahaan tersebut harus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam tenaga kerja (sumber daya manusia).

c. Tahapan Perubahan

Setiap program atau perencanaan hanya akan dapat dicapai jika dilakukan secara bertahap. Tahapan-tahapan dalam suatu program diperlukan agar sistematis perencanaan sesuai dengan prioritas yang diinginkan. Tahapan-tahapan akan menentukan apakah suatu perencanaan program berhasil atau tidak. Tahapan-tahapan juga merupakan langkah-langkah yang bersifat menyeluruh dalam mencapai apa sebenarnya yang diinginkan dari pelaksanaan sebuah program yang telah direncanakan.

Tahapan perubahan menurut Rivai dan Mulyadi (2012: 383) meliputi:

- 1) Pencairan (*unfreezing*), yaitu ide-ide dan praktik yang sudah berlaku perlu dihilangkan dan diperkenalkan ide-ide dan

praktik baru. Kadang-kadang langkah untuk menghilangkan ide-ide lama sama sulitnya dengan mempelajari ide-ide baru.

- 2) Perubahan (*change*) adalah tahapan dimana ide-ide baru dan praktik baru dipelajari. proses ini meliputi: membantu pemikiran karyawan, alasan-alasan dan penampilan dengan cara-cara baru. Tahap ini adalah saat-saat yang membingungkan, tanpa arah yang jelas, beban yang berlebihan dan kekecewaan. Selain itu tahap ini juga dipenuhi dengan harapan-harapan, penemuan-penemuan baru dan kenikmatan-kenikmatan baru.
- 3) Pembekuan ulang (*refreezing*), yaitu apa yang telah dipelajari diintegrasikan kedalam praktik nyata. Agar ide-ide baru dapat diterima secara intelektual maka praktik-praktik baru harus disatukan kedalam tingkah laku karyawan sehari-hari. Selalu mengetahui prosedur baru saja tidak cukup untuk meyakinkan kegunaannya.

d. Cara Membangun Perubahan

Perubahan seharusnya tidak mengganggu sistem sosial yang berlaku, karena bila perubahan itu mengancam kelompok akan cenderung mendapatkan tantangan dari anggotanya. Maka selain cara-cara di bawah ini juga perlu untuk melakukan sosialisasi setelah diputuskan untuk melakukan perubahan.

Sosialisasi menurut Rivai dan Mulyadi (2012:383) menyangkut beberapa hal dibawah ini:

- 1) Menyediakan alasan untuk perubahan. Perubahan akan lebih baik karena alasan objektif (*impersonal*) daripada alasan personal dari manajer. Perubahan besar kemungkinannya akan berhasil apabila pemimpin memperkenalkan perubahan itu dengan harapan keberhasilan yang besar. berarti harapan akan perubahan dari para manajer dan karyawan sangat penting. Dengan adanya kepercayaan untuk berhasil, maka manajer bertindak untuk memenuhi kepercayaan tersebut. Kepercayaan tersebut akan ditransfer kepada karyawannya yang selanjutnya akan mengubah tingkah lakunya.
- 2) Partisipasi adalah merupakan cara yang mendasar untuk membangun dukungan untuk berubah. Partisipasi ini mendorong karyawan untuk melakukan diskusi, komunikasi, sugesti dan tertarik untuk melakukan perubahan. Partisipasi mendorong komitmen karyawan terhadap perubahan daripada sekedar mengikuti perubahan yang terjadi. Komitmen meyakinkan bahwa perubahan tersebut efektif. Ketika partisipasi meningkat, maka perlawanan terhadap perubahan

menurun dan sebaliknya. Hal ini karena karyawan merasa kebutuhannya diperhatikan dan mereka merasa aman dalam situasi perubahan tersebut.

- 3) Berbagi penghargaan yang berarti dalam situasi perubahan, karyawan akan menerima penghargaan yang cukup dalam situasi perubahan. Adalah alamiah apabila dalam situasi perubahan karyawan akan bertanya, "apa manfaat perubahan ini bagi saya?" apabila perubahan ini merugikan atau tidak memberikan keuntungan apa-apa terhadap karyawan maka mereka tidak antusias terhadap perubahan.
- 4) Komunikasi dan pendidikan/pelatihan adalah merupakan hal yang esensial untuk mendapatkan dukungan terhadap perubahan. Walaupun perubahan hanya akan berpengaruh terhadap satu atau dua kelompok kerja saja namun semua karyawan perlu diinformasikan tentang perubahan tersebut agar mereka merasa aman dan untuk mempertahankan kerja sama kelompok.
- 5) Merangsang kesiapan karyawan agar karyawan menyadari perlu adanya perubahan. Pendekatan ini sesuai dengan suatu premis yang mengatakan bahwa perubahan akan lebih diterima orang-orang yang terkena dampaknya menyadari perlunya perubahan sebelum perubahan-perubahan itu sendiri terjadi. Kesadaran ini bisa terjadi secara alamiah atau sengaja diperkenalkan oleh manajemen melalui berbagai informasi dalam operasional dengan para karyawan.
- 6) Bekerja dengan sistem secara menyeluruh. Perlawanan terhadap perubahan dapat dikurangi melalui pemahaman yang lebih luas oleh sikap-sikap karyawan dan reaksi alamiah terhadap perubahan. Peran manajemen adalah membantu karyawan memahami seperlunya setiap perubahan dan mengundang para karyawan untuk berpartisipasi dan mendapatkan manfaat dari perubahan itu.

Siswanto dan Sucipto (2008:106) menambahkan sasaran perubahan yang direncanakan adalah untuk mempertahankan organisasi tersebut agar tetap seperti sekarang ini dan dapat hidup terus. Selama organisasi menghadapi perubahan-perubahan dan jasa yang sekarang ada yang mencapai tahap dewasa dalam daur hidup mereka dan menjadi usang; para pesaing menawarkan produk atau jasa baru; sumber pasokan yang penting telah menghentikan usahanya; tenaga kerja yang sebelumnya tidak menjadi anggota serikat kerja memutuskan untuk mempunyai perwakilan dari serikat kerja.

e. Fase-fase dan Perubahan Terencana

Bullock dan Batten dalam buku Uyung sulaksana (2004: 63-65) mengajukan model terpadu perubahan empat tahap berdasarkan atas studi dan perpaduan lebih dari 30 model perubahan terencana. Model mereka menggambarkan perubahan terencana dalam dua dimensi utama: tahap-tahap perubahan yaitu menerapkan perubahan terencana; dan proses-proses perubahan yaitu metode-metode yang dipergunakan untuk menggerakkan organisasi dari keadaan satu menuju kelainnya.

Sebagaimana rumusan Bullock dan Batten dipaparkan dibawah ini;

- 1) Fase eksplorasi. Pada tahap ini, organisasi menimbang-nimbang dan memutuskan apakah ingin membuat perubahan spesifik dalam operasinya dan, jika demikian, mengalokasikan sumber-sumber daya untuk merencanakan perubahan. Proses perubahan terkait dalam fase ini adalah tumbuhnya kesadaran akan perlunya perubahan; mencari bantuan dari luar (seorang konsultan/fasilitator) untuk membantu perencanaan dan penerapan perubahan; dan mengikat kontrak dengan konsultan dimana diuraikan tanggung jawab masing-masing pihak
- 2) Fase perencanaan. Begitu konsultan dan organisasi terikat kontrak, maka dimulai tahap berikutnya, yaitu upaya pengenalan masalah yang dihadapi organisasi. Proses perubahan yan terkait adalah mengumpulkan informasi agar dapat ditetapkan diagnosa masalah secara tepat, tujuan-tujuan perubahan dan desain tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan ini; dan membujuk para pengambil keputusan kunci untuk menyepakati dan mendukung rencana perubahan.
- 3) Fase tindakan. Pada tahap ini, organisasi mengimplementasikan perubahan hasil perencanaan.
- 4) Fase integrasi. Tahap ini dimulai begitu perubahan telah sukses diimplementasikan

f. Perubahan Individu-Kerja-Organisasi

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012:381) Perubahan bisa disebabkan oleh faktor internal dan eksternal. Factor internal perubahan individu adalah motivasi dan keinginan individu untuk berubah, sedangkan faktor eksternal perubahan individu adalah karena tuntutan keluarga atau lingkungannya. Perubahan kerja dan organisasi terjadi karena factor internal seperti tuntutan untuk berubah, sementara factor eksternal seperti pengaruh ekonomi, sosial, budaya, politik, hukum, dan persaingan

antarperusahaan baik pada lingkup local, nasional, maupun internasional. Dalam buku Rivai dan Mulyadi (2012:382) Perubahan kerja adalah segala bentuk perubahan yang terjadi di dalam lingkungan kerja. Perubahan kerja yang secara teknis maupun manusiawi bisa mengakibatkan ketidakseimbangan organisasi karena karyawannya tidak dapat menyesuaikan diri. Oleh karena itu, seorang manajer harus mampu mengatasi ketidakseimbangan ini. Untuk mengatasi keadaan tersebut, ada dua cara, yaitu:

- 1) Peran manajer harus proaktif, yaitu dengan mengantisipasi kejadian-kejadian, menggagas perubahan dan mengontrol nasib organisasi. Singkatnya seorang manajer berperan untuk mengenalkan perubahan organisasi secara terus menerus untuk menemukan kecocokan antara organisasi dan lingkungannya.
- 2) Peran manajer reaktif, yaitu merespons kejadian-kejadian, menyesuaikan dengan perubahan dan menerima konsekuensi dari perubahan. Artinya, peran manajer adalah mempertahankan keseimbangan organisasi dan menyesuaikan karyawan dengan perubahan-perubahan yang terjadi.

Semua perubahan pastilah memerlukan biaya, baik berupa biaya ekonomis, sosial, dan psikologis. Semua itu harus dibayar agar mendapatkan keuntungan dari perubahan yang terjadi. Oleh karena itu, setiap perubahan yang terjadi harus dianalisis secara hati-hati dan ditetapkan kegunaannya atau manfaatnya. Apabila ternyata perubahan itu tidak dapat memberikan keuntungan (*benefit*) lebih daripada biaya yang dikeluarkan maka tidak ada alasan yang kuat untuk melakukan perubahan. Salah satu contohnya adalah perubahan prosedur kerja. Sebuah prosedur kerja yang baru memerlukan biaya berupa biaya ekonomis, diantaranya yaitu untuk pelatihan, biaya psikologis, dan sosial yang berupa keharusan untuk belajar dan penguasaan keterampilan baru.

g. Model-model Perubahan

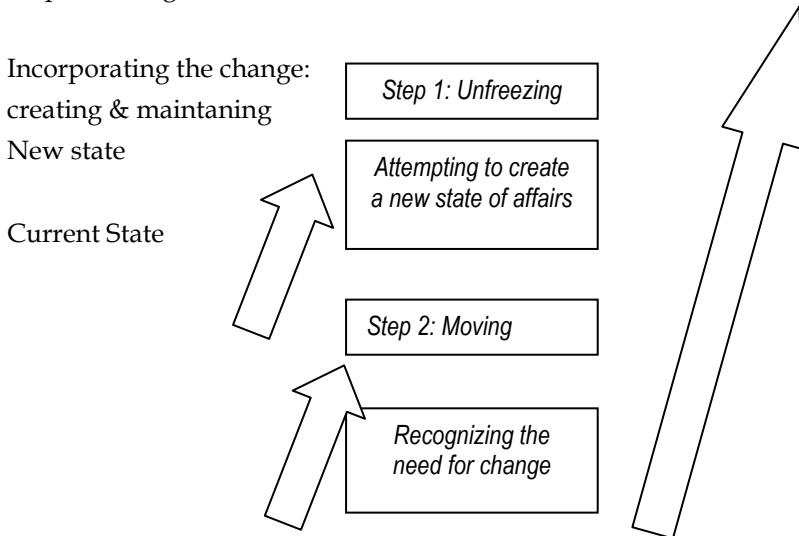
- 1) Model perubahan Lewin

Kurt Lewin didalam buku Robbins dan Judge (2007:348) mengembangkan tiga tahap model perubahan yang meliputi bagaimana mengambil inisiatif perubahan, mengelola dan menyetabilkan proses perubahan itu sendiri. Lebih jauh Robbins menjelaskan tahap perubahan tersebut dengan istilah *unfreezing*, *Moving* & *refreezing*. *Unfreezing* merupakan proses awal dari tahap perubahan. Pada tahap ini terjadi pencairan perilaku dan sistem lama (*status quo*). pertentangan antara faktor pendorong perubahan dan yang menentang akan terjadi

pada tahap ini. Tahap pencairan berjalan lancar jika kekuatan pendorong mendominasi. Kekuatan pendorong perubahan selanjutnya menggerakkan pada perilaku dan sistem yang diinginkan.

Moving merupakan tahap pembelajaran. Pada tahap ini, pekerja diberi informasi baru, model dan sistem kerja yang diharapkan diterapkan nantinya, atau sebuah cara pandang baru untuk level pengambil kebijakan. *Refreezing* merupakan tahap pembekuan kembali perilaku, sistem serta cara pandang yang diharapkan. Pada tahap diperlukan sebuah penegasan dan penegasan kembali tentang arti penting perubahan yang sedang dijalankan. Guna mendukung perubahan jangka panjang diperlukan sebuah sistem yang mengawal dan menjamin pelaksanaan perubahan yang sedang dijalankan.

Dalam model perubahan tiga tahap, Lewin menggunakan beberapa asumsi yang melandasi keberhasilan perubahan. Asumsi yang dipakai oleh Lewin meliputi: a) Proses perubahan menyangkut mempelajari sesuatu yang baru, dan tidak melanjutkan sikap atau perilaku sekarang ini, b) Perubahan harus didorong adanya keinginan dan motivasi untuk berubah, c) Manusia adalah penggerak perubahan, d) Adanya resistensi adanya perubahan adalah sebuah keniscayaan, walaupun tujuan perubahan sangat diinginkan, e) Perubahan yang efektif memerlukan penguatan perilaku baru, sikap, dan praktik organisasional.



Gambar 11. 1 Model perubahan Lewin

2) Model Perubahan Pasmore

Proses perubahan menurut Pasmore (Sucipto dan Siswanto, 2008:109-111) berlangsung dalam delapan tahap. Kedelapan tahap perubahan organisasi tersebut meliputi:

a) Tahap persiapan (*preperation*)

Tahap ini dimulai dengan mengumpulkan sejumlah pengetahuan tentang perlunya organisasi bersangkutan untuk segera melakukan perubahan. Mengumpulkan informasi ini dapat dilakukan oleh internal perusahaan, namun tidak sedikit organisasi mendatangkan *outsider* untuk memotret dan menyosialisasikan perlunya dilakukan perubahan. Dalam tahap ini juga mempersiapkan dan meyakinkan para *stakeholder* agar mau dan mendukung perubahan.

b) Tahap analisis kekuatan dan kelemahan

Setelah dilakukan persiapan matang, aktivitas selanjutnya adalah melakukan analisis kondisi internal dan eksternal terkait kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi. Dalam tahap ini juga penting untuk menganalisis lingkungan khusus dan umum yang dapat mempengaruhi *performance* organisasi dimasa mendatang.

c) Tahap mendesain sub unit organisasi baru

Perubahan secara umum bertujuan agar organisasi semakin *adaptif* terhadap perubahan. Guna mendukung tujuan tersebut diperlukan sub unit organisasi yang memiliki fleksibilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan.

d) Tahap mendesain proyek

Tahap selanjutnya adalah mendesain proyek. Proyek dalam hal ini adalah perubahan yang menyeluruh dan integratif. agar perubahan yang terjadi terintegrasi, maka seluruh anggota organisasi disertakan agar dapat memahami dan memiliki rasa memiliki perubahan yang sedang terjadi.

e) Tahap mendesain sistem kerja

Tahap selanjutnya adalah mendesain sistem kerja. Sistem kerja ini adalah bagian penting untuk memformalisasikan pekerjaan terutama yang bersifat rutin. Sistem kerja yang didesain akan memudahkan evaluasi dan standardisasi pekerjaan.

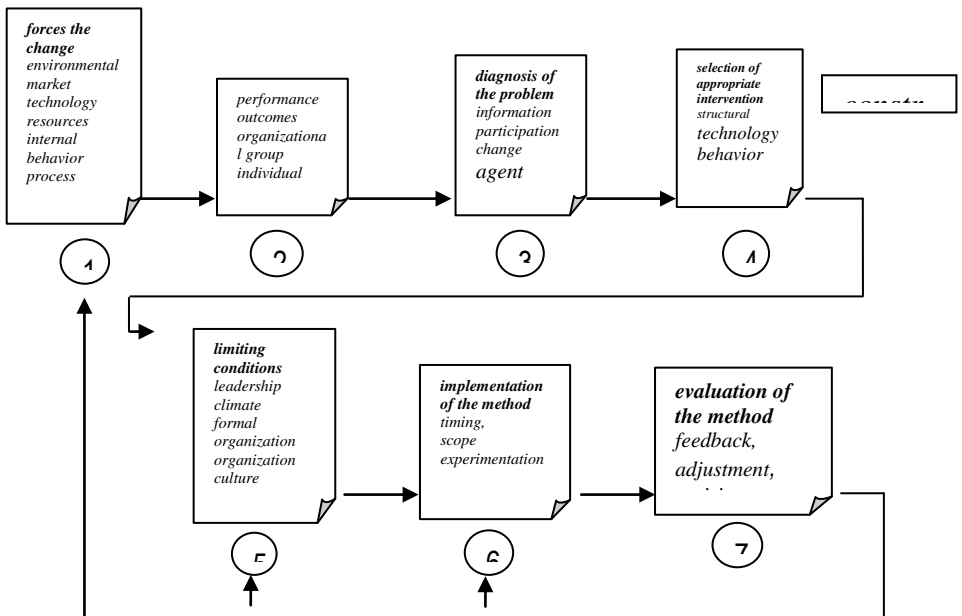
f) Tahap mendesain sistem pendukung

Agar proses perubahan dapat terintegrasi dan terjadi proses pembelajaran yang berjangka panjang, maka perlu didesain sistem yang mendukung tujuan tersebut. Sistem pendukung ini merupakan sarana untuk melanggengkan perubahan yang sedang dan akan dilakukan.

- g) Tahap mendesain mekanisme integratif
Mendesain mekanisme integratif merupakan proses untuk menjadikan sistem kerja dapat berkoordinasi secara baik dan berkesinambungan. Guna mencapai keinginan tersebut harus didukung adanya usaha untuk mengumpulkan dan menyebarkan informasi. Dengan adanya pengumpulan informasi, maka sebuah masalah tidak diselesaikan secara persial. Selanjutnya mekanisme tersebut dikontrol oleh legitimasi kekuasaan agar mekanisme tersebut dapat berjalan.
- h) Tahap implementasi perubahan
Tahap terakhir dari model perubahan dari Pasmore adalah tahap implementasi perubahan dengan didukung semua pihak dan dipimpin oleh *decision maker* organisasi.
- 3) Model Perubahan Kraitner dan Kinicki
Model perubahan yang dikemukakan oleh Kraitner dan Kinicki (2007: 585) adalah model perubahan dengan pendekatan sistem. Dalam model perubahan ini ditawarkan kerangka kerja untuk menggambarkan kompleksitas perubahan organisasional. Pendekatan sistem yang dikemukakan oleh Kraitner dan Kinicki meliputi komponen yang terdiri atas input, unsur-unsur yang hendak dirubah (*target element of change*) dan *output*. Ketiga komponen tersebut memiliki keterkaitan antara satu dengan yang lain. Input merupakan faktor yang mendorong terjadinya proses perubahan. Semua perubahan yang bersifat organisasional harus konsisten dengan visi, misi dan tujuan organisasi. Disamping itu juga melihat kemampuan dan potensi yang dimiliki. Dan juga meninjau ancaman dari dalam dan dari luar.
- 4) Model Untuk Mengelola Perubahan Organisasi
Proses pengelolaan perubahan menurut Gibson dan Donnelly (2006:486) dapat didekati secara sistematis. langkah-langkah dapat digambarkan dengan cara yang logis seperti yang disarankan pada gambar 17.1. model terdiri dari langkah-langkah spesifik umumnya diakui menjadi penting untuk manajemen perubahan yang berhasil. manajer menganggap masing-masing, baik secara eksplisit, untuk melakukan program perubahan. prospek memulai perubahan yang berhasil dapat ditingkatkan ketika manajer secara aktif mendukung upaya dan menunjukkan bahwa dukungan dengan menerapkan prosedur yang sistematis yang memberikan substansi untuk proses.
- Model menunjukkan bahwa kekuatan untuk perubahan terus-menerus bertindak atas organisasi; asumsi ini mencerminkan

karakter dinamis dari dunia modern. pada saat yang sama, itu tanggung jawab manajer untuk memilah-milah informasi yang mencerminkan besarnya kekuatan perubahan. informasi adalah dasar untuk mengenali ketika perubahan yang diperlukan; itu sama diinginkan untuk mengenali kapan perubahan tidak diperlukan. tapi setelah manajer menyadari bahwa ada sesuatu yang rusak, mereka harus mendiagnosa masalah dan mengidentifikasi teknik alternatif yang relevan.

Akhirnya, manajer harus menerapkan perubahan dan memantau proses perubahan dan mengubah hasil. Model termasuk umpan balik ke langkah implementasi dan langkah pasukan untuk perubahan. loop umpan balik ini menunjukkan bahwa proses perubahan itu sendiri harus dimonitor dan dievaluasi. modus implementasi mungkin rusak dan dapat menyebabkan hasil yang buruk, tetapi tindakan responsif bisa memperbaiki situasi. Selain itu, loop umpan balik ke langkah awal mengakui bahwa tidak ada perubahan adalah final. situasi baru dibuat di mana masalah dan isu-isu akan muncul; pengaturan baru dibuat yang akan sendiri menjadi berubah. Model tersebut menunjukkan tidak ada solusi akhir; bukan, itu menekankan bahwa manajer modern beroperasi dalam lingkungan yang dinamis dimana satu-satunya tentu adalah perubahan itu sendiri.



Gambar 11. 2 a seven-step model for the management of organizational change

h. Pengelolaan Perubahan

Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2006: 290-291) Seiring para manajer merenungkan masa depan organisasi mereka pada abad ke 21, mereka tidak dapat melarikan diri dari perubahan, perubahan (*change*) merupakan kata yang paling sering digunakan pada kolom bisnis disetiap surat kabar di seluruh dunia. Para manajer yang efektif harus memandang pengolaan perubahan sebagai tanggung jawab yang utuh alih-alih sebagai tanggung jawab yang terpisah-pisah.

Meski demikian, kita harus menerima kenyataan bahwa tidak semua organisasi berhasil malakukan perubahan. Dengan bngkitnya globalisasi, teknologi-teknologi baru, perpindahan demografis, tumbuhnya pasar baru, dan sekutu-sekutu baru, organisasi harus beradaptasi dalam kecepatan tinggi untuk bertahan.

1) Mengelola perubahan melalui kekuasaan

Penerapan kekuasaan untuk menghasilkan perubahan, secara tidak langsung berarti menggunakan paksaan. Para manajer memiliki akses pada kekuasaan dan dapat menggunakan kekuasaan mereke untuk memaksa para nonmanajer melakukan perubahan seperti yang mereka inginkan.

2) Mengelola perubahan melalui alasan

Penerapan alasan untuk menghasilkan perubahan didasarkan pada penyebaran informasi sebelum perubahan yang maksudkan dilakukan. Asumsi dasarnya adalah bahwa alasan akan menang dan orang-orang atau kelompok yang seharusnya berubah akan membuat pilihan yang rasional.

3) Mengelola perubahan melalui pendidikan kembali

Pendekatan yang berada ditengah-tengah ini bergantung pada pendidikan kembali untuk meningkatkan fungsi organisasi. Pendidikn kembali secara tidak langsung berarti suatu sekumpulan kegiatan tertentu yang mengakui bukan kekuasaan atau alasanlah yang dapat menghasilkan perubahan. Istilah *pengembangan organisasi* secara tidak langsung berarti strategi pendidikan kembali, yang normatif, yang dimaksudkan untuk memberikan dampak pada sistem keyakinan (*belief*), nilai, dan sikap didalam organisasi sehingga dapat beradaptasi lebih baik terhadap akselerasi kecepatan perubahan pada teknoogi, pada lingkungan industri kita, dan pada masyarakatsecara umum. Pengembangan orgnisasi juga mencakup restrukturisasi organisasi formal, yang seringkali dimulai, difasilitasi, dan didorong oleh perubahan-perubahan normatif dan perilaku. Kenyataan bahwa pengembangan

organisasi adalah suatu proses yang menghasilkan perubahan didalam sistem sosial memunculkan persoalan agen perubahan (individu atau kelompok yang menjadi katalisator perubahan).

i. Agen-agen Perubahan: Bentuk-bentuk intervensi

Keberhasilan berbagai program perubahan sangat tergantung kualitas dan kemampuan bekerja sama antara agen perubahan dan pengambil keputusan kunci didalam organisasi. Dengan demikian, bentuk intervensi yang digunakan merupakan pertimbangan yang sangat penting. Bentuk intervensi yang digunakan di organisasi-organisasi. (Ivancevich, Konopaske, dan Matteson 2006: 293-294)

1) Agen perubahan dari luar

Agen perubahan dari luar adalah karyawan sementara (misalnya konsultan perubahan) organisasi, meliputi universitas, perusahaan konsultasi, dan agen-agen pelatihan. banyak perusahaan besar mempunyai orang yang bekerja dikantor pusat yang mengambil penugasan sementara di unit lini yang bermaksud melakukan perubahan organisasi. Setelah program perubahan selesai, agen perubahan tersebut kembali kekantor pusat.

Agen perubahan dari luar itu biasanya adalah profesor pada suatu universitas atau konsultan swasta yang terlatih dan berpengalaman didalam ilmu perilaku. Biasanya agen perubahan dari luar akan memiliki satu atau lebih gelar sarjana SI dan berpengalaman dalam keahlian yang befokus pada perilaku individu dan kelompok pada lingkungan organisasi/ dengan pelatihan seperti ini, agen perubahan dari luar memiliki sudut pandang untuk mempermudah proses perubahan.

2) Agen perubahan dari dalam

Agen perubahan dari dalam adalah individu yang bekerja pada organisasi yang mengetahui permasalahan-permasalahan. Agen perubahan dari dalam biasanya adalah manajer yang baru ditunjuk dalam organisasi yang memiliki catatan kinerja buruk; seringkali individu tersebut mengambil pekerjaan ini karena melihat perlunya perubahan besar.

3) Agen perubahan luar dalam

Beberapa organisasi menggunakan gabungan kelompok perubahan *luar-dalam* untuk mengintervensi dan mengembangkan program. Pendekatan ini berusaha menggunakan sumber daya dan basis pengetahuan dari agen perubahan luar maupun dalam. Ini melibatkan penugasan seseorang atau kelompok kecil di dalam organisasi untuk

bekerja sama dengan agen perubahan dari luar sebagai ujung tombak usaha perubahan. Kelompok dari dalam seringkali berasal dari unit manajemen sumber daya manusia, tetapi bisa juga sekelompok manajer puncak. Sebagai aturan umum, agen perubahan dari luar akan secara aktif meminta dukungan manajemen puncak yang berguna sebagai cara menekankan pentingnya usaha perubahan.

Masing-masing bentuk intervensi memiliki kekurangan dan kelebihan, agen perubahan dari luar sering pandang sebagai orang luar. Akan tetapi agen perubahan dari luar memiliki kemampuan memusatkan kembali (*refocus*) hubungan organisasi dengan tuntutan yang berubah. Agen perubahan dari luar memiliki keunggulan komparatif dibandingkan agen perubahan dari dalam saat perubahan strategis yang signifikan harus dievaluasi. Agen perubahan dari dalam seringkali dipandang lebih dekat hubungan dengan satu unit atau kelompok individu daripada dengan yang lain. Agen perubahan dari dalam seringkali berfungsi sebagai jawara perubahan (*champion of change*) karena pemahamannya akan kemampuan organisasi dan ketekunan pribadinya. Jenis intervensi yang ketiga, gabungan kelompok luar-dalam, merupakan jenis yang paling jarang, tetapi kelihatannya mempunyai peluang keberhasilan yang masuk akal. Pada jenis intervensi ini, objektivitas dan pengetahuan profesional orang dari luar dicampur dengan pengetahuan organisasi dan sumber daya manusia orang dari dalam.

j. Perlawanan Terhadap Perubahan

Perlawanan terhadap perubahan menurut Rivai dan Mulyadi (2012:382) terdiri dari tingkah laku karyawan yang didesain untuk tidak mempercayai, menunda, dan mencegah implementasi dari perubahan kerja. Karyawan melawan adanya perubahan kerja karena keamanan, interaksi sosial, status, dan kepercayaan dirinya terancam. Dibawah ini merupakan table tentang beberapa tipe perlawanan terhadap perubahan kerja.

Tabel 11. 1 Tipe Perlawanan Terhadap Perubahan Kerja

Tipe Perlawanan	Indikator
Logis (keberatan rasional)	a. Waktu yang diperlukan untuk perubahan b. Usaha ekstra untuk kembali blajar c. Kemungkinan kondisi yang diinginkan lebih rendah d. Biaya ekonomis atas perubahan

	e. Masalah-masalah teknis atas perubahan
Psikologis (sikap emosional)	<ul style="list-style-type: none"> a. Ketakutan yang tidak jelas b. Toleransi yang rendah terhadap perubahan c. Ketidaksenangan manajemen atau agen perubahan lain d. Kurangnya kepercayaan pada pihak lain e. Kebutuhan keamanan dan keinginan untuk mempertahankan status quo
Sosiologis (kepentingan kelompok)	<ul style="list-style-type: none"> a. Koalisi politik b. Menentang nilai-nilai kelompok c. Pandangan yang sempit (parochial) d. Kepentingan e. Keinginan mempertahankan pertemanan yang ada/berlaku

Sementara menurut Yukl (2007:328-330) terdapat sejumlah alasan berbeda mengapa orang menentang perubahan besar dalam organisasi.

- 1) Kurangnya kepercayaan. Sebuah alasan dasar perlawanan untuk perubahan adalah rasa tidak percaya diri orang yang mengusulkannya. Rasa tidak percaya dapat membesarkan pengaruh dari sumber perlawanan lainnya bahkan saat tidak ada ancaman yang jelas, sebuah perubahan dapat ditentang jika orang yang membayangkan adanya implikasi besar yang tersembunyi yang hanya akan menjadi jelas pada beberapa waktu mendatang. Rasa saling tidak percaya dapat mendorong seorang pemimpin menjadi berahasia mengenai alasan untuk perubahan, yang karenanya makin meningkatkan kecurigaan dan perlawanan
- 2) Yakin bahwa perubahan tidak perlu. Satu alasan untuk menentang perubahan adalah tidak adanya kebutuhan yang jelas untuk hal itu. Perubahan akan ditentang jika cara melakukan berbagai hal saat ini telah berhasil dimasa lalu dan tidak ada buktiyang jelas akan permasalahan serius. Tanda dari sebuah masalah yang berkembang biasanya ambigu pada tahapan awal, dan mudah bagi orang untuk mengabaikannya. Jika manajemen puncak mampu membesar-besarkannya baiknya kinerja organisasi, maka meyakinkan orang akan kebutuhan untuk perubahan bahkan akan makin sulit. Bahkan saat sebuah masalah pada akhirnya dikenali, respons biasanya membuat penyesuaian bertahap dalam strategi saat ini untuk melakukan hal-hal yang sama tapi lebih banyak, bukannya melakuan sesuatu yang berbeda.

- 3) Yakin bahwa perubahan itu tidak mungkin. Bahkan saat masalahnya diakui, sebuah perubahan yang diusulkan dapat ditentang karena terlihat tidak mungkin berhasil. Membuat sebuah perubahan yang berbeda secara radikal dari apapun yang telah dilakukan sebelumnya akan terlihat amat sulit jika bukannya tidak mungkin bagi sebagian besar orang. Kegagalan dari program perubahan sebelumnya menciptakan sinisme dan membuat orang meragukan program berikutnya akan menjadi lebih baik dari itu.
- 4) Ancaman ekonomis. Bagaimanapun sebuah perubahan akan menguntungkan organisasi, hal ini akan ditentang oleh orang yang menderita kerugian pendapatan pribadi, tunjangan atau keamanan pekerjaan. Hal terakhir ini khususnya relevan saat perubahan melibatkan penggantian orang dengan teknologi atau memperbaiki proses untuk membuatnya lebih efisien. Perampangan dan pemberhentian sebelumnya meningkatkan rasa cemas dan meningkatkan perlawanan terhadap usulan baru, apa pun ancaman nyatanya.
- 5) Biaya yang relatif tinggi. Bahkan saat perubahan memiliki manfaat yang jelas, hal ini selalu meminta suatu biaya. Rutinitas yang telah dikenal harus diubah, yang menyebabkan ketidaknyamanan dan membutuhkan upaya yang lebih besar. Dibutuhkan sumber daya untuk menerapkan perubahan, dan sumber daya yang telah diinvestasikan dalam melakukan beberapa hal secara tradisional akan hilang. Kinerja selalu menderita selama periode transisi ini saat cara-cara baru dipelajari dan prosedur baru ditemukan. Perhatian tentang biaya dalam hubungannya dengan manfaat akan lebih sulit dihilangkan saat tidak mungkin memperkirakannya dengan akurat.
- 6) Ketakutan akan kegagalan pribadi. Perubahan membuat beberapa keahlian menjadi usang dan memintan pembelajaran cara-cara baru melakukan pekerjaan. Orang yang kekurangan keyakinan diri akan segan menukar prosedur yang mungkin terbukti terlalu sulit dikuasai. Sebuah perubahan yang diusulkan akan lebih dapat diterima jika meliputi ketetapan yang cukup banyak untuk membantu orang mempelajari cara-cara baru melakukan segala hal.
- 7) Hilangnya status dan kekuasaan. Perubahan besar dalam sebuah organisasi selalu menghasilkan beberapa perubahan dalam kekuasaan relatif dan status bagi orang-orang yang subunit. Strategi baru sering membutuhkan keahlian yang tidak dimiliki oleh beberapa orang yang menyelesaikan masalah. Orang yang bertanggungjawab untuk aktivitas yang

dipotong atau dihilangkan akan kehilangan status dan kekuasaan, yang membuat mereka makin menentang sebuah perubahan.

- 8) Ancaman terhadap nilai dan idealisme. Perubahan yang terlihat tidak konsisten dengan nilai dan idealisme yang kuat akan ditentang. Ancaman terhadap nilai seseorang akan meningkatkan emosi yang kuat yang mendorong perlawanan terhadap perubahan. Jika nilainya ditanamkan dalam budaya organisasi yang kuat, perlawanan akan menyebar bukannya terisolasi.
- 9) Kemarahan terhadap campur tangan. Beberapa orang menentang perubahan karena mereka tidak ingin dikendalikan oleh orang lain. Upaya untuk memanipulasi mereka atau memaksakan perubahan akan mendatangkan kemarahan dan merasa mereka memiliki sebuah pilihan dalam menentukan bagaimana perubahannya, mereka akan menentangnya.

Dalam Buku Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2006: 295-296) Bahkan didalam situasi-situasi di mana perubahan dapat dianggap sebagai pilihan terbaik pada situasi kerja, tetap akan ada ketakutan, kecemasan, dan penolakan. Semakin besar perubahan didalam struktur, tugas, teknologi, dan aset-aset manusia, semakin kuat ketakutan, kecemasan, atau penolakanapapun yang muncul dipicu oleh perubahan-perubahan di dalam rutinitas, pola dan kebiasaan.

1) Penolakan individu

Individu-individu menolak perubahan karena mereka takut pada nasib mereka. Sejumlah hambatan individual telah diungkap melalui penelitian yang dilakukan didalam lingkungan organisasi. Alasan-alasan penolakan adalah sebagai berikut:

- a) Ancaman kehilangan posisi, kekuasaan, status, kualitas hidup dan kewenangan .
- b) Ketidak amanan ekonomi mengenai pekerjaan atau tingkat kompensasi yang dipertahankan
- c) Kemungkinan perubahan hubungan pertemanan dan keinteraktifannya.
- d) Ketakutan manusia yang alamiah terhadap ketidaktahuan yang didatangkan oleh perubahan.
- e) Gagal untuk mengakui atau diinformasikan mengenai untuk berubah
- f) Disonansi kognitif muncul karena seseorang dihadapkan dengan orang, proses, sistem, teknologi, atau pengharapan yang baru.

- g) Para karyawan takut mereka kurang kompeten untuk berubah
 - h) Para karyawan sangat yakin bahwa perubahan yang akan dilakukan buruk atau merupakan ide yang jelek
- 2) Penolakan organisasi
- Halangan-halangan organisasi untuk berubah meliputi:
- a) Orientasi profesional dan fungsional suatu departemen, unit, atau kelompok.
 - b) Kelesuan struktural menciptakan halangan yang alamiah
 - c) Jika perubahan dianggap ancaman terhadap keseimbangan kekuasaan didalam suatu organisasi, perubahan tersebut akan ditolak
 - d) Kegagalan usaha sebelumnya menciptakan aura dan dongeng mengenai bahaya yang berkaitan dengan perubahan

k. Penanggulangan Penolakan Terhadap Perubahan

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012:405-406) ada enam cara untuk menanggulangi penolakan terhadap perubahan, yaitu:

- 1) Pendidikan dan komunikasi. Salah satu cara untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan adalah dengan menginformasikan perubahan-perubahan yang direncanakan dan kebutuhan akan perubahan sedini mungkin.
- 2) Partisipasi dan keterlibatan. Bila para penolak potensial dilibatkan dalam perancangan dapat dikurangi atau dihilangkan.
- 3) Kemudahan dan dukungan. Pemudahan proses perubahan dan pemberian dukungan kepada mereka yang terlibat merupakan cara lain manajer dapat menangani penolakan. Program-program pendidikan dan pelatihan, pelonggaran waktu setelah periode sulit, dan penawaran dukungan emosional serta pengertian dapat membantu.
- 4) Negosiasi dan persetujuan. Teknik lain adalah negosiasi dengan para penolak potensial.
- 5) Manipulasi dan bekerja sama. Kadang-kadang para manajer menjauhkan individu atau kelompok dari penolakan terhadap perubahan. Mereka dapat memanipulasi para karyawan melalui pemberian informasi secara selektif atau melalui penyusunan urutan kejadian-kejadian dengan sengaja.
- 6) Paksaan eksplisit dan implisit. Para manajer dapat memaksa orang-orang untuk menerima perubahan dengan berbagai ancaman eksplisit dan implisit, dalam bentuk kehilangan pekerjaan, penundaan promosi dan sebagainya.

1. Kekuatan Untuk Perubahan

Sebuah organisasi akan dihadapkan pada lingkungan yang dinamis dan berubah yang kemudian menuntut agar organisasi tersebut berubah. Seperti firman Allah SWT. Dalam QS. Al-Qamar [54]: 9-15 yang menceritakan tentang kehancuran kaum Nabi Nuh as., dimana kaumnya tidak mau berubah ke jalan yang benar.

كَذَّبَتْ قَبْلَهُمْ قَوْمُ نُوحٍ فَكَذَّبُوا عَبْدَنَا وَقَالُوا مَجْنُونٌ وَازْدُجِرُوا ۖ فَدَعَا رَبَّهُ أَنِّي مَغْلُوبٌ
فَانْتَصِرْ ۖ فَفَتَحْنَا أَبْوَابَ السَّمَاءِ بِمَاءٍ مُنْهَمِرٍ ۖ وَفَجَّرْنَا الْأَرْضَ عُيُونًا فَالْتَقَى الْمَاءُ عَلَى أَمْرٍ
قَدْ قُدِرَ ۖ وَحَمَلْنَاهُ عَلَى ذَاتِ الْأَلْوَاحِ وَشُرِّبُوا ۖ تَجَرَّى بِأَعْيُنِنَا جَزَاءً لِمَن كَانَ كُفِرًا ۖ وَلَقَدْ
تَرَكْنَاهَا آيَةً فَهَلْ مِن مُّدَكِّرٍ

Artinya:

“sebelum mereka, telah mendustakan (pula) kaum Nuh maka mereka mendustakan hamba Kami (Nuh) dan mengatakan: “Dia seorang gila dan dia sudah pernah diberi ancaman”. Maka dia mengadu kepada Tuhannya: “bahwasanya aku ini adalah orang yang dikalahkan, oleh sebab itu menangkanlah (aku)”. Maka Kami bukakan pintu-pintu langit dengan (menurunkan) air yang tercurah. Dan kami jadikan bumi memancarkan mata air-mata air maka bertemulah air-air itu untuk satu urusan yang sungguh telah ditetapkan. Dan kami Nuh ke atas (bahtera) yang terbuat dari papan dan paku. Yang berlayar dengan pemeliharaan Kami sebagai balasan bagi orang-orang yang diingkari (Nuh). Dan sesungguhnya telah Kami jadikan kapal itu sebagai pelajaran, maka adakah orang yang mau mengambil pelajaran?

Dari penjelasan ayat di atas, dapat diketahui bahwa sumber daya manusia harus berubah dalam mempertahankan angkatan kerja yang beragam. Dalam mengubah sumber daya manusia tersebut, suatu perusahaan harus mengadakan pendidikan dan pelatihan untuk karyawannya.

2. Perkembangan Organisasi

Organisasi diciptakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan sesuai dengan perjalanan waktu, organisasi tumbuh dan berkembang. Untuk itu organisasi tumbuh dan berkembang. Untuk itu organisasi harus berkembang sebagai organisasi pembelajaran. Dalam lingkungan yang semakin kompetitif organisasi perlu melakukan perubahan sesuai dengan tuntutan lingkungan. Untuk itu, organisasi perlu selalu melakukan inovasi untuk mencapai standart keunggulan.

a. Pengertian Perkembangan Organisasi

Organisasi menurut Chester I. Barnard merupakan sebuah sistem dari aktivitas yang koordinasi secara sadar oleh dua orang

atau lebih. Kreitner dan Kinicki (Wibowo, 2011: 419). Suatu organisasi mengandung empat karakteristik, yaitu : 1) adanya koordinasi usaha; 2) mempunyai tujuan bersama; 3) terdapat pembagian kerja; 4) adanya hirarki kekuasaan.

Melalui hirarki kekuasaan tersebut, didalam organisasi terdapat *unity of command* atau kesatuan perintah hingga terdapat kejelasan bahwa seorang pekerja hanya melaporkan kepada seorang manajer. Suatu organisasi membentuk struktur dengan bagan yang menunjukkan rantai hubungan kekuasaan formal dan pembagian kerja. Struktur organisasi akan menunjukkan besaran *span of control* atau rentang kembali yang menunjukkan jumlah orang yang melapor langsung pada *line manager* yang memiliki kekuasaan membuat keputusan organisasi.

Terminologi *organization development* atau pengembangan organisasi mencerminkan semua usaha pengembangan yang berorientasi pada membuat organisasi dan anggota efektif. Dengan kata lain, *organization development* merupakan usaha terencana secara terus menerus untuk meningkatkan struktur, prosedur, dan aspek manusia dalam sistem, usaha sistematis tersebut memastikan kelangsungan dan pertumbuhan organisasi dengan meningkatkan kualitas kehidupan kerja, dan kualitas hidup pekerja pada umumnya.

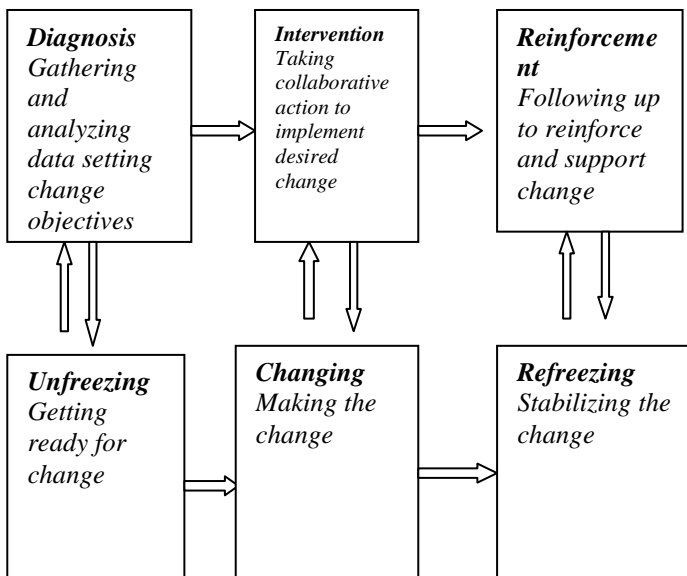
Tyagi dalam Wibowo (2011: 420) berpendapat bahwa pengembangan organisasi adalah usaha terencana, sistematis, terorganisasi dan kolaboratif dimana prinsip pengetahuan tentang perilaku dan teori organisasi diaplikasikan dengan maksud meningkatkan kualitas kehidupan yang tercermin dalam meningkatnya kesehatan dan vitalitas organisasi, meningkatkan individu dan anggota kelompok dalam kompetensi dan harga diri, dan semakin baiknya masyarakat pada umumnya.

Pendapat lain mengemukakan bahwa pengembangan organisasi adalah serangkaian teknik ilmu sosial yang dirancang untuk merencanakan perubahan dalam pengaturan kerja dengan tujuan untuk meningkatkan pengembangan pribadi individual dan memperbaiki dan efektivitas fungsi organisasi. Semua metode utama perubahan organisasional berusaha menghasilkan berbagai bentuk perubahan dalam pekerja individual, kelompok kerja, dan atau seluruh organisasi. Tujuan dari teknik pengembangan organisasi yang sudah terkenal adalah *Survey feedback* yaitu Suatu teknik pengembangan organisasi di mana kuesioner dan *interview* digunakan untuk mengumpulkan informasi tentang masalah yang terkait.

b. Proses Perkembangan Organisasi

Proses pengembangan organisasi sebagai bagian dari rencana perubahan organisasi dilakukan dengan diawali oleh tindakan diagnosis, tindakan ini dilakukan untuk mengetahui kebutuhan rencana perubahan dan pengembangan organisasi. Tindakan diagnosis ini dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisa sebanyak mungkin hal-hal yang berkaitan dengan tujuan perubahan organisasi. Setelah tahap pengumpulan dan analisa tersebut, proses selanjutnya adalah melakukan tindakan intervensi dengan melakukan kerjasama dengan orang-orang yang memiliki keinginan untuk melakukan perubahan. Kemudian, barulah melakukan penguatan-penguatan untuk mendapatkan dukungan penuh dari orang-orang yang mendukung rencana perubahan dan pengembangan organisasi (Amiruddin Siahaan dan Lius Zen, 2012: 73-74). Tujuan dari proses ini yaitu agar proses pengembangan organisasi terjamin secara menyeluruh dan memungkinkan para ahli yang terlibat didalamnya dapat melibatkan siapa saja sehingga semakin memperkuat barisan para pendukung rencana perubahan dan pengembangan organisasi. Schermermon (Siahaan dan Zen, 2012: 74) menggambarkan proses pengembangan organisasi dalam gambar dibawah ini:

Organizational Development Process



Planned Change Process

Gambar 11. 3 Proses Pengembangan Organisasi

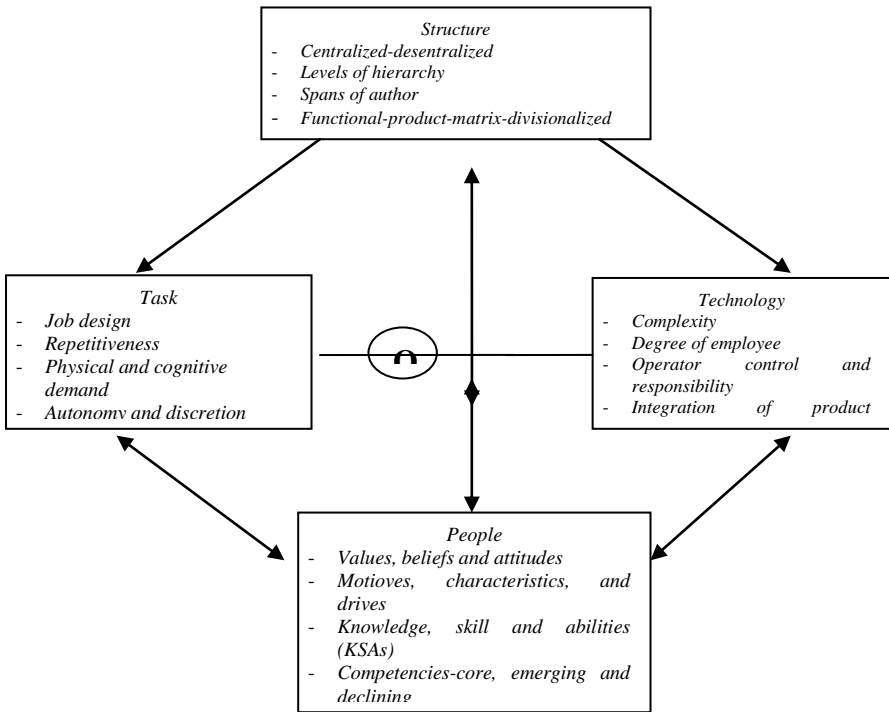
Langkah selanjutnya adalah mempersiapkan anggota-anggota organisasi agar berada dalam suasana yang cukup stabil dan seimbang kemudian memotivasinya untuk siap melakukan perubahan. Langkah ini dinamakan *unfreezing*. Selanjutnya proses perubahan. Proses perubahan inilah yang merupakan langkah krusial dalam tahap-tahap perubahan. Setelah perubahan dilakukan dilanjutkan dengan langkah berikutnya yang disebut dengan *refreezing*. *Refreezing* adalah tindakan atau tahapan yang berupaya melakukan pengintegrasian setiap personal organisasi agar berada pada koridor perubahan sehingga setiap anggota berpikir tentang perubahan dan terlibat didalamnya secara aktif.

c. Tujuan Pengembangan Organisasi

Banyak tujuan pengembangan Organisasi yang dapat dilakukan, diantaranya adalah:

- 1) menciptakan keharmonisan hubungan kerja antara pemimpin dengan staff anggota organisasi
- 2) menciptakan kemampuan memecahkan persoalan organisasi secara lebih terbuka
- 3) menciptakan keterbukaan dalam berkomunikasi
- 4) mmerupakan semangat kerja para anggota organisasi dan kemampuan mengendalikan diri.

d. Model Pengembangan Organisasi



Gambar 11. 4 Model Pengembangan Organisasi

Model tersebut melibatkan berbagai unsure yang diyakini akan menjamin terjadinya proses perubahan dan pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi ditempatkan sebagai sentral namun memiliki keterkaitan secara timbalbalik dengan unsure-unsur yang mengitarinya. Unsure yang mengitarinya yaitu manusia, struktur, teknologi dan tugas. Keempat unsure inilah yang sebenarnya menjadi perhatian dalam melakukan pengembangan organisasi. Keempat unsure yang terdapat dalam model di atas dilengkapi dengan berbagai item yang menjadi acuan dalam merencanakan sebuah perubahan dan pengembangan organisasi. Pedalaman dari semua item tersebut dilakukan berdasarkan prioritas utama sehingga secara berkelanjutan akan menjamin proses pelaksanaannya.

C. KESIMPULAN

Organisasi harus mengalami perubahan, demi untuk ketercapaian tujuan organisasi dan juga untuk mempertahankan eksistensi dari organisasi itu sendiri. Perubahan bagi organisasi dimana manusia yang berada di dalamnya dilakukan oleh

manusia, manusia tersebutlah yang menginginkan terjadinya perubahan dalam organisasi sehingga organisasi melalui kesepakatan bersama anggota-anggota dapat mencapai tujuan tersebut. Perubahan dalam organisasi bukan semata untuk kepentingan organisasi, tetapi justru yang lebih berkepentingan adalah manusia yang ada dalam organisasi. Organisasi dijadikan objek oleh kegiatan manusia, dimana manusia mencari manfaat yang sebesar-besarnya dari aktivitas organisasi melalui manusia-manusia yang ada di dalamnya. Untuk mengalami perubahan tersebut, organisasi juga harus mengalami perkembangan, dimana perkembangan ini merupakan tahapan untuk perubahan organisasi tersebut.

Akan tetapi, terdapat juga penolakan dalam melakukan perubahan dan perkembangan organisasi sehingga perubahan dan perkembangan tersebut terhambat. Banyak factor yang mempengaruhinya, diantaranya yaitu orang-orang yang terdapat dalam organisasi itu sendiri yang menghambat jalannya perubahan dan perkembangan organisasi itu sendiri. Dalam menghadapi penolakan itu, ada upaya untuk mengatasi penolakan tersebut.

TEST

1. Factor yang mempengaruhi paling dominan dalam perubahan organisasi adalah:
 - a. Organisasi
 - b. Kelompok
 - c. Individu dalam organisasi
 - d. Lingkungan
 - e. Benda-benda
2. Tujuan dilakukan perubahan untuk organisasi yaitu:
 - a. Agar organisasi semakin meningkatkan efektivitas organisasi
 - b. Untuk mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya
 - c. Mencari pelanggan sebanyak-banyaknya
 - d. Agar diakui oleh organisasi lain
 - e. Dipuji oleh semua anggota
3. Dibawah ini adalah model-model perubahan organisasi, manakah di antara di bawah ini yang benar?
 - a. Model Lewis
 - b. Model Robert Keitner dan Angelo Kinicki
 - c. Model Colcuitt, Lepine dan Wesson
 - d. Model Mc. Shane
 - e. Model Robbins dan Judge
4. Allah SWT. Mengajarkan kepada seluruh umat manusia untuk melakukan perubahan dalam hal sifat dan akhlakunya. Surat apakah yang menjelaskan tersebut yang sehubungan dengan perubahan organisasi?
 - a. Al-Lukman
 - b. Al-Baqarah
 - c. Al-Qalam
 - d. Al-Qamar
 - e. Al-Isra'
5. Dibawah ini adalah cara menanggulangi penolakan terhadap perubahan, kecuali?
 - a. Pendidikan dan komunikasi
 - b. Partisipasi dan keterlibatan
 - c. Membiarkannya saja
 - d. Kemudahan dan dukungan
 - e. Manipulasi dan bekerja sama
6. Tujuan dari teknik pengembangan organisasi yang sudah terkenal adalah:
 - a. Survey feedback
 - b. Observasi feedback
 - c. Replay feedback
 - d. Cross feedback
 - e. Line feedback

7. Halangan-halangan organisasi untuk berubah dibawah ini, kecuali:
 - a. Orientasi profesional dan fungsional suatu departemen, unit, atau kelompok.
 - b. Kelesuan struktural menciptakan halangan yang alamiah
 - c. Jika perubahan dianggap ancaman terhadap keseimbangan kekuasaan didalam suatu organisasi, perubahan tersebut akan ditolak
 - d. Kegagalan usaha sebelumnya menciptakan aura dan dongeng mengenai bahaya yang berkaitan dengan perubahan
 - e. Perubahan organisasi membawa dampak positif bagi organisasi dan individu
8. Komponen dalam Proses pengembangan organisasi dibawah ini yang benar adalah:
 - a. *Diagnosis*
 - b. *Planning*
 - c. *Organizing*
 - d. *Actuating*
 - e. *Controlling*
9. dibawah ini tujuan pengembangan organisasi, kecuali:
 - a. menciptakan keharmonisan hubungan kerja antara pemimpin dengan staff anggota organisasi
 - b. menciptakan kemampuan memecahkan persoalan organisasi secara lebih terbuka
 - c. menciptakan keterbukaan dalam berkomunikasi
 - d. merupakan semangat kerja para anggota organisasi dan kemampuan mengendalikan diri.
 - e. Merugikan semua pihak
10. Empat unsure yng mempengaruhi pengembangan organisasi dibawah ini, kecuali:
 - a. Manusia
 - b. Struktur
 - c. Teknologi
 - d. Tugas
 - e. kelompok

KUNCI JAWABAN

1. C
2. A
3. A
4. D
5. C
6. A
7. E
8. A
9. E
10. E

BAB XII

STRESS DAN HUBUNGANNYA DENGAN PEKERJAAN

A. PENDAHULUAN

Dalam kehidupan sehari-hari kita sering menjumpai orang yang mengalami stres. Stres tersebut tidak hanya dalam kehidupan sosial-ekonominya saja tetapi juga dalam bekerja. Pekerjaan yang terlalu sulit serta keadaan sekitar yang penat juga akan dapat menyebabkan stres dalam bekerja. Banyak orang yang tidak menyadari gejala timbulnya stres tersebut dalam kehidupannya padahal apabila kita mengetahui lebih awal mengenai gejala stres tersebut kita dapat mencegahnya. Pencegahan ini dapat dilakukan dengan maksud agar terjaminnya keamanan dan kenyamanan dalam bekerja. Apabila seseorang yang mengalami stres melakukan pekerjaan itu malah akan mengganggu kestabilan dalam bekerja.

Untuk menjaga kestabilan kerja tersebut psikologi seseorang juga harus stabil agar terjadi sinkronisasi yang harmonis antara faktor kejiwaan serta kondisi yang terjadi. Jadi kita harus benar-benar memperhatikan secara lebih baik lingkungan yang dapat mempengaruhi psikologi (kejiwaan) seseorang sehingga stres dapat dicegah. Namun tidak dapat dipungkiri lagi bahwa stres dalam bekerja pasti akan terjadi pada setiap karyawan/pekerja. Mereka mengalami stress karena pengaruh dari pekerjaan itu sendiri maupun lingkungan tempat kerja.

Ray dalam Pace dan Faules (2010: 342) kepustakaan mengenai stres yang berkaitan dengan pekerjaan secara ajeg menunjukkan bahwa stres menimbulkan pengaruh yang merusak dan berbahaya bagi kesehatan jasmani dan rohani pekerja. Seseorang yang mengalami stress dalam bekerja tidak akan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Disinilah muncul peran dari perusahaan untuk memperhatikan setiap kondisi stres yang dialami oleh pekerjanya.

B. PEMBAHASAN

1. Stress

a. Terminologi Stress

Richard dalam Manktelow (2007:14) Stres adalah suatu kondisi atau perasaan yang dialami ketika seseorang menganggap bahwa tuntutan - tuntutan melebihi sumber daya sosial dan personal yang mampu dikerahkan seseorang. Anda hanya merasa sedikit stress kalau anda memiliki waktu dan sumber daya untuk menangani sebuah situasi. Namun, jika anda menganggap diri anda tidak mampu menangani tuntutan- tuntutan yang dibebankan kepada anda, stress yang dirasakan besar. Stres merupakan pengalaman negatif, namun bisa dihindari. Tingkat stres tergantung pada persepsi terhadap situasi dan kemampuan untuk mengatasinya.

Morgan dkk dalam Umam (2012: 203) menyatakan *as an internal state which can be caused by physical demands on the body (disease conditions, exercise, extremes of temperature, and as potentially harmful, uncontrollable, or exceeding our resources for coping*". Sedangkan Hager dalam Umam (2012: 203) Stres sangat bersifat individual dan pada dasarnya bersifat merusak apabila tidak ada keseimbangan antara daya tahan mental individu dengan beban yang dirasakannya. Namun, berhadapan dan suatu stressor (sumber stress) tidak selalu mengakibatkan gangguan secara psikologis maupun fisiologis. Terganggu atau tidaknya individu bergantung pada persepsinya terhadap peristiwa yang dialaminya. Faktor kunci dari stress adalah persepsi seseorang dan penilaian terhadap situasi dan kemampuannya untuk mrnghadapi atau mengambil manfaat dari situasi yang dihadapi.

Wirawan (2009: 56) Stress merupakan reaksi terhadap stressor, yaitu situasi yang umumnya tidak menyenangkan. Situasi yang dapat menjadi stressor banyak jenisnya, seperti kesulitan keuangan dan kehidupan, perubahan dan penyesuaian diri, frustasi, menghadapi beban pekerjaan, gagal mencapai sesuatu, kerugian bisnis, dan tasan yang autokratis. John M. Ivancevich, dkk (2007: 295), Stres dapat berarti banyak. Dari perspektif orang biasa, stres dapat digambarkan sebagai perasaan tegang, gelisah, atau khawatir. Secara ilmiah, semua perasaan ini merupakan manifestasi dari pengalaman stres, suatu respons terprogram yang kompleks untuk mempersepsikan ancaman yang dapat menimbulkan hasil yang positif maupun negatif. Istilah *stres* sendiri telah didefenisikan secara harfiah dalam berbagai literatur. Akan tetapi, hampir semua defenisi ini dapat ditempatkan kedalam dua kategori, yaitu sebagai suatu stimulus atau suatu respons.

Defenisi stres sebagai stimulus mengganggu stres sebagai sejumlah karakteristik atau peristiwa yang mungkin menghasilkan konsekuensi yang tidak beraturan. Dalam hal ini, defenisi tersebut merupakan defenisi teknis dari stres. Dalam defenisi stres sebagai suatu respon, stres dilihat secara sebagian sebagai suatu respons terhadap sejumlah stimulus, yang disebut *stressor*. Sebuah *stressor* merupakan peristiwa atau situasi yang eksternal yang secara potensial mengancam atau berbahaya. Jadi, dalam defenisi respons, stres merupakan konsekuensi dari interaksi antara suatu stimulus lingkungan (suatu *stressor*) dan respons individual. Ini berarti, stres merupakan interaksi unik antara kondisi stimulus dalam lingkungan dan cara individu untuk merespons dengan cara tertentu.

Dalam konteks defenisi mengenai stres, penting untuk dipahami bahwa stres merupakan hasil yang diperoleh dalam menangani sesuatu yang memberikan tuntutan khusus kepada kita. Khusus disini berarti tidak biasa, secara fisik maupun psikologis mengancam atau serangkaian pengalaman yang berada diluar pengalaman kita yang biasa, misal: pergantian atasan, memulai pekerjaan yang baru, membuat kesalahan ditempat kerja, dll, semua ini merupakan tindakan, situasi atau peristiwa yang mungkin memberikan tuntutan khusus kepada anda. Dalam hal ini, mereka semua adalah *stressor potensial*. Dikatakan potensial karena tidak semua *stressor* akan selalu menempatkan tuntutan yang sama untuk semua orang. Sebagai contoh, mengadakan pertemuan penilaian kinerja dengan atasan mungkin tampak sangat menakutkan bagi Adi, namun tidak demikian dengan rekan kerjanya, Sinta. Pertemuan tersebut menimbulkan tuntutan khusus bagi Adi, tapi tidak bagi Sinta.

Bagi Adi, pertemuan tersebut merupakan *stressor* sedangkan bagi Sinta tidak. Agar suatu tindakan, situasi atau peristiwa dapat menghasilkan stres, hal tersebut harus dipersepsikan oleh individu sebagai sumber ancaman, tantangan atau bahaya. Jika tidak terdapat konsekuensi yang dipersepsikan tersebut, maka tidak terjadi potensi untuk terjadinya stres. Selye dalam Umam (2012: 2011) "*work stress is an individual's response to work related environmental stressors. Stress as the reaction of organism, which can be physiological, psychological, or behavioral reaction*". Stress kerja dapat diartikan sebagai sumber atau stressor kerja yang menyebabkan reaksi individu berupa reaksi fisiologis, psikologis dan perilaku. Seperti yang telah diungkapkan diatas, lingkungan pekerjaan berpotensi sebagai stressor kerja. Stressor kerja merupakan segala kondisi pekerjaan yang dipersepsikan karyawan sebagai suatu tuntutan dan dapat menimbulkan stres kerja.

b. Jenis-Jenis Stress

Quick dan Quick dalam Umam (2012: 205) mengategorikan jenis stress menjadi dua:

- a. *Eustress*, yaitu hasil dari respons terhadap stress yang bersifat sehat, positif, dan konstruktif (bersifat membangun). Hal tersebut termasuk kesejahteraan individu dan juga organisasi yang diasosiasikan dengan pertumbuhan, fleksibilitas, kemampuan adaptasi, dan tingkat *performance* yang tinggi.
- b. *Distress*, yaitu hasil dari respons terhadap stress yang bersifat tidak sehat, negatif, dan destruktif (bersifat merusak). Hal tersebut termasuk konsekuensi individu dan organisasi, seperti penyakit kardiovaskular dan tingkat ketidakhadiran (*absenteeism*) yang tinggi, yang diasosiasikan dengan keadaan sakit, penurunan, dan kematian.

c. Respons Stress

Rosch dalam Pace dan Faules (2010: 345) Respons terhadap stres pada manusia sangat terpersonalisasikan dan bervariasi bagi setiap orang bahkan pada seorang individu pada saat-saat yang berbeda. Jelas apa yang dianggap stress oleh seseorang mungkin dianggap kesenangan oleh orang lainnya atau tidak membangkitkan respons sama sekali. Hal itu bukanlah sifat rangsangan, melainkan persepsi kita atasnya dan teknik-teknik apa yang telah dikembangkan untuk mengatasi hal itu tampaknya merupakan hal terpenting. Apakah suatu peristiwa menimbulkan respons stress bergantung pada bagaimana peristiwa tersebut diinterpretasikan.

Dalam menginterpretasikan suatu peristiwa berarti bahwa anda memberinya makna dan mampu menjelaskan apa makna peristiwa itu bagi anda, atau dengan kata lain, anda mampu menjelaskan pada diri anda sendiri sekurang-kurangnya apa jenis efek potensial yang mungkin ditimbulkan peristiwa tersebut terhadap sesuatu aspek agenda atau tujuan pribadi anda. Bila interpretasi anda menyarankan bahwa peristiwa itu akan menjadi ancaman bagi suatu tujuan atau butir agenda, maka hal itu berpotensi menimbulkan reaksi negative dan menyakitkan yang kita sebut stres.

Taylor dalam Umam (2012: 207) menyatakan stress dapat menghasilkan berbagai respons. Berbagai peneliti telah membuktikan bahwa respons-respons tersebut dapat berguna sebagai indikator terjadinya stres pada individu, dan mengukur tingkat stress yang dialami individu. Respons stres dapat terlihat dalam berbagai aspek, yaitu:

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

d. Stressor Kerja

Dalam Patricia Buhler (2007: 363), stressor kerja meliputi kategori sebagai berikut:

a. Tuntutan tugas

Tuntutan tugas berkisar pada pekerjaan itu sendiri yang meliputi perubahan dan ketidakpastian bagi para pekerja. Kalau orang tidak punya kendali atas apa yang dikerjakannya, mereka mengalami stres. Terlalu lalu banyak tuntutan, kesempatan kerja yang semakin sempit dimasa depan, dan diperkenalkannyateknologi baru bisa menimbulkan stres. Contoh-contoh tuntutan tugas bisa berupa keharusan akan pengambilan keputusan yang cepat dengan konsekuensi besar.

b. Tuntutan peran

Tuntutan peran meliputi konflik peran dan ketidakjelasan peran. Peran melibatkan pengharapan orang-orang terhadap orang yang bersangkutan. Para pekerja bisa mengalami peran yang saling berlawanan, yaitu: pengharapan- pengharapan yang saling bertentangan yang keduanya tidak bisa terpenuhi. Organisasi mungkin mengharapkan dari pekerja sesuatu yang tidak konsisten dengan nilai-nilai pekerja itu sendiri. Dilema etika seperti ini bisa menimbulkan stres. Suatu stressor dialami apabila orang tidak yakin dengan apa yang diharapkan (yang dikenal sebagai ketidakjelasan peran).

c. Tuntutan hubungan antarpribadi

Tuntutan hubungan antarpribadi mencerminkan stressor yang terkait dengan hubungan dalam organisasi. Tuntutan seperti ini mencakup cara berhubungan dengan orang yang kasar, dan gaya kepemimpinan yang bertentangan dan sulit. Tekanan

untuk menyesuaikan diri dengan norma-norma kelompok juga bisa menyebabkan stres.

d. Tuntutan fisik

Tuntutan fisik menimbulkan stres dan apabila ada kondisi yang tidak menyenangkan pada pekerjaan, misalnya kondisi yang tidak aman, atau suhu udara yang terlalu panas atau dingin, stres bisa timbul. Stressor fisik meliputi aktivitas yang melelahkan, misalnya kerja yang menuntut ketahanan fisik maupun kondisi kantor yang tidak memuaskan, diantaranya: desain yang buruk, pencahayaan yang buruk, suara bising.

e. Sumber-Sumber Stress

Dalam Endin Nasrudin (2010: 186), sumber-sumber yang menimbulkan stres disebut stressor, yang mungkin terdapat didalam diri atau diluar dirinya. Faktor-faktor yang menimbulkan stres dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

a. Faktor lingkungan kerja

Hal-hal yang terdapat dilingkungan kerja dapat menjadi sumber stres. Kondisi fisik dilingkungan kerja yang dapat menimbulkan stres, antara lain: penataan ruangan kerja, prosedur kerja, tingkat keleluasaan pribadi, sistem ventilasi dan sistem penerangan. Disamping hal-hal yang bersifat fisik, kondisi psikis dilingkungan kerja dapat menjadi sumber stres, antara lain: beban kerja yang berlebihan, desakan waktu, pengawasan yang kurang baik, iklim yang kurang menjamin keamanan, kurangnya umpan balik dari hasil kerja, kurang jelasnya pemberian wewenang, serta perselisihan antar pribadi dan kelompok.

b. Kondisi lingkungan pada umumnya

Lingkungan pada umumnya banyak mengandung sumber-sumber stres. Maksud lingkungan disini misalnya, lingkungan fisik (alam), lingkungan sosial/budaya, dan sebagainya. Kondisi lingkungan yang kurang memadai dapat menimbulkan stres, misalnya lingkungan perumahan yang kumuh, sarana yang kurang, banyaknya gangguan keamanan, perbedaan latar budaya yang berbeda dan sebagainya. Peristiwa-peristiwa yang menjadi sumber stres saling berkaitan satu dengan yang lainnya dan saling berpengaruh dengan berbagai aspek kehidupannya yang dapat menimbulkan stres.

c. Faktor diri pribadi

Setiap individu akan memberikan reaksi yang berbeda terhadap tantangan yang datang pada dirinya, bergantung pada kondisi karakteristik pribadinya. Dari sumber dan

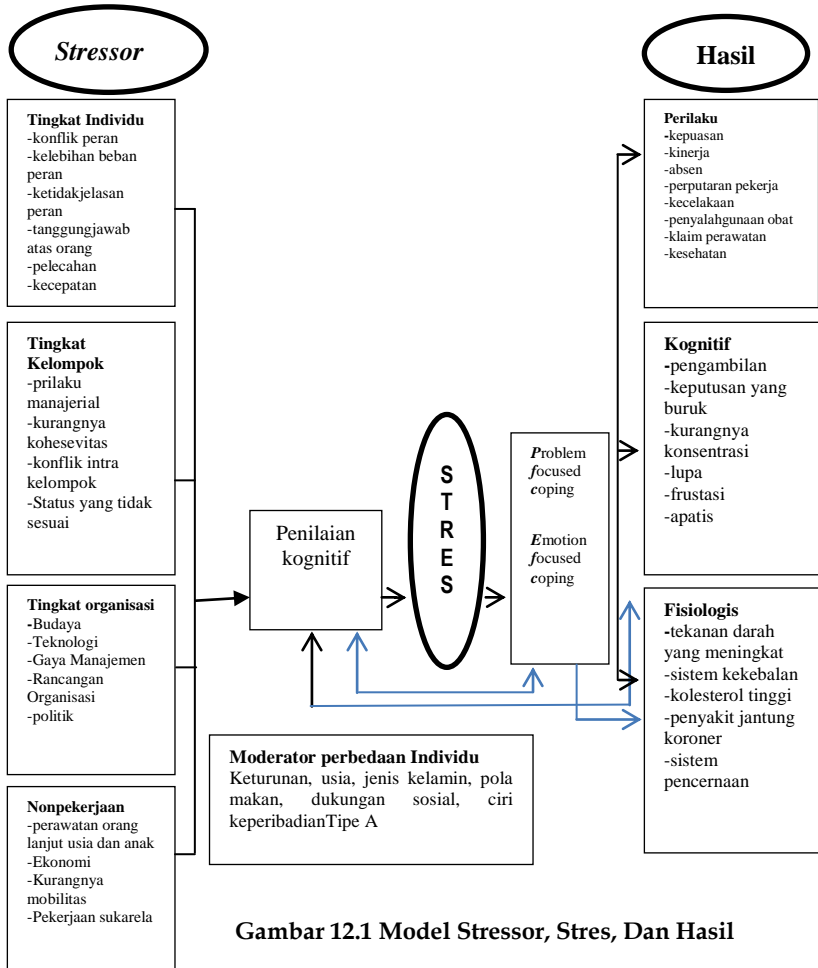
tantangan yang sama, bisa timbul stres dengan bentuk dan intensitas yang berbeda antara satu dan lainnya. Pada umumnya, mereka yang memiliki tingkat kemandirian yang tinggi relatif mampu menghadapi stres dengan baik. Pribadi yang mandiri, akan mampu mengenal apa yang harus dilakukannya dan mampu pula mengendalikan perilaku yang harus diwujudkan. Biasanya pribadi yang mandiri memiliki ciri 5K, yaitu: konsisten, komitmen, kendali, kompetensi, dan kreativitas. Pribadi yang mandiri cenderung lebih mampu mengendalikan stres dengan meminimalkan dampak negatifnya dan memaksimalkan dampak positifnya.

f. Model stress

Dalam John M. Ivancevich, dkk (2007: 296), Pekerjaan merupakan bagian utama dari kehidupan kita, dan aktivitas pekerjaan serta non pekerjaan saling bergantung. Model yang ditunjukkan digambar 9.1 dirancang untuk membantu mengilustrasikan hubungan antara *stressor* organisasi, stres, dan hasil. Berdasarkan definisinya, stres merupakan respons terhadap suatu tindakan, situasi, atau peristiwa yang menempatkan tuntutan khusus pada seseorang. *Stressor* ini dibagi kedalam empat kategori utama: individu, kelompok, organisasi dan hal-hal luar pekerjaan. Ketiga kategori *stressor* yang pertama berhubungan dengan pekerjaan. Pengalaman stres yang berhubungan dengan pekerjaan dan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan menciptakan hasil perilaku, kognitif, dan fisiologis. Model tersebut menyatakan bahwa hubungan antara stres dan hasil (individu dan organisasi) tidak selalu secara langsung, demikian juga dengan hubungan antara *stressor* dan stres. Hubungan ini mungkin diperangaruhi oleh moderator stres. Perbedaan individu seperti usia, mekanisme dukungan sosial, dan kepribadian diperkenalkan sebagai moderator potensial. *Moderator* adalah suatu atribut berharga yang mempengaruhi sifat suatu hubungan. Kita memusatkan perhatian kepada tiga moderator yang mewakili yaitu: kepribadian, perilaku Tipe A, dan dukungan sosial.

Model stres menyediakan manajer kerangka untuk berpikir mengenai stres ditempat kerja sebagai akibatnya, intervensi mungkin diperlukan dan dapat menjadi hal yang efektif dalam memperbaiki konsekuensi stres yang negatif. Pencegahan stres dan manajemen stres dapat diawali oleh individu atau organisasi. Tujuan dari pencegahan ialah untuk mengurangi frekuensi kemunculan dan dampak negatif stres. Manajemen stres berusaha untuk menghilangkan atau meminimalkan konsekuensi negatif

dari stres. Akan tetapi, pencegahan dan manajemen stres merupakan hal yang sulit untuk diilustrasikan.



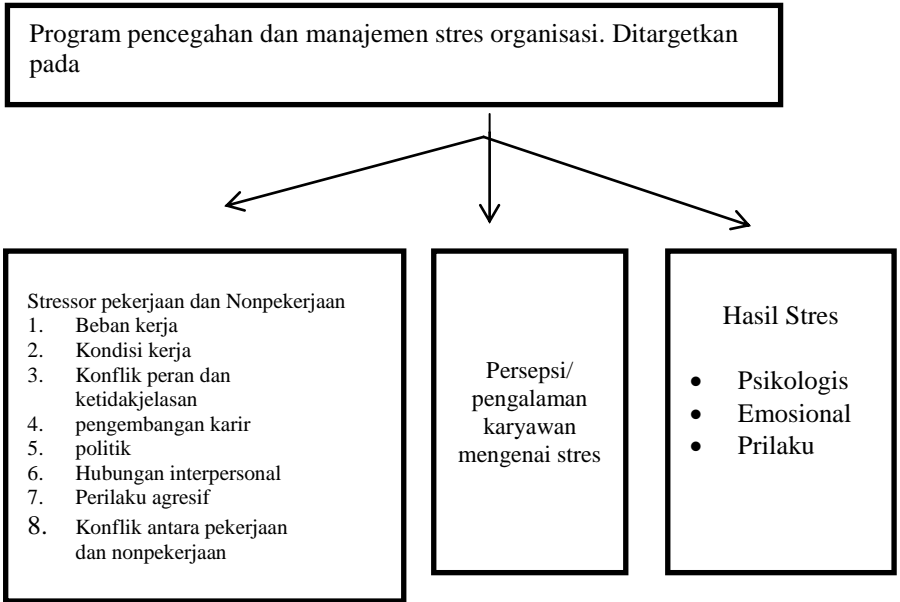
Gambar 12.1 Model Stressor, Stres, Dan Hasil

g. Pencegahan dan Manajemen stres

John M. Ivancevich, dkk (2007: 311), Seorang manajer yang pintar tidak pernah mengabaikan masalah pengurangan karyawan atau absen, penyalahgunaan obat terlarang ditempat kerja, penurunan dalam kinerja, karyawan yang kasar dan membangkang atau tanda lain bahwa tujuan organisasi tidak tercapai. Bahkan manajer yang efektif memandang kemunculan ini sebagai gejala dan menggunakannya untuk mengidentifikasi penyebab serta memperbaiki penyebab yang mendasar.

Akan tetapi, sebagian besar manajer mungkin akan mencari penyebab lama seperti pelatihan yang buruk, peralatan

yang rusak, atau instruksi yang kurang mengenai apa yang harus dilakukan. Oleh karena itu, langkah pertama dalam setiap usaha untuk menangani stres sehingga stres itu tetap berada dalam batasan yang dapat ditoleransi adalah menyadari keberadaan stres. Ketika hal tersebut telah dicapai, berbagai pendekatan dan program untuk mencegah dan mengelola stres organisasi sudah tersedia.



Gambar 12.4 Target program Manajemen stres Organisasi

Dari gambar 12.4 diatas menyajikan bagaimana program manajemen stres organisasi dapat ditargetkan. Program dirancang untuk (1) mengidentifikasi dan memodifikasi stressor kerja, (2) mendidik karyawan dalam memodifikasi dan memahami stresserta dampaknya, dan (3) menyediakan dukungan bagi karyawan untuk menghadapi dampak negatif dari stres. Dilingkungan kerja yang berubah dengan cepat, tipe penentuan target ini sulit dicapai. Akan tetapi tenaga kerja yang terlatih, berpendidikan, dan berpengetahuan dapat membuat modifikasi dengan bantuan manajemen mengenai bagaimana pekerjaan dilakukan. Beberapa program perbaikan yang ditargetkan mencakup:

- a. Program pelatihan untuk mengelola dan mengatasi stress.
- b. Merancang ulang pekerjaan untuk meminimalkan stressor.
- c. Mengubah gaya manajemen sehingga memasukkan lebih banyak dukungan dan bimbingan untuk membantu pekerja mencapai tujuan mereka.

- d. Jam kerja yang lebih fleksibel dan perhatian yang diberikan kepada keseimbangan kehidupan kerja/keluarga dan kebutuhan seperti perawatan anak dan orang tua lanjut usia.
- e. Komunikasi dan praktik team-bilding yang lebih baik.
- f. Umpan balik yang lebih baik atas kinerja pekerja dan ekspektasi manajemen.

Hal tersebut dan usaha lain ditargetkan untuk mencegah atau mengelola stres. Potensi keberhasilan dari setiap program pencegahan stres adalah baik jika terdapat komitmen nyata untuk memahami bagaimana stressor, stres, dan hasil saling berhubungan. Terdapat perbedaan yang sangat penting antara mencegah stres atau menghilangkan stressor yang mungkin menimbulkan respons stres. Manajemen stres berisi prosedur yang membantu orang mengatasi stres secara efektif atau mengurangi stres yang dialami.

Linda Carman Copel dalam Pieter (2010: 145) mengatakan bahwa salah satu teknik penatalaksanaan stress yang umum dapat dilakukan dengan cara:

- a. Menarik napas dalam- dalam.
- b. Menghitung mundur dari sepuluh ke satu.
- c. Menarik napas lagi dalam, katakana hitungan nomor 1-10 pelan- pelan hembusan napas dan ulangi menghitung mundur.
- d. Bernapas dengan menggunakan kuping hidung secara bergantian.
- e. Relaksasi progresif.
- f. *Biofeedback* (meningkatkan pengendalian kesadaran fungsi tubuh yang tak disadari, seperti tekanan darah).
- g. Lakukan sentuhan terapeutik.
- h. *Roffing* (menyejajarkan kembali struktur tubuh dengan memijat jaringan ikat untuk meningkatkan relaksasi).
- i. Bionergetik (menurunkan ketegangan otot dengan cara pelepasan emosi).
- j. Latihan otogenik (mengatur sistem saraf otonom secara mandiri).
- k. Visualisasi atau membayangkan.
- l. Meditasi, hipnotis diri.
- m. Berhenti berpikir sejenak.
- n. Menolak hal- hal negatif atau bicara sendiri yang tidak rasional.

h. Dampak stress Kerja

Umam (2012: 214) Pada umumnya stress kerja lebih banyak merugikan diri karyawan maupun perusahaan. Pada diri karyawan, konsekuensi tersebut dapat berupa menurunnya gairah kerja, kecemasan yang tinggi, frustrasi, dan sebagainya. Konsekuensi pada karyawan ini tidak hanya berhubungan dengan aktivitas kerja, tetapi dapat meluas pada aktivitas lain di luar pekerjaan. Misalnya, tidak dapat tidur dengan tenang, selera makan berkurang, kurang mampu berkonsentrasi, dan sebagainya. Arnold dalam Umam (2012: 214) menyebutkan bahwa ada empat konsekuensi yang dapat terjadi akibat stress kerja yang dialami oleh individu, yaitu terganggunya kesehatan fisik, kesehatan psikologis, performance, serta memengaruhi individu dalam pengambilan keputusan. Penelitian yang dilakukan oleh Halim dalam Umam (2012: 214) di Jakarta dengan menggunakan 76 sampel manajer dan mandor di perusahaan swasta menunjukkan bahwa efek stress yang mereka rasakan ada dua, yaitu:

- a. Efek pada fisiologis mereka, seperti jantung berdegup kencang, denyut jantung meningkat, bibir kering, berkereringat, dan mual.
- b. Efek pada psikologis mereka, seperti merasa tegang, cemas, tidak bisa berkonsentrasi, bolak-balik ke toilet, ingin meninggalkan situasi stress.

Mahari (2005: 185-189) maka untuk mengatasi stress dapat dilakukan hal-hal berikut:

- a. Bersantai.
- b. Ambillah waktu untuk melakukan apa yang anda senangi.
- c. Tidur.
- d. Makanlah dengan teratur.
- e. Berolahragalah.
- f. Bercakap-cakap dengan sahabat.
- g. Mintalah bantuan dari seorang professional bila anda membutuhkannya.
- h. Kompromi.
- i. Tulislah apa yang terlintas dibenak anda.
- j. Menolong orang lain.
- k. Milikilah suatu hobi.
- l. Batasilah sesuai kemampuan anda.
- m. Rencanakanlah waktu anda.
- n. Jangan hadapi stress dengan cara yang tidak sehat.
- o. Bernapas dalam-dalam

i. Penyebab Stres

Dalam Sopiah (2008: 87), Stressor adalah penyebab stres, terdapat banyak stressor dalam organisasi dan aktivitas hidup lainnya. Stressor yang berhubungan dengan pekerjaan terbagi menjadi empat tipe utama, yaitu:

a. Lingkungan Fisik

Beberapa stressor ditemukan dalam lingkungan lingkungan fisik pekerjaan, seperti terlalu bising, kurang baiknya penerangan ataupun resiko keamanan. Stressor yang bersifat fisik juga kelihatan pada setting kantor, termasuk rancangan ruang kantor yang buruk, ketiadaan privasi, lampu penerangan yang efektif dan kualitas udara yang buruk.

b. Stres karena peran /Tugas

Stressor karena peran-tugas termasuk kondisi dimana para pegawai mengalami kesulitan dalam memahami apa yang menjadi tugasnya, peran yang dia mainkan dirasa terlalu berat atau memainkan berbagai peran pada tempat mereka bekerja. Stressor ini memiliki empat penyebab utama yaitu:

1) Konflik peran

Konflik ini terjadi ketika orang-orang bersaing menghadapi berbagai tuntutan. Terdapat beberapa tipe konflik peran dalam setting organisasional, antara lain: (1) *inter-role conflict* terjadi ketika seorang pegawai memiliki dua peran yang masing-masing berlawanan. (2) *intra-role conflict* terjadi ketika individu menerima pesan berlawanan dari orang yang berbeda. (3) sedangkan *person-role conflict* terjadi ketika kewajiban-kewajiban pekerjaan dan nilai-nilai organisasional tidak cocok dengan nilai-nilai pribadi.

2) Peran mendua

Peran mendua muncul dan dirasakan ketika para pegawai merasa bimbang tentang tugas-tugas mereka, harapan kinerja, tingkat kewenangan dan kondisi kerja yang lain. Hal ini cenderung terjadi ketika mengambil tugas pekerjaan yang asing karena bimbang dengan harapan sosial dan tugas-tugasnya.

3) Beban kerja

Beban kerja merupakan stressor hubungan peran atau tugas lain yang terjadi karena para pegawai merasa beban kerjanya terlalu banyak. Hal ini dapat disebabkan karena perusahaan mengurangi tenaga kerjanya dan melakukan restrukturisasi pekerjaan, meninggalkan sisa pegawai dengan lebih banyak tugas dan sedikit waktu serta sumber daya untuk menyelesaikannya.

4) Karakteristik tugas

Sebagian besar tugas penuh stres ketika mereka membuat keputusan pemecahan masalah, monitoring, perlengkapan atau saling bertukar informasi. Kurangnya pengendalian, terlalu banyak aktivitas pekerjaan dan lingkungan kerja juga masuk dalam kategori ini. Misalnya departemen atau divisi-divisi dalam lingkup marketing merupakan bidang pekerjaan yang penuh dengan stres, karena setiap hari, minggu, bahkan diakhir bulan karyawan dituntut oleh target-target penjualan yang terus bertambah dari waktu ke waktu.

5) Penyebab stres antarpribadi

Stressor ini akan semakin bertambah ketika karyawan dibagi dalam divisi-devisi dalam suatu departemen yang dikompetisikan untuk memenangkan target sebagai devisi terbaik *reward* yang menggiurkan. Perbedaan karakter, kepribadian, latar belakang, persepsi, dan lain-lainnya memungkinkan munculnya stres.

6) Organisasi

Banyak sekali ragam penyebab stres yang bersumber dari organisasi. Pengurangan jumlah pegawai merupakan salah satu penyebab stres yang tidak hanya untuk mereka yang kehilangan pekerjaan, namun juga untuk mereka yang masih tinggal. Secara khusus mereka yang masih tinggal mengawali peningkatan beban kerja, peningkatan rasa tidak aman dan tidak nyaman dalam bekerja serta kehilangan rekan kerja.

Dalam Wibowo (2011: 54), adapun sebab-sebab stres ditempat kerja, yaitu:

1) Perubahan organisasi

Banyak perusahaan telah meluncurkan jasa atau produk baru, sambil mengurangi produk atau jasa lama. Perubahan semacam ini sangat penting untuk ketahanan perusahaan, tetapi pekerja mungkin bekerja lebih keras dari pada sebelumnya dan menghadapi masa depan yang tidak pasti. Karena terjadinya kompetisi global dan berkembangnya teknologi informasi, perusahaan harus merenspons perlunya melakukan pengurangan biaya dan meningkatkan produktivitas. Kompetisi yang berkembang dan tekanan pada perusahaan untuk menjadi lebih produktif, memaksa perusahaan mencari strategi baru yang dapat menempatkan pekerja dibawah tekanan stres. Perusahaan memperbaiki cara operasi baru, bagaimana proses produksi bekerja.

Perubahan yang terjadi secara radikal tersebut, mengubah budaya kerja dibanyak perusahaan. Namun, pada akhirnya semua perubahan yang terjadi ditempat pekerjaan, baik bersifat teknis, strategis, operasional, maupun kultural, suatu saat sampai pada suatu titik dimana pekerja tidak dapat lagi mampu menerimanya.

2) Mengubah kebiasaan

Perubahan dapat kurang menimbulkan stres apabila diantisipasi lebih dahulu. Kemampuan mengantisipasi perubahan tergantung pada kemampuan mengenal pergeseran permintaan dan penawaran dipasar tenaga kerja. Perkembangan teknologi komunikasi dan komputer mendorong banyak pembangunan lainnya. Dengan mengikuti perkembangan teknologi dapat memaksimalkan prospek pekerjaan dan meminumkan stres.

3) Menganalisis pekerjaan

Beberapa pekerjaan lebih menimbulkan stres dari pada pekerjaan lainnya. Pekerjaan pada tingkatan yang berbeda mempunyai faktor stresnya tersendiri. Tingkat stres menjadi pertimbangan penting dalam menetapkan apakah suatu pekerjaan cocok atau tidak. Manajer memerlukan sejumlah *people skills*, dan perasaan kurang memilikinya dapat menimbulkan stres. *Peple skills*, antara lain berupa kemampuan mendelegasi pekerjaa, ketidakmampuan untuk mengatakan *tidak*, perasaan ambiguitas tentang peran, dan terlalu banyak tanggung jawab yang harus dipikul. Terlalu banyak permintaan yang harus dipenuhi dan besarnya tanggung jawab yang diletakkan pada seseorang dapat mengakibatkan tingkat stres yang tinggi. Stres sangat sulit dihindari oleh manajer. Pada akhirnya banyak manajer yang memandang stres sebagai kehidupan kerja yang normal. Akan tetapi, tanpa waktu yang banyak untuk relaksasi, stres dapat menimbulkan sakit bahkan mati. Luthans dalam Umam (2012: 211 - 212) menyebutkan bahwa penyebab stress (stressor) terdiri atas empat hal utama, yaitu:

- a) *Extra organizational stressor*, yang terdiri atas perubahan sosial/ teknologi, keluarga, relokasi, kedaan ekonomi dan keuangan, ras dan kelas, serta keadaan kominitas/tempat tinggal.
- b) *Organizational stressor*, yang terdiri atas kebijakan organisasi, struktur organisasi, keadaan fisik dalam organisasi, dan proses yang terjadi dalam organisasi.

- c) *Group stressor*, yang terdiri atas kurangnya kebersamaan dalam group, kurangnya dukungan sosial, serta adanya konflik intraindividu, interpersonal, dan intergroup.
- d) *Individual stressor*, yang terdiri atas terjadinya konflik dan ketidakjelasan peran, serta disposisi individu, seperti pola kepribadian tipe A, kontrol personal, *learned helplessness*, *selfefficacy*, dan daya tahan psikologis.

j. Akibat dari stres

Dalam Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2008: 375), Stres menampakkan diri dengan berbagai cara. Misalnya, seorang individu yang sedang stres berat akan mengalami kehilangan selera makan, jadi mudah jengkel, dan sebagainya. Akibat dari stres dapat dikelompokkan menjadi 3 kategori umum, yaitu:

a. Gejala fisiologis

Pengaruh awal stres biasanya berupa gejala-gejala fisiologis. Ini terutama oleh kenyataan bahwa topik stres pertama kali diteliti oleh ahli ilmu kesehatan dan medis. Riset ini membawa pada kesimpulan bahwa stres dapat menciptakan perubahan dalam meningkatkan detak jantung dan tarikan nafas, menaikkan tekanan darah, menimbulkan sakit kepala dan memicu serangan jantung. Yang lebih mutakhir, beberapa bukti menunjukkan bahwa stres mungkin memiliki efek fisiologis yang membahayakan. Sebagai contoh, salah satu studi yang dilakukan baru-baru ini menghubungkan tuntutan kerja yang menimbulkan stres dengan meningkatnya kerentanan terhadap penyakit saluran pernapasan atas dan dan fungsi sistem kekebalan tubuh yang tidak berjalan baik, terutama bagi individu-individu yang memiliki tingkat keyakinan diri rendah.

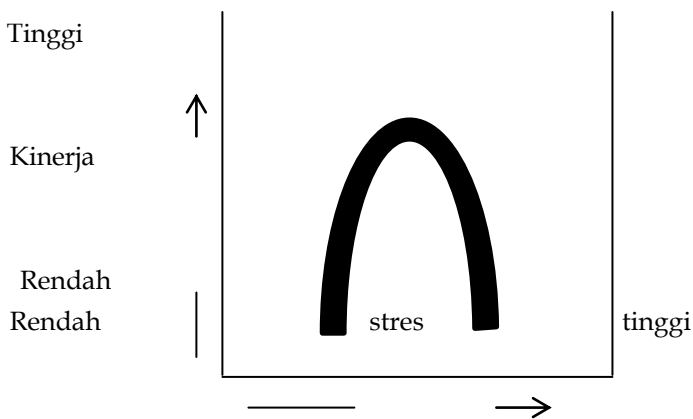
b. Gejala psikologis

Stres dapat menyebabkan ketidakpuasan. Stres yang berkaitan dengan pekerjaan dapat menyebabkan ketidakpuasan terkait dengan pekerjaan. Ketidakpuasan kerja. Bukti menunjukkan bahwa ketika orang ditempatkan dalam hal tugas, wewenang, dan tanggung jawab pemegang jabatan, stres maupun ketidakpuasan akan meningkat. Serupa dengannya, semakin kecil kendali yang orang pegang atas laju pekerjaan mereka, semakin tinggi tingkat stres dan ketidakpuasannya. Bukti yang ada menunjukkan bahwa pekerjaan yang memiliki tingkat keragaman, arti penting, otonomi, umpan balik, dan identitas yang rendah kepada pelakunya dapat memicu stres dan

mengurangi kepuasan dan keterlibatan orang itu dalam pekerjaannya.

c. Gejala perilaku

Gejala-gejala stres yang berkaitan dengan perilaku meliputi perubahan dalam tingkat produktivitas, kemangkiran, dan perputaran karyawan, selain itu juga perubahan dalam kebiasaan makan, bicara yang gagap dan sebagainya. Ada banyak riset yang menyelidiki hubungan stres-kinerja. Pola yang paling banyak dipelajari dalam literatur stres-kinerja adalah hubungan U-terbalik sebagaimana ditunjukkan pada gambar berikut:



Gambar 12. 5 Hubungan Stres-Kinerja

Logika yang mendasari U-terbalik adalah bahwa tingkat stres rendah sampai menengah merangsang tubuh dan meningkatkan kemampuannya untuk bereaksi. Individu-individu yang demikian sering melakukan tugas-tugas secara baik, tekun, atau cepat. Namun, terlalu banyak stres membebani seseorang dengan tuntutan yang tak dapat dipenuhinya, sehingga menghasilkan kinerja lebih rendah. Pola U-terbalik ini juga menggambarkan reaksi terhadap stres dari waktu ke waktu dan terhadap perubahan dalam intensitas stres. Artinya, bahkan tingkat stres menengah dalam jangka panjang dapat memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karena intensitas stres yang terus berlanjut melemahkan individu tersebut dan menggerogoti sumber-sumber daya energinya.

k. Faktor yang mempengaruhi stress kerja

Badeni (2013: 66 – 68) Faktor yang memengaruhi stress dapat berasal beberapa stressor dan dapat berasal dari satu

stressor. Stressor yang dialami seorang dapat berbeda antara satu orang dengan orang lain. Meskipun mereka menghadapi stressor yang sama. Sejumlah faktor mempengaruhi perbedaan tingkat stress antara orang yang satu dengan orang yang lain ketika menghadapi stressor yang sama adalah perbedaan individual dalam hal:

a. Persepsi

Persepsi merupakan suatu proses yang ditempuh individu untuk mengorganisasi dan menafsirkan kesan- kesan indera mereka untuk memberi makna terhadap lingkungannya. Ini berarti bahwa pemaknaan terhadap kesan- kesan indera atas lingkungannya bersifat individual. Individu yang memersepsikan kesan indera atas lingkungannya secara positif ia akan cenderung kurang stress dibandingkan dengan mereka yang memersepsikan secara negative terhadap lingkungannya.

b. Pengalaman dalam menghadapi peristiwa yang menyebabkan stress

Seseorang yang telah berpengalaman dalam menghadapi sebuah peristiwa, akan mengakibatkan ia memahami apa yang akan dilakukan untuk menghadapi situasi yang mengakibatkan stress sehingga seseorang yang berpengalaman menghadapi situasi yang penuh tekanan mungkin tidak mengalami stress yang berbeda dengan orang yang belum mempunyai pengalaman. Misalnya, seseorang yang sudah biasa menjadi pembicara dalam sebuah seminar, biasa berpidato, dan biasa bekerja keras, ketika diminta untuk berbicara dalam seminar, ketika tiba- tiba diminta berpidato, atau mengerjakan pekerjaan berat, tingkat stress yang dialami tidak tinggi.

c. Kemampuan memprediksi peristiwa penyebab stress

Situasi yang akan kita hadapi pada masa mendatang dapat menimbulkan stress. Misalnya, seseorang akan member ceramah dalam sebuah pertemuan penting. Ini semua akan menimbulkan stress karena adanya tuntutan yang menimbulkan ketidakpastian dalam melakukannya. Apabila ia mampu memprediksi apa yang terjadi besok, ia akan mampumengurangi stress, karena ia dapat mempersiapkan diri untuk menjadi lebih sebelum aktivitas itu dillakukan. Sebaliknya, kalau ia tidak memiliki gambaran situasi seperti apa yang akan dilakukan besok, kemungkinan stress akan tinggi.

d. Jenis kepribadian

Para ahli mengemukakan bahwa beberapa jenis kepribadian tertentu cenderung mengalami Stress yang lebih tinggi bila menghadapi situasi yang menyebabkan stress. Orang yang memiliki kepribadian internal *locus of control* diprediksi lebih rendah tingkat stresnya ketika menghadapi situasi yang penuh stress dibandingkan orang yang memiliki kepribadian eksternal *locus of control*. Ini didasarkan pada pemikiran bahwa mereka dengan tempat pengendalian diri dalam yakin bahwa mereka dapat mengendalikan situasi, sedangkan mereka dengan tempat pengendalian diri luar yakin bahwa mereka tidak dapat mengendalikan situasi.

e. Dukungan Sosial

Bukti menunjukkan bahwa dukungan sosial, yaitu hubungan kolegal atau atasan, dapat mengurangi stress. Seseorang yang bekerja dalam suatu lembaga memiliki dukungan para kolegalnya dan merasa nyaman bekerja, ia sangat kurang tingkat stresnya.

f. Permusuhan

Ada seseorang yang mudah terjadi mengalami kemarahan dan permusuhan yang tinggi. Orang-orang jenis ini secara kronis mencurigai dan tidak mempercayai orang lain. Kondisi kepribadian yang demikian ini sangat mudah terkena stress.

1. Menghadapi Stres Ditempat Kerja

Dalam John M. Ivancevich, dkk (2007: 303), terdapat dua jenis cara untuk menghadapi stres:

- a. *Problem focused coping*, merujuk pada tindakan yang diambil untuk berhadapan langsung dengan sumber stres. Sebagai contoh: pekerja yang memiliki seorang manajer yang kasar mungkin menghadapinya dengan cara absen dari tempat kerja. Absen ini akan memungkinkan pekerja tersebut menyingkir selama beberapa waktu dari manajer yang kasar tersebut. Beberapa strategi yang populer dalam *problem focused coping* mencakup manajemen waktu, bekerja dengan seorang mentor, dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi.
- b. *Emotion focused coping*, hal ini merujuk pada langkah-langkah yang diambil seseorang untuk berhadapan dengan perasaan dan emosi yang menekan. Sebagai contoh: karyawan yang sering berpergian sebagai bagian dari pekerjaannya mungkin dapat memperingan perasaan dan emosinya yang tertekan dengan olahraga secara teratur atau dengan membaca buku fiksi ringan atau sebagainya. Jika aktivitas untuk menghadapi

stres ini berhasil, perasaan dan emosi dari karyawan tersebut terkendalikan. Beberapa strategi populer dalam *Emotion focused coping* meliputi meditasi, olahraga, dan mengambil cuti pribadi.

m. Mengelola Stres

Dalam Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2008: 377), Dari sudut pandang organisasi, manajemen mungkin tidak peduli ketika karyawan mengalami tingkat stres rendah hingga menengah. Alasannya, sebagaimana kita singgung sebelumnya, adalah bahwa kedua tingkat stres ini mungkin bermanfaat dan membuahkan kinerja karyawan yang lebih tinggi. Akan tetapi, tingkat stres yang tinggi, atau meski rendah tetapi berlangsung terus-menerus dalam periode yang lama, dapat menurunkan kinerja karyawan dan dengan demikian, membutuhkan tindakan dari pihak manajemen.

Meskipun sedikit stres bisa bermanfaat bagi kinerja seorang karyawan, jangan berharap karyawan memandangnya demikian. Dari sudut pandang individual, tingkat stres yang rendahpun bisa jadi dipandang tidak enak, karena itu, tidak mustahil bagi karyawan dan manajemen untuk memiliki pendapat yang berbeda mengenai tingkatan stres kerja yang mana yang dapat diterima. Adapun pendekatan dalam mengelola stres ada dua, yaitu:

a. Pendekatan individual

Seorang karyawan memiliki tanggung jawab pribadi untuk mengurangi tingkat stres. Strategi individual yang telah terbukti efektif meliputi penerapan teknik manajemen waktu, penambahan waktu olahraga, pelatihan relaksasi, dan perluasan jaringan dukungan sosial. Memiliki teman, keluarga, atau rekan kerja untuk diajak bicara penting sebagai suatu aluran ketika tingkat stres menjadi terlalu tinggi. Karena itu memperluas jaringan dukungan sosial dapat menjadi sarana untuk mengurangi ketegangan. Jaringan ini menghubungkan anda dengan seseorang yang mau mendengar masalah anda dan untuk memberikan perspektif yang lebih objektif terhadap situasi yang dihadapi.

b. Pendekatan organisasional.

Beberapa faktor yang menyebabkan stres terutama tuntutan tugas dan tuntutan peran dikendalikan oleh manajemen. Strategi yang bisa manajemen pertimbangkan meliputi seleksi personel dan penempatan kerja yang lebih baik, pelatihan, penetapan tujuan yang realistis, peningkatan keterlibatan karyawan, perbaikan dalam komunikasi organisasi, penawaran cuti panjang kepada karyawan, dan sebagainya. Pekerjaan-

pekerjaan tertentu memang lebih cenderung memicu stres dari pada pekerjaan lain, akan tetapi, setiap individu memiliki cara tersendiri dan persepsi yang berbeda dalam menanggapi pemicu stres. Berdasarkan berbagai penelitian, dapat disimpulkan bahwa orang akan berkinerja lebih baik ketika memiliki tujuan yang spesifik serta menantang dan menerima umpan balik mengenai seberapa baik kemajuan mereka dalam mencapainya. Pemanfaatan tujuan dapat dicapai memperjelas ekspektasi kinerja. Selain itu, umpan balik tujuan mengurangi ketidakpastian tentang kinerja pekerjaan yang sebenarnya. Hasilnya adalah turunnya rasa frustrasi, ambiguitas peran, dan stres yang dialami karyawan.

Kemudian seorang manajer harus mendesain ulang pekerjaan untuk memberi karyawan tanggung jawab yang lebih besar, pekerjaan yang lebih bermakna, otonomi yang lebih banyak, dan umpan balik yang meningkat dapat mengurangi stres karena faktor-faktor ini memberi karyawan kendali lebih besar atas kegiatan kerja dan memperkecil ketergantungan mereka kepada orang lain. Wijono (2010: 166-168, Ada beberapa cara yang digunakan untuk mengelola stress dalam organisasi, yaitu:

1) Meningkatkan komunikasi

Salah satu cara yang efektif untuk mengurangi ketidakjelasan peran dan konflik peran adalah meningkatkan komunikasi yang efektif diantara manajer dan karyawan, sehingga akan tampak garis-garis tugas dan tanggung jawab yang jelas di antara keduanya. Situasi semacam ini dapat mengurangi timbulnya stress kerja dalam organisasi.

2) Sistem Penilaian dan Ganjaran yang efektif

Sistem penilaian prestasi dan ganjaran yang efektif perlu diberikan oleh manajer kepada karyawan mereka. Situasi semacam ini dapat mengurangi ketidakjelasan peran dan konflik peran. Ketika ganjaran diberikan kepada karyawan, karyawan telah menyadari bahwa ganjaran tersebut berhubungan dengan prestasi kerjanya. Ia menyadari juga bahwa ia bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan kepadanya (mengurangi konflik peran), ia berada dalam sesuatu keadaan (mengurangi ketidakjelasan tugas). Situasi ini terjadi bila hubungan diantara atasan dan bawahan berada dalam suasana kerja dan sistem penilaian prestasi kerja efektif.

3) Meningkatkan Partisipasi

Untuk dapat mengurangi ketidakjelasan peran dan konflik peran, pengelola perlu meningkatkan partisipasi terhadap proses pengambilan keputusan, sehingga setiap karyawan yang ada dalam organisasi mempunyai tanggung jawab bagi peningkatan prestasi kerja karyawan. Dengan demikian, kesempatan partisipasi yang diberikan oleh manajer kepada karyawan- karyawannya dalam menyumbangkan pemikiran atau gagasan- gagasannya, memungkinkan karyawan dapat meningkatkan prestasi dan kepuasan kerjanya dan mengurangi stress kerjanya.

4) Memperkaya Tugas

Setiap manajer perlu memberikan dan memperkaya tugas kepada karyawan agar mereka dapat lebih bertanggung jawab, lebih mempunyai makna tugas yang diberikan, dan lebih baik dalam melaksanakan pengendalian serta umpan balik terhadap produktivitas kerja karyawan, baik secara kuantitas maupun kualitas. Situasi semacam ini dapat meningkatkan motivasi kerja dan memenuhi kebutuhan karyawan sehingga dapat mengurangi stress yang ada dalam diri mereka.

5) Mengembangkan Keterampilan, Kepribadian, dan Pekerjaan

Mengembangkan keterampilan, kepribadian, dan pekerjaan merupakan salah satu cara untuk mengelola stress kerja dalam organisasi. Pengembangan keterampilan dapat diperoleh melalui latihan- latihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dan organisasi atau pengembangan kepribadian yang dapat mendukung usaha pengembangan pekerjaan baik secara kuantitas maupun kualitas.

n. Cara menghilangkan stress ditempat kerja

Dalam Sopiah (2008: 92), cara menghilangkan sumber stress ditempat kerja antara lain:

a. *Remove the stressors*

Ada banyak cara untuk menghilangkan sumber stress ditempat kerja. Salah satu solusi terbaik adalah dengan memberdayakan para pegawai sehingga mereka memiliki kontrol yang lebih atas pekerjaan dan lingkungan pekerjaan mereka. Sumber stress yang berhubungan dengan tugas dapat diminimumkan lebih efektif melalui seleksi dan penempatan pegawai sehingga persyaratan pekerjaan sesuai dengan kemampuan mereka. Slogan *The right man on the right place at the right time* cocok untuk diterapkan pada saat seleksi dan penempatan pegawai.

b. *With Drawing from the stressor*

Para pegawai biasanya mengalami stres ketika tinggal dan bekerja dalam kultur yang berbeda. Maka dari itu para pegawai harus bisa menyesuaikan cara berpikir, bersikapnya dan dipersepsikan atau direspon oleh lingkungannya dan diperlukan juga pada diri para karyawan waktu dan keinginan yang kuat dalam beradaptasi dengan lingkungan baru.

c. *Chaging stress perceptions*

Tingkat stres yang dialami pegawai dalam situasi yang sama mungkin dapat berbeda antara satu individu dengan yang lain. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan persepsi. Oleh karena itu, sebenarnya stres dapat diminimumkan melalui perubahan persepsi atas situasi yang ada. Kita dapat memperkuat self-efficacy dan self-esteem kita sehingga dapat menerima pekerjaan sebagai tantangan dan bukan ancaman.

d. *Controlling the consequences of stress*

Kadang-kadang para pegawai tidak dapat mengendalikan stres yang dialaminya. Mereka sering kali membutuhkan bantuan untuk mengatasi stres dengan perilaku disfungsi, seperti: mengkomsumsi alkohol dan obat-obatan terlarang. Program gaya hidup sehat akan membantu pegawai belajar bagaimana gaya hidup yang sehat. Menendalikan stress dengan baik tentu sangat bermanfaat, walau tidak semua orang mampu melakukannya. Kebanyakan orang memerlukan orang lain untuk membantunya agar dapat mengatasinya dengan baik.

e. *Receiving social support*

Dukungan lingkungan sekitar dapat mengurangi stres yang dialami seseorang. Dalam suatu organisasi, ada tiga hal yang bisa dilakukan untuk memberikan dukungan kepada pegawai yang mengalami stres, yaitu: memperbaiki persepsi mereka bahwa mereka bernilai dan berguna, menyediakan informasi untuk membantunya memahami masalah yang sesungguhnya yang memungkinkan untuk menghilangkan sumber stres, dukungan emosional dari yang lain dapat secara langsung membantu mengurangi stres.

o. Bertahan dari pekerjaan yang membuat stres

Manktelow (2007: 54 - 55) beberapa pekerjaan memang pada dasarnya sulit, tidak menyenangkan, dan membuat stres. Ini mungkin disebabkan oleh karakteristik atau lingkungan kerja itu sendiri, atau karena adanya konflik inheren dengan sikap dan ambisi pribadi. Adapun cara untuk bertahan dari pekerjaan yang membuat stres yaitu:

a. Belajar menghadapi tekanan

Departemen layanan pelanggan bisa sangat membuat stres, terutama ketika pelanggan menuntut, tidak menyenangkan, kasar, atau marah. Para pekerja di lini produksi bisa mengalami tekanan akibat tuntutan konstan akan performa mereka. Memimpin orang bisa membuat stres, karena para manajer harus menghadapi gangguan rutin dari staff saat mencoba menyelesaikan pekerjaan dan menepati tenggat waktu mereka. Tekanan dan stres adalah bagian dari pekerjaan- pekerjaan ini dan harus belajar menghadapinya.

b. Terima faktor tetap

Kontributor utama lain yang menyebabkan stres dalam bekerja adalah kurangnya informasi, lingkungan yang buruk, kurangnya kendali atas pekerjaan dan tingkat kecepatan pekerjaan, gangguan dan persoalan yang sering muncul, serta rasa frustrasi dalam mengejar tujuan. Tuntutan pekerjaan yang bertentangan dengan nilai, keyakinan, atau tujuan anda sendiri dan ini juga bisa mengakibatkan stres yang berat.

c. Perbaikan dan beradaptasi

Jika lingkungan dan kondisi kerja anda menyebabkan stres, anda masih bisa memperbaikinya dengan sedikit usaha.

- 1) Jika anda sering mendapat gangguan dan persoalan menjengkelkan, gunakanlah teknik rileksasi untuk mengurangi stres.
- 2) Jika anda merasa marah atau negatif periksalah apakah interpretasi anda atas situasi itu akurat.

C. KESIMPULAN

Dalam konteks defenisi mengenai stres, penting untuk dipahami bahwa stres merupakan hasil yang diperoleh dalam menangani sesuatu yang memberikan tuntutan khusus kepada kita. *Khusus* disini berarti tidak biasa, secara fisik maupun psikologis mengancam atau serangkaian pengalaman yang berada diluar pengalaman kita yang biasa, misal: pergantian atasan, memulai pekerjaan yang baru, membuat kesalahan ditempat kerja, dll, semua ini merupakan tindakan, situasi atau peristiwa yang mungkin memberikan tuntutan khusus kepada anda. Dalam hal ini, mereka semua adalah *stressor potensial*.

Pada umumnya stress kerja lebih banyak merugikan diri karyawan maupun perusahaan. Pada diri karyawan, konsekuensi tersebut dapat berupa menurunnya gairah kerja, kecemasan yang tinggi, frustrasi, dan sebagainya. Konsekuensi pada karyawan ini tidak hanya berhubungan dengan aktivitas kerja, tetapi dapat

meluas pada aktivitas lain di luar pekerjaan. Misalnya, tidak dapat tidur dengan tenang, selera makan berkurang, kurang mampu berkonsentrasi, dan sebagainya.

Dalam Sopiah (2008: 92), cara menghilangkan sumber stres ditempat kerja antara lain:

1. *Remove the stressors*, Ada banyak cara untuk menghilangkan sumber stres ditempat kerja.
2. *With Drawing from the stressor*, Para pegawai biasanya mengalami stres ketika tinggal dan bekerja dalam kultur yang berbeda.
3. *Chaging stress perceptions*, Tingkat stres yang dialami pegawai dalam situasi yang sama mungkin dapat berbeda antara satu individu dengan yang lain.
4. *Controlling the consequences of stress*, Kadang-kadang para pegawai tidak dapat mengendalikan stres yang dialaminya.
5. *Receiving social support*, Dukungan lingkungan sekitar dapat mengurangi stres yang dialami seseorang.

TEST

1. Apakah yang dimaksud stres kerja menurut Selye
 - a. hasil yang diperoleh dalam menangani sesuatu yang memberikan tuntutan khusus kepada kita
 - b. konsekuensi dari interaksi antara suatu stimulus lingkungan (suatu *stressor*) dan respons individual
 - c. peristiwa atau situasi yang eksternal yang secara potensial mengancam atau berbahaya
 - d. sebagai sumber atau *stressor* kerja yang menyebabkan reaksi individu berupa reaksi fisiologis, psikologis dan perilaku
 - e. situasi yang umumnya tidak menyenangkan
2. Dibawah ini yang merupakan jenis-jenis stres adalah.....
 - a. Distress
 - b. Lingkungan fisik
 - c. Konflik peran
 - d. Beban kerja
 - e. Group *stressor*
3. Manakah diantara pernyataan dibawah ini yang BUKAN merupakan respons stres....
 - a. Emosi
 - b. Tingkah laku
 - c. Kognitif
 - d. Fisiologi
 - e. Persepsi
4. Apa sajakah yang mempengaruhi stres kerja.....
 - a. Dukungan sosial, persepsi, jenis kepribadian
 - b. Persepsi, pengalaman, konflik peran
 - c. Jenis kepribadian, persepsi, beban kerja
 - d. Pengalaman, jenis kepribadian, kondisi kerja
 - e. Dukungan sosial, pengalaman, emosional
5. Usaha apa yang dilakukan untuk mengelola stres dalam organisasi menurut wijono....
 - a. Kelebihan beban peran
 - b. Meningkatkan komunikasi
 - c. Absen
 - d. Dukungan sosial

- e. Jenis kepribadian
6. Cara apa yang harus dilakukan dalam menghadapi stress menurut John M. Ivancevich
 - a. *Receiving social support*
 - b. *With Drawing from the stressor*
 - c. *Controlling the consequences of stress*
 - d. *Problem focused coping dan Emotion focused coping*
 - e. *Remove the stressors*
7. Dibawah ini yang termasuk dari akibat stres menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge
 - a. Gejala psikologis
 - b. Pendekatan organisasional
 - c. Perubahan organisasi
 - d. Permusuhan
 - e. Meningkatkan partisipasi
8. Apakah dampak dari stress kerja yang dialami oleh individu....
 - a. Beban kerja
 - b. Menganalisis pekerjaan
 - c. Terganggunya kesehatan fisik
 - d. Karakteristik beban
 - e. Gejala perilaku
9. Dari pernyataan dibawah ini yang BUKAN merupakan stressor kerja adalah...
 - a. Tuntutan peran
 - b. Tuntutan tugas
 - c. Tuntutan mental
 - d. Tuntutan fisik
 - e. Tuntutan hubungan antarpribadi
10. Dari faktor lingkungan kerja yang dapat menimbulkan stres kerja pada kondisi fisiknya adalah...
 - a. penataan ruangan kerja, prosedur kerja, tingkat keleluasaan pribadi
 - b. kurang jelasnya pemberian wewenang, desakan waktu, prosedur kerja
 - c. sistem ventilasi dan sistem penerangan, kurangnya umpan balik dari hasil kerja, penataan ruangan kerja

- d. perselisihan antar pribadi dan kelompok, prosedur kerja, tingkat keleluasaan pribadi
- e. penataan ruangan kerja, desakan waktu, tingkat keleluasaan pribadi

KUNCI JAWABAN:

- 1. D
- 2. A
- 3. E
- 4. A
- 5. B
- 6. D
- 7. A
- 8. C
- 9. C
- 10. A

DAFTAR PUSTAKA

- Badeni. (2013). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Bandung: Alfabeta.
- Buhler, P. (2007), *Alpha Teach Yourself: Manajemen Skills dalam 24 jam*, Jakarta: Prenada.
- Danim, S. (2004). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Asdi Mahasatya.
- Faulks, K. (2010). *Sosiologi Politik*. Bandung: Nusa Media.
- Friedman, S. H. (2006). *Kepribadian Teori Klasik dan Riset Modern*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gibson, J L., Ivancevich, J. M. James H. Donnelly, Jr. and Robert Konopaske. (2012). *Organization*. New York: McGraw- Hill.
- Hadi, K. (2010). *Jurnal "Ilmu Politik"*. Vol. 1 No 2 ISSN: 2086-7344
- Handoko, T. H. (2003). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Ivancevich, M. J. dan Matteson, M. T. (2006). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Ivancevich, G dkk. (2006). *Orgaizations Behavior Structure Process*. New York: Mc. Graw Hill
- John, R dan Michael, (2006). *Perilaku dan Manajemen Organisasi Jilid 1*, Jakarta: Erlangga
- Johnson, M, dkk. (2004). *Handbook Of Organizational Performance (Analisis Perilaku & Manajemen)*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Joseph, G. (2013). *Jurnal "Motivasi, persepsi, kualitas layanan, dan promosi pengaruhnya terhadap keputusan pembelian sepeda motor Honda di Manado"*. Vol.1 No.4. ISSN: 2303-1174
- Kahar, A. I. (2008). *Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (Organizational Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi, Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi*. Universitas Sumatera Utara
- Kartono, K. (2005). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kotze, S. R. (2006). *Perfomence*. Harlow: Education Limited.
- Kreitner, R dan Kinicki, A. (2007). *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, F. (2012). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Andi Publisid

- Mahari, (2005), *Kiat Mengatasi Gangguan Kepribadian*, Yogyakarta: Saujana
- Malayu, S. P . (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara
- Manktelow, J, (2007), *mengendalikan stress*, london: erlangga
- Marianti, M. M. (2011). *Jurnal "Kekuasaan dan Taktik Mempengaruhi Orang Lain Dalam Organisasi"*. Vol.7 No.1 ISSN:0216-1249
- Masganti. (2012). *Perkembangan Peserta Didik*. Medan: Perdana Publishing.
- Mesiono. (2014). *Manajemen Organisasi*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Nasrudin, E. (2010). *Psikologi Manajemen*. Bandung: Pustaka Setia.
- Nazaruddin, (2008). *Manajemen Teknologi*, Yogyakarta: Graha Ilmu
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules, (2010), *Komunikasi Organisasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Panuju, R. (2001). *Komunikasi Organisasi Dari Konseptual-teoritis ke Empirik*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Paramita, P D. *Jurnal "Keterkaitan Antar Politik Dan Kekuasaan Dalam Organisasi"*.
- Piater, H dan Namora, L, (2010), *Pengantar Psikologi dalam Keperawat*, Jakarta: Kencana Pranada Group.
- Purnomo, R. Dan Lestari (2010). *Pengaruh Kepribadian, Self-Efficacy, dan Locus of Control terhadap Persepsi Kinerja Usaha Skala Kecil dan Menengah*. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE) VOL. 17, No. 2*
- Rivai, V dan Mulyadi, D. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Robbins, P. S, dan Jugge, T. A. (2012). *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Ruslan, R. (2008). *Manajemen public relations dan media komunikasi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Safaria dan Saputra, E. (2009). *Manajemen Emosi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sagala, S. (2007). *Desain Organisasi Pendidikan Dalam Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah*. Jakarta: Uhamka Press
- Sagala, S. (2012). *Adminitrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Siagian, P. S. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Siahaan, A. dan Zein, W. L. (2012). *Manajemen Perubahan* Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Sofyandi, H dan Garniwa, I. (2007). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sopiah, (2008), *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: C. Andi Offset.
- Sucipto, A. dan Siswanto. (2008). *Teori dan Perilaku Organisasi Sebuah Tinjauan Integratif*. Malang: UIN Malang Press.
- Sudarmo, G. (2000). *Perilaku keorganisasian*, GPFE, Yogyakarta.
- Suhendi, H dan Anggara, S. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sulaksana, U. (2004). *Managemen Perubahan*. Yogyakarta:Pustaka pelajar
- Sutrisno, E. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Thoha, M. (2000). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Thoha, M. (2011). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Tjiharjadi, S, (2012). *To be a Great Effective Leader*. Yogyakarta: Andi Ofset.
- Torang, S. (2013). *Organisasi dan Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi)*, Bandung: Alfabeta,
- Uha, I. N. (2013). *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: Kencana.
- Umam, K. (2012). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Usman, H. (2011). *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahab, A A. (2011). *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Wahjono, P. (2009). *Pengantar Ilmu Politik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Wibowo. (2014). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo. (2006). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo
- Wijono, S, (2010), *Psikologi Industri dan Organisasi*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Winardi, J. (2014). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: prenada media group.
- Wirawan, (2013), *Konflik dan Manajemen Konflik*, Jakarta: Salemba Humanika.

- Yudhaningsih, R. (2011). *Peningkatan Efektivitas Kerja Melalui Komitmen, Perubahan dan Budaya Organisasi*. Jurnal Pengembangan Humaniora. Politeknik Negeri Semarang
- Yukl, G. (2007). *Leadership in Organization*, Jakarta: Indeks.
- Yusuf, M. P. (2009). *Ilmu Informasi Komunikasi Dn Kepustakaan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Zulkarnain, W, (2013). *Dinamika Dalam Kelompok*. Jakarta: Bumi Aksara.

TENTANG PENULIS



Candra Wijaya, dilahirkan di Mabar 7 April 1974. Menempuh pendidikan SD tamat tahun 1986, melanjutkan ke MTs Al-Ittihadiyah Percut tamat tahun 1989, kemudian menyelesaikan PGAN Medan tamat tahun 1992. Pendidikan Strata satu diselesaikan pada tahun 1997 pada Jurusan Pendidikan Agama Islam IAIN Sumatera Utara Medan.

Meraih gelar Magister Pendidikan dari Universitas Negeri Medan program studi Administrasi Pendidikan pada tahun 2003 dan Strata tiga di almamater yang sama diselesaikan tahun 2015 pada program studi Manajemen Pendidikan. Saat ini bertugas sebagai Dosen tetap Program Pascasarjana dan mendapat tugas tambahan sebagai Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Sumatera Utara mengampuh mata kuliah Manajemen Pendidikan. Selain itu juga sebagai konsultan pendidikan di CV. Widya Puspita Medan yang bergerak di bidang percetakan dan penerbitan buku dan pernah menjabat sebagai BPH dan Pembantu Ketua I Bidang Akademik pada Sekolah Tinggi Teknologi Sinar Husni Medan.

Beberapa artikel yang dipublikasikan melalui jurnal antara lain *The Reformation of Islamic Education* (Vision Journals of Language, Literature and Education, Vol. 1 No.1 Januari-Juni 2012, ISSN: 2086-4213), Studi Tentang Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) Terhadap Prestasi Siswa di Sumatera Utara Berdasarkan Persepsi Guru dan Orang Tua (Inovasi Jurnal Politik dan Kebijakan Vol.9 No.1, Maret 2012, ISSN 1829-8079), Rhetorika Keterpakaian Lulusan Perguruan Tinggi di Stakeholders (Hijri Jurnal Manajemen Kependidikan dan Keislaman Vol. VIII, No. 1 Januari-Juni 2013, ISSN 1979-8075), Implementasi Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Nizhamiyah Jurnal Pendidikan Islam dan Teknologi Pendidikan Vol. II No. 2 Juli- Desember 2012, ISSN 2087-8257), *The Effectiveness of Administrators' Works at State Institute for Islamic Studies of North Sumatera Utara* (IOSR Journals International Organization of Scientific Research Vol. 19 Issue: 19 Tahun 2014, e-ISSN: 2279-0837 p-ISSN: 2279-0845), *Leadership Effectiveness of Islamic Education Management at Educational Faculty and Teacher Training of State Islamic University of North Sumatera* (International Journal of Humanities and Social Science Invention Vol. 5 Issue: 9 Tahun 2016, e-ISSN: 2319-7722 p-ISSN: 2319-7714), dan *The Effect of Extraversion Personality, Emotional Intelligence and Job Satisfaction to Teachers' Work Spirit Islamic Junior High School Deli Serdang North*

Sumatra (IOSR Journals International Organization of Scientific Research Vol. 21 Issue: 10 Tahun 2016, e-ISSN: 2279-0837 p-ISSN: 2279-0845).

Karya ilmiah berupa buku yang pernah dipublikasi antara lain Pendidikan Agama Islam untuk siswa SMA (Kerjasama Cipta Prima Budaya dengan Kanwil Departemen Agama Sumatera Utara, 2004); Pengantar Filsafat Ilmu (Cita Pustaka Media Bandung, 2005); Buku Lembar Kerja Siswa Maximum Bidang Studi Teknologi Informasi Komputer (CV.Widya Puspita Medan, 2007); Buku Kerja Pembelajaran Tematik Untuk Sekolah Dasar (Tekindo Utama Jakarta, 2007) Ilmu Pendidikan dan Masyarakat Belajar (Kontributor, Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2010); Manajemen Organisasi (Editor, Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2010); Inovasi Pendidikan: Suatu Analisis Terhadap Kebijakan Baru Pendidikan (Editor, Perdana Publishing, 2012), Penelitian Tindakan Kelas: Melejitkan Kemampuan Penelitian Untuk Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Guru (Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2013), Administrasi Pendidikan (IAIN Press, 2012), Manajerial dan Manajemen (Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2013), Manajemen Organisasi (Editor, Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2013), Keefektifan Kerja Pegawai Administrasi UIN Sumatera Utara (Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara, 2015), Peningkatan Kontribusi Manajemen Pendidikan Dalam Pengembangan Sumberdaya Manusia Berkualitas Untuk Membangun Masyarakat Ekonomi ASEAN (Editor, Perdana Publishing, 2015), Manajemen Organisasi Pendidikan Perspektif Sains dan Islam (Editor, Perdana Publishing, 2015), Administrasi Pendidikan (Perdana Publishing, 2016) dan Dasar-Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien (Perdana Publishing, 2016), Manajemen Pendidikan (Perdana Publishing, 2017), Evaluasi Program (Editor, Perdana Publishing, 2017), Perilaku Organisasi (Perdana Publishing, 2017) dan Ayat-Ayat Al Qur'an Tentang Manajemen Pendidikan Islam, (LPPPI, 2017).

Aktivitas lain yang ditekuni adalah Mitra Bestari beberapa Jurnal Nasional diantaranya Mutu, Konvergensi, Elaboratif, Formatif, Resitasi, Intelektual, dan Remedial. Narasumber dalam kegiatan Seminar, Workshop maupun Lokakarya baik Lokal, Nasional maupun International serta aktif sebagai Fasilitator dalam berbagai kegiatan pendidikan dan latihan diantaranya Pendidikan dan Latihan Profesi Guru (PLPG) Rayon LPTK IAIN Sumatera Utara untuk Sertifikasi Guru dan Pengawas, Trainer Workshop Rencana Kerja Madrasah (RKM), Kurikulum 2013, Pembelajaran Aktif SNIP AUSAID, Service

Provider USAID, Pelatihan *Customized Program on Higher Education Management for Universitas Islam Negeri Medan, Semarang, Palembang and IAIN Mataram Manila, Philippines* Tahun 2015 dan beberapa kegiatan workshop dan pelatihan lainnya.

Kegiatan organisasi profesi dan sosial kemasyarakatan yang diikuti diantaranya Pengurus Daerah Ikatan Sarjana Pendidikan (ISMaPI) Provinsi Sumatera Utara Tahun 2014-2018, Wakil Ketua Pengurus Daerah Himpunan Sarjana Pendidikan Agama Islam (HSPAI) Periode 2014-2019, dan Pengurus Pusat Forum Komunikasi Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (FKJMPI) Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) Kementerian Agama Republik Indonesia Masa Bakti 2015-2017 dan Dewan Pakar Keluarga Alumni Himpunan Mahasiswa Islam (KAHMI) Kabupaten Deli Serdang.



TENTANG EDITOR

Nasrul Syakur Chaniago, Lahir di Sibolga 08 Agustus 1977 dari pasangan Syukur Piliang (Alm) dan Hj. Nur'aini Chaniago (Alm), sebagai anak terakhir dari 10 bersaudara. Tahun 1990 tamat SD Negeri 084085 Sibolga. Selanjutnya masuk MTs Pondok Pesanteren Muhammadiyah K.H.A Dahlan Sapirok, tamat tahun 1993. Kemudian melanjutkan Madrasah Aliyah di tempat yang sama dan tamat tahun 1996. Tahun 2002 menyelesaikan S-1 Sastra Arab di Universitas Sumatera Utara (USU) dengan perjuangan yang melelahkan. Dan di tahun 2003 melanjutkan dapat melanjutkan S-2 Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Medan dan tamat Pebruari 2006.

Tahun 2009 bulan Juli melepas lajang dengan menikahi Eka Wulan Cempaka yang berprofesi sebagai perawat di RS Islam Malahayati Medan anak dari Bapak Ramli dan Ibu Wani Purba.

Pengalaman bekerja di dunia pendidikan pertama kali sebagai guru TK/TPA Islam As-Syifa' Medan Johor, menjadi guru MTs dan Aliyah Pondok Pesantren Muhammadiyah K.H.A Dahlan Sapirok. Tahun 2005-2007 menjadi Asisten Dosen dari Prof. Dr. H. Syaiful Sagala, M.Pd dan banyak belajar dari dari beliau tentang bagaimana menjadi guru/dosen yang baik. Pernah bekerja menjadi konsultan/Bagian pendidikan di Yayasan Pendidikan Shafiyatul Amaiyah tahun 2007 dan lulus menjadi dosen sebagai Dosen PNS di Institut Agama Islam Negeri yang berubah nama menjadi Universitas Islam Negeri sekarang ini.

Adapun Mata Kuliah yang biasa diampuh yaitu: Manajemen Organisasi, Manajemen Pendidikan Islam, Supervisi Pendidikan, Administrasi Pendidikan, Pembiayaan pendidikan, Profesi Keguruan, Manajemen Sarana dan Prasarana, Manajemen Peserta Didik dan Manajemen Kelas. Selama menjadi dosen, sudah menulis beberapa buku yaitu: Manajemen Organisasi (2011), Organisasi dan Manajemen (2015) dan Supervisi Pendidikan (2012).

Dr. H. Candra Wijaya, M.Pd

Perilaku Organisasi

Editor:
Nasrul Syakur Chaniago, M.Pd



Copyright © 2017, Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI), Medan

- Judul Buku : Perilaku Organisasi
- Penulis : Dr. H. Candra Wijaya, M.Pd
- Editor : Nasrul Syakur Chaniago, M.Pd
- Penerbit : Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI)
Jl. Sesar Komplek Citra Mulia Blok D.
14 Medan
Contact Person: 081361429953
Email: www.lpppi_press@gmail.com
Website: www.lpppindonesia.com
- Cetakan Pertama : September 2017
- Penata Letak : Muhammad Fadhli, M.Pd
- Desain Sampul : Mumtaz Advertising
- ISBN : 978-602-60046-6-6

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang keras memperbanyak, memfotokopi sebagian atau seluruh isi buku ini, serta memperjualbelikannya tanpa mendapat izin tertulis dari penerbit

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT karena atas Perkenan-Nya semata penulis dapat menyelesaikan penulisan buku ini, sebagai wujud pengabdian penulis kepada Allah sekaligus pengabdian kepada dunia ilmu pengetahuan. Shalawat dan salam semoga tetap tercurah kepada junjungan kita Nabi Muhammad Saw.

Buku ini dimaksudkan untuk memperkaya khazanah keilmuan dalam bidang organisasi. Dalam menghadapi era globalisasi ini, organisasi perlu meningkatkan kinerjanya agar mampu bersaing dalam banyak konteks, yang bermakna bahwa kapasitas untuk berubah dari sebuah organisasi penting sekali, dikarenakan individu adalah segalanya bagi perkembangan organisasi, mungkin bisa dikata bahwa organisasi tanpa individu adalah suatu kebohongan belaka atau tak mungkin.

Buku ini bermanfaat tidak terbatas bagi para mahasiswa dan dosen, tetapi juga untuk para aktifis organisasi, baik organisasi bisnis, politik, kemasyarakatan dan lain sebagainya. Dengan mempelajari perilaku organisasi para pemimpin dan anggota organisasi dapat memainkan peran secara lebih arif dan bijak dalam rangka mencapai tujuan organisasi jangka pendek maupun jangka panjang.

Penulis menyadari bahwa informasi yang terkait dengan perilaku organisasi sangatlah banyak. Penyempurnaan karya ilmiah dan buku sudah menjadi keharusan bagi setiap penulis. Penulis akan memasukkan berbagai informasi terbaru jika diperlukan sewaktu-waktu. Dengan mengharap ridha Allah SWT selalu, penulisan karya ini diharapkan akan menginspirasi terbitnya karya-karya yang lainnya.

Medan, 05 Desember 2016

Dr. H. Candra Wijaya, M.Pd
Nasrul Syakur Chan, M. Pd

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	iii
BAB I FILSAFAT PERILAKU ORGANISASI	
A. PENDAHULUAN	1
B. PEMBAHASAN.....	1
1. Pengertian Perilaku Organisasi	1
2. Perilaku individu Dalam Organisasi	3
3. Perilaku Kelompok dalam Organisasi	4
4. Mengapa Perlu Perilaku Organisasi?.....	6
5. Kontribusi Disiplin Ilmu Perilaku Organisasi	8
6. Keterkaitan beberapa Disiplin Ilmu Terhadap Perilaku Organisasi	9
7. Model Perilaku Organisasi	11
8. Pendekatan perilaku Organisasi Pada Manajemen	12
C. KESIMPULAN.....	15
TEST	17
KUNCI JAWABAN.....	19
BAB II KEPERIBADIAN DAN EMOSI	
A. PENDAHULUAN	20
B. PEMBAHASAN	21
1. Kepribadian	21
a. Terminologi Kepribadian	23
b. Determinan Kepribadian	25
c. Dimensi Kepribadian	27
2. Emosi	33
a. Terminologi Emosi	33
b. Dimensi Emosi	40
c. Tipe Emosi	40
d. Emotional Labor	41
C. KESIMPULAN	41
TEST	43
KUNCI JAWABAN.....	45
BAB III PERSEPSI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN INDIVIDU	
A. PENDAHULUAN	46
B. PEMBAHASAN	47
1. Persepsi	47
a. Pengertian Persepsi	47
b. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi	48

c. Pengelompokan persepsi	50
d. Kesalahan persepsi	51
e. Memperbaiki persepsi	54
2. Pengambilan keputusan	55
a. Pengertian Pengambilan keputusan	55
b. Proses pembuatan keputusan yang rasional	55
c. Meningkatkan Kreativitas dalam Pengambilan Keputusan.....	57
d. Hubungan Persepsi dengan Pengambilan	58
C. KESIMPULAN	59
TEST	61
KUNCI JAWABAN.....	63

BAB IV DASAR-DASAR PERILAKU KELOMPOK DAN MEMAHAMI KELOMPOK / TIM KERJA

A. PENDAHULUAN	64
B. PEMBAHASAN	65
1. Hakikat dan klasifikasi Kelompok, Tahap perkembangan kelompok, kondisi eksternal kelompok serta SDM kelompok	65
a. Hakikat dan Klasifikasi Kelompok	65
b. Tahap Perkembangan Kelompok.....	68
c. Kondisi Internal kelompok.....	70
d. Sumberdaya Anggota kelompok.....	70
e. Kinerja dan Kepuasan Kelompok	71
f. Teori Pembentukan Kelompok.....	71
g. Pengambilan Keputusan Kelompok	72
h. Metode Pengambilan Keputusan.....	73
2. Tim VS Kelompok kerja, tipe tim, membentuk tim yang efektif.	77
a. Tim VS Kelompok	77
b. Tipe Tim.....	80
c. Isu kontemporer dalam pengelolaan Tim.....	82
d. Tim dan Manajemen Kualitas Total	83
e. Tim dan Keanekaragaman Angkatan Kerja.....	83
f. Menyegar Ulang Tim Dewasa	84
C. KESIMPULAN	84
TEST	85
KUNCI JAWABAN.....	86

BAB V KOMUNIKASI	
A. PENDAHULUAN	87
B. PEMBAHASAN	88
1. Komunikasi.....	88
a. Pengertian Komunikasi	88
b. Komunikasi yang Berorientasi pada Sumber	90
c. Komunikasi yang Berorientasi pada Penerima	90
2. Fungsi Komunikasi.....	91
3. Jenis- Jenis Komunikasi.....	92
4. Sifat Pada Komunikasi.....	95
5. Proses Komunikasi	98
6. Dimensi Dalam Komunikasi	101
7. Komunikasi Lintas Budaya	102
8. Hambatan-Hambatan Dalam Komunikasi	103
9. Cara Memperbaiki Komunikasi.....	106
a. Komunikasi Interpersonal.....	106
b. Komunikasi Melalui hirarki.....	107
10. Kunci Komunikasi yang Efektif.....	108
C. KESIMPULAN	110
TEST	111
KUNCI JAWABAN	113

BAB VI. KEMAMPUAN KEPEMIMPINAN	
A. PENDAHULUAN	114
B. PEMBAHASAN	115
1. Kemampuan	115
a. Hakekat Kemampuan.....	115
b. Kemampuan Intelektual	116
c. Kemampuan Kognitif	117
d. Kemampuan Emosional	118
e. Kemampuan Fisik	119
f. Pengaruh Kemampuan	120
2. Kepemimpinan	121
a. Hakekat Kepemimpinan	121
b. Perbedaan Manajemen dan <i>Leadership</i>	122
c. Teori Kepemimpinan	123
d. Prinsip dan Keahlian Kepemimpinan	128
e. Gaya kepemimpinan	130
f. Tiga Dimensi dari Reddin	132
g. Empat Sistem Manajemen dari Likert	132
h. Fungsi Kepemimpinan	135
C. KESIMPULAN	138
TEST	140
KUNCI JAWABAN	142

BAB VII. KEKUASAAN DAN POLITIK

A. PENDAHULUAN	
B. PEMBAHASAN	144
1. Kekuasaan	144
a. Pengertian Kekuasaan	144
b. Kekuasaan Dalam Organisasi	145
c. Sumber Dan Dasar Kekuasaan (<i>Power</i>)	145
d. Tipe-Tipe Kekuasaan	149
e. Taktik Kekuasaan	150
f. Taktik Memengaruhi	151
g. Sumber Dan Bentuk Kekuasaan	152
h. Kekuasaan Yang Dipersepsi	154
2. Politik	155
a. Pengertian Politik	155
b. Perilaku Politik.....	157
c. Politik Organisasional.....	157
d. Strategi Politik	158
e. Etika Dalam Politik Keorganisasian	161
f. Jenis-Jenis Kegiatan Politik Dalam Organisasi	161
C. KESIMPULAN	164
TEST	165
KUNCI JAWABAN	167

BAB VIII. KONFLIK DAN NEGOSIASI

A. PENDAHULUAN	168
B. PEMBAHASAN	169
1. Konflik	169
a. Pengertian Konflik	169
b. Perkembangan Pemikiran Tentang Konflik	169
c. Proses Konflik	170
d. Pandangan Tentang Konflik	170
e. Jenis- Jenis Konflik	171
f. Tipe Konflik	171
g. Klasifikasi Konflik	172
h. Sumber Konflik	172
i. Kebaikan Konflik	175
j. Keburukan Konflik	175
k. Metode- Metode Untuk Mengurangi Konflik	176
l. Metode- Metode Penyelesaian Konflik	176
m. Strategi Konflik	177
2. Negosiasi Atau Perundingan	178
a. Pengertian Negosiasi	178
b. Mengapa Perlu Negosiasi	178
c. Gaya-Gaya Negosiasi	178

d. Strategi Dan Taktik Negosiasi	179
e. Kemampuan Bernegosiasi	180
C. KESIMPULAN	181
TEST	182
KUNCI JAWABAN	185

BAB IX. NILAI, SIKAP DAN KEPUASAN KERJA

A. PENDAHULUAN	186
B. PEMBAHASAN	187
1. Nilai	187
a. Terminologi Nilai	187
b. Tipe Nilai	188
c. Perbedaan - Perbedaan Nilai	189
d. Fungsi Nilai	190
e. Hubungan Nilai dan Tingkah Laku	190
f. Nilai Etika dan Perilaku	191
2. Sikap	192
a. Terminologi Sikap	192
b. Komponen - Komponen Sikap	194
c. Tipe - tipe Sikap	197
d. Sikap memengaruhi Perilaku	198
e. Sikap Memengaruhi Perilaku Melalui Maksud	199
f. Sikap Kerja	200
3. Kepuasan Kerja	202
a. Terminologi Kepuasan Kerja	202
b. Faktor - Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja	203
c. Mengukur Kepuasan Kerja	205
d. Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja	206
e. Etika dalam Kepuasan Kerja	208
C. KESIMPULAN	209
TEST	210
KUNCI JAWABAN	211

BAB X. DASAR-DASAR STRUKTUR ORGANISASI, RANCANGAN KERJA DAN TEKNOLOGI

A. PENDAHULUAN	212
B. PEMBAHASAN	213
1. Struktur Organisasi	213
a. Pengertian Struktur Organisasi	213
b. Teori-Teori Dalam Struktur Organisasi	214
c. Unsur-Unsur Terpenting Dalam Struktur Organisasi	216

d.	Faktor Penentu Utama Dalam Struktur Organisasi	222
e.	Langkah-Langkah Dalam Struktur Organisasi	223
f.	Fungsi Dan Kegunaan Dalam Struktur Organisasi	225
g.	Struktur Organisasi Jangka Pendek Dan Jangka Panjang	225
h.	Mendesain Struktur Sebuah Organisasi	226
2.	Rancangan Kerja	227
a.	Pengertian Rancangan Kerja/Desain Kerja	227
b.	Uraian Tugas Dalam Rancangan Kerja.....	228
c.	Desain Organisasi Yang Umum	230
3.	Teknologi Organisasi	232
a.	Pengertian Teknologi Dalam Organisasi	232
b.	Jenis-Jenis-Jenis Teknologi Dalam Organisasi	233
C.	KESIMPULAN	237
TEST	238
KUNCI JAWABAN	240

BAB XI. PERUBAHAN DAN PERKEMBANGAN ORGANISASI

A.	PENDAHULUAN	241
B.	PEMBAHASAN	244
1.	Perubahan Organisasi	245
a.	Tujuan dan Sasaran Perubahan secara Organisasional	245
b.	Sumber-sumber Pendorong Perubahan	247
c.	Tahapan-tahapan Perubahan	249
d.	Cara Membangun Perubahan	250
e.	Fase-fase dan Perubahan terencana	252
f.	Perubahan individu Kerja Organisasi	252
g.	Model-model Perubahan	253
h.	Pengelolaan Perubahan	258
i.	Agen-agen Perubahan: bentuk-bentuk intervensi ..	259
j.	Perlawanan terhadap perubahan	260
k.	Penanggulangan Penolakan Terhadap perubahan .	264
l.	Kekuatan untuk perubahan	265
2.	Perkembangan Organisasi	265
a.	Pengertian Perkembangan Organisasi	265
b.	Proses Perkembangan Organisasi	266
c.	Tujuan Pengembangan Organisasi	267
d.	Model Pengembangan Organisasi	269
C.	KESIMPULAN	269
TEST	271
KUNCI JAWABAN	272

BAB XII. STRES DAN HUBUNGANNYA DENGAN PEKERJAAN	
A. PENDAHULUAN	274
B. PEMBAHASAN	275
1. Stres	275
a. Terminologi Stres	275
b. Jenis- Jenis Stres	277
c. Respon Stres	277
d. Stressor Kerja.....	278
e. Sumber- sumber Stres	279
f. Model Stres	280
g. Pencegahan dan Manajemen Stres	281
h. Dampak Stres Kerja	284
i. Penyebab Stres	285
j. Akibat dari Stress.....	288
k. Faktor yang mempengaruhi Stres Kerja	289
l. Menghadapi Stres di Tempat Kerja.....	291
m. Mengelola Stres.....	292
n. Cara Menghilangkan Stres di Tempat Kerja	294
o. Bertahan dari Pekerjaan Yang Membuat Stres	295
C. KESIMPULAN	296
TEST	298
KUNCI JAWABAN	300
DAFTAR PUSTAKA	301

BAB I

FILSAFAT PERILAKU ORGANISASI

A. PENDAHULUAN

Perilaku Organisasi adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari tentang perilaku tingkat individu dan tingkat kelompok dalam suatu organisasi serta dampaknya terhadap kinerja (baik kinerja individual, kelompok, maupun organisasi). Perilaku organisasi juga dikenal sebagai studi tentang organisasi. Studi ini adalah sebuah bidang telaah akademik khusus yang mempelajari organisasi, dengan memanfaatkan metode-metode dari ekonomi, sosiologi, ilmu politik, antropologi dan psikologi. Disiplin-disiplin lain yang terkait dengan studi ini adalah studi tentang sumber daya manusia dan psikologi industri. Organisasi dalam pandangan beberapa pakar seolah-olah menjadi suatu “bintang” yang berwujud banyak, namun tetap memiliki kesamaan konseptual. Atau dengan kata lain, rumusan mengenai organisasi sangat tergantung kepada konteks dan perspektif tertentu dari seseorang yang merumuskan tersebut.

Setiap manusia mempunyai tujuan yang berbeda dalam hidupnya, karena pengaruh pengetahuan dan pengalamannya yang berbeda. Namun setiap manusia akan sama dalam satu hal yaitu ingin mempertahankan hidup dan memenuhi kebutuhan hidupnya. Bagi masyarakat pada era industrialisasi sekarang ini, pekerjaan merupakan suatu aspek kehidupan yang sangat penting. Bagi masyarakat modern bekerja merupakan suatu tuntutan yang mendasar, baik dalam rangka memperoleh imbalan berupa uang atau jasa, ataupun dalam rangka mengembangkan dirinya.

B. PEMBAHASAN

1. Pengertian Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi berkaitan dengan bagaimana orang bertindak dan bereaksi dalam semua jenis organisasi. Dalam kehidupan organisasi, orang dipekerjakan, dididik dan dilatih, diberi informasi, dilindungi dan dikembangkan. Dengan kata lain, maka perilaku organisasi adalah bagaimana orang berperilaku di dalam suatu organisasi. Beberapa penulis memberikan pengertian tentang organisasi secara berbeda, namun bersifat saling melengkapi. Organisasi adalah unit sosial yang saling sadar dikoordinasikan, terdiri dari 2 (dua) orang atau lebih yang berfungsi secara relatif berkelanjutan untuk mencapai tujuan (Robbins dan Judge,

2011:36), bersama atau serangkaian tujuan. Dikatakan pula bahwa organisasi adalah suatu sistem yang dikoordinasikan secara sadar dari aktifitas 2 orang atau lebih (Keitner dan Kinicki, 2010: 5).

Sedangkan Grenberg dan Baron berpendapat bahwa organisasi adalah sistem sosial yang terstruktur terdiri dari kelompok dan individu bekerja sama untuk mencapai beberapa sasaran yang disepakati. Organisasi menurut pandangan Gibson, Ivancevich, Donnelly (2000: 5) adalah sebagai entitas yang memungkinkan masyarakat mengejat penyelesaian yang tidak dapat dicapai oleh individu yang bertindak sendiri. Seperti halnya dengan organisasi, pandangan di antara pakar tentang perilaku organisasi sangat beragam. Perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menginvestigasi dampak perilaku dari individu, kelompok dan struktur dalam organisasi, dengan maksud menerapkan pengetahuan untuk memperbaiki efektivitas organisasi (Robbins dan Judge, 2011:43).

Sedangkan menurut Greenberg dan Baron yang di kutip Wibowo (2013:2), Perilaku organisasi adalah studi tentang apa yang orang pikirkan, rasakan dan lakukan di dalam dan sekitar organisasi. Perilaku organisasi adalah suatu studi tentang perilaku manusia dalam pengaturan organisasi, hubungan antara individu dengan organisasi, dan organisasi itu sendiri. Perilaku (*Behaviour*) merupakan sebuah fungsi dari variable-variabel individual (*Individual*), variabel-variabel keorganisasian (*Organizational*) dan variabel- variabel psikologikal (*Psychological*). (Winardi, 2014:199).

Rivai dan Mulyadi (2012: 172) secara formal studi mengenai perilaku organisasi dimulai sekitar tahun 1948 - 1952. Perilaku organisasi sebagai suatu ilmu pengetahuan yang terus berkembang guna membantu suatu organisasi untuk meningkatkan produktivitasnya. Mempelajari perilaku organisasi sifatnya agak abstrak. Mempelajari perilaku organisasi sering kali menghasilkan atau menemui prinsip-prinsip yang kompleks dimana penjelasan atau analisisnya bersifat situasional, pengertian perilaku organisasi untuk multi disiplin dapat di gambarkan dalam beberapa hal yaitu:

- Pertama* : Perilaku organisasi adalah cara berpikir, perilaku adalah aktivitas yang ada pada diri individu, kelompok, dan tingkat organisasi
- Kedua* : Perilaku organisasi adalah multi disiplin yang mencangkup teori, metode dan prinsip- prinsip dari berbagai disiplin ilmu.
- Ketiga* : Dalam organisasi terdapat suatu orientasi kemanusiaan, dimana terdapat perilaku, persepsi, perasaan, dan kapasitas pembelajar.

- Keempat* : Perilaku organisasi berorientasi pada kinerja, tujuan organisasi adalah meningkatkan produktivitas, bagaimana perilaku organisasi ini dapat mencapai tujuan tersebut.
- Kelima* : Lingkungan eksternal sangat memberikan pengaruh terhadap perilaku organisasi
- Keenam* : Untuk mempelajari perilaku organisasi ini perlu menggunakan metode ilmiah, karena perilaku organisasi ini sangat tergantung dari disiplin ilmu yang meliputinya.

Lingkup ilmu mengenai perilaku organisasi meliputi psikologi, sosiologi dan antropologi budaya di mana ilmu-ilmu tersebut telah memberikan kerangka dasar dan prinsip-prinsip pada bidang perilaku organisasi. Namun masing-masing ilmu pengetahuan memiliki tinjauan yang berbeda. Dalam mempelajari perilaku organisasi dapat dilakukan dengan tiga tingkat analisis, yaitu tingkat individu, kelompok, dan organisasi.

2. Perilaku Individu dalam Organisasi

Sopiah (2008: 13) untuk dapat memahami perilaku individu dengan baik, terlebih dahulu kita harus memahami karakteristik yang melekat pada individu. Adapun karakteristik yang dimaksud adalah ciri-ciri biografis, kepribadian, persepsi dan sikap. Thoha (2000: 29) manusia merupakan salah satu dimensi dalam organisasi yang amat penting, merupakan salah satu faktor dan pendukung organisasi. Perilaku organisasi pada hakikatnya adalah hasil-hasil interaksi antara individu-individu dalam organisasinya. Oleh karena itu untuk memahami perilaku organisasi sebaiknya diketahui terlebih dahulu individu-individu sebagai pendukung organisasi tersebut.

Perilaku manusia adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antara person atau individu dengan lingkungannya. Individu membawa ke dalam tatanan organisasi kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya. Ini semua merupakan karakteristik yang dipunya individu, dan karakteristik ini akan dibawa olehnya manakala ia akan memasuki sesuatu lingkungan baru, yakni organisasi atau lainnya. Organisasi yang juga merupakan suatu lingkungan bagi individu mempunyai karakteristik pula. Adapun karakteristik yang dipunyai organisasi antara lain: keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penggajian, sistem pengendalian dan lain sebagainya.

Badeni (2013: 19-20) Secara umum dalam ilmu psikologi terdapat tiga teori kepribadian untuk memahami kepribadian seseorang yaitu *trait theory* (teori sifat), *psychodynamic theory* (teori psikodinamik) dan *humanistic theory* (teori humanistik) teori sifat mengatakan bahwa kepribadian sebagai keunikan yang dimiliki seseorang dilihat dari sifat (traits) tertentu, seperti ketelitian dan ketidaktelitian, keramahan dan ketidakramahan, dan lain- lain. Teori ini juga mengasumsikan bahwa semua orang memilikinya, tetapi derajat kepemilikannya berbeda- beda. Misalnya, seseorang lebih ramah dibandingkan orang lain. Teori psikodinamik, yang dipelopori oleh sigmund Freud dalam Badeni (2013: 20) mengatakan bahwa setiap individu memiliki kepribadian yang berbeda.

Hal ini disebabkan oleh setiap orang memiliki cara yang berbeda- beda dalam menghadapi rangsangan- rangsangan yang mereka hadapi. Dalam teori ini bahwa dalam diri manusia ibarat ada pertempuran antar *the id* dan *superego* yang dimoderasi oleh *ego*. Teori- teori humanistik menekankan bahwa setiap manusia memiliki kemampuan tumbuh dan beraktualisasi diri. Rogers dalam Badeni (2013: 20) meyakini bahwa dorongan atau rangsangan yang paling pokok dalam diri manusia adalah aktualisasi diri yaitu upaya secara terus-menerus untuk merealisasikan potensi yang inheren pada diri individu menjadi terwujud. Dari ketiga penjelasan teori diatas bahwa semua orang mempunyai kepribadian. Tidak ada orang yang mempunyai keperibadian lebih banyak atau lebih besar dibandingkan orang lain. Yang ada adalah masing-masing mempunyai keperibadian yang berbeda

3. Perilaku Kelompok dalam Organisasi

Kelompok merupakan bagian dari kehidupan manusia. Tiap hari manusia akan terlibat dalam aktivitas kelompok. Masing-masing dari kita telah menjadi dan masih menjadi anggota kelompok- kelompok yang berbeda. Ada kelompok sekolah, kelompok kerja, kelompok keluarga, kelompok sosial, kelompok kegamaan, kelompok formal, dan kelompok informal (Ivancevich dkk, 2006: 5).

Demikian pula kelompok merupakan bagian dari kehidupan organisasi. Dalam organisasi akan banyak dijumpai kelompok- kelompok ini. Hampir pada umumnya manusia yang menjadi anggota dari suatu organisasi besar atau kecil adalah sangat kuat kecenderungannya untuk mencari keakraban dalam kelompok- kelompok tertentu. Dimulai dari adanya kesamaan tugas pekerjaan yang dilakukan, kedekatan tempat kerja, seringnya berjumpa, dan barang kali adanya kesamaan

kesenangan bersama, maka timbullah kedekatan satu sama lain. Mulailah mereka berkelompok dalam organisasi tertentu.

Herman Sofyandi (2007: 19) kelompok tidak hanya terbentuk karena tindakan manajerial, tetapi juga karena adanya usaha-usaha inividu para manajer menciptakan kelompok-kelompok kerja untuk menangani tugas dan pekerjaan yang diberikan. Kelompok-kelompok semacam itu, yang diciptakan oleh keputusan manajerial disebut *kelompok formal*. Kelompok juga terbentuk sebagai konsekuensi dari tindakan para pegawai. Kelompok semacam itu disebut *kelompok informal*, yang terbentuk karena kepentingan yang sama dan pergaulan. Ada beberapa alasan mengapa manusia berkelompok dan berorganisasi. Robbins dan Judge (2008: 258) dalam Sucipto dan Siswanto (2008 : 58-59) berpendapat bahwa manusia berkelompok untuk alasan:

a. Rasa Aman

Rasa aman merupakan kebutuhan dasar manusia. Perasaan aman dapat berupa sesuatu yang bersifat material atau non material. Dengan berkelompok dan berorganisasi kebutuhan tersebut akan terpenuhi. Dapat dibayangkan bagaimana seseorang yang hidup sendiri, tidak bersosialisasi.

b. Harga Diri

Dengan berkelompok dan masuk dalam organisasi akan memunculkan harga diri seseorang. Perasaan itu muncul karena dalam interaksi dengan kelompok terdapat kesalingtergantungan.

c. Afiliasi

Setiap manusia memiliki kecenderungan untuk berafiliasi. Afiliasi itu dapat terjadi karena memiliki kesamaan latar belakang, kepribadian, kecenderungan, hobi, dan kesenangan.

d. Status

Manusia memiliki sifat dasar ingin dipuji, diperhatikan, dan diakui keberadaannya. Dengan berkelompok dan berorganisasi kebutuhan tersebut akan diperolehnya.

e. Kekuatan

Manusia memiliki kemampuan yang terbatas. Kekurangan dan kelemahan yang dimiliki dapat ditutupi jika mendapat dukungan dari orang lain.

f. Pencapaian Tujuan

Melalui organisasi, tujuan akan mudah dicapai. Sebagai sasaran dan alat, organisasi dapat digunakan untuk mempercepat proses tujuan bersama.

4. Mengapa Perlu Perilaku Organisasi

Terdapat sejumlah alasan di antara para pakar, mengapa perlu perilaku organisasi. Namun, dari semua pendapat yang ada menunjukkan bahwa terdapat peningkatan perhatian pada kepentingan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja dalam organisasi. Apabila sumber daya manusia diperhatikan pada gilirannya akan memberikan kontribusi lebih tinggi bagi organisasi. Antara lain dikemukakan adanya tiga alasan mengapa perlu mempelajari perilaku organisasi seperti yang dikemukakan oleh Vecchio yang dikutip oleh Wibowo (2013: 3) yaitu:

a. *Practical Application*

Dalam kenyataan riil organisasi, ada beberapa manfaat memahami perilaku organisasi, antara lain berkenaan dengan pengembangan gaya kepemimpinan, pemilihan strategi dalam mengatasi persoalan, seleksi pekerjaan yang tepat, peningkatan kinerja dan sebagainya.

b. *Personal Growth*

Dengan memahami perilaku organisasi dapat lebih memahami orang lain. Memahami orang lain akan memberikan pengetahuan diri dan wawasan diri lebih besar. Dengan memahami orang lain, atasan dapat menilai apa yang diperlukan bawahan untuk mengembangkan diri sehingga pada gilirannya meningkatkan kontribusi pada organisasi.

c. *Increased knowledge*

Dengan perilaku organisasi dapat menggabungkan pengetahuan tentang manusia dalam pekerjaan. Studi perilaku organisasi dapat membantu orang untuk berfikir tentang masalah yang berhubungan dengan pengalaman kerja. Kemampuan berpikir kritis dapat bermanfaat dalam menganalisis baik masalah pekerjaan maupun personal. Winardi (2003: 27-28) Edgar H. Schein, seorang psikolog keorganisasian terkenal berpendapat bahwa semua organisasi memiliki empat macam ciri atau karakteristik sebagai berikut:

1) Koordinasi upaya

Para individu yang bekerja sama dan mengoordinasi upaya mental atau fisik mereka dapat mencapai banyak hal yang hebat dan yang menakjubkan. Contohnya piramida-piramida di Mesir, tembok besar di RRC. Koordinasi upaya memperbesar kontribusi – kontribusi individual.

2) Tujuan umum bersama

Koordinasi upaya tidak mungkin terjadi, kecuali apabila pihak yang telah bersatu, mencapai persetujuan untuk berupaya mencapai sesuatu yang merupakan kepentingan

bersama. Sebuah tujuan umum bersama memberikan anggota organisasi sebuah rangsangan untuk bertindak.

3) Pembagian kerja

Dengan jalan membagi-bagi tugas kompleks menjadi pekerjaan-pekerjaan yang terspesialisasi, maka suatu organisasi dapat memanfaatkan sumber-sumber daya manusianya secara efisien. Pembagian kerja memungkinkan para anggota-anggota organisasi menjadi lebih terampil dan mampu karena tugas-tugas terspesialisasi dilaksanakan berulang-ulang.

4) Hierarki otoritas

Menurut teori organisasi tradisional, apabila ingin dicapai sesuatu hasil melalui upaya kolektif formal, harus ada orang yang diberi otoritas untuk melaksanakan kegiatan. Hal itu agar tujuan-tujuan yang diinginkan dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Kotze (2006: 13) melihat pentingnya mempelajari perilaku karena berkaitan dengan kinerja sumber daya manusia. Kinerja sumber daya manusia akan dapat meningkat apabila perilakunya sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Oleh karenanya Kotze mendukung perlunya *Behaviour Kinetics* yang merupakan pendekatan saintifik pada perubahan perilaku karena dapat menunjukkan empat fungsi penting sains: (a) mendeskripsikan, (b) menjelaskan, (c) memprediksi, dan (d) mengontrol. Selain itu perhatian organisasi pada sumber daya manusia menunjukkan kecenderungan semakin meningkat. Pekerja mendapatkan kepercayaan, diberdayakan dan didengar pendapatnya. Organisasi yang demikian ini dinamakan sebagai *people-centered organization*, yang ditunjukkan oleh adanya ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Terjaminnya keamanan kerja sehingga menghilangkan rasa ketakutan akan terjadinya pemecatan.
- b. Penerimaan sumber daya manusia dilakukan secara berhati-hati, dengan menekankan pada kecocokan dengan budaya organisasi.
- c. Kekuasaan semakin didorong kepada orang di tingkat bawah, melalui desentralisasi dan *self-managed teams*.
- d. Pembayaran berdasar kinerja, bukan sekadar pada senioritas.
- e. Banyak memberikan kesempatan pelatihan.
- f. Kurang menekankan pada status, tetapi membangun perasaan sebagai "kita".
- g. Membangun kepercayaan, melalui berbagi informasi penting.

Perilaku manusia itu sebenarnya bisa ditelusuri dari awal periode sejarah. Spekulasi tentang fisik manusia ini misalnya, dapat dijumpai lewat buah karya filosof Yunani Plato (Thoha, 2011: 11). Filosof ini acap kali membicarakan mengenai jiwa manusia dibagi atas tiga bagian yaitu: *Philosophic*, yang merupakan suatu alat untuk mencapai ilmu pengetahuan dan pengertian. *Spireted*, yaitu suatu aspek dari jiwa manusia ini yang berusaha untuk mencari kekuasaan dan ambisi. Dan *Appetitie*, yaitu keinginan untuk memenuhi selera seperti misalnya makan, minum, dan uang.

Thoha, (2000: 11) pada sekitar awal abad ke- 20, perhatian mengenai penataan organisasi mencapai titik momentumnya. Oleh sebab perhatian ini timbul dalam berbagai perkaka, maka amat sulit untuk menerangkan secara menyeluruh kekuatan- kekuatan mana yang membentuk ilmu perilaku organisasi. Suatu unsur yang mengendalikan suatu organisasi dan yang mayakinkan bahwa suatu prosedur dipatuhi adalah otoritas dan rasa tanggung jawab yang dipunyai oleh para pejabatnya. Dalam hal ini Waber sangat tertarik mengenai bagaimana para pejabat tersebut memperoleh otoritas mereka, dan ia mengidentifikasi sumber-sumber otoritas sebagai berikut:

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

5. Kontribusi Disiplin Ilmu Pada Organisasi

Perilaku organisasi merupakan suatu ilmu perilaku organisasi terapan yang dibangun atas sumbangan- sumbangan dari sejumlah disiplin ilmu (Rivai dan Mulyadi, 2012: 186- 188). Bidang disiplin ilmu yang menonjol tersebut adalah Psikologi, Sosiologi, Antropologi, dan Ilmu Politik. Menurut Robbins yang dikutip oleh Badeni (2013: 7) ikhtisar sumbangan disiplin- disiplin ilmu tersebut adalah:

a. Psikologi

Ilmu psikologi memberikan sumbangan terhadap perilaku organisasi terutama dalam hal pemahaman tentang perilaku individu dalam organisasi, terutama psikologi organisasi yang mencoba untuk memahami dan mengendalikan perilaku seseorang dalam organisasi. Kemudian ilmu psikologi juga digunakan dalam seleksi karyawan dimana proses seleksi dan

penempatan yang baik dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan akan membantu terwujudnya tujuan organisasi.

b. Sosiologi

Ilmu sosiologi membahas tentang sistem sosial dan interaksi manusia dalam suatu sistem sosial. Sumbangan ilmu sosiologi terhadap perilaku keorganisasian terutama pemahaman tentang perilaku kelompok di dalam organisasi. Masukan yang berharga dari para sosiolog adalah dinamika kelompok, disain tim kerja budaya organisasi, birokrasi, komunikasi perilaku antar kelompok dalam organisasi dan teknologi organisasional. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan organisasi.

c. Antropologi

Ilmu antropologi mempelajari tentang interaksi antara manusia dan lingkungannya. Manusia hidup dalam kelompok dan memiliki kebiasaan-kebiasaan yang disebut kultur atau budaya. Sumbangannya dalam perilaku organisasi adalah membantu untuk memahami perbedaan-perbedaan sikap dan perilaku individu dalam organisasi.

d. Ilmu politik

Selain tiga bidang ilmu di atas, bidang-bidang ilmu lain seperti politik, sejarah, dan ilmu ekonomi juga turut memberikan andil. Ilmu politik mempelajari tentang perilaku individu dan kelompok di dalam suatu lingkungan politik. Sumbangan dari ilmu politik terhadap perilaku keorganisasian terutama dalam proses mempengaruhi, pengalokasian wewenang dan pengelolaan konflik. Sedangkan ilmu sejarah terutama tentang sejarah dari pimpinan-pimpinan besar dimasa lampau atau keberhasilannya dan kegagalannya dapat dipelajari untuk dijadikan contoh. Yang terakhir dari ilmu ekonomi mencoba menjelaskan perilaku individu ketika mereka dihadapkan pada suatu pilihan.

6. Keterkaitan Beberapa Disiplin Ilmu Terhadap Perilaku Organisasi

Umam (2012: 37-38) Perilaku organisasi merupakan ilmu perilaku terapan yang dibangun dengan dukungan sejumlah disiplin perilaku. Bidang-bidang yang menonjol adalah psikologi, sosiologi, psikologi sosial, antropologi, dan ilmu politik. Adapun keterkaitan beberapa disiplin ilmu dengan ilmu perilaku organisasi, yaitu sebagai berikut:

a. Psikologi

Psikologi merupakan ilmu pengetahuan yang berusaha mengukur, menjelaskan, dan kadang-kadang mengubah perilaku manusia. Para psikolog memfokuskan diri dalam mempelajari dan berupaya memahami perilaku individual. Mereka yang telah menyumbangkan dan terus menambah pengetahuan tentang OB adalah teoritikus pembelajaran, teoritikus kepribadia, psikolog konseling, dan yang terpenting adalah psikolog industri dan organisasi. Para psikolog industri dan organisasi awal memfokuskan diri untuk mempelajari masalah kelemahan, kebosanan, dan faktor-faktor lain yang relevan dengan kondisi kerja yang dapat menghalangi efisiensi kinerja kerja. Sumbangan mereka telah meluas, mencakup pembelajaran, persepsi, kepribadian, emosi, pelatihan, efektifitas kepemimpinan, kebutuhan dan kekuatan- kekuatan motivator, kepuasan kerja, proses pengambilan keputusan, penilaian kerja, pengukuran sikap, teknik seleksi karyawan, desain pekerjaan, dan stres kerja.

b. Sosiologi

Bila psikolog memfokuskan perhatiannya pada individu, para sosiolog mempelajari sistem sosial tempat individu-individu mengisi peran-peran mereka. Oleh karena itu, sosiologi mempelajari hubungan manusia dengan sesamanya. Secara khusus, sosiologi telah memberi sumbangan terbesar kepada OB melalui penelitian mereka terhadap perilaku kelompok dalam organisasi, terutama organisasi formal dan rumit. Sebagian bidang dalam OB yang menerima masukan berharga dari para sosiologi adalah dinamika kelompok, desain tim kerja, budaya organisasi, teori dan struktur organisasi formal, teknologi organisasi, komunikasi, kekuasaan, dan konflik.

c. Antropologi

Antropologi adalah studi tentang masyarakat untuk mempelajari manusia dan kegiatannya. Misalnya, karya antropologi tentang budaya dan lingkungan telah membantu memahami perbedaan-perbedaan nilai fundamental, sikap, dan perilaku di antara orang- orang di negara- negara berbeda serta dalam organisasi- organisasi, lingkungan organisasi, dan perbedaan- perbedaan antara budaya budaya nasional merupakan hasil karya seorang antropolog atau mereka yang menggunakan metode- metode antropologi.

d. Ilmu politik

Meskipun sering diabaikan, kontribusi para ilmuwan politik signifikan dalam memahami perilaku dalam organisasi. Ilmu

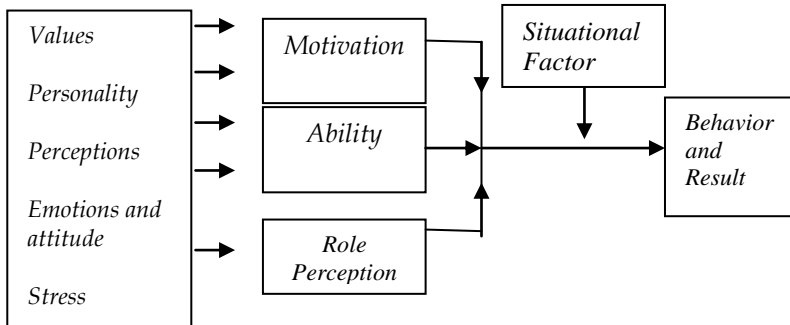
politik mempelajari perilaku individu dan kelompok dalam lingkungan politik. Topik-topik penelitian spesifik di sini, antara lain strukturisasi konflik, alokasi kekuasaan, dan bagaimana orang memanipulasi kekuasaan, dan kepentingan individu.

7. Model Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi Menurut Grenberg dan Baron (2003:5) merupakan bidang yang bersifat multi disiplin yang membahas perilaku organisasi sebagai proses individu kelompok dan organisasional. Pengetahuan ini dipergunakan ilmuwan yang tertarik memahami perilaku manusia dan praktisi yang tertarik dalam meningkatkan efektivitas organisasional dan kesejahteraan individu.

Dengan dasar ini mereka mengemukakan adanya tiga tingkatan analisis yang dipergunakan dalam perilaku organisasi, yaitu proses individual, kelompok dan organisasional. Menekankan sebagai hasil adalah *individual outcomes* yang berupa *job performance*, kinerja dan *organizational Commitment*, komitmen organisasional. Disamping itu, pendapat lain cenderung membagi perilaku organisasi dalam tiga tingkatan, yaitu perilaku individu, perilaku kelompok dan perilaku klasifikasi. Sedangkan McShane dan Von Glinow yang dikutip Wibowo (2013:10) merumuskan perilaku individu sebagai model MARS dan digambarkan seperti dibawah ini.

Individual Characteristics



Gambar 1.1 MARS Model

Motivation atau motivasi mencerminkan kekuatan dalam diri orang yang memengaruhi *direction* (arah), *intensity* (intensitas) dan *persistence* (kekuatan) orang tersebut dalam perilaku sukarela. *Direction* menunjukkan jalan yang diikuti orang yang terikat pada usahanya. Sebenarnya, orang mempunyai pilihan kemana menempatkan usaha. Dengan demikian motivasi diarahkan oleh tujuan, atau goal directed. Sedangkan *intensity* adalah tentang

seberapa besar orang mendorong dirinya untuk menyelesaikan tugas. Sementara itu, *persistence* menunjukkan usaha berkelanjutan selama waktu tertentu. *Ability* atau kemampuan merupakan *natural aptitude*, kecerdasan alamiah dan *learned capabilities*, kapabilitas yang dipelajari yang diperlukan untuk berhasil menyelesaikan suatu tugas.

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

Role perception atau persepsi terhadap peran diperlukan untuk mewujudkan pekerjaan dengan baik. Persepsi peran merupakan tingkatan dimana orang memahami tugas pekerjaan atau peran yang ditugaskan kepada mereka atau diharapkan dari mereka. Persepsi ini sangat penting karena mereka membimbing arah usaha pekerja dan memperbaiki koordinasi dengan teman sekerja, pemasok dan *stakeholder* atau pemangku kepentingan. *Situational Factors* atau faktor situasi merupakan kondisi diluar kontrol langsung pekerja yang membatasi atau memfasilitasi perilaku dan kinerja.

Beberapa karakteristik situasional, preferensi konsumen dan kondisi ekonomi, bermula dari lingkungan eksternal dan konsekuensinya, berada diluar kontrol pekerja dan organisasi. Tetapi faktor situasional lain seperti waktu, orang, anggaran dan fasilitas kerja fisik, dikendalikan oleh orang didalam organisasi. Karenanya, pemimpin korporasi perlu secara berhati-hati mengatur kondisi ini, sehingga pekerja dapat mencapai potensi kinerjanya.

Keempat elemen model MARS, *motivation, ability, role perceptions* dan *situational factors* memengaruhi secara sukarela semua perilaku ditempat pekerjaan dan hasil kinerja mereka. Elemen ini dengan sendirinya dipengaruhi oleh perbedaan individual lainnya.

8. Pendekatan Perilaku Organisasi Pada Manajemen

Luthans (2012: 21-23) Perilaku organisasi merepresentasikan manajemen manusia, bukan keseluruhan manusia. Pendekatan yang dikenal dalam manajemen mencakup pendekatan proses, kuantitatif, sistem, pengetahuan, dan

kontingensi. Dengan kata lain perilaku organisasi tidak bermaksud untuk menggambarkan keseluruhan manajemen.

Keputusan bahwa anggur tua (psikologi organisasi) hanya dituang kedalam botol baru (perilaku organisasi) telah terbukti menjadi isapan jempol belaka. Meskipun tentu saja benar bahwa semua ilmu perilaku (antropologi, sosiologi, dan terutama psikologi) memberikan kontribusi signifikan bagi dasar teoritis dan penelitian perilaku organisasi, namun benar juga bahwa psikologi organisasi sebaiknya tidak disamakan dengan perilaku organisasi. Sebagai contoh struktur organisasi dan proses manajemen (pembuatan keputusan dan komunikasi) memainkan peranan langsung dan integral dalam perilaku organisasi, tetapi punya peran tidak langsung dalam psikologi organisasi.

Hal yang sama juga terjadi pada banyak dinamika dan aplikasi penting dari perilaku organisasi. Meskipun tidak pernah ada kesepakatan atas arti atau domain sebenarnya dari perilaku organisasi-tidak jelek juga karena membuat bidang ini menjadi lebih dinamis dan menarik terdapat sedikit keraguan apakah perilaku organisasi dengan sendirinya telah menjadi bidang studi, penelitian, dan aplikasi. Meskipun perilaku organisasi sangat kompleks dan mencakup banyak input dan dimensi, kerangka teoritis kognitif, behavioristik, dan kognitif sosial dapat digunakan untuk mengembangkan semua model secara keseluruhan.

a. Kerangka Kognitif

Pendekatan kognitif pada perilaku manusia memiliki banyak sumber input. Pendekatan kognitif menekankan aspek perilaku manusia yang positif dan berkeinginan bebas dan menggunakan konsep seperti harapan, permintaan, dan tujuan. *Kognisi*, yang merupakan unit dasar dari kerangka kognitif, secara sederhana dapat didefinisikan sebagai tindakan untuk mengetahui sebuah item informasi. Dengan kerangka tersebut, kognisi mendahului perilaku dan merupakan input dalam pemikiran, persepsi, pemecahan masalah, dan proses informasi seseorang. Konsep seperti peta kognitif dapat digunakan sebagai gambar atau alat bantu visual untuk memahami "kemampuan seseorang untuk memahami elemen pemikiran tertentu dari individu, kelompok, atau organisasi."

Karya klasik Edward Tolman dapat digunakan untuk merepresentasikan pendekatan teoritis kognitif. Meskipun Tolman yakin bahwa perilaku merupakan unit analisis yang tepat, ia merasa bahwa perilaku itu *purposif*, yaitu bahwa perilaku diarahkan pada sebuah tujuan. Dalam eksperimen laboratorium ia menemukan bahwa binatang belajar untuk berharap bahwa peristiwa tertentu akan mengikuti satu sama

lain. Misalnya, binatang belajar berperilaku seolah-olah mereka mengharapkan makanan saat isyarat tertentu muncul. Jadi, Tolman percaya bahwa pengetahuan mencakup pengharapan bahwa peristiwa tertentu akan menghasilkan konsekuensi tertentu. Konsep pengharapan kognitif mengimplikasikan bahwa organisme berfikir atau sadar atau mengetahui tujuan. Jadi, Tolman dan lainnya yang mendukung pendekatan kognitif merasa bahwa perilaku paling baik dijelaskan dengan kognisi. Psikolog sekarang secara cermat menunjukkan bahwa konsep kognitif, misalnya pengharapan, tidak mencerminkan dugaan mengenai apa yang ada dalam pikiran, konsep kognitif merupakan istilah yang mendeskripsikan perilaku. Dengan kata lain, teori kognitif dan behavioristik tidaklah berlawanan seperti yang tampak di permukaan. Sebagai contoh, Tolman menganggap dirinya ahli perilaku. Selain beberapa persamaan konseptual, terdapat kontroversi dalam ilmu perilaku, yakni tentang kontribusi kognitif relatif versus kerangka behavioristik. Seperti sering terjadi dalam bidang akademi yang lain, perdebatan pro dan kontra terjadi selama bertahun-tahun.

Dikarenakan kemajuan pada teori pengembangan maupun penemuan penelitian, kini ada istilah "eksplosi kognitif" dalam bidang psikologi. Sebagai contoh, analisis terhadap berbagai artikel terbaru yang diterbitkan dalam jurnal psikologi ternama menemukan bahwa mulai tahun 1970-an, pendekatan kognitif lebih ditekankan ketimbang pendekatan perilaku. Diterapkan pada bidang perilaku organisasi, secara tradisional pendekatan kognitif lebih mendominasi unit analisis seperti persepsi, kepribadian dan sikap, motivasi, perilaku pengambilan keputusan, dan penetapan tujuan. Baru-baru ini ada ketertarikan baru terhadap peranan kognisi dalam perilaku organisasi dalam konteks perkembangan teori dan penelitian kognisi sosial. Proses kognitif sosial dapat menjadi kerangka teoritis yang menyatukan kognisi dan behaviorisme. Akan tetapi, sebelum membahas teori kognitif sosial secara khusus, yang bertindak sebagai kerangka konseptual, kita juga memahami pendekatan behavioristik. Kerangka Behavioristik

Karya Ivan Pavlov dan John B. Watson pelopor ahli perilaku tersebut menekankan pentingnya memahami perilaku yang dapat diamati daripada pemikiran yang sukar dipahami yang menarik perhatian para psikolog era sebelumnya. Mereka menggunakan eksperimen *classical conditioning* untuk merumuskan penjelasan *stimulus-respons* (S-R) perilaku manusia. Pavlov dan Watson merasa bahwa perilaku dapat (dengan paling baik) dipahami dalam konteks S-R. Stimulus

mendatangkan respons. Mereka berkonsentrasi sebagian besar pada dampak stimulus dan merasa bahwa pengetahuan terjadi saat ada hubungan S-R. Behaviorisme modern menandai awal karya B.F. Skinner. Skinner dikenal secara luas atas kontribusinya pada psikologi. Ia merasa ahli perilaku sebelumnya membantu menjelaskan perilaku responden (perilaku dihasilkan oleh stimulus), tetapi bukan perilaku operan yang lebih kompleks. Dengan kata lain pendekatan S-R membantu menjelaskan refleksi fisik, misalnya, saat tertusuk jarum (S), orang akan menarik diri (R). Sebaliknya, Skinner menemukan, melalui eksperimen *operant conditioning*, bahwa konsekuensi respons dapat menjelaskan banyak perilaku dengan lebih baik daripada stimulus yang muncul. Ia menekankan pentingnya hubungan respons- stimulus (R-S). Organisme harus beroperasi pada lingkungan (karena itulah disebut *operant conditioning*) untuk menerima konsekuensi yang diinginkan. Dalam *operant conditioning*, stimulus sebelumnya tidak menyebabkan perilaku, stimulus bertindak sebagai syarat untuk memunculkan perilaku. Bagi Skinner dan ahli perilaku lainnya perilaku merupakan fungsi dari koenskuensi lingkungan yang berhubungan.

Classical conditioning operant conditioning, dan peranan penting dari penguatan konsekuensi mendapat perhatian detail. Akan tetapi, untuk saat ini penting untuk memahami bahwa pendekatan behavioristik berdasarkan lingkungan. Pendekatan tersebut mengisyaratkan bahwa proses kognitif seperti pemikiran, harapan, dan persepsi mungkin ada, tetapi tidak diperlukan untuk memprediksi dan mengontrol atau mengatur perilaku. Akan tetapi, seperti dalam kasus pendekatan kognitif, yang juga mencakup konsep behavioristik, beberapa ahli perilaku modern merasa bahwa variabel-variabel kognitif dapat dibehaviorisasikan. Teori kognitif sosial yang muncul belakangan ini menggabungkan konsep kognitif dan behavioristik dan prinsip-prinsip tersebut dapat menjadi kerangka perilaku organisasi yang paling menyatu dan luas.

b. Kerangka Kognitif Sosial

Pendekatan kognitif telah dianggap menjadi mentalistik, dan pendekatan behavioristik telah menjadi deterministik. Teori kognitif berpendapat bahwa model S-R, dan bagi tingkat model R-S yang lebih rendah, terlalu memekanisasi penjelasan perilaku manusia. Tampaknya masuk akal jika interpretasi S-R yang ketat dikritik terlalu mekanistik. Tetapi, pendekatan ilmiah yang telah dikerjakan secara cermat oleh ahli perilaku membuat model operan memberikan kontribusi luar biasa pada

studi dan arti perilaku manusia. Hal yang sama dapat dikatakan pada pendekatan kognitif. Banyak penelitian telah dilakukan untuk memverifikasi pentingnya penjelasan perilaku manusia. Daripada melontarkan kritik tidak konstruktif terhadap kedua pendekatan tersebut, lebih baik menyadari bahwa masing-masing pendekatan dapat membuat kontribusi penting untuk memahami, memprediksi, dan mengontrol perilaku manusia. Pendekatan kognitif sosial mencoba mengintegrasikan kontribusi kedua pendekatan tersebut.

Pengetahuan sosial menunjukkan keadaan bahwa perilaku dapat dijelaskan dengan baik dalam konteks interaksi resiprokal berkelanjutan antara faktor kognitif, perilaku, dan lingkungan. Orang dan situasi lingkungan tidak berfungsi sebagai unit yang berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan perilaku itu sendiri, yang secara resiprokal berinteraksi untuk menentukan perilaku.

C. KESIMPULAN

Perilaku organisasi berkaitan dengan bagaimana orang bertindak dan bereaksi dalam semua jenis organisasi. Dalam kehidupan organisasi, orang dipekerjakan, dididik dan dilatih, diberi informasi, dilindungi dan dikembangkan. Dengan kata lain, maka perilaku organisasi adalah bagaimana orang berperilaku di dalam suatu organisasi. Perilaku organisasi merupakan suatu ilmu perilaku organisasi terapan yang dibangun atas sumbangan-sumbangan dari sejumlah disiplin ilmu. Bidang disiplin ilmu yang menonjol tersebut adalah Psikologi, Sosiologi, Antropologi, dan Ilmu Politik.

TEST

Pilihlah jawaban yang paling benar!

1. Perilaku organisasi adalah studi tentang apa yang orang pikirkan, rasakan dan lakukan di dalam dan sekitar organisasi. Pernyataan tersebut merupakan pendapat dari...
 - a. Robbin dan Judge
 - b. Keitner dan Kinicki
 - c. Grenberg dan Baron
 - d. McShane dan Von Glinow
 - e. Gibson, Ivancevich, Donelly
2. Manakah di bawah ini pernyataan yang benar tentang tingkatan manusia menurut filosof Yunani Plato...
 - a. *Philosophic*
 - b. *Spireted*
 - c. *Appetitie*
 - d. *Ambisius*
 - e. jawaban A, B dan C benar
3. Apa-apa saja yang termasuk kedalam model MARS...
 - a. *Motivation, ability*
 - b. *Ability, role perceptions*
 - c. *Situational factors*
 - d. *Ability, situational factors*
 - e. *Motivation, ability, role perceptions dan situational factors*
4. Menurut catatan ikhtisar perkembangan ilmu perilaku dalam ilmu manajemen. Diantara orang yang memperoleh keberuntungan dari preskripsi ilmu perilaku menurut Frederick W. Taylor adalah...
 - a. masyarakat lewat pemerintah yang bersih
 - b. para penguasa dan polotisi
 - c. Manajer- manajer dari organisasi dan para pekerja melalui peningkatan upah
 - d. Manajemen dan para pekerja melalui meningkatnya kepuasan dan kesehatan mental
 - e. Jawaban A dan B benar
5. Apa yang dimaksud dengan organisasi menurut Grenberg dan Baron...
 - a. Organisasi adalah sistem sosial yang terstruktur terdiri dari kelompok dan individu bekerja sama untuk mencapai beberapa sasaran yang disepakati

- b. Organisasi adalah unit sosial yang saling sadar dikoordinasikan, terdiri dari 2 (dua) orang atau lebih yang berfungsi secara relatif berkelanjutan untuk mencapai tujuan bersama atau serangkaian tujuan
 - c. Organisasi adalah suatu sistem yang dikoordinasikan secara sadar dari aktifitas 2 orang atau lebih
 - d. Organisasi adalah sebagai entitas yang memungkinkan masyarakat mengejut penyelesaian yang tidak dapat dicapai oleh individu yang bertidak sendiri
 - e. Organisasi adalah suatu kelompok orang-orang yang sedang bekerja ke arah tujuan bersama di bawah satu kepemimpinan
6. Diantara pelopor- pelopor jaman industri pada perkembangan sejarah dari praktik manajemen yang digambarkan oleh Fred Luthans adalah...
- a. William C. Durant dan Daniel E. Griffthis
 - b. Henry Ford dan J. Wiliam Schulze
 - c. Cornelius Vanderbilt dan Robert V. Prethus
 - d. Cornelius Vanderbilt dan John D. Rockefeller
 - e. Frederick W. Taylor dan Michael J. Jucius
7. Diantara pelopor-pelopor jaman manajemen ilmiah adalah...
- a. Ralp Currier davis
 - b. Frederick W. Taylor
 - c. James D. Mooney
 - d. Henry Ford
 - e. William C. Durant
8. Pernyataan di bawah ini yang merupakan alasan mengapa perlu mempelajari perilaku organisasi, *kecuali*...
- a. Membuat pemilihan strategi dalam mengatasi persoalan semakin sulit
 - b. Memahami orang lain akan memeberikan pengetahuan diri dan wawsan diri lebih besar
 - c. Dengan memahami orang lain, atasan dapat menilai apa yang diperlukan bawahan untuk mengembangkan diri sehingga pada gilirannya meningkatkan kontribusi pada organisasi
 - d. Dengan memahami perilaku organisasi dapat lebih memahami orang lain
 - e. Dengan perilaku organisasi dapat menggabungkan pengetahuan tentang manusia dalam pekerjaan

9. Menurut Stuart-Kotze pentingnya mempelajari perilaku karena berkaitan dengan kinerja sumber daya manusia untuk mendukung *Behaviour Kinetics* yang merupakan pendekatan saintifik. Yang termasuk dalam pendekatan saintifik adalah..
 - a. Mendeskripsikan
 - b. Menjelaskan
 - c. Memprediksi
 - d. Mengontrol
 - e. Semua jawaban benar
10. 1). Terjaminnya keamanan kerja sehingga menghilangkan rasa ketakutan akan terjadinya pemecatan
2). Penerimaan sumber daya manusia dilakukan secara berhati-hati, dengan menekankan pada kecocokan dengan budaya organisasi
3). Sedikit memberikan kesempatan pelatihan
4). Tidak adanya kepercayaan, melalui berbagi informasi penting
5). Pembayaran berdasar kinerja, bukan sekadar pada senioritas
Manakah ciri-ciri di atas yang termasuk dalam *people-centered organization*..
 - a. 1 dan 3
 - b. 1 dan 4
 - c. 1, 2 dan 5
 - d. 2, 3 dan 4
 - e. 2, 3 dan 5

KUNCI JAWABAN

1. D
2. E
3. E
4. C
5. A
6. D
7. B
8. A
9. E
10. C

BAB II

KEPRIBADIAN DAN EMOSI

A. PENDAHULUAN

Perilaku organisasi merupakan sebuah kajian yang mempelajari tentang tingkah laku manusia dimulai dari tingkah laku individu, kelompok, dan tingkah laku ketika berorganisasi, serta pengaruh perilaku individu terhadap kegiatan organisasi dimana mereka melakukan dan bergabung dalam organisasi tersebut. Dalam upaya pencapaian tujuan organisasi, perilaku organisasi dapat memainkan peran pent-ingnya dalam perkembangan organisasi dengan melihat sudut pandang tingkah laku individu atau kelompok yang dapat memberikan pengaruh terhadap apa yang kita sebut dengan kinerja organisasi. Salah satu yang berkaitan dengan perilaku organisasi adalah kepribadian dan emosi.

Robbins dan Judge (2011: 169) menyatakan kepribadian adalah organisasi dinamis dari sistem psikologis dalam diri individu yang menentukan penyesuaian uniknya pada lingkungannya. Dikatakan pula bahwa kepribadian adalah jumlah dari semua cara di mana individu bereaksi pada dan berinteraksi dengan orang lainnya. Menurut penelitian Ratno Purnomo dan Lestari (2010: 144-160) menyatakan secara umum, hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepribadian dengan beberapa dimensinya menentukan keberhasilan seseorang dalam kesuksesan karir, kinerja yang baik, pencapaian prestasi dan perilaku yang positif.

Karakter kepribadian yang positif seperti suka bekerja sama, inovatif, terbuka, teratur, gigih dalam bekerja, dan emosi yang stabil akan menentukan kesuksesan seseorang baik dalam bekerja maupun belajar. Pengusaha yang berkepribadian positif seperti giat bekerja, suka bekerjasama, inovatif dalam cara usaha, mampu mengendalikan emosinya, teratur dan disiplin akan mencapai prestasi maksimal yang diharapkan. Pengusaha yang memiliki karakter suka bekerja sama, ramah dan mudah bergaul cenderung aktif dalam kemasyarakatan dan aktif mengembangkan potensi dirinya melalui berbagai pelatihan dan seminar.

Menurut penelitian Czikszenmihalyi terhadap kehidupan orang-orang kreatif menunjukkan bahwa individu yang kreatif mempunyai kepribadian yang lebih kompleks dibanding orang lain. Kepribadian tersebut mengarah kepemikiran yang berbeda

dan pada akhirnya memunculkan ide-ide baru dan berguna. Kepribadian-kepribadian tersebut mengindikasikan adanya pengaruh terhadap kinerja kreatif individu. Sikap kreatif juga dipengaruhi oleh sifat-sifat yang ada dalam kepribadian seseorang, yang secara bersama-sama berpengaruh terhadap individu untuk berpikir mandiri, fleksibel, dan imajinatif.

Berbagai ciri orang yang memiliki sikap kreatif dikemukakan oleh Munandar dalam Jamridafrizal (2002) antara lain sikap bersedia menghargai keunikan pribadi dan potensi setiap individu dan tidak perlu selalu menuntut dilakukannya hal-hal yang sama. Pada waktu tertentu individu diberi kebebasan untuk melakukan atau membuat sesuatu sesuai dengan apa yang disenangi. Kepribadian harus dimiliki dalam setiap orang yang masuk ke dalam suatu organisasi, karena maju atau mundurnya suatu organisasi berada pada individunya masing-masing serta sistem yang telah dijalankan. Semakin konsisten karakteristik tersebut di saat merepons lingkungan, hal itu menunjukkan faktor keturunan atas pembawaan (traits) merupakan faktor yang penting dalam membentuk kepribadian seseorang.

Orang yang karakternya terbentuk pada lingkungan dan budaya kerja yang tinggi akan cenderung serius, ambisius, dan agresif. Sedangkan orang yang berada pada lingkungan dan budaya yang menekankan pada pentingnya bergaul baik dengan orang lain, maka ia akan lebih memprioritaskan keluarga dibandingkan kerja dan karier. Introversi adalah sifat kepribadian seseorang yang cenderung menghabiskan waktu dengan dunianya sendiri dan menghasilkan kepuasan atas pikiran dan perasaannya. Ekstroversi merupakan sifat kepribadian yang cenderung mengarahkan perhatian kepada orang lain, kejadian di lingkungan dan menghasilkan kepuasan dari stimulus lingkungan.

B. PEMBAHASAN

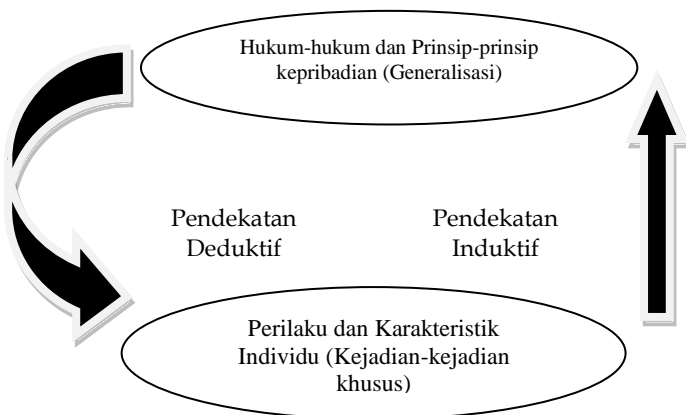
1. Kepribadian

Di dalam sebuah organisasi, kepribadian dan emosi akan sangat mempengaruhi individu dalam menjalankan tugasnya (kinerja). Tanpa disadari, faktor kepribadian dan emosi menjadi salah satu penentu keberhasilan kinerja yang dicapai oleh suatu organisasi karena untuk mencapai suatu tujuan dari organisasi, faktor individu dan kelompok juga sangat mempengaruhi keberhasilan sebuah organisasi. Maka dari itu, sangat diperlukan bagi seseorang untuk tahu dan mengerti tentang kepribadian dan emosi, baik dari segi pengertian, ciri-ciri, dan bagian-bagian lainnya. Organisasi sangat membutuhkan karyawan dan tim kerja yang dapat mendukung keberhasilan suatu organisasi dan dalam

hal ini kepribadian dan emosi sangat berpengaruh dalam berjalannya semua aktivitas yang ada dalam organisasi.

Friedman (2006: 5) menyatakan banyak teori kepribadian muncul dari observasi dan introspeksi mendalam dari para pakar pemikir. Sebagai contoh, Sigmund Freud menghabiskan banyak waktu menganalisis mimpi-mimpinya sendiri, yang mengungkapkan padanya betapa besar konflik dan dorongan yang tersembunyi di dalam mimpi. Dia pertama kali menyadari kekuatan dorongan seksual yang terepresi dalam pasien-pasiennya, dan dia kemudian mengembangkan ide ini menjadi sebuah teori komprehensif mengenai jiwa manusia. Berawal dari asumsinya mengenai perjuangan menghadapi dorongan seksual, Freud mengembangkan teorinya untuk memahami banyak masalah yang ia lihat dalam praktek medis yang ia jalani dan konflik-konflik yang lebih luas di masyarakat.

Hal ini adalah Pendekatan Deduktif (*deductive approach*) terhadap kepribadian, di mana kesimpulan dihasilkan secara logis dari premis-premis dan asumsi-asumsi. Dalam deduksi, kita menggunakan pengetahuan kita mengenai "hukum" atau prinsip dasar psikologi untuk dapat memahami tiap-tiap orang. Kedua, beberapa teori kepribadian muncul dari penelitian empiris dan sistematis. Dengan mengumpulkan data observasi tentang *trait* dari banyak orang, kita bisa melihat *trait* mana yang sangat mendasar, dan *trait* mana yang kurang mendasar, tidak jelas, atau tidak penting. Kita dapat mengumpulkan banyak data sistematis dari banyak orang dan terus memperbaiki kesimpulan kita ketika data yang baru terkumpul. Ini adalah pendekatan induktif (*inductive approach*) mengenai kepribadian karena konsep yang dikembangkan berasal dari data observasi. Induksi bekerja dari data ke teori.



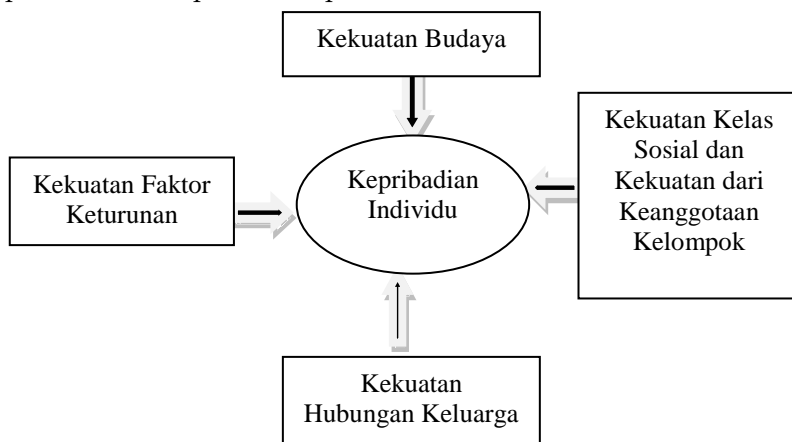
Gambar 2.1 Proses-proses kepribadian dengan pendekatan deduktif dan induktif Friedman (2006: 6)

a. Terminologi Kepribadian

Sofyandi dan Garniwa (2007: 74) menyatakan hubungan antara perilaku dengan kepribadian mungkin merupakan salah satu masalah paling rumit yang harus dipahami oleh para manajer. Kepribadian amat banyak dipengaruhi oleh faktor kebudayaan dan sosial. Tanpa mempersoalkan bagaimana orang mendefenisikan kepribadian, beberapa prinsip pada umumnya diterima oleh para ahli psikologi. Prinsip-prinsip itu adalah:

- a. Kepribadian adalah suatu keseluruhan yang terorganisasi, apabila tidak, individu itu tidak mempunyai arti.
- b. Kepribadian kelihatannya di organisasi dalam pola tertentu. Pola ini sedikit banyak dapat diamati dan diukur.
- c. Walaupun kepribadian mempunyai dasar biologis, tetapi perkembangan khususnya adalah hasil dari lingkungan social dan kebudayaan.
- d. Kepribadian mempunyai berbagai segi yang dangkal, seperti sikap untuk menjadi pemimpin tim, dan inti yang lebih dalam, seperti sentiment mengenai wewenang atau etika kerja.
- e. Kepribadian mencakup ciri-ciri umum dan khas. Setiap orang berbeda satu sama lain dalam beberapa hal, sedangkan dalam beberapa hal serupa.

Kelima gagasan ini tercakup dalam defenisi kepribadian berikut ini: Sofyandi dan Garniwa (2007: 75) menyatakan “kepribadian seseorang ialah seperangkat karakteristik yang relatif mantap, kecenderungan dan perangai yang sebagian besar dibentuk oleh factor keturunan dan oleh factor-faktor sosial, kebudayaan, dan lingkungan. Perangkat variable ini menentukan persamaan dan perbedaan perilaku individu,”.



Gambar 2.2 Beberapa Kekuatan Utama yang Mempengaruhi Kepribadian (Sofyandi dan Garniwa, 2007: 75)

Rivai dan Mulyadi (2012: 234) kepribadian adalah organisasi dinamis pada masing-masing system psikofisik yang menentukan penyesuaian unik pada lingkungannya dan kepribadian merupakan total jumlah dari seorang individu dalam beraksi dan berinteraksi dengan orang lain, atau dapat pula dikatakan bahwa kepribadian adalah himpunan karakteristik dan kecenderungan yang stabil serta menentukan sifat umum dan perbedaan dalam perilaku seseorang. Hal ini paling sering digambarkan dalam bentuk sifat-sifat yang dapat diukur dan diperlihatkan oleh seseorang. Masganti (2012: 60) menyatakan kepribadian adalah cara seseorang yang bersiat khas dalam beradaptasi dengan lingkungannya.

Menurut Allport dalam buku Masganti (2012: 60) mendefinisikan kepribadian sebagai: "*personality is the dynamic organization within the individual of those psychophysical system that determine his unique adjustments to his environment*" (kepribadian adalah organisasi dinamis dalam diri individu yang berasal dari sistem psiko-fisikis yang menentukan keunikan seseorang beradaptasi dengan lingkungannya). Badeni (2013: 16) menyatakan kepribadian mengacu pada keunikan yang dimiliki seseorang dalam berbagai aspek, sifat, dan perilaku yang khas yang ditampilkan seseorang ketika menghadapi orang lain, suatu objek, atau peristiwa. Oleh karena itu kepribadian sangat berbeda-beda.

Toha (2011: 67) menyatakan kepribadian dapat diartikan sebagai suatu sistem yang dinamis dan memberikan dasar dari semua perilaku. Kepribadian terdiri dari tiga subsistem: Id, Ego, dan Superego. Nasrudin (2010: 215-216) Beberapa penggunaan istilah kepribadian yang sering digunakan dalam pembicaraan sehari-hari adalah sebagai berikut.

- a. Kepribadian sebagai sesuatu yang dimiliki atau tidak dimiliki yaitu kepribadian oleh seseorang. Dalam pembicaraan sehari-hari, kita sering mendengar ucapan, " Kantor A mendapat kemajuan yang pesat karena dipimpin oleh seorang pemimpin yang memiliki kepribadian, sedangkan kantor B menjadi kacau karena dipimpin oleh seorang pemimpin yang kurang memiliki kepribadian. " Orang yang memiliki kepribadian sering diartikan sebagai seseorang yang mempunyai pendirian yang teguh, dapat bertindak tegas, konsekuen, dan sebagainya.
- b. Kepribadian diartikan sebagai kepribadian yang kaya (*lot of personality*) dan kepribadian yang gersang (*no personality*) yaitu kepribadian yang kaya sering diartikan sebagai suatu kepribadian yang memiliki sifat-sifat, mempunyai daya tarik terhadap orang lain, terutama dalam pertemuan pertama; tingkah laku yang menarik; sopan santun; sikap yang

menyenangkan orang lain, yaitu sifat-sifat yang member kesan pertama yang baik. Adapun kepribadian yang gersang menunjukkan kepada sifat-sifat tak ada kesan yang mendalam, membosankan, kurang semangat, dan mudah dilupakan orang lain.

- c. Kepribadian adalah pengaruh seseorang kepada orang lain yaitu keadaan kepribadian seseorang dinilai dari pengaruhnya terhadap orang lain. Orang yang berpengaruh atau besar pengaruhnya terhadap orang lain adalah orang yang besar kepribadiannya. Adapun orang kecil pengaruhnya atau tidak mempunyai pengaruh terhadap orang lain adalah orang yang kecil pribadinya. Pengaruh seseorang itu sering dipengaruhi pula oleh jabatan, ilmu, lingkungan sekitar, tempat tinggal, teman dan sebagainya.
- d. Kepribadian diartikan sebagai sifat agresif atau tidak agresif dalam pengertian ini, kepribadian diartikan sebagai pribadi yang kuat, pribadi yang lemah, selalu ingin berkuasa, mengalah, menyerang, dan sebagainya.

Menurut pengertian dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan kepribadian adalah salah satu karakteristik, etika, moral, yang dimiliki oleh setiap individu dimana sifat dan kepribadian yang dimilikinya akan mempengaruhi maju mundurnya suatu organisasi.

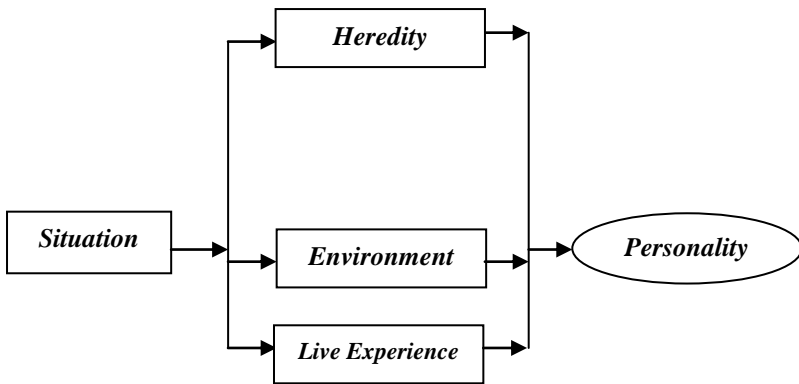
b. Determinan Kepribadian

Pertanyaan yang sering mengemukakan adalah faktor apa saja yang dapat memengaruhi kepribadian. Sering kali diperdebatkan apakah kepribadian dibawa sejak kelahiran atautkah dibentuk oleh lingkungan. Persoalannya bukan sekedar masalah seperti hitam atau putih. Menurut Robbins dan Judge dalam buku Wibowo (2014: 16) kepribadian adalah merupakan hasil dari *Heredity* dan *Environment*, dan penelitian mendukung bahwa *Heredity* lebih penting daripada *Environment*.

Robbins melihat bahwa *Situation* memengaruhi *Heredity* dan *Environment* pada kepribadian. Sementara itu, McShane dan Von Glinow menambahkan bahwa *Life Experience* atau pengalaman hidup, terutama pada awal kehidupan juga membentuk sifat kepribadian seseorang. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa determinan atau faktor yang memengaruhi kepribadian terdiri dari unsur-unsur sebagai berikut: *Heredity* atau keturunan merupakan faktor yang ditentukan oleh konsepsi. Ketinggian fisik, kemenarikan wajah, gender, temperamen, komposisi otot dan refleks, tingkat energi, dan ritme biologis umumnya dipertimbangkan untuk sebagian atau seluruhnya dipengaruhi oleh orang tua, dengan biologis, fisiologis dan

melekat dengan susunan psikologi. Faktor lingkungan memainkan peranan penting dalam membentuk kepribadian. Faktor yang menggunakan tekanan pada pembentukan kepribadian adalah budaya di mana kita tumbuh, pada pembentukan kondisi awal, norma di antara keluarga, teman, dan kelompok sosial, dan pengaruh lain menurut pengalaman kita.

Situasi juga memengaruhi *Heredity* dan *Environment* pada kepribadian. Kepribadian individu, meskipun biasanya stabil dan konsisten, dapat berubah dalam situasi tertentu. Tuntutan yang berbeda dari situasi yang berbeda memerlukan aspek yang berbeda dari kepribadian. Kita tidak dapat melihat pola kepribadian dalam isolasi. Tetapi kita jua tidak tahu bahwa situasi tertentu lebih relevan daripada lainnya dalam memengaruhi kepribadian. Di samping generalisasi tersebut, sebenarnya masih perlu diperhatikan kenyataan adanya perbedaan individual yang sangat penting. Pengalaman hidup yang dilalui seseorang sejak kecil, menjadi dewasa dan sampai mencapai umur lanjut akan memengaruhi kepribadian seseorang.



Gambar 2.3 Faktor Mempengaruhi Kepribadian dikutip dalam buku Wibowo (2014: 18)

Menurut Robbins dan Judge (2009: 127-128) menyatakan kepribadian dihasilkan oleh faktor keturunan dan lingkungan. Keturunan menunjukkan pada faktor genetik seorang individu, tinggi fisik, bentuk wajah, gender, temperamen, komposisi otot dan reflex, tingkat energi, dan irama biologis adalah karakteristik yang pada umumnya dianggap, apakah sepenuhnya atau secara substansial dipengaruhi oleh siapa orang tua anda, yaitu komposisi biologis psikologis dan psikologis bawaan mereka. Pendekatan keturunan berpendapat bahwa penjelasan pokok mengenai kepribadian seseorang adalah struktur molekul dari gen yang terdapat dalam kromosom. Terdapat tiga dasar penelitian berbeda yang memberikan sejumlah kredibilitas terhadap

argumen bahwa faktor keturunan memiliki peran penting dalam menentukan kepribadian seseorang. Dasar pertama berfokus pada penyokom genetic dari prilaku dan temperamen anak-anak. Dasar kedua berfokus pada anak-anak kembar yang dipisahkan sejak lahir. Dasar ketiga meneliti konsistensi kepuasan kerja dari waktu ke waktu dan dalam berbagai situasi.

Faktor lain yang memiliki pengaruh cukup besar terhadap pembentukan karakter kita adalah lingkungan dimana kita tumbuh dibesarkan, norma, keluarga, teman-teman, kelompok sosial, dan pengaruh-pengaruh lain yang kita alami. Faktor-faktor lingkungan ini memiliki peran dalam membentuk kepribadian kita. Sebagai contoh, budaya membentuk norma, sikap, dan nilai yang diwariskan dari satu geerasi kegenerasi berikutnya dan menghasilkan konsistensi seiring berjalannya waktu. Ideologi yang secara intens berakar disuatu kultur mungkin hanya memiliki sedikit pengaruh pada kultur yang lain, misalnya, orang-orang Amerika Utara memiliki semangat ketekunan, keberhasilan, kompetisi, kebebasan, dan etika kerja protestan tertanam dalam diri mereka melalui buku, system sekolah, keluarga, teman.

Ada cara lain dimana lingkungan relevan untuk membentuk kepribadian. Kepribadian seseorang, meskipun pada umumnya stabil dan konsistensi, dapat berubah bergantung pada situasi yang dihadapinya. Meskipun kita belum mampu mengembangkan pola klasifikasi yang akurat untuk situasi-situasi ini, kita tahu bahwa ada bebrapa situasi, mislnya, tempat ibadah atau cara pekerjaan membatasi banyak perilaku, sementara situasi lainnya. Misalnya, piknik ditaman umum membatasi relatif lebih sedikit perilaku dengan perkataan lain, tuntutan yang berbeda dari situasi yang berbeda memunculkan aspek yang berbeda dri kepribdian seseorang. Oleh karena itu, kita tidak boleh melihat pola-pola kepribadian secara terpisah.

c. Dimensi Kepribadian

Kepribadian mengandung beberapa dimensi, indikator, sifat, ciri, unsur, komponen, atau karakteristik. Adapun beberapa teori pengembangan kepribadian menurut Suhendi dan Anggara (2010: 44-47) menyatakan:

a. Teori Psikoanalitik

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh *Sigmund Freud*. Menurut teori ini, untuk memahami kepribadian seseorang, kita harus melihat ke dalam dirinya (*intrapsychis*) apa yang menjadi dasar perilakunya. Dalam diri setiap orang terdapat suatu "id" atau untuk mencari kepuasan bagi dirinya sendiri dan superigo yang merupakan bagian dari jiwa manusia yang mengandung unsur ideal dan pikiran yang baik. Tindakan atau

perilaku manusia, menurut Freud, merupakan hasil konflik antara "id" dan 'superigo'. Konflik antara kedua faktor ini selalu berhasil didamaikan oleh "ego". Pola perilaku manusia selalu bersifat defensif dan selalu dapat dipikirkan berdasarkan pengamatan atas kompromi yang terjadi antara "id" dan 'supergo'.

b. Teori sifat atau perangai

Sifat atau perangai seseorang dapat diteliti dengan berbagai cara. Ada yang berpendapat bahwa sifat seseorang dapat diketahui melalui pendekatan bahwa sifat seseorang dapat diketahui melalui pendekatan biologis. Maksudnya, sifat manusia ditentukan oleh faktor genetisnya masing-masing. Warna mata, rambut, dan bentuk tubuh dapat menunjukkan sifat atau perangai seseorang. Sebagian lagi berpendapat bahwa kepribadian seseorang ditentukan oleh sifat kejiwaan, seperti ketenangan, kehangatan, dan sebagainya. Sifat-sifat kejiwaan ini menjelma dalam cara bertindak.

c. Teori tingkat Kebutuhan

Teori hierarki kebutuhan (*hierarchy of needs*) merupakan teori yang kita kenal dengan teori Maslow atau teori motivasi. Berbeda dengan para psikolog sebelumnya, yang lebih banyak memberikan perhatian pada mereka yang psikologisnya tidak sehat. Maslow sebaliknya lebih memerhatikan manusia yang psikologisnya sehat. Dalam membangun teori hierarki kebutuhan-kebutuhan yang bersifat deduktif, Maslow bertitik tolak dari tiga asumsi pokok. Badeni (2013 : 19) Berdasarkan hasil-hasil penelitian, ada lima dimensi besar yang menggambarkan karakteristik kepribadian seseorang individu: ekstraversi, kemampuan bersepakat, sifat berhati-hati, stabilitas emisional dan terbuka terhadap pengalaman.

- 1) *Extroversion* (ekstroversil): Suatu dimensi kepribadian yang menggambarkan seseorang yang mampu bersosialisasi, suka berkumpul, dan tegas. Sebaliknya adalah individu introvert, ia cenderung pendiam, malu-malu, dan tenang.
- 2) *Agreeableness* (kemampuan bersepakat): suatu dimensi kepribadian yang menggambarkan seseorang yang baik hati, bisa bekerja sama dan percaya pada orang. Sedangkan orang yang rendah dalam kemampuan bersepakat adalah orang yang dingin, tidak mampu bersepakat, dan antagonistik.
- 3) *Conscientiousness* (sifat berhati-hati). Suatu dimensi kepribadian yang menggambarkan seseorang yang bertanggung jawab, dapat diandalkan, gigih, dan

terorganisasi. Sedangkan orang yang memiliki sifat tidak hati-hati adalah mereka yang mudah bingung, tidak terorganisir dan tidak handal.

- 4) *Emotional Stability* (kestabilan emosi). Suatu dimensi kepribadian yang mencirikan seseorang yang tenang, percaya diri, kokoh (positif) lawannya gugup, tertekan, dan tidak kokoh (negatif)
- 5) *Openness to experience* (keterbukaan terhadap pengalaman). Suatu dimensi kepribadian yang menggambarkan seseorang yang imajinatif, artistik, sensitif, dan intelektual. Sebaliknya adalah dimensi kepribadian yang kontroversial, dan menemukan kenyamanan dalam keakraban.

Secara umum dalam ilmu psikologi terdapat 3 teori kepribadian untuk memahami kepribadian seseorang yaitu *trait theory* (teori sifat), *psychodynamic theory* (teori psikodinamik) dan *humanistic theory* (teori humanistik). Teori sifat mengatakan bahwa kepribadian sebagai keunikan yang dimiliki seseorang dilihat dari sifat (*traits*) tertentu, seperti ketelitian dan ketidaktelitian, keramahan dan ketidakramahan, dan lain-lain. Teori ini juga mengasumsikan bahwa semua orang memilikinya, tetapi derajat kepemilikannya berbeda-beda. Misalnya, seseorang lebih ramah dibandingkan orang lain. Teori psikodinamik, yang dipelopori oleh Sigmund Freud dalam buku Badeni (2013 : 20), mengatakan bahwa setiap individu memiliki kepribadian yang berbeda. Hal ini disebabkan oleh setiap orang memiliki cara yang berbeda-beda dalam menghadapi rangsangan-rangsangan yang mereka hadapi. Dalam teori ini bahwa dalam diri manusia ibarat ada pertempuran antar *the Id* dan *Superego* yang dimoderasi oleh *ego*. *Id* merupakan bagian kepribadian yang primitif, letaknya ada di bawah sadar. Ia merupakan gudang dari rangsangan-rangsangan fundamental. *Id* bekerja secara irasional dan impulsif dengan tanpa memperhitungkan apakah yang dikehendaki itu dapat dicapai atau tidak atau secara moral itu dapat diterima atau tidak.

Superego merupakan sumber nilai-nilai yang dimiliki seseorang, termasuk nilai-nilai sikap moral yang dibentuk oleh lingkungan dan masyarakat di mana ia berada. *Superego* ini berhubungan dengan *Conscience* (hati nurani/ kata hati), namun sering berkonflik dengan *id*. *Id* selalu berkeinginan melakukan apa yang dirasa baik, sedangkan *superego* selalu berupaya bertindak atas dasar apa yang dianggap “benar”. *Ego* bertindak sebagai wasit konflik. Sebagian tugas *ego* adalah memilih tindakan-tindakan yang memenuhi implus-implus *Id* dengan tanpa menimbulkan dampak-dampak yang tidak dikehendaki.

Sering terjadi bahwa ego harus bertindak secara kompromis supaya mampu memuaskan baik *Id* maupun *Superego*. Kadang-kadang pertempuran ini melibatkan penggunaan mekanisme-mekanisme pertahanan *ego*. Mereka merupakan proses-proses mental yang berusaha untuk menyelesaikan konflik antara keadaan psikologikal dan kenyataan-kenyataan eksternal. Seakan teori-teori humanistik menekan bahwa setiap manusia memiliki kemampuan tumbuh dan beraktualisasi diri. Penjelasan ketiga teori di atas menunjukkan bahwa semua orang mempunyai kepribadian. Tidak ada orang yang mempunyai kepribadian lebih banyak atau lebih besar dibandingkan orang lain. Yang ada adalah masing-masing mempunyai kepribadian yang berbeda. Winardi (2004: 221) menyatakan ada tiga macam pendekatan teoretikal yang dapat dimanfaatkan guna memahami kepribadian, yaitu:

a. Teori-teori Sifat

Sifat-sifat didefinisi sebagai presisposisi-presisposisi yang diinferensi, yang mengarahkan perilaku seseorang individu dengan cara-cara yang bersifat konsisten dan khas. Disamping itu, sifat-sifat menyebabkan timbulnya ketidakkonsistenan dalam perilaku, karena mereka, merupakan atribut-atribut yang bertahan lama, dan mereka memiliki skope umum atau luas.

b. Teori-Teori Psikodinamik

Sifat dinamik kepribadian tidak terlampaui banyak diperhatikan orang. Menurut Freud dalam buku Winardi (2004:222) berpendapat adanya perbedaan-perbedaan individual dalam kepribadian, hal mana disebabkan oleh karena orang-orang menghadapi rangsangan fundamental mereka dengan cara yang berbeda.

c. Teori-teori Humanistik

Pendekatan-pendekatan humanistik memahami kepribadian dicirikan oleh adanya pemusatan perhatian pada pertumbuhan dan aktualisasi diri sang individu. Teori-teori tersebut menekankan pentingnya fakta bagaimana mempersepsi dunia mereka dan semua kekuatan yang memengaruhinya. Sofyandi dan Garniwa (2007: 75) menyatakan terdapat tiga pendekatan teoritis untuk memahami kepribadian, yaitu: pendekatan ciri, pendekatan psikodinamis, dan pendekatan humanistik.

1) Pendekatan Ciri (*Trait Theoris*)

Seperti halnya anak-anak yang mencari sebutan (*labels*) untuk mengelompokkan dunia, begitu pula orang dewasa memberi nama dan mengelompokkan orang dengan ciri psikologis atau fisik mereka. Klasifikasi membantu orang

mengorganisasi keanekaragaman dan mengurangi yang banyak menjadi sedikit. Allport adalah ahli teori ciri yang paling berpengaruh. Menurut pandangannya, ciri merupakan bagian yang membentuk kepribadian, petunjuk jalan bagi tindakan, sumber keunikan individu. Ciri didefinisikan sebagai kecenderungan yang dapat diduga, yang mengarahkan perilaku individu berbuat dengan cara yang konsisten dan khas. Selanjutnya, ciri menghasilkan perilaku yang konsisten karena ciri merupakan sifat yang menetap dan jangkauannya umum dan luas. Seorang ahli psikologi, Cattell, selama beberapa dasawarsa mempelajari ciri-ciri kepribadian. Ia telah menghimpun beberapa ukuran ciri melalui pengamatan perilaku, catatan sejarah kehidupan orang-orang, kuesioner, dan tes objektif. Atas dasar penelitiannya, Cattell telah mengambil keputusan bahwa ada 16 ciri dasar yang melandasi perbedaan perilaku individu.

2) Pendekatan Psikodinamis (*Psykodinamis Theoris*)

Sifat kepribadian yang dinamis belum dikemukakan secara sungguh-sungguh, sampai diterbitkannya karya Freud, yang dikenal sebagai psikoanalisis. Freud membagi pikiran manusia dalam tiga tingkatan, yaitu: Tingkat sadar (*conscious*), tingkat pra-sadar (*sub-conscious*), dan tingkat tidak sadar (*unconscious*).

3) Teori Humanistik (*Humanistic Theoris*)

Pandangan humanistik tentang pemahaman kepribadian dicirikan oleh penekanannya atas perkembangan dan perwujudan diri individu. Teori ini menekankan pentingnya cara orang berpersepsi terhadap dunia mereka dan semua kekuatan yang mempengaruhinya. Pendekatan *Carl Rogers* atas pemahaman kepribadian adalah humanistik atau berpusat pada orang. Nasihatnya, kita harus mendengarkan apa yang orang katakan tentang diri mereka dan memperhatikan pandangan serta arti dari pengalaman orang-orang tersebut. Rogers menyakinkan bahwa perangsang organisme manusia yang paling mendasar ialah menuju perwujudan diri, usaha keras dan konstan untuk mewujudkan potensi yang melekat pada dirinya.

Menurut hasil penelitian dari Debora Eflina Purba dan Ali Nina Liche Seniati menyatakan bahwa struktur kepribadian berdasarkan sifat dapat dilihat antara lain dengan menggunakan kepribadian lima besar (*the big five personality*) yang dikembangkan oleh Costa dan McCrae (Costa & McCrae, 1992; McCrae, et al., 1998). Kelima sifat-kepribadian tersebut adalah *neuroticism*,

extraversion, openness to experience, agreeableness dan conscientiousness. Penjelasan masing-masing faktor sifat tersebut adalah sebagai berikut:

- a. *Neuroticism* adalah sifat pencemas, mudah depresi, pemarah, mudah takut, tegang, rawan kritik, serta emosional dan merupakan sifat negatif;
- b. *Extraversion* adalah sifat mudah bergaul, banyak bicara, aktif, asertif, suka berteman, dan suka bergembira;
- c. *Openness to experience* berisikan sifat imajinatif, kreatif, ingin tahu, memiliki pemikiran bebas dan orisinil, menyukai variasi, sensitif terhadap seni;
- d. *Agreeableness* merupakan sifat ramah, lembut hati, percaya pada orang lain, murah hati, setuju pada pendapat orang lain, penuh toleransi dan baik hati;
- e. *Conscientiousness*, merupakan sifat bersungguhsungguh, bertanggungjawab, tekun, teratur, tepat waktu, ambisius, mau bekerja keras, dan berorientasi pada keberhasilan.

Berdasarkan penjelasan sifat kepribadian lima besar di atas, peneliti menduga bahwa terdapat korelasi sifat kepribadian dengan komitmen organisasi pada guru. Guru yang memiliki sifat-kepribadian yang sesuai dengan tuntutan dan karakteristik pekerjaan sebagai seorang pendidik sebagaimana dimaksudkan dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 akan memiliki sikap positif pada sekolah tempatnya mengajar. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang menunjukkan kaitan sifat *openness to experience* dengan kreativitas ilmiah dan artistik (Feist, 1998), berpikir *divergen*, dan memiliki pandangan politik yang lebih moderat (Judge, Heller & Mount, 2002; McCrae, 1996).

Conscientiousness berkaitan dengan perilaku disiplin diri yang kuat dan berhati-hati (Erdheim, Wang & Zicker, 2006); *Extraversion* menunjukkan tendensi menghabiskan lebih banyak waktu dalam situasi sosial dan mengekspresikan emosi positif (Judge, Heller & Mount, 2002); *Agreeableness* menunjukkan sifat penolong dan pemaaf (Barrick & Mount, 1991); *Neuroticism* cenderung emosional dan merasa tak aman (Barrick & Mount, 1991). Lebih jauh, peneliti menduga bahwa guru yang memiliki *extraversion, openness to experience, agreeableness, dan conscientiousness* yang tinggi dan *neuroticism* yang rendah akan memiliki kelekatan terhadap pekerjaannya sebagai guru sekaligus memiliki komitmen organisasi yang tinggi.

Peneliti menduga, guru dengan sifat *extraversion* tinggi memiliki komitmen organisasi afektif yang kuat karena memiliki emosi yang positif sehingga bereaksi positif terhadap sekolah;

guru dengan sifat *openness to experience* berkorelasi negatif dengan komitmen normatif sebab pemikirannya yang bebas dan menginginkan variasi menyebabkannya kurang menghargai sesuatu yang sangat bernilai bagi banyak orang misalnya ganjaran (*reward*) formal maupun informal yang lazim diterapkan agar karyawan memiliki ikatan pada organisasi. Individu dengan sifat kepribadian semacam ini umumnya tak memiliki tanggung jawab atau beban moral untuk bertahan dalam organisasi (McCrae, 1996).

Sifat *conscientiousness* pada guru akan mendorongnya memiliki komitmen berkesinambungan yang kuat sebab, menurut Organ dan Lingl (1995), individu yang memiliki disiplin diri yang tinggi, bersungguh-sungguh dan bertanggung jawab akan menghargai apa yang diberikan organisasi sehingga semakin terlibat dalam pekerjaannya; guru dengan sifat *agreeableness* cenderung memiliki komitmen normatif sebab sifatnya yang lembut hati, percaya kepada pihak lain, pemaaf, penuh toleransi dan baik hati, menurut Erdheim, Wang dan Zicker (2006) mendorongnya membalas kebaikan organisasi yang menyediakan baginya dukungan dan lingkungan yang kondusif.

Sedangkan sifat *Neuroticism* pada guru akan mendorongnya memiliki komitmen berkesinambungan sebab, menurut Watson dan Clark (1984), serta Erdheim, Wang dan Zicker (2006), individu tersebut memiliki kecenderungan mengalami afek negative lebih besar sehingga kuatir tentang beban dan besar pengorbanannya jika harus meninggalkan organisasi dan menghadapi situasi baru dalam lingkungan pekerjaan yang baru.

2. Emosi

a. Terminologi Emosi

Safaria dan Saputra (2009: 15) Manusia adalah makhluk yang memiliki rasa dan emosi. Hidup manusia diwarnai dengan emosi dan berbagai macam perasaan. Manusia sulit menikmati hidup secara optimal tanpa memiliki emosi. Manusia bukanlah manusia, jika tanpa emosi. Kita memiliki emosi dan rasa, karena emosi dan rasa menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam kehidupan kita sebagai manusia. Ahli psikologi memandang manusia adalah makhluk yang secara alami memiliki emosi. Menurut James emosi adalah keadaan jiwa yang menampakkan diri dengan sesuatu perubahan yang jelas pada tubuh.

Emosi setiap orang adalah cerminan keadaan jiwanya, yang akan tampak secara nyata pada perubahan jasmaninya. Sebagai contoh ketika seseorang diliputi emosi marah, wajahnya memerah, napasnya menjadi sesak, otot-otot tangannya akan

menegang, dan energi tubuhnya memuncak. Emosi berasal dari kata *e* yang berarti energi dan *motion* yang berarti getaran. Emosi kemudian bisa dikatakan sebagai sebuah energi yang terus bergerak dan bergetar. Emosi dalam makna paling harfiah didefinisikan sebagai setiap kegiatan atau pergolakan pikiran, perasaan, nafsu dari setiap keadaan mental yang hebat atau meluap-luap. Emosi yang merujuk pada suatu perasaan dan pikiran-pikiran yang khas, suatu keadaan biologis dan psikologis, dan serangkaian kecenderungan bertindak.

Menurut Chaplin dalam buku Safaria dan Saputra (2009: 12) merumuskan emosi sebagai suatu keadaan yang terangsang dari organisme mencakup perubahan-perubahan yang disadari, yang mendalam sifatnya, dan perubahan perilaku. Emosi merupakan keadaan yang ditimbulkan oleh situasi tertentu. 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.

Misalnya kalau orang mengalami ketakutan mukanya menjadi pucat, jantungnya berdebar-debar, jadi adanya perubahan-perubahan kejasmanian sebagai rangkaian dari emosi yang dialami oleh individu yang bersangkutan. Seseorang kadang-kadang masih dapat mengontrol keadaan dirinya sehingga emosi yang dialami tidak tercetus keluar dengan perubahan atau tanda-tanda kejasmanian seperti wajah memerah ketika marah, air mata berlinang ketika sedih atau terharu. Hal ini berkaitan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Ekman dan Friesen, bahwa ada tiga macam aturan penggambaran emosi yang terdiri atas *masking*, *modulation*, dan *simulation*.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa emosi adalah suatu panggilan jiwa yang menggetarkan pergolakan pikiran, nafsu, hati, yang bisa berdampak positif atau negatif. Emosi juga bisa diartikan sebagai suatu perubahan atau tanda-tanda kejasmanian 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. *Masking* adalah keadaan seseorang yang dapat menyembunyikan atau menutupi emosi yang dialaminya.

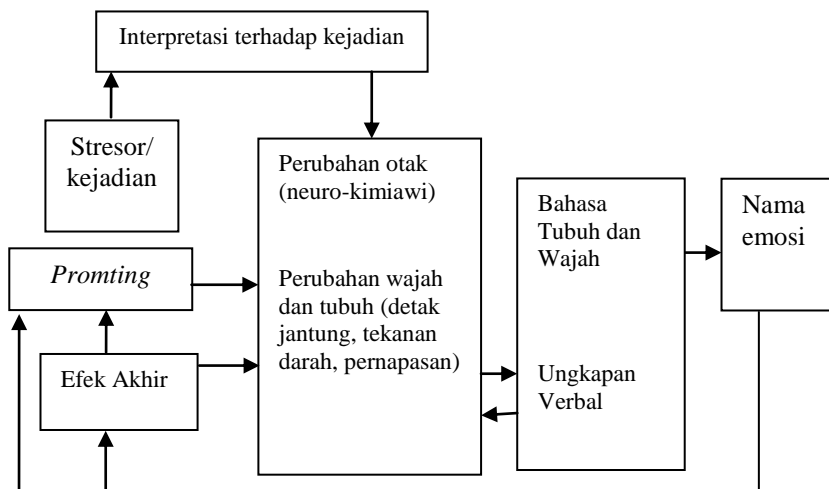
Emosi yang dialaminya tidak tercetus keluar melalui ekspresi kejasmaniannya. Misalnya, seorang perawat marah karena sikap pasien yang menyepelekan pekerjaannya, kemarahannya tersebut diredam atau ditutupi sehingga tidak ada gejala kejasmanian yang menyebabkan tampaknya rasa marah

tersebut. Pada modulasi (*modulation*) orang tidak dapat meredam secara tuntas mengenai gejala kejasmaniannya, tetapi hanya mengurangi saja. Misalnya, karena marah, ia ngomel-ngomel (gejala kejasmanian) tetapi kemarahannya tidak meledak-ledak. Pada simulasi (*simulation*) orang tidak mengalami suatu emosi, tetapi seolah-olah mengalami emosi dengan menampakkan gejala-gejala kejasmanian.

Pada dasarnya emosi manusia bisa dibagi menjadi dua kategori umum jika dilihat dari dampak yang ditimbulkannya. Kategori pertama adalah emosi positif atau biasa disebut dengan afek positif. Emosi positif memberikan dampak yang menyenangkan dan menenangkan. Macam dari emosi positif ini seperti tenang, santai, rileks, gembira, lucu, haru, dan senang. Ketika kita merasakan emosi positif ini, kita pun akan merasakan keadaan psikologis yang positif. Kategori kedua adalah emosi negatif atau afek negatif. Ketika kita merasakan emosi negatif ini maka dampak yang kita rasakan adalah negatif, tidak menyenangkan dan menyusahkan. Macam dari emosi negatif diantaranya sedih, kecewa, putus asa, depresi, tidak berdaya, frustrasi, marah, dendam, dan masih banyak lagi.

Biasanya kita menghindari dan berusaha menghilangkan emosi negatif ini. Adakalanya kita mampu mengendalikannya, tetapi adakalanya kita gagal melakukannya. Ketika kita gagal mengendalikan atau menyeimbangkan emosi negatif ini maka ketika itu keadaan suasana hati kita menjadi buruk. Kesejahteraan psikologi dan kebahagiaan seseorang lebih ditentukan oleh perubahan atau pengalaman emosional yang sering dialaminya. Hal ini disebut sebagai afek. Jika individu lebih banyak merasakan dan mengalami afek negatif seperti marah, benci, dendam, dan kecewa maka individu akan diliputi oleh suasana psikologis yang tidak nyaman dan tidak menyenangkan. Akibatnya individu akan terasa sulit merasakan kepuasan hidup dan kebahagiaan.

Proses kemunculan emosi melibatkan faktor psikologis maupun faktor fisiologis. Kebangkitan emosi kita pertama kali muncul akibat adanya stimulus atau sebuah peristiwa, yang bisa netral, positif, ataupun negatif. Stimulus tersebut kemudian ditangkap oleh reseptor kita, lalu melalui otak, kita menginterpretasikan kejadian tersebut sesuai dengan kondisi pengalaman dan kebiasaan kita dalam mempersepsikan setiap kejadian. Interpretasi yang kita buat kemudian memunculkan perubahan secara internal dalam tubuh kita. perubahan tersebut misalnya nafas tersengal, mata memerah, keluar air mata, dada menjadi sesak, perubahan raut wajah, intonasi suara, cara menatap dan perubahan tekanan darah kita.



Gambar 2.4 Proses terjadinya emosi (Adaptasi dari Greenberg & Watson, Safaria dan Saputra (2009 : 15)

Sedangkan menurut Ivancevich dan Matteson (2006: 127) Salah satu utama yang membedakan orang dengan teknologi adalah bahwa orang memiliki emosi. Emosi seseorang adalah keadaan yang dicirikan oleh rangsangan psikologis dan perubahan ekspresi wajah, gerakan tubuh, dan perasaan subjektif. Di masa lalu, emosi sering kali diabaikan dalam studi perilaku organisasi dan manajemen. Lingkungan kerja dianggap rasional dan merupakan tempat yang cukup stabil di mana emosi ada tapi bukan prioritas utama untuk dipahami. Hal ini telah berubah pada beberapa dekade terakhir dengan munculnya pembahasan mengenai emosi, studi mengenai peran yang memainkan emosi dalam kinerja pekerjaan, dan percobaan mengenai bagaimana manajer dapat memodifikasi dan mengelola emosi dengan lebih baik telah muncul dalam literatur.

a. Memeriksa Emosi

Akar dari kata emosi memiliki arti “bergerak.” Tubuh secara fisik dirangsang selama pengarahannya. Reaksi tubuh semacam itulah yang menyebabkan orang berkata bahwa mereka “tergerak” oleh suatu pidato yang penuh inspirasi atau diakui oleh salah satu rekan kerja sebagai teman terbaik dalam unit. Di samping itu, orang juga tergerak untuk melakukan tindakan atas dasar emosi, seperti rasa takut, marah, atau senang. Banyak tujuan yang dicari dalam pekerjaan menjadikan pekerja “merasa” baik. Aktivitas yang berusaha dihindari oleh para pekerja membuat mereka “merasa” buruk. Alasan yang mendasari pemeriksaan emosi adalah titik di mana emosi saling dihubungkan dengan perilaku adaptif dasar seperti

membantu orang lain, mengasingkan diri, mencari wilayah kerja yang nyaman, dan menyerang seseorang secara verbal karena telah memulai rumor yang tidak benar.

Perilaku adaptif membantu usaha seseorang untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Akan tetapi, tampak jelas juga bahwa emosi dapat memiliki efek negatif. Rasa benci dan takut dapat merusak perilaku dan hubungan. Detak jantung yang semakin cepat, perut yang "melilit," keringat yang mengucur, dan rasa gugup merupakan reaksi tubuh yang diawali oleh rasa takut, marah, jijik, senang, dan kagum. Sebagian besar dari perubahan aktivitas tersebut disebabkan oleh adrenalin, suatu hormon yang diproduksi oleh kelenjar adrenal. Adrenalin memasuki aliran darah ketika sistem saraf simpatetis diaktifkan.

1) Emosi Utama

Studi penelitian telah menentukan delapan emosi primer utama: takut, terkejut, sedih, senang, jijik, marah, antisipasi, dan penerimaan. Kedelapan emosi utama ini dapat bervariasi dalam hal intensitas. Kesedihannya misalnya, dapat berkisar dari kesedihan ringan hingga kesedihan mendalam yang membuat orang tidak dapat melakukan apapun. Bentuk paling lunak dari emosi disebut suasana hati (*mood*). Suasana hati adalah keadaan emosional yang berintensitas rendah dan bertahan lama. Suasana hati bertindak sebagai faktor emosi yang ringan, yang mempengaruhi perilaku sehari-hari. Emosi pada umumnya berlangsung untuk jangka waktu yang singkat, seperti menit atau jam. Suasana hati sering kali berlangsung untuk periode waktu yang lebih lama, seperti jam atau hari. Sebagai contoh, ketika seorang rekan kerja sedang berada dalam suasana hati yang marah, dia mungkin akan bereaksi dengan marah pada setiap permintaan untuk turut serta dalam suatu tugas tertentu. Ketika orang yang sama berada dalam *mood* yang baik, dia akan memahami setiap permintaan. Selain emosi primer terdapat emosi sekunder atau emosi lain seperti agresi, cinta, kagum, penyesalan, puas, optimis, dan kecewa. Juga terdapat bauran emosi. Sebagai contoh, seorang karyawan mungkin mengalami rasa senang dan takut bahwa seorang rekan kerja yang tidak disukainya akan diberhentikan. Hasilnya mungkin adalah antisipasi bahwa karyawan tersebut akan menjadi karyawan berikutnya yang diberhentikan.

2) Ekspresi

Ekspresi emosi yang paling mendasar tampak merupakan hal yang umum. Individu yang buta sejak lahir memiliki sedikit kesempatan untuk belajar ekspresi emosi dengan mengamati orang lain. Akan tetapi, walaupun buta, mereka menggunakan ekspresi wajah yang sama seperti orang lain untuk menunjukkan rasa senang, sedih, marah, benci, dan lain sebagainya.

3) Bahasa Tubuh : *Mimicking*

Studi komunikasi melalui gerakan tubuh, postur, gerak-gerik, dan ekspresi wajah disebut kinesiika (*kinesics*). Hal tersebut lebih sering disebut "bahasa tubuh." Ahli Psikologi Bargh dan Chartrand mengidentifikasi aspek dari bahasa tubuh yang mereka sebut "efek bunglon (*chameleon effect*)." Hal tersebut merujuk pada fakta bahwa orang sering kali secara tidak sadar meniru postur, gaya, dan ekspresi wajah dari orang dengan siapa mereka berinteraksi.

4) Umpan-Balik Wajah

Berdasarkan penelitian, aktivitas emosional menyebabkan perubahan terprogram dalam ekspresi wajah. Sensasi wajah menyediakan informasi bagi otak yang membantu kita menentukan emosi tertentu apa yang kita rasakan. Hal ini disebut hipotesis umpan-balik wajah. Hipotesis ini menyatakan bahwa memiliki ekspresi wajah dan menyadarinya akan membuahkan pengalaman emosional. Ekman yakin bahwa "membentuk ekspresi" (*making faces*) benar-benar dapat menyebabkan emosi. Dalam salah satu studi, partisipan dibimbing otot demi otot mengenai bagaimana mengatur ekspresi wajah mereka untuk menunjukkan rasa terkejut, jijik, marah, takut, dan senang.

Sementara ekspresi wajah diajarkan, reaksi tubuh partisipan dimonitor. Eksperimen ini menunjukkan bahwa "membuat wajah" membawa perubahan dalam sistem saraf otonomi seseorang (misalkan detak jantung, temperatur kulit,dll). Ekspresi tersebut juga menghasilkan reaksi tubuh yang berbeda-sebagai contoh, sebuah wajah yang marah meningkatkan detak jantung, sementara wajah yang jijik menurunkan detak jantung. Rangkaian studi ini menyatakan bahwa tidak hanya emosi yang mempengaruhi ekspresi. Ekspresi juga mungkin mempengaruhi emosi.

b. Kerja emosional

Mengelola emosi untuk kompensasi disebut *emotional labor*. Dalam organisasi, kerja emosional mungkin melibatkan meningkatkan, memalsukan, atau menekan emosi untuk memodifikasi ekspresi emosional. Aturan atau norma

berkenaan dengan ekspektasi mengenai ekspresi emosional mungkin diperoleh dengan mengamati rekan kerja atau dinyatakan dalam seleksi atau pelatihan. Walau kerja emosional bisa efektif secara organisasi, mungkin terdapat efek terhadap karyawan. Beberapa penelitian menemukan bahwa mengelola emosi (misalkan *emotional labor*) merupakan hal yang sangat memancing stress dan mungkin menghasilkan kejenuhan (*burnout*). Asumsinya adalah bahwa mengelola emosi memerlukan usaha, waktu, dan energi.

Organisasi yang berusaha untuk mengatur emosi, sesuatu yang sangat pribadi, akan menemukan penolakan, skeptisisme, dan rasa tidak nyaman dalam diri karyawan mereka. Terdapat dua cara bagi individu untuk mengelola emosi mereka: melalui apa yang disebut *surface acting*, di mana seseorang mengatur ekspresi emosionalnya, dan melalui *deep acting*, dimana seseorang memodifikasi perasaan untuk mengekspresikan suatu emosi yang diinginkan. Dalam kedua cara tersebut, baik dalam *surface acting* maupun *deep acting*, terdapat usaha sadar yang diterapkan. Dalam dunia kerja dimana sering terjadi peristiwa negatif, terdapat kemungkinan lebih banyak kerja emosional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin banyak peraturan kerja emosional, semakin besar stres dan *burnout*. Jumlah kerja emosional berkaitan dengan meningkatnya stres tuntutan psikologis yang terlibat dalam pengelolaan emosi. Manajer menyadari efek negatif yang mungkin terjadi dari kerja emosional (misalkan penarikan diri, sikap yang buruk, depresi) dengan menyediakan dukungan, bimbingan, pelatihan, dan petunjuk untuk mengatasinya. Kerja emosional masih merupakan bidang studi yang baru, tapi telah diketahui bahwa emosi memainkan peran yang signifikan dalam kehidupan organisasi.

Wibowo (2014: 75) menyatakan membahas tentang emosi biasanya tidak dilakukan sebagai terminologi yang berdiri sendiri. Terdapat tiga terminologi yang saling terkait yaitu antara *affect*, *emotions*, dan *moods*. *Affect* merupakan terminologi generik yang mencakup tentang perasaan yang luas yang dialami orang. Sedangkan *emotions* adalah perasaan yang kuat diarahkan kepada seseorang atau sesuatu. Sementara itu, *moods* merupakan perasaan yang cenderung kurang kuat daripada emosi dan dengan kekurangan dorongan kontekstual. *Moods* dapat diberi makna kurang lebih sebagai suasana hati atau suasana batin.

b. Dimensi Emosi

Menurut Robbins dalam buku Wibowo (2014 : 82) menyatakan menunjukkan adanya tiga dimensi emosi, yaitu:

a. Variety

Terdapat banyak sekali variasi emosi, namun yang penting adalah adalah penentuan klasifikasi yang bersifat positif dan negative. Emosi positif, seperti kebahagiaan dan harapan, menunjukkan evaluasi atau perasaan menyenangkan. Emosi negative, 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 negative 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 pengarahannya 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.

c. Tipe Emosi

Orang banyak mengalami emosi dan berbagai kombinasi emosi, tetapi semua mempunyai dua tampilan umum. *Pertama*, emosi membangkitkan evaluasi global (dinamakan *coreeffect*) bahwa sesuatu adalah baik atau buruk, bermanfaat atau berbahaya, didekati atau dihindari. *Kedua*, semua emosi menghasilkan beberapa tingkat penggiatan. Tetapi mereka sangat berubah-ubah dalam penggiatan tersebut, yaitu seberapa banyak mereka meminta perhatian kita dan memotivasi kita untuk bertindak.

d. Emotional Labor

Wibowo (2014: 83) menyatakan Berhubungan dengan *affek* semakin meningkat dalam perilaku organisasi adalah *emotional labor*. Setiap pekerja mengeluarkan fisik dan *mental labor* ketika mereka menempatkan badannya dan kapabilitas kognitifnya *emotional labor*. *Emotional labor* adalah suatu situasi dimana pekerja menyatakan secara organisasional emosi yang diharapkan selama transaksi interpersonal di pekerjaan. Konsep *emotional labor* awalnya dikembangkan dalam hubungan dengan pekerjaan pelayanan. Tetapi *emotional labor* juga relevan pada hamper setiap pekerjaan. Tantangan sebenarnya timbul ketika pekerja harus melakukan satu emosi sambilmerasakan adanya emosi lainnya.

Disparitas ini dinamakan *emotional dissonance*, yang merupakan ketidak konsistenan antara emosi yang dirasakan orang dengan emosi yang mereka rancang. *Emotional labor* menciptakan dilema bagi pekerja. Sering terjadi kita harus bekerja dengan orang yang tidak kita suka. Mungkin kita pertimbangkan kepribadian mereka pembawaannya kasar. Mungkin kita tahu mereka telah mengatakan sesuatu hal negative tentang kita dibelakang kita. Bagaimana pun pekerjaan kita memerlukan interaksi dengan orang tersebut atas dasar hubungan regular. Maka kita dipaksa berpura-pura bersahabat. Untuk mengatasi masalah tersebut yang dapat dilakukan adalah dengan memisahkan emosi dalam *felt* atau *displayed emotion*. *Felt emotion* adalah emosi *actual individual*, sedang *displayed emotion* adalah emosi yang diharapkan organisasi untuk ditunjukkan pekerja dan dipertimbangkan sesuai dalam pekerjaan tertentu.

C. KESIMPULAN

Kepribadian adalah salah satu karakteristik, etika, moral, yang dimiliki oleh setiap individu dimana sifat dan kepribadian yang dimilikinya akan mempengaruhi maju mundurnya suatu organisasi. Kepribadian muncul dari penelitian empiris dan sistematis. Sebagai contoh, kita mungkin tertarik untuk mengetahui tentang dimensi atau *trait* (seperti *ekstrovertsi*) yang esensial dalam kepribadian. Dengan mengumpulkan data observasi tentang *trait* dari banyak orang, kita bisa melihat *trait* mana yang sangat mendasar, dan *trait* mana yang kurang mendasar, tidak jelas, atau tidak penting. Kita dapat mengumpulkan banyak data sistematis dari banyak orang dan terus memperbaiki kesimpulan kita ketika data yang baru terkumpul.

Pada dasarnya emosi manusia bisa dibagi menjadi dua kategori umum jika dilihat dari dampak yang ditimbulkannya.

Kategori pertama adalah emosi positif atau biasa disebut dengan afek positif. Emosi positif memberikan dampak yang menyenangkan dan menenangkan. Macam dari emosi positif ini seperti tenang, santai, rileks, gembira, lucu, haru, dan senang. Ketika kita merasakan emosi positif ini, kita pun akan merasakan keadaan psikologis yang positif. Kategori kedua adalah emosi negatif atau afek negatif. Ketika kita merasakan emosi negatif ini maka dampak yang kita rasakan adalah negatif, tidak menyenangkan dan menyusahkan. Macam dari emosi negatif diantaranya sedih, kecewa, putus asa, depresi, tidak berdaya, frustrasi, marah, dendam, dan masih banyak lagi.

TEST

1. Manakah pengertian kepribadian yang benar menurut Robbins dan Judge ?
 - a. Kepribadian adalah organisasi dinamis dari system psikologis dalam diri individu yang menentukan penyesuaian uniknya pada lingkungannya.
 - b. Kepribadian adalah suatu keseluruhan yang terorganisasi, apabila tidak, individu itu tidak mempunyai arti.
 - c. Kepribadian adalah seperangkat karakteristik yang relatif mantab, kecenderungan dan perangai yang sebagian besar dibentuk oleh faktor keturunan dan oleh faktor-faktor sosial, kebudayaan, dn lingkungan.
 - d. Kepribadian mempunyai berbagai segi yang dangkal, seperti sikip untuk menjadi pemimpin tim, dan inti yang lebih dalam.
 - e. Kepribadian adalah humanistis atau berpusat pada orang.
2. Manakah dibawah ini yang yang termasuk faktor pembentukan kepribadian ?
 - a. Faktor Keturunan
 - b. Faktor Lingkungan alam
 - c. Faktor kelompok manusia
 - d. Faktor sosial
 - e. Semua benar
3. Apakah alasan penting mengapa manjer perlu mengetahui cara menilai kepribadian ?
 - a. karena penelitian menunjukkan bahwa tes-tes kepribadian sangat berguna dalam membuat keputusan perekrutan
 - b. Karena Manajer di anggap sebagai atasan
 - c. Karena tidak semua orang sama sifatnya
 - d. Karena pengambilan keputusan ada di tangan manajer
 - e. Karena Kepribadian tidak termasuk indikator penting dalam suatu organisasi
4. Manakah pernyataan dibawah ini yang termasuk sifat-sifat kepribadian?
 - a. Ketulusan
 - b. Rendah hati
 - c. Kesetiaan
 - d. Kepercayaan diri
 - e. Semua benar

5. Terdapat tiga cara untuk menilai kepribadian, manakah pernyataan yang tepat dibawah ini ?
 - a. Survei mandiri
 - b. Survey peringkat oleh pengamat
 - c. Ukuran proyeksi
 - d. Evaluasi inti
 - e. A,B,C semuanya benar
6. Bagaimana seorang manajer menggunakan pengetahuan mengenai ekspresi wajah dan emosi untuk belajar mengenai bagaimana perasaan seorang karyawan mengenai tempat kerja atau proses?
 - a. Menggunakan cara memahami dari hati ke hati
 - b. Menggunakan cara memahami dengan bahasa tubuhnya
 - c. Memahaminya dengan cara kerja emosionalnya
 - d. Memahami umpan-balik wajahnya
 - e. Memahami tingkat emosinya
7. Menurut Thoha kepribadian terdiri dari tiga subsistem yaitu:
 - a. IQ, Id, Ego
 - b. Ego, emosi, Id
 - c. Id, Ego, Superego
 - d. Ego, IQ, Superego
 - e. Ego, Superego, Emosi
8. Emosi sebagai suatu keadaan yang terangsang dari organisme mencakup perubahan-perubahan yang disadari, yang mendalam sifatnya, dan perubahan perilaku. Pendapat di atas menurut Chaplin dalam buku?
 - a. Stephen P. Robbins (2009)
 - b. Stephen P. Robbins (2011)
 - c. Safaria dan Eka Saputra (2009)
 - d. Winardi (2004)
 - e. Masganti (2010)
9. Berikut ini yang termasuk tipe emosi adalah...
 - a. Emosi membangkitkan evaluasi global bahwa sesuatu adalah baik atau buruk, bermanfaat atau berbahaya, didekati atau dihindari.
 - b. semua emosi menghasilkan beberapa tingkat penggiatan.
 - c. suatu situasi dimana pekerja menyatakan secara organisasional emosi yang diharapkan selama transaksi interpersonal di pekerjaan

- d. A dan B Benar
 - e. A, B, dan C Benar
10. Dimensi Emosi menurut Robbins dalam buku Wibowo yaitu:
- a. Tipe Emosi, *Emotional Labor*
 - b. *Personality, Weather, Stress*
 - c. *Exercise, Age, Gender*
 - d. *Affective Events Theory* dan Kecerdasan Emosional
 - e. *Variety, Intensity, Frequency and Duration*

KUNCI JAWABAN

- 1. A
- 2. E
- 3. A
- 4. E
- 5. E
- 6. B
- 7. C
- 8. C
- 9. D
- 10. E

BAB III

PERSEPSI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN INDIVIDU

A. PENDAHULUAN

Dalam memahami perilaku keorganisasian, penting bagi kita untuk mempelajari persepsi dan pengambilan keputusan individu. Menurut Robbins & Judge (2012:175) Persepsi (*perception*) adalah proses di mana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka. Namun apa yang diterima seseorang pada dasarnya bisa berbeda dari realitas objektif.

Menurut Salusu dalam buku Mesiono (2014: 153) mengemukakan pengambilan keputusan itu ialah proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi. Pengambilan keputusan adalah suatu proses untuk menentukan satu pilihan dari beberapa hal untuk menentukan satu pilihan dari beberapa alternatif sebagai upaya untuk memecahkan suatu masalah yang dihadapi, yang tentunya memiliki risiko.

Menurut penelitian Joseph persepsi berpengaruh secara parsial terhadap Keputusan Pembelian Konsumen. Motivasi, Persepsi, Kualitas Layanan dan Promosi berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun secara simultan terhadap Keputusan Pembelian Konsumen. Pengaruh yang signifikan ini juga disebabkan oleh dalam keadaan yang sama, persepsi seseorang terhadap suatu produk dapat berbeda-beda, hal ini disebabkan oleh adanya proses seleksi terhadap berbagai stimulus yang ada. Pada hakekatnya persepsi akan berhubungan dengan perilaku seseorang dalam mengambil keputusan terhadap apa yang dikehendaki. Salah satu cara untuk mengetahui perilaku konsumen adalah dengan menganalisis persepsi konsumen terhadap produk.

Dengan persepsi konsumen kita dapat mengetahui hal-hal apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, kesempatan, atau ancaman bagi produknya. Interpretasi seseorang mengenai lingkungan tersebut akan sangat berpengaruh pada perilaku yang pada akhirnya menentukan faktor-faktor yang dipandang sebagai motivasional atau dorongan untuk melakukan sesuatu. Dengan

memahami sedikit pengertian mengenai persepsi dan pengambilan keputusan individual dan penelitian tentang persepsi dan pengaruhnya terhadap keputusan individu di atas, maka kita dapat mengetahui pentingnya memahami kedua hal tersebut.

Setiap individu dalam organisasi tentunya memiliki perbedaan perilaku. Karena itu jika kita ingin memahami perilaku organisasi maka kita juga harus memahami perbedaan persepsi dan kepribadian dari individu-individu yang ada dalam organisasi tersebut. Karena organisasi terdiri dari berbagai individu yang memiliki kepribadian yang berbeda-beda, dan kepentingan yang berbeda-beda pula, pemahaman akan perilaku individual dan perbedaan-perbedaannya dapat membantu membuat organisasi itu semakin solid sehingga akan lebih mudah mencapai tujuannya. Oleh karena itu, pembahasan persepsi dan Pengambilan Keputusan Individu sangat relevan dalam upaya memahami perilaku keorganisasian.

B. PEMBAHASAN

1. Persepsi

a. Pengertian Persepsi

Kreitner & Kinicki (2007: 207) mengatakan bahwa *Perception is a cognitive process that enables us to interpret and understand our surroundings. recognition of objects in one of this process is major functions.* Persepsi adalah merupakan proses kognitif yang memungkinkan kita menginterpretasikan dan memahami sekitar kita. Dikatakan pula sebagai proses menginterpretasikan suatu lingkungan. Orang harus mengenal objek untuk berinteraksi sepenuhnya dengan lingkungan mereka. Ivancevich, dkk (2006: 116) mendefenisikan bahwa persepsi adalah proses kognitif di mana seorang individu memilih, mengorganisasikan, dan memberikan arti kepada stimulus lingkungan. Sedangkan Nord dalam Winardi (2004: 203) Mendefenisikan persepsi merupakan proses kognitif di mana seorang individu memberikan arti kepada lingkungan. Mengingat bahwa masing-masing orang memberi artinya sendiri terhadap stimuli, maka dapat dikatakan bahwa individu-individu yang berbeda, "melihat" hal sama dengan cara-cara yang berbeda

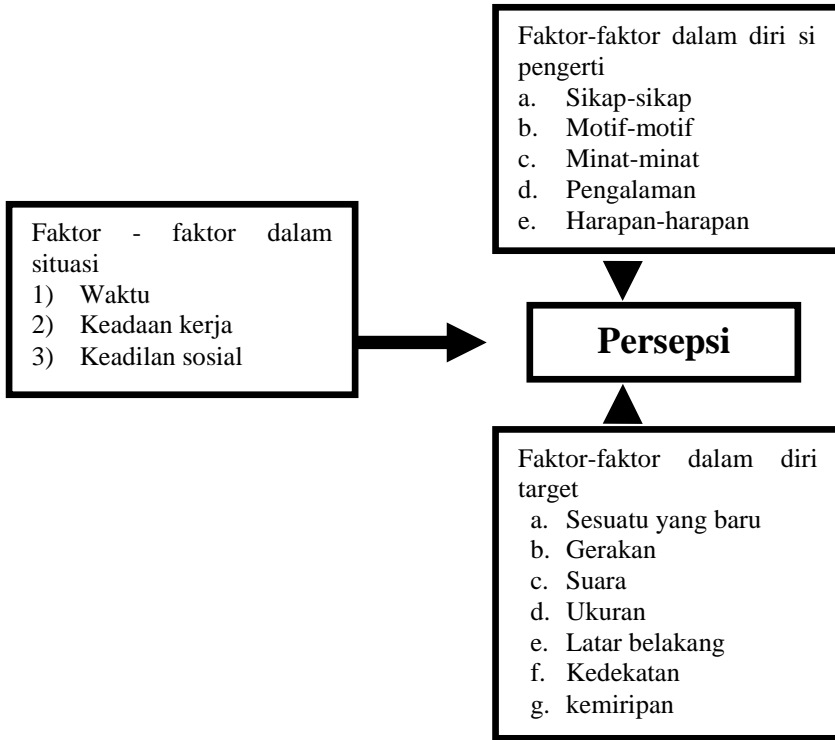
Menurut Suhendi & Anggara (2012: 67) Persepsi diartikan sebagai proses pemahaman ataupun pemberian makna atas suatu informasi terhadap ataupun pemberian makna atas suatu informasi terhadap stimulus. Stimulus diperoleh dari proses penginderaan terhadap objek, peristiwa, atau hubungan-hubungan

antargejala yang selanjutnya diproses oleh otak. Sementara itu Persepsi (*perception*) menurut Robbins & Judge (2012: 175) adalah proses di mana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka. Namun apa yang diterima seseorang pada dasarnya bisa berbeda dari realitas objektif.

Dalam Penelitian Joseph (2013: 2) Persepsi adalah proses yang dilalui orang dalam memilih, mengorganisasikan dan menginterpretasikan informasi guna membentuk gambaran yang berarti mengenai dunia seseorang yang termotivasi siap untuk bertindak. Bagaimana orang tersebut bertindak dipengaruhi oleh persepsinya mengenai situasi. Dari pengertian para ahli diatas, kami menyimpulkan bahwa persepsi merupakan keadaan penggabungan dari individu terhadap stimulus yang diterimanya. Apa yang ada dalam diri individu, pikiran, perasaan, pengalaman-pengalaman individu akan ikut aktif berpengaruh dalam proses persepsi. Proses kognisi dimulai dari persepsi. Melalui persepsilah manusia memandang dunianya.

b. Faktor-faktor yang Memengaruhi Persepsi

Menurut Robbins dan Judge (2012:175) Ketika seseorang individu melihat sebuah target dan berusaha untuk menginterpretasikan apa yang ia lihat, interpretasi itu sangat di pengaruhi oleh berbagai karekteristik pribadi dari pembuat persepsi individual tersebut. karekteristik pribadi yang mempengaruhi persepsi meliputi sikap, keperibadian, motif, minat, pengalaman masa lalu, dan harapan-harapan seseorang. Karekteristik target yang diobservasikan bisa mempengaruhi apa yang diartikan individu yang bersuara keras cenderung di perhatikan dalam sebuah kelompok di bandingkan individu yang diam. Begitu pula dengan individu yang luar biasa menarik atau tidak menarik. Oleh karena target tidak di libatkan secara khusus, hubungan sebuah target dengan latar belakang juga mempengaruhi persepsi, seperti halnya kecenderungan kita untuk mengelompokkan hal-hal yang dekat dan hal-hal yang mirip.



Gambar 3.1 Faktor Mempengaruhi Persepsi

Sumber: Stephen Robbins dan Judge, *Organizational Behavior*, (2012:176)

Gambar tersebut menunjukkan bahwa persepsi dibentuk oleh tiga faktor, yaitu: (1) *Perceiver*, orang yang memberikan persepsi, (2) target, orang atau objek yang menjadi sasaran persepsi, dan (3) situasi, keadaan pada saat persepsi dilakukan. Faktor pelaku persepsi mengandung komponen: (a) Sikap-sikap, (b) Motif-motif, (c) Minat-minat, (d) Pengalaman, (e) Harapan-harapan. Pelaku persepsi disini adalah penafsiran seorang individu pada suatu objek yang dilihatnya akan sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadinya sendiri, diantaranya sikap, motif, minat, pengalaman, dan harapan.

Kebutuhan atau motif yang tidak dipenuhi akan merangsang individu dan mempunyai pengaruh yang kuat pada persepsi mereka. Contohnya seperti seorang tukang rias akan lebih memperhatikan kesempurnaan riasan orang daripada seorang tukang masak, seorang yang disibukkan dengan masalah pribadi akan sulit mencurahkan perhatian untuk orang lain. Hal ini

menunjukkan bahwa kita dipengaruhi oleh kepentingan/minat kita. Sama halnya dengan ketertarikan kita untuk memperhatikan hal-hal baru, dan persepsi kita mengenai orang-orang tanpa memperdulikan ciri-ciri mereka yang sebenarnya.

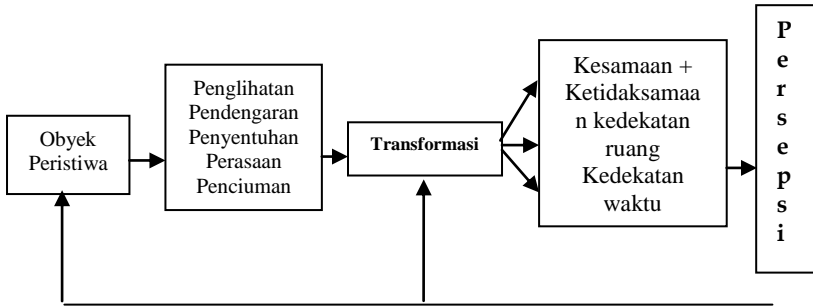
Faktor target mengandung komponen: (a) sesuatu yang baru, (b) gerakan, (c) suara, (d) ukuran, (f) latar belakang, (g) kedekatan (h) kemiripan. Dari target ini akan membentuk cara kita memandangnya. Misalnya saja suatu gambar dapat dilihat dari berbagai sudut pandang oleh orang yang berbeda. Selain itu, objek yang berdekatan akan dipersepsikan secara bersama-sama pula. Faktor Situasi mengandung komponen: (a) waktu, (b) keadaan kerja, (c) keadilan sosial. Faktor dalam situasi juga berpengaruh bagi persepsi kita. Misalnya saja, seorang wanita yang berparas lumayan mungkin tidak akan terlihat oleh laki-laki bila ia berada di mall, namun jika ia berada di pasar, kemungkinannya sangat besar bahwa para lelaki akan memandangnya.

c. Pengelompokan Persepsi

Jika informasi berasal dari suatu situasi yang telah diketahui oleh seorang, maka informasi yang datang tersebut akan mempengaruhi cara seseorang mengorganisasikan persepsinya. Hasil pengorganisa-sian persepsinya mengenai sesuatu informasi dapat berupa pengertian tentang sesuatu obyek tersebut. Menurut Thoha (2011: 157) Pengorganisasian persepsi itu meliputi tiga hal berikut ini:

- a. Kesamaan dan ketidaksamaan
Sesuatu obyek yang mempunyai kesamaan dan ketidaksamaan ciri, akan diperepsi sebagai suatu obyek yang berhubungan dan ketidakhubungan. Artinya obyek yang mempunyai ciri yang sama diperepsikan ada hubungannya, sedangkan obyek yang mempunyai ciri tidak sama adalah terpisah.
- b. Kedekatan dalam ruang
Obyek atau peristiwa yang dilihat oleh orang karena adanya kedekatan dalam ruang tertentu, akan dengan mudah diartikan sebagai obyek atau peristiwa yang ada hubungannya.
- c. Kedekatan dalam waktu
Obyek atau peristiwa juga dilihat sebagai hal yang mempunyai hubungan karena adanya kedekatan atau kesamaan dalam waktu.

Demikianlah ketiga hal di atas merupakan proses pengorganisasian persepsi. Setiap obyek yang diketahui adanya kesamaan dan ketidaksamaan, kedekatan dalam ruang, dan kedekatan dalam waktu, maka akan diorganisasikan sedemikian rupa sehingga menciptakan suatu persepsi tertentu.



Gambar 3.2 Proses Organisasi Persepsi
Sumber: Miftah Thoha, Perilaku Organisasi, (2011:160)

d. Kesalahan Persepsi

Apabila seseorang melihat orang lain maka persepsinya terhadap orang tersebut mungkin saja salah atau keliru. Dalam hal demikian telah terjadi kesalahan persepsi. Kemungkinan kesalahan yang dapat terjadi menurut para pakar bentuknya sangat beragam. Pendapat mereka mengandung persamaan, namun terdapat pula perbedaan, sehingga secara keseluruhan dapat saling melengkapi. Kesalahan persepsi menurut Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2014: 67) dapat berupa: *Fundamental attribution error, Halo effect, Similar-to-me effect, selective perception, dan First-impression error.*

McShane dan Von Glinow dalam Wibowo (2014: 67) menunjukan kesalahan persepsi sebagai: *Halo Effect, Primacy effect, Recency effect, dan False-convensus effect.* Sementara itu, Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2014: 68) mengemukakan kesalahan persepsi biasa ditemukan dalam bentuk: *Halo, Leniency, sentral tendency, Recency Effect, dan Contrast effect.* Di bawah ini adalah pembahasan secara bertahap kemungkinan bentuk kesalahan dalam persepsi kita terhadap seseorang menurut Wibowo (2014:67):

a. *Fundamental Attribution Error*

Merupakan kesalahan persepsi karena kecenderungan kita menghubungkan tindakan orang lain pada sebab internal seperti sifatnya, sementara untuk sebagian besar mengabaikan faktor eksternal yang mungkin juga memengaruhi perilaku. Dengan demikian, kita cenderung berasumsi bahwa perilaku orang lain ditentukan oleh cara, sifat dan watak mereka. Kebanyakan di antara kita mengasumsi bahwa seseorang yang datang terlambat di tempat pekerjaan adalah karena dia malas, daripada karena mengalami kemacetan lalu lintas.

b. *Halo Effect*

Merupakan kesalahan persepsi karena kesan umum kita tentang orang biasanya didasarkan pada satu karakteristik yang ditentukan sebelumnya, sehingga mewarnai persepsi kita terhadap karakteristik lain dari orang tersebut. Terjadi karena seorang penilai membentuk kesan menyeluruh tentang sesuatu objek dan kemudian menggunakan kesan tersebut membias penilaian tentang sesuatu objek. Menurut Sofyandi & Garniwa (2007:71) Bila kita menarik suatu kesan umum mengenai seorang individu berdasarkan suatu karakteristik tunggal, seperti misalnya, kecerdasan, dapat bergaul, atau penampilan, berlangsunglah di sini suatu efek halo.

c. *Similar-to-me Effect*

Kecenderungan orang merasa atau menganggap enteng atau ringan orang lain yang diyakini sama dengan dirinya dalam setiap cara yang berbeda. Sebaliknya, bisa terjadi karena kecenderungan orang merasa lebih menyukai orang lain yang seperti mereka daripada mereka yang tidak sama. Apabila atasan menilai bawahan, maka semakin sama bawahan, semakin tinggi penilain yang diberikan oleh atasan. Kecenderungan ini terjadi pula pada beberapa dimensi kesamaan yang berbeda seperti kesamaan dalam nilai kerja dan kebiasaan, kesamaan keyakinan tentang cara yang harus dilakukan dalam pekerjaan, dan kesamaan yang berkaitan dengan variabel demografis seperti umur, ras, gender, dan pengalaman kerja.

a. *Selective Perception*

Kecenderungan memfokus pada beberapa aspek lingkungan sementara itu mengabaikan lainnya. Apabila kita bekerja dalam lingkungan yang kompleks di mana banyak pendorong yang meminta perhatian kita, adalah masuk akal bahwa kita cenderung menjadi selektif, mempersempit bidang persepsi kita. Hal ini menimbulkan bias karena kita membatasi perhatian kita pada beberapa pendorong dan meningkatkan perhatian kita pada pendorong lainnya.

b. *First-impression Error*

Kecenderungan mendasarkan pertimbangan kita tentang orang lain pada kesan kita sebelumnya tentang mereka. Sering kali cara kita mempertimbangkan seseorang tidak didasarkan semata pada seberapa baik orang tersebut kinerjanya sekarang, tetapi pada pertimbangan awal kita terhadap individu tersebut. Kesan awal kita membimbing kesan kita berikutnya, kita telah menjadi korban *first empreion error*. Tugas manajerial menentukan secara akurat

kinerja orang lain adalah penting. Ketika kinerja bawahan membaik, maka perlu untuk dikenal. Tetapi sering kali terjadi evaluasi sekarang didasarkan pada kesan pertama yang buruk.

c. *Primacy Effect*

Merupakan kesalahan persepsi di mana kita secara cepat membentuk opini tentang orang atas dasar informasi pertama yang kita terima tentang mereka. Persepsi organisasi dan interpersasi cepat terjadi karena kita perlu mengerti tentang dunia sekitar kita. Masalahnya adalah bahwa kesan pertama, terutama kesan pertama negatif, sulit untuk mengubah. Setelah mengategorikan seseorang, kita cenderung memilih informasi yang mendukung kesan pertama kita dan membuang informasi yang berlawanan dengan kesan tadi. *Primacy effect* ini sebenarnya mirip dengan *First-impression error*.

a. *Recency Effect*

Merupakan kesalahan persepsi di mana informasi yang paling baru mendominasi persepsi kita terhadap orang lain. Bisa persepsi ini paling umum terjadi ketika orang, terutama yang pengalamannya terbatas, melakukan evaluasi yang menyangkut informasi yang kompleks. Merupakan kecenderungan untuk mengingat informasi yang baru terjadi. Apabila informasi yang baru adalah negatif, orang atau objek dievaluasi secara negatif.

b. *False-consensus Effect*

Merupakan kesalahan persepsi di mana kita memperkirakan lebih tinggi terhadap orang lain yang mempunyai keyakinan dan karakteristik sama dengan kita. Pekerja yang berfikir untuk keluar dari pekerjaan berkeyakinan bahwa sebagian besar rekan kerjanya juga berfikir untuk keluar juga.

c. *Lineancy Effect*

Merupakan karakteristik personal yang mengarahkan individu untuk secara konsisten mengevaluasi orang atau objek lain dalam cara sangat positif. Karenanya dapat terjadi menilai tinggi seorang profesor pada semua dimensi kinerja tanpa memandang kinerja aktualnya. Penilai yang membenci mengatakan masalah negatif tentang orang lain. Karenanya kita perlu berusaha jujur dan realistis ketika mengevaluasi orang lain.

d. *Central Tendency Effect*

Merupakan kecenderungan menghindari semua pertimbangan ekstrem dan menilai orang atau objek sebagai

rata-rata atau netral. Karenanya yang terjadi adalah menilai profesor rata-rata pada semua dimensi kinerja tanpa memandang kinerja aktualnya. Adalah wajar untuk memberikan umpan balik berupa informasi baik positif maupun negatif.

e. *Contrast Effect*

Merupakan kecenderungan mengevaluasi orang atau objek dengan membandingkan mereka dengan karakteristik orang atau objek yang baru saja diamati. Menilai seorang profesor yang baik sebagai rata-rata karena kita membandingkan kinerjanya dengan tiga profesor terbaik yang kita miliki dalam perguruan tinggi. Hal tersebut terjadi karena kita baru mengikuti kuliah dari ketiga profesor yang unggul. Karenanya penting untuk mengevaluasi pekerja terhadap standar daripada memori kita tentang orang terbaik atau terburuk dalam pekerjaan tertentu. Menurut Sofyandi & Garniwa (2007 :72) efek kontras adalah evaluasi dari karakteristik-karakteristik seseorang yang dipengaruhi oleh perbandingan-perbandingan dengan orang-orang lain yang baru saja dijumpai yang berperingkat lebih tinggi atau lebih rendah pada karakteristik-karakteristik yang sama.

e. Memperbaiki Persepsi

Sebagaimana kita bahas sebelumnya, selain persepsi dapat mempengaruhi perilaku, dapat juga terjadi persepsi mengalami penyimpangan dalam berbagai macam bentuk. Oleh karena itu, seorang manajer harus mampu mengurangi kemungkinan terjadinya penyimpangan. Di bawah ini beberapa pedoman menurut Badeni (2013:59) yang dapat dipakai untuk mengatasi hal tersebut.

- 1) Menyadari kapan faktor *perceptual* dapat memengaruhi persepsi seseorang. Misalnya, ketika kita menyampaikan suatu ide baru, kita harus sadar bahwa hal yang baru dapat memengaruhi persepsi orang tersebut bahwa hal itu sesuatu yang terbaik. Untuk itu, kita harus mencoba memengaruhi supaya hal baru tersebut tidak memengaruhi persepsinya. Contoh lain, ketika kita menugasi seseorang dengan tugas tertentu, seperti memimpin suatu kelompok.
- 2) *Menyadari motif* (misalnya motif kuasa, afiliasi, dan lainnya) dapat berpengaruh terhadap persepsi tentang peran memimpin. Cara yang dilakukan adalah dengan menjelaskan perannya secara eksplisit.

- 3) *Mencari informasi lain* untuk mengonfirmasi yang kita tangkap. Misalnya, ketika kita mendapat kesan bahwa seseorang adalah orang baik, kita dapat mengkonfirmasikannya dengan mencoba meminta bagaimana pendapat orang lain terhadap orang tersebut.
- 4) *Empati* yaitu usaha untuk melihat suatu situasi sebagaimana dipersepsi orang lain sebab setiap orang dapat mendefinisikan sesuatu yang sama secara berbeda.
- 5) Meluruskan persepsi seseorang melalui *meminta umpan balik* ketika mereka memersepsi suatu situasi yang menyimpang.
- 6) *Menghindari penyimpangan-penyimpangan yang umum terjadi* seperti *stereotype*, *hallo effect*, dan lain-lain.
- 7) Menghindari terjadi pengatribusian yang salah dengan cara *menganalisis beberapa faktor yang dapat mengakibatkan kesalahan* dalam pengatribusian.

2. Pengambilan Keputusan

a. Pengertian Pengambilan Keputusan

Setiap pemimpin pasti bertanggung jawab terhadap masa depan organisasinya. Untuk itu tujuan yang telah ditetapkan harus dapat tercapai dengan berbagai aktivitas dan kebijakan. Salah satu yang harus dilakukan pemimpin dalam rangka pencapaian tujuan organisasi adalah pengambilan keputusan. Untuk memberikan pemahaman tentang pengambilan keputusan, terlebih dahulu dikemukakan pengertian pengambilan keputusan.

Menurut Robins dalam Mesiono (2014: 153) *decision making is a process in which one chooses between two or more alternatives*. Pendapat ini menegaskan bahwa pengambilan keputusan sebagai proses memilih satu pilihan di antara dua atau lebih alternatif. Pengambilan keputusan adalah menetapkan pilihan atau alternatif secara nalar dan menghindari diri dari pilihan yang tidak rasional, tanpa alasan atau data yang kurang akurat.

Sedangkan menurut Rivai & Mulyadi, Pengambilan keputusan adalah seperangkat langkah yang diambil individu atau kelompok dalam memecahkan masalah. Pengambilan keputusan terjadi sebagai reaksi terhadap suatu masalah. Dengan begitu jelaslah bahwa pengambilan keputusan merupakan hal yang penting untuk dilakukan dalam hubungannya dengan organisasi.

b. Proses Pembuatan Keputusan yang Rasional

Menurut Rivai & Mulyadi (2012: 256) Teori pengambilan keputusan klasik berasumsi bahwa keputusan harus dengan sepenuhnya rasional. Proses pengambilan keputusan sebagai

berikut: (1) Suatu masalah dikenali, (2) Tujuan & sasaran hasil dibentuk/mapan, (3) Semua alternatif yang mungkin dihasilkan, (4) Konsekuensi dari tiap alternatif dipertimbangkan, (5) semua alternatif dievaluasi, (6) Alternatif yang terbaik adalah satu yang memaksimalkan sasaran hasil dan tujuan, (7) Akhirnya, keputusan diterapkan dan dievaluasi. Sedangkan Ivancevich, dkk (2006: 161) mengemukakan ada 9 proses pengambilan keputusan rasional yaitu: (1) Penetapan Target dan Tujuan Spesifik serta Pengukuran Hasil. (2) Identifikasi dan Definisi Masalah, (3) Penetapan Prioritas, (4) Mempertimbangkan Penyebab Masalah, (5) Pengembangan Solusi Alternatif, (6) Evaluasi Terhadap Seluruh Alternatif Solusi, (7) Memilih Solusi, (8) Implementasi, (9) Tindak Lanjut.

Pendapat diatas sejalan dengan Robbins & Judge (2012: 189) yang berfikir bahwa pembuat keputusan yang paling baik adalah yang rasional. Artinya, pembuat keputusan tersebut membuat pilihan-pilihan yang konsisten dan memaksimalkan nilai dalam batasan-batasan tertentu. Menurut Robbins & Judge (2012: 189) Pilihan-pilihan ini dibuat dengan mengikuti enam langkah dari model pembuatan keputusan yang rasional. Selain itu, ada asumsi-asumsi tertentu yang mendasari model ini. Enam langkah dalam model pembuatan keputusan yang rasional Menurut Robbins & Judge (2012: 189) adalah sebagai berikut:

- a. Model ini dimulai dengan *mendefinisikan masalahnya*. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, sebuah masalah ada ketika terdapat ketidaksesuaian antara keadaan yang ada dan keadaan perkara yang diinginkan.
- b. Setelah seorang pembuat keputusan mendefinisikan masalahnya, ia harus *mengidentifikasi kriteria keputusan* yang penting dalam menyelesaikan masalah tersebut. Dalam langkah ini, pembuatan keputusan menentukan apa yang relevan dalam membuat keputusan. Langkah ini memproses berbagai minat, nilai, dan pilihan pribadi yang serupa dari si pembuat keputusan. Pengidentifikasi kriteria tersebut penting karena apa yang dianggap relevan oleh seorang individu belum tentu demikian bagi individu lain. Selain itu, ingatlah bahwa faktor-faktor yang tidak diidentifikasi dalam langkah ini dianggap tidak relevan dengan si pembuat keputusan.
- c. Semua kriteria yang diidentifikasi jarang sekali memiliki tingkat kepentingan yang sama. Jadi, langkah ketiga mengharuskan pembuat keputusan untuk *menimbang kriteria yang telah diidentifikasi sebelumnya* guna memberi mereka prioritas yang tepat dalam keputusan tersebut.

- d. Langkah keempat mengharuskan pembuat keputusan *membuat berbagai alternatif yang* dapat berhasil dal menyelesaikan masalah tersebut. Tidak ada usaha yang dikerahkan dalam langkah ini untuk menilai alternatif-alternatif tersebut, hanya untuk menyebutkan mereka.
- e. Setelah alternatif-alternatif dibuat, pembuat keputusan harus menganalisis dan mengevaluasi setiap alternatif dengan seksama. Hal ini dilakukan dengan *menilai setiap alternatif dalam setiap kriteria*. Kelebihan dan kekurangan setiap alternatif menjadi jelas ketika alternatif tersebut dibandingkan dengan kriteria dan bobot yang diperoleh di langkah kedua dan ketiga.
- f. Langkah terakhir dalam model ini mengharuskan kita untuk *mempertahankan keputusan yang optimal*. Hal ini dilakukan dengan mengevaluasi setiap alternatif terhadap kriteria yang ditimbang dan memilih alternatif yang memiliki nilai total lebih tinggi.

Menurut Rivai & Mulyadi (2012: 238) Model pengambilan keputusan rasional didasarkan atas asumsi yaitu: (a) kejelasan masalah dan tidak mendua, (b) pilihan-pilihan diketahui yaitu semua kriteria dapat didefinisikan dan disadari konsekuensinya, (c) pilihan yang jelas yaitu kriteria dan alternatif dapat diperingatkan dan ditimbang akan arti pentingnya, (d) pilihan yang konstan, (e) tidak ada batasan waktu atau biaya, dan (f) pelunasan maksimal yaitu pengambilan keputusan rasional akan memilih alternatif yang menghasilkan nilai yang dirasakan paling tinggi.

c. Meningkatkan Kreativitas dalam Pembuatan Keputusan

Meskipun mengikuti langkah-langkah model pembuatan keputusan yang rasional sering kali bisa memperbaiki keputusan, pembuat keputusan yang rasional juga membutuhkan kretivitas, yaitu kemampuan menciptakan ide-ide baru dan bermanfaat. Ini adalah ide-ide yang berbeda dari apa yang telah dilakukan sebelumnya tetapi juga sesuai untuk masalah tersebut atau peluang yang dihadirkan. Mengapa kreativitas sangat penting dalam pembuatan keputusan? Kreativitas memungkinkan pembuat keputusan untuk menilai dan memahami masalah dengan lebih mendalam, termasuk melihat masalah-masalah yang tidak bisa dilihat oleh individu lain. Namun, nilai yang paling jelas dari kreativitas adalah dalam membantu pembuat keputusan mengidentifikasi semua alternatif yang mungkin, atau dalam mengidentifikasi alternatif-alternatif yang belum jelas.

a. Potensial yang Kreatif

Sebagian besar individu memiliki potensial kreatif yang bisa mereka gunakan ketika berhadapan dengan masalah

pembuatan keputusan. Tetapi untuk mengeluarkan potensi tersebut, mereka harus ke luar dari pola psikologis yang kita miliki dan belajar melihat semua masalah dalam cara-cara yang berbeda. Setiap individu memiliki kreativitas bawaan yang berbeda-beda, dan kreativitas yang luar biasa sangatlah langka. Sebuah penelitian mengenai kreativitas seumur hidup dari 461 pria dan wanita menyimpulkan bahwa ada kurang dari 1 persen yang mempunyai kreativitas yang luar biasa. Tetapi 10 persen sangat kreatif dan sekitar 60 persen agak kreatif. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar individu memiliki potensi menjadi kreatif, kita hanya perlu belajar melepaskannya.

b. Tiga Komponen Model Kreativitas

Expertise (keahlian), adalah dasar untuk setiap pekerjaan kreatif. Keahlian disini dapat berupa Kemampuan, pengetahuan, pengalaman, kecakapan. Misalnya, penulis, produser, dan sutradara film Quentin Tarantino menghabiskan masa mudanya dengan bekerja di sebuah toko penyewaan video, yang menambah pengetahuannya tentang film. *Creativity Skill* (Keterampilan berfikir kreatif). Hal ini mencakup karakteristik kepribadian yang berhubungan dengan kreativitas, kemampuan untuk menggunakan analogi, serta bakat untuk melihat sesuatu yang sudah lazim dari sudut pandang berbeda.

Task Motivation (motivasi tugas) adalah keinginan untuk mengerjakan sesuatu karena hal tersebut menarik, rumit, mengasyikkan, memuaskan, atau menantang secara pribadi. Komponen motivasional ini mengubah *potensial* kreativitas menjadi ide-ide kreatif yang *aktual*. Hal ini menentukan tingkat sampai mana individu sepenuhnya melibatkan keahlian dan keterampilan kreatif mereka. Jadi, individu yang kreatif sering kali mencintai pekerjaan mereka, sampai di sebuah titik mereka terlihat terobsesi.

d. Hubungan Persepsi Dengan Pengambilan Keputusan Individu

Individu akan mengambil keputusan ketika ia dihadapkan pada dua atau lebih alternatif. Oleh karena itu, pengambilan keputusan individu merupakan bagian penting dari perilaku organisasi. Tetapi cara individu mengambil keputusan dan kualitas pilihannya sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka. Pengambilan keputusan terjadi sebagai reaksi atas suatu masalah yang sedang dihadapi. Yaitu perbedaan antara situasi sekarang dengan situasi yang diinginkan, yang mengharuskan kita untuk

mempertimbangkan alternative-alternatif tindakan yang harus dilakukan untuk mengatasi atau menyelesaikan masalah tersebut.

Setiap keputusan membutuhkan kita untuk menginterpretasikan dan mengevaluasi informasi yang kita terima. Pada umumnya, kita menerima data dari berbagai sumber yang perlu kita saring, proses dan interpretasi. Data mana yang relevan bagi keputusan dan mana yang tidak? Persepsi kita akan menjawab pertanyaan itu. Kita juga perlu mengembangkan alternatif-alternatif dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahannya. Sekali lagi, proses perceptual kita akan mempengaruhi hasil akhir. Selama pengambilan keputusan, kesalahan perseptual sering kali muncul sehingga dapat membiarkan analisis dan kesimpulan.

Menurut Badeni (2013: 60) upaya pembuatan keputusan terjadi ketika seseorang menemui masalah. Suatu kesenjangan terjadi ketika antara seharusnya berbeda dengan kenyataan yang terjadi. Umpama kendaraan kita rusak sementara kita sangat tergantung dengannya ketika kita harus pergi ke kantor, kita memiliki masalah yang memerlukan pembuatan keputusan. Sayangnya tidak semua masalah tertata rapi seperti yang kita harapkan sehingga kita mudah mengambil keputusan. Sering kali sesuatu itu sudah menjadi masalah bagi kita tapi itu justru belum merupakan masalah bagi orang lain bahkan ia tenang-tenang saja dan puas saja dengan apa ia alami dan capai. Sehubungan dengan ini, kesadaran akan masalah yang dirasakan ada dan keputusan itu perlu dibuat juga suatu persoalan perseptual. Lebih-lebih lagi bahwa setiap keputusan memerlukan interpretasi dan penilaian informasi.

Data secara khusus diterima dari berbagai sumber dan perlu untuk disaring, diproses dan diinterpretasi. Data apa yang sesuai untuk mengambil keputusan dan data apa serta data mana yang tidak sesuai. Persepsi pembuat keputusan akan memberikan jawaban atas masalah yang dirasakan. Berbagai alternatif perlu dikembangkan dan kekuatan dan kelemahan masing-masing perlu disaring dan dievaluasi demi pembuatan keputusan, namun hasil sangat tergantung perseptual pembuatan keputusan. Dengan kata lain persepsi seseorang terhadap masalah yang dihadapi sangat mendasari keputusan yang dihasilkan.

C. KESIMPULAN

Persepsi adalah suatu proses yang ditempuh oleh setiap individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka. Ketika seorang individu melihat suatu sasaran dan berusaha

menginterpretasikan apa yang ia lihat, interpretasi itu sangat dipengaruhi oleh karakteristik dari pribadi individu yang melihat. Karakteristik pribadi yang mempengaruhi persepsi terdiri dari sikap, kepribadian, motif, kepentingan, pengalaman masa lalu, dan harapan.

Pengambilan keputusan adalah proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi. Proses yang dimaksud diatas untuk menemukan dan menyelesaikan masalah. Mengambil keputusan membutuhkan beberapa langkah-langkah yaitu: (1) Suatu masalah dikenali, (2) Tujuan & sasaran hasil dibentuk/mapan, (3) Semua alternatif yang mungkin dihasilkan, (4) Konsekuensi dari tiap alternatif dipertimbangkan, (5) semua alternatif dievaluasi, (6) Alternatif yang terbaik adalah satu yang memaksimalkan sasaran hasil dan tujuan, (7) Akhirnya, keputusan diterapkan dan dievaluasi.

Individu akan mengambil keputusan ketika ia dihadapkan pada dua atau lebih alternatif. Oleh karena itu, pengambilan keputusan individu merupakan bagian penting dari perilaku organisasi. Tetapi cara individu mengambil keputusan dan kualitas pilihanya sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka. Pada umumnya, kita menerima data dari berbagai sumber yang perlu kita saring, proses dan interpretasi. Data mana yang relevan bagi keputusan dan mana yang tidak? Persepsi kita akan menjawab pertanyaan itu. Proses perceptual kita akan mempengaruhi hasil akhir. Selama pengambilan keputusan, kesalahan perceptual sering kali muncul sehingga dapat membiaskan analisis dan kesimpulan.

TEST

1. Persepsi merupakan proses kognitif di mana seorang individu memberikan arti kepada lingkungan. Pernyataan di atas merupakan pengertian persepsi menurut?
 - a. Nord
 - b. Rivai & Mulyadi
 - c. Robbins & Judge
 - d. Kreitner & Kinicki
 - e. Fred Luthans
2. Manakah di bawah ini yang termasuk faktor yang mempengaruhi persepsi menurut Robbins dan Judge?
 - a. Perceiver
 - b. Tampilan
 - c. Biaya
 - d. Cuaca
 - e. semua salah
3. Apakah alasan, mengapa kreativitas sangat penting dalam pembuatan keputusan?
 - a. Karena kreatifitas menghasilkan masalah-masalah baru
 - b. Karena kreativitas memungkinkan pembuat keputusan untuk menilai dan memahami masalah dengan lebih mendalam, termasuk melihat masalah-masalah yang tidak bisa dilihat oleh individu lain.
 - c. Karena kreativitas memungkinkan adanya pengambilan keputusan
 - d. Karena setiap individu memiliki kreaivitas bawaan yang berbeda-beda, dan kreativitas yang luar biasa sangatlah langkah untuk mengambil keputusan
 - e. Karena dengan kreativitas akan membuat keputusan yang benar.
4. Menurut Robbins dan Judge salah satu faktor yang mempengaruhi persesi adalah faktor target, yang mana di dalam faktor tersebut terdapat beberapa komponen. Manakah di bawah ini komponen yang termasuk ke dalam faktor target?
 - a. (a) sesuatu yang baru, (b) gerakan, (c) suara, (d) ukuran, (f) latar belakang, (g) kedekatan (h) kemiripan.
 - b. (a) waktu, (b) keadaan kerja, (c) keadilan sosial.
 - c. (a) Sikap-sikap, (b) Motif-motif, (c) Minat-minat, (d) Pengalaman, (e) Harapan-harapan.
 - d. (a) waktu, (b) keadaan kerja, (c) suara, (d) ukuran, (f) latar belakang, (g) kedekatan (h) kemiripan.
 - e. a dan b benar.

5. Manakah di bawah ini yang merupakan Pengorganisasian persepsi menurut Thoha?
 - a. Kesamaan ruang
 - b. Kedekatan persepsi
 - c. Kesamaan dan ketidaksamaan
 - d. Kesamaan perilaku
6. *Fundamental attribution error*, *Halo effect*, *Similar-to-me effect*, *selective perception*, dan *First-impression error*, merupakan kesalahan persepsi menurut....
 - a. Kreitner dan Kinicki
 - b. McShane dan Von Glinow dalam Wibowo
 - c. Robbins dan Judge
 - d. Greenberg dan Baron
 - e. Fred Luthans
7. Manakah di bawah ini yang merupakan defenisi pengambilan keputusan menurut Rivai & Mulyadi?
 - a. *decision making is a process in which one chooses between two or more alternatives.*
 - b. Pengambilan keputusan adalah seperangkat langkah yang diambil individu atau kelompok dalam memecahkan masalah
 - c. Pengambilan keputusan adalah menetapkan pilihan atau alternatif secara nalar dan menghindari diri dari pilihan yang tidak rasional, tanpa alasan atau data yang kurang akurat
 - d. Pengambilan keputusan adalah menetapkan pilihan atau alternative
 - e. Tidak ada yang benar
8. Menurut Robbins terdapat enam langkah dalam model pembuatan keputusan yang rasional. Manakah di bawah ini yang termasuk langkah-langkah tersebut?
 - a. Menganalisis permasalahan
 - b. Memutuskan masalah semaksimal mungkin
 - c. Menimbang kriteria yang telah diidentifikasi sebelumnya
 - d. Memilih dan memilah solusi
 - e. Benar semua
9. Di bawah ini yang termasuk langkah-langkah pengambilan keputusan maksimal menurut Stephen P. Robbins adalah...
 - a. *Ascertain the need for a decision*
 - b. *Creativity Skill*
 - c. *Expertise*
 - d. *Task Motivation*
 - e. *Perception*

10. *Expertise, Creativity Skill* dan *Task Motivation* adalah termasuk dalam?
 - a. Tiga kesalan dalam persepsi
 - b. Tiga Proses pengambilan keputusan
 - c. Tiga komponen persepsi
 - d. Tiga langkah memperbaiki persepsi
 - e. Tiga Komponen Model Kreativitas

KUNCI JAWABAN

1. a. Nord
2. a. perceiver
3. b. Karena kreativitas memungkinkan pembuat keputusan untuk menilai dan memahami masalah dengan lebih mendalam, termasuk melihat masalah-masalah yang tidak bisa dilihat oleh individu lain.
4. a. (a) sesuatu yang baru, (b) gerakan, (c) suara, (d) ukuran, (f) latar belakang, (g) kedekatan (h) kemiripan.
5. c. Kesamaan dan ketidaksamaan
6. d. Greenberg dan Baron
7. b. Pengambilan keputusan adalah seperangkat langkah yang diambil individu atau kelompok dalam memecahkan masalah.
8. c. Menimbang kriteria yang telah diidentifikasi sebelumnya
9. a. Ascertain the need for a decision
10. e. Tiga Komponen Model Kreativitas

BAB IV

DASAR-DASAR PERILAKU KELOMPOK DAN MEMAHAMI TIM KERJA

A. PENDAHULUAN

Berbicara mengenai kelompok, mungkin sudah tidak asing lagi karena manusia selalu di hadapkan dengan manusia lain. Karenanya, dalam Al Qur'an Allah juga menjelaskan QS. AL Hujurat ayat 13. Artinya: *"hai manusia, sesungguhnya kami menciptakan kalian laki laki dan perempuan dan menjadikan kalian berbangsa dan bersuku suku untuk saling mengenal...."*

Dalam ayat tersebut dapat di pahami bahwasanya manusia adalah makhluk sosial yang kesehariannya selalu berinteraksi dengan manusia lain, membutuhkan pertolongan orang lain, tidak semuanya dapat di kerjakan sendiri dan selalu di bantu orang lain. Ini menunjukkan bahwa secara tidak sadar, antara individu satu dengan yang lain saling berintraksi, saling bekerja sama, saling bergotong royong dalam aktivitasnya. Sebagai makhluk sosial, manusia tidak bisa di pisahkan dari kelompok. Karena kelompok salah satu bagian dari kehidupan manusia apalagi dalam organisasi.

Thoha (2007: 80) mengungkapkan bahwa banyak teori yang mencoba mengembangkan adanya anggapan mengenai kelompok dari perkumpulan individu tertentu. Menurutnya, di sebut kelompok jika adanya kedekatan dari setiap individu tertentu yang bergabung dalam suatu wadah, daerah dan sebagainya. Benarkah seperti itu yang di katakan sebagai kelompok sebagaimana yang di maksudkan dalam kajian ini? Lalu mengapa bahasan mengenai dasar-dasar kelompok dan memahami kelompok atau tim ini perlu dikaji dalam kajian perilaku organisasi? Hal ini mengingat akan pentingnya kerjasama Tim/Kelompok yang di butuhkan dalam organisasi agar tercapai keefektifitasan tujuan organisasi.

B. PEMBAHASAN

1. Hakikat dan klasifikasi kelompok, Tahap Perkembangan Kelompok, Kondisi Eksternal Kelompok serta Sumber Daya Anggota Kelompok.

a. Hakikat dan klasifikasi kelompok

Greenberg dan Baron dalam buku wibowo (2014: 163) mendefinisikan kelompok sebagai kumpulan dari dua individu atau lebih yang berinteraksi yang menjaga pola hubungan yang stabil, berbagai tujuan bersama, dan merasakan diri mereka menjadi sebuah kelompok. Sedangkan menurut Rivai dan Mulyadi (2012: 191) menyebutkan bahwa kelompok adalah dua individu atau lebih yang berinteraksi dan saling bergantung untuk mencapai sasaran tertentu. Sudarmo (2000: 57), memberikan definisi kelompok sebagai dua orang atau lebih berkumpul dan berinteraksi serta saling tergantung untuk mencapai tujuan tertentu.

Sedangkan Indrawijaya (1989: 91), menyatakan bahwa dalam suatu kelompok terdapat pengaruh dari pelaku organisasi (kelompok) terhadap perilaku perorangan. Sebaliknya perilaku perorangan juga berpengaruh terhadap norma dan sistem nilai bersama yang biasanya menjadi perilaku kelompok. Dari beberapa pendapat ahli tersebut, maka dapat diambil inti dari definisi kelompok itu merupakan perkumpulan dari dua individu atau lebih yang saling berinteraksi yang mana dalam interaksi tersebut ada tujuan yang ingin dicapai.

Dua ahli tersebut mendefinisikan kelompok dengan adanya persamaan yaitu adanya tujuan atau sasaran yang akan dicapai dan juga adanya interaksi dari individu-individu. Berarti belum dikatakan kelompok jika tidak adanya interaksi antara individu satu dengan yang lain dan juga tidak adanya tujuan dari dua individu atau lebih. Meskipun setiap individu memiliki tujuan akan tetapi jika tujuan tersebut tidak di capai dengan individu lain, maka nama bukan kelompok. Karena pada dasarnya sebagaimana di kemukakan ahli tersebut bahwa kelompok adalah dua individu atau lebih yang berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama.

Kemudian Kreitner dan Kinicki dari pandangan Edgar Schein dalam Wibowo (2014: 164) menyebutkan tentang adanya perbedaan antara *group* (kelompok), *Crowd* (kerumunan), dan *organization* (organisasi). Kelompok dibatasi oleh kemungkinan saling berinteraksi dan saling peduli. Berdasarkan definisi ini sekumpulan orang saja belum bisa dikatakan kelompok karena mereka tidak saling berinteraksi meski mereka peduli satu sama lain. Misalnya kerumunan mahasiswa yang sedang

membaca pengumuman di mading, mereka tidak bisa dikatakan sebagai kelompok.

Seluruh organisasi apapun meski mereka berperasaan satu tapi karena mereka tidak semuanya berinteraksi dan tidak semua peduli satu dengan yang lain maka tidak bisa dikatakan sebagai kelompok. Tetapi tim kerja, lembaga informal lain diantara anggota organisasi jika mereka saling berinteraksi dan saling peduli maka sudah bisa di katakan sebagai kelompok. Jadi, antara kelompok, kerumunan, maupun organisasi memang pada hakikatnya berbeda, dilihat dari sudut perilaku maupun tujuannya.

Duncam dalam Sofyandi (2007: 126), mengemukakan ada empat ciri utama kelompok yaitu :

- a. *Common motive (s) leading to group interaction.* Anggota suatu kelompok paling tidak harus mempunyai satu tujuan bersama.
- b. *Members who are affected differently by their interacion.* Hubungan dalam suatu kelompok harus memberikan pengaruh kepada setiap anggotanya. Tingkat pengaruh tersebut diantara mereka dapat berbeda.
- c. *Group structure with diferent degress of status.* Dalam kelompok selalu ada perbedaan tingkat/status, kerana akan selalu ada pimpinan dan pengikut.
- d. *Standard norms and values.* Karena kelompok terbentuk untuk mencapai tujuan bersama, maka biasana pembentukannya disertai tingkah laku dan sistem nilai bersama. Anggota kelompok diharapkan mengikuti pola tersebut.

Banyak terdapat beberapa bentuk kelompok. Teori-teori yang mencoba melihat asal mula terbentuknya kelompok seperti yang diuraikan diatas menyatakan betapa banyaknya pola bentuk kelompok tersebut. Sosiolog dan psikolog yang mempelajari prilaku sosial dari orang-orang di dalam organisasi mengidentifikasi beberapa perbedaan dari tipe suatu kelompok. Dari perbedaan dan banyaknya bentuk kelompok tersebut, dapat kiranya berikut ini dikemukakan bentuk dari kelompok.

Kelompok Primer (Primary Group).

Thoha (2007: 85) menyebutkan, Orang yang pertama kali merumuskan dan menganalisa suatu kelompok primer ini adalah Charles H. Cooley. Didalam bukunya organisasi-organisasi sosial (social organizations), yang diterbitkan untuk pertama kalinya tahun 1909. Seringkali istilah kelompok kecil (small group) dan kelompok primer (primary group) dipakai silih berganti. Secara teknis ada bedanya. Suatu kelompok kecil dijumpai hanya untuk

dihubungkan dengan suatu kriteria ukuran jumlah anggota kelompoknya, yakni kecil.

Dan pada umumnya tidak diikuti dengan spesifikasi berupa jumlah yang tepat untuk kelompok kecil tersebut. Tetapi kriteria yang dapat diterima ialah bahwa kelompok tersebut haruslah sekecil mungkin untuk berhubungan dan berkomunikasi secara tatap muka. Suatu kelompok primer haruslah mempunyai suatu perasaan keakraban, kebersamaan, loyalitas, dan mempunyai tanggapan yang sama atas nilai dari para anggotanya. Semua kelompok primer adalah kelompok yang kecil ukurannya, tetapi tidak semua kelompok kecil adalah primer. Contoh dari kelompok primer ini adalah keluarga yang mana di dalamnya terdapat rasa kebersamaan, loyalitas dan sebagainya sebagaimana yang telah di paparkan oleh Charles tersebut.

Sedangkan menurut Rifai dan Mulyadi (2012: 194) yang mengklasifikasikan kelompok menjadi dua:

- a. Kelompok Formal. Kelompok formal adalah suatu kelompok yang sengaja dibentuk untuk melaksanakan suatu tugas tertentu. Anggota anggotanya biasanya diangkat oleh organisasi. Tetapi itu tidak harus seperti itu pada setiap kasus. Sejumlah orang yang ditetapkan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu merupakan bentuk dari kelompok formal ini. contohnya komite atau panitia, unit-unit kerja seperti unit bagian, laboratorium riset dan pengembangan, tim manajer, kelompok tukang pembersih, dan sebagainya.
- b. Kelompok Informal. Adapun kelompok informal adalah suatu kelompok yang tumbuh dari proses interaksi, daya tarik, dan kebutuhan-kebutuhan seseorang. Anggota kelompok tidak diatur dan diangkat, keanggotaan ditentukan oleh daya tarik bersama dari individu dan kelompok. Kelompok informal ini sering timbul berkembang dalam kelompok formal, karena adanya beberapa anggota yang secara tertentu mempunyai nilai-nilai yang sama yang perlu ditularkan sesama anggota lainnya. Kadangkala kelompok informal berkembang atau keluar dari organisasi formal.

Robbins dan Judge (2011: 310), menjelaskan bahwa kelompok formal berstruktur organisasi, dengan desain penugasan, dan penentuan tugas. dalam hal ini perilaku anggota yang terikat di dalamnya di tentukan dan di arahkan pada tujuan organisasi. Sedangkan dalam kelompok informal, terbentuk secara alamiah sebagai tanggapan dan atas kebutuhan akan adanya kontak sosial. Berdasarkan penjelasan Robbins dan Judge tersebut berarti perilaku dari anggota organisasi terikat oleh organisasi

karena semua penugasan dan wewenang telah di tentukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Lain halnya dengan kelompok informal yang lebih mengacu pada nilai nilai sosial individu tanpa adanya setruktural dari kelompok tersebut. Sebagai contoh, karyawan dalam suatu perusahaan keluar untuk makan siang bersama, mereka berkelompok pada jam istirahat atau mengikut sertakan dirinya dalam kegiatan secara spontan pada pekerjaan mereka. Sedangkan anggota dari depertemen atau lembaga yang makan siang misalnya bersama lembaga lain termasuk dalam kelompok formal. Perbedaan dari kelompok formal dan informal dapat dipahami bahwa kelompok informal, muncul secara spontan. Sedangkan formal terbentuk karena adanya otoritas keorganisasian.

Selain itu, Badeni (2013: 94) juga mengemukakan beberapa jenis kelompok selain dari yang telah disebutkan diatas yaitu:

- a. Kelompok komando dan kelompok tugas
Untuk mencapai keefektifitasan organisasi, tugas organisasi di bagi kedalam bentuk spesialisasi masing masing. Maksudnya setiap orang melakukan tugas yang berbeda-beda sesuai dengan spesialisasinya. Karenanya kelompok spesialisasi yang di pimpin oleh seorang komando disebut kelompok komando. Antara kelompok komando dan kelompok tugas, keduanya termasuk kedalam kelompok formal karena keduanya memiliki struktur yang jelas dalam mengkoordinir anggotanya.
- b. Kelompok kepentingan dan kelompok persahabata
Didalam anggota kelompok bisa jadi memiliki kepentingan atau minat yang sama. Adanya kepentingan yang sama mendorong mereka untuk membentuk kelompok kepentingan. Dengan demikian, kelompok ini termasuk kedalam kelompok informal karena tidak adanya kejelasan struktur mengenai apa yang di lakukan, siapa yang melakukan serta bagaimana cara melakukannya.

b. Tahap Perkembangan Kelompok

Ada lima tahap perkembangan kelompok menurut Robbins dan Judge (2011: 313), atau lebih dikenal dengan model lima tahap:

- a. Tahap pembentukan (*forming*): tahap pertama dalam perkembangan kelompok yang dicirikan oleh banyaknya ketidakpastian. Mengenai struktur, maksud dan tujuan, dan kepemimpinan kelompok. Pada tahap ini dicirikan oleh banyak ketidakpastian mengenai maksud, struktur, dan kepemimpinan kelompok. Para anggota melakukan uji coba untuk menemukan tipe-tipe perilaku apakah yang dapat

- diterima baik. Tahap ini selesai ketika para anggota telah mulai berfikir tentang diri mereka sendiri sebagai bagian dari kelompok.
- b. Tahap keributan (*storming*): tahap kedua dalam perkembangan kelompok yang dicirikan oleh konflik didalam kelompok, artinya para anggota menerima baik eksistensi kelompok, tetapi melawan adanya kendala-kendala yang dikenakan oleh kelompok terhadap individualitas. Tahap keributan adalah tahap komplik di dalam kelompok (intragrup).
 - c. Tahap penormaann (*norming*): tahap ketiga dalam perkembangan kelompok, dicirikan oleh hubungan akrab dan kekohesifan (ke saling tertarik) Tahap penormaann adalah tahap di mana berkembang hubungan yang akrab dan kelompok menunjukkan sifat kohesif (saling tarik). Sudah ada rasa memiliki identitas kelompok dan persahabatan yang kuat. Tahap ini selesai jika telah terbentuk struktur kelompok yang kokoh dan menyesuaikan harapan bersama atas apa yang disebut sebagai perilaku anggota yang benar.
 - d. Tahap pengerjaan (*performing*): tahap keempat dalam perkembangan kelompok, dimana kelompok tersebut sepenuhnya berfungsi dan diterima dengan baik.
 - e. Tahap penundaan (*adjourning*): tahap terakhir dalam perkembangan kelompok dengan ciri kepedulian untuk menyelesaikan kegiatan kegiatan, bukan melaksanakan tugas.
 - f. Model Alternatif
- Kelompok ini memiliki urutan tindakan (atau bukan tindakan) mereka sendiri. Adapun hal yang menjadi Penentu dari proses kelompok Menurut Gary Yukl (2007: 390), Proses kelompok di pengaruhi oleh beberapa karakteristik dari kelompok:

Besaran kelompok

Kelompok yang besar memungkinkan memiliki informasi yang lebih besar dan ragam perspektif yang lebih luas mengenai sebuah masalah, dan terdapat lebih banyak kesempatan untuk melibatkan semua pihak yang akan terpengaruh oleh sebuah keputusan.

Diferensial status

Berbedaan yang besar dalam status anggota dapat menghalangi pertukaran informasi dan evaluasi yang akurat dari suatu gagasan. Ide atau opini dari anggota yang berstatus tinggi memiliki pengaruh yang lebih banyak dan cenderung untuk dievaluasi secara lebih menguntungkan, bahkan ketika status mereka tidak relevan dengan masalah keputusan itu.

Kohesivitas

Jumlah rasa saling mengasihi antar anggota dan daya tarik terhadap kelompok merupakan penentu penting atas proses kelompok, tetapi kohesivitas yang tinggi dapat menjadi berkat campuran. Suatu kelompok yang kohesif yang memiliki nilai dan sikap yang serupa akan lebih mungkin sepakat terhadap sebuah keputusan, tetapi para anggota cenderung akan lebih cepat setuju tanpa evaluasi yang lengkap dan objektif atas beberapa alternatif.

Keragaman keanggotaan

Kelompok yang anggotanya beragam akan mungkin menjadi tidak terlalu kohesif karena orang cenderung untuk tidak menerima orang lain yang memiliki keyakinan, nilai dan tradisi yang berbeda.

Kematangan emosional

Kelompok yang memiliki kematangan emosionalnya rendah, cenderung untuk lebih memiliki perilaku yang berorientasi diri sendiri yang mengganggu (seperti: membuat komentar yang provokatif, melucu, dan membual) dan perilaku yang agresif (menginterupsi atau meneriakinya anggota lainnya, mengancam atau menghina secara pribadi).

c. Kondisi Internal kelompok

Meliputi tujuan dan bagaimana cara untuk mencapai tujuan

- a. Struktur Organisasi: Ketentuan mengenai otoritas yang dimiliki setiap individu dalam organisasi
- b. Peraturan Formal: Ketentuan mengenai aturan, prosedur, serta kebijakan dalam organisasi
- c. Sumber daya organisasional: Sumber daya yang dimaksud berupa uang, waktu, bahan mentah, peralatan, yang dialokasikan organisasi pada kelompok
- d. Evaluasi kinerja dan sistem ganjaran
- e. Budaya organisasi: Standar anggota mengenai perilaku yang dapat diterima dengan baik dan yang tidak dapat diterima.

d. Sumber Daya Anggota Kelompok

Ada dua sumber daya yang berperan sangat penting pada anggota individu yaitu:

- a. Kemampuan: Terdapat hubungan antara kemampuan intelektual dengan relevansi terhadap tugas kinerja kelompok.

- b. Karakteristik kepribadian: Yaitu hubungan karakteristik kepribadian yang positif dalam budaya terhadap produktivitas, semangat dan kekohesipan kelompok.

e. Kinerja dan Kepuasan Kelompok

Miftah Thaha (2007: 80) mengemukakan bahwa kelompok di katakan produktif jika anggotanya memiliki keterampilan yang mendukung sumber daya. Ada beberapa variabel yang berhubungan dengan kinerja yaitu: persepsi peran, norma, status, ukuran kelompok, tugas kelompok, dan kekohesifan. Suatu kelompok diharapkan memiliki kepuasan yang lebih besar yang pekerjaannya meminimalkan intraksi individu yang statusnya lebih rendah dari mereka sendiri. Berdasarkan dengan pernyataan tersebut, Rasulullah saw pernah bersabda yang di riwayatkan oleh Abu Dawud: *“ dua orang adalah lebih baik dari seorang dan tiga orang lebih baik dari dua orang dan empat orang lebih baik dari tiga orang. Tetaplah kamu dalam jama’ah. Sesungguhnya Allah tidak akan mempersatukan umatku kecuali dalam petunjuk ”* (H.R.Abu Dawud).

f. Teori Pembentukan Kelompok

Sebagai makhluk sosial manusia tidak bisa dipisahkan dari kelompok. Kelompok merupakan bagian dari kehidupan manusia. Tiap hari manusia akan terlibat dalam aktivitas kelompok. Demikian pula kelompok merupakan bagian dari kehidupan organisasi. Teori pembentukan kelompok yang lebih komprehensif adalah suatu teori yang berasal dari George Homans di dalam buku Miftah Thaha, Teorinya berdasarkan pada aktivitas-aktivitas, interaksi-interaksi, dan sentimen-sentimen (perasaan atau emosi). Tiga elemen ini satu sama lain berhubungan secara langsung, dan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Semakin banyak aktivitas-aktivitas seseorang dilakukan dengan orang lain (shared), semakin beraneka interaksi interaksinya, dan juga semakin kuat tumbuhnya sentimen-sentimen mereka.
2. Semakin banyak interaksi-interaksi diantara orang-orang, maka semakin banyak kemungkinan aktivitas-aktivitas dan sentimen yang ditularkan (shared) pada orang lain.
3. Semakin banyak aktivitas dan sentimen yang ditularkan pada orang lain, dan semakin banyak sentimen seseorang dipahami oleh orang lain, maka semakin banyak kemungkinan ditularkannya aktivitas dan interaksi-interaksi.

Teori lain yang sekarang ini sedang mendapat perhatian betapa pentingnya didalam memahami terbentuknya kelompok,

ialah Teori pertukaran (exchange teori). Teori ini ada kesamaan fungsinya dengan teori motivasi dalam bekerja. Teori pertukaran kelompok berdasarkan atas interaksi dan susunan hadiah, biaya dan hasil. Suatu tingkat positif yang minim (hadiah lebih besar daripada biaya) dari suatu hasil harus ada, jikalau diinginkan terdapatnya daya tarik dan afiliasi. Teori lain dari pembentukan kelompok adalah didasarkan atas alasan-alasan praktis (practicalities of group formation). Contoh dari teori ini, antara lain karyawan-karyawan suatu organisasi mungkin dapat mengelompok disebabkan karena alasan ekonomi, keamanan atau alasan-alasan sosial.

Secara logis, karyawan-karyawan yang mendasarkan pertimbangan ekonomi bisa bekerja dalam suatu proyek karena dibayar untuk itu, atau mereka dapat bersama-sama di dalam serikat buruh karena mempunyai tuntutan yang sama tentang kenaikan upah. Untuk alasan keamanan, bersatunya kedalam suatu kelompok karena membuat dirinya satu front untuk menghadapi deskriminasi, pemecatan, perlakuan, sepihak, dan lain sebagainya. Demikian seterusnya alasan-alasan praktis ini membuat orang-orang dapat mengelompok dalam suatu grup.

Dari pemahaman beberapa teori pembentukan kelompok seperti yang diuraikan diatas, dapat kemudian disimpulkan karakteristik dari kelompok yang terdiri dari tiga kategori yaitu:

1. Adanya dua orang atau lebih
2. Yang berinteraksi satu sama lainnya
3. dan melihat dirinya sebagai suatu kelompok.

g. Pengambilan Keputusan Kelompok

Menurut David W. Johnson di dalam buku Badeni (2013: 116), mengatakan bahwa banyak penelitian yang menunjukkan pengambilan keputusan kelompok lebih baik dalam suatu organisasi jika di bandingkan dengan pengambilan keputusan secara individu. Alasannya adalah:

1. Proses kelompok menimbulkan proses *again* atau proses baru. Artinya di dalam kelompok terdiri dari beberapa orang yang berbeda pemikiran ketika berdiskusi tentang suatu hal, maka masing masing orang akan menimbulkan ide baru yang mungkin saja ide seseorang tersebut belum terfikirkan oleh orang lain. Yang kita alami sering kali ketika orang lain telah mengungkapkan idenya, kita juga ikut terangsang untuk memunculkan ide baru.

2. Memperbaiki kesalahan orang lain

Contohnya saja ketika kita rapat membuat suatu kegiatan, masing masing orang menyampaikan gagasannya yang mana mungkin dari gagasan tersebut adanya kelemahan dan keunggulan masing masing. Akan tetapi, kelemahan bisa ditutupi oleh keunggulan keunggulan yang di sampaikan, itulah fungsinya kelompok.

3. Memiliki lebih banyak informasi

Pengambilan keputusan di dalam kelompok kan tujuannya untuk menyempurnakan ide ide tanpa adanya diskriminasi dari orang tertentu. oleh karenanya, ide yang di sampaikan tersebut dapat menambah ataupun memperkaya informasi dalam kelompok.

4. Meningkatkan motivasi berprestasi

Berkumpulnya seseorang dalam suatu kelompok, berpengaruh untuk menjadi dorongan untuk memikirkan yang terbaik untuk kelompoknya dalam hal ini tidak lagi mengedepankan pribadi tetapi lebih pada kelompok.

5. Dapat mengubah sikap dan perilaku anggota

Pola pikir dan perilaku erat di pengaruhi dengan apa yang di lihat dan yang ia dengar di lingkungannya. Kelompok tidak mungkin hanya bergaul dengan anggota kelompoknya saja tetapi setiap individu berinteraksi dengan anggota kelompok lain. Maka cara bersikap individu tersebut dapat menjadi cermin untuk orang lain.kelompok juga dapat memaksakan seseorang untuk berperilaku atau bersikap tertentu sehingga sikap dan perilaku individu itu bisa berubah. Akan tetapi Stephen Robbins dalam buku Badeni, mengatakan bahwa kelompok bukan segala galanya dalam pengambilan keputusan karena prose kelompok juga dapat memakan waktu banyak, mendorong terjadi tekanan pada anggota untuk memiliki pemikiran yang sama, dapat di dominasi oleh beberapa anggota, dan tanggung jawab yang pecah atau tidak jelas.

h. Metode Pengambilan Keputusan

Dalam pengambilan keputusan, metode atau tehnik pengambilan keputusan dapat mempengaruhi terjadinya keputusan yang baik untuk di lakukan. Dengan demikian Stephen P.Robbins mengajukan beberapa metode dalam pengambilan keputusan untuk dipertimbangkan, diantaranya yaitu:

- a. *Decision by authority without group discussion.* Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang pemimpin tanpa meminta pendapat dari anggotanya terlebih dahulu.
- b. *Decision by expert.* Pengambilan keputusan di serahkan pada satu orang atau beberapa orang yang dianggap sudah ahli
- c. *Decision by averaging individual's opinion.* Pengambilan keputusan dilakukan melalui pendapat anggota secara umum mengenai satu permasalahan
- d. *Decision by authority after group discussion.* Pengambilan keputusan dilakukan oleh pemimpin setelah melakukan diskusi dengan anggotanya.
- e. *Decision by majority vote.* Pengambilan keputusan di lakukan dengan cara meminta semua anggota untuk menyatakan setuju atau tidak terhadap sesuatu.

Selain itu, dalam buku Khairul umam (2012: 104) juga di jelaskan bahwa pengambilan keputusan di gunakan secara luas dalam suatu organisasi. Tetapi apakah menyiratkan bahwa keputusan yang diambil kelompok lebih di sukai dan sesuai dari pada keputusan yang diambil secara pribadi atau individu? Untuk lebih jelasnya kita harus mengetahui terlebih dahulu tentang kekuatan dan kelemahan pengambilan keputusan kelompok.

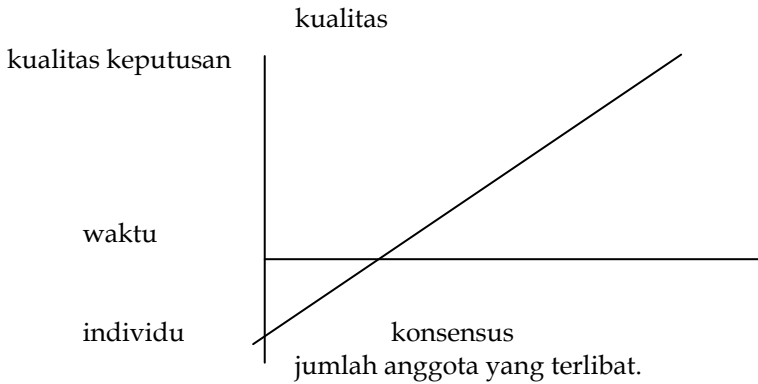
- a. **Kekuatan pengambilan keputusan kelompok**
Sebagaimana telah diungkap diatas bahwa kelompok memiliki informasi dan pengetahuan yang tinggi, menyaukan beberapa sumber daya dari individu, banyaknya masukan yang di berikan yang membuka peluang alternatif untuk di pertimbangkan. Kelompok hampir selalu menunjukkan kinerja yang baik bahkan lebih baik dari individu terbaik. Maka dapat disimpulkan kelompok akan menghasilkan keputusan bermutu yang lebih tinggi. Pada akhirnya kelompok menghasilkan peningkatan penerimaan terhadap solusi yang ditawarkan. Selama ini banyak keputusan gagal setelah pilihan akhir diambil karena orang orang tidak menerima solusi itu. Anggota kelompok yang ikut berpartisipasi dalam keputusan kelompoknya mungkin dengan antusias mendukung keputusan tersebut dan mendorong orang lain untuk menerimanya.
- b. **Kelemahan pengambilan keputusan kelompok**
Meskipun pengambilan keputusan kelompok memiliki kelebihan, tetapi bukan berarti terlepas dari kelemahan. Pengambilan keputusan kelompok akan menghabiskan waktu yang lebih banyak untuk bisa memecahkan masalah dibandingkan kasus yang pengambil keputusannya dari seorang saja, adanya tekanan dalam kelompok, keputusan kelompok dapat didominasi oleh satu atau beberapa orang.

Seandainya koalisi yang dominan terdiri atas anggota dengan kemampuan rendah atau sedang, efektivitas seluruh kelompok akan berkurang. Akhirnya keputusan kelompok menjadi tidak efektif akibat tanggung jawab yang tidak jelas. Jika dalam keputusan individu jelas siapa yang bertanggung jawab, dalam keputusan kelompok tanggung jawab masing-masing anggota menjadi berkurang.

Dari pemaparan tersebut dapat disimpulkan bahwa keefektifitasan kelompok atau individu tergantung bagaimana kita mendefinisikan efektivitas. Efektivitas juga tidak dapat dipisahkan dari efisiensi. Jika dilihat dari segi efisiensi, maka pengambilan keputusan kelompok akan selalu kalah dibandingkan individu. Karenanya, dalam pengambilan keputusan apakah menggunakan kelompok perlu dipertimbangkan penilaian terhadap apakah peningkatan efektivitas lebih dari cukup hingga akhirnya mampu mengimbangi atau bahkan mengalahkan kerugian dari efisiensi.

Mesiono (2012: 169) ada pertimbangan pertimbangan dalam memutuskan pembuatan keputusan secara kelompok. Apabila kelompok itu berperan dalam pengambilan keputusan, maka setidaknya dimulai dengan memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan. Pengambilan keputusan yang efektif menuntut agar semua pendapat ditanggapi dengan serius, karenanya seorang manajer perlu memastikan bahwa bawahan dalam kelompok ikut menyumbangkan ide dan semua ide perlu diperhatikan dan dipertimbangkan. Begitu juga yang telah diungkapkan Drummond dalam buku Mesiono menjelaskan bahwa manajer atau pemimpin hendaknya: 1). Menghindari perbedaan status, 2). Memastikan anggota kelompok senior menunda pendapat sampai orang lain selesai berbicara, 3). Meminta pendapat secara teratur dari setiap anggota, 4). Menunjukkan bahwa anda mendukung kelompok muda.

Menurut pendapat tersebut, itu artinya bahwa di dalam kelompok dalam mengambil keputusan harus melibatkan semua anggota kelompok. Karena setiap individu memiliki gagasan yang berbeda, bisa jadi dari gagasan tersebut dapat membawa kelompok untuk lebih baik. Ide tersebut dikeluarkan tanpa melihat siapa yang memberikan ide sehingga nantinya keputusan yang telah ditetapkan dapat diterima oleh semua pihak.



Mungkin dengan melihat gambar tersebut akan mudah memahami kita bahwa ternyata waktu, metode, dan banyaknya anggota kelompok yang terlibat sangat berpengaruh dalam proses pengambilan keputusan. Dari gambar tersebut menunjukkan bahwa kualitas keputusan akan baik jika banyak anggota yang terlibat dalam pengambilan keputusan dan tersedia banyak waktu untuk pengambilan keputusan. Hal ini bisa kita pikirkan secara logis bahwa dalam pengambilan keputusan kelompok, anggota dapat saling mengoreksi dan memiliki informasi yang lebih banyak sebagaimana yang telah di jelaskan sebelumnya. Maka dapat disimpulkan, semakin banyak anggota semakin teliti dan kuat keputusan yang diambil.

Zulkarnain (2013: 15) kelompok yang efektif memiliki tiga aktivitas pokok yaitu: bekerja untuk mencapai tujuan, berlaku dalam mencapai tujuan, serta berkembang dan berubah dalam cara mencapai tujuan. Begitu juga dengan Johnson dalam Zulkarnain, juga memberikan pedoman untuk menciptakan kelompok yang efektif:

- a. Tujuan kelompok harus jelas, dapat di jalankan, dan berhubungan sehingga menciptakan saling ketergantungan yang positif dan menimbulkan tingkat komitmen yang tinggi dari setiap anggota.
- b. Komunikasi dua arah tercipta secara baik
- c. Kepemimpinan dan keikutsertaan merata antara anggota dan kelompok
- d. Metode pengambilan keputusan sesuai dengan waktu dan sumber daya yang tersedia, ukuran dan pentingnya keputusan yang akan diambil, cara efektif pengambilan keputusan biasanya dengan suara terbanyak.
- e. Anggota menghadapi konflik dengan menggunakan negoisasi dan jalan tengah untuk memecahkan konflik secara membangun.

Lalu untuk mencapai tingkat efektifitas tersebut, langkah apa yang harus di lakukan? Sudarwan Danim (2004: 147) menjelaskan ada beberapa langkah yang harus ditempuh agar keefektifitasan kelompok dapat tercapai, yaitu: kegiatan apa yang dapat dilakukan untuk memecahkan suatu masalah? Alasan apa sehingga masalah itu perlu dipecahkan melalui proses kelompok? Dan mekanisme kerja yang bagaimana yang dapat dilakukan untuk mengimplementasikan hasil pemecahan masalah itu? Jadi dapat disimpulkan bahwa keefektifan suatu kelompok dcapai dengan adanya perumusan apa, bagaimana dan perumusan lain dengan memperhatikan kondisi kelompok tersebut. Mereka memikirkan kondisi sekarang dan bagaimana kondisi masa yang akan datang, sehingga perencanaan yang dilakukan pun dapat terencana secara efektif demi tujuan yang efektif pula.

2. Tim vs Kelompok kerja, Tipe Tim, Membentuk Tim yang efektif.

a. Tim vs Kelompok

Apakah sebenarnya yang membedakan antara tim dengan kelompok? Dalam buku khairul umam (2012: 108) Robert B.Maddux telah membedakan keduanya sebagaimana berikut: Adapun kelompok, memiliki ciri ciri:

- 1) Anggota menganggap pengelompokan mereka hanya untuk kepentingan Administratif. Individu bekerja secara mandiri bahkan berbeda tujuan dengan individu lain.
- 2) Anggota cenderung memperhatikan dirinya sendiri karena tidak dilibatkan dalam penetapan sasaran. Karena kadang anggota ini hanya sebagai tenaga bayaran.
- 3) Anggota diperintah untuk mengerjakan pekerjaan, bukan diminta saran untuk mencapai sasaran yang baik.
- 4) Anggota tidak percaya dengan rekan kerjanya karena tidak memahami peran anggota lainnya.
- 5) Anggota kelompok sangat hati-hati dalam menyampaikan pendapatnya karena kurang toleransi.
- 6) Jika menerima diklat yang memadai, penerapannya sangat dibatasi oleh pemimpin.
- 7) Anggota berada dalam suatu konflik tanpa mengetahui sebab dan cara pemecahan masalahnya.
- 8) Anggota tidak di dorong untuk ikut ambil bagian dalam pengambilan keputusan.

Lalu, apa yang di maksud dengan tim? Dikatakan sebagai tim apabila memiliki ciri sebagaimana berikut:

- 1) Anggota menyadari ketergantungan diantara mereka dan menyadari sasaran paling baik dicapai dengan cara saling mendukung.
- 2) Anggota tim ikut merasa memiliki pekerjaan dan organisasinya karena mereka memiliki komitmen terhadap tujuan yang akan dicapai.
- 3) Anggota memiliki kontribusi terhadap keberhasilan organisasi.
- 4) Anggota menjalankan komunikasi dengan tulus dan memahami sudut pandang mereka masing masing.
- 5) Anggota didorong untuk menambah ketrampilan dan menerapkannya dalam tim serta mereka menerima dukungan penuh dari tim.
- 6) Mereka menyadari bahwa konflik dalam tim adalah hal yang wajar, karena konflik memberikan kesempatan untuk mengembangkan ide dan kreativitasnya.
- 7) Anggota berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi tim meskipun keputusan berada di tangan pemimpin.

Tjiharjadi (2012: 266) Tim dapat didefinisikan sebagai kumpulan dua atau lebih individu yang berintraksi secara dinamis, independen, dan saling beradaptasi untuk mencapai suatu tujuan bersama yang telah ditetapkan. Suatu tim biasanya mempunyai ukuran yang lebih kecil dan skala tujuan yang lebih spesifik. Dapat kita ambil contoh: suatu Tim Volly yang mewakili UIN SU yang memiliki tujuan spesifik untuk merebut gelar juara pada suatu pertandingan olahraga ditingkat nasional. Kreitner (2007: 340) *team as a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable.*

Kreitner dan Kinicki dalam buku Wibowo (2014: 182) mengungkapkan bahwa kelompok kerja bisa saja menjadi tim ketika: kepemimpinan menjadi aktivitas bersama, akuntabilitas bergeser dari sangat individual menjadi bersama antara individual dan kolektif, kelompok mengembangkan maksud dan misinya sendiri, *problem solving* menjadi *way of life* bukan aktivitas paruh waktu, dan efektifitas diukur oleh hasil dan produk kolektif kelompok.

Zulkarnain (2013: 149) sebuah tim adalah sekelompok orang yang saling bergantung informasi, sumber daya, keterampilan serta berusaha untuk menggabungkan mereka untuk mencapai tujuan bersama. Karakteristi Tim menurut Thompson dalam Zulkarnain adalah: anggota tim saling bergantung mengenai beberapa tujuan bersama, tim dibatasi dan tetap relatif stabil dari

waktu kewaktu, anggota tim memiliki wewenang untuk mengelola pekerjaan mereka sendiri, dan tim beroperasi dalam konteks sistem organisasi.

Meskipun kita sering berfikir bahwa kelompok dengan tim adalah suatu kata yang sama makna, akan tetapi pada keduanya terdapat perbedaan baik dilihat dari banyaknya anggota di dalamnya, cara pemecahan masalahnya, perilaku para anggotanya, rasa saling memiliki dari anggota tim atau kelompok itu, atau bahkan cara pengambilan keputusan. Tim jika dilihat juga lebih kecil dan sedikit serta terbatas anggotanya. Kita dapat mengetahui dan membedakan, sebagaimana telah dijelaskan di atas. Jadi antara tim dan kelompok memiliki dua perioritas yang membedakan yaitu dari sebuah tim terdapatnya tujuan bersama dimana setiap anggota berbagi tanggung jawab untuk mencapainya, serta setiap anggota memahami dan merasa terikat untuk mencapai tujuan berrsama tersebut.

Untuk lebih jelasnya dapat kita lihat tabel Perbedaan Kelompok dan Tim kerja berikut:

Tabel 4.1 Perbedaan Kelompok dan Tim Kerja

Kelompok kerja	Tim Kerja
Tanggung jawab pemimpin telah di tentukan	Kepemimpinan di bagi diantara para anggota
Misi umum organisasi adalah tujuan kelompok	Spesifik, tujuan unik bagi tim
Efektifitas diukur secara tidak langsung melalui pengaruh kelompok terhadap anggota yang lain	Efektifitas diukur secara langsung melalui hasil kerja tim
Tanggung jawab individual jelas	Tanggung jawab tim jelas
Prestasi individu dikenali dan di hargai	Biasanya ada perayaan tim. Usaha individu juga dikenali tim
Pertemuan secara efisien berlangsung dalam periode yang singkat	Ada diskusi di awal dan di akhir pertemuan yang meliputi pemecahan masalah
Para anggota berdiskusi dalam pertemuan, memutuskan dan melaksanakan	Para anggota berdiskusi di pertemuan, memutuskan dan menunjuk kerjasama yang nyata

b. Tipe tipe Tim

LePine, Wesson dalam Wibowo (2013: 183) mengelompokkan Tim menjadi 5 yaitu:

- a. *Work Team*. Tim ini dirancang untuk relatif permanen dengan maksud untuk menghasilkan jasa, dan biasanya memerlukan komitmen penuh dari anggota mereka.
- b. *Management Teams*. Sama halnya dengan Work teams, akan tetapi ada perbedaan dari beberapa cara penting. Kalau Work teams terfokus pada penyelesaian utama tingkat produksi dan tugas pelayanan, sedangkan management teams berpartisipasi dalam tugas tingkat manajerial yang mempengaruhi seluruh organisasi.
- c. *Parallel Teams*. Parallel teams hanya memerlukan komitmen paruh waktu dari anggota, dan mereka dapat permanen atau temporer, tergantung pada tujuannya.
- d. *Project Teams*. Project teams dibentuk untuk sekali tugas yang umumnya kompleks dan memerlukan banyak masukan dari anggota dengan tipe berbeda dalam pelatihan dan pengalaman. Para anggota bekerja paruh waktu
- e. *Action Teams*. Teams ini melakukan tugas yang umumnya dalam waktu terbatas dan sifatnya sangat menantang serta mereka bekerja bersama untuk waktu yang lebih panjang.

Yukl (2007: 368) mengatakan bahwa ada beberapa variabel yang menengahi untuk pengaruh dari perilaku pemimpin terhadap kinerja Tim. Berikut Tabel Variabel yang mempengaruhi Perilaku Kepemimpinan:

Tabel 4.2 Variabel yang mempengaruhi Perilaku Kepemimpinan

Perilaku Kepemimpinan	Variabel yang menengahi
Merencanakan dan mengatur operasi tim membuat visi, menyatakan keyakinan, merayakan kemajuan	Efisiensi dan koordinasi internal, kualitas dari strategi kerja
Melibatkan para anggota dalam membuat keputusan, memimpin pertemuan untuk membuat keputusan	Penjajaran anggota, komitmen tugas, dan kemanjuran kolektif
Melatih dan memperjelas harapan peran anggota	Penjajaran anggota, komitmen tugas, dan kualitas strategi kinerja
Mendukung pembentukan tim, mengelola konflik	Keterampilan anggota, kejelasan peran, kemanjuran individual dan kolektif
Memudahkan pembelajaran tim	Adaptasi terhadap perubahan,

dan inovasi	kualitas strategi kinerja, kemandirian kolektif
Pembuatan jaringan, pengawasan dan pemindaian lingkungan eksternal	Adaptasi terhadap perubahan, koordinasi eksternal, kualitas strategi kinerja
Merekrut dan memilih anggota tim	Keterampilan anggota, kemandirian individual dan kolektif

Berdasarkan bagan tersebut, komponen pembentuk tim yang efektif dapat digolongkan menjadi 4 yaitu: sumber yang memadai, komposisi tim, rancangan pekerjaan, dan variabel proses. Yang keseluruhannya berpengaruh dalam pembentukan Tim yang efektif. Tim kerja yang berhasil memiliki orang-orang untuk mengisi semua peran dan memilih orang-orang untuk memainkan berbagai peran dengan keterampilan dan pilihan mereka. Tim yang efektif juga memiliki karakteristik yang sama, seperti sumber yang memadai, kepemimpinan yang efektif, adanya saling kepercayaan, serta evaluasi kinerja yang mencerminkan kinerja dari suatu tim.

Sopiah (2008) Untuk berkinerja baik sebagai anggota tim, individu-individu harus mampu berkomunikasi secara terbuka dan jujur. Menghadapi perbedaan-perbedaan dan memecahkan konflik dan menghaluskan tujuan pribadi untuk kebaikan tim itu. Bagi banyak karyawan, ini merupakan suatu tugas yang sukar atau bahkan mustahil. Tantangan bagi pencipta pemain tim yang paling besar adalah bila:

- a. Budaya nasional sangat individualistis
- b. Tim itu akan dimasukkan kedalam organisasi yang sudah mapan secara historis menghargai prestasi individual.

Perusahaan ini semakin besar karena memperkerjakan dan mengganjarkan bintang-bintang korporasi. Mereka sengaja membiakkan iklim kompetitif yang mendorong prestasi dan pengakuan individual. Misalnya, adalah suatu organisasi Amerika memiliki general motors. Perusahaan itu dirancang berdasarkan tim-tim sejak lahirnya. Semua orang pada awalnya dipekerjakan dengan mengetahui bahwa mereka akan bekerja dalam tim. Kemampuan untuk menjadi pemain tim yang baik merupakan kualifikasi pekerjaan yang dasar yang harus dipenuhi oleh semua karyawan baru.

Sopiah (2008: 49) ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam pembentukan pemain tim, yaitu seleksi, pelatihan dan ganjaran.

a. Seleksi

Beberapa orang memiliki keterampilan hubungan antar pribadi untuk menjadi pemain tim yang efektif. Ketika memperkerjakan anggota tim, disamping keterampilan teknis yang diperlukan untuk mengisi pekerjaan itu, harus dipastikan bahwa calon dapat memenuhi peran sebagai anggota tim dan juga memenuhi persyaratan teknis.

b. Pelatihan

Pada pandangan yang lebih optimis, sebagian orang yang dibesarkan pada lingkungan yang mementingkan prestasi individual dapat dilatih untuk menjadi pemain tim. Pelatihan menjalankan latihan-latihan yang memungkinkan karyawan mengalami kepuasan yang dapat diberikan oleh kerja tim. mereka menawarkan lokakarya untuk membantu karyawan memperbaiki keterampilan pemecahan masalah, komunikasi, perundingan, manajemen konflik dan pelatihan (*coaching*) mereka.

c. Ganjaran

Sistem ganjaran perlu diperbaiki untuk mendorong upaya kooperatif, bukannya kompetitif. Misalnya, *space launch system company* milik Martin Marietta telah mengorganisasikan 1.400 karyawannya ke dalam tim-tim. Ganjarannya distruktur untuk mengembalikan suatu kenaikan persentase dalam gaji terbawah kepada anggota tim berdasarkan pencapaian tujuan kinerja tim tersebut.

d. Promosi, kenaikan upah dan aneka ragam lainnya dari pengakuan hendaknya diberikan kepada individu-individu atas betapa efektif mereka sebagai anggota tim yang kolaboratif. Contoh perilaku yang seharusnya diganjar anatara lain melatih rekan baru, berbagi informasi dengan teman satu tim, membantu memecahkan konflik tim dan menguasai keterampilan baru yang diperlukan tetapi masih kurang dimiliki oleh tim.

c. Isu kontemporer dalam pengelolaan Tim

Dalam bagian ini dibahas empat isu yang berkaitan dengan pengelolaan tim:

- a. Bagaimana perundan-undangan merusak upaya untuk melaksanakan tim dalam organisasi berserikat-buru?
- b. Bagaimana tim mempermudah penagambilan manajemen kualitas total?
- c. Apakah implikasi dan keanekaragaman angkatan kerja pada kinerja tim?
- d. Bagaimana manajemen menggiatkan kembali tim yang macet?

e. Tim dan undang-undang tenaga kerja.

Secara historis, hubungan antara tenaga kerja dan manajemen dibangun atas konflik. Kepentingan manajemen dan tenaga kerja pada dasarnya berlawanan, dimana masing-masing memperlakukan yang lain sebagai lawan. Manajemen semakin menyadari bahwa upaya yang berhasil untuk meningkatkan produktivitas, memperbaiki kualitas dan mengurangi biaya, menuntut pelibatan dan komitmen karyawan.

d. Tim dan Manajemen Kualitas Total

Hakikat *Total quality management* adalah perbaikan proses dan pelibatan karyawan, yang merupakan bagian vital dari perbaikan proses. Dengan kata lain *total quality management* menuntut manajemen untuk mendorong para karyawan untuk berbagi gagasan dan bertindak sesuai dengan apa yang mereka sarankan. Seperti yang dikemukakan oleh satu pengarang "Tidak satupun dari berbagai proses dan *teknik total quality management* akan dimengerti dan diterapkan kecuali dalam tim-tim kerja. Semua teknik dan proses semacam itu menuntut tingkat komunikasi yang tinggi dan kontak, respon dan penyesuaian (adaptasi), serta koodinasi dan pengurutan. Ringkasnya, teknik dan proses ini menuntut lingkungan yang dapat dipasok hanya oleh tim kerja yang unggul".

Manajemen Ford mengidentifikasi lima tujuan. Tim itu harus:

- a. Cukup kecil agar efisien dan efektif
- b. Dilatih dengan benar dengan keterampilan-keterampilan yang akan dibutuhkan anggotanya
- c. Dialokasikan cukup waktu untuk bekerja pada masalah-masalah yang mereka rencanakan untuk ditangani
- d. Diberikan otoritas (wewenang) untuk memecahkan masalah dan melaksanakan tindakan korektif
- e. Masing-masing mempunyai seorang "juara" yang di tunjuk yang tugasnya adalah membantu tim menghindari penghalang-penghalang jalan yang timbul.

e. Tim dan Keanekaragaman Angkatan Kerja

Keanekaragaman pada tim kerja adalah bila tim itu sibuk dalam tugas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Tim yang heterogen membawa perspektif ganda kedalam pembahasan. Jadi meningkatkan kemungkinan bahwa tim akan mengidentifikasi pemecahan yang kreatif atau unik. Disamping itu, kurangnya suatu perspektif bersama biasanya berarti tim yang

beraneka itu menghabiskan lebih banyak waktu untuk membahas isu itu, yang mengurangi peluang bahwa suatu alternatif lemah akan dipilih. Tetapi hendaknya diingat bahwa kontribusi positif yang diberikan oleh keanekaragaman kepada tim pengambilan keputusan tak diragukan akan berkurang dengan berjalannya waktu. Dapat diharapkan meningkatnya komponen nilai tambah dari tim yang beraneka dengan makin kenalnya satu sama lain anggota-anggota dan makin kohesif tim itu.

7. Menyegar Ulang Tim Dewasa

Tim dewasa (*mature*), cenderung menderita penyakit pikiran-kelompok. Anggota-anggotanya mulai meyakini bahwa mereka dapat membaca pikiran semua orang sehingga mereka mengandaikan mereka tahu apa yang dipikirkan oleh semua orang. Akibatnya, anggota tim menjadi enggan untuk menyampaikan pikiran mereka dan hanya ada kemungkinan kecil untuk saling menantang.

C. KESIMPULAN

Kelompok merupakan kumpulan dari individu satu dengan yang lain yang saling berintraksi yang mana dari interaksi tersebut memiliki tujuan yang ingin dicapai. Antara kelompok dan Tim kita sering menganggap sama, padahal dari keduanya terdapat perbedaan yang signifikan. Di dalam kelompok, anggota masih ada yang mementingkan kepentingan pribadinya tetapi pada anggota Tim, para anggota Tim mementingkan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi dan golongan.

Suatu Tim berkinerja tinggi dijumpai mempunyai karakteristik yang sama. Tim itu cenderung kecil, berisi orang-orang dengan tiga tipe keterampilan yang berbeda: teknis, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan serta antar pribadi. Dengan tepat keterampilan ini menundukan orang-orang pada berbagai peran. Tim ini mempunyai suatu komitmen pada maksud bersama, menegakkan suatu tujuan yang spesifik, dan mempunyai kepemimpinan dan struktur untuk memberikan fokus dan pengarahan. Tim itu juga menganggap diri mereka bertanggung jawab baik pada tingkat individual maupun tingkat tim dengan memiliki sistem evaluasi yang dirancang dengan baik dan sistem ganjaran. Akhirnya, tim berkinerja tinggi dicirikan oleh kepercayaan timbal balik yang tinggi diantara anggota-anggotanya.

TEST

1. Di bawah ini adalah termasuk karakteristik dari kelompok, *kecuali*....
 - a. Anggota di libatkan dalam menetapkan sasaran
 - b. Individu bekerja secara mandiri
 - c. Anggota di libatkan dalam menetapkan sasaran
 - d. Kelompok memiliki jumlah anggota yang besar
2. Tahap perkembangan kelompok model lima tahap di kemukakan oleh....
 - a. Robbins dan judge
 - b. Lutans
 - c. Semuil tjiharjadi
 - d. Murip Yahya
3. Kelompok kerja bisa saja menjadi tim ketika: kepemimpinan menjadi aktivitas bersama, akuntabilitas bergeser dari sangat individual menjadi bersama antara individual dan kolektif, kelompok mengembangkan maksud dan misinya sendiri, *problem solving* menjadi *way of life* bukan aktivitas paruh waktu. Pernyataan tersebut adalah pendapat yang dikemukakan oleh...
 - a. kreitner
 - b. Robbins
 - c. Lutans
 - d. Gary Yukl
4. Sumber daya anggota kelompok adalah dari....
 - a. Kemampuan
 - b. Kepribadian
 - c. Etika dan moral
 - d. Kemampuan dan karakteristik kepribadian
5. Pernyaataan *Decision by majority vote* maksudnya adalah...
 - a. Pengambilan keputusan dilakukan dengan cara meminta semua anggota untuk menyatakan setuju atau tidak terhadap sesuatu
 - b. Pengambilan keputusan dilakukan oleh pemimpin setelah melakukan diskusi dengan anggotanya
 - c. Pengambilan keputusan dilakukan melalui pendapat anggota secara umum mengenai satu permasalahan
 - d. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang pemimpin tanpa meminta pendapat dari anggotanya terlebih dahulu
6. Berikut ini adalah variabel Dependen terhadap proses kelompok, *kecuali*....
 - a. Besaran kelompok
 - b. Kekohesifan
 - c. Deferensial status
 - d. Sifat empati
7. Berikut ini adalah hal-hal yang harus diperhatikan dalam membentuk pemain Tim. Manakah yang termasuk hal yang perlu di perhatikan?...
 - a. Ganjaran
 - b. Seleksi
 - c. seleksi

- b. Pelatihan d. a, b dan c semuanya benar
8. Tantangan bagi pencipta pemain tim yang paling besar adalah bila:
- a. Budaya nasional sangat individualistis
 - b. Tim itu akan dimasukkan kedalam organisasi yang sudah mapan secara historis menghargai prestasi individual.
 - c. a, dan b benar
 - d. jawaban a dan b salah semua
9. Komite atau panitia, unit kerja seperti unit bagian, laboratorium riset, tim manajer, kelompok tukang pembersih dan sebagainya adalah termasuk dalam kelompok...
- a. formal c. informal
 - b. non formal d. komando
10. Lepine dan Wesson, telah mengemukakan Tim menjadi... bagian.
- a. 3 c. 6
 - b. 5 d. 7

KUNCI JAWABAN

- 1. c
- 2. a
- 3. a
- 4. d
- 5. a
- 6. d
- 7. d
- 8. c
- 9. a
- 10. b

BAB V

KOMUNIKASI

A. PENDAHULUAN

Dalam keseluruhan bidang organisasi dan manajemen, komunikasi merupakan salah satu konsep yang paling sering dibahas, meskipun didalam kenyataannya jarang sekali dipahami secara tuntas. Memang, peranan komunikasi yang efektif, merupakan prasyarat bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi, disamping sebagai salah satu masalah terbesar yang dihadapi oleh manajemen modern. Proses komunikasi itu sendiri sering kali dianggap sebagai akar dari semua persoalan-persoalan yang muncul didunia. Hick dan Gullett menyatakan: “ barangkali ada benarnya, kata orang, bahwa jantung dari masalah-masalah didunia, setidaknya antar seseorang dengan orang lain, adalah ketidak mampuan orang untuk berkomunikasi”.

Karena itu, masalah komunikasi perlu sekali mendapat perhatian untuk diteliti, dipelajari, dipahami, dan dipecahkan oleh setiap orang, terlebih-lebih mereka yang terlibat dalam organisasi. Sebab, komunikasi yang efektiflah yang dapat menjamin tercapainya tujuan-tujuan organisasi. Seperti telah disebutkan bahwa komunikasi itu ada kehidupan disetiap aspek dan kegiatan manusia. Ia ada di mana-mana, karena itu ia sangat sulit didefenisikan dalam kalimat sederhana yang tegas. Ibarat air, ia mampu membasahi daerah atau wilayah yang disentuhnya. Komunikasi akan selalu mampu memberi warna atau pengaruh pada bidang yang disentuhnya.

Menurut Littlejohn di dalam buku ilmu informasi, komunikasi, dan kepustakaan, ia mempunyai banyak makna. Bahkan menurut Dance dan Larson, terdapat 126 batasan komunikasi. Hal ini menunjukkan bahwasanya betapa sulitnya membuat defenisi tentang komunikasi secara tegas. Dilihat dari segi studi tentang komunikasi maka pengertiannya menjadi lebih terbatas, seperti misalnya studi tentang unsur-unsur komunikasi. Masalahnya adalah, apakah hanya mengenai unsur-unsur komunikasi. Meskipun banyak buku komunikasi hanya membahas unsur-unsur pokok seperti itu, dan bahkan sebagian yang lainnya hanya membahas sebagian dari unsur-unsur komunikasi yang ada tersebut, jika dititik lebih jauh, ternyata studi tentang komunikasi tidak hanya sebatas mempelajari unsur-unsur tersebut. Karena unsur komunikasi yang sangat

menentukan adalah faktor manusia, studi tentang manusia itu sendiri merupakan sebagian yang tidak dapat ditinggalkan. Artinya, jika orang mempelajari komunikasi, ia harus mempelajari manusia dengan segala keunikannya.

B. PEMBAHASAN

1. Komunikasi

a. Pengertian Komunikasi

Istilah komunikasi mengandung makna bersama-sama (*common, communes*; inggris), berasal dari bahasa latin *communication* yang berarti pemberitahuan, pemberian bagian (dalam sesuatu), pertukaran, dimana si pembicara mengharapkan pertimbangan atau jawaban dari pendengarnya. Kata sifatnya adalah *communis* yang artinya bersifat umum atau bersama-sama, kata kerjanya adalah *communicare* yang artinya berdialog, berunding atau bermusyawarah (Arifin, 1998:19). Komunikasi merupakan proses yang dilakukan manusia untuk berinteraksi sosialnya. Mesiono (2012: 105) menyatakan banyak para ahli yang mengemukakan pengertian komunikasi diantaranya adalah Fordale (1981) “ *communication is the process by which a system is established, mainted, and altered by means of shared signal that operate according to rules* “. Komunikasi adalah suatu proses memberikan sinyal menurut aturan tertentu, sehingga dengan cara ini suatu sistem dapat didirikan, dipelihara dan diubah.

Pengertian komunikasi telah dipakai demikian luasnya dalam kehidupan kita, juga telah menjadi objek studi para ahli dalam kurun waktu yang cukup lama. Komunikasi adalah suatu proses yang dinamis, yakni suatu transaksi yang akan mempengaruhi pengirim dan penerima serta merupakan suatu proses personal dan simbolik yang membutuhkan kode abstraksi bersama. Berdasarkan asumsi di atas maka para pakar komunikasi membagi definisi ke dalam dua aliran yaitu, 1) definisi yang berorientasi pada sumber dan 2) definisi yang berorientasi pada penerima.

Winardi (2004: 120) Komunikasi adalah suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain. Suatu komunikasi yang tepat bakal terjadi, kalau tidak penyampai berita tadi menyampaikan secara patut dan penerima berita menerimanya tidak dalam bentuk distorsi. Namun demikian, komunikasi dalam kenyataannya tidak seperti yang dikatakan tersebut, banyak terdapat sejumlah kemungkinan penghalang (*blocks*), dan penyaring (*filters*) di dalam saluran komunikasi.

Pengirim mencoba untuk mengkodekan berita atau buah pikirannya ke dalam suatu bentuk yang dianggap paling tepat, kemudian ia kirimkan kode-kode buah pikirannya tadi, dan penerima berusaha memahami kode tersebut (decoding). Tetapi di dalam proses perjalanan berita di atas banyak terdapat serangkaian persepsi atau gangguan yang mencoba untuk mengurangi kejelasan dan ketetapan berita. Halangan yang besar untuk mencapai komunikasi yang efektif adalah jika terjadi aneka macam persepsi. Pengirim menyampaikan berita dengan tidak jelas, dan menggunakan saluran transmisi yang salah.

Demikian pula menerima, mungkin sedang memikirkan hal lain pada saat itu dia harus menerima berita dari pengirim, maka dia hanya mendengar beritanya tetapi tidak tahu tentang isi informasinya. Dalam sejarah administrasi dan manajemen, pada awal mulanya ilmu ini sedikit sekali memberikan perhatian pada komunikasi. Walaupun komunikasi secara *implicit* termasuk fungsi manajemen pemberian perintah dan prinsip struktur hirarki, pada awal mulanya para ahli administrasi dan manajemen tidak pernah berusaha mengembangkan secara penuh atau mengintegrasikan ke dalam teori manajemen. Orang yang pertama kali menganalisis komunikasi secara mendetail dengan melengkapi cara memecahkan persoalan komunikasi yang bermakna adalah Henri Fayol. Konsep *"jembatan Fayol"* terkenal untuk mengatasi hambatan komunikasi formal dalam suatu organisasi. Jika pejabat H akan berkomunikasi dengan pejabat I, menurut aturan formal organisasi maka H harus melewati pejabat D, C, B, A, E, F dan G, demikian pula sebaliknya.

Ini berarti banyak meja yang harus dilewati oleh seorang yang akan berkomunikasi dengan lainnya secara formal. Cara semacam ini akan menghambat dan kurang efisien. Itulah sebabnya Fayol menyarankan mendirikan jembatan penyebrangan untuk jalan pintas berkomunikasi antara pejabat H dengan pejabat I tersebut. Usaha berikutnya yang dilakukan oleh Chester Barnard diakhir tahun 1930 amat bermanfaat untuk mengembangkan komunikasi sebagai suatu dinamika yang penting dalam ilmu perilaku organisasi. Dipercaya bahwa komunikasi merupakan kekuatan utama dalam membentuk organisasi. Ada tiga unsur pokok organisasi, salah satunya adalah komunikasi, yang lain ialah tujuan dan kemauan suatu organisasi. Baginya komunikasi membuat dinamis suatu sistem kerja sama dalam organisasi menghubungkan tujuan organisasi pada partisipasi orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi.

Barnard juga menghubungkan konsep komunikasi dengan konsep otoritasnya. Dia menekankan bahwa pengertian dan

pemahaman harus terjadi sebelum otoritas itu dapat dikomunikasikan oleh atasan kepada bawahan. Dia mendaftar tujuh faktor komunikasi yang berperan dalam menciptakan dan memelihara otoritas yang objektif di dalam organisasi. Ada tujuh faktor itu secara singkat dapat dikutipkan sebagai berikut:

1. Saluran komunikasi itu harus diketahui secara pasti
2. Seyogyanya harus ada saluran komunikasi formal pada setiap anggota organisasinya
3. Jalur komunikasinya itu seharusnya langsung dan sependek mungkin
4. Garis komunikasi formal keseluruhannya hendaknya dipergunakan secara normal
5. Orang-orang yang bekerja sebagai pusat pengatur komunikasi haruslah orang-orang yang cakap
6. Garis komunikasi seharusnya tidak mendapat gangguan sementara organisasi sedang berfungsi
7. Setiap komunikasi haruslah disahkan

Semenjak usaha-usaha Fayol dan Barnard tersebut, dinamika komunikasi merupakan salah satu pusat bahasan di dalam ilmu perilaku organisasi. Semenjak itu banyak buku-buku dan artikel yang ditulis para ahli yang membahas tentang komunikasi antar orang dan komunikasi organisasi. Semua unit dan individu-individu di dalam organisasi, yang bersangkutan, yang tanggung jawab mereka mengaruskan adanya kontak dengan pihak lain harus dapat melaksakannya tanpa pembatasan-pembatasan dari struktur formal.

b. Komunikasi yang Berorientasi pada Sumber

Herman Sofyandi dan Iwa Gurniwa (2007: 154) Definisi yang berorientasi pada sumber bahwa “*komunikasi adalah kegiatan dengan nama seseorang(sumber) secara sungguh-sungguh memindahkan stimuli guna mendapatkan tanggapan*”(Miller). Dengan melihat unsur kesungguhan dalam komunikasi maka definisi ini cenderung berpandangan bahwa semua komunikasi pada dasarnya adalah persuasif. Komunikasi yang berorientasi pada sumber menekankan pentingnya variabel-variabel tertentu dalam proses komunikasi, seperti: isi pesan, dan sifat persuasif. Dengan kata lain, komunikasi menurut pandangan ini memfokuskan perhatian pada produksi pesan-pesan yang efektif.

c. Komunikasi yang Berorientasi pada Penerima

Definisi yang berorientasi pada penerima memandang bahwa “*komunikasi sebagai semua kegiatan dimana seseorang (penerima) menanggapi stimulus atau rangsangan*”(Steven). Proses komunikasi menurut pandangan ini berkenaan dengan pemahaman dan arti,

karena tekanan diletakkan pada bagaimana penerima melihat dan menafsirkan suatu pesan. Pandangan ini tidak membatasi diri pada perilaku yang bersifat *intentional* saja, dan karenanya memperluas lingkup dan situasi komunikasi. Definisi-definisi diatas masing-masing hendak menjelaskan proses komunikasi dan menyajikan pegangan bagi setiap orang yang akan menggunakannya, meski disadari bahwa setiap definisi masing-masing memiliki keterbatasan. Namun, suatu hal yang pasti, bahwa kedua definisi di atas sama-sama memiliki nilai, walupun masing-masing mewakili pandangan yang berbeda mengenai proses komunikasi itu.

Untuk lebih jelasnya pemahaman kita tentang definisi komunikasi, Cooley memberikan rumusan: "*komunikasi adalah mekanisme yang menyebabkan adanya hubungan antara manusia dan mengembangkan semua lambang pikiran, bersama-sama dengan sarana untuk menyiarkan dalam ruang dan merekamnya dalam waktu. Ini mencakup wajah, sikap gerak-gerik, suara, kata-kata tertulis, percetakan, dan apa saja yang merupakan penemuan-penemuan mutakhir untuk menguasai ruang dan waktu*". Rumusan Cooley merupakan rumusan yang paling lengkap di antara sekian banyak definisi komunikasi yang pernah dikemukakan. Didalamnya mengandung unsur yang penting yaitu 1) ide dari komunikasi sebagai dasar yang hakiki bagi hubungan manusia, 2) komunikasi sebagai proses yang memungkinkan hubungan tersebut menjadi suatu kegiatan, 3) adanya mekanisme berupa *simbolisasi* (kata-kata, gambar, dan sebagainya) dan alat-alat untuk pemindahan bagi objek-objek dari hubungan tersebut (informasi, ide, pengalaman, dan sebagainya).

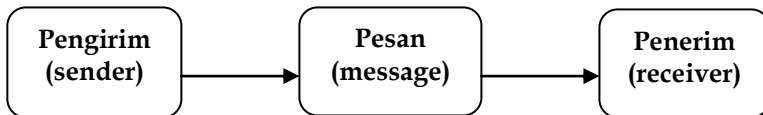
Dari definisi yang dikemukakan di atas, maka secara ringkas komunikasi dapat diartikan sebagai proses peindahan atau pengalihan pengertian (*transferensi of mening*) sedangkan lengkapnya istilah komunikasi dapat dirumuskan sebagai proses penyampaian pesan dari satu sumber berita kepada penerima melalui saluran tertentu dengan tujuan untuk mendapatkan tanggapan dari penerima.

2. Fungsi Komunikasi

Wibowo (2014: 242) Komunikasi menjalankan empat fungsi utama dalam suatu kelompok atau organisasi yaitu: kendali (*control*), motivasi, pengungkapan emosi, dan informasi. Komunikasi bertindak sebagai control: Perilaku anggota dalam berbagai cara. Ketika karyawan pertama kali harus mengomunikasikan segala keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan pada manajer terdekatnya atau mengikuti deskripsi pekerjajanya, atau sesuai dengan kebijakan, komunikasi digunakan

untuk mengontrol. Komunikasi mendorong motivasi: Dengan menjelaskan dengan karyawan apa yang harus diselesaikan, seberapa baik mereka melakukannya, dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja, jika kinerja tidak sejajar dengan tingkat yang diharapkan. Ketika karyawan menetapkan tujuan tertentu, bekerja untuk mencapai tujuan itu dan menerima umpan balik dari tujuan itu, maka komunikasi diperlukan.

Bagi banyak karyawan, kelompok kerja mereka adalah sumber utama dari interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi didalam kelompok adalah mekanisme fundamental dimana anggotanya berbagi frustrasi dan rasa kepuasan. Oleh karena itu, komunikasi memberikan penyaluran perasaan bagi *ekspresi emosional* untuk memenuhi kebutuhan sosial. Akhirnya, individu dan kelompok memerlukan informasi untuk menyelenggarakan sesuatu dalam organisasi. Komunikasi menyediakan informasi tersebut.



Gambar 5. 1. Fungsi Komunikasi Sederhana

Ketiga fungsi di atas sama pentingnya bagi organisasi. Tak ada satu fungsi pun yang bisa dikatakan lebih penting dari yang lainnya. Sebab untuk mendapatkan hasil kerja yang efektif, kelompok atau organisasi perlu mengontrol perilaku anggotanya, memotivasi, memwadahi ekspresi perasaan anggota, dan membuat keputusan.

3. Jenis-Jenis Komunikasi

Sofyandi dan Gurniwa (2007: 154) Ada bermacam-macam cara pandangan yang dapat dipakai untuk membedakan berbagai bentuk komunikasi. Komunikasi dapat dibedakan dari lingkup organisasi, arah, tingkat/ hirarki organisasi, sifat, dan media yang digunakan untuk mentransfer pesan-pesan komunikasi. Secara singkat, beberapa macam jenis komunikasi yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Lingkup organisasi. Menurut lingkungannya dalam organisasi, komunikasi dapat dibedakan antara komunikasi *intern* dan komunikasi *ekstern*. Komunikasi *intern* adalah komunikasi yang terjadi antara orang-orang atau bagian-bagian yang ada atau berlangsung didalam organisasi. Misalnya, antara atasan dengan bawahan, antara pejabat yang setingkat, atau antara bagian pemasaran dengan bagian produksi. Komunikasi *ekstern* adalah komunikasi yang terjadi atau berlangsung

antara suatu organisasi dengan pihak luar atau dengan bagian-bagian organisasi lainnya. Misalnya, sebuah organisasi perusahaan dengan Bank, kantor pemerintah dan sebagainya.

2. Arah. Dari sudut arahnya, komunikasi dapat dibedakan antara komunikasi searah dan komunikasi dua arah. Komunikasi searah adalah komunikasi yang ditandai oleh adanya satu pihak yang aktif, yaitu penyampaian informasi, sedangkan pihak lainnya bersifat pasif dan menerima. Biasanya komunikasi antara atasan dengan bawahan, seperti instruksi yang harus dikerjakan. Komunikasi dua arah adalah komunikasi yang di tandai oleh peran aktif ke dua pihak yang sm-sam sebagai pemberi dan penerima informasi. Misalnya, pertukaran pikiran dan pendapat dalam rapat atau diskusi yng sering kita lakukan.
3. Tingkat organisasi. Di dalam struktur organisasi dikenal adanya tingkat-tingkat, karena akan ikut menentukan corak komunikasi yang berlangsung didalamnya. Berdasarkan tingkat organisasi, komunikasi dapat dibedakan menjadi komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal. Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang berlangsung antara bawahan dengan atasan didalam hirarki organisasi. Sedangkan komunikasi horizontal adalah komunikasi yang berlangsung di antara pejabat yang sederajat. Komunikasi vertikal dari atas dapat berupa perintah, arahan, dan petunjuk, sedangkan komunikasi vertikal dari bawah dapat berupa pemberian usulan, laporan, masukan, dan memohon petunjuk. Komunikasi horizontal, karena terjadinya di antara pejabat yang sederajat, biasanya dapat berupa koordinasi, konsultasi atau konfirmasi.
4. Sifat formal dan informal. Dari segi sifatnya, komunikasi dalam organisasi dapat berupa komunikasi formal dan komunikasi informal. Komunikasi formal adalah komunikasi yang melalui jalur atau saluran organisasi dan berkenaan dengan urusan-urusan organisasi yang resmi. Di lain pihak, komunikasi informal adalah komunikasi yang berlangsung tidak melalui saluran organisasi yang resmi atau menyangkut urusan-urusan di luar organisasi. Komunikasi informal adalah komunikasi yang jalurnya disebut tersembunyi, sebab tidak tergambar dalam struktur organisasi. Untuk memetakan pola komunikasi informal, bisa dilakukan dengan bantuan *sosiometri*. Hasil pemetaannya biasa disebut sebagai *sosiogram*.
5. Pola komunikasi kelompok. Pendapat Hamner, mengatakan bahwa ada lima pola komunikasi kelompok, yaitu: pola lingkaran (circle), pola Y, pola roda (Wheel), pola rantai

(Chain), dan pola seluruh saluran (all-Channel). Pembagian ini oleh Duncan disederhanakan menjadi pola terpusat (centralized) dan tersebar (desentralized). Bila kedua pendapat tersebut digabungkan, pola roda, pola rantai, dan pola Y, dimasukkan kedalam pola terpusat. Pola lingkaran, serta pola seluruh saluran, dimasukkan kedalam pola terbesar.

6. Mengenai pengaruh pola komunikasi tersebut terhadap perilaku manusia, para ahli menyimpulkan bahwa seorang yang berada pada posisi sentral, dalam arti dapat berkomunikasi dengan semua anggota kelompok akan mempunyai kepuasan yang terbesar dibanding dengan yang lainnya. Kepuasan kelompok secara keseluruhan akan lebih tinggi dalam pola tersebar Leavitt, mengatakan bahwa pola atau jaringan komunikasi terpusat adalah pola yang paling baik untuk memchkan persoalan. Pola lingkaran kurang efesian, karena memerlukan waktu, membutuhkan banyak informasi, dan memperbesar kemungkinn kesalahan. Beberapa pandangan para ahli tersebut makin meyakinkan kita bahwa terdapat hubungan yang sangat erat antara pola komunikasi dengan perilaku dalam kelompok.
7. Media atau alat yang digunakan untuk mengirim pesan, dikenal dengan adanya komunikasi *visual*, *audial*, *audio-visual*. Komunikasi *visual* adalah komunikasi yang menggunakan alat tertentu untuk mengirim pesan yang dapat ditangkap oleh indera penglihatan (mata), misalnya, memo, poster, surat kabar, gambar dan semacamnya. Komunikasi *audial* adalah komunikasi yang menggunakan alat tertentu yang dapat ditangkap oleh indera pendengaran (telinga), misalnya, radio, telephone dan lain-lain. Komunikasi *audio-visual* adalah komunikasi yang menggunakan alat tertentu yang pesannya ditangkap oleh penglihatan dan pendengaran secara bersamaan, missal termasuk didalamnya video, flim, lase disc, dan lain-lain.
8. Cara penyampaian komunikasi terbagi dua yaitu *verbal* dan *nonverbal*. Yang pertama cara penyampain *verbal* adalah komunikasi yang pesan-pesannya disampaikan dengan menggunakan kata-kata yang dapat dimengerti oleh kebanyakan orang, baik melalui media tulis maupun lisan. Contoh dari komunikasi *verbal*, penyiar televise atau radio yang pesannya dapat diterima dan dipahami oleh seorang pendengar. Cara penyampaian *nonverbal* disebut juga dengan komunikasi tanpa kata, yaitu komunikasi yang pesannya disampaikan melalui sesuatu symbol, isyarat, atau perilaku

tertentu yang bukan dengan kata-kata. Biasanya komunikasi seperti ini dapat dipahami oleh kalangan yang terbatas, tergantung dari pengalaman, pendidikan, latar belakang budaya dan adat istiadat, dan lain-lain. Misalnya, atasan yang marah kepada bawahannya karena tidak puas dengan hasil kerjanya, yang ditulis dengan tinta merah, orang yang berdiam diri diluar, yaitu orang yang sering mengalami kesedihan/ masalah dengan berdiam diri.

4. Sifat Komunikasi

Thoah (2000: 153) telah banyak diketahui bahwa komunikasi itu sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antaranya, orang yang berkomunikasi, motivasinya, latarbelakang pendidikannya, dan prasangka-prasangka pribadinya (*personal bias*). Adapun sifat dari informasi yang datang sangat dipengaruhi oleh jumlah besar sedikitnya informasi diterima, cara penyajian dan pemahaman informasi, dan proses umpan balik. Ketiga faktor yang mempengaruhi informasi tersebut dengan istilah lain kelebihan informasi (*overload*), pengertian, dan *feedback*.

Kelebihan komunikasi. Hal ini merupakan suatu keadaan bahwa besarnya jumlah informasi yang diterima akan banyak mempengaruhi jalannya komunikasi. Muatan informasi yang berkelebihan ini lebih condong menimbulkan reaksi-reaksi yang negatif terhadap komunikasi. Pengertian. Sifat informasi yang datang juga sangat dipengaruhi oleh pengertian dan pemahaman penerima informasi. Simbol-simbol atau lambang dalam komunikasi pada umumnya berupa kata-kata, gambar-gambar, dan tindakan-tindakan isyarat seperti gerakan, anggukan, gerakan mata, mengangkat alis, dan lain sebagainya.

Salah satu penyebab terjadinya kegagalan komunikasi adalah tidak adanya pengertian atas lambang-lambang tersebut. Gagalnya komunikasi dalam suatu organisasi tertentu dapat dilihat dari:

1. Apakah tujuan dari pesan yang disampaikan itu tercapai atau tidak,
2. Apakah alat komunikasi atau bahan-bahan keterangan yang sudah dilambangkan kedalam simbol-simbol itu mengantar pesan atau tidak.
3. Apakah penerima pesan dapat memahami apa yang dipesankan atau tidak
4. Jika jawaban ketiga hal di atas tidak, maka komunikasi akan gagal.

Dari ketiga hal tersebut ternyata salah satu penyebabnya kegagalan komunikasi karena tidak memahami pengertian yang dipesankan. Umpan balik (*feedback*) adalah suatu cara untuk menguji seberapa jauh informasi yang dikomunikasikan itu dimengerti. Umpan balik juga berarti suatu proses pelaporan tentang apa yang dikatakan oleh pengirim, dapat atau tidak membentuk pengertian pada penerima.

Dalam komunikasi yang efektif, *feedback* atau umpan balik sangat diharapkan untuk menyatakan apa yang dikomunikasikan komunikator dimengerti atau tidak oleh komunikan, sehingga diharapkan tidak lagi terjadi kesalahan di masa yang akan datang. Menurut Thoha (2000: 183) Karakteristik umpan balik komunikasi antar pribadi yang efektif dan yang tidak efektif dalam manajemen sumber manusia.

**Tabel 5. 1 Karakteristik Umpan Balik
Komunikasi Antar Pribadi**

Umpan Balik yang Efektif	Umpan Balik yang Tidak Efektif
a. Cenderung untuk membantu b. pegawai c. Khusus dan terperinci d. Deskriptif e. Bermanfaat f. Memperhitungkan waktu g. Kesiapan pegawai untuk menerima dan memberikan umpan balik h. Sah dan benar	a. Cenderung memperkecil arti peranan pegawai b. Bersifat umum c. Bersifat menilai (<i>evaluative</i>) d. Tidak bermanfaat e. Tidak memperhitungkan ketepatan waktu f. Membuat pegawai bertahan g. Tidak memudahkan pengertian h. Tidak sah dan tidak benar

Jika pimpinan ingin mengetahui perilaku bawahannya setelah menerima informasi atau instruksi yang diberikan olehnya, maka perlunya umpan balik terhadap informasi yang diberikan, adapun sumber pelaksanaan umpan balik ini menurut Herbert Kaufman ada lima macam, antara lain: *laporan, inspeksi, kasak-kusuk atau jaringan hubungan pribadi, penyelidikan, dan sentralisasi kegiatan*. Sarana umpan balik yang efektif adalah dimulai dari kesediaan atasan untuk menerima semua saran, kritik, masukan, usulan, tuntutan, anjuran, dan sejenisnya dari bawahan sebagai pihak yang menerima informasi, perintah, instruksi, atau keputusan darinya. Jika kesediaan atasan telah ada, maka umpan balik

otomatis akan tercipta. Tetapi sebaliknya, jika semuanya itu tidak ada umpan baliknya, maka tidak akan terjalannya kebersamaan dan semangat kerja yang kurang baik oleh bawahan.

Dengan demikian sarana umpan balik menurut Herbert Kaufman yang lebih condong memberikan warna formal terhadap umpan balik itu, dan akan lebih bermakna lagi jika diimbangi dengan kesedihan secara terbuka dari pihak pimpinan untuk menerima umpan balik seperti yang diterangkan di atas. Untuk mengetahui apakah umpan balik dalam berkomunikasi antara pejabat-pejabat atau pegawai-pegawai dalam suatu organisasi tertentu, efektif atau tidak efektif, berikut ini ada beberapa karakteristik yang bisa digunakan mengenalinya diantaranya sebagai berikut:

1. Intensi

Umpan balik yang efektif jika di arahkan secara langsung untuk menyempurnakan pelaksanaan pekerjaan dan lebih menjadikan pegawai sebagai harta milik organisasi yang paling berharga. Umpan balik seperti ini tidak bersifat pribadi dan seharusnya tidak berkompromi dengan perasaan pribadi, harga diri, dan cita-cita. Umpan balik yang efektif hanyalah mengurus atau hanya diarahkan pada aspek-aspek pekerjaan pegawai.

2. Kekhususan (*specificity*)

Umpan balik yang efektif dirancang untuk membekali penerima dengan informasi yang khusus sehingga mereka mengetahui apa yang seharusnya dikerjakan untuk suatu situasi yang benar suatu umpan balik yang tidak efektif jikalau bersifat umum dan meninggalkan tanda bagi penerimanya.

3. *Deskriptif*

Efektivitas umpan balik dapat pula dilakukan dengan lebih bersifat *deskriptif* dibandingkandengan yang bersifat evaluatif. Ini berarti hendaknya dihindari memberi umpan balik yang bersifat menilai atau mengevaluasi, tetapi lebih ditekankan memberikan penjelasan mengenai pelaksanaan pekerjaan.

4. Kemanfaatan

Karakteristik ini meminta agar setiap umpan balik mengandung informasi yang dapat digunakan oleh pegawai kepada atasan untuk memperbaiki dan menyempurnakan pekerjaannya.

5. Tepat waktu

Umpan balik yang efektif jika terhadap pertimbangan-pertimbangan yang memperhitungkan faktor waktu yang

tepat. Ada semacam aturan, semakin cepat umpan balik itu diberikan kepada bawahan, maka semakin cepat pula *stimulus* yang akan di terima oleh pegawai.

6. Kesiapan

Agar umpan balik dapat efektif, para pegawai hendaknya mempunyai kesiapan untuk menerima umpan balik tersebut. Dalam hal ini setiap pemberian informasi hendaknya diperhitungkan terlebih dahulu, apakah seorang pegawai tersebut siap atau belum dalam menerima umpan balik.

7. Kejelasan

Umpan balik dapat efektif jikalau dapat dimengerti secara jelas oleh penerima, suatu cara yang baik untuk mengetahui hal ini ialah membuktikan secara langsung dengan meminta kepada penerima untuk menyatakan inti dari pembahasan yang telah dilakukan.

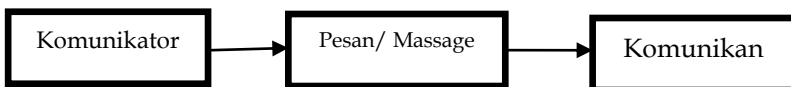
8. *Validitas*

Agar suatu umpan balik dapat efektif, maka umpan balik tersebut hendaknya dapat dipercaya dan sah (*reliable and valid*).

Demikian beberapa karakteristik dari umpan balik yang efektif yang ada manfaatnya untuk dipergunakan memperbaiki kesalahan-kesalahan yang kita lakukan dalam memberikan umpan balik, sehingga faktor manusia dalam berkomunikasi mempunyai peranan yang lebih berharga dibandingkan dengan faktor-faktor yang lain.

5. Proses Komunikasi

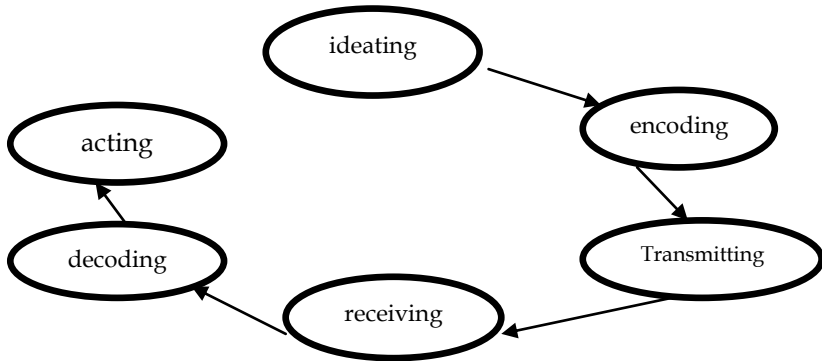
Proses komunikasi merupakan pertukaran informasi antara pengirim dan penerima. Dengan demikian proses komunikasi merupakan proses yang timbal balik karena antara si pengirim dan si penerima saling mempengaruhi satu sama lain. Proses komunikasi berlangsung dengan adanya komunikator, pesan dan komunikan. Mesiono (2012: 108) Sebagaimana dikemukakan oleh wijaya bahwa proses komunikasi itu digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5.2 Proses Komunikasi

Gambar di atas, menunjukkan bahwa proses komunikasi itu harus ada komonikator atau penyampaian pesan, ada pesan dan ada penerima pesan. Untuk berjalan lancar dan suksesnya maka

ada faktor lain yang sangat mendukung seperti alat untuk mewujudkan proses komunikasi itu. Dalam proses komunikasi ada tahapan-tahapan yang harus diperhatikan, karena merupakan kunci dari komunikasi. Tahap tersebut adalah:



Gambar 5. 3 Tahapan Komunikasi

Acting adalah langkah terakhir dari proses komunikasi. Penerima pesan dapat mengabaikan komunikasi itu, disimpan untuk dipergunakan kemudian atau melakukan yang berkaitan dengan itu. Bagaimanapun, penerima harus memberikan umpan balik kepada pengirim bahwa telah diterima dan dipahami.

Dikemukakan model Shannon dan Weaver yang unsur-unsur pokoknya adalah sebagai berikut:

1. Sumber informasi. Ini adalah awal dari proses komunikasi. Sumber ini memuat informasi dan memasukkan berbagai bentuk keinginan dan tujuan yang ada di pihak pengirim. Data-data keuangan, statistik, dan sebagainya adalah contoh informasi mentah yang harus diberi makna dan ujian didalam sumber informasi.
2. Transmisi. Transmisi mengubah (*encodes*) data kedalam pesan dan mengirimkannya kepada penerima. Bentuk utama dari proses perubahan adalah bahasa yang diartikan sebagai setiap pola tanda-tanda, lambang, atau sinyal. Bahasa inilah yang dipindahkan melalui berbagai macam alat/media seperti: gelombang, listrik atau selembar kertas.
3. Kebisingan/gangguan. Segala sesuatu yang mengganggu dan terjadi antara transmisi dan penerima. Masalah arti kata, bahasa, atau distorsi pesan adalah contoh adanya gangguan. Dan hal ini sering kali tidak bisa dihindarkan didalam proses komunikasi.
4. Penerima. Disini komunikasi telah melewati tahap antara pengirim dan penerima, dimana terjadi proses yang disebut

docoding yaitu pemberian makna dan penafsiran atas pesan yang dikirim.

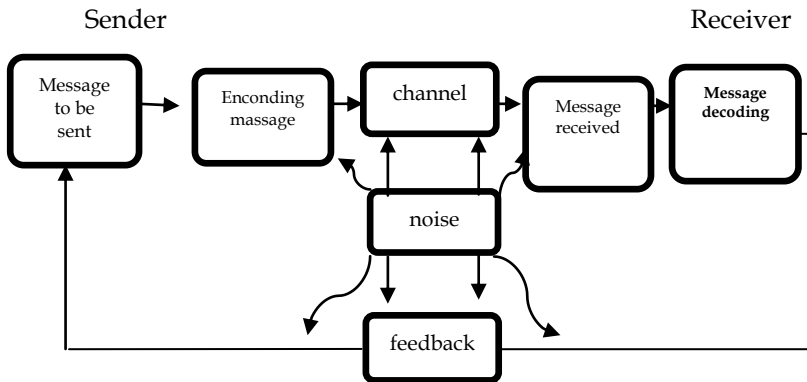
5. Tujuan akhir. Ini adalah bagian terakhir dari proses komunikasi atau yang menjadi tanda selesainya komunikasi. Tujuan akhir ini bisa berupa pejabat, penyandian atau pihak lainnya yang diharapkan memberikan reaksi terhadap pesan yang diterimanya.

Dalam buku Wibowo (2014: 243), proses komunikasi terdiri dari tujuh unsur utama, yaitu: pengirim informasi, proses, penyandian, pesan, saluran, penafsiran, dan penerima umpan balik. Model komunikasi ini banyak digunakan untuk menganalisis komunikasi organisasi.

1. Pengirim: Pengirim adalah orang yang memiliki informasi dan kehendak untuk menyampaikan kepada orang lain. Pengirim atau komunikator dalam organisasi bisa karyawan dan bisa juga pimpinan.
2. Penyandian (*encoding*): Penyandian merupakan proses mengubah informasi ke dalam isyarat-isyarat atau simbol-simbol tertentu untuk ditransmisikan. Proses penyandian ini dilakukan oleh pengirim.
3. Pesan: Pesan adalah informasi yang hendak disampaikan pengirim kepada penerima. Sebagian besar pesan dalam bentuk kata, baik berupa ucapan maupun tulisan. Akan tetapi beraneka ragam perilaku nonverbal dapat juga digunakan untuk menyampaikan pesan, seperti gerakan tubuh, raut wajah dan lain-lain.
4. Saluran: Saluran atau sering juga disebut dengan media adalah alat yang dimana pesan berpindah dari pengirim ke penerima. Saluran merupakan jalan yang dilalui informasi secara fisik. Saluran yang paling mendasar dari komunikasi antar pribadi adalah komunikasi berhadapan muka secara langsung.
5. Penerima: Penerima adalah orang yang menerima informasi dari pengirim. Penerima melakukan proses penafsiran atas informasi yang diterima dari pengirim.
6. Penafsiran: Penafsiran (*decoding*) adalah proses menerjemahkan (menguraikan sandi-sandi) pesan dari pengirim, seperti mengartikan huruf morse dan sejenisnya. Sebagai proses *decoding* dilakukan dalam bentuk menafsirkan isi pesan oleh penerima.
7. Umpan balik: *Feedback* pada dasarnya merupakan tanggapan penerima atas informasi yang disampaikan pengirim umpan balik hanya terjadi pada komunikasi dua arah.

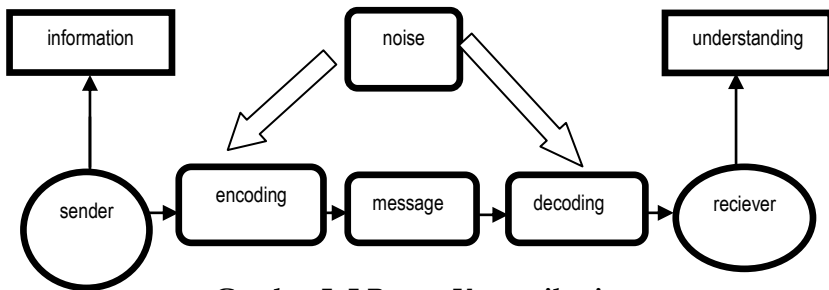
8. Gangguan: *Noise* adalah setiap faktor yang mengganggu penyampaian atau penerimaan pesan dari pengirim kepada penerima. Gangguan dapat terjadi pada setiap elemen komunikasi.

Proses komunikasi tersebut di gambarkan oleh Robbins dan Judge (2011: 378) seperti gambar di bawah ini yang menjelaskan, bagaimana perjalanan komunikasi agar dikatakan sebagai bagian yang tak terpisahkan dari kehidupan manusia, terutama untuk menyatakan maksud dan tujuan, baik berkelompok maupun perorangan.



Gambar 5. 4 Proses Komunikasi

Proses komunikasi yang dikemukakan Colquitt, LePine, dan Wesson (2011:422) pada dasarnya sama. Perbedaannya hanya pada awalnya *sender* mendapat informasi dan pada akhirnya *reciever* menghasilkan pemahaman, *understanding*. Proses tersebut tampak seperti gambar di bawah ini.



Gambar 5. 5 Proses Komunikasi

6. Dimensi dalam Komunikasi

Ruslan (2008: 92). Dalam organisasi dikenal adanya susunan organisasi formal dan informal, maka komunikasinya pun dikenal komunikasi formal dan informal. Komunikasi formal mengikuti jalur hubungan formal yang tergambar dalam suatu

susunan atau struktur organisasi. Adapun komunikasi informal arus informasinya sesuai dengan kepentingan dan kehendak masing-masing pribadi yang ada dalam organisasi tersebut. Struktur formal seperti yang dikatakan di atas merupakan karakteristik dari komunikasi organisasi. Oleh karena itu, membicarakan komunikasi organisasi secara *implisit* adalah membicarakan proses komunikasi dalam tatanan struktur formal tersebut. Proses komunikasi dalam struktur formal tersebut pada hakikatnya dapat dibedakan atas tiga dimensi diantaranya:

1. *Dimensi vertical*, adalah dimensi komunikasi yang mengalir dari atas kebawah dan juga sebaliknya, seperti yang tergambar dalam susunan organisasi yang melukiskan hubungan kerja antara atasan dan bawahan.
2. *Dimensi horizontal*, yakni pengiriman dan penerimaan berita atau informasi yang dilakukan antara berbagai pejabat yang mempunyai kedudukan yang sama.
3. *Dimensi luar organisasi*, dimensi komunikasi ini timbul sebagai akibat dari kenyataan bahwa suatu organisasi tidak bisa hidup atau berdiri sendirian.

Menurut Effendy dalam bukunya berjudul *reletions dan public reletions dalam manajemen*,(1983), perusahaan/ organisasi bersifat tiga dimensi yaitu sebagai berikut.

- a. Komunikasi vertikal, yakni harus dua arah timbal balik. Komunikasi ini memegang peranan cukup vital dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yaitu komunikasi dari atas kebawah.
- b. Komunikasi horizontal, merupakan komunikasi satu level yang terjadi antara karyawan dengan karyawan lainnya, antara pimpinan satu departemen dengan pimpinan departemen lainnya dan lain sebagainya. Bisa juga terjadi komunikasi silang(*cross comunication*).
- c. Komunikasi eksternal berlangsung atau terjadi dua arah antara pihak organisasi/ lembaga dengan pihak luar.

7. Komunikasi Lintas Budaya

Ruslan (2008: 146). Faktor budaya dapat menciptakan meningkatnya potensi masalah komunikasi. Perbedaan *setting* budaya antar karyawan dapat memberikn makna yang berbeda terhadap suatu isyarat atau kata yang sama. Ada 4 kesulitan terkait dengan bahasa dalam komunikasi lintas budaya, yaitu:

- a. Masalah *semantik*, ada beberapa kata yang kadang sulit dicarikan padanya dalam bahasa lain, misalnya: *free market*,

efficiency, dan *regulation* tidak dapat diterjemahkan langsung dalam bahasa Rusia,

- b. Masalah konotasi kata, yaitu penafsiran makna kata-kata,
- c. Masalah intonasi,
- d. Masalah perbedaan persepsi.

Konteks budaya sangat berpengaruh terhadap proses komunikasi. Budaya konteks tinggi seperti budaya di Cina, Vietnam, dan Saudi Arabia sangat mengandalkan petunjuk-petunjuk nonverbal dan situasional yang halus bila berkomunikasi dengan orang lain. Orang Eropa dan Amerika Utara mencerminkan budaya konteks yang rendah. Komunikasi budaya konteks rendah, sangat mengandalkan kata-kata untuk menyampaikan arti dalam berkomunikasi.

Untuk menghindari masalah dalam komunikasi lintas budaya, ada 4 kaidah yang dapat diterapkan, yaitu:

- 1. Asumsikan ada perbedaan sampai terbukti ada persamaan,
- 2. Tekankan penjelasan, bukannya penafsiran atau evaluasi,
- 3. Bersikap empati,
- 4. Perlakukan penafsiran anda sebagai hipotesis kerja yang masih memerlukan pembuktian.

8. Hambatan-Hambatan dalam Komunikasi

Ada banyak hambatan yang bisa ditemui dalam komunikasi dan berakibat pada tidak efektifnya komunikasi. Robbins meringkaskan beberapa hambatan komunikasi sebagai berikut:

- a. Penyaringan (*filtering*) adalah komunikasi yang dimanipulasi oleh si pengirim sehingga nampak lebih bersifat menyenangkan si penerima. Banyak manajer melaporkan keadaan yang tidak sebenarnya, atau menutup-nutupi kebenaran karena hanya ingin atasannya menjadi senang. Di dalam praktek, hal ini sering disebut sebagai komunikasi yang bersifat ABS (asal bapak senang). Komunikasi seperti ini dapat berakibat buruk bagi organisasi, karena keinginan informasinya dijadikan dasar pengambilan keputusan oleh manajer. Maka kualitas yang dihasilkan dari keputusan tersebut adalah kualitas yang rendah dan salah.
- b. Persepsi Selektif adalah keadaan penerima pesan di dalam proses komunikasi melihat dan mendengar atas dasar keperluan, motivasi, latar belakang pengalaman, dan ciri-ciri pribadi lainnya. Jadi, tidak sama dengan apa yang dilihat dan didengar oleh orang lain. Misalnya, seorang wanita yang keluar

dari sebuah gedung bioskop dengan mata merah karena menangis, mungkin diinterpretasikan oleh seseorang karena menonton film yang sedih, sementara orang lain yang menafsirkan telah terjadi konflik antara wanita itu dengan pasangannya.

- c. Perasaan penerima pada saat menerima pesan komunikasi akan mempengaruhi cara dia menginterpretasikan pesan. Pesan yang sama diterima oleh seseorang disaat sedang marah akan berbeda penafsirannya jika ia menerima pesan itu dalam keadaan normal.
- d. Bahasa adalah sebuah kata-kata yang memiliki makna yang berbeda antara seseorang dengan orang lain. Kadang-kadang arti dari sebuah kata tidak berada pada kata itu sendiri tetapi pada kita. Umur, pendidikan, lingkungan kerja dan budaya adalah hal-hal yang secara nyata dapat mempengaruhi bahasa yang dipakai oleh seseorang, atau definisi dilekatkan pada suatu kata. Contohnya istilah *by-pass* oleh pengendara mobil dihubungkan dengan jalan yang ditempuh.

Di dalam melihat hambatan-hambatan komunikasi memang para ahli biasa berbeda pandang. Selain dari klasifikasi lain yang pernah diajukan oleh beberapa penulis. Reksohadiprodjo dan Handoko, misalnya: mengklasi-fikasikan hambatan-hambatan komunikasi kedalam empat kategori yaitu:

1. Hambatan dalam diri pribadi
 - a. Persepsi selektif
 - b. Perbedaan individual dalam keterampilan dan berkamuikasi
2. Hambatan antara pribadi
 - a. Iklim / suasana dalam kelompok
 - b. Kepercayaan penerima
 - c. Kredibilitas sumber informasi
 - d. Kepercayaan penerima
 - e. Derajat kesamaan pengirim dan penerima
3. Hambatan organisasional
 - a. Status
 - b. Hirarki organisasi
 - c. Ukuran kelompok
 - d. Ruangan / wilayah dalam organisasi
4. Hambatan teknologi
 - a. Bahasa dan pengertian
 - b. Isyarat-isyarat non-verbal

c. Efektivitas saluran

Semua hambatan di atas harus bisadari keberadaannya dan perlu diusahakan sedapat mungkin untuk dihindari agar supaya seseorang dapat berkomunikasi dengan baik dan mendapatkan hasil komunikasi yang optimal. Istilah komunikasi sendiri secara bebas dipergunakan oleh setiap orang dalam masyarakat ini, termasuk di dalamnya ahli-ahli perilaku organisasi. Menurut Webster istilah komunikasi berasal dari istilah latin *Communicare*, bentuk *past participle* dari *commucation* dan *communicates* yang artinya suatu alat untuk berkomunikasi terutama suatu sistem penyampaian dan penerimaan berita, seperti misalnya telephone, telegraf, radio, dan lain-lain. Selain itu komunikasi adalah suatu proses penyampaian itu pemberitahuan dan penerimaan suatu keterangan, tanda atau kabar lewat pembicaraan, gerakan, tulisan, dan lain-lain.

Dapat pula diartikan sebagai kabar atau keterangan. Komunikasi adalah proses pertukaran kejadian-kejadian dan pendapat-pendapat, dan bukanlah teknologinya seperti telephone, telegraf, radio dn sejenisnya. Menurut Cartier dan Harwood komunikasi itu adalah proses pengulangan ingatan-ingatan. Dan kemudian dipertegas oleh Davis, bahwa proses penyampaian informasi dan pengertian dari satu orang lain disebut komunikasi. Banyak terdapat rumusan pengertian tentang komunikasi, semakin banyak orang menulis semakin beraneka pengertian dan rumusan dari istilah tersebut, ini suatu tanda kedinamisan ilmu.

Namun demikian, hampir semua rumusan pengertian komunikasi yang dipergunakan dalam literatur ilmu perilaku organisasi menekankan adanya penggunaan simbol-simbol untuk mentransfer pengertian dari suatu informasi. Lebih dari itu, hal yang paling penting di dalam komunikasi menurut perilaku organisasi bahwa komunikasi adalah suatu proses perorangan atau antar pribadi yang melibatkan suatu usaha untuk mengubah perilaku. Perilaku yang terjadi dalam suatu organisasi adalah merupakan unsur pokok dalam proses komunikasi ini. Untuk membedakan komunikasi organisasi dengan komunikasi yang ada di luar organisasi adalah struktur hirarki yang merupakan karakteristik dari setiap organisasi. Perilaku orang-orang yang ada di luar organisasi dalam berkomunikasi tidaklah mengikat karena tidak ada struktur yang hirarki. Secara tradisional, struktur organisasi dipandang sebagai suatu jaringan tempat mengalirnya informasi. Oleh karena itu, dalam hubungannya dengan suatu jaringan, maka isi komunikasi akan terdiri hal-hal berikut ini:

- a. Instruksi dan perintah untuk dikerjakan atau tidak untuk dikerjakan selalu dikomunikasikan kebawah melalui rantai komando dari seseorang kepada orang yang berada dibawah.
- b. Laporan, pertanyaan, permohonan, selalu dikomunikasikan ke atas melalui rantai komando dari seseorang kepada atasannya langsung.

9. Cara Memperbaiki Komunikasi

Orang yang melakukan untuk menyampaikan pesan kepada orang lain dengan harapan agar orang tersebut memahami apa yang dia sampaikan. Namun kenyataannya tidak semua orang dapat menyampaikan informasi dengan baik, untuk itu mereka perlu memperbaiki dalam cara melakukan komunikasi, baik dalam komunikasi interpersonal maupun dalam hirarki organisasi.

a. Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal, secara ringkas yaitu berkomunikasi di antara dua orang atau lebih yang saling timbal balik. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1994), yang dimaksud dengan komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami. Dalam proses komunikasi, dapat terjadi komunikasi dua arah. Komunikasi dua arah adalah suatu proses komunikasi antara komunikator dan komunikan yang bergantian memberikan informasi. Komunikan itu sendiri adalah pihak penerima pesan dalam komunikasi. Sedangkan komunikator adalah orang atau kelompok orang yang menyampaikan pesan pada komunikan.

Komunikasi interpersonal yang efektif tergantung pada kemampuan *sender* menyampaikan keseluruhan pesan dan kinerja *receiver* sebagai *active listener*, pendengar atau pendengar aktif.

- a. *getting your message across*. Komunikasi yang efektif terjadi ketika orang lain menerima dan memahami pesan yang disampaikan. Untuk menyelesaikan tugas sulit ini, *sender* harus belajar empati pada *receiver*, mengulang berita, memilih waktu yang tepat untuk melakukan percakapan, dan menjadi lebih deskriptif dari pada evaluatif.
- b. *Active listening*. *Listening* adalah suatu proses untuk secara aktif merasakan sinyal *sender*, mengevaluasi secara akurat dan merespon dengan tepat. *Listener* menerima sinyal *sender*, *decode* seperti dimaksudkan, dan mengusahakan umpan balik yang tepat pada waktunya kepada *sender*.

Kemampuan berkomunikasi secara efektif dalam situasi spesifik, oleh Kreitner dan Kinicki (2010: 408) dinamakan

communication competence, kompetensi komunikasi. *Communication competence* ini menjadi payung dari kemampuan dan keterampilan komunikasi, terdiri dari lima unsur yaitu: *assertiveness*, *aggressiveness*, *nonassertiveness*, *nonverbal communication* dan *active learning*. Komunikasi interpersonal Kreitner dan Kinicki lebih menunjukkan bagaimana gaya komunikasi interpersonal dilakukan.

- a. *Assertiveness*. Ketegasan dalam komunikasi dilakukan dengan mendorong kuat tanpa menyerang, mengizinkan orang lain memengaruhi hasil, ekspresif dan peningkatan diri tanpa memaksa tanpa orang lain.
- b. *Aggressiveness*. Agresivitas dalam komunikasi dilakukan dengan mengambil keuntungan dari orang lain, ekspresif dan peningkatan diri atas beban orang lain.
- c. *Nonassertiveness*. Ketidaktegasan dalam komunikasi dilakukan dengan mendorong orang lain mengambil keuntungan dari kita, dengan mencegah, dan ingkar diri.
- d. *Nonverbal communication*. Komunikasi nonverbal merupakan komunikasi di mana pesan disampaikan tanpa kata tertulis atau ucapan. Termasuk di dalamnya penggunaan waktu dan tempat, jarak di antara orang dalam percakapan, pengaturan tempat duduk, lokasi dan furnitur kantor.
- e. *Active learning*. *Listening* atau menyangkut lebih dari sekedar *hearing* atau mendengar. Mendengar adalah komponen fisik dari *listening*. *Listening* adalah suatu proses secara aktif memecah sandi dan menginterpretasikan pesan verbal.

b. Komunikasi Melalui hirarki

Wibowo (2014: 259) menjelaskan bahwa komunikasi bukan hanya masalah mengirim dan menerima informasi diantara pekerja atau pertukaran informasi informal di antara beberapa pekerja. Tetapi pemimpin juga harus menjaga aliran komunikasi terbuka ke atas, ke bawah dan seluruh organisasi. Dalam hal ini strategi komunikasi yang dapat ditempuh adalah melalui: *workspace desigh* (desain ruangan kerja), *web-based communication* (komunikasi berbasis web), dan *direct communication* komunikasi langsung dengan manajemen puncak McShane dan VonGlinow (2010:287).

- a. *Workspace*. Kecenderungan yang terjadi adalah organisasi menyediakan ruangan kerja yang lebih luas dan terbuka. Hal ini antara lain dilakukan oleh eksekutif Japan Airlines, sehingga lebih mudah untuk berbagi informasi. Sebenarnya kata kuncinya terletak pada sifat pekerjaan, apabila diperlukan lebih

banyak komunikasi, maka sistem terbuka lebih baik, namun berbeda halnya apabila sifat pekerja memerlukan konsentrasi, ketenangan kerja atau kerahasiaan, tempat kerja tersendiri mungkin lebih sesuai.

- b. *Web-based organizational communication.* Selama beberapa dekade, pekerja menerima pesan resmi organisasi melauli *hard copy, newsletters* dan majalah. Banyak sekarang ini masih menggunakannya, tetapi sekarang sudah mulai digantikan oleh sumber informasi berbasis *web*. Majalah tradisional organisasi dipublikasi pada *web page* atau disiapkan dan dibagikan dalam format PDF dengan cepat. Tetapi kadang-kadang pekerja bersifat skeptis terhadap informasi yang disaring dan dikemas manajemen.
- c. *Direct communication with top management.* Dalam rangka menjaga hubungan langsung antara eksekutif dengan pekerjanya, Hewlett-Packard menggunakan strategi *management by walking around*. Merupakan praktik komunikasi dimana eksekutif keluar dari kantornya dan belajar dai orang lain dalam organisasi melalui dialog tatap muka.

Menurut Ruslan (2008: 115) dari Ray (1973) dalam bukunya, *the marketing communication and the hierarchy of effects*. Baverli Hills, CA. Sage, menjelaskan bahwa dari peninjauan dan perbandingan mengenai teori efek komunikasi tersebut, maka terdapat tiga model dasar perbedaan hirarki efek atau serangkaian efek yang tergantung dari tahapan-tahapan dalam proses komunikasi, sebagai berikut:

- a. *The learning hierarchy (hirarki pembelajaran).*
- b. *The dissonance attribution hierarchy (hirarki atribut dan ketidakcocokan).*
- c. *The low involvement hierarchy (hirarki keterlibatan rendah).*

10. Kunci Komunikasi yang Efektif

Nasrudin (2010: 205). Untuk dapat mencapai hasil komunikasi yang efektif yaitu yang tepat sasarn dan tujuan adalah dengan cara menghindari hambatan-hambatan komunikasi yang disebutkan. Secara spesifik, beberapa keterampilan yang juga perlu dimiliki dan dikembangkan sebagai prasyarat bagi komunikasi yang efektif:

1. Keterampilan pendengaran aktif mendengar dengan penuh perhatian, minat, penerimaan dan disertai keinginan untuk mengambil tanggung jawab dalam penyelesaian sesuatu. Untuk mencapai hal tersebut, beberapa perilaku yang perlu diperhatikan adalah:

- a. Tatapan mata
 - b. Anggukan kepala dan ekspresi wajah yang tepat
 - c. Hindari tindakan distraktif
 - d. Menyimak
 - e. Hindari memotong pembicaraan
 - f. Hindari bicara terlalu banyak
2. Keterampilan umpan balik bisa bersifat positif dan negatif. Umpan balik positif adalah yang bersifat penghargaan atau pujian atas suatu prestasi yang bersifat positif, sedangkan umpan balik negatif adalah umpan balik yang bersifat kritikan atas prestasi yang tidak memuaskan. Biasanya, umpan balik positif yang sering ditanggapidengan senang hati oleh si penerimanya, sedangkan yang negatif tidak demikian halnya. Agar keterampilan ini berjalan efektif, maka didalam memberikan umpan balik perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut:
- a. Memfokuskan pada perilaku khusus
 - b. Menjaga agar umpan balik selalu berorientasi pada tujuan
 - c. Menjaga umpan balik selalu berorientasi pada tujuan
 - d. Tepat waktu
 - e. Meyakinkan pemahaman
 - f. Umpan balik yang negatif langsung pada perilaku yang dapat dikendalikan oleh si penerima
3. Selain dari sudut pihak-pihak yang terlibat, maka perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:
- a. Kepekaan terhadap orang yang diajak bicara
 - b. Memilih saat yang tepat
 - c. Memilih media komunikasi yang tepat
 - d. Memilih simbol yang tepat
4. Membangun komunikasi antar sesama
- Sebanyak apapun rapat diselenggarakan, apabila komunikasi antar sesama peserta rapat, atasan-bawahan kurang sehat, tujuan rapat sulit untuk dicapai. Hal ini karena komunikasi merupakan inti dari hubungan antar manusia dalam organisasi dan manajemen. Semua manajer dituntut untuk melakukan komunikasi secara efektif dalam kegiatan-kegiatan manajerialnya. Komunikasi dapat diartikan sebagai suatu proses transmisi informasi dan pemahaman antar dua orang manusia atau lebih. Komunikasi sekurang-kurangnya melibatkan dua partisipan, yaitu pengirim (pemberi) dan penerima. Komunikasi akan efektif apabila semua pihak

memahami dan pesan yang disampaikan dapat diterima dan dipahami oleh penerima.

Proses komunikasi mempunyai tujuh unsur, yaitu:

- a. Munculnya gagasan (ide)
- b. *Encoding*,
- c. Transmisi,
- d. Penerimaan,
- e. *Decoding*
- f. Pemahaman, dan
- g. Umpan balik.

Komunikasi mempunyai arti penting bagi manajer karena beberapa alasan, yaitu:

1. Sebagian besar keberhasilan suatu organisasi bergantung pada keefektifan berfungsinya jaringan komunikasi,
2. Komunikasi tidak hanya penting dalam perencanaan, tetapi penting untuk menetapkan cara,
3. Manajer yang efektif terletak pada ucapan-ucapan yang dikomunikasikan secara tepat untuk mendorong bawahannya, sejawat, dan atasan untuk melakukan tindakan yang dikehendakinya,
4. Cara utama bagi manjer untuk mengubah orang lain adalah dengan komunikasi.

C. KESIMPULAN

Organisasi merupakan sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan. Orang dapat bekerja dengan saling membutuhkan satu sama lain, sesuatu hal yang sangat penting adalah komunikasi, komunikasi merupakan sarana yang dimana orang mengklarifikasi harapan mereka dan mengkoordinasi pekerjaan, yang memungkinkan mereka mencapai tujuan organisasi dengan lebih efisien dan efektif. Hampir semua studi tentang manusia dan kehidupannya, slalu berhubungan dengan komunikasi. Komunikasi memang selalu ada pada setiap kegiatan manusia, baik menetapkan suatu pusat kajian, maupun hanya sebagai salah satu aspek atau sudut pandang dalam kehidupan sehari-hari, karena komunikasi tidak pernah putus dari kegiatan manusia.

Di pandang dari sudut lain, jika kita berbicara tentang komunikasi, tentu menyangkut suatu informasi didalamnya, sebab pesan-pesan komunikasi yang digagaskan adalah suatu informasi yang ingin disampaikan, informasi tidak pernah luput dari setiap

peristiwa yang disampaikan. Jadi, komunikasi selalu digunakan oleh seluruh makhluk hidup yang ada didunia ini, mulai dari manusia, hewan & tumbuhan, bahkan malaikat dengan tuhan pun selalu berkomunikasi setiap saat dengan cara-Nya. Tidak ada manusia, kelompok atau organisasi di dunia ini yang tidak pernah berkomunikasi, karena tanpa adanya komunikasi, maka seseorang, kelompok maupun organisasi tidak berjalan secara efektif dan efisien.

TEST

1. Komunikasi merupakan proses yang dilakukan manusia untuk berinteraksi sosial, pendapat ini dikemukakan oleh...
 - a. Onong Efendy (1983)
 - b. Liliweri (2003)
 - c. Arifin (1998)
 - d. Robbins dan Coulter (2007)
2. Komunikasi dapat dibedakan dari lingkup organisasi, arah tingkat/hirarki organisasi, sifat, dan media yang digunakan untuk mentransfer pesan-pesan komunikasi. Berikut ini merupakan...
 - a. Jenis-jenis komunikasi
 - b. Sifat-sifat komunikasi
 - c. Fungsi-fungsi komunikasi
 - d. Model-model komunikasi
3. Di bawah ini fungsi komunikasi, kecuali...
 - a. Komunikasi interpersonal
 - b. Motivasi
 - c. Pengungkapan emosi
 - d. Kendali/control
4. Di bawah ini yang merupakan unsur komunikasi ialah...
 - a. Penerimaan dan umpan balik
 - b. Tatap muka
 - c. Meyakinkan pemahaman
 - d. Memilih simbol yang tepat
5. Komunikasi memberikan penyaluran perasaan bagi...
 - a. Ekspresi emosi
 - b. Ekspresi intern
 - c. Ekspresi personal
 - d. Ekspresi ekstern
6. Karakteristik umpan balik komunikasi antar pribadi yang efektif di bawah ini...
 - a. Cenderung memperkecil arti peranan pegawai
 - b. Bersifat pegawai (evaluatif)
 - c. Tidak memudahkan pengertian
 - d. Cenderung untuk membantu pegawai
7. Komunikasi antara bawahan dengan atasan, merupakan komunikasi...

- a. Horizontal
 - b. Vertikal
 - c. Luar organisasi
 - d. Eksternal
8. Yang dimaksud dengan pengirim pesan adalah...
- a. Message
 - b. Life experience
 - c. Desentralized
 - d. Sender
9. Komunikasi diantara dua orang atau lebih yang saling timbale balik, adalah...
- a. Komunikasi non verbal
 - b. Komunikasi organisasi
 - c. Komunikasi interpersonal
 - d. Komunikasi lintas budaya
10. Apa yang membedakan komunikasi organisasi dengan komunikasi yang ada di luar organisasi...
- a. Intruksi dan pemerintah untuk dikerjakan atau tidak untuk dikerjakan selalu dikomunikasikan kebawah melalui rantai komando
 - b. Laporan pertanyaan permohonan
 - c. Struktur hirarki yang merupakan karakteristik dari setiap organisasi
 - d. Memilih komunikasi media yang tepat

KUNCI JAWABAN

1. C
2. A
3. A
4. A
5. A
6. D
7. B
8. D
9. C
10. C

BAB VI

KEMAMPUAN KEPEMIMPINAN

A. PENDAHULUAN

Setiap organisasi pasti mengharapkan dan berupaya sekuat tenaga untuk dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Meskipun banyak faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan maupun kegagalannya mencapai tujuan tersebut, namun untuk sebagian besar ditentukan oleh kemampuan dan kepemimpinan yang dimiliki oleh sumber daya manusia yang terdapat di dalamnya. Baik sebagai pekerja di lapisan bawah, menengah, maupun mereka yang menduduki jabatan pimpinan puncak.

Menurut Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2014: 93) kemampuan sebagai kapasitas mental dan fisik untuk mewujudkan berbagai tugas. Menurut T. Hani Handoko kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

Kemudian Daswati (2012: 797) dalam penelitiannya menyatakan bahwa Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang memiliki kemampuan untuk berperan aktif dalam melaksanakan peran kepemimpinan, baik peran sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara maupun pelatih untuk meningkatkan kinerja atau semangat kerja bagi pegawai/pengikut pada sebuah organisasi. Peran tersebut mempunyai pengaruh jika para pimpinan memiliki kemampuan menerapkan gaya kepemimpinan untuk menggerakkan pengikut kearah pencapaian visi organisasi. Memadukan gaya kepemimpinan dengan karakteristik pengikut, maka organisasi akan menuju pada kesuksesan.

Selanjutnya Syahrial (2009: 41) dalam penelitiannya menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan yang mampu menjalankan tugas dengan baik dan membina hubungan dengan bawahan akan lebih efektif dalam pencapaian tugas sehari-hari. Gaya kepemimpinan menunjukkan kemampuan dari seorang pemimpin untuk dapat meningkatkan motivasi kerja. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang dapat mengorganisasikan pekerjaan dengan baik sehingga dapat terlaksana sesuai dengan yang telah direncanakan. Semakin baik

kemampuan pemimpin untuk mengorganisasikan pekerjaan, maka kinerja bawahan juga akan semakin baik.

Dengan memahami sedikit pengertian diatas mengenai kemampuan kepemimpinan. Bagaimana pun juga, kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam pengarahannya adalah faktor penting efektifitas manajer. Bila organisasi dapat mengidentifikasi kemampuan dan kualitas-kualitas yang berhubungan dengan kepemimpinan, kemampuan untuk menseleksi pemimpin-pemimpin yang efektif maka tujuan organisasi akan meningkat. Oleh karena itu, perlu bagi kita untuk memahami kemampuan kepemimpinan di dalam suatu organisasi. Hal itu akan menjadi salah satu topik bahasan yang perlu dibahas lebih lengkap dalam mata kuliah perilaku organisasi.

B. PEMBAHASAN

1. Kemampuan

a. Hakekat Kemampuan

Kemampuan atau *ability* menunjukkan kapasitas individu untuk mewujudkan berbagai tugas dalam pekerjaan. Merupakan penilaian terhadap apa yang dilakukan oleh seseorang sekarang ini. Kemampuan menyeluruh individu pada dasarnya dibentuk oleh dua kelompok faktor penting: *Intellectual dan physical Abilities* menurut Robbins dalam Wibowo (2014: 93). Orang berbeda dalam hubungannya dengan sejumlah kemampuan, namun dapat dikelompokkan dalam dua kategori, yaitu *Intellectual abilities* dan *physical abilities*. Hanya ditekankan oleh mereka bahwa dalam *Intellectual abilities* termasuk mewujudkan beberapa tugas kognitif.

Kemampuan menunjukkan kapabilitas yang dimiliki orang yang relatif stabil untuk mewujudkan rentang aktivitas tertentu yang berbeda, tetapi berhubungan (Colquit, LePine dan Wesson). Mereka berpendapat bahwa berbeda dengan *skill* atau keterampilan, yang dapat diperbaiki sepanjang waktu melalui pelatihan dan pengalaman, kemampuan atau *ability* relatif stabil. Meskipun kemampuan dapat berubah pelan-pelan sepanjang waktu dengan praktek dan pengulangan, tingkat kemampuan tertentu biasanya membatasi seberapa seseorang dapat memperbaiki, bahkan dengan pelatihan terbaik. Alasannya adalah kemampuan bersifat alamiah sedangkan keterampilan bersifat dapat dipelihara.

Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa kemampuan adalah kapabilitas intelektual, emosional dan fisik untuk melakukan berbagai kegiatan sehingga menunjukkan apa yang dilakukan untuk mencapai sebuah tujuan secara efektif dan efisien.

b. Kemampuan Intelektual

Intellectual Ability atau kemampuan Intelektual adalah kapasitas untuk melakukan aktivitas mental. Sebagai contoh, *test Intelligence Quotient (IQ)* dirancang untuk memastikan kemampuan intelektual umum seseorang. *Intelligence Quotient* adalah kecerdasan yang umumnya kita kenal, yaitu kecerdasan setiap manusia untuk menganalisis, berfikir secara logika, menggunakan bahasa, mengartikan visual kita dan mengartikan apa yang indra kita tangkap. Terdapat tujuh dimensi kemampuan intelektual, yaitu *Number aptitude, Verbal comprehension, perceptual speed, Inductive reasoning, Spatial visualization, dan Memory.*

Sejak dekade yang lalu peneliti mulai memperluas makna kecerdasan diluar kecerdasan mental. Kecerdasan dapat dipahami dengan lebih baik dengan memecahnya dalam empat sub-bagian: *cognitive, social, emotional, dan cultural*, serta dinamakan sebagai *multiple Intelligence*. *Cognitive Intelligence* meliputi kecerdasan yang telah lama disediakan oleh tes kecerdasan tradisional. *Social Intelligence* menunjukkan kemampuan orang berhubungan secara aktif dengan orang lain.

Emotional Intelligence adalah kemampuan mengidentifikasi, memahami dan mengelola emosi. *Cultural Intelligence* kesadaran terhadap perbedaan antarbudaya dan kemampuan berfungsi dengan sukses dalam situasi antarbudaya. Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2014: 96) mengemukakan bahwa kemampuan intelektual mencakup aspek: *Cognitive Intelligence, Practical Intelligence, Emotional Intelligence, dan successful Intelligence.*

a. Cognitive Intelligence

Merupakan kemampuan memahami gagasan yang kompleks untuk menyesuaikan secara efektif terhadap lingkungan, belajar dari pengalaman, terikat dalam berbagai bentuk pertimbangan, dan mengatasi hambatan dengan pemikiran berhati-hati. Pekerjaan yang berbeda memerlukan orang dengan sejumlah *Cognitive Intelligence* untuk mencapai keberhasilan.

b. Practical Intelligence

Merupakan ketangkasan dalam menyelesaikan masalah praktis secara efektif dalam kehidupan sehari-hari. Keberhasilan mereka untuk menyelesaikan masalah adalah dengan menggunakan *tacit knowledge*, pengetahuan tentang bagaimana segala sesuatu dapat dilakukan.

c. Emotional Intelligence

Merupakan kelompok keterampilan yang berhubungan dengan sisi emosional dari kehidupan. Sebagai komponen utama *emotional Intelligence* adalah: (a) kemampuan mengenal dan mengatur emosi kita sendiri, (b) kemampuan mengenal dan mempengaruhi emosi orang lain, (c) motivasi diri, mampu memotivasi diri untuk bekerja lama dan keras pada berbagai tugas dan menolak godaan untuk keluar atau berhenti, dan (d) kemampuan menunjukkan hubungan jangka panjang secara efektif dengan orang lain.

d. Successful Intelligence

Merupakan kecerdasan yang menunjukkan keseimbangan yang baik antara *Cognitive Intelligence* (IQ), *Practical Intelligence*, dan *creative Intelligence*. *Creative Intelligence* menyangkut kemampuan berpikir fleksibel dan berada didepan kelompok.

c. Kemampuan Kognitif

Cognitive ability atau kemampuan kognitif menunjukkan kapabilitas berkaitan dengan akuisisi dan aplikasi pengetahuan dalam pemecahan masalah. Kemampuan kognitif sangat relevan dengan pekerjaan dan menyangkut pekerjaan yang melibatkan penggunaan informasi untuk membuat keputusan dan pemecahan masalah. Colquitt, LePine, dan Wesson dalam Wibowo (2014: 97) menunjukkan adanya lima tipe kemampuan kognitif: *verbal ability*, *quantitative ability*, *reasoning ability*, *spatial ability*, dan *perceptual ability*.

a. Verbal Ability

Berkenaan dengan berbagai kapabilitas berkaitan dengan pemahaman dan menyatakan komunikasi lisan dan tertulis. *verbal ability* meliputi empat aspek. Pertama, *oral comprehension*, kemampuan memahami kata dan kalimat yang diucapkan. Kedua, *written comprehension*, kemampuan memahami kata dan kalimat tertulis. Ketiga, *oral expression*, berkenaan dengan kemampuan mengkomunikasikan gagasan dengan berbicara. Sedangkan keempat, *written expression*, menunjukkan kemampuan mengkomunikasikan gagasan secara tertulis.

b. Quantitative Ability

Berkenaan dengan dua tipe kapabilitas matematika, yaitu *number facility* dan *mathematical reasoning*. *Number facility* adalah kapabilitas melakukan operasi matematika sederhana, menambah, mengurangi, mengkalikan dan membagi. Sedangkan *mathematical reasoning* merupakan kemampuan

memilih dan mengaplikasikan formula untuk menyelesaikan masalah yang menyangkut angka.

c. Reasoning Ability

Merupakan kumpulan kemampuan yang berbeda berkaitan dengan pengertian dan menyelesaikan masalah dengan menggunakan wawasan, aturan dan logika.

d. Spatial Ability

Merupakan dua kapabilitas dalam hubungannya dengan gambaran visual dan mental dan memanipulasi dari objek dalam ruang. *Pertama, spatual orientation*, berkenaan dengan pemahaman yang baik tentang dimana sesuatu secara relative terhadap sesuatu yang lain dalam lingkungan. *Kedua, visualitation*, merupakan kemampuan melakukan imajinasi bagaimana sesuatu yang terpisah akan terlihat apabila ditempatkan bersama dengan cara tertentu.

e. Perseptual Ability

Berkenaan dengan menjadi dapat merasa, memahami dan mengingat pola informasi. Kecepatan dan flesibilitas berkenaan dengan menjadi mampu mengambil pola informasi dengan cepat meskipun terdapat informasi yang mengganggu, bahkan tanpa cukup informasi. Orang yang bekerja dalam bidang inteligen perlu kecepatan dan fleksibilitas untuk memecahkan kode rahasia.

d. Kemampuan Emosional

Tjiharjadi (2012: 1100) menyatakan bahwa *Emotional Intelligence* (EQ) atau kecerdasan emosional adalah kecerdasan dalam mengendalikan emosi, bagaimana seseorang menyadari bagaimana emosinya bereaksi dengan kondisi dan situasi tertentu. Dapat dikatakan sebagai pengetahuan atas diri pribadi, kesadaran diri, sensitivitas sosial, empati dan kemampuan untuk berkomunikasi dengan sukses terhadap orang lain. Dalam pemahaman beberapa ahli *Emotional Intelligence* didefenisikan dalam kelompok terminologi yang berbeda, tetapi ada hubungan dengan kemampuan, dan mencakup:

- a. *Self-Awareness*. Merupakan penilaian dan ekspresi emosi dalam diri sendiri.
- b. *Other- Awareness*. Merupakan penilaian dan pengakuan emosi orang lain. Mencerminkan kemampuan orang untuk mengenal dan memahami emosi yang dirasakan orang lain.

- c. *Emotional Regulation*. Menunjukkan menjadi mampu menemukan kembali dengan cepat dari pengalaman emosional.
- d. *Use of Emotional*. Merupakan kapabilitas yang mencerminkan tingkatan dimana orang dapat menggunakan emosi dan menggunakannya untuk memperbaiki kesempatan mereka untuk berhasil apapun yang mereka kerjakan.

e. Kemampuan Fisik

Physical ability atau kemampuan fisik oleh Robbins dalam Wibowo (2014:102) diberi pengertian sebagai kapasitas untuk melakukan tugas yang menuntut *stamina*, *dexterity* (ketangkasan), *strength* (kekuatan), dan karakteristik yang semacam. Robbins menunjukkan bahwa kemampuan fisik dibagi dalam tiga faktor dan terdiri dari Sembilan indikator. Faktor *strength* terdiri dari: *dynamic strength*, *trunk strength*, *static strength*, dan *explosive strength*. Faktor *flexibility* terdiri dari: *extent flexibility*, dan *dynamic flexibility*. Faktor lainnya terdiri dari: *body coordination*, *balance*, dan *stamina*. Dengan dasar pandangan tersebut dapat dibahas unsur-unsur, komponen, karakteristik, atau indikator *physical ability* sebagai berikut:

- a. *Strength*, kekuatan pada umumnya merupakan tingkatan dimana badan dapat menggunakan kekuatan. Juga dikatakan sebagai kapasitas untuk menggunakan kekuatan fisik terhadap berbagai objek. Kekuatan dapat mempunyai beberapa bentuk: *dynamic strength*, *trunk strength*, *static strength*, dan *explosive strength*.
- b. *Flexibility*, merupakan kapasitas menggerakkan badan seseorang dengan cara yang cekatan. Berkaitan dengan kemampuan menekuk, merentang, memutar atau menjangkau.
- c. *Coordination*, merupakan kemampuan mengkoordinasi tindakan secara bersama dari bagian tubuh yang berbeda. Dinyatakan pula sebagai kualitas gerakan fisik yang mungkin penting di beberapa pekerjaan.
- d. *Stamina*, merupakan kapasitas untuk melakukan aktivitas fisik dalam waktu cukup lama. Dikatakan pula sebagai kemampuan melanjutkan usaha maksimum yang memerlukan perpanjangan usaha sepanjang waktu.
- e. *Speed*, mengandung pengertian kemampuan bergerak cepat dan akurat. Seorang petugas pemadam kebakaran harus mampu bergerak cepat menjalankan penyemprom air.
- f. *Psychomotor*, biasanya menunjukkan kapasitas memanipulasi dan mengontrol objek. *Psychomotor ability* ada empat jenis,

yaitu: *fine manipulative abilities, control movement abilities, response orientation, dan response time.*

- g. *Sensory*, menunjukkan kapabilitas berkaitan dengan *vision* dan *hearing*. *Visual ability* termasuk kemampuan untuk melihat sesuatu dari dekat dan jauh.
- h. *Balance*, merupakan kemampuan menjaga keseimbangan meskipun kekuatan untuk melakukan berimbang.

f. Pengaruh Kemampuan

Kemampuan atau *ability* berdampak pada *job performance* atau kinerja dan *commitment* atau komitmen, namun bergantung pada jenis kemampuan yang mana, *cognitive ability* karena merupakan bentuk kemampuan yang paling relevan untuk semua pekerjaan. *General cognitive ability* merupakan prediktor paling kuat dari *job performance*, pada khususnya aspek *task performance*. Disemua pekerjaan, pekerjaan yang lebih cerdas memenuhi semua kebutuhan deskripsi pekerjaan lebih efektif daripada pekerjaan yang kurang cerdas.

Hal tersebut terjadi, karena pekerjaan dengan *General cognitive ability* lebih tinggi cenderung lebih baik dalam pembelajaran dan pengambilan keputusan. Mereka memanfaatkan lebih banyak pengetahuan dari pengalaman dengan lebih cepat, dan sebagai hasilnya mereka mengembangkan pengetahuan yang lebih besar tentang bagaimana melakukan pekerjaan lebih efektif. Tetapi terhadap pandangan tersebut terdapat tiga keberatan sebagai berikut:

1. *cognitive ability* cenderung lebih kuat berkorelasi dengan *task performance* daripada *citizenship behavior* atau *counterproductive behavior*. Peningkatan jumlah pengetahuan kerja membantu pekerja menyelesaikan tugas pekerjaan, tetapi tidak perlu memengaruhi pilihan untuk membantu rekan kerja atau berhenti melanggar aturan penting.
2. Korelasi positif antara *cognitive ability* dan *performance* bahkan lebih kuat dalam pekerjaan yang kompleks atau situasi yang menuntut penyesuaian.
3. Orang dapat melakukan *test general cognitive ability* dengan buruk untuk alasan selain daripada kekurangan *cognitive ability*. Sebagai contoh orang yang berasal dari latar belakang ekonomi kurang menguntungkan mungkin melakukan tes buruk, bahkan karena kekurangan *cognitive ability*, tetapi karena mereka tidak mempunyai kesempatan pembelajaran yang diperlukan untuk memberikan respon yang tepat.

Sebaliknya, penelitian tidak mendukung adanya hubungan signifikan antara *cognitive ability* dan *organizational commitment*. Disatu sisi, kita boleh mengharapkan hubungan positif dengan komitmen karena orang dengan kemampuan kognitif lebih tinggi cenderung bekerja lebih efektif, dan karena itu mungkin mereka merasa sangat sesuai dengan pekerjaan mereka. Disisi lain, kita boleh mengharapkan melihat hubungan negatif dengan komitmen karena orang dengan kemampuan kognitif lebih tinggi mempunyai banyak pengetahuan kerja, yang meningkatkan nilainya di pasar kerja, dan pada gilirannya kemungkinan bahwa mereka akan mencari pekerjaan lain.

2. Kepemimpinan

a. Hakekat Kepemimpinan

Setiap organisasi dan semua organisasi apapun jenisnya pasti memiliki dan memerlukan seorang pemimpin dan pimpinan tertinggi (pimpinan puncak) atau manajer tertinggi (*top Manager*) yang harus menjalankan kegiatan kepemimpinan (*leadership action*) atau manajemen (*management*) bagi keseluruhan organisasi sebagai satu kesatuan. Dalam kenyataannya banyak organisasi yang tidak cukup hanya dikendalikan oleh seorang manajer/pemimpin, karena itulah maka digunakan istilah pemimpin dan pimpinan (lebih dari satu orang yang memimpin). Organisasi yang dipimpin oleh lebih dari satu orang adalah terutama organisasi yang berskala besar dan menengah, bahkan yang berskala kecil, memerlukan juga pemimpin-pemimpin untuk membantu pimpinan puncak dengan menjadi pimpinan-pimpinan pada unit-unit kerja yang jenjangnya lebih rendah.

Para pimpinan/manajer unit kerja itu membantu pimpinan puncak, agar dapat menjalankan kepemimpinannya secara efektif dan efisien. Volum dan beban kerja yang banyak, berat dan kompleks merupakan sebab seorang pemimpin puncak tidak dapat melaksanakan kepemimpinannya tanpa bantuan pimpinan pada jenjang yang lebih rendah. Shared Goal, Hemhiel & Coons dalam H. Endin Nasrudin (2010: 56) kepemimpinan adalah sikap pribadi, yang memimpin pelaksanaan aktivitas dan mengoordinasikan serta memotivasi orang-orang ataupun kelompok untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.

Sementara itu, Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2014: 264) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses dimana seseorang individu memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan Menurut Koontz dalam Syaiful Sagala (2012: 145) adalah pengaruh, kiat (seni), proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka mau berusaha

secara sepenuh hati untuk mencapai tujuan. Kemudian menurut Walters dalam Semuil Tjiharjadi (2012: 19) menyatakan bahwa kepemimpinan berarti turut melibatkan orang lain dan lebih mengutamakan visi diatas segalanya, baru kemudian tiba pada langkah pelaksanaannya.

Sedangkan menurut Terry dalam Mesiono (2014: 60) merumuskan "*Leadership is the activity of influencing people for strive willingly for group objectivities*". Beberapa hal pokok yang didapatkan dari defenisi tersebut adalah 1) adanya usaha dari si pemimpin untuk mempengaruhi orang lain tidak dibatasi oleh jenis kelompok atau organisasinya dan 2) tujuan-tujuan kelompok yang akan dicapai.

Di samping itu, Terry dan Robins dalam Wahab (2011: 82) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan. Pendapat ini memandang semua anggota kelompok/organisasi sebagai satu kesatuan, sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok/organisasi agar bersedia melakukan kegiatan/bekerja untuk mencapai tujuan kelompok/organisasi. Dari uraian-uraian tentang pengertian kepemimpinan diatas dapat diidentifikasi unsur-unsur utama sebagai esensi kepemimpinan. Unsur-unsur itu adalah:

- a. Unsur pemimpin atau orang yang mempengaruhi.
- b. Unsur orang yang dipimpin sabagai pihak yang dipengaruhi.
- c. Unsur interaksi atau kegiatan/usaha dan proses mempengaruhi.
- d. Unsur tujuan yang hendak dicapai dalam proses mempengaruhi.
- e. Unsur perilaku/kegiatan yang dilakukan sebagai hasil mempengaruhi.

Jadi, kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok organisasi untuk melakukan suatu kegiatan serta proses interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai suatu tujuan secara efektif dan efesien.

b. Perbedaan Manajemen dan Leadership

Thoha (2008: 261) menyatakan bahwa Kepemimpinan dan manajemen sering kali disamakan pengertiannya oleh banyak orang. Walaupun demikian antara keduanya terdapat perbedaan yang penting untuk diketahui. Pada hakikatnya kepemimpinan mempunyai pengertian agak luas dibandingkan dengan manajemen. Manajemen merupakan jenis pemikiran yang khusus dari kepemimpinan didalam usahanya mencapai tujuan

organisasi. Kunci perbedaan diantara keduanya konsep pemikiran ini adalah terletak pada istilah organisasi.

Kepemimpinan dapat terjadi setiap saat dan dimana pun asalkan ada seseorang yang berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok, tanpa mengindahkan bentuk alasannya. Dengan demikian kepemimpinan bisa saja terjadi karena berusaha mencapai tujuan seseorang atau tujuan kelompok, dan itu bisa saja sama atau tidak selaras dengan tujuan organisasi.

Badeni (2013: 129) menyatakan bahwa Persamaan antara manajer dan Pemimpin adalah keduanya diarahkan untuk mencapai tujuan suatu organisasi, sedangkan perbedaannya adalah pemimpin melalui kepengikutan dan manajer dapat tanpa kepengikutan. Manajer difokuskan pada organisasi tertentu, sedangkan pemimpin dapat meluas diluar tujuan organisasi. Manajer lebih diarahkan untuk mencapai tujuan jangka pendek, sedangkan pemimpin pada tujuan jangka pendek, menengah, dan panjang. Hal ini dapat dikatakan manajemen dengan berbagai aktivitasnya sebagai sarana kepemimpinan untuk mencapai tujuan tertentu.

c. Teori-Teori Kepemimpinan

Umam (2010: 276) menyatakan bahwa pada intinya, teori kepemimpinan merupakan teori yang berusaha untuk menerangkan cara pemimpin dan kelompok yang dipimpinnya berperilaku dalam berbagai struktur kepemimpinan, budaya, dan lingkungannya. Untuk mengetahui teori-teori kepemimpinan, dapat dilihat dari beberapa literature yang pada umumnya membahas hal-hal yang sama. Berikut ini akan diuraikan beberapa teori yang tidak asing lagi bagi literatur-literatur kepemimpinan pada umumnya.

a. Teori Sifat

Trait theory atau teori sifat adalah merupakan teori kepemimpinan yang berpandangan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang membedakan dengan yang bukan pemimpin. Menurut Herman Sofyandi (2007: 178) teori sifat kepemimpinan adalah teori yang berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental, kepribadian) yang diasosiasikan dengan keberhasilan kepemimpinan. Sedangkan menurut Stephen P. Robbins dan Timothy Judge (2011: 49) teori sifat kepemimpinan adalah teori-teori yang mempertimbangkan berbagai sifat dan karakteristik pribadi yang membedakan para pemimpin dari mereka yang bukan pemimpin. Dalam kehidupan nyata dapat ditemukan adanya orang-orang yang mempunyai sifat-sifat

luar biasa. Mereka bisa datang dari pemerintahan, politisi, militer, dan pengusaha.

Terdapat tiga karakteristik berkaitan dengan efektivitas kepemimpinan adalah:

- 1) *Personality*, kepribadian: tingkat energi, toleransi terhadap stress, percaya diri, kedewasaan emosional, dan integritas.
- 2) *Motivation*, Motivasi: orientasi kekuasaan tersosialisasi, kebutuhan kuat untuk berprestasi, memulai diri, membujuk.
- 3) *Ability*, kemampuan: keterampilan interpersonal, keterampilan kognitif, keterampilan teknis.
- 4) Menurut Keith Davis dalam Mifta Thoha (2011: 287) merumuskan empat sifat umum yang nampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi.
- 5) Kecerdasan, hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.
- 6) Kedewasaan dan keluesan hubungan sosial, pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial.
- 7) Motivasi diri dan dorongan berprestasi, Para pemimpin secara relative mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi.
- 8) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan, Pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

b. Teori Perilaku

Behavioral theories atau teori perilaku kepemimpinan tumbuh sebagai hasil ketidakpuasan terhadap *Trait theories* atau teori sifat karena dinilai tidak dapat menjelaskan efektivitas kepemimpinan dan gerakan hubungan antara manusia. Teori ini percaya bahwa perilaku pemimpin secara langsung mempengaruhi efektivitas kelompok. Pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan untuk mempengaruhi orang lain dengan efektif.

1) Ohio State Studies

Studi ini mengidentifikasi adanya dua dimensi perilaku pemimpin yang dinamakan *Initiating Structure* dan *Consideration*. *Initiating Structure* merupakan tingkatan keadaan dimana seorang pemimpin mungkin mendefinisikan dan menstrukturkan perannya dan

bawahannya dalam usaha pencapaian tujuan. Sedangkan *Consideration* dideskripsikan sebagai tingkatan dimana seseorang mungkin mempunyai hubungan kerja yang ditandai oleh saling percaya, menghargai gagasan pekerja, dan menghargai prestasi mereka.

2) University of Michigan Studies

Menurut pandangan teori ini, perilaku pemimpin juga mempunyai dua dimensi yaitu: *employee-oriented* dan *production-oriented*. Pemimpin yang *employee-oriented* menekankan pada hubungan interpersonal, mereka memperhatikan kepentingan personal dalam kebutuhan pekerjaan mereka dan menerima perbedaan individual di antara anggota. Pemimpin dengan *employee-oriented* cenderung menekankan pada aspek teknis atau tugas dari pekerjaan, kepentingan utama mereka adalah dalam penyelesaian tugas kelompok mereka, dan anggota kelompok adalah sarana menuju akhir.

3) The Managerial Grid

Managerial Grid sering juga dinamakan *Leadership Grid* merupakan jaringan manajerial dengan matriks 9 x 9 menggambarkan 81 gaya kepemimpinan yang berbeda. *Managerial Grid* berdasarkan gaya "*concern for people*" dan "*concern for production*", yang pada dasarnya mencerminkan dimensi *The Ohio State consideration* dan *initiating structure* atau dimensi *The Michigan* tentang *employee-oriented* dan *production-oriented*. *Managerial Grid* tidak menunjukkan hasil, tetapi faktor yang mendominasi dalam pemikiran pemimpin dengan maksud untuk mendapatkan hasil.

c. Teori Kelompok

Teori kelompok dalam kepemimpinan ini dasar perkembangannya berakar pada *psikologis social*. Dan teori pertukaran yang klasik membantunya sebagai suatu dasar yang penting bagi pendekatan teori kelompok. Teori kelompok ini beranggapan dapat mencapai tujuan-tujuannya, maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikut-pengikutnya. Kepemimpinan yang ditekankan pada adanya suatu proses pertukaran antara pemimpin dengan pengikutnya ini melibatkan pula konsep-konsep sosiologi tentang keinginan-keinginan mengembangkan peranan.

d. Teori Kontinjensi

Contingency theory dinamakan pula sebagai *Situational theory*. Wibowo (2014: 275) menyatakan bahwa Teori ini menganjurkan bahwa efektivitas gaya perilaku pemimpin

tertentu tergantung pada situasi. Apabila situasi berubah diperlukan gaya kepemimpinan yang berbeda. Gaya kepemimpinan perlu disesuaikan dengan perubahan situasi. Teori ini secara tidak langsung menantang gagasan bahwa ada dua gaya kepemimpinan sifat.

e. Fiedler Model: *Contingency Leadership Model*

Fiedler berkeyakinan bahwa pemimpin mempunyai satu gaya kepemimpinan dominan atau alamiah. Gaya kepemimpinan dinyatakan sebagai *Task-motivated* atau *Relationship-motivated*. *Task-motivated* memfokuskan pada penyelesaian tujuan, sedangkan pemimpin yang *Relationship-motivated* lebih tertarik pada mengembangkan hubungan positif dengan pengikutnya.

f. Hersey and Blanchard's *Situational Theory*.

Situational Leadership model Hersey dan Blanchard menekankan pada hubungan antara pengikut atau follower dan tingkat kedewasaannya atau *level of maturity*. Pemimpin harus dengan tepat mempertimbangkan atau secara intuitif mengetahui tingkat kedewasaan pengikut dan kemudian menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat tersebut. Gaya kepemimpinan yang digunakan bergantung pada tingkat kesiapan atau *readiness* pengikut.

g. Teori Sedang Tumbuh

Wibowo (2014:282) menyatakan bahwa Masalah kepemimpinan berkembang sejalan dengan perkembangan suatu organisasi. Hal tersebut menarik minat dan pemikiran beberapa penulis tentang model kepemimpinan yang sesuai dengan zamannya.

1) Charismatic Leadership

Charismatic Leadership adalah kemampuan mempengaruhi pengikutnya didasarkan pada bakat supernatural dan kekuasaan atraktif. Pengikut menikmati bersama *charismatic leader* karena mereka merasa terinspirasi, benar dan penting. Pemimpin kharismatik mempunyai kualitas bakat yang luar biasa, *charisma*, yang memungkinkan mereka memotivasi pengikut untuk mencapai kinerja luas biasa. Atas dasar perhatiannya pada masa depan pemimpin kharismatik dapat diklasifikasi dalam dua tipe: (a) *visionary charismatic leader* memfokuskan pada jangka panjang, dan (b) *crisis -based charismatic leader* memfokus pada jangka pendek.

Istilah karisma lebih dikenal dengan sebutan karismatik. Menurut Ivancevich dan Matteson dalam Semuil Tjiharjadi

(2012:29) karakteristik seorang pemimpin karismatik adalah sebagai berikut:

- a) Percaya diri.
 - b) Memiliki perilaku yang memukau.
 - c) Mengembangkan pemikiran visioner.
 - d) Mengkomunikasikan visi.
 - e) Memiliki pendirian yang teguh, memiliki komitmen yang tinggi terhadap visi.
 - f) Memiliki kepercayaan diri yang sangat tinggi.
- 2) Transactional Leadership

Menurut Badeni (2013: 135) kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang dalam prosesnya terjadi pertukaran kepentingan/kebutuhan antara pemimpin dan pengikut, dalam bentuk ekonomis, politis dan psikologis. Misalnya, dalam perusahaan, para pekerja bekerja sesuai dengan keinginan pimpinan karena diberikan gaji, seorang loyal pada pemimpin partai politik karena kepentingan partai atau kelompoknya diperjuangkan pimpinan partai politik tersebut, atau seseorang menjadi loyal kepada kelompok tertentu karena kelompok tersebut memberi keamanan dan perhatian terhadap orang tersebut.

Dalam *transactional leadership* pemimpin mengidentifikasi apa yang diinginkan atau lebih disukai pengikut dan membantu mereka mencapai tingkat kinerja yang menghasilkan *reward* yang memuaskan mereka. Untuk mencapainya pemimpin mempertimbangkan konsep diri orang dan kebutuhan penghargaan. *Transactional leader* menurut Bass dalam Wibowo (2014: 284) mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- a) *Contingent reward*. Kontrak atas pertukaran *reward* atas usaha, menjanjikan *reward* atas kinerja baik, mengenal penyelesaian.
 - b) *Management by exception (active)*. Mengamati dan mencari diviasi dari aturan dan standar, melakukan tindakan korektif.
 - c) *Management by exception (passive)*. Campur tangan hanya dilakukan apabila standar tidak dicapai.
 - d) *Laissez-faire*. Melepaskan tanggung jawab, menghindari membuat keputusan.
- 3) Transformational Leadership

Transformational Leadership adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau

organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut. *Transformational Leadership* adalah tentang pemimpin, mengubah strategi dan budaya organisasi sehingga menjadi lebih sesuai dengan lingkungan sekitarnya. *Transformational Leadership* adalah agen perubahan yang memberi energi dan mengarahkan pekerja serangkaian nilai-nilai dan perilaku baru organisasi.

d. Prinsip dan Keahlian Kepemimpinan

a. Prinsip-prinsip Kepemimpinan

Dalam membicarakan prinsip-prinsip kepemimpinan mengikuti pendapat *Kaizen*. Prinsip kepemimpinan *kaizen* menurut Barnes dalam Ismail Nawawi Uha (2013: 158) dikemukakan dengan mempertimbangkan bahwa *kaizen* mengandung sepuluh prinsip yaitu:

- 1) Berfokus pada pelanggan
- 2) Mengadakan peningkatan secara terus menerus
- 3) Mengakui masalah secara terbuka
- 4) Mempromosikan keterbukaan
- 5) Menciptakan tim kerja
- 6) Memanajementi proyek melalui tim fungsional silang.
- 7) Memberikan proses hubungan yang benar
- 8) Mengembangkan disiplin pribadi
- 9) Memberikan informasi pada karyawan.
- 10) Memberikan wewenang setiap karyawan.

Menurut Badeni (2013: 135) prinsip kepemimpinan merupakan pokok-pokok pikiran yang dianggap benar yang harus ada dilakukan dalam proses kepemimpinan. Ada sejumlah prinsip-prinsip kepemimpinan yang sangat mendasar yang perlu dipegang dan dilakukan oleh seorang pemimpin. Diantaranya adalah:

- 1) Kepemimpinan bukan sekedar kedudukan khusus yang diduduki seseorang dalam suatu organisasi. Kepemimpinan adalah kemampuan, pengaruh, seni, dan proses pengaruh-mempengaruhi antara pemimpin dan pengikutnya.
- 2) Perilaku dan tindakan pemimpin harus bisa dicontoh oleh bawahan.
- 3) Kepemimpinan adalah ilmu dan proses. Sebagai ilmu, kepemimpinan berarti dapat dipelajari sebab ia memiliki

beberapa prinsip yang kalau diaplikasikan dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan, sedangkan kepemimpinan sebagai proses artinya efektifitas kepemimpinan sangat tergantung pada situasi.

- 4) Pemimpin bukan seorang yang berada dipuncak hierarki suatu organisasi yang terpisah dengan pengikutnya, pemimpin harus berada ditengah-tengah bawahan sebab dia harus memberikan support pada bawahan dan menjadi motivator.
 - 5) Untuk mendapatkan kepengikutan, seorang pemimpin harus melalui proses memengaruhi yang dilakukan melalui berbagai cara dengan melihat pada situasi bawahan.
 - 6) Pemimpin perlu memberdayakan bawahan agar dapat mengidentifikasi tugas-tugas yang dilakukan dan tidak melakukan kesalahan.
- b. Keahlian Kepemimpinan

Margarison dan Mc.Clallan dalam Uha (2013: 160) menawarkan Sembilan kunci aktivitas yang merupakan tugas penting untuk diberikan pada para anggota tim dan dimanajementi oleh tim tersebut agar mereka dapat berjalan secara efektif. Kesembilan kunci aktivitas tersebut adalah:

- 1) Menasehati, menciptakan ide-ide baru dan berfikir memakai cara-cara baru untuk meningkatkan proses dan produk yang telah ada.
- 2) Menginovasi, menciptakan ide-ide baru dan berfikir mengenai cara-cara baru untuk meningkatkan proses dan produk yang telah ada.
- 3) Mempromosikan, menjual ide baru untuk pengambilan keputusan.
- 4) Mengembangkan, mengekspos konsep awal untuk mengadakan analisis yang ketat tentang realitas konkret pasar saat ini.
- 5) Mengorganisasikan, memanfaatkan sumber-sumber yang teridentifikasi menjadi struktur yang terencana.
- 6) Memproduksi, memenuhi tujuan (sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat).
- 7) Mengimpeksi, memastikan bahwa indicator kinerja diperhatikan.
- 8) Memelihara, memastikan bahwa infrastruktur tim dan tugas tetap mendukung efisiensi maksimum.
- 9) Menggabungkan, merupakan inti dari keberhasilan semua tim, karena fungsi utama seorang pemimpin adalah

mengoordinasikan dan memastikan kerja sama maksimum dari semua anggota tim.

Dengan mengerti kesembilan kunci ini, maka seorang pemimpin tim yang sepenuhnya memahami tentang kompetensi, kekuatan dan kelemahan para anggotanya bisa memberikan berbagai peran dan tanggung jawab pada manusia yang mampu menanganinya dengan cara baik.

Adapun keahlian seorang pemimpin yang berorientasi pendefinisian pada manusia. Kompetensi tersebut ditetapkan sebagai keharusan oleh mereka yang menduduki posisi puncak. Penyusunan strategi yang antisipatif, maka pemimpin harus mempunyai kompetensi sebagai berikut:

- 1) Menciptakan visi dan misi organisasi.
- 2) Mendefinisikan strategi secara kuantitatif dan kualitatif dengan berdasarkan pemahaman yang jelas tentang tujuan.
- 3) Menetapkan standar professional prestasi kerja.
- 4) Mendelegasikan otoritas, kebebasan dan sumber daya pada pemimpin ditingkat yang lebih rendah agar dia bertanggung jawab terhadap tugasnya.

e. Gaya kepemimpinan

Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang dipergunakan pemimpin di dalam mempengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Menurut Kartono (2005: 62) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara bekerja dan bertingkah laku pemimpin dalam membimbing para bawahannya untuk berbuat sesuatu.

Sopiah (2008: 112) menyatakan bahwa para peneliti telah mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yaitu gaya yang berorientasi pada tugas dan gaya yang berorientasi pada karyawan. Manajer yang berorientasi pada tugas mengarahkan dan mengawasi bawahannya secara ketat untuk menjamin bahwa tugas yang dilaksanakan secara memuaskan. Seorang manajer yang mempunyai gaya kepemimpinan seperti ini lebih mementingkan terlaksananya tugas daripada perkembangan dan pertumbuhan karyawan.

Manajer yang berorientasi pada karyawan berusaha untuk memotivasi daripada menyupervisi bawahannya. Mereka mendorong anggota kelompok untuk melaksanakan tugas dengan membiarkan anggota kelompok ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang berpengaruh kepada mereka dan

membina hubungan yang akrab, penuh kepercayaan, dan penuh penghargaan pada anggota kelompoknya.

a. Gaya kepemimpinan Kontinum

Gaya ini sebenarnya termasuk klasik. Thoha (2011: 304) menyatakan bahwa Orang yang pertama kali memperkenalkan ialah Tannenbaum dan Schmidt. Ada tujuh model gaya pembuatan keputusan yang dilakukan pemimpin. Ketujuh model ini masih dalam kerangka dua gaya otokratis dan demokratis, ketujuh model pengambilan keputusan pemimpin itu antara lain:

- 1) Pemimpin membuat sebuah keputusan dan kemudian mengumumkan kepada bawahannya.
- 2) Pemimpin menjual keputusan. Dalam hal ini pemimpin masih banyak menggunakan otoritas yang ada padanya, sehingga sama persis dengan yang pertama.
- 3) Pemimpin memberikan pemikiran-pemikiran dan ide-ide, dan mengundang pertanyaan-pertanyaan.
- 4) Pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara yang kemungkinan dapat diubah.
- 5) Pemimpin memberikan persoalan, meminta saran-saran dan membuat keputusan.
- 6) Pemimpin merumuskan batasan-batasannya, dan meminta kelompok bawahan untuk membuat keputusan.
- 7) Pemimpin mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh pimpinan.

b. Gaya Managerial Grid

Salah usaha yang terkenal dalam rangka mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang ditetapkan dalam manajemen ialah *Managerial Grid*. Usaha ini dilakukan oleh Blake dan Mouton. Menurut Blake dan Mouton dalam Thoha (2011:307), ada empat gaya kepemimpinan yang dikelompokkan sebagai gaya ekstrem, sedangkan lainnya hanya satu gaya yang dikatakan di tengah-tengah gaya ekstrem tersebut. Gaya kepemimpinan dalam *Managerial Grid* itu antara lain sebagai berikut:

- 1) Pada *Grid* 1.1 manajer sedikit sekali usahanya untuk memikirkan orang-orang yang bekerja dengannya, dan produksi yang seharusnya dihasilkan oleh organisasinya. Dalam menjalankan tugas manajer dalam *Grid* ini menganggap dirinya sebagai perantara yang hanya mengkomunikasikan informasi dari atasan kepada bawahan.

- 2) Pada *Grid 9.9* manajer mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk memikirkan baik produksi maupun orang-orang yang bekerja dengannya. Dia mampu untuk memadukan kebutuhan-kebutuhan produksi dengan kebutuhan orang-orang secara individu.
- 3) Pada *Grid 1.9* ini gaya kepemimpinandari manajer ialah mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk selalu memikirkan orang-orang yang bekerja dalam organisasinya.
- 4) Pada *Grid 9.1*, ini kadangkala manajer disebut sebagai manajer yang menjalankan tugas secara otokratis. Manajer semacam ini hanya mau memikirkan tentang usaha peningkatan efisiensi pelaksanaan kerja, tidak mempunyai atau hanya sedikit rasa tanggung jawabnya pada orang-orang yang bekerja dalam organisasinya.

f. Tiga Dimensi dari Reddin

Reddin seorang Profesor dan konsultan dari Kanada menambahkan tiga dimensi tersebut dengan efektivitas dalam modelnya. Selain efektivitas Reddin juga melihat gaya kepemimpinan itu selalu dipulangkan pada dua hal mendasar yakni hubungan pemimpin dengan tugas dan hubungan kerja. Sehingga dengan demikian model yang dibangun Reddin adalah gaya kepemimpinan yang cocok dan mempunyai pengaruh terhadap lingkungannya. Gaya ini pada hakekatnya sama dengan gaya yang pertama kali dikenalkan oleh hasil penemuan Universitas Ohio.

g. Empat Sistem Manajemen dari Likert

Menurut Likert pemimpin itu dapat berhasil jika bergaya *participative management*. Gaya ini menetapkan bahwa keberhasilan kepemimpinan adalah jika berorientasi pada bawahan, dan mendasarkan pada komunikasi. Likert merancang 4 sistem kepemimpinan dalam manajemen sebagai berikut:

- a. Sistem 1, dalam sistem ini pemimpin bergaya sebagai *exploitive-authoritative*. Manajer dalam hal ini sangat otokratis, mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahannya.
- b. Sistem 2, dalam sistem ini pemimpin dinamakan Otokratis yang baik hati (*benevolent authoritative*). Pemimpin atau manajer yang termasuk dalam sistem ini mempunyai kepercayaan yang berselubung, percaya pada bawahan, mau memotivasi.
- c. Sistem 3, dalam sistem ini gaya kepemimpinan lebih dikenal dengan sebutan *manajer konsultatif*. Manajer dalam hal ini mempunyai sedikit kepercayaan pada bawahan biasanya

dalam hal ini kalau ia membutuhkan informasi, ide atau pendapat bawahan, dan masih ingin melakukan pengendalian atas keputusan-keputusan yang dibuatnya.

Menurut Mondy dan Premeaux dalam Mesiono (2014: 91) terdapat tiga dasar gaya kepemimpinan yang lebih dikenal secara luas yaitu:

a. Gaya Otokratik.

Pemimpin menyuruh kerjaan apa yang ditentukan oleh pemimpin, dan harus dipatuhi tanpa bertanya. Kelompok pekerja ini tergolong teori X dari Mc. Gregor. Gaya ini cukup berhasil jika tugas itu sederhana dan dikerjakan berulang-ulang ditambah lagi waktu pemimpin untuk berhubungan dengan pekerja sangat terbatas dan sangat singkat.

b. Gaya Partisipatif

Para pekerja dilibatkan dalam mengambil keputusan, sedangkan keputusan akhir terletak pada pemimpin. Para pekerja akan merasa ikut bertanggung jawab untuk mewujudkan rencana yang mereka ikut membuatnya.

c. Gaya Demokratik

Pemimpin mencoba melakukan apa yang diinginkan oleh sebagian besar bawahan para pemimpin. Dengan gaya partisipatif dan gaya demokratif cenderung melakukan pekerja/bawahan termasuk kelompok Teori Y dari Mc, George. Banyak pihak lebih menyukai gaya demokratik dengan pendekatan kelompok untuk meningkatkan manajemen.

Menurut Nasrudin (2010: 61) Kepemimpinan dapat diklasifikasikan menjadi empat tipe, yaitu *otoriter*, *laissez-faire*, demokrasi, dan pseudo demokrasi.

a. Tipe otoriter

Tipe otoriter adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipengang oleh pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan. Tipe ini disebut juga tipe kepemimpinan *authoritarian*. Dalam kepemimpinan ini, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya.

Rivai (2012: 36) menyatakan bahwa kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan ditangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pemimpin. Pimpinan

memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah.

b. Tipe *laissez-faire*

Mesiono (2014: 94) menyatakan bahwa para pemimpin dengan gaya ini memberikan tanggung jawab sepenuhnya kepada kelompok dan arahan kepada bawahan untuk membuat keputusan secara individual, perlakuan kepada bawahan seolah-olah pemimpin tidak campur tangan. Pemimpin jenis ini hanya terlibat dalam kuantitas kecil yang bawahannya secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi. Dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan kepemimpinannya. Dia membiarkan bawahannya berbuat sekehendaknya. Pemimpin sama sekali tidak memberikan control dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya.

c. Tipe demokrasi

Gaya kepemimpinan demokrasi adalah gaya kepemimpinan yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sabagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis, pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya. Kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya juga.

Dalam buku Khaerul Umam (2012: 137) ada beberapa tipe kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut:

- 1) Dalam proses menggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang termulia di dunia.
- 2) Selalu berusaha menyelaraskan kepentingan dan tujuan pribadi dengan kepentingan organisasi.
- 3) Senang menerima saran, pendapat, bahkan kritik dari bawahannya.
- 4) Menoleransi bawahan yang melakukan kesalahan.
- 5) Lebih menitikberatkan kerja sama dalam mencapai tujuan.

- 6) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.
- d. Tipe pseudo demokrasi
- Tipe ini disebut juga semi demokrasi atau manipulasi diplomatik. Pemimpin pseudo-demokratis hanya tampaknya bersikap demokratis, padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Misalnya, jika ia mempunyai ide-ide, pikiran, atau konsep yang ingin diterapkan di lembaga. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah pada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk halus, samar-samar, dan mungkin dilaksanakan tanpa disadari bahwa tindakan itu bukan tindakan pemimpin yang demokratis.

h. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan sesuatu hal atau kerja suatu bagian. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan diluar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi seperti:

- a. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
- b. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi.

Rivai (2012: 34) menyatakan bahwa secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

a. Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya

berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikan, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencapuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin bukan pelaksana.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/ menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan. Untuk mensistematika kinerja dalam organisasi, menurut Kartono dalam Mesiono (2014: 78) seorang pemimpin mempunyai fungsi-fungsi kepemimpinan diantaranya:

- 1) Memprakarsai struktur organisasi.
- 2) Menjaga adanya koordinasi dan integrasi organisasi, supaya semuanya beroperasi secara efektif.
- 3) Merumuskan tujuan institusional atau organisasional dan menentukan sarana serta cara-cara yang efisien untuk mencapai tujuan tersebut.

- 4) Menengahi pertentangan dan konflik-konflik yang muncul dan mengadakan evaluasi serta evaluasi ulang.
- 5) Mengadakan revisi, perubahan, inovasi pengembangan, dan penyempurnaan dalam organisasi.

Handoko (2003: 299) menyatakan Aspek pertama pendekatan perilaku kepemimpinan menekankan pada fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Agar kelompok berjalan dengan efektif, seorang pemimpin harus melaksanakan dua fungsi utama: 1) Fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task-related*) atau pemecahan masalah, fungsi ini menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat dan 2) Fungsi pemeliharaan kelompok (*group-maintenance*) atau sosial, fungsi ini mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar, persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat, dan sebagainya.

Rivai (2012: 33) menyatakan bahwa tujuan pokok kegiatan pengendalian dalam kepemimpinan adalah untuk memperoleh tanggapan berupa kesediaan mewujudkan program kerja dari para anggota organisasi. Respons itu berarti juga sikap dan tingkah laku yang menunjukkan ketaatan/ kepatuhan dalam melaksanakan tugas pokok yang menjadi beban kerja masing-masing. Respons tersebut berupa kesetiaan/kepatuhan pada pemimpin, yang diwujudkan dengan adanya kesediaan mengerjakan segala sesuatu sesuai kehendaknya.

Pemimpin menjalin hubungan kerja yang efektif melalui kerja sama dengan orang-orang yang dipimpinya. Dengan demikian, semua program kerja akan terlaksana berkat bantuan orang-orang yang dipimpinya, karena setiap pemimpin tidak mungkin bekerja sendiri, dan tidak mungkin bertindak dengan kekuasaannya untuk memerintah orang lain bekerja semata-mata untuk dirinya.

Kepemimpinan yang efektif seperti di atas dapat terlaksana secara dinamis, karena kemampuan pucuk pimpinan dalam mengambil dan menetapkan keputusan-keputusan, yang selalu dirasakan sebagai keputusan bersama, keputusan seperti itu merupakan bagian dari kegiatan pengendalian dalam kepemimpinan yang memerlukan proses. proses itu secara intensif dapat ditempuh melalui pertemuan atau rapat. Rapat-rapat sebagai pengendalian dalam kepemimpinan, dapat diselenggarakan untuk beberapa tujuan, antara lain:

- a. Untuk mengumpulkan informasi, pemikiran, pendapat dalam melaksanakan program kerja organisasi.

- b. Untuk mengevaluasi program kerja organisasi.
- c. Untuk memecahkan masalah-masalah bersama.
- d. Untuk menyampaikan informasi, instruksi, dan memberikan bimbingan serta arahan.
- e. Untuk berdiskusi, bertanya jawab, menghimpun umpan balik (*feedback*) dan memberikan penjelasan-penjelasan, guna mengurangi dan menghindari jurang komunikasi (*communication gap*) antara pimpinan dan anggota organisasi.

Dari uraian-uraian diatas jelas bahwa pengendalian dalam kepemimpinan, disatu pihak bermaksud memelihara norma-norma atau kepribadian atau kode etik organisasi yang mampu mengatur dan menggerakkan anggota pada tujuan yang hendak dicapai, sedang dipihak lain bermaksud juga agar norma-norma atau kepribadian kelompok selalu seirama dengan perkembangan masyarakat, sehingga organisasi berkembang secara dinamis, namun tetap terarah secara tepat pada tujuan bersama.

C. KESIMPULAN

Kemampuan adalah kapabilitas intelektual, emosional dan fisik untuk melakukan berbagai kegiatan sehingga menunjukkan apa yang dilakukan untuk mencapai sebuah tujuan secara efektif dan efisien. Seorang pemimpin harus mempunyai beberapa kemampuan diantaranya, kemampuan intelektual, kemampuan kognitif, kemampuan emosional, dan kemampuan fisik. Kemampuan atau *ability* berdampak pada *job performance* atau kinerja dan *commitment* atau komitmen, namun bergantung pada jenis kemampuan yang mana, *cognitive ability* karena merupakan bentuk kemampuan yang paling relevan untuk semua pekerjaan.

Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok organisasi untuk melakukan suatu kegiatan serta proses interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai suatu tujuan secara efektif dan efisien. Pada hakikatnya kepemimpinan mempunyai pengertian agak luas dibandingkan dengan manajemen. Manajemen merupakan jenis pemikiran yang khusus dari kepemimpinan didalam usahanya mencapai tujuan organisasi. Pada intinya, teori kepemimpinan merupakan teori yang berusaha untuk menerangkan cara pemimpin dan kelompok yang dipimpinnya berperilaku dalam berbagai struktur kepemimpinan, budaya, dan lingkungannya.

Prinsip kepemimpinan merupakan pokok-pokok pikiran yang dianggap benar yang harus ada dilakukan dalam proses kepemimpinan. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial,

karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi. Tujuan pokok kegiatan pengendalian dalam kepemimpinan adalah untuk memperoleh tanggapan berupa kesediaan mewujudkan program kerja dari para anggota organisasi.

TEST

1. Menurut Robbins Kemampuan menyeluruh individu pada dasarnya dibentuk oleh dua faktor penting yaitu:
 - a. *Intellectual* dan *physical abilities*
 - b. *Intellectual abilities* dan *physical abilities*
 - c. *Intellectual abilities* dan *cognitive abilities*
 - d. *Intellectual abilities* dan *emotional abilities*
2. Tes apakah yang dirancang untuk memastikan kemampuan intelektual umum seseorang?
 - a. *Test Physical Intelligence (PQ)*
 - b. *Test Emotional Intelligence (EQ)*
 - c. *Test Intelligence Quotient (IQ)*
 - d. *Test Spiritual Intelligence (SQ)*
3. Penilaian dan pengakuan emosi orang lain dan mencerminkan kemampuan orang untuk mengenal dan memahami emosi yang dirasakan orang lain. Defenisi diatas termasuk dalam kelompok terminologi *Emotional Intelligence...?*
 - a. *Self-Awareness*
 - b. *Other Awareness*
 - c. *Emotion Regulation*
 - d. *Use of Emotions*
4. Apa yang dimaksud dengan Balance....
 - a. Kemampuan bergerak cepat dan akurat.
 - b. Kapasitas untuk melakukan aktivitas fisik dalam waktu cukup lama.
 - c. Kemampuan mengkoordinasi tindakan secara bersamaan dari bagian tubuh yang berbeda.
 - d. Kemampuan menjaga keseimbangan meskipun kekuatan untuk melakukan berimbang.
5. Kepemimpinan adalah sikap pribadi, yang memimpin pelaksanaan aktivitas dan mengoordinasikan serta memotivasi orang-orang ataupun kelompok untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Defenisi kepemimpinan diatas dikemukakan oleh:
 - a. Shared Goal, Hemhiel dan Coons.
 - b. McShane dan Von Glinow.
 - c. Colquitt, LePine dan Wesson.

- d. Robbins dan Judge.
- 6. Sifat paling penting yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah:
 - a. Percaya diri, ditunjukkan oleh optimisme, keyakinan dan efikasi diri sebagai pemimpin.
 - b. Percaya diri, dan Keinginan untuk memimpin.
 - c. Mempunyai kemampuan kognitif
 - d. Mengetahui pengetahuan tentang bisnis yang luas.
- 7. Stogdill dan Mann menyatakan adanya karakteristik yang membedakan pemimpin dengan pengikutnya. Karakteristi berikut adalah:
 - a. Kecerdasan, kejujuran, berpadangan kedepan, dominasi kekuasaan, dan percaya diri.
 - b. kejujuran, berpadangan kedepan, dominasi kekuasaan, percaya diri, dan pengetahuan yang relevan dengan tugas.
 - c. Kecerdasan, dominasi kekuasaan, percaya diri, tingkat energy dan aktivitas, dan pengetahuan yang relevan dengan tugas.
 - d. Kecerdasan, kejujuran, berpadangan kedepan, dominasi kekuasaan, percaya diri, dan pengetahuan yang relevan dengan tugas.
- 8. Gaya kepemimpinan yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan disebut....
 - a. Otoriter
 - b. Demokrasi
 - c. Laissez-faire
 - d. Pseudo demokrasi
- 9. Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Pengertian diatas merupakan fungsi kepemimpinan?
 - a. Fungsi Instruksi
 - b. Fungsi Konsultasi
 - c. Fungsi Partisipatif
 - d. Fungsi Delegasi
- 10. Tujuan pokok kegiatan pengendalian dalam kepemimpinan adalah....
 - a. Mencapai kinerja yang efektif.
 - b. Memenuhi kebutuhan anggota organisasi.

- c. Memperoleh tanggapan berupa kesediaan mewujudkan program kerja dari para anggota organisasi.
- d. Memperoleh motivasi dan keinginan melakukan pekerjaan berkualitas tinggi.

KUNCI JAWABAN

- 1. **A.** *Intellectual dan physical abilities.*
- 2. **C.** *Test Intelligence Quotient (IQ).*
- 3. **B.** *Other Awareness.*
- 4. **D.** Kemampuan menjaga keseimbangan meskipun kekuatan untuk melakukan berimbang.
- 5. **A.** Shared Goal, Hemhiel dan Coons.
- 6. **A.** Percaya diri, ditunjukkan oleh optimis, keyakinan dan efikasi diri sebagai pemimpin.
- 7. **C.** Kecerdasan, dominasi kekuasaan, percaya diri, tingkat energi dan aktivitas, dan pengetahuan yang relevan dengan tugas.
- 8. **B.** Demokrasi.
- 9. **A.** Fungsi Instruksi.
- 10. **C.** Memperoleh tanggapan berupa kesediaan mewujudkan program kerja dari para anggota organisasi.

BAB VII

KEKUASAAN DAN POLITIK

A. PENDAHULUAN

Kekuasaan organisasi adalah suatu kapasitas yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain, sehingga orang lain dapat melakukan apa yang harus atau tidak harus dilakukannya. Mempengaruhi merupakan inti dari kepemimpinan. Jadi, agar seseorang dapat menjadi pemimpin yang efektif, maka ia harus mampu mempengaruhi orang lain agar mau menjalankan perintah, mendukung segala kegiatan dan mengimplementasikan kebijakan.

Dalam organisasi yang besar, efektivitas manajer tergantung pada kekuatan pengaruhnya terhadap atasan dan rekan sejawat dan juga pengaruhnya terhadap bawahan. Pengaruh pada satu arah meningkatkan pengaruh pada arah yang lainnya. Sebagaimana dikutip dari Bradford dan Cohen (1984: 280), "Bila anda mempunyai pengaruh terhadap atasan maka pengaruh anda terhadap bawahan dan rekan sejawat akan meningkat, mempunyai pengaruh terhadap kolega akan memberi apa yang diinginkan oleh atasan anda dan yang dibutuhkan oleh bawahan anda, dan meningkatkan prestasi bawahan akan meningkatkan kekuasaan anda kesamping dan keatas karena anda dapat memenuhi kewajiban dan janji-janji anda".

Disebuah organisasi tidak dituntut seorang manajer untuk berpolitik secara aktif, tetapi keterampilan-keterampilan berpolitik itu, juga harus dimiliki seorang manajer. Dengan hal tersebut, seorang manajer dapat membenteng luaskan jaringan-jaringan, karena di suatu keadaan hal tersebut sangatlah dibutuhkan. Mereka terkadang harus membentuk koalisi-koalisi dan hubungan-hubungan. Mereka memanfaatkan hal tersebut untuk mencari dukungan bagi setiap keputusan atau mendapatkan kerjasama antara mereka.

Di antara kekuasaan dan politik itu, sangatlah berpotensi besar bagi kemajuan suatu organisasi, ketika seorang manajer mampu berkuasa dan menjalankan kekuasaannya dengan baik serta menjadikan politik sebagai senjata yang bersifat bersih dan positif, maka organisasi tersebut akan mampu berkembang.

Politik dan kekuasaan adalah sesuatu yang ada dan dialami dalam kehidupan setiap organisasi, tetapi lumayan sulit

untuk mengukurnya akan tetapi penting untuk dipelajari dalam perilaku keorganisasian, karena keberadaannya dapat mempengaruhi perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi. Politik dan kekuasaan tidak hanya terjadi pada sistem pemerintahan, namun politik juga terjadi pada organisasi formal, badan usaha, organisasi keagamaan, kelompok, bahkan pada unit keluarga. Politik adalah suatu jaringan interaksi antarmanusia dengan kekuasaan diperoleh, ditransfer, dan digunakan. Politik dijalankan untuk menyeimbangkan kepentingan individu karyawan dan kepentingan manajer, serta kepentingan organisasi.

B. PEMBAHASAN

1. Kekuasaan

a. Pengertian Kekuasaan

Menurut Robbins dan Judge dalam Wibowo (2014: 202) memberikan pengertian bahwa kekuasaan menunjukkan pada kapasitas bahwa A harus memengaruhi perilaku B, sehingga B bertindak menurut harapan A. Seseorang dapat mempunyai kekuasaan, tetapi apabila tidak menggunakannya, maka menjadi kapasitas atau potensi. Aspek paling penting dari kekuasaan adalah fungsi *dependency*, ketergantungan. Semakin besar B tergantung pada A, maka semakin besar kekuasaan A dalam hubungan tertentu.

Menurut Yuki dalam Umam (2012: 307), kekuasaan adalah potensi agen untuk memengaruhi sikap dan perilaku orang lain (target person). Menurut Weber dalam Umam (2012: 308), "mengatakan kekuasaan adalah kesempatan seorang atau sekelompok orang untuk menyadarkan masyarakat atau kemauan-kemauan sendiri, sekaligus menerapkannya terhadap tindakan-tindakan perlawanan dari orang-orang atau golongan-golongan tertentu." (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 2012: 291) Kekuasaan atau *power* adalah kemampuan membuat orang lain melakukan apa yang diinginkan seseorang untuk mereka lakukan. Apabila dipergunakan untuk kebaikan organisasi, kekuasaan merupakan kekuatan positif untuk mencapai efektivitas organisasi tingkat tinggi.

Pengertian yang senada dikemukakan oleh Mcshance dan Von Glinow (2010: 300) yang menyatakan bahwa kekuasaan sebagai kapasitas seseorang, tim, atau organisasi untuk memengaruhi orang lain. Kekuasaan juga diberi pengertian sebagai kemampuan membujuk seseorang lain untuk melakukan sesuatu yang ingin kita lakukan atau kemampuan membuat segala sesuatu terjadi atau membuat segala sesuatu dilakukan dengan cara yang kita inginkan (Schermerhorn, Hunt, Osborn, dan Uhl-

Bien, 2011: 278). Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kekuasaan adalah suatu kapasitas dan kemampuan untuk menghasilkan dampak dan akibat pada orang lain. Kekuasaan mengandung suatu kompetensi atau kemampuan yang belum tentu efektif dilakukan. Bisa saja seseorang memiliki kekuasaan namun tidak digunakan olehnya. Jadi, dia tidak akan terjadi jika tidak digunakan pemiliknya.

b. Kekuasaan dalam Organisasi

Kekuasaan organisasi menurut Robbins dalam Sagala (2007: 48) adalah suatu kapasitas yang dimiliki A untuk mempengaruhi perilaku B, sehingga B melakukan apa yang mau atau tidak mau harus dilakukannya. Power bisa ada tanpa digunakan, oleh karena itu orang dapat mempunyai power tetapi tidak memaksakan penggunaannya. Harsey dan Blanchard mengutip sejumlah pendapat para ahli mengenai *power*, menurut pendapat Russell *power* adalah sebagai hasil dari akibat yang diinginkan, menurut Beirstedt mendefinisikan *power* sebagai kemampuan menggunakan kekuatan, sedangkan menurut Wrong membatasi arti kuasa sebagai keberhasilan mengendalikan orang lain.

Defenisi tersebut menyiratkan: 1) Suatu potensial yang tidak perlu diaktualkan menjadi efektif; 2) Suatu hubungan ketergantungan. Manajer memperoleh *power* dari sisi organisasi dan individual karena posisinya di organisasi. Konsep kekuasaan sebagai kenyataan dalam organisasi, dengan kekuasaan peran manajer mengendalikan, evaluasi prestasi, dan promosi diartikan sebagai pengaruh sumberdaya yang memungkinkan menimbulkan kepatuhan sebagai "*potensi mempengaruhi*" orang lain. Penggunaan kekuasaan (*power*) menghasilkan perubahan probabilitas bahwa seseorang atau sekelompok orang akan melakukan perubahan sesuai yang diinginkan. Karena itu, kekuasaan (*power*) adalah kemampuan menggunakan kekuatan dimana suatu kapasitas yang dimiliki A untuk mempengaruhi perilaku B, sehingga B melakukan apa yang mau atau tidak mau harus dilakukannya dimana kekuatan maksimum yang dapat dilakukan A terhadap B, dikurangi dengan kekuatan maksimum yang dapat dimobilisasi B, dengan arah yang berlawanan sebagai akibat yang diinginkan tanpa pada keberhasilan mengendalikan orang lain.

c. Sumber dan Dasar Kekuasaan (Power)

Menurut French dan Raven Robbins dalam Syaiful Sagala (2007: 49) telah mengidentifikasi bahwa ada lima sumber kekuasaan (*power*) yaitu :

- a. Kuasa Paksaan, yaitu kuasa atau power paksaan adalah power yang didasarkan atas rasa takut, seseorang bereaksi terhadap power ini karena rasa takut akan berakibat negatif yang mungkin terjadi jika ia gagal mematuhi. Kekuasaan (power) itu tertumpu pada penerapan sanksi-sanksi fisik seperti dikembangkannya rasa sakit fisik, dibangkitkannya frustrasi lewat rintangan gerak, atau pengendalian dengan kekuatan atas kebutuhan psikologis dasar atau keselamatan. Pada tingkat organisasional A mempunyai kekuasaan paksaan terhadap B, jika A dapat memecat, menskors, atau menurunkan pangkat B jika mengabaikan kerjanya. Jika A dapat menugaskan kepada B kegiatan kerja yang dirasakan B sebagai tidak menyenangkan atau bahkan memalukan, tetapi A memiliki power paksaan terhadap B.
- b. Kuasa Imbalan, yaitu pematuhan yang dicapai berdasarkan kemampuan membagikan imbalan yang dipandang oleh orang lain sebagai berharga, kondisi ini akan mempunyai kekuasaan atas mereka. Imbalan itu dapat berupa apa saja yang dihargai oleh seorang lain. Dalam konteks organisasi imbalan ini dapat berupa uang, penilaian kinerja yang mendukung, kenaikan pangkat, penugasan kerja yang menarik, rekan yang ramah, informasi yang penting dan giliran kerja yang lebih disukai.
- c. Kuasa Kepakaran, yaitu pengaruh sebagai akibat kepakaran, keahlian, keterampilan istimewa, atau pengetahuan. Kepakaran yang didasarkan pada keterampilan atau pengetahuan khusus telah menjadi salah satu sumber pengaruh yang paling ampuh.
- d. Kuasa Keabsahan, yaitu *power* yang diterima oleh seseorang sebagai hasil dari posisinya dalam hierarki formal (posisi strukturalnya) dari suatu organisasi yaitu kekuasaan formal. Power itu menyatakan kekuasaan yang diterima seseorang sebagai akibat posisinya dalam hierarki formal suatu organisasi. Secara spesifik mencakup penerimaan baik wewenang suatu jabatan oleh anggota dalam suatu organisasi
- e. Kuasa rujukan, yaitu pengaruh yang didasarkan pada pemilihan sumber daya atau ciri pribadi yang diinginkan oleh seseorang individu lain, yaitu pemihakan kepada seseorang yang mempunyai sumber daya atau ciri pribadi yang diinginkan oleh seseorang.

Sangat sulit menjelaskan kekuasaan dari suatu agen tanpa menyebutkan seseorang sebagai target, sasaran pengaruh dan priode waktu. Seseorang agen akan memiliki lebih banyak kekuasaan atas bebrapa orang dibandingkan orang lainnya dan memiliki banyak pengaruh bagi bebrapa jenis masalah dibandingkan masalah lainnya. Selanjutnya, kekuasaan adalah

variabel yang dinamis yang berubah bersama dengan perubahan kondisi.

Taksonomi Kekuasaan menurut French dan Raven Dalam Yukl (2007: 175) adalah:

- a. Kekuasaan memberi penghargaan, yaitu para target patuh terhadap pemerintah untuk memperoleh penghargaan yang dikendalikan oleh agen. Kekuasaan memberi penghargaan ini adalah persepsi dari seorang target bahwa agen mempunyai kendali terhadap sumber daya yang penting dan penghargaan yang diinginkan oleh seorang target.
- b. Kekuasaan memaksa, yaitu para target patuh terhadap perintah untuk menghindari hukuman yang dikendalikan oleh agen.
- c. Kekuasaan yang memiliki legitimasi, yaitu para target patuh karena mereka percaya bahwa agen memiliki hak untuk memerintah dan seorang target berkewajiban untuk mematuhi.
- d. Kekuasaan berdasarkan keahlian, yaitu para target patuh karena mereka percaya bahwa agen memiliki pengetahuan khusus mengenai cara menyelesaikan suatu pekerjaan.
- e. Kekuasaan berdasarkan referensi, yaitu para target patuh karena mereka mengagumi atau mengenal agen dan ingin mendapat persetujuan dari agen tersebut.

Dalam Khaerul Umam (2012: 308) Kekuasaan yang dapat di jumpai pada interaksi sosial antar manusia maupun antar kelompok mempunyai beberapa unsur pokok, yaitu: a) Rasa takut, b) Rasa cinta, c) Kepercayaan, d) Pemujaan.

Selain itu, ada juga cara-cara mempertahankan kekuasaan. Ada empat cara, untuk mempertahankan kekuasaan, yaitu:

- a. Dengan jalan menghilangkan segenap peraturan lama, terutama dalam bidang politik.
- b. Mengadakan system –sistem kepercayaan (*belief-systems*) yang dapat memperkokoh kedudukan pengusaha atau golongan.
- c. Pelaksana administrasi dan birokrasi yang baik.
- d. Mengadakan konsolidasi horizontal dan vertical.

Ada beberapa macam kekuasaan yang bersumber pada suatu hal, antara lain:

- a. Kekuasaan juga dapat bersumber pada kedudukan. Kekuasaan yang bersumber pada kedudukan terbagi kedalam beberapa jenis, yaitu sebagai berikut :

- 1) Kekuasaan formal atau legal
Termasuk dalam jenis ini adalah komandan tentara , kepala dinas, presiden atau perdana menteri, dan sebagainya yang mendapat kekuasaannya karena ditunjuk dan/atau diperkuat dengan peraturan atau perundangan yang resmi.
 - 2) Kendali atas sumber dan ganjaran
Majikan yang menggaji karyawannya, pemilik sawah yang mengupah gurunya, kepala suku atau kepala kantor yang dapat memberi ganjaran kepada anggota atau bawahannya, dan sebagainya memimpin berdasarkan sumber kekuasaan jenis ini.
 - 3) Kendali atas hukuman
Ganjaran biasanya terkait dengan hukuman sehingga kendali atas ganjaran biasanya juga terkait dengan kendali atas hukuman, walaupun demikian, ada kepemimpinan yang bersumbernya hanya kendali atas hukuman saja. Kepemimpinan jenis ini adalah kepemimpinan yang berdasarkan atas rasa takut. Contohnya preman-preman yang memunguti pajak dari pemilik-pemilik tokok.
 - 4) Kendali atas informasi
Informasi adalah ganjaran positif bagi yang memerlukannya. Oleh karena itu, siapa yang menguasai informasi, ia dapat menjadi pemimpin.
 - 5) Kendali ekologi
Sumber kekuasaan ini juga dinamakan perekayasaan situasi (situasional engineering). Contohnya, kendali atau penempatan jabatan, seorang atasan, atau manajer.
- b. Kekuasaan yang bersumber kepada keperibadian
- 1) Keahlian atau keterampilan
Pada shalat jamaah dalam agama Islam, yang dijadikan pemimpin shalat (imam) adalah yang paling fasih membaca ayat AL-Quran.
 - 2) Persahabatan atau kesetiaan
Sifat dapat bergaul, setia kawan atau setia pada kelompok dapat menjadi sumber kekuasaan sehingga seorang dianggap sebagai pemimpin. Ibu-ibu ketua kelompok arisan, misalnya dipilih karena memiliki sifat pribadi yang jenis ini.

3) Karisma

Ciri kepribadian yang menyebabkan timbulnya kewibawaan pribadi dari pemimpin juga merupakan salah satu sumber kekuasaan dalam proses kepemimpinan.

c. Kekuasaan yang bersumber pada politik

1) Kendali atas proses pembuatan keputusan

Dalam organisasi, ketua menentukan apakah suatu keputusan akan dibuat dan dilaksanakan atau tidak. Kepemimpinan seorang presiden juga bersumber pada kekuasaan politik karena sebuah undang-undang yang sudah disetujui parlemen baru berlaku jika sudah mendapat tanda tangan.

2) Koalisi

Kepemimpinan atas dasar sumber kekuasaan politik di tentukan juga atas hak dan kewenangan untuk membuat kerja sama dengan kelompok lain.

3) Partisipasi

Pemimpin mengatur partisipasi anggotanya, siapa yang boleh berpartisipasi, dalam bentuk apa tiap orang itu berpartisipasi, dan sebagainya.

4) Institusional

Pemimpin agama menikahkan pasangan suami istri, menentukan terbentuknya keluarga baru. Notaries atau hakim menetapkan berdirinya suatu yayasan atau perusahaan baru.

d. Tipe-Tipe Kekuasaan

Menurut French dan Raven, Yukl, dalam Umam (2012: 309) mengidentifikasi lima bentuk kekuasaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin.

a. Kekuasaan ganjaran (*reward power*), yaitu suatu kekuasaan yang didasarkan atas pemberian harapan, pujian, penghargaan, atau pendapatan bagi terpenuhinya permintaan seorang pemimpin terhadap bawahannya.

b. Kekuasaan paksaan (*coercive power*) yaitu suatu kekuasaan yang di dasarkan atas rasa takut. Seorang pengikut merasa bahwa kegagalan memenuhi permintaan seorang pemimpin dapat menyebabkan dijatuhkannya suatu bentuk hukuman.

c. Kekuasaan legal (*legitimate power*) yaitu kekuasaan yang di peroleh secara sah karena posisi seseorang dalam kelompok atau hierarki keorganisasian.

- d. Kekuasaan keahlian (*expert power*) yaitu kekuasaan yang didasarkan atas keterampilan khusus, keahlian atau pengetahuan yang dimiliki oleh pemimpin yang para pengikutnya menganggap bahwa orang itu mempunyai keahlian yang relevan dan yakin keahliannya melebihi keahlian mereka sendiri.
- e. Kekuasaan acuan (*referent power*) yaitu suatu kekuasaan yang didasarkan atas daya tarik seseorang. Seorang pemimpin dikagumi oleh para pengikutnya karena memiliki suatu ciri khas. Bentuk kekuasaan ini secara populer dinamakan *charisma*. Pemimpin yang memiliki daya *charisma* tinggi dapat meningkatkan semangat dan menarik pengikutnya untuk melakukan sesuatu. Pemimpin demikian, tidak hanya diterima secara mutlak, namun diikuti sepenuhnya.

Di pihak lain, Boulding mengatakan ada tiga jenis kekuasaan dalam mempertahankan organisasi, yaitu:

- a. Kekuasaan destruktif adalah kekuasaan yang berpotensi untuk menghancurkan dan mengancam
- b. Kekuasaan produktif atau menghasilkan bersifat ekonomik, meliputi kekuasaan untuk menghasilkan dan menjual
- c. Kekuasaan integratif berarti mendorong kesetiaan, menyatukan orang bersama dan mampu menggerakkan orang ke arah tujuan bersama. Menurut Boulding, kekuasaan integratif merupakan bentuk kekuasaan yang paling dominan.

e. Taktik Kekuasaan

Untuk mendapatkan kekuasaan, kita memerlukan taktik tertentu. Taktik kekuasaan adalah cara dimana individu menerjemahkan basis kekuasaan ke dalam tindakan spesifik. Menurut Robbins dan Judge dalam Wibowo (2014: 207) mengidentifikasi adanya sembilan taktik sebagai berikut:

- a. *Legitimacy*. Legitimasi mendasarkan pada posisi kewenangan kita atau mengajukan permintaan sesuai dengan kebijakan atau aturan organisasional.
- b. *Rational persuasion*. Menunjukkan argumen yang logis dan kejadian faktual untuk menunjukkan bahwa permintaan adalah masuk akal.
- c. *Inspirational appeals*. Membangun komitmen emosional dengan membandingkan pada nilai target, kebutuhan, harapan, dan aspirasi.

- d. *Consultation*. Meningkatkan dukungan target dengan melibatkan mereka dalam memutuskan bagai mana kita akan menyelesaikan rencana kita.
- e. *Exchange*. Menghargai target dengan manfaat atau keuntungan dalam pertukaran untuk memenuhi permintaan.
- f. *Personal appeals*. Meminta kepatuhan didasarkan pada persahabatan atau loyalitas.
- g. *Ingratiation*. Menggunakan bujukan, pujian, atau perilaku bersahabat sebelum membuat permintaan
- h. *Pressure*. Menggunakan peringatan, permintaan berulang, dan tantangan.
- i. *Coalitions*. Memperoleh bantuan atau dukungan orang lain untuk membujuk target untuk menyetujui.

f. Taktik Memengaruhi

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2010: 437) menunjukkan sembilan macam taktik yang dapat dipergunakan untuk memengaruhi orang lain, seperti orang tua, atasan, rekan sekerja, pasangan, anak-anak, guru, teman dan pelanggan. Sedangkan Colquitt, Lepine, Wesson (2011: 457) memberikan sepuluh macam taktik. Dalam pendapat Kreitner dan Kinicki terdapat taktik *legimiting tactic* yang tidak terdapat pada pandangan Colquitt, Lepine, Wesson.

Sebaliknya terdapat dua taktik menurut pandangan Colquitt, Lepine, Wesson tidak terdapat pada pandangan Kreitner dan Kinicki yaitu *collaboration* dan *Appraising*. Macam-macam taktik tersebut apabila dihimpun seluruhnya, maka dapat dijelaskan di bawah ini:

- a. *Rational persuasion*. Berusaha memaksa seseorang dengan menggunakan alasan, logika, dan fakta.
- b. *Inspirational appeals*. Berusaha membangun antusiasme dengan daya tarik pada emosi, gagasan, atau nilai-nilai orang lain.
- c. *Consultation*. Mendapatkan orang lain berpartisipasi dalam perencanaan, membuat keputusan dan perubahan
- d. *Ingratiation*. Mendapatkan seseorang dalam suasana hati yang baik sebelum mengajukan permintaan, menjadi bersahabat, membantu dan menggunakan pujian atau paksaan.
- e. *Personal appeals*. Menunjukkan persahabatan dan loyalitas ketika mengajukan permintaan
- f. *Exchange*. Menyatakan janji dan menukar kebaikan dengan cepat

- g. *Coalition tactics*. Mendapatkan orang lain mendukung usaha untuk membujuk seseorang
- h. *Pressure*. Menuntut pemenuhan atau menggunakan intimidasi atau tantangan.
- i. *Legitimizing tactics*. Mendasarkan permintaan pada wewenang atau hak seseorang, peraturan atau kebijakan organisasi, atau menyatakan dukungan dari atasan.
- j. *Collaboration*. Berusaha membuat lebih mudah bagi target menyelesaikan permintaan. Kolaborasi dapat melibatkan pemimpin membantu menyelesaikan tugas, menyediakan sumber daya yang diperlukan, atau menghilangkan hambatan yang membuat sulit penyelesaian tugas
- k. *Appraising*. Penilaian terjadi ketika pemohon menjelaskan dengan jelas mengapa mewujudkan permintaan akan menguntungkan target secara personal
- l. *Silent authority*. Memengaruhi perilaku melalui *legitimate power* tanpa secara eksplisit menghubungkan pada dasar kekuasaan tersebut
- m. *Assertiveness*. Secara aktif menerapkan *legitimate* dan *coercive power* dengan menerapkan tekanan dan tantangan.
- n. *Information control*. Secara eksplisit memanipulasi akses seseorang pada informasi dengan tujuan mengubah dan atau perilaku mereka
- o. *Upward appeal*. Mendapatkan dukungan dari satu orang atau lebih dengan kewenangan atau keahlian lebih tinggi
- p. *Persuasion*. Menggunakan argumen logis, kejadian nyata, dan tampilan emosional memaksa orang menilai permintaan.

g. Sumber dan Bentuk kekuasaan

Dalam Thoha (2011: 332) Sumber dan bentuk kekuasaan kalau ditelusuri sejarahnya dapat dikembalikan pada pernyataan Machiavelli yang pertama kali dikemukakan pada abad ke 16. Machiavelli menyatakan bahwa hubungan yang baik itu tercipta jika didasarkan atas cinta (kekuasaan pribadi) dan ketakutan (kekuasaan jabatan). Itulah sebabnya, maka Etziomi membahas bahwa sumber dan bentuk kekuasaan itu ada dua yakni kekuasaan jabatan (*position power*) dan kekuasaan pribadi (*personal power*).

Menurut Etziomi perbedaan keduanya bersemi pada konsep kekuasaan itu sendiri sebagai sesuatu kemampuan untuk mempengaruhi perilaku. Kekuasaan dapat diperoleh dari jabatan organisasi, pengaruh pribadi, atau keduanya. Pada usaha

berikutnya Raven bekerja sama dengan Kruglanski, menambahkan kekuasaan yang keenam, yakni kekuasaan informasi (*information power*). Pada tahun 1979, Hersey dan Goldsmith mengusulkan kekuasaan yang ketujuh, yakni kekuasaan hubungan (*connection power*). Dengan demikian tujuh kekuasaan ini akan diberi penjelasan seperlunya berikut ini:

- a. Kekuasaan paksaan (*Coerive Power*). Kekuasaan ini berdasar atas rasa takut. Dengan demikian sumber kekuasaan diperoleh dari rasa takut. Pemimpin yang mempunyai kekuasaan jenis ini mempunyai kemampuan untuk mengenakan hukuman, dampiran, atau pemecatan. Dalam kehidupan manusia pada umumnya, orang mempunyai kekuasaan ini selalu dihubungkan dengan penggunaan kekerasan fisik atau bahkan diwujudkan dalam benturan senjata seperti misalnya perang. Menurut David Kipnis, semua kekuasaan yang suka menyakiti atau menghukum orang lain seringkali dipergunakan dan sulit dikendalikan. Dalam kehidupan organisasi, pimpinan atau manajer yang menggunakan kekuasaan paksaan ini dapat dilihat dari tindakannya yang suka menghukum, menunda pembayaran gaji dan kenaikan pangkat, dan bahkan memecat pegawai.
- b. Kekuasaan (*Legitimate power*). Kekuasaan ini bersumber pada jabatan yang dipegang oleh pemimpin. Secara normal, semakin tinggi posisi seorang pemimpin, maka semakin besar kekuasaan legitimasinya. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan legitimasinya mempunyai kecenderungan untuk mempengaruhi orang lain, karena pemimpin tersebut merasakan bahwa ia mempunyai hak atau wewenang yang diperoleh dari jabatan dalam organisasinya. Sehingga dengan demikian diharapkan sarannya akan banyak diikuti oleh orang lain tersebut.
- c. Kekuasaan Keahlian (*Expert Power*). Kekuasaan ini bersumber dari keahlian kecakapan, atau pengetahuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang diwujudkan lewat rasa hormat, dan pengaruhnya terhadap orang lain. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan keahliannya ini, kelihatannya mempunyai keahlian untuk memberikan fasilitas terhadap perilaku kerja orang lain
- d. Kekuasaan Penghargaan (*Reward Power*). Kekuasaan ini bersumber atas kemampuan untuk menyediakan penghargaan atau hadiah bagi orang-orang lain, seperti misalnya gaji, promosi, atau penghargaan jasa. Seorang pemimpin atau manajer yang mempunyai potensi untuk melakukan penghargaan ini, maka ia mempunyai kekuasaan atas

bawahannya. Potensi itu selain dirupakan dengan menaikkan gaji, promosi, dapat pula dirupakan dengan menambah nyamannya kondisi kerja, memperbaiki perlengkapan kerja, dan memuji atas keberhasilan para pengikut menyelesaikan pekerjaannya.

- e. Kekuasaan Referensi (*Referent Power*). Kekuasaan ini bersumber pada sifat-sifat pribadi dari seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan referensinya ini pada umumnya disenangi dan dikagumi oleh orang lain karena kepribadiannya. Kekuatan pimpinan atau manajer dalam kekuasaan referensi ini sangat tergantung pada keperibadiannya yang mampu menarik para bawahan atau pengikutnya.
- f. Kekuasaan informasi (*Information Power*). Kekuasaan ini bersumber karena adanya akses informasi yang dimiliki oleh pemimpin yang dinilai sangat berharga oleh pengikutnya. Sebagai seorang pemimpin, maka semua informasi mengenai organisasinya ada padanya, demikian pula informasi yang datang dari luar organisasi. Dengan demikian pimpinan merupakan sumber informasi. Kekuasaan yang bersumber pada usaha mempengaruhi orang lain karena mereka membutuhkan informasi yang ada pada pimpinan, maka kekuasaan ini digolongkan pada kekuasaan informasi.
- g. Kekuasaan Hubungan (*Connection Power*). Kekuasaan ini bersumber yang dijalin oleh pimpinan dengan orang-orang penting dan pengerah baik di luar atau di dalam organisasi. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan hubungannya ini cenderung meminta saran-saran dari orang-orang lain, karena mereka membantu mendapatkan hal-hal yang menyenangkan dan menghilangkan hal-hal yang tidak menyenangkan dari kekuasaan hubungan ini.

h. Kekuasaan yang Dipersepsi

Dalam Badeni (2013: 177) Sumber kekuasaan yang dimiliki seorang pemimpin terhadap bawahan tidaklah sekadar pemilikan, tetapi juga persepsi bawahan akan kemampuan pemimpin dan keyakinan akan menggunakannya. Sejalan dengan klasifikasi sumber kekuasaan dan pengalaman interaksi atasan dan bawahan, mak dapat dirumuskan:

- a. Persepsi *coervice power* adalah kemampuan pemimpin untuk memberikan sanksi dan keyakinan akan adanya hukuman apabila bawahan tidak bekerja sesuai dengan aturan permainan atau tidak bersedia melakukannya. Dalam hubungan

pemimpin dan bawahan bisa terjadi atasan tidak memberikan sanksi meskipun bawahan tidak bersedia melakukan tugas-tugas sesuai dengan aturan. Selain itu, atasan hanya kadang-kadang memberikan sanksi atau membedakan pada bawahan mana yang akan diberikan. Situasi ini dapat mengakibatkan kekuasaan pemimpin terhadap bawahan akan berkurang atau terkikis.

- b. Persepsi *connection power* berarti kemampuan keyakinan bahwa pemimpin mempunyai hubungan dengan pusat kekuasaan dan adanya kemungkinan dapat memberikan *reward* pada bawahan sebagai konsekuensi adanya hubungan dengan pemegang kekuasaan.
- c. Persepsi *reward power* berarti keyakinan bahwa pemimpin mampu memberikan ganjaran yang diinginkan bawahan dan yakin bahwa ganjaran itu akan diberikan apabila bawahan melakukan tugas-tugas sesuai dengan yang dikehendaki.
- d. Persepsi *legitimate power* berarti keyakinan bahwa pemimpin merupakan orang yang tepat untuk memutuskan sesuatu dan memecahkan masalah sesuai dengan kedudukannya dalam organisasi
- e. Persepsi *referent power* berarti adanya kemampuan dan keyakinan bahwa pemimpin akan bertindak jujur, membantu, dan memberikan dukungan pada bawahan.
- f. Persepsi *information power* berarti atasan diyakini memiliki informasi yang diperlukan atau memiliki akses pada informasi yang diperlukan bawahan.
- g. Persepsi *expert power* berarti keyakinan bahwa pemimpin memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk menyelesaikan masalah.

2. Politik

a. Pengertian Politik

Menurut Penelitian Paramita Politik berasal dari Bahasa Yunani "politeia" yang berarti kiat memimpin kota (polis). Secara prinsip, politik merupakan upaya untuk ikut berperan serta dalam mengurus dan mengendalikan urusan masyarakat. Menurut Arsitoteles, politik adalah usaha warga negara dalam mencapai kebaikan bersama atau kepentingan umum. Politik juga dapat diartikan sebagai proses pembentukan kekuasaan dalam masyarakat yang antara lain berwujud proses pembuatan keputusan, khususnya dalam negara. Dari definisi yang bermacam-macam tersebut, konsep politik dapat dibatasi menjadi :

1. Politik sebagai kepentingan umum

Politik merupakan suatu rangkaian asas (prinsip), keadaan dan jalan, cara, serta alat yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tertentu, atau suatu keadaan yang kita kehendaki disertai dengan jalan, cara, dan alat yang akan kita gunakan untuk mencapai keadaan yang kita inginkan itu. Politik dalam pengertian ini adalah tempat keseluruhan individu atau kelompok bergerak dan masing-masing mempunyai kepentingan atau idenya sendiri.

2. Politik dalam arti kebijaksanaan

Politik dalam arti kebijaksanaan (*policy*) adalah penggunaan pertimbangan - pertimbangan tertentu yang dianggap lebih menjamin terlaksananya suatu usaha, cita-cita, keinginan atau keadaan yang kita kehendaki. Kebijakan adalah suatu kumpulan keputusan yang diambil oleh seorang pelaku atau kelompok politik dalam usaha memilih tujuan-tujuan dan cara-cara untuk mencapai tujuan-tujuan itu. Politik memfokuskan pada pengguna kekuasaan untuk memengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi. Politik dalam organisasi adalah berkenan dengan perilaku politik yang terdiri dari aktivitas yang tidak perlu merupakan bagian dari peran formal individual, tetapi memengaruhi atau berusaha memengaruhi distribusi kelebihan dan kekurangan dalam organisasi.

Di suatu organisasi, bukanlah dituntut untuk selalu berpolitik dengan aktif. Tetapi lebih menuju kepada membangun hubungan-hubungan baik dan bahwa mereka dapat menggunakan persuasi dan tindakan kompromisi tujuan-tujuan keorganisasian. Dalam Winardi (2004: 8) Para manajer harus pula mengembangkan keterampilan-keterampilan "political" lainnya. Semua manajer efektif bermain politik melalui tindakan mengembangkan jaringan kerja kewajiban-kewajiban bersama dengan para manajer lainnya didalam organisasi yang bersangkutan. Mereka terkadang harus membentuk aliansi-aliansi atau koalisi-koalisi. Para manajer memanfaatkan hal ini untuk mencapai dukungan bagi proposal-proposal atau keputusan-keputusan atau untuk mendapatkan kerjasama dalam hal menjalankan berbagai macam aktivitas.

Kepercayaan masyarakat terhadap politik semakin menurun, pandangan yang menganggap politik tidaklah bersih lagi pada saat ini, tetapi keinginan dalam lembaga atau organisasi yang berkaitan dengan kepolitikan semakin tinggi. Di suatu organisasi diharapkan manajer mampu berpolitik atau melakukan keterampilan-keterampilan politik dengan baik. Dalam Faulks

(2010: 237) Konsep kunci dari sebuah politik adalah kekuasaan, yang didefinisikan sebagai kapasitas yang dimiliki seseorang untuk mencapai tujuan. Maka dari pada itu, kekuasaan dan politik sangatlah berkaitan dengan Mengenai politik.

b. Perilaku politik

Perilaku politik adalah perilaku di luar sistem kekuasaan normal, dirancang untuk memberikan manfaat pada individu atau sub-unit. Dengan demikian, maka perilaku politik merupakan: (a). Perilaku yang biasanya diluar sistem kekuasaan yang legitimate dan dikenal, (b). Perilaku yang dirancang memberikan manfaat pada individu atau sub-unit, sering atas beban organisasi, dan (c). Perilaku yang dimaksud dan dirancang untuk memperoleh dan memelihara kekuasaan (Gibson, James L, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr. And Robert Konopaske, 2012: 302).

c. Politik Organisasional

Politik Organisasional menyangkut tindakan memengaruhi yang dimaksudkan untuk meningkatkan atau melindungi *self-interest* individu atau kelompok. Penekanan pada *self-interest* membedakan bentuk ini dengan pengaruh sosial. Manajer secara tetap ditantang untuk mencapai keseimbangan antara *self-interest* pekerja dengan organisasi. Apabila terjadi keseimbangan yang tepat, pengejaran *self-interest* pada gilirannya menuju *organizational interest*. Perilaku politik menjadi kekuatan negatif ketika *self-interest* mengalahkan *organizational interest*.

Manuver politik terutama dipicu oleh ketidak pastian. Terdapat lima sumber ketidak pastian dalam organisasi, yaitu: (a) *Unclear objectives*, sasaran tidak jelas, (b) *Vague performance measures*, ukuran kinerja tidak jelas, (c). *ill-defined decision processes*, proses keputusan salah didefinisikan, (d) *Strong individual or group competition*, kompetisi individu atau kelompok kuat dan (e) *Any type change*, tipe perubahan apa saja (Kreitner dan Kinicki, 2010: 452). Manuver politik kebanyakan terjadi pada tingkat individual, tetapi dapat pula mencakup kelompok atau tindakan kolektif. Pada tingkat individual, *self-interest* pribadi dikerjakan oleh individu. Tetapi aspek politik koalisi dan jaringan tidak begitu tampak nyata. Di sisi politik organisasional didefenisikan sebagai manajemen dari pengaruh untuk memperoleh hasil *not sanctioned* oleh organisasi atau memperoleh hasil *sanction* dengan cara pengaruh *non sanctioned*. Dalam pengertian ini, manajer sering dipertimbangkan berlaku politik ketika mereka mencari tujuan

mereka sendiri, menggunakan sama yang belum diberikan kewenangan oleh organisasi atau mereka yang mendorong batas legal.

d. Strategi dan Taktik Politik

Strategi dan taktik politik antara lain dapat dilakukan dengan melakukan manajemen kesan, bermain politik, taktik politik dan proteksi diri.

a. *Impression Management*

Impression management atau manajemen kesan adalah merupakan suatu proses dengan mana orang berusaha mengontrol atau memanipulasi reaksi orang lain untuk memberikan citra diri atau gagasan mereka (Kreitner dan Kinicki, 2010: 455). Kebanyakan *impression management* berusaha untuk diarahkan untuk membuat kesan baik, *good impression*. Tetapi beberapa pekerja berusaha menunjukkan kesan buruk, *bad impression*. Apabila kesan ingin ditunjukkan pada atasan, maka dinamakan *upward impression management*.

Taktik *upward impression management* dapat dibedakan dalam tiga kategori: (a). *Job-focused*, memanipulasi informasi tentang kinerja seseorang, (b). *Superior-focused*, menghargai atau melakukan kebaikan untuk penyelia, dan (c). *self-focused*, manunjukkan dirinya sebagai orang sopan dan menyenangkan. Taktik *upward impression management* tidak menyenangkan yang dapat ditunjukkan bawahan adalah senagi berikut:

- 1) *Decreasing performance*. Menurunkan kinerja dengan membatasi produktivitas, membuat lebih banyak kesalahan dari pada biasanya, menurunkan kualitas, mengabaikan tugas.
- 2) *Not working to potential*. Tidak bekerja sesuai potensinya dengan berpura-pura mengabaikan, mempunyai kapasitas tidak dipergunakan.
- 3) *Withdrawning*. Menarik diri dengan suka terlambat, istirahat berlebihan, berpura-pura sakit.
- 4) *Dalam Displaying a bad attitude*. Menunjukkan sikap buruk dengan cara mengeluh, menjadi bingung dan amarah, bertindak aneh, tidak bergaul dengan rekan kerja.
- 5) *Broadcasting limitation*. Menyiarkan keterbatasan dengan membiarkan rekan sekerja tahu tentang masalah fisik dan kesalahan seseorang, baik secara verbal maupun nonverbal.

Menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske dalam Wibowo (2014: 216) mengelompokkan taktik dalam mengelola

kesan menjadi dua kategori, yaitu dengan cara *self-presentation* dan *Other enhancement*. *Self-presentation* dilakukan dengan: senyum, kontak mata, nada suara positif, pakian yang sesuai, dan tingkat energi tinggi. Sedang *Other enhancement* dilakukan dengan: melakukan kebaikan untuk orang lain, menggunakan bujukan, menunjukkan perhatian pada orang lain, menjadi pendengar yang baik, dan menyetujui pendapat orang lain.

b. *Playing politics*,

individu dalam organisasi yang dinilai tangkas dalam bermain politik sering dinamakan *playing games*. Taktik dalam bermain politik dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich, Donelly, Konopaske dalam buku Wibowo (2014: 216), antara lain adalah:

- 1) *Insurgency Game*. Permainan ini dilakukan untuk menolak kewenangan. Misalnya penyelia diinstruksikan untuk menegur pekerja tertentu karena melanggar kebijakan organisasi. Teguran tersebut dapat disampaikan menurut perasaan dan pendapat penyelia, dapat dilakukan dengan setengah hati atau dilakukan dengan agresif.
- 2) *Counter insurgency Game*. Sering seseorang pada posisi kewenangan melawan balik ketika menghadapi teguran. Atasan penyelia mungkin harus memonitor secara berhati-hati apakah kebijakan yang berkaitan dengan teguran diikutin.
- 3) *Sponsorship Game*. Merupakan permianan yang lebih bersifat langsung, di mana seseorang menempelkan diri pada seseorang yang mempunyai kekuasaan. Sponsor biasanya adalah atasan yang bersangkutan atau seseorang lain dengan kekuasaan dan status lebih tinggi.
- 4) *Coalition-Building Game*. Sebuah sub-unit dapat meningkatkan kekuasaannya dengan membentuk aliansi atau koalisi dengan sub-unit lain. Kekuatan dalam jumlah gagasan di dorong oleh pembangunan koalisis.
- 5) *Line versus staff Game*. Permainan manajer lini versus staf penasihat telah lama terjadi dalam organisasi. Permainan ini membuka kewenangan lini membuat keputusan operasi melawan keahlian staf penasihat. Antara keduanya terdapat pertentangan karena perbedaan nilai dan kepribadian.
- 6) *Wistle-blowing Game*. Merupakan usaha memberikan informasi kepada seseorang tentang praktik organisasi itu perilaku yang melawan hukum atau konflik dengan nilai atau keyakinan personal.

Taktik politik yang dapat ditempuh dapat berupa (Kreitner dan Kinicki, 2010: 455)

- a. *Attacking or blaming others*, menyerang atau menyalahkan orang lain. Dipergunakan untuk menghindari atau meminimalkan hubungan dengan kegagalan. Bersifat reaktif ketika bergunjangan dilibatkan. Proaktif ketika tujuan adalah mengurangi kompetisi atas sumber daya terbatas.
- b. *Using information as a political tool*, menggunakan informasi sebagai alat politik. Menyangkut menyembuyikan maksud atau distorsi informasi.
- c. *Creating a favourable image (impression management)*, menciptakan citar menyenangkan. Mengikuti norma organisasional dan menarik perhatian pada keberhasilan dan pengaruh seseorang. Menerima penghargaan atas penyelesaian orang lain.
- d. *Developing a base support*, membangun dasar dukungan. Mandapatkan dukungan sebelumnya untuk sebuah keputusan. Membangun komitmen orang lain pada keputusan melalui partisipasi.
- e. *Praising others (ingratiation)*, menghargai orang lain. Membuat orang berpengaruh merasa nyaman.
- f. *Forming power coalitions with strong allies*, membentuk koalisi kekuasaan dengan sekutu kuat. Menggabung dalam tim orang kuat yang dapat memperoleh hasil.
- g. *Associating with influential people*, asosiasi dengan orang berpengaruh. Membangun jaringan dukungan baik di dalam maupun di luar organisasi.
- h. *Creating obligation (reciprocity)*, menciptakan tanggung jawab, menciptakan utang sosial. Apabila kita melakukan kebaikan, maka orang lain berutang kebaikan kepada kita.

Dalam Wahjono (2009: 480) Kepercayaan masyarakat terhadap politik semakin menurun, pandangan yang menganggap politik tidaklah bersih lagi pada saat ini, tetapi keinginan dalam lembaga atau organisasi yang berkaitan dengan kepolitikan semakin tinggi. Disuatu organisasi diharapkan manajer mampu berpolitik atau melakukan keterampilan-keterampilan politik dengan baik. Konsep kunci dari sebuah politik adalah kekuasaan, yang didefinisikan sebagai kapasitas yang dimiliki seseorang untuk mencapai tujuan. Maka dari pada itu, kekuasaan dan politik sangatlah berkaitan.

e. Etika dalam politik keorganisasian

Dalam Sopiah (2008: 103) Apakah suatu tindakan politik dalam organisasi itu baik atau buruk? Untuk mengetahui suatu tindakan baik atau buruk maka kita dapat memanfaatkan tiga panduan moral berikut:

- a. Memerankan sifat *utilitarian* (berguna semua kalangan): apakah taktik politik tersebut sudah mencakup kebaikan yang besar untuk masyarakat? Jika lebih menguntungkan individu atau golongan tertentu saja dan tidak bermanfaat bagi orang banyak maka perilaku politik itu tidaklah etis.
- b. Menghormati hak-hak individu: apakah taktik itu menindas hak-hak legal dan moral individu? Jika aktivitas politik itu mengancam hak privasi orang lain, kebebasan berbicara, hak bekerja atau hak-hak lain maka jangan diterapkan kecuali jika hal tersebut mungkin menguntungkan lebih banyak kalangan. Sebagai contoh, jika seorang eksekutif senior yang berkompeten menolak untuk berbagai peluang kesejahteraan dan kepuasan dijadikan justifikasi untuk melakukan pelanggaran, misalnya melanggar privasi pimpinan.
- c. Menghargai persamaan hukum: apakah aktivitas politik menyuguhkan kejujuran kepada semua pihak atau individu? Jika perilaku politik memberikan keuntungan kepada siapa yang lebih baik dengan mengorbankan yang lain dengan mendapat yang lebih buruk maka aktivitas tersebut merupakan hal yang tidak etis. Sebagai contoh, merupakan tindakan tidak etis bagi seorang manager untuk menganbil kredit secara personal untuk sebuah proyek dan menerima keuntungan finansial yang dihasilkan dari perilaku tersebut.

f. Jenis-Jenis Kegiatan Politik dalam Organisasi

Dalam Sopiah (2008: 103) Ada berbagai macam jenis kegiatan politik di dalam organisasi, antara lain:

- a. Menyerang atau menutup mata terhadap pihak lain
Kemungkinan bentuk hubungan yang paling langsung dan menutup mata terhadap pihak lain. Hal ini mencakup kecenderungan pihak lawan memberikan citra yang buruk di mata para pembuat keputusan. Memang tidak seluruh tindakan menutup mata itu buruk. Sebuah taktik yang cerdas dilakukan ketika anggota atau kelompok dalam organisasi memutuskan hubungan sebagai jalan keluar yang diambil dalam situasi yang kurang menguntungkan atau menggunakan alasan-alasan sehingga orang mempersepsikan bahwa sumber permasalahan berasal dari pihak eksternal perusahaan.

Seorang karyawan bisa menjelaskan ke pimpinan bahwa laporan terlambat karena kehilangan dukungan dari unit kerja yang lain atau kondisi lain yang berada di bawah kendalinya. Dengan kata lain, karyawan itu mencoba untuk membuat alasan yang menunjukkan bahwa penyebab masalah bukanlah dirinya.

b. Seleksi dalam mendistribusikan informasi

Informasi merupakan sebuah alat politik dan juga sumber kekuasaan. Individu atau kelompok dalam organisasi yang memiliki posisi strategis dapat mengatur distribusi informasi untuk membentuk berbagai persepsi, membatasi potensi prestasi kerja pihak lain dan meningkatkan kekuasaannya.

c. Mengendalikan saluran informasi

Lewat kekuatan legitimasi, sejumlah individu atau kelompok dapat mengontrol interaksi di antara para karyawan, termasuk topik diskusi mereka. Seorang eksekutif boleh jadi mengecilkan hati karyawan yang berada pada unit kerja lain melalui pembicaraan langsung satu sama lain sebab karyawan itu mungkin akan membayakan kekuasaan dan status dalam pekerjaannya. Sama halnya dengan pemimpin-pemimpin organisasi yang mengorganisasikan agenda pertemuan guna menambahkan ketertarikan para karyawan. Jika para pemimpin ingin menghindari sebagian keputusan dalam suatu topik pembicaraan, mereka mungkin akan menempatkan masalah itu dekat dengan agenda organisasi yang lebih besar sehingga organisasi tidak memperhatikannya karena menganggapnya sebagai masalah kecil sementara perhatian sedang tertuju pada masalah besar yang sedang bergulir saat itu.

d. Membentuk koalisi

Koalisi merupakan sebuah kelompok informal yang dibentuk guna mempengaruhi orang-orang yang ada di luar kelompok dengan kekuatan para anggotanya. Sebuah koalisi biasanya terbentuk ketika dua atau lebih anggota organisasi sepakat atas atau tujuan tertentu yang bila mana sendiri maka ia kurang mampu untuk mewujudkannya, seperti mendapatkan sumber dukungan dari sistem jaringan yang baru, misalnya. Koalisi merupakan sebuah taktik politik karena merupakan pengumpulan kekuasaan dari beberapa individu atau kelompok dalam organisasi demi mencapai tujuan-tujuan tertentu.

e. *Managing impressions*

Setiap individu kelompok dalam organisasi dapat menunjukkan siapa dia sesungguhnya atau *image* seperti apa

yang ingin dia dapatkan dari lingkungannya, dengan mengungkapkannya lewat cara berbicara, bersikap dan bertindak. Sebagai contoh, si A yang memakai jas akan mendapat *image* yang berbeda dengan seseorang yang tutur katanya kasar dan keras akan dipersepsi lain dengan orang yang tutur katanya lembut dan halus.

Dalam Veithzal Rivai (2012: 384) Terdapat perilaku berorientasi politik

- a. Perilaku yang biasanya di luar sistem kekuasaan legitimasi yang diakui
- b. Perilaku yang dirancang untuk mengutungkan seseorang atau subunit, sering dengan pengorbanan organisasi secara keseluruhan
- c. Perilaku yang dimaksudkan dan dirancang untuk memperoleh dan mempertahankan kekuasaan

Sebagai akibat dari perilaku berorientasi politik, kekuasaan formal yang ada dalam suatu organisasi sering dikesampingkan atau dihambat. Berbagai taktik politik yang digunakan oleh agen pembelian adalah:

- a. Penghindaran peraturan. Menghindari prosedur pembelian formal dalam organisasi
- b. Politik pribadi. Memanfaatkan persahabatan untuk memudahkan atau Menghalangi proses suatu pesanan
- c. Kependidikan. Berusaha membujuk perəkayasaan untuk berpikir sesuai dengan syarat-syarat pembelian.
- d. Keorganisasian. Berusaha mengubah pola interaksi formal dan informal antara perəkayasaan dengan bagian pembelian.

Dalam Veithzal Rivai (2012: 349) menurut Mintbeg dan yang lainnya menguraikan kemahiran berpolitik itu sebagai memainkan permainan. Permainan yang dilaksanakan manajer dan non manajer adalah:

- a. Melawan wewenang (permainan pemberontakan).
- b. Membalas perlawanan terhadap wewenang (permainan membalas pemberontakan).
- c. Membangun basis kekuatan (permainan sokongan dan permainan pemberi kekuatan).
- d. Membangun basis kekuatan (permainan pembentukan koalisi)
- e. Mengalahkan lawan (permainan lini lawa staf)
- f. Memengaruhi perubahan organisasi (permainan meniupkan opini)

Keenam contoh permainan politik tersebut tidak selamanya dapat diartikan sebagai baik dan buruk bagi organisasi. Semua itu adalah permainan yang terjadi dalam organisasi dengan frekuensi yang beraneka

C. KESIMPULAN

Kekuasaan atau *Power* adalah kemampuan membuat orang lain melakukan apa yang diinginkan seseorang untuk mereka lakukan. *Power* bisa ada meskipun tidak digunakan, oleh karena itu orang dapat mempunyai *power* tetapi tidak memaksakan penggunaannya. Kekuasaan organisasi adalah suatu kapasitas yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain, sehingga orang lain dapat melakukan apa yang harus atau tidak harus dilakukannya.

Politik dan kekuasaan adalah sesuatu yang ada dan dialami dalam kehidupan setiap organisasi, tetapi agak sulit untuk mengukurnya akan tetapi penting untuk dipelajari dalam perilaku keorganisasian, karena keberadaannya dapat mempengaruhi perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi. Banyak taktik dan tipe kekuasaan, begitu juga dengan politik. Pandangan masyarakat mengenai kata "Politik" sekarang sudahlah negatif dan memandang politik itu tidak suci lagi. Tetapi, keinginan masyarakat yang ingin terjun ke dunia keorganisasian atau lembaga yang berbau politik semakin banyak.

Dalam sebuah organisasi penting diperhatikan akan hal ini. Seorang manajer atau pemimpin harus bisa menggunakan kekuasaannya dengan sebaiknya dan menggabungkannya dengan politik sebagai senjata ampuh namun tetap suci. Maka, dengan ini sebuah organisasi yang dipimpin oleh manajer yang handal dan baik melakukan peran kekuasaannya dan tetap menjalin hubungan-hubungan atau koalisi-koalisi, maka majulah organisasi ini dan lancar menjalankan proposal yang ada.

TEST

1. Suatu kapasitas yang dimiliki A untuk mempengaruhi perilaku B, sehingga B apa yang mau atau tidak mau harus dilakukannya. Power bisa ada tanpa digunakannya, oleh karena itu orang dapat mempunyai power tetapi tidak memaksakan penggunaannya. Teori ini dikutip menurut..
 - a. Robbins
 - b. Bradford
 - c. Gary A. Yukl
 - d. Kreitner dan Kinicki

2. French dan Raven telah mengidentifikasi bahwa ada lima sumber kekuasaan (power), dari kelima sumber kekuasaan itu manakah yang tidak termasuk sumber kekuasaan menurut French dan Raven..
 - a. Kuasa paksaan
 - b. Kuasa imbalan
 - c. Kuasa kepakaran
 - d. Kuasa kebebasan
 - e. Kekuasaan memaksa

3. Komandan tentara, kepala dinas, presiden atau perdana menteri dan sebagainya yang mendapat kekuasaan yang telah diatur dalam perundang-undangan. Hal ini termasuk dalam kekuasaan..
 - a. Kekuasaan kendali atas hukuman
 - b. Kekuasaan formal
 - c. Kekuasaan kendali ekologi
 - d. Kekuasaan kendali atas proses pembuatan keputusan
 - e. Kekuasaan informal

4. Kepemimpinan atas dasar sumber kekuasaan politik ditentukan juga atas hak dan kewenangan untuk membuat kerjasama dengan kelompok lain, pernyataan tersebut adalah pengertian dari
 - a. Partisipasi
 - b. Intitusional
 - c. Koalisi
 - d. Konsolidasi
 - e. Konfrontasi

5. Hal dibawah ini yang tidak termasuk dalam jenis kegiatan politik dalam organisasi antara lain, kecuali

- a. Menyerang atau menutup mata terhadap pihak lain
 - b. Seleksi dalam pendistribusian informasi
 - c. Mengendalikan saluran informasi
 - d. Membentuk koalisi
 - e. Menumbuhkan konsolidasi
6. Menggunakan informasi sebagai alat politik, menyerang atau menyalahkan orang lain, dan menciptakan citra yang menyenangkan adalah taktik politik yang ditempuh, hal ini dikemukakan
- a. Kraitner
 - b. Murip Yahya
 - c. Robbins
 - d. G.Terry
 - e. Hendry Fayol
7. Kunci dari keberhasilan sebuah politik
- a. Manajemen
 - b. Kekuasaan
 - c. Koalisi
 - d. Partisipasi
 - e. Demokratisasi
8. Menurut Raver tipe kekuasaan dibagi 5 bentuk. Manakah dari bentuk dibawah ini tidak termasuk tipe kekuasaan
- a. Kekuasaan ganjaran
 - b. Kekuasaan paksaan
 - c. Kekuasaan keahlian
 - d. Kekuasaan legal
 - e. Kekuasaan individualisme
9. Menurut Raver tipe kekuasaan dibagi menjadi 5. Kemudian Gold Smith menambahkan 7 tipe kekuasaan manakah dibawah ini yang tidak termasuk tipe kekuasaan dari Raver
- a. Kekuasaan ganjaran
 - b. Kekuasaan paksa
 - c. Kekuasaan Reverasi
 - d. Kekuasaan legal
 - e. Kekuasaan individualisme
10. Dibawah ini, manakah yang termasuk sumber kekuasaan menurut Robbins, kecuali:
- a. Kuasa Paksaan

- b. Kuasa Rujukan
- c. Kuasa Keabsahan
- d. Kuasa Semangat
- e. Kuasa penghargaan

KUNCI JAWABAN

- 1. a. Robbins
- 2. e. Kekuasaan memaksa
- 3. b. Kekuasaan formal
- 4. c. Koalisi
- 5. e. Menumbuhkan konsolidasi
- 6. a. Kraitner
- 7. b. Kekuasaan
- 8. e. Kekuasaan individualisme
- 9. c. Kekuasaan
- 10. d. Kuasa semangat

BAB VIII

KONFLIK DAN NEGOSIASI

A. PENDAHULUAN

Zaman berubah dengan pesat. Semua bidang, seperti ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, mengalami kemajuan (*advancement*) yang signifikan. Globalisasi pada era pesat-modern dan kemajuan teknologi informasi (*informaticis technology*) ternyata sangat berpengaruh bagi masyarakat, baik secara pribadi (personal) maupun dalam soal dinamika kelompok. Seiring dengan progresivitas tersebut, konflik pun tetap *omnipresent*. Artinya konflik ada dimana saja, kapan pun waktunya, dan siapa pun orangnya. Organisasi apapun yang kita terlibat didalamnya, pasti berhadapan dengan konflik. Semakin besar organisasi, semakin rumit pula keadaannya. Semua aspek akan mengalami kompleksitas, baik alur informasi, pengambilan keputusan, pen delegasian wewenang, sumber daya manusia dan sebagainya.

Setiap manusia yang terlibat dalam organisasi, memiliki keunikan sendiri-sendiri, berbeda latar belakang, berbeda karakter, berbeda visi, berbeda tujuan hidup, berbeda motivasi kerja, dan lain-lain. Perbedaan inilah yang membawa organisasi kedalam suasana konflik. Agar organisasi dapat tampil efektif, individu dan kelompok yang saling bergantung itu harus menciptakan hubungan kerja yang saling mendukung satu sama lain menuju pencapaian tujuan organisasi. Akan tetapi, sebagaimana dikatakan oleh Gibson, et al. (1997: 437), selain dapat menciptakan kerja sama, hubungan saling bergantung dapat pula melahirkan konflik.

Hal ini terjadi jika masing-masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri-sendiri dan tidak saling bekerja sama satu sama lain dalam arti yang sesungguhnya. Konflik dapat menjadi masalah yang serius dalam setiap organisasi, tanpa peduli bentuk dan tingkat kompleksitas organisasi tersebut. Konflik mungkin tidak membawa "kematian" bagi organisasi, karena dapat menurunkan kinerja organisasi yang bersangkutan apabila konflik tersebut dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian. Oleh karena itu, keahlian untuk mengelola konflik sangat diperlukan bagi setiap pimpinan atau manajer organisasi, agar kematian organisasi tidak terjadi.

B. PEMBAHASAN

1. Konflik

a. Pengertian Konflik

Dalam Umam (2010: 323) Konflik berasal dari bahasa latin "*confligo*" yang terdiri atas dua kata, yaitu '*con*', yang berarti bersama-sama dan '*fligo*', yang berarti pemogokan, penghancuran, atau peremukan. Menurut Frost dan Wilmot (1978: 9), dalam Pace dan Faules (2010: 369) Konflik didefinisikan sebagai suatu "perjuangan yang diekspresikan antara sekurang-kurangnya dua pihak yang saling bergantung, yang mempersepsi tujuan-tujuan yang tidak sepadan, imbalan yang langka, dan gangguan dari pihak lain dalam mencapai tujuan mereka. Dalam pandangan ini "perjuangan" tersebut menggambarkan perbedaan diantara pihak-pihak tersebut yang dinyatakan, dikenali, dan dialami. Konflik mungkin dinyatakan dengan cara-cara berbeda, dari gerakan nonverbal yang halus hingga pertengkaran habis-habisan, dari sarkasme yang halus hingga kecaman verbal yang terbuka. Tanda-tanda awal konflik mungkin terlihat dalam peningkatan intensitas ketidaksepakatan diantara anggota-anggota kelompok.

Dalam Umam (2012: 261) Banyak definisi tentang konflik yang diberikan oleh para ahli manajemen. Hal ini bergantung pada sudut tinjauan yang digunakan dan persepsi para ahli tersebut tentang konflik dalam organisasi. Akan tetapi, diantara makna-makna yang berbeda itu tampak ada suatu kesepakatan, bahwa konflik dilatar belakangi oleh adanya ketidakcocokan atau perbedaan dalam hal nilai, tujuan status, dan budaya. Kita dapat mengambil sikap keras dalam beberapa persoalan dan bersikap lunak dalam persoalan yang lain sehingga memberikan petunjuk yang jelas mengenai hasil yang menjadi prioritas. Dari pengertian diatas konflik adalah ketidaksesuaian pendapat dari individu atau kelompok dan terjadi jika masing-masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri-sendiri dan tidak bekerjasama antara satu dengan yang lain

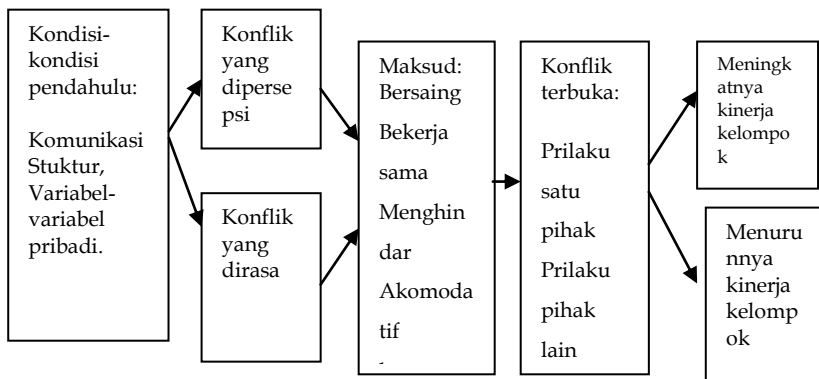
b. Perkembangan Pemikiran tentang konflik

Sangat beralasan untuk mengatakan bahwa telah terjadi konflik, mengenai peran konflik dalam kelompok dan organisasi. Salah satu aliran pemikiran berpendapat bahwa konflik harus dihindari, konflik menunjukkan adanya sesuatu yang tidak berfungsi dalam kelompok. Kami menyebut pemikiran ini merupakan pandangan tradisional. Aliran pemikiran lainnya, yaitu pandangan hubungan manusia, berpendapat bahwa konflik adalah akibat alamiah dan tak terhindar dalam kelompok manapun dan bahwa konflik tidak mesti atau tidak selalu jahat,

tetapi justru memedam potensi untuk menjadi daya positif dalam mendorong kinerja kelompok. Perspektif ketiga, dan terbaru, tidak hanya menyatakan bahwa konflik dapat menjadi daya positif dalam sebuah kelompok tetapi juga secara eksplisit berpendapat bahwa beberapa konflik mutlak diperlukan oleh sebuah kelompok untuk dapat berkinerja secara efektif.

c. Proses Konflik

Dalam Robbins (2008: 176) Proses konflik (*conflict process*) dapat dipahami sebagai sebuah proses yang terdiri atas lima tahapan: potensi pertentangan atau ketidak selarasan, kognisi dan personalisasi, maksud, perilaku, dan akibat.



Gambar 8. 1 Proses konflik

d. Pandangan Tentang Konflik

Dalam Sopiah (2008: 58) Ada tiga pandangan tentang konflik, yaitu:

- a. **Pandangan tradisional**, menyatakan bahwa konflik harus dihindari karena akan menimbulkan kerugian. Pandangan ini konsisten dengan sikap-sikap yang dominan mengenai perilaku kelompok dalam dasawarsa 1930-an dan 1940-an. Aliran ini juga memandang konflik sebagai sesuatu yang buruk, tidak menguntungkan dan selalu merugikan organisasi.
- b. **Pandangan hubungan kemanusiaan**, menyatakan bahwa konflik merupakan sesuatu yang wajar, alamiah dan tidak terelakkan dalam setiap kelompok manusia. Konflik tidak selalu buruk karena memiliki potensi kekuatan yang positif didalam menentukan kinerja kelompok. Oleh karena itu dalam Umam (2012: 264) konflik harus diterima dan dirasionalisasikan sedemikian rupa sehingga bermanfaat bagi peningkatan kinerja organisasi. Pandangan ini mendominasi

teori konflik dari akhir dasawarsa 1940-an sampai pertengahan 1970-an.

- c. **Pandangan interaksionis**, menyatakan bahwa konflik bukan sekedar sesuatu kekuatan positif dalam suatu kelompok, melainkan juga mutlak perlu untuk suatu kelompok agar dapat berkinerja positif sehingga kelompok dapat tetap bersemangat (*viable*) kritis-diri (*self-critical*), dan kreatif.

- e. **Jenis-Jenis Konflik**

Dalam Tjiharjadi (2012: 243), terdapat jenis-jenis konflik, yaitu:

- a. Konflik Substantif (mendasar), konflik terjadi disebabkan tidak adanya kesepakatan yang mendasar atas tujuan yang ingin dicapai.
- b. Konflik Emosi (hubungan personal), Konflik terjadi karena anggota mengalami masalah hubungan antar pribadi.

- f. **Tipe konflik**

Robbins dan Judge (2011: 489) membedakan tipe konflik menjadi:

- a. *task conflict*, merupakan konflik atas konten dan tujuan pekerjaan,
- b. *relationship conflict*, merupakan konflik didasarkan pada hubungan interpersonal,
- c. *process conflict*, merupakan konflik terhadap bagaimana pekerjaan dilakukan.

Tipe konflik menurut Kreitner dan Kinicki (2010: 377) ada tiga macam yaitu: *personality conflict*, *intergroup conflict*, dan *cross-cultural conflict*.

- a. *Personality conflict*, merupakan perlawanan antar personal berdasar pada perasaan tidak suka, ketidaksepakatan personal atau gaya yang berbeda.
- b. *Intergroup conflict*, merupakan konflik diantara kelompok kerja, tim, dan departemen yang merupakan tantangan bersama pada efektivitas organisasi.
- c. *Cross-cultural conflict*, merupakan konflik yang terjadi karena melakukan bisnis dengan orang yang berasal dari budaya berbeda. Sering terjadi karena perbedaan asumsi tentang bagaimana berpikir dan bertindak dalam melakukan *merger*, *joint venture*, dan aliansi lintas batas negara.

g. Klasifikasi konflik

Konflik dapat juga diklasifikasikan menurut perbedaan status atau peran seseorang atau kelompok yang berkonflik.

- a. Konflik vertikal yaitu konflik yang terjadi antara hierarki dalam organisasi, misalnya konflik antara atasan dan bawahan mengenai berbagai hal seperti pembagian tugas, penilaian prestasi kerja, dan penentuan sasaran.
- b. Konflik horizontal yaitu konflik yang terjadi antara satu orang atau kelompok dengan orang lain atau kelompok lain yang dapat terjadi akibat adanya sumber daya yang langka yang diperebutkan atau faktor-faktor emosional lain.
- c. Konflik peran yaitu konflik yang terjadi akibat peran yang diharapkan dari seseorang oleh organisasi tidak sesuai dengan yang diinginkan oleh pemegang jabatan.

Semua konflik diatas dapat bersifat *instrumental*, *sosial-emosional*, atau kepentingan, meskipun terdapat kecendrungan sumber konflik tertentu lebih dominan terjadi pada suatu jenis konflik. Contoh intrakonflik yang dialami seseorang dapat terjadi akibat instrumental misalnya ketidak sesuaian antara apa yang didapat (*reward*) dengan tanggung jawabnya, peran-peran yang tidak jelas, dan ketidaksesuaian antara wewenang dan tanggungjawab dan konflik kepentingan, misalnya seseorang menginginkan satu jabatan tetapi tidak mendapatkan jabatan tersebut.

h. Sumber Konflik

Mc.Shane dan Glinow (2010: 333) menyebutkan adanya beberapa sumber konflik adalah *incompatible goals*, *differentiation*, *interdependence*, *scare resources*, *ambiguous rules*, dan *communication problems*.

- a. *Incompatible goals*, ketidak sesuain tujuan. Menunjukkan bahwa konflik dapat terjadi karena tujuan satu orang atau departemen yang kelihatan tidak sesuai mencampuri tujuan orang atau departemen lain.
- b. *Differentiation*, perbedaan terjadi diantara orang, departemen, dan entitas lain menurut pelatihan, nilai-nilai, keyakinan, dan pengalaman mereka. *Differentiation* dapat dibedakan dari *goal incompatibility* karena 2 orang atau departemen mungkin sepakat dengan tujuan bersama, tetapi mempunyai perbedaan sangat besar dalam bagaimana mencapai tujuan tersebut.
- c. *Interdependence*, konflik cenderung meningkat dengan tingkat saling ketergantungan. Saling ketergantungan terjadi ketika anggota tim harus berbagi masukan bersama pada tugas

individu, kebutuhan berinteraksi dalam proses melakukan pekerjaan mereka, atau menerima hasil seperti *reward* yang untuk sebagian ditentukan berdasarkan kinerja orang lain. Semakin tinggi saling ketergantungan akan meningkatkan risiko konflik karena terdapat kesempatan lebih besar bahwa masing-masing pihak akan mengganggu atau mencampuri tujuan pihak lain.

- d. *Scare resources*, langkanya sumberdaya membangkitkan konflik karena masing-masing orang atau unit memerlukan sumber daya yang perlu untuk mengalahkan pihak lain yang juga perlu sumber daya tersebut untuk memenuhi tujuannya. Konflik dapat terjadi karena kekurangan *financial*, *human capital*, dan sumber daya lain bagi setiap orang untuk menyelesaikan tujuan, sehingga pekerja perlu memberikan alasan mengapa mereka harus menerima sumber daya tersebut.
- e. *Ambiguous rules*, aturan yang ambigu terjadi karena ketidakpastian meningkatkan risiko bahwa satu pihak bermaksud mencampuri tujuan pihak lain. Ambiguitas juga mendorong taktik politis, dan dalam banyak kasus pekerja memasuki pertempuran bebas untuk memenangkan keputusan untuk kesenangan mereka. Ini menjelaskan mengapa konflik bisa terjadi selama merger dan akuisisi.
- f. *Communication problems*, masalah komunikasi, konflik sering terjadikarena kurangnya peluang, kemampuan, atau motivasi untuk melakukan komunikasi dengan efektif. Hal ini terjadi karena: (a) kedua pihak kekurangan peluang untuk berkomunikasi, masing-masing cenderung lebih mengandalkan pada stereotype untuk memahami pihak lain dalam konflik, (b) sebagian orang kekurangan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan komunikasi dengan cara diplomatis dan tidak konfrontatif, dan (c) persepsi tentang konflik menurunkan motivasi untuk berkomunikasi. *Relationship conflict* tidak nyaman, sehingga orang menghindari berinteraksi dengan orang lain dalam hubungan yang menimbulkan konflik (Wibowo, 2014: 225).

Menurut Robbins dalam Umam (2010: 329), konflik muncul karena ada kondisi yang meletarbelakanginya (*antecedent conditions*). Kondisi tersebut yang disebut juga sebagai sumber terjadinya konflik, terdiri atas tiga kategori, yaitu komunikasi, struktur dan variable pribadi.

- a. Komunikasi. Komunikasi yang buruk, dalam arti komunikasi yang menimbulkan kesalahpahaman antara pihak-pihak yang terlibat, dapat menjadi sumber konflik.

- b. Struktur. Istilah struktur dalam konteks ini digunakan dalam arti mencakup ukuran (kelompok), derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan yurisdiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan kelompok, gaya kepemimpinan, system imbalan, dan derajat kebergantungan antara kelompok.
- c. Variable pribadi. Sumber konflik lainnya yang potensial adalah factor pribadi, yang meliputi system nilai yang dimiliki tiap-tiap individu, karakteristik kepribadian yang menyebabkan individu memiliki keunikannya (*idiosyncrasis*) dan berbeda dengan individu yang lain. Kenyataan menunjukkan bahwa tipe kepribadian tertentu, misalnya: individu yang sangat otoriter, dogmatic, dan menganggap rendah orang lain, merupakan sumber konflik yang potensial.

Dalam Hasibuan (2011: 199-200) Konflik adalah persaingan yang kurang sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosional dalam memperoleh kemenangan. Konflik akan menimbulkan ketegangan, konfrontasi, perkelahian, dan frustrasi jika tidak dapat diselesaikan. Apakah penyebab terjadinya timbulnya konflik? Hal-hal yang menyebabkan konflik antara lain adanya tujuan yang ingin dicapai, ego manusia, kebutuhan, perbedaan pendapat, salah paham, perasaan dirugikan, dan perasaan sensitif.

a. Tujuan

Tujuan sama yang ingin dicapai akan merangsang timbulnya persaingan dan konflik diantara individu atau kelompok karyawan. Setiap karyawan atau kelompok selalu berjuang untuk mencapai pengakuan yang lebih baik dari orang lain. Hal ini memotivasi timbulnya persaingan atau konflik dalam memperoleh prestasi yang baik.

b. Ego manusia

Ego manusia yang selalu menginginkan lebih berhasil dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan atau konflik.

c. Kebutuhan

Kebutuhan material dan nonmaterial yang terbatas akan menyebabkan timbulnya persaingan atau konflik. Pada dasarnya setiap orang menginginkan pemenuhan kebutuhan material dan nonmaterial yang lebih baik dari orang lain sehingga timbullah persaingan atau konflik.

d. Perbedaan pendapat

Perbedaan pendapat akan menimbulkan persaingan atau konflik. Karena setiap orang atau kelompok terlalu mempertahankan bahwa pendapatnya itulah yang paling tepat. Jika perbedaan pendapat tidak terselesaikan, akan timbul

persaingan atau konflik yang kadang-kadang menyebabkan perpecahan.

e. Salah paham

Salah paham sering terjadi diantara orang-orang yang bekerjasama. Karena salah paham (salah persepsi) ini timbullah persaingan atau konflik diantara individu atau kelompok.

f. Perasaan dirugikan

Perasaan dirugikan karena perbuatan orang lain akan menimbulkan persaingan atau konflik. Setiap orang tidak dapat menerima kerugian dari perbuatan orang lain. Oleh karena itu, perbuatan yang merugikan orang lain hendaknya dicegah supaya tidak timbul konflik diantara sesamanya. Jika terjadi konflik pasti akan merugikan kedua belah pihak, bahkan akan merusak kerjasama.

g. Perasaan sensitif

Perasaan sensitif atau mudah tersinggung akan menimbulkan konflik. Perilaku atau sikap seseorang dapat menyinggung perasaan orang lain yang dapat menimbulkan konflik atau perselisihan, bahkan dapat menimbulkan perkelahian diantara kelompok. Konflik terjadi karena harga dirinya tersinggung walaupun menurut orang lain tidak ada maksud jelek. Akan tetapi karena perasaan sensitif seseorang hal itu dianggap menghina. Jadi, persaingan dan konflik dapat dirangsang oleh internal dan eksternal organisasi atau kelompok.

i. Kebaikan Konflik:

- 1) Evaluasi diri/intropeksi diri demi kemajuan
- 2) Moral kerja atau prestasi kerja akan meningkat
- 3) Mengembangkan diri demi kemajuan karena dorongan persaingan
- 4) Memotivasi dinamika organisasi dan kareativitas kelompok.

j. Keburukan konflik:

- 1) Kerjasama kurang serasi dan harmonis diantara karyawan
- 2) Memotivasi sikap-sikap emosional karyawan
- 3) Menimbulkan sikap apriori karyawan
- 4) Meningkatkan absen dan *turnover* karyawan
- 5) Kerusakan produksi dan kecelakaan semangkin meningkat. Dalam Malayu (2011: 200).

k. Metode-metode Untuk Mengurangi Konflik

Dalam Winardi (2009: 262) mengemukakan metode-metode berikut untuk mengurangi konflik:

- 1) Masing-masing kelompok yang berkonflik diberi informasi yang menguntungkan tentang kelompok yang berhadapan dengan mereka.
- 2) Kontak social yang menyenangkan antara kelompok-kelompok diintensifikandengan jalan makan bersama atau nonton bersama.
- 3) Pemimpin-pemimpin kelompok diminta untuk bernegosiasi dan memberikan informasi positif tentang kelompok yang berhadapan dengan kelompok mereka.

l. Metode-metode Penyelesaian Konflik

Dalam Handoko (2003: 351-353) Metode penyelesaian konflik yang akan dibahas berikut berkenaan dengan kegiatan-kegiatan para manajer yang dapat secara langsung mempengaruhi pihak-pihak yang bertentangan. Metode-metode penyelesaian konflik lainnya yang dapat digunakan, mencakup perubahan dalam struktur organisasi, mekanisme koordinasi, dan sebagainya.

Ada tiga metode penyelesaian konflik yang sering digunakan, yaitu:

- 1) Dominasi atau penekanan.

Dominasi atau penekanan dapat dilakukan dengan cara: Kekerasan (*forcing*), yang bersifat penekanan otokratis. Penenangan (*smoothing*), merupakan cara yang lebih diplomatis. Penghindaran (*avoidance*), dimana manajer menghindar untuk mengambil posisi yang tegas. Aturan mayoritas (*majority rule*), mencoba untuk menyelesaikan konflik antar kelompok dengan melakukan pemungutan suara (*voting*) melalui prosedur yang adil.

- 2) Kompromi.

Melalui kompromi, manajer mencoba menyelesaikan konflik melalui pencarian jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang bersangkutan. Bentuk-bentuk kompromi meliputi: Pemisahan (*sparation*), dimana pihak-pihak yang sedang bertentangan dipisahkan sampai mereka mencapai persetujuan. Arbitrasi (*perwasitan*), dimana pihak ketiga atau manajer diminta memberikan pendapat. Penyuapan (*bribing*), dimana salah satu pihak menerima kompensasi dalam pertukaran untuk tercapainya penyelesaian konflik.

3) Pemecahan masalah integratif.

Dengan metode ini, konflik antar kelompok diubah menjadi situasi pemecahan masalah. Secara bersama, pihak-pihak yang bertentangan mencoba untuk memecahkan yang timbul diantara mereka. Disamping penekanan konflik atau pencarian kompromi, pihak-pihak secara terbuka mencoba menemukan penyelesaian yang dapat diterima semua pihak. Dalam hal ini, manajer perlu mendorong bawahannya bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama, melakukan pertukaran gagasan secara bebas, dan menekankan usaha-usaha pencarian penyelesaian yang optimum, agar tercapai penyelesaian integratif.

m. Strategi konflik

Dalam Wirawan (2009: 146) strategi konflik adalah proses yang menentukan tujuan seseorang terlibat suatu konflik dan pola interaksi konflik digunakan untuk mencapai keluaran konflik yang diharapkan.

Langkah-langkah penyusunan strategi konflik:

1) Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat*) mengenai diri sendiri dan lawan konflik.

Analisis SWOT mengenai diri sendiri akan mencerminkan kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*) diri sendiri menghadapi lawan konflik. Analisis SWOT mengenai lawan konflik akan mencerminkan peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*) dari lawan konflik.

2) Menentukan tujuan konflik

Tujuan konflik adalah sesuatu yang ingin dicapai saat menghadapi dan menyelesaikan konflik. Lebih spesifik, tujuan konflik adalah target keluaran konflik yang diharapkan sebagai contoh, dari hasil analisis SWOT tersebut, serikat pekerja telah menentukan tujuan atau sasaran konfliknya dengan manajemen perusahaan. Tujuan tersebut antara lain: (1) mencapai kenaikan upah 15% .kenaikan ini merupakan penyesuaian terhadap inflasi yang mencapai 12%, (2) menciptakan hubungan baik dengan manajemen setelah tujuan tercapai, (3) bekerja lebih keras dan lebih disiplin, (4) mendorong buruh untuk meningkatkan produktivitasnya

3) Pola interaksi konflik

Pola interaksi konflik merupakan bentuk interaksi dengan pihak lawan konflik dalam upaya mencapai keluaran konflik yang diharapkan. Berikut adalah factor-faktor yang memengaruhi pola interaksi konflik. (1) metode resolusi konflik yang digunakan dalam interaksi konflik, (2) gaya manajemen konflik yang digunakan oleh

pihak-pihak yang terlibat konflik, (3) perkembangan situasi konflik. Konflik bisa berkembang dari konflik konstruktif menjadi konflik destruktif, atau sebaliknya. Situasi konflik tersebut sangat memengaruhi pola interaksi konflik.

2. Negosiasi atau Perundingan

a. Pengertian Negosiasi

Dalam Sopiah (2008: 64) Negosiasi atau Perundingan merupakan suatu proses tawar-menawar antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Dalam perundingan ini diharapkan ada kesepakatan nilai antara dua kelompok. Maksudnya adalah negosiasi merupakan suatu cara bagi dua atau lebih pihak yang berbeda kepentingan, baik berupa pendapat, pendirian, maksud, atau tujuan dalam mencari kesepakatan dengan cara mempertemukan penawaran dan permintaan dari masing-masing pihak sehingga tercapai suatu kesepakatan atau kesepakatan tersebut.

b. Mengapa Perlu Negosiasi

Dalam Umam (2010: 343) negosiasi diperlukan dalam kehidupan manusia karena sifatnya yang begitu erat dengan filosofi kehidupan manusia bahwa setiap manusia memiliki sifat dasar untuk mempertahankan kepentingannya, dan manusia juga memiliki kepentingan yang akan tetap dipertahankan sehingga terjadilah benturan kepentingan.

Secara umum, tujuan dilakukan negosiasi adalah untuk mendapatkan atau memenuhi kepentingan kita yang telah direncanakan sebelumnya dan hal yang diinginkan tersebut disediakan atau dimiliki oleh orang lain sehingga kita memerlukan negosiasi untuk mendapatkan yang diinginkan.

c. Gaya-gaya Negosiasi

Dalam Umam (2012: 287-288), Gaya negosiasi dapat dijelaskan dalam dua dimensi, yaitu arah dan kekuatan.

- 1) Arah berbicara tentang cara kita menangani informasi.
 - a) Mendorong (*push*): memberi informasi, mengajukan usul, melalaikan kontribusi orang lain, mengkritik, bertindak sebagai pengganggu, dan semua taktik yang berlaku tergantung pada sifat dan konteks negosiasi.
 - b) Menarik (*pull*): mengajukan pertanyaan untuk mendapatkan informasi, meminta saran, memastikan pemahaman, meminta kejelasan, dan menyatakan perasaan kita.

- 2) Kekuatan berbicara tentang keluwesan untuk beranjak dari kedudukan kita yang semula.
- a) Bersikap keras: kita ingin menang. Berapa pun harganya, tidak akan mengalah atau mundur, tidak akan menerima tawaran apapunkarena mengejar sasaran yang tinggi.
- b) Bersikap lunak: kita mengalah, ragu-ragu, sulit untuk berkata tidak, sulit menyesuaikan diri karena sasaran yang kita kejar rendah.

d. Strategi dan takrik negosiasi

Dalam buku Wibowo (2014: 235-236) Taktik negosiasi yang dianjurkan untuk dapat dipergunakan, antara lain dikemukakan adalah sebagai berikut (Gibson, Ivan cevich, Donnelly, dan konopaske, 2012: 278):

- 1) *Good-guy/ bad-guy team*. Anggota kelompok negosiasi *Bad-guy* mengadvokasi posisi terlalu banyak diluar garis sehingga apapun yang dikatakan *good-guy* kelihatan masuk akal.
- 2) *The Nibble*. Taktik ini menyangkut mendapatkan konsesi individual setelah kesepakatan telah dicapai. Misalnya permintaan untuk menjadi posisi staf oleh manajer pemasaran setelah kesepakatan tercapai antara kelompoknya dan kelompok pemasaran lain tentang pembagian tugas riset pemasaran.
- 3) *Joint problem solving*. Manajer seharusnya tidak pernah berasumsi bahwa semangkin menang satu pihak, semangkin banyak pihak lain kalah. Alternative yang layak belum dipertimbangkan mungkin muncul.
- 4) *Power of competition*. Negosiator yang ketat menggunakan kompetisi untuk membuat lawan berpikir bahwa kita tidak perlu mereka.
- 5) *Splitting the difference*. Ini dapat menjadi teknik berguna ketika kedua kelompok sampai pada titik impas. Tetapi manajer harus berhati-hati ketika kelompok lain menawarkan memisahkan perbedaan terlalu awal. Mungkin bearti kelompok lain telah mendapatkan lebih dari pada yang pantas dia pikirkan.
- 6) *Low-balling*. Tawaran rendah yang mentertawakan dan/ atau konsesi sering dipergunakan untuk menurunkan harapan kelompok lain. Manajer tidak seharusnya membiarkan tipe tawaran ini menurunkan harapan atau tujuannya, maupun manajer berhenti mengasumsi posisi kelompok lain adalah tidak fleksibel. Proses komunikasi harus berlanjut.

e. Kemampuan Bernegosiasi

Dalam Umam (2010: 344) Beberapa kemampuan dasar untuk bernegosiasi yang baik adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan menentukan serangkaian tujuan, namun tetap fleksibel dengan sebagian diantaranya. Selain harus mampu mempertahankan serangkaian tujuan dalam negosiasi, seorang negosiator harus mampu bersikap fleksibel dalam membaca keseimbangan atau perubahan posisi tawar yang terjadi selama negosiasi.
- 2) Kemampuan untuk mencari kemungkinan-kemungkinan dari pilihan yang banyak. Dalam hal ini, seorang negosiator harus jeli membaca kemungkinan dan memprediksi konsekuensi yang mungkin timbul dari tiap-tiap pilihan. Sebaiknya, seorang negosiator sudah harus mampu memprediksi kemungkinan yang terbaik dan kemungkinan terburuk yang mungkin timbul.
- 3) Kemampuan untuk mempersiapkan dengan baik. Tidak ada negosiasi yang baik tanpa adanya persiapan yang baik. Negosiator selalu mempersiapkan segala sesuatu, mulai dari hal besar hingga hal kecil, jauh sebelum pelaksanaan negosiasi. Namun, tak jarang seorang negosiator harus mampu melakukan negosiasi pada saat yang tidak terduga.
- 4) Kemampuan interaktif, yaitu mampu mendengarkan dan menanyakan pihak-pihak lain. Menjawab lebih muda dari memberikan pertanyaan yang baik karena setiap jawaban lahir karena ada pertanyaan yang baik, jawaban yang baik tidak bisa diharapkan.
- 5) Kemampuan menentukan prioritas. Dalam negosiasi, segala yang dinegosiasikan adalah enting. Hanya saja, seorang negosiator harus mampu memberikan prioritas pada permasalahan yang ada, hingga tersusun dalam tingkatan prioritas.

Dengan memiliki kemampuan dasar tersebut, negosiator memiliki dasar pemikiran dan kemampuan untuk bernegosiasi. Selain itu, kemampuan dasar tersebut, seorang negosiator harus memiliki kemampuan berbicara (retorika) dan kemampuan memimpin (*leadership*) serta manajemen yang baik agar mampu menentukan alur negosiasi dan melangsungkan negosiasi hingga tujuan tercapai.

C. KESIMPULAN

Menurut Frost dan Wilmot (1978: 9), dalam Pace dan Faules (2010: 369) Konflik didefinisikan sebagai suatu “perjuangan yang diekspresikan antara sekurang-kurangnya dua pihak yang saling bergantung, yang mempersepsi tujuan-tujuan yang tidak sepadan, imbalan yang langka, dan gangguan dari pihak lain dalam mencapai tujuan mereka.

Dalam pandangan ini “perjuangan” tersebut menggambarkan perbedaan diantara pihak-pihak tersebut yang dinyatakan, dikenali, dan dialami. Konflik mungkin dinyatakan dengan cara-cara berbeda, dari gerakan nonverbal yang halus hingga pertengkaran habis-habisan, dari sarkasme yang halus hingga kecaman verbal yang terbuka. Tanda-tanda awal konflik mungkin terlihat dalam peningkatan intensitas ketidak sepakatan diantara anggota-anggota kelompok.

TEST

1. Dibawah ini yang manakah pengertian dari pandangan interaksionis yang benar?
 - a. Keyakinan bahwa konflik adalah konsekuensi yang almah dan tak terhindarkan dalam kelompok mana pun.
 - b. Keyakinan bahwa konflik bukan hanya merupakan daya yang positif dalam sebuah kelompok tetapi juga merupakan keniscayaan yang mutlak bagi sebuah kelompok untuk dapat berkinerja secara efektif.
 - c. Keyakinan bahwa semua konflik berbahaya dan harus dihindari.
 - d. Konflik yang mendukung tujuan kelompok dan meningkatkan kinerjanya.
 - e. Konflik atas muatan dan tujuan pekerjaan.
2. Ada perbedaan terhadap peran konflik dalam kelompok atau organisasi. Ada beberapa pandangan tentang konflik, yaitu: 1. Pandangan tradisional, 2. Pandangan hubungan manusia, 3. Pandangan interaksionis, dari pandangan tersebut dikemukakan oleh:
 - a. Gibson
 - b. Webster
 - c. Poerwadarminta
 - d. Robbins
 - e. Luthans
3. Faktor-faktor penyebab timbulnya konflik menurut Robbins (1996), konflik muncul karena ada kondisi yang melarabelanginya. Kondisi tersebut yang disebut juga sebagai sumber terjadinya konflik, terdiri atas tiga kategori, yaitu:
 - a. Komunikasi, Struktur, Variabel pribadi
 - b. Komunikasi, Struktur, Organisasi
 - c. Komunikasi, Struktur, Konflik
 - d. Komunikasi, Struktur, Masalah
 - e. Komunikasi, Struktur, Kelompok
4. Setiap pimpinan suatu institusi publik menghendaki agar tercapai suatu pelayanan jasa yang unggul (*service excellence*), yaitu sikap atau cara karyawan dalam melayani masyarakat pelanggan secara memuaskan. Menurut:
 - a. Gronroos
 - b. Kreitner

- c. Stoner
 - d. Martinez
 - e. Kotler
5. Robbins menjelaskan bahwa konflik berdampak baik bagi organisasi jika:
- a. Konflik merupakan suatu alat untuk menimbulkan perubahan
 - b. Konflik mempermudah terjadinya keterpaduan (cohesiveness) kelompok
 - c. Konflik dapat memperbaiki keefektifan kelompok dan organisasi
 - d. Konflik menimbulkan tingkat ketegangan yang sedikit lebih tinggi dan lebih konstruktif
 - e. a, b, c, dan d benar
6. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya konflik, kecuali:
- a. Emosi
 - b. Marah
 - c. Stres
 - d. Humor
 - e. Diam
7. Negosiasi atau perundingan merupakan suatu proses tawar-menawar antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Dalam perundingan ini diharapkan ada kesepakatan nilai antara dua kelompok tersebut. Dibawah ini manakah strategi yang ditawarkan oleh Nimran (1999):
- a. Tawar-menawar distributif artinya perundingan yang berusaha untuk membagi sejumlah tetap sumberdaya (suatu situasi kalah menang).
 - b. Strategi kolaborasi atau strategi menang-menang dimana pihak yang terlibat mencari cara penyelesaian konflik yang sama-sama menguntungkan.
 - c. Tawar-menawar distributif dan integratif.
 - d. Strategi distributif dan integratif.
 - e. Tawar-menawar integratif, yaitu perundingan yang mengusahakan satu penyelesaian atau lebih yang dapat menciptakan pemecahan menang-menang.
8. Ada tiga macam fase dalam perkembangan pemikiran tentang konflik-konflik di dalam organisasi-organisasi. Adapun fase-fase yang dimaksud: 1. Fase klasik, 2. Fase

- hubungan antar manusia, 3. Fase kontemporer. Dari tiga fase tersebut manakah dibawah ini yang termasuk penjelasan dari fase hubungan antar manusia?
- a. Pandangan yang bersifat lebih kontemporer menyatakan, bahwa konflik bukannya baik ataupun buruk bagi organisasi-organisasi.
 - b. Konflik muncul antara individu-individu, kelompok-kelompok kecil, dan kelompok-kelompok lebih besar pada organisasi-organisasi.
 - c. Yang berkaitan dengan pemikiran tentang konflik mengakui eksistensi konflik. Akan tetapi, konflik cenderung dianggap sebagai hal yang dapat dihindari dan sebagai suatu hal yang perlu diatasi.
 - d. Konflik pada organisasi-organisasi sebagai hal yang bersifat disfungsi.
 - e. Konflik yang muncul harus bersifat sementara dan harus diselesaikan oleh pihak manajemen.
9. Manakah urutan yang benar dalam proses/tahapan negosiasi dibawah ini:
- a. *Preparation and palnning, Definition of ground rules, Clarification and justification, Bagaining and problem solving, Clouse and implementation.*
 - b. *Definition of ground rules, Preparation and palnning, Clouse and implementation, Clarification and justification, Bagaining and problem solving.*
 - c. *Bagaining and problem solving, Preparation and palnning, Definition of ground rules, Clarification and justification, Clouse and implementation.*
 - d. *Preparation and palnning, Clouse and implementation, Bagaining and problem solving, Clarification and justification, Definition of ground rules.*
 - e. *Clouse and implementation, Definition of ground rules, Preparation and palnning, Clarification and justification, Bagaining and problem solving.*
10. Negosiasi pihak ketiga sebagai resolusi konflik terdapat empat peran dasar pihak ketiga, yaitu sebagai mediator, arbitrator, conciliator, dan consultan. Dari empat poin tersebut apakah yang dimaksud dari Conciliator?
- a. Pihak ketiga yang terampil dan tidak memihak yang berusaha memfasilitasi pemecahan masalah melalui komunikasi dan analisis.

- b. Pihak ketiga dengan kewenangan mendiktekan kesepakatan.
- c. Pihak ketiga yang netral yang memfasilitasi solusi negosiasi dengan menggunakan alasan dan bujukan.
- d. Pihak ketiga yang dipercaya yang menyediakan saluran komunikasi informal antaranegosiator dengan lawannya.
- e. Pihak ketiga dipergunakan secara luas dalam negosiasi pekerja manajemen dan perseisihan dalam pengadilan.

KUNCI JAWABAN

- 1. B
- 2. D
- 3. A
- 4. E
- 5. E
- 6. E
- 7. B
- 8. C
- 9. A
- 10. D

BAB IX

NILAI, SIKAP DAN KEPUASAN KERJA

A. PENDAHULUAN

Nilai atau *values* penting untuk dipelajari dalam perilaku organisasi karena didalamnya terletak dasar untuk memahami sikap serta motivasi, dan karena nilai memengaruhi persepsi. Ketika individu memasuki organisasi dengan mempertimbangkan sebelumnya dugaan tentang apa yang menjadi keharusan dan yang tidak menjadi keharusan. Sebaliknya, nilai-nilai juga memuat interpretasi tentang baik dan buruk. Secara tidak langsung bahwa perilaku atau *outcomes* tertentu lebih disukai dari pada lainnya. Nilai-nilai yang dianut oleh seseorang akan memengaruhi sikap orang tersebut. Orang yang menjunjung nilai moral tinggi akan membuat orang tersebut memiliki sikap moral positif.

McShane dan Von Glinow dalam Wibowo (2014: 36) berpendapat bahwa nilai-nilai adalah keyakinan yang stabil dan evaluatif yang menunjukkan preferensi kita untuk hasil atau tindakan dalam berbagai situasi. Nilai merupakan persepsi tentang apa yang baik atau buruk, benar atau salah. Nilai-nilai berfungsi sebagai pedoman moral yang mengarahkan motivasi, keputusan dan tindakan kita. Nilai-nilai berhubungan dengan konsep diri karena sebagian mendefinisikan siapa kita sebagai individu dan sebagai anggota kelompok dengan nilai-nilai yang sama.

Kepuasan bawahan melahirkan sikap dan perilaku bawahan pada pemimpin mereka. Seseorang yang puas akan melakukan hal yang positif dan membantu pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi sedangkan jika tidak puas akan bersikap negatif dan tidak membantu pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional akan lebih meningkatkan kepuasan bawahan karena dengan pengaruh tiga dimensi akan menimbulkan perasaan bangga, perhatian, penghargaan dan adanya dorongan untuk memunculkan ide dan kreatifitas yang merupakan sarana untuk aktualisasi diri sehingga dapat meningkatkan kepuasan bawahan.

B. PEMBAHASAN

1. Nilai

a. Terminologi Nilai

Gibson dkk dalam Wibowo (2014: 35) Nilai-nilai atau *Values* adalah kesadaran, hasrat afektif atau keinginan orang yang menunjukkan perilaku mereka. Nilai-nilai personal individu menunjukkan perilaku di dalam dan di luar pekerjaan. Apabila serangkaian nilai-nilai orang adalah penting, maka akan menunjukkan orang dan juga mengembangkan perilaku konsisten untuk semua situasi. Stephen P. Robbins dalam Badeni (2013: 32) nilai menyatakan *basic convictions that a specific mode of conduct or end state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converged mode of conduct or end state of existence.*

Sedangkan menurut M. Rokeach dalam Badeni (2013: 32) mendefinisikan nilai *as a global belief that guide action and judgments across a variety of situation.* Nilai dapat diartikan sebagai keyakinan universal yang membimbing orang dalam bertindak dan menilai dalam berbagai situasi. Nilai mengandung unsur pertimbangan atau gagasan-gagasan seseorang individu terhadap apa yang dikatakan benar, salah, baik atau buruk yang diinginkan.

McShane dan Von Glinow dalam Wibowo (2014: 36) berpendapat bahwa nilai-nilai adalah keyakinan yang stabil dan evaluatif yang menunjukkan preferensi kita untuk hasil atau tindakan dalam berbagai situasi. Merupakan persepsi tentang apa yang baik atau buruk, benar atau salah. Nilai-nilai berfungsi sebagai pedoman moral yang mengarahkan motivasi, keputusan dan tindakan kita. Nilai-nilai berhubungan dengan konsep diri karena sebagian mendefinisikan siapa kita sebagai individu dan sebagai anggota kelompok dengan nilai-nilai yang sama. Sofyandi dan Garniwa (2007: 82) menyatakan bahwa nilai adalah suatu modus (cara) perilaku atau keadaan akhir dari eksistensi yang khas lebih dapat disukai secara pribadi atau sosial dari pada suatu modus perilaku atau keadaan akhir eksistensi yang berlawanan atau kebalikannya. Nilai mengandung suatu unsur pertimbangan dalam arti nilai mengemban gagasan-gagasan seorang individu mengenai apa yang benar, baik, atau diinginkan.

Winardi (2015: 10) sistem nilai pribadi seorang manajer individual mempunyai pengaruh kuat atas presepsinya tentang situasi tertentu, dan prilakunya. Titik referensi dalam hal mendeterminasi tepatnya suatu keputusan sering kali merupakan sebuah nilai pribadi yang dipegang oleh sang pembuat keputusan. Kompromis-kompromis hampir selalu menunjukkan (hingga tingkat tertentu) adanya kompromis sesuatu nilai pribadi. Sistem-sistem nilai pribadi, juga mempengaruhi cara dengan apa

seseorang memandang orang-orang lain, dan kelompok orang-orang, yang dengan demikian mempengaruhi hubungan-hubungan antarpribadi.

Perlu kita ketahui bahwa deskripsi nilai-nilai disini adalah memfokuskan pada individu sehingga dinamakan *personal values*. Tetapi sekelompok orang mungkin mempunyai nilai-nilai yang sama, sehingga cenderung dinamakan *shared values* untuk tim, departemen, organisasi, profesi atau seluruh masyarakat. Sedangkan nilai-nilai yang dianut oleh orang di seluruh organisasi dinamakan *organizational values*.

b. Tipe Nilai

Terdapat beberapa pendekatan dalam melakukan klasifikasi tipe nilai-nilai, diantaranya adalah:

1) *Terminal dan Instrumental Values*

Terminal values adalah keadaan akhir nilai-nilai yang diharapkan, tujuan yang orang ingin mencapai selama hidupnya. Sedangkan *instrumental values* adalah cara berperilaku yang disukai atau sarana bagi seseorang untuk mencapai *terminal values*. Robbins dalam Wibowo (2014: 36). Banyak studi mencatat bahwa nilai-nilai bervariasi diantara kelompok. Orang dalam pekerjaan atau kategori yang sama, sebagai manajer korporasi, anggota perserikatan, orang tua, atau murid, cenderung mempunyai nilai-nilai yang sama. Studi lain menunjukkan adanya perbedaan *terminal values* dan *instrumental values* dari mereka yang berada dalam posisi berbeda. Menurut Rokeach dalam Badeni (2013: 33) ada dua kategori nilai yaitu: *terminal value* dan *instrumental value*. *Terminal value* berkaitan dengan tujuan hidup dan *instrumental value* berkaitan dengan cara pencapaiannya. *Terminal value* merupakan keadaan eksistensi akhir yang diinginkan atau tujuan yang ingin dicapai selama-lamanya. Nilai ini dapat berupa suatu kehidupan yang nikmat, nyaman, aman, makmur, damai, rasa berprestasi, kemerdekaan, kebahagiaan, pengakuan sosial, dan lain-lain. Sedangkan *instrumental value* merupakan cara mencapai nilai terminal yang diinginkan, seperti ambisius, berani, memafkan, jujur, logis, sopan, tanggung jawab, dan lain-lain. Dengan bahasa yang lebih sederhana dapat dikatakan bahwa *terminal value* adalah keadaan nilai pada akhir suatu proses. Sedangkan *instrumental value* merupakan nilai antara untuk menuju pada tercapainya *terminal value*.

2) *Schwartz Value Theory*

Schwartz dalam Wibowo (2014: 37) meyakini bahwa nilai-nilai bersifat motivasional. Apabila prestasi seseorang dihargai akan mengakibatkan orang tersebut bekerja keras untuk mendapatkan promosi dipekerjaan.

c. Perbedaan-perbedaan Nilai

Geert Hofstede dalam Badeni (2013: 34-35) berdasarkan hasil penelitiannya menyimpulkan ada 6 variasi nilai untuk menganalisa variasi budaya.

- 1) *Power distance* (jarak kekuasaan) yaitu hingga sejauh mana anggota masyarakat yang memiliki kekuasaan yang rendah menerima distribusi kekuasaan yang tidak sama.
- 2) *Quantity and quality* (kuantitas dan kualitas kehidupan). Kuantitas kehidupan adalah sampai tingkatan mana nilai - nilai seperti ketegasan perolehan uang dan bahan material, serta persaingan itu gagal. Kualitas kehidupan adalah sampai tingkat mana orang menghargai hubungan dan memperlihatkan kepekaan dan keprihatinan untuk kesejahteraan orang lain.
- 3) *Individualism Vs Collectivism* (individualisme lawan kolektif) yaitu seseorang lebih memperhatikan diri sendiri dibandingkan collectivism yang menghendaki seseorang mempunyai tanggung jawab yang lebih luas yaitu tanggung jawab sosial.
- 4) *Uncertainty avoidance* (penghindaran ketidakpastian) yaitu atribut budaya yang menggambarkan sejauh mana suatu masyarakat merasa terancam oleh situasi yang tak pasti dan ambigu dan mencoba menghindari situasi itu.
- 5) *Long term and short term orientation* (orientasi jangka panjang lawan jangka pendek). Orientasi jangka panjang adalah dimana nilai - nilai yang dipakai oleh anggota masyarakat/organisasi itu berorientasi ke masa depan serta menghargai penghematan dan ketekunan. Sementara orang yang berorientasi jangka pendek menghargai masa lampau dan masa sekarang serta menekankan penghargaan akan tradisi dan mematuhi kewajiban sosial.
- 6) *Masculinity* yaitu pembagian peran antara pria dan wanita, yang didalamnya pria memiliki sifat memaksa dan memiliki peran yang dominan sementara wanita memiliki peran yang lebih banyak berhubungan dengan perhatian pada kualitas kehidupan dan hubungan.

d. Fungsi Nilai

Fungsi utama nilai dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Nilai sebagai standar, Rokeach dan Schwartz dalam Umam (2012: 76) fungsinya, yaitu a) Membimbing individu dalam mengambil posisi tertentu dalam *social issues* tertentu; b) Memengaruhi individu untuk lebih menyukai ideologi politik tertentu dibanding ideologi politik yang lain; c) Mengarahkan cara menampilkan diri pada orang lain; d) Melakukan evaluasi dan membuat keputusan; dan e) Mengarahkan tampilan tingkah laku membujuk dan memengaruhi orang lain, memberi tahu individu akan keyakinan, sikap, nilai, dan tingkah laku individu lain yang berbeda, yang bisa diprotes dan dibantah, bisa dipengaruhi dan diubah.
- 2) Sistem nilai sebagai rencana umum dalam memecahkan konflik dan pengambilan keputusan. (Feather dkk dalam Umam 2012: 76). Situasi tertentu secara tipikal akan mengaktifasi beberapa nilai dalam sistem nilai individu. Umumnya, nilai - nilai yang teraktivasi adalah nilai - nilai yang dominan pada individu yang bersangkutan.
- 3) Fungsi motivasional
Fungsi langsung nilai adalah fungsi mengarahkan tingkah laku individu dalam situasi sehari - hari, sedangkan fungsi tidak langsungnya adalah mengekspresikan kebutuhan dasar sehingga nilai dikatakan memiliki fungsi motivasional. Nilai dapat memotivasi individu untuk melakukan tindakan tertentu Rokeach dan Schwartz dalam Umam (2012: 77), serta memberi arah dan intensitas emosional tertentu terhadap tingkah laku.

e. Hubungan Nilai dan Tingkah Laku

Rokeach dkk dalam Umam (2012: 77) Dalam kehidupan manusia, nilai berperan sebagai standar yang mengarahkan tingkah laku. Nilai membimbing individu untuk memasuki suatu situasi dan cara individu bertingkah laku dalam situasi tersebut. Danandjaja dalam Umam (2012: 77) mengemukakan bahwa nilai memberi arah pada sikap, keyakinan, dan tingkah laku seseorang, serta memberi pedoman untuk memilih tingkah laku yang diinginkan pada setiap individu. Karena itu, nilai berpengaruh pada tingkah laku sebagai dampak dari pembentukan sikap dan keyakinan, sehingga dapat dikatakan bahwa nilai merupakan faktor penentu dalam berbagai tingkah laku sosial.

Menurut Grube dkk dalam Umam (2012: 77) Nilai juga merupakan salah satu komponen yang berperan dalam tingkah laku. Perubahan nilai dapat mengarahkan terjadinya perubahan tingkah laku. Hal ini dibuktikan dalam sejumlah penelitian yang

berhasil memodifikasi tingkah laku dengan cara mengubah sistem nilai. Perubahan nilai telah terbukti secara signifikan menyebabkan perubahan pula pada sikap dan tingkah laku memilih pekerjaan, merokok, mencontek, mengikuti aktivitas politik, pemilihan teman, ikut perilaku. Komponen perilaku dari sikap merujuk pada maksud untuk melanjutkan contoh kita, yaitu saya mungkin memilih untuk menghindari Jhon karena perasaan saya terhadap dia. Memandang sikap yang tersusun dari tiga komponen kognitif, afektif dan perilaku sangat membantu dalam memahami kerumitan sikap dan hubungan potensial antara sikap dan perilaku. Akan tetapi, demi kejelasan, harus diingat bahwa istilah sikap pada hakikatnya merujuk pada bagian afektif dari tiga komponen itu.

f. Nilai Etika dan Perilaku

Karakteristik pekerja yang diharapkan dari seorang pemimpin bukan lah kecerdasan, keberanian, dan bahkan sifat inspirasional. Meskipun hal tersebut penting, tetapi yang dinilai paling penting adalah kejujuran atau etika. Etika menunjukkan dasar moral atau nilai-nilai yang menentukan apakah suatu tindakan benar atau salah dan hasilnya baik atau buruk. Orang menyadari pada nilai etika untuk mempertimbangkan hal yang benar untuk dilakukan.

Menurut Wibowo (2014: 46) dikenal adanya tiga macam prinsip etika, yaitu:

- a. *Utilitarianism*. Prinsip ini menganjurkan untuk mencari kebaikan terbesar untuk jumlah orang yang terbesar. Kita harus memilih opsi yang memberikan tingkat kepuasan tertinggi pada mereka yang dipengaruhi. Ini menyangkut konsekuensi dari tindakan kita, bukan bagaimana kita mencapai konsekuensi tersebut.
- b. *Individual rights*. Merupakan prinsip yang mencerminkan keyakinan bahwa setiap orang mempunyai hak yang memberikan mereka bertindak dalam cara tertentu. Banyak dari hak yang paling luas disebutkan adalah kebebasan pergerakan, keamanan fisik, kebebasan berbicara, pengadilan yang jujur, dan kebebasan dari penderitaan. Prinsip hak individu lebih luas dari hak hukum, tetapi termasuk hak manusia bahwa setiap orang diakui sebagai norma hak moral.
- c. *Distributive justice*. Merupakan prinsip yang menganjurkan bahwa orang yang sama satu sama lain harus menerima manfaat dan beban yang sama, dan mereka yang tidak sama harus menerima manfaat dan beban berbeda dalam proposi terhadap ketidaksamaannya. Dua orang pekerja yang memberi

kontribusi sama dalam pekerjaan harus menerima *reward* yang sama, sedangkan mereka yang memberikan kontribusi lebih kecil harus menerima lebih sedikit.

Bersama dengan prinsip etika dan nilai-nilai yang mendasari, terdapat tiga faktor yang memengaruhi perilaku pantas atau *ethical conduct* ditempat pekerjaan, yaitu *the moral intensity*, *the individual ethical sensitivity*, dan *situational factors*.

- a. *Moral intensity* adalah merupakan tingkatan keadaan dimana masalah menuntut aplikasi prinsip etika. Keputusan dengan intensitas moral tinggi adalah lebih penting, sehingga pengambilan keputusan perlu lebih berhati-hati menerapkan prinsip etika untuk mengatasinya.
- b. *Ethical sensitivity* adalah karakteristik personal yang memungkinkan orang mengenal kehadiran masalah etika dan mempertimbangkan kepentingan relatifnya. Orang yang mempunyai sensitivitas etika tidak perlu menjadi lebih etis. Tetapi mereka lebih mengenal apakah suatu masalah memperkirakan intensitas moral dari masalah, orang yang memiliki sensitivitas etika cenderung mempunyai empati lebih tinggi. Mereka juga mempunyai informasi lebih banyak tentang situasi spesifik.
- c. *Situational factors* dapat menjelaskan mengapa orang baik terlibat pada keputusan dan perilaku yang tidak pantas. Misalnya, pekerja mengatakan bahwa mereka secara reguler mendapat tekanan dari manajemen puncak yang mendorong mereka berbohong pada pelanggan, melanggar peraturan, atau sebaliknya bertindak tidak pantas. Situational tidak membenarkan tingkah laku tidak pantas. Tetapi kita perlu mengenal faktor ni sehingga organisasi dapat mengurangi pengaruhnya dimasa depan.

2. Sikap

a. Terminologi Sikap

Menurut Winardi (2009: 211) sikap adalah determinan perilaku, karena mereka berkaitan dengan persepsi, kepribadian, dan motivasi. Sebuah sikap merupakan suatu keadaan siap mental, yang dipelajari dan diorganisasi menurut pengalaman, dan yang menyebabkan timbulnya pengaruh khusus atas reaksi seseorang terhadap orang-orang, objek-objek, dan situasi-situasi dengan siapa ia berhubungan. Robbins dalam Sofyandi dan Garniwa (2007: 86) sikap adalah pernyataan evaluatif baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai objek, orang, atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang

merasakan mengenai sesuatu. Bila saya mengatakan “saya menyukai pekerjaan saya” saya mengungkapkan sikap saya mengenai kerja. Ivancevich (2006: 87) Sikap merupakan penentu dari perilaku karena keduanya berhubungan dengan persepsi, kepribadian, perasaan, dan motivasi. Sikap merupakan keadaan mental yang dipelajari dan diorganisasikan melalui pengalaman, menghasilkan pengaruh spesifik pada respons seseorang terhadap orang lain, objek, situasi yang berhubungan. Defenisi sikap ini memiliki implikasi tertentu bagi manajer. Pertama, sikap adalah sesuatu yang dipelajari. Kedua, sikap menentukan pandangan awal seseorang terhadap berbagai aspek. Ketiga, sikap membangun dasar emosional hubungan interpersonal seseorang dan identifikasi dengan orang lain. Keempat, sikap diorganisasikan dan dengan inti kepribadian. Beberapa sikap bersifat konsisten dan bertahan lama untuk waktu yang lama. Akan tetapi, seperti variabel psikologis yang lain sikap dapat berubah.

Sikap atau *attitude* oleh Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2014: 49) didefinisikan sebagai suatu kecenderungan yang dipelajari untuk merespon dengan cara menyenangkan atau tidak menyenangkan secara konsisten berkenaan dengan objek tertentu. Apabila kita mempunyai sikap positif tentang pekerjaan kita, maka kita akan bekerja lebih lama dan lebih keras. Sikap mendorong kita untuk bertindak dengan cara spesifik dalam konteks spesifik. Artinya, sikap memengaruhi perilaku pada berbagai tingkat yang berbeda. Berbeda dengan nilai yang menunjukkan keyakinan menyeluruh bahwa memengaruhi perilaku disemua situasi. Sikap tidak sama dengan nilai, tetapi keduanya saling berhubungan. Anda dapat mengetahui ini dengan memandang pada tiga komponen dari suatu sikap: pengertian (*cognition*), keharuan (*affect*), dan perilaku (*behavior*). Keyakinan bahwa “diskriminasi adalah salah”, merupakan suatu pernyataan nilai. Pendapat semacam itu merupakan komponen *kognitif* dari suatu sikap. Komponen ini menentukan tahap untuk bagian yang lebih kritis dari sikap komponen afektifnya. Keharuan adalah segmen emosional atau perasaan dari suatu sikap dan dicerminkan dalam pernyataan. Komponen *perilaku* dari suatu sikap merujuk ke suatu maksud untuk berperilaku dalam suatu cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu.

Menurut Mitchell dalam Sofyandi dan Garniwa (2007: 87) berpendapat bahwa *attitude could be seen as a person predisposition to respond in a favorable or unfavorable way to objects, person, concepts, or whatever.* (sikap dapat dipandang sebagai predisposisi untuk bereaksi dengan cara yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap objek, orang, konsep atau apa saja). Schermerhorn dalam Badeni (2013: 36) mengatakan *an attitude is a*

predisposition to respond in a positive or negative way to someone or something in one's environment, sikap merupakan kecenderungan merespon secara positif atau negatif kepada seseorang atau sesuatu di dalam lingkungannya. Kreitner dan Kinicki (2007: 182) Sikap didefinisikan sebagai kecenderungan belajar untuk merespon secara konsisten menguntungkan atau tidak menguntungkan terhadap objek tertentu. sementara nilai merupakan keyakinan global yang mempengaruhi perilaku di semua situasi, sikap hanya berhubungan dengan perilaku diarahkan objek tertentu, orang, atau situasi. nilai sikap pada umumnya tetapi tidak selalu berada dalam harmoni. seorang Manajer yang sangat menghargai perilaku membantu memiliki sikap negatif terhadap membantu seorang rekan kerja yang tidak etis. Perbedaan antara sikap dan nilai-nilai diklarifikasi dengan mempertimbangkan tiga komponen sikap: afektif, kognitif, sebuah perilaku.

Dapat disimpulkan bahwa sikap penting karena sikap itu mempengaruhi perilaku kerja. Jika pekerja meyakini, misalnya bahwa para penyelia, pengaudit, atasan, dan insinyur waktu dan gerak, semuanya bersekongkol untuk membuat karyawan bekerja lebih keras dengan upah yang sama atau kurang, maka masuk akal untuk mencoba mengerti bagaimana sikap-sikap ini dibentuk, hubungan sikap ini pada perilaku kerja, dan bagaimana sikap ini dapat diubah.

b. Komponen - Komponen Sikap

Badeni (2013: 39) menyatakan bahwa sikap terdiri dari tiga komponen yaitu:

- a. *Cognitive Component* (komponen kognitif) yaitu keyakinan, kepercayaan, pemahaman, atau pengetahuan seseorang mengenai orang, objek, atau peristiwa tertentu, misalnya orang yakin bahwa kerja keras adalah awal dari kemajuan, atau suatu pekerjaan yang dilakukan adalah membuang-buang waktu, atau keyakinan seseorang misalnya bahwa orang batak adalah orang yang kasar. Hal ini dapat dipengaruhi oleh pengalaman atau proses belajar. Keyakinan atau pemahaman ini menjadi awal dari pembentukan perasaan terhadap sesuatu apakah terhadap manusia, benda, atau peristiwa.
- b. *Effective Component* (Komponen Afektif) yaitu perasaan seseorang terhadap sesuatu sebagai akibat dari keyakinannya atau pemahamannya, misalnya seseorang yakin bahwa orang indonesia rajin, pintar, dan ramah sehingga dia akan merasakan atau berpandangan positif jika bertemu dengan orang indonesia. Kemudian, bila berhubungan dengan

pekerjaan, keyakinan seseorang misalnya bahwa pekerjaan yang sedang dilakukan tidak akan menghasilkan apa-apa bagi dirinya, keyakinan tersebut akan membentuk perasaan negatif terhadap pekerjaan tersebut.

- c. *Behavior* (Perilaku) yaitu tindakan nyata yang ditampilkan seseorang akibat dari perasaannya terhadap objek, orang atau peristiwa. Misalnya, ketidaksukaan terhadap pekerjaan ditunjukkan dengan perilaku malas atau kurang produktif, tidak masuk kerja, atau pindah kerja.

Tabel 9.1 Komponen-Komponen Sikap

Komponen	Pengertian	Contoh
<i>Cognitive</i>	Pemahaman, pengetahuan dan keyakinan seseorang	Mengenai pekerjaan
<i>Afektif</i>	Perasaan senang atau tidak senang, positif atau negatif terhadap pekerjaannya	Perasaan seseorang
<i>Behavior</i>	Tindakan nyata	Malas, absen, pindah

Dari pengertian dan komponen-komponen sikap sebagaimana diatas, terlihat dengan jelas bahwa sikap merupakan suatu variabel yang sangat penting dalam membentuk perilaku seseorang. Satu permasalahan yang relevan dengan perilaku keorganisasian dalam kaitannya dengan sikap adalah bagaimana membentuk perilaku seseorang sesuai dengan harapan organisasi. Sesuai dengan pengertian dan komponen-komponen sikap diatas, tentu saja yang harus kita lakukan adalah membentuk keyakinan dan pemahaman seseorang mengenai pekerjaan dalam arti luas, terbuka, dan implikasinya terhadap orang tersebut, misalnya suatu pekerjaan harus dilakukan dengan cara-cara tertentu atau prosedur tertentu dengan tujuan untuk menjamin agar hasilnya sesuai dengan standar yang sangat diperlukan dalam persaingan. Dengan cara ini diharapkan para pegawai dapat memahami dan yakin bahwa cara yang dilakukan adalah sesuatu yang cukup penting dan kemudian akan membentuk perasaan yang positif dan akhirnya menjadi tindakan yang diharapkan. Ini dapat dipraktikkan dengan cara memberikan program- program latihan dan pengembangan, pendidikan, bimbingan dari atasan kepada bawahan, dan lain-lain.

Sedangkan komponen sikap menurut McShane dan Von Glinow dalam Wibowo (2014: 51) terdiri dari *belief, feelings*, dan *behavioral intentions*, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Beliefs*

Beliefs atau keyakinan merupakan persepsi yang ditimbulkan tentang objek sikap, yang kita yakin benar. Misalnya kita

yakin bahwa merger mengurangi keamanan kerja untuk pekerja pada perusahaan yang melakukan merger. Atau kita juga dapat mempunyai keyakinan bahwa merger dapat meningkatkan daya saing dalam era globalisasi. Keyakinan ini dipersepsikan sebagai kenyataan yang kita peroleh dari pengalaman masa lalu dan bentuk pembelajaran lain.

2. *Feelings*

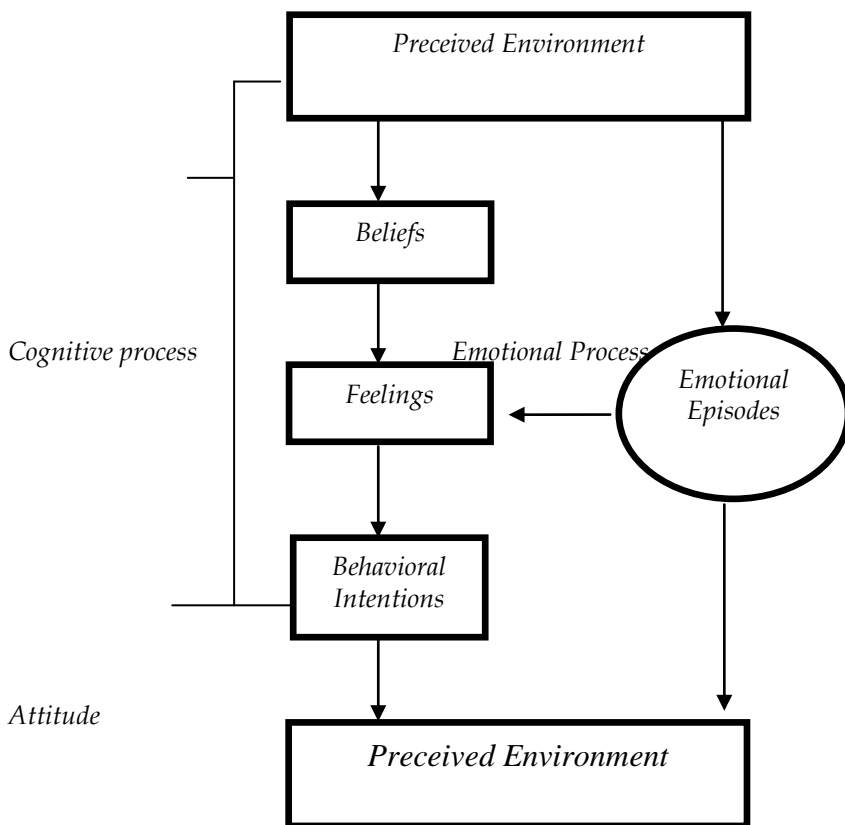
Feelings atau perasaan mencerminkan evaluasi positif atau negatif dari sikap objek. Sementara orang berfikir bahwa merger adalah baik, sedangkan yang lainnya berfikir bahwa merger itu buruk. Suka atau tidak suka kita terhadap merger merupakan penilaian perasaan.

Menurut perspektif kognitif sikap tradisional, sebelah kiri model, *feelings* diperhitungkan dari keyakinan kita tentang merger. Jika kita yakin bahwa merger secara tipikal membawa konsekuensi negatif seperti pelepasan hubungan kerja dan politik organisasional, kita akan membentuk perasaan negatif terhadap merger pada umumnya atau tentang perencanaan spesifik merger dalam organisasi.

c. *Behavioral Intentions*

Intention atau maksud merupakan motivasi untuk terikat dalam perilaku tertentu menurut objek sikap. Pada saat mendengar bahwa perusahaan akan merger dengan organisasi lain, kita mungkin menjadi termotivasi untuk mencari pekerjaan lain dimana saja atau mungkin mengeluh kepada manajemen tentang keputusan merger. Perasaan kita terhadap merger memotivasi maksud perilaku kita, dan tindakan apa yang kita pilih tergantung pada pengalaman masa lalu, konsep diri, dan norma sosial dari perilaku yang sesuai.

Model hubungan antara emosi, Sikap dan Perilaku dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5.1 Model Emosi, Sikap, dan Perilaku

Gambar di atas menunjukkan bahwa perilaku dipengaruhi oleh sikap dan emosi. Sikap merupakan proses kognitif yang mengandung komponen keyakinan, perasaan dan maksud perilaku. Sedangkan emosi merupakan proses emosional. Sementara itu, proses emosional di samping langsung memengaruhi perilaku juga memengaruhi perasaan. Pendapat tentang komponen sikap diatas pada dasarnya menunjukkan perasaan pengertian, walaupun dengan terminolog yang berbeda. Apa yang dimaksud oleh Robbins dan Judge dengan *affective* adalah sama dengan apa yang dimaksudkan McShane dan Von Glinow dengan *Feeling*. Demikian pula *cognitive* mempunyai makna yang sama dengan *belief*, serta *behavior* dengan *behavior intention*.

c. Tipe-tipe Sikap

Menurut Umam (2010: 80) Seseorang dapat mempunyai ribuan sikap, namun OB memfokuskan perhatian kita Pada

sejumlah kecil sikap yang berkaitan dengan perjanjian ini, yaitu membuka jalan evaluasi positif atau negatif yang dipegang para karyawan mengenai aspek-aspek lingkungan kerja mereka. Sebagian besar penelitian dalam OB telah terfokus pada tiga sikap, yaitu kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan komitmen pada organisasi.

- a. Kepuasan kerja, istilah ini merujuk pada sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan itu. Ketika orang berbicara mengenai sikap karyawan, mereka lebih sering merujuk pada kepuasan kerja. Memang keduanya sering saling menggantikan. Karena tingginya nilai penting yang diberikan para peneliti OB pada kepuasan kerja.
- b. Keterlibatan kerja, istilah ini merupakan tambahan yang lebih baru dalam literatur OB. Meskipun belum terdapat kesepakatan penuh atas definisi istilah tersebut, ada satu definisi yang dapat digunakan, yaitu bahwa keterlibatan kerja mengukur derajat seseorang secara psikologis mengaitkan dirinya pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerjanya sebagai hal penting bagi harga diri. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dengan kuat mengaitkan dirinya kepada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu.

Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi terbukti berkaitan dengan rendahnya tingkat keabsahan dan pengunduran diri. Meskipun demikian, hal itu tampaknya lebih konsisten memperkirakan pengunduran diri karyawan dari dari pada keabsahan, mewakili sampai 16% keragaman pengunduran diri.

- c. Komitmen pada organisasi, sikap tersebut didefinisikan sebagai keadaan karyawan yang mengaitkan dirinya pada organisasi tertentu dan sasaran-sasarannya, serta berharap memerhatikan keanggotaan dalam organisasi itu. Dengan demikian, keterlibatan kerja yang tinggi, berarti mengaitkan diri pada pekerjaan khusus seseorang; sedangkan komitmen pada organisasi yang tinggi, berarti mengaitkan diri pada organisasi yang mempekerjakannya.

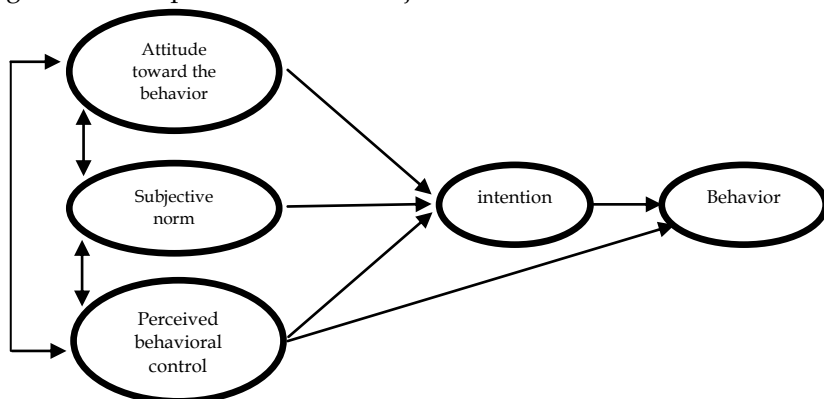
d. Sikap Memengaruhi Perilaku

Kreitner dan Kinicki (2010: 162) mengungkapkan adanya penelitian yang menemukan bahwa penelitian terhadap pekerja setengah umur menunjukkan perilaku kerja stabil lebih dari 5 tahun. Sikap kerja positif tetap positif, dan sikap negatif juga tetap

negatif. Bahkan mereka yang berganti pekerjaan atau jabatan tetap mempertahankan sikap tersebut. Ada tiga faktor yang menyebabkan orang yang pada usia menengah cenderung mempunyai stabilitas sikap, yaitu: (a) kepastian personal lebih besar, (b) merasa kelebihan pengetahuan, (c) perlunya mempunyai sikap yang kuat. Berdasarkan hal tersebut berkesimpulan bahwa pandangan konvensional bahwa sikap umum kemungkinan berubah apabila umur bertambah ditolak. Orang yang lebih tua, bersamaan dengan yang lebih muda, dapat dan melakukan perubahan sikap umumnya karena mereka lebih terbuka dan kurang percaya diri. Keadaan tersebut terjadi pada pekerja setengah umur, namun bagaimana keadaan sikapnya sepanjang umurnya? Ditemukan bahwa sikap umum lebih mudah untuk berubah selama umur muda dan usia tua dibandingkan dengan setengah umur. Karena latar belakang, budaya dan pengalaman bervariasi, sikap dan perilaku juga bervariasi. Sikap diterjemahkan dalam perilaku melalui maksud perilaku.

e. Sikap Mempengaruhi Perilaku Melalui Maksud

Perbedaan antara sikap dan perilaku ditentukan oleh *intention*, yaitu kesiapan orang untuk mewujudkan perilaku tertentu. Ajzen mengembangkan model memfokus pada *intention* sebagai kunci hubungan antara sikap dengan perilaku terencana (Kreitner dan Kinicki, 2010: 163). Berdasarkan pandangan tersebut maka sikap tidak secara langsung membentuk perilaku, namun melalui proses transisi yang dinamakan *intention*, sebagai persiapan untuk mewujudkan perilaku. Model tersebut dapat dilihat pada gambar teori perilaku terencana Ajzen berikut ini:



Gambar 5.2 Teori Perilaku Terencana Ajzen

Dapat dijelaskan bahwa sebagai determinan *intention* adalah:

- a. *Attitude toward the behavior*. Sikap terhadap perilaku menunjukkan tingkat keadaan dimana orang mempunyai

- evaluasi yang menyenangkan dan tidak menyenangkan atau penilaian terhadap perilaku yang menjadi masalah.
- b. *Subjective norm*. Norma subjektif adalah sebagai faktor sosial yang menunjukkan tekanan sosial yang dirasakan untuk melakukan atau tidak melakukan perilaku.
 - c. *Perceived behavior control*. Kontrol perilaku yang dirasakan menunjukkan perasaan mudah atau sukar untuk mewujudkan perilaku dan di asumsikan mencerminkan pengalaman masa lalu dan demikian pula antisipasi terhadap rintangan dan hadapan.

f. Sikap Kerja

Work atau *job attitudes* atau sikap kerja seperti *organizational commitments* (komitmen organisasional), *job involvement/ employee engagement* (keterlibatan kerja), dan *job satisfaction* (kepuasan kerja) mempunyai kepentingan gandabagi manajer. Disatu sisi, mencerminkan hasil penting bahwa manajer berkeinginan untuk meningkatkan. Di sisi lain, merupakan gejala dan masalah potensial lain. Rendahnya kepuasan kerja merupakan gejala keinginan pekerja untuk keluar dari pekerjaan. Untuk itu manajer harus memahami penyebab konsekuensi dari sikap kerja kunci.

Perilaku organisasi kebanyakan membahas tiga sikap, yaitu: *job satisfaction*, *job involvement*, dan *organizational commitment*. Sikap lain yang penting adalah tentang *perceived organizational support* dan *employee engagement*.

a. *Job Satisfaction*

Ketika orang berbicara tentang sikap pekerja, biasanya diartikan sebagai *job satisfaction* atau kepuasan sikap pekerja, biasanya diartikan sebagai *job satisfaction* atau kepuasan kerja, yang menjelaskan perasaan positif tentang pekerjaan, sebagai hasil dari evaluasi dari karakteristiknya. Orang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi mempunyai perasaan positif tentang pekerjaan mereka. Sedangkan orang dengan tingkat kepuasan rendah mempunyai perasaan negatif.

b. *Job Involvement*

Job involvement atau keterlibatan kerja mengukur tingkatan dimana orang mengenal secara psikologis dengan pekerjaannya dan mempertimbangkan merasakan tingkat kinerja mereka pentingbagi harga diri. Pekerja dengan tingkat keterlibatan kerja sangat mengenal dengan dan benar-benar perhatian terhadap macam pekerjaan yang mereka lakukan. *Job involvement* pada dasarnya mengandung makna yang sama dengan partisipasi. Dalam literatur baru terdapat kecenderungan

menggunakan terminologi *involment* untuk menunjukkan keterlibatan pekerja. Bahkan terakhir banyak dipergunakan terminologi *inclusion*. Dengan demikian *participation*, *involment* dan *inclusion* dipergunakan untuk menjelaskan adanya peran serta bawahan dalam proses kinerja organisasi.

Konsep lain yang berdekatan adalah *psychological empowerment*, merupakan keyakinan pekerja dalam tingkatan dimana mereka mempengaruhi lingkungan kerja mereka, keberartian pekerjaan mereka, dan perasaan otonomi mereka. Tingkat *job involment* dan *phisylological impwermwont* tinggi secara positif berhubungan dengan *organizational citizenship* dan *job performance*. *Job involment* tinggi berhubungan dengan turunnya kemangkiran dan rendahnya tingkat pengunduran diri.

c. *Organizational Commitment*

Dalam *organizational commitment*, pekerja mengenal atau mengidentifikasi dengan organisasi tertentu dan tujuannya dan mengharapkan tetap menjadi anggota. Terdapat tiga dimensi komitmen organisasional, yaitu:

- 1) *Affective commitment*, adalah merupakan pelengkap emosional dan keyakinan dalam nilai-nilainya pada organisasi.
- 2) *Continuance commitment*, merupakan perasaan nilai sisa ekonomi dengan organisasi. *Employee* atau pekerja mungkin mempunyai komitmen pada *employer* atau pemberi kerja karena mereka dibayar baik dan merasa akan menyakiti keluarganya apabila keluar dari pekerjaannya.
- 3) *Normative commitment*, merupakan kewajiban untuk tetap tinggal dalam organisasi karena alasan moral atau etika. Pekerja yang memulai inisiatif baru mungkin tetap dengan pemberi kerja karena apabila mereka keluar akan meninggalkan pemberi kerja dalam kesukaran.

d. *Perceived Organizational Support*

Merupakan tingkatan keadaan dimana pekerja yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan perhatian tentang kesejahteraan mereka. Misalnya mereka percaya organisasi akan mengakomodir mereka apabila mereka mempunyai masalah perhatian kepada anak atau akan memanfaatkan dengan jujur kesalahan dirinya.

e. *Employee Engagement*

Merupakan individual dengan kepuasan dan antusiasme untuk pekerjaan yang dilakukan. Kita harus bertanya kepada pekerja tentang ketersediaan sumber data peluang mempelajari keterampilan baru. Apabila mereka merasa pekerjaannya penting dan bermakna, dan apabila interaksi mereka dengan

rekan kerja dan supervisor dihargai. Merupakan pekerja yang sangat mempunyai kemauan besar dari pekerjaannya dan merasakan hubungan mendalam dengan organisasi.

3. Kepuasan Kerja

a. Terminologi Kepuasan Kerja

Terdapat bermacam-macam pengertian atau batasan tentang kepuasan kerja. Pertama, pengertian yang memandang kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini merupakan akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas-realitas yang dirasakan karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas, ataupun perasaan tidak puas.

Menurut Robbins dan Judge (2010) Kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut. Ketika individu membicarakan sikap karyawan, yang sering dimaksudkan adalah kepuasan kerja.

Locke dalam Kaswan (2012: 283) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah "keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik

Pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Luthans dalam Kaswan 2012: 283). Menurut Handoko dalam Siahaan dan Lius Zen (2012: 119) Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Mill dalam Siahaan dan Lius Zen (2012: 119) ialah serangkaian sifat lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi kolektif dari orang-orang yang hidup dan bekerja di dalam lingkungan tersebut, dan diperlihatkan untuk mempengaruhi motivasi serta perilaku mereka.

Locke dalam Sopiha (2008: 170) mengemukakan "*job satisfaction is a pleasurable or positive emotional state resulting from the*

appraisal of one's job or job experience" (kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja). Tiffin dalam Sutrisno (2015: 76) mengemukakan kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dengan sesama karyawan.

Siagian (2010: 296) mengemukakan bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi faktor motivasional untuk berprestasi. Karena kepuasannya tidak terletak pada motivasinya, akan tetapi dapat terletak pada faktor-faktor lain, misalnya pada imbalan yang diperolehnya. Johnson (2004: 233) kepuasan yang rendah atau ketidakpuasan kerja tampaknya merupakan reaksi psikologis terhadap pekerjaan yang merugikan dan banyak studi stres kerja memasukkannya sebagai variabel kriteria. Oleh karena itu, penting untuk memahami apa itu kepuasan kerja dan apa hubungannya dengan stres kerja.

Locke dalam Usman (2011: 498) mengatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*discreppancy*) antara apa yang telah dianggap telah didapatkan dengan apa yang diinginkan. Jumlah yang diinginkan dari karakteristik pekerjaan didefinisikan sebagai jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan yang ada. Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi-kondisi aktual. Sementara porter dalam Usman (2011: 498) mendefinisikan kepuasan sebagai selisih dari banyaknya sesuatu yang seharusnya ada dengan banyaknya apa yang ada .

Robbins dan Judge dalam Wibowo (2014: 131) memberikan definisi kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya. Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasional, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja kurang ideal, dan semacamnya. Dari berbagai pandangan tersebut dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya kepuasan kerja adalah merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat pekerjaannya.

b. Faktor-faktor Yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang memengaruhi kepuaan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing

karyawan. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan menurut Blum dalam Sutrisno (2015: 77) adalah:

- a. *Faktor individual*, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan.
- b. *Faktor sosial*, meliputi hubungan ekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
- c. *Faktor utama dalam pekerjaan*, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antarmanusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Sedangkan Menurut Robbins dalam Usman (2011: 499) faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah:

- a. Pekerjaan yang secara mental menantang
Orang lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepada mereka untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan keberagaman tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang bagaimana kinerja mereka. Karakteristik-karakteristik tersebut membuat pekerjaan secara mental menantang.
- b. Imbalan yang setimpal
Karyawan menginginkan sistem pembayaran dan kebijakan promosi yang mereka anggap adil, tidak bermakna ganda, dan sesuai dengan harapan mereka. Ketika pembayaran dipandang adil berdasarkan tuntutan pekerjaan, level keterampilan individu, dan standar pembayaran komunitas, maka kepuasan berpotensi muncul. Serupa, karyawan mencari kebijakan dan praktik promosi yang adil. Promosi memberikan peluang untuk pertumbuhan pribadi, peningkatan tanggung jawab, dan kenaikan status sosial. Jika individu-individu yang menganggap keputusan-keputusan promosi dalam perusahaan secara terbuka dan adil, maka mereka berpeluang meraih kepuasan dalam pekerjaan mereka.
- c. Kondisi kerja yang mendukung
Karyawan peduli dengan lingkungan kerja mereka untuk kenyamanan pribadi sekaligus untuk memfasilitasi kinerja yang baik. Penelitian-penelitian menunjukkan bahwa karyawan lebih menyukai kondisi fisik yang tidak berbahaya atau nyaman. Disamping itu, sebagian besar karyawan lebih menyukai tempat kerja yang relatif dekat dengan tempat tinggal nya, berada dalam fasilitas bersih dan relatif modern, dan dengan peralatan dan perlengkapan yang memadai.

d. Mitra kerja yang mendukung

Orang lebih sering mengundurkan diri dari satu pekerjaan lebih dari sekedar masalah uang atau pencapaian yang nyata. Bagi sebagian besar karyawan, pekerjaan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial mereka. Oleh karena itu, tidak mengejutkan bahwa mitra kerja yang ramah dan mendukung serta mendorong kepuasan kerja. Penelitian-penelitian secara umum membuktikan bahwa kepuasan karyawan meningkat ketika atasan langsung karyawan itu mampu memahami bawahannya dan ramah, menawarkan pujian untuk kinerja yang bagus, mendengar pendapat karyawan dan menunjukkan ketertarikan pribadi kepada mereka.

Dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap erja, bakat, dan keterampilan.
- b. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
- c. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruang, suhu, penerangan udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.
- d. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam - macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

c. Mengukur Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan berbagai cara, baik dari segi analiss statistik maupun pengumpulan data. Dalam semua kasus, kepuasan kerja diukur dengan kuesioner laporan diri yang diisi oleh karyawan. Pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan, yaitu kepuasan kerja dilihat sebagai konsep global, kepuasan kerja dilihat sebagai konsep permukaan, dan kepuasan kerja dilihat sebagai fungsi kebutuhan yang terpenuhi.

- c. Pengukuran kepuasan kerja dilihat sebagai konsep global
Konsep ini merupakan konsep satu dimensi, semacam ringkasan psikologi dari semua aspek pekerjaan yang disukai atau tidak disukai dari satu jabatan. Pengukuran ini dilakukan dengan menggunakan kuessioner satu pertanyaan (soal). Cara

ini memiliki sejumlah kelebihan, diantaranya tidak ada biaya pengembangan dan dapat dimengerti oleh responden. Selain itu, cara ini cepat, mudah diadministrasikan, dan diberi nilai. Satu pertanyaan menyediakan ruang yang cukup banyak bagi penafsiran pribadi dari pertanyaan yang diajukan. Responden akan menjawab berdasarkan gaji, sifat pekerjaan, iklim sosial organisasi, dan sebagainya.

- d. Pengukuran kepuasan kerja dilihat sebagai konsep permukaan. Konsep ini menggunakan konsep facet (permukaan) atau komponen, yang menganggap bahwa kepuasan karyawan dengan berbagai aspek situasi kerja yang berbeda itu bervariasi secara bebas dan harus diukur secara terpisah. Diantara konsep facet yang dapat diperiksa adalah beban kerja, keamanan kerja, kompetensi, kondisi kerja, status, dan prestise kerja. Kecocokan rekan kerja, kebijaksanaan penilaian perusahaan, praktik manajemen, hubungan atasan-bawahan, otonomi dan tanggung jawab jabatan, kesempatan untuk menggunakan pengetahuan dan keterampilan, serta kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan.
- e. Pengukuran kepuasan kerja dilihat sebagai kebutuhan yang terpenuhi. Konsep ini merupakan suatu pendekatan terhadap pengukuran kepuasan kerja yang tidak menggunakan asumsi bahwa semua orang memiliki perasaan yang sama mengenai aspek tertentu dari situasi kerja. Pendekatan ini dikembangkan oleh porter dalam Umam (2010: 193). Dia mengajukan kuesioner yang didasarkan pada pendekatan teori kebutuhan akan kepuasan kerja. Kuesioner ini terdiri atas lima belas pertanyaan yang berkaitan dengan kebutuhan akan rasa aman, penghargaan otonomi, sosial, dan aktualisasi diri.

Robbins dalam Kaswan (2012: 288) menyatakan bahwa dalam mengukur kepuasan kerja dapat ditentukan dari empat faktor berikut ini:

- a. Pekerjaan yang menantang secara mental
- b. Imbalan yang adil dan promosi
- c. Kondisi kerja yang mendukung
- d. Rekan kerja yang mendukung

d. Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

Dampak perilaku kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Beberapa hasil penelitian tentang dampak kepuasan kerja terhadap produktivitas, ketidakhadiran dan keluarnya pegawai, dan dampak terhadap kesehatan.

a. Dampak Terhadap Produktivitas

Pada mulanya orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan menaikkan kepuasan kerja. Hubungan antara produktivitas dan kepuasan kerja sangat kecil. Vroom dalam Sutrisno (2015: 81) mengatakan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh banyak faktor-faktor moderator di samping kepuasan kerja. Lawler dan Porter dalam Sutrisno (2015: 81), mengharapkan produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja jika tenaga kerja memersepsikan bahwa ganjaran intrinsik (misalnya, rasa telah mencapai sesuatu) dan ganjaran ekstrinsik (misalnya gaji) yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan prestasi kerja yang unggul. Jika tenaga kerja tidak memersepsikan ganjaran intrinsik dan ekstrinsik berasosiasi dengan prestasi kerja, maka kenaikan dalam prestasi tidak akan berkorelasi dengan kenaikan dalam kepuasan kerja.

b. Dampak Terhadap Ketidakhadiran dan Keluarnya Tenaga Kerja

Ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jenis jawaban-jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti, Ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jenis jawaban-jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti atau keluar dari pekerjaan. Perilaku ini karena akan mempunyai akibat-akibat ekonomis yang besar, maka lebih besar kemungkinannya ia berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Organisasi melakukan upaya yang cukup besar untuk menahan orang-orang ini dengan jalan menaikkan upah, pujian, pengakuan, kesempatan promosi yang ditingkatkan, dan seterusnya. Justru sebaliknya bagi mereka yang mempunyai kinerja buruk, sedikit upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk menahan mereka. Bahkan mungkin ada tekanan halus untuk mendorong mereka agar keluar. Menurut Steers dan Rhodes dalam Sutrisno (2015: 81) mereka melihat adanya dua faktor pada perilaku hadir, yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Mereka percaya bahwa motivasi untuk hadir dipengaruhi oleh kepuasan kerja dalam kombinasi dengan tekanan-tekanan internal dan eksternal untuk datang pada pekerjaan. Robbins dalam Sutrisno (2015: 81), ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja atau karyawan dapat diungkapkan kedalam berbagai macam cara. Misalnya, selain

meninggalkan pekerjaan, karyawan selalu mengeluh, membangkang, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka.

c. Dampak Terhadap Kesehatan

Salah satu temuan yang penting dari kajian yang dilakukan oleh Kornhauser dalam Sutrisno (2015: 82) tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja, ialah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi. Meskipun jelas bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kesehatan, hubungan kausalnya masih tidak jelas. Diduga bahwa kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya yang satu mempunyai akibat yang negatif juga pada yang lain. Kepuasan kerja, ialah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi dan sebaliknya yang satu mempunyai akibat yang negatif juga pada yang lain.

e. **Etika dalam Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah lebih dari sekadar memperbaiki perilaku kerja dan kepuasan kerja pelanggan. Kepuasan kerja juga merupakan masalah etika yang memengaruhi reputasi organisasi dalam komunitas. Orang menggunakan sebagian besar waktunya untuk bekerja dalam organisasi, dan banyak masyarakat sekarang mengharapkan perusahaan menyediakan lingkungan kerja yang aman dan menyenangkan. Orang di beberapa negara dengan ketat memonitor peringkat perusahaan terbaik sebagai tempat bekerja. Ini merupakan indikasi bahwa kepuasan pekerja adalah nilai kebaikan yang dipertimbangkan sebagai kemauan baik pada employers. Kebaikan ini menjadi nyata ketika organisasi mempunyai kepuasan kerja rendah. Perusahaan berusaha menyembunyikan fakta ini, dan ketika masalah etika menjadi publik, pemimpin korporasi biasanya cepat memperbaiki situasi.

C. KESIMPULAN

Nilai-nilai atau *Values* adalah kesadaran, hasrat afektif atau keinginan orang yang menunjukkan perilaku mereka. Nilai-nilai personal individu menunjukkan perilaku didalam dan diluar pekerjaan. Apabila serangkaian nilai-nilai orang adalah penting, maka akan menunjukkan orang dan juga mengembangkan perilaku konsisten untuk semua situasi.

Sikap didefinisikan sebagai suatu kecenderungan yang dipelajari untuk merespon dengan cara menyenangkan atau tidak menyenangkan secara konsisten berkenaan dengan objek tertentu. Apabila kita mempunyai sikap positif tentang pekerjaan kita, maka kita akan bekerja lebih lama dan lebih keras. Sikap mendorong kita untuk bertindak dengan cara spesifik dalam konteks spesifik. Artinya, sikap memengaruhi perilaku pada berbagai tingkat yang berbeda. Berbeda dengan nilai-nilai yang menunjukkan keyakinan menyeluruh bahwa memengaruhi perilaku disemua situasi.

Faktor-faktor yang memberikan kepuasan menurut Blum dalam Sutrisno (2015: 77) adalah:

1. *Faktor individual*, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan.
2. *Faktor sosial*, meliputi hubungan ekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
3. *Faktor utama dalam pekerjaan*, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antarmanusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas

TEST

1. Yang bukan merupakan pengertian dari kepuasan kerja adalah...
 - a. Keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja
 - b. Secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan dan mendiskusikan masalah
 - c. Akumulasi dari proses transformasi emosi dan pikiran diri seorang yang melahirkan sikap atau nilai terhadap sesuatu yang dikerjakan dan diperolehnya dalam lingkungan kerja.
 - d. Bentuk perasaan dan ekspresi seseorang ketika dia mampu/tidak mampu memenuhi harapan dari proses kerja dan kinerjanya. Stigma ini senada dengan apa yang diungkapkan
2. Berikut adalah respon ketika karyawan tidak menyukai pekerjaan mereka, kecuali,,
 - a. Keluar
 - b. Bekerja dengan lebih teliti
 - c. Membiarkan kondisi menjadi lebih buruk
 - d. Mencari lowongan kerja lainnya
3. Berikut adalah sikap karyawan yang menunjukkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan mereka, kecuali..
 - a. Cenderung berbicara secara positif tentang organisasi
 - b. Membantu individu lain
 - c. Mencoba mendapatkan laba pribadi konsumen
 - d. Berbuat lebih dalam pekerjaan karena mereka ingin merespon pengalaman positif mereka.
4. Berikut adalah factor yang mempengaruhi kepuasan kerja kecuali..
 - a. Hubungan kekeluargaan dengan atasan
 - b. Fasilitas yang diberikan oleh perusahaan
 - c. Gaji
 - d. Keamanan kerja
5. Berikut adalah upaya dalam meningkatkan kepuasan kerja, kecuali..
 - a. Membuat Pekerjaan Menjadi Menyenangkan
 - b. Perekrutan karyawan baru
 - c. Memiliki gaji, benefit dan kesempatan promosi yang adil
 - d. Menyesuaikan orang dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahlian mereka
6. Suatu alat yang digunakan para manager untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku, disebut..
 - a. Norma kerja
 - b. Disiplin kerja

- c. Tatanan perusahaan
- d. Tata kinerja
7. Berikut ini sikap karyawan dikatakan memiliki kedisiplinan, kecuali
 - a. Taat asas
 - b. Bertanggung jawab atas tugas yang diamanahkan
 - c. Konsisten dan konsekuen
 - d. Membantu pekerjaan team
8. Sikap sukarela dan merupakan panggilan akan tugas dan tanggung jawab bagi seorang karyawan disebut..
 - a. Kesediaan kerja
 - b. Kesadaran kerja
 - c. Disiplin kerja
 - d. Keteraturan kerja
9. Kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan manajemen SDM sebagai berikut, kecuali..
 - a. Persetujuan pengajuan pinjaman bagi karyawan yang berkinerja baik
 - b. Penyesuaian kompensasi
 - c. Perbaikan kinerja
 - d. Perencanaan dan pengembangan karir
10. Dibawah ini yang merupakan sifat penilaian kinerja yang dilakukan hanya oleh atasan, yaitu..
 - a. Kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen SDM
 - b. Memperlemah integritas manajer yang bertanggung jawab
 - c. Dapat mengarah ke distorsi
 - d. Objektivitasnya lebih

KUNCI JAWABAN

1. B
2. B
3. C
4. A
5. B
6. A
7. D
8. B
9. A
10. C

BAB X

DASAR-DASAR STRUKTUR ORGANISASI, RANCANGAN KERJA DAN TEKNOLOGI

A. PENDAHULUAN

Struktur organisasi merupakan out line didalam skema organisasi, dari penempatan tugas yang paling atas, sampai pada penetapan tugas yang paling bawah. Dengan kata lain struktur organisasi mendeskripsikan bagaimana organisasi itu mengatur dirinya sendiri dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan demikian agar organisasi bekerja dan tetap menjaga keberadaannya, perlu ada struktur organisasi dan prosedur pelaksanaan pekerjaan. Pembagian tugas dan wewenang internal, dan sistem koordinasi komitmen individu pada doktrin dan program organisasi akan mempengaruhi kemampuan sumber daya organisasi untuk melaksanakan program-program kerja yang sudah ditetapkan.

Struktur organisasi merupakan jaringan peranan sosial yang masing-masing dinyatakan secara normative, sehingga keseluruhan pembagian kerja menghasilkan usaha terpusat yang efisien. Tujuan organisasi menentukan struktur organisasi yaitu menentukan seluruh tugas, pekerjaan, hubungan antar tugas, batas wewenang dan tanggung jawab untuk menjalankan masing-masing tugas yang dibebankan.

Organisasi adalah suatu sistem struktur hubungan interpersonal. Agar organisasi dapat berjalan dengan efektif, maka sebuah organisasi harus memiliki struktur. Oleh karena itu struktur yang akan mengatur atau mengkoordinasikan pola interaksi individu atau kelompok atau sekelompok individu dalam organisasi, dan selain itu struktur organisasi juga menetapkan bagaimana tugas dalam organisasi akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti.

B. PEMBAHASAN

1. Struktur Organisasi

a. Pengertian Struktur Organisasi

Organisasi merupakan kumpulan manusia yang diintegrasikan dalam suatu wadah kerjasama untuk menjamin tercapainya tujuan-tujuan yang ditentukan. Menurut Sudarsoso Hardjosoekarto dalam Nasrudin (2010: 163), pengertian yang dapat menyamakan persepsi tentang organisasi adalah organisasi merupakan jalinan kontrak. Oleh karena itu, faktor penting bagi keberadaan organisasi adalah sejauh mana organisasi tersebut mampu mengadakan kontrak dengan pihak lain. Hal yang membedakan organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya adalah struktur, strategi, style, skill, staff, share value, dan system. Dalam hal struktur, beberapa organisasi lebih senang memilih tipe garis atau lini, sementara organisasi lain memilih tipe garis dan staff, tipe, kepanitiaaan atau tipe personal.

Dalam manajemen strategis, struktur organisasi (*organizational structure*) pada hakikatnya merupakan cermin miniature organisasi. Struktur organisasi merupakan proses penetapan struktur peran melalui penentuan kegiatan yang harus ditempuh untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasi serta bagian-bagiannya, pengelompokan aktivitas penugasan kelompok-kelompok aktivitas, pendelegasian wewenang serta pengkoordinasian hubungan-hubungan wewenang dan informasi, baik vertical maupun horizontal secara efektif. Artinya struktur organisasi menentukan bagaimana dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal.

Menurut John, Robert dan Michael (2006: 20), menyatakan bahwa untuk bekerja secara efektif dalam organisasi, manajer harus memiliki pemahaman yang jelas mengenai struktur organisasi. Memandang bahwa bagan organisasi dikertas atau dinding, orang hanya akan melihat konfigurasi dari posisi, tugas pekerjaan dan garis otoritas antara bagian-bagian organisasi, dan struktur organisasi sesungguhnya akan dapat menjadi sesuatu yang jauh lebih kompleks. Semua orang mempunyai struktur pekerjaan sendiri, karena pekerjaan menjadi ciri penting bagi setiap organisasi. Konsep struktur menunjukkan suatu konfigurasi aktivitas yang bertahan dan mantap dengan memperkirakan aktivitas untuk mencapai tujuan. Struktur organisasi mempunyai macam-macam susunan dan pola. Oleh karena itu, struktur organisasi adalah pola formal bagaimana orang dan pekerja dikelompokkan dalam suatu organisasi acapkali digambarkan oleh bagan organisasi. Setiap struktur organisasi harus dirancang dan dibangun sebaik-baiknya dengan mempertimbangkan luasnya

tujuan, tahap pembangunan organisasi dan kemampuan sumber-sumbernya.

Struktur organisasi merupakan cara untuk membantu manajemen mencapai sasaran. Karena sasaran diturunkan dari strategi keseluruhan organisasi secara logis dan bertautan. Struktur lebih spesifik mengikuti strategi, struktur perlu dimodifikasi untuk mengakomodasikan dan mendukung perubahan, oleh karena itu struktur organisasi dapat mempunyai efek yang mencolok pada anggotanya. Dalam praktiknya, fungsi organisasi terdiri dari mendesain tanggung jawab dan wewenang masing-masing pekerjaan individu, menetapkan mana dari pekerjaan ini yang dikelompokkan dalam suatu departemen tertentu karena fungsi organisasi melibatkan seluruh aktifitas manajerial yang menerjemahkan aktivitas perencanaan kedalam struktur tugas dan wewenang.

b. Teori-Teori dalam Struktur Organisasi

a. Organisasi Sosial

Organisasi sosial adalah *perkumpulan sosial* yang dibentuk oleh masyarakat, baik yang berbadan hukum maupun yang tidak berbadan hukum, yang berfungsi sebagai sarana partisipasi masyarakat dalam pembangunan bangsa dan negara. Sebagai makhluk yang selalu hidup bersama-sama, manusia membentuk organisasi sosial untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu yang tidak dapat mereka capai sendiri .

Ada dua istilah yang digunakan, yaitu "*social institution*" dan "*lembaga kemasyarakatan*". Antropolog mengistilahkan "*social intitution*" (penekanan sistem nilainya) Sosiolog mengistilahkan lembaga kemasyarakatan atau lembaga sosial (menekankan sistem norma yang memiliki bentuk dan yang abstrak). Menurut Berlo (1960) dalam Umam (2010: 378) menyarankan bahwa komunikasi berhubungan dengan organisasi sosial dengan tiga cara:

- 1) Sistem sosial dihasilkan melalui komunikasi. Keseragaman perilaku dan tekanan untuk menyesuaikan diri dengan norma-norma dihasilkan melalui komunikasi di antara anggota-anggota kelompok.
- 2) Bila suatu sistem sosial telah berkembang, ia menentukan komunikasi anggota-anggotanya. Sistem sosial memengaruhi bagaimana, kemana, dari siapa, dan dengan pengaruh bagaimana, komunikasi terjadi di antara anggota-anggota sistem.

- 3) Pengetahuan mengenai suatu sistem sosial dapat membantu kita membuat prediksi yang akurat mengenai orang-orang tanpa mengetahui lebih banyak peranan-peranan yang mereka mainkan dalam sistem.

b. Organisasi Formal

Dalam Winardi (2004: 89), dikatakan bahwa organisasi formal pada dasarnya merupakan sebuah entitas yang berorientasi pada tujuan, yang dibentuk guna mengakomodasi upaya-upaya para individu-individu dan kelompok-kelompok di dalamnya. Karena bersifat formal, ia menyajikan hubungan-hubungan otoritas antara pekerjaan-pekerjaan, merinci rantai komando dan menspesifikasi kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur dalam hal mengoordinasi aktivitas-aktivitas.

Disamping itu, desain sebuah struktur formal didasarkan atas asumsi bahwa rasionalitas akan menyebabkan timbulnya suatu pencapaian tujuan-tujuan keorganisasian secara efisien. Rasionalitas tersebut dianggap demikian jelas teridentifikasi, sehingga dapat digambarkan dalam sebuah peta organisasi. Ciri-ciri khas organisasi formal yang secara populer disebut birokrasi untuk memahami cirri-ciri penting sistem yang formal. Karakteristik birokrasi Weberian apakah cirri-ciri suatu organisasi terbirokratisasikan yang ideal ? Analisis atas karya Weber memberikan sepuluh cirri berikut ini :

- 1) Suatu organisasi terdiri atas hubungan-hubungan yang ditetapkan antara jabatan-jabatan. Blok-blok bangunan dasar dari organisasi formal adalah jabatan-jabatan.
- 2) Tujuan antara rencana organisasi terbagi kedalam tugas-tugas, dan tugas-tugas organisasi disalurkan diantara berbagai jabatan sebagai kewajiban diri.
- 3) Kewenangan untuk melaksanakan kewajiban diberikan pada jabatan, yaitu satu-satunya saat seseorang diberi kewenangan untuk melakukan tugas-tugas jabatan adalah ketika ia secara sah menduduki jabatan.
- 4) Garis-garis kewenangan dan jabatan diatur menurut suatu tatanan hirearkis. Hirearki mengambil bentuk umum suatu piramida, yang menunjukkan setiap pegawai bertanggung jawab kepada atasannya atas keputusan-keputusan bawahannya serta keputusan-keputusannya sendiri.
- 5) Suatu sistem aturan dan regulasi yang umum, tetapi tegas, yang ditetapkan secara formal, mengatur tindakan-tindakan dan fungsi-fungsi jabatan dalam organisasi.
- 6) Prosedur dalam organisasi bersifat formal dan impersonal, yaitu peraturan-peraturan organisasi berlaku bagi setiap

- orang. Jabatan diharapkan memiliki orientasi yang impersonal dalam hubungan mereka dengan langganan dan pejabat lainnya.
- 7) Suatu sikap dan prosedur untuk menerapkan suatu sistem disiplin merupakan bagian dari organisasi.
 - 8) Anggota organisasi harus memisahkan kehidupan pribadi dan kehidupan organisasi.
 - 9) Pegawai dipilih untuk bekerja dalam organisasi berdasarkan kualifikasi teknis, daripada koneksi politis, koneksi keluarga atau koneksi lainnya.
 - 10) Meskipun pekerjaan dalam birokrasi berdasarkan kecakapan teknis, kenaikan jabatan dilakukan berdasarkan senioritas dan prestasi kerja.

c. Unsur-Unsur Terpenting Dalam Struktur Organisasi

Struktur organisasi mendefinisikan cara tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal. Ada enam unsure kunci yang perlu disampaikan kepada manajer ketika mereka merancang struktur organisasinya. Unsure-unsur tersebut adalah spesialisasi pekerjaan, departementalisasi, serta formalisasi. Berikut ini adalah bagian-bagian yang menggambarkan keenam struktur tersebut :

a. Spesialisasi Kerja

Didalam Robbins dan Timothy (2008: 215), dikatakan bahwa pada awal abad ke-20, Henry Ford menjadi kaya dan terkenal dengan membuat mobil disebuah lini perakitan. Setiap pekerja ford ditugasi untuk mengerjakan satu pekerjaan yang spesifik dan repetitif (berulang). misalnya seseorang akan memasang roda kanan depan dengan orang lainnya akan memasang pintu depan kanan. Dengan memecah-pecah pekerjaan menjadi tugas-tugas kecil yang baku, yang dapat dilaksanakan terus berulang-ulang. Ford mampu memproduksi dengan kecepatan satu mobil setiap 10 detik, padahal ia mempekerjakan karyawan yang memiliki keterampilan yang relative terbatas. Ford memperlihatkan bahwa pekerjaan dapat dilakukan secara lebih cepat jika karyawan diperbolehkan berspesialisasi. Sekarang kita menggunakan istilah spesialisasi kerja untuk mendeskripsikan sampai tingkat mana tugas dalam organisasi menjadi pekerjaan-pekerjaan yang terpisah. Hakikat spesialisasi kerja adalah tidak seluruh pekerjaan dilakukan oleh satu individu, melainkan dipecah-pecah menjadi sejumlah langkah, dan setiap langkah diselesaikan oleh individu yang berlainan. Pada hakikatnya, individu-individu berspesialisasi dalam mengerjakan bagian kegiatan tertentu, bukannya mengerjakan seluruh kegiatan.

Pada akhir tahun 1940-an, sebagian besar pekerjaan manufaktur di negara-negara industri dijalankan dengan dengan spesialisasi kerja yang tinggi. Manajemen melihat ini sebagai cara untuk memanfaatkan keterampilan karyawan secara efisien. Dalam sebagian besar organisasi, sejumlah tugas menuntut keterampilan yang tinggi, dan sebagian lain dapat dikerjakan oleh mereka yang tidak terlatih. Keterampilan karyawan untuk menjalankan tugas tertentu dengan sukses mengikat melalui pengulangan. Diperlukan sedikit waktu untuk bertukar tugas, untuk menyingkirkan peralatan dari langkah tertentu sebelumnya dalam proses kerja itu, dan untuk mempersiapkan diri ke langkah berikutnya. Jika semua pekerja terlibat dalam setiap tahap, katakanlah proses manufaktur sebuah perusahaan, semuanya memiliki pekerjaan yang paling menuntut maupun yang paling tidak menuntut. Hasilnya adalah bahwa, kecuali pada saat menjalankan tugas-tugas yang paling menuntut keterampilan atau sangat rumit, karyawan akan bekerja dibawah tingkat keterampilan mereka. Selain itu, karena pekerja terampil dan upah mereka cenderung mencerminkan tingkat keterampilan tertinggi mereka, hal ini menggambarkan pemanfaatan sumber daya organisasi secara tidak efisien jika membayar pekerja yang sangat terampil untuk mengerjakan tugas-tugas yang mudah. Sehubungan dengan sebagaimana yang dijelaskan tentang spesialisasi diatas, Winardi (2004: 119), menyatakan bahwa spesialisasi dapat kita pandang dari dua macam sudut, yakni : *Pertama*, dengan jalan membagi suatu pekerjaan dalam bagian yang kecil, dan *kedua*, dengan memusatkan usaha-usaha individual pada aktivitas-aktivitas yang memanfaatkan bakatnya semaksimal mungkin. Persoalan yang dihadapi bukanlah apakah kita harus melakukan spesialisasi atau tidak. Fakta adanya perbedaan-perbedaan individual menunjukkan bahwa spesialisasi senantiasa akan terus-menerus merupakan suatu fakta kehidupan.

Persoalannya hanya membagi pekerjaan demikian rupa hingga dapat dicapai pemanfaatan maksimal dari bakat-bakat individual dan mengusahakan spesialisasi bentuk kedua seperti yang telah dikemukakan. Artinya, bahwa dalam menjalankan tugas-tugasnya, seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya di dalam sebuah organisasi sangat dituntut untuk memafaatkan keterampilan atau bakatnya semaksimal mungkin. Dari berbagai penjelasan diatas, dapat kita tarik kesimpulan bahwa spesialisasi kerja adalah sampai tingkat manakah tugas dalam organisasi dibagi-bagi menjadi pekerjaan-pekerjaan yang terpisah, dengan memecah pekerjaan menjadi tugas-tugas kecil yang dibakukan, yang dapat dilakukan berulang-ulang dan dengan memusatkan

usaha-usaha pada aktivitas tersebut memanfaatkan keterampilan atau bakatnya dengan semaksimal mungkin.

b. Departementalisasi

Setelah memecah-mecah pekerjaan melalui spesialisasi, kita juga perlu mengelompokkannya bersama sehingga tugas-tugas yang sama dapat dikoordinasi dalam satu basis. Dasar pengelompokan bersama pekerjaan ini disebut dengan departementalisasi (*departemen-talizational*). Salah satu cara paling populer untuk mengelompokkan kegiatan adalah berdasarkan fungsi-fungsi yang dijalankannya. Seseorang manajer manufaktur bisa saja mengorganisasi sebuah pabrik dengan cara memisahkan para ahli, teknik, akuntansi, manufaktur, personalia dan persediaan kedalam berbagai departemen yang lazim dikenal. Tentu saja departementalisasi berdasarkan fungsi dapat digunakan di semua jenis organisasi. Hanya saja fungsi tersebut dapat berubah guna mencerminkan tujuan dan aktivitas organisasi.

Cara lain untuk melakukan departementalisasi adalah berdasarkan faktor eografi atau wilayah. Fungsi penjualan misalnya, mungkin terbagi kedalam wilayah barat, selatan, barat tengah, dan timur. Tiap wilayah ini pada dasarnya merupakan sebuah departemen yang diorganisasi secara geografis. Jika pelanggan suatu organisasi tersebarke wilayah geografis yang luas dan memiliki kebutuhan yang sama berdasarkan lokasi mereka, bentuk departementalisasi semacam ini akan bermanfaat. Jadi, dari penjelasan diatas dapat kita tarik kesimpulan bahwa departementalisasi adalah mengelompokkan bersama sejumlah pekerjaan yang dapat dilakukan dengan cara menurut fungsi yang dijalankan atau dengan cara lainnya.

c. Rantai Komando

Menurut Robbins-Timothy (2010: 219), pengertian rantai komando adalah suatu garis wewenang tanpa putus dari puncak organisasi ke eselon paling bawah dan menjalankan siapa bertanggung jawab kepada siapa. Konsep ini menjawab pertanyaan-pertanyaan dari karyawan seperti “saya harus menemui siapa jika punya salah?” dan “kepada siapa saya bertanggung jawab?”. Didalam pembahasan rantai komando, ada dua konsep yang saling melengkapi, yaitu wewenang dan kesatuan komando. Wewenang mengacu pada hak-hak yang melekat dalam sebuah posisi manajerial untuk memberikan perintah dan untuk berharap bahwa perintah itu dipatuhi. Dan kesatuan komando membantu melanggengkan konsep garis wewenang yang tidak terputus. Prinsip ini menyatakan bahwa seseorang hanya mempunyai satu dan satu-satunya atasan yang

kepadanya ia bertanggung jawab secara langsung. Jika kesatuan komando putus, seseorang karyawan mungkin harus menghadapi berbagai permintaan atau prioritas yang saling bertentangan dsri beberapa atasan.

Waktu berubah, demikian pula prinsip-prinsip dalam desain organisasi. Konsep rantai komando, wewenang dan kesatuan komando sudah tidak terlalu relevan saat ini karena kemajuan teknologi informasi dan tren kearah pemberdayaan karyawan. Sebagai contoh, seorang karyawan biasa kini dalam beberapa detik saja dapat mengakses informasi yang 35 tahun lalu hanya tersedia bagi para manajer puncak. Demikian pula, komputer jaringan semakin memungkinkan karyawan dimana pun dalam sebuah organisasi untuk berkomunikasi dengan siapa pun tanpa melauai saluran formal. Selain itu, konsep wewenang dan rantai komando semakin tidak relevan karena karyawan yang bekerja kini turut diberdayakan untuk membuat keputusan yang sebelumnya merupakan hak eksklusif manajemen. Dengan semakin populernya tim swakelola dan lintas fungsi serta terciptanya desain-desain struktur baru yang didalamnya mencakup multi atasan, konsep kesatuan komando pun berkurang relevansinya. Tentu, masih ada banyak organisasi yang bisa terus produktif dengan cara memperkuat rantai komando. Hanya saja, jumlahnya sekarang ini sepertinya semakin sedikit.

d. Rentang Kendali

Rentang kendali adalah jumlah bawahan yang dapat diarahkan secara efektif dan efisien oleh seorang manajer dengan menentukan banyaknya tingkat dan manajer yang harus dimiliki oleh suatu organisasi. Makin luas atau besar tentang itu, makin efisien organisasi, tetapi dilain pihak rentang yang lebar mengurangi keefektifan. Artinya bila sentang menjadi terlalu besar, kinerja karyawan dirugikan karena para penyelia tidak lagi mempunyai cukup waktu member kepemimpinan dan dukungan.

Rentang yang kecil ada keuntungannya, kerana manajer dapat mempertahankan kontrol yang akrab, namun kelemahannya adalah rentang ini mahal kerana menambahkan tingkat-tingkat manajemen, rentang ini membuat komunikasi vertical dalam organisasi menjadi lebih rumit, dan rentang yang kecil mendorong penyeliaan ketat yang berlebihan dan tidak mendorong otonomi karyawan. Kecenderungan yang lebih baik adalah rentang kendali lebih lebar, karena konsisten dengan upaya mengurangi biaya, menekan overhead, mempercepat pengambilan keputusan meningkatkan keluwesan, lebih dekat kepelangan, dan member kuasa pada para karyawan.

e. Sentralisasi dan Desentralisasi

Menurut Sagala (2007: 46), sentralisasi dan desentralisasi, dalam beberapa organisasi manajer puncak pengambil semua keputusan. Manajer tingkat lebih bawah semata-mata melaksanakan petunjuk-petunjuk manajemen puncak (sentralisasi). Pada ekstern yang lain adalah organisasi dimana pengambilan keputusan ditekan kebawah yaitu ke manajer-manajer yang paling dekat dengan tindakan (desentralisasi). Istilah sentralisasi mengacu pada sampai tingkat mana pengambil keputusan dipusatkan pada suatu titik tunggal dalam organisasi. Konsep itu hanya mencakup wewenang formal, yaitu hak-hak yang inheren (tertanam) dalam posisi seseorang. Jika manajemen puncak mengambil keputusan utama organisasi dengan sedikit atau tanpa masukan dari personil tingkat lebih bawah, maka organisasi itu tersentralisasikan.

Sedangkan desentralisasi adalah keleluasan keputusan dialihkan kebawah, ke karyawan tingkat lebih rendah. Makin banyak personil tingkat lebih bawah memberikan masukan atau lebih keleluasaan untuk mengambil keputusan. Dalam desentralisasi tindakan dapat diambil lebih cepat untuk memecahkan masalah, lebih banyak orang memberikan masukan kedalam keputusan, dan makin kecil kemungkinan para karyawan merasa diasingkan dari mereka yang mengambil keputusan menyangkut kerja mereka. Konsisten dengan upaya manajemen untuk membuat organisasi lebih fleksibel dan tanggap, telah ada kecenderungan nyata kearah desentralisasi pengambilan keputusan.

f. Formalisasi

Menurut Sagala (2007: 46), formalisasi mengacu sampai tingkat mana pekerjaan dalam organisasi dilakukan. Jika suatu pekerjaan sangat diformalkan, maka pelaksana pekerjaan itu mempunyai kuantitas keleluasaan yang minimum mengenai apa yang harus dikerjakan, kapan dikerjakan, dan bagaimana seharusnya ia mengerjakan. Dimana ada formalisasi yang tinggi, disitu terdapat uraian jabatan yang eksplisit. Banyak aturan organisasi dan prosedur yang terdefinisi dengan jelas meliputi proses kerja dalam organisasi. Jika formalitas itu rendah, perilaku kerja relatif tidak terprogram dan para karyawan mempunyai banyak kebebasan dan keleluasaan menjalankan pekerjaan, karena berkaitan secara terbalik dengan banyaknya perilaku dalam pekerjaan tersebut yang diprogramkan. Makin besar pembakuan, makin sedikit masukan dari karyawan yang menyangkut bagaimana pekerjaan itu dilakukan. Pembakuan tidak hanya mengingkarkan kemungkinan karyawan menjalankan perilaku

alternative, melainkan malahan membuat karyawan tidak merasa perlu untuk mempertimbangkan alternative-alternatif. Tingkat formalisasi dapat sangat beraneka antar dan didalam organisasi misalnya pekerjaan tertentu dikenal mempunyai formalisasi yang kecil.

Menurut Siswanto dan Agus Sucipto (2008: 77), organisasi menggunakan formalisasi karena keuntungan yang diperoleh dari pengaturan perilaku para pegawai. Standardisasi perilaku akan mengurangi keanekaragaman perilaku maupun produk yang dihasilkan. Standardisasi juga mendorong koordinasi, artinya bahwa dengan adanya formalisasi akan memudahkan koordinasi masing-masing. Disamping itu, formalisasi juga mendorong adanya penghematan, karena semakin besar formalisasi, maka semakin sedikit pula kebijakan yang diminta dari pemegang jabatan. Contohnya banyak organisasi besar yang mempunyai manual akuntansi, manual personalia dan manual pembelian dalam rangka memformalkan pekerjaan agar memperoleh prestasi paling efektif dari pegawainya dengan biaya yang paling rendah.

Menurut Robbins (1994) ada beberapa teknik formalisasi, yaitu:

a. Seleksi.

Pada teknik ini, organisasi akan memilih pegawainya bukan secara acak, melainkan mereka di proses melalui sejumlah rintangan yang di rancang untuk membedakan individu yang diyakini dapat berprestasi dengan baik. Proses seleksi melalui tahapan: melengkapi formulir lamaran, tes tertulis, wawancara, dan penyelidikan latar belakang. Para pelamar yang tidak memenuhi syarat atau dianggap tidak tepat bagi organisasi akan ditolak pada setiap langkah tersebut.

b. Persyaratan peran.

Setiap pekerjaan mengharapkan bagaimana sipemegang peran seharusnya berperilaku. Seorang penganalisis tugas akan menetapkan pekerjaan yang harus dilakukan didalam organisasi dan menguraikan perilaku pegawai yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Analisis tersebut mengembangkan informasi untuk menyusun uraian pekerjaan. Harapan terhadap peran dapat menjadi eksplisit dan diterapkan secara sempit. Dalam kasus seperti ini, tingkat formalisasi akan semakin tinggi. Dengan demikian, harapan terhadap peran yang akan diberikan kepada pekerjaan tertentu oleh manajemen dan anggota-anggota yang melakukan sekumpulan peran dapat bergerak dari eksplisit an sempit sampai sangat lepas. Selanjutnya, misalnya memberi kebebasan

kepada pegawai untuk beraktivitas terhadap situasi dengan cara yang unik. Peran akan memberi hambatan minimum kepada pemegang peran. Dengan demikian, organisasi yang mengembangkan uraian pekerjaan yang terinci akan sulit menentukan peran yang harus dilakukan. Dengan melepas atau memperketat harapan mengenai peran, organisasi mengurangi atau memperketat tingkat formalisasinya.

c. Peraturan, prosedur, dan Kebijaksanaan.

Peraturan merupakan pernyataan eksplisit tentang apa yang harus atau tidak boleh dilakukan oleh para pegawai. Prosedur adalah rangkaian langkah yang saling berhubungan satu sama lain secara terus menerus yang harus diikuti oleh para pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Prosedur ditetapkan untuk memastikan terjadinya standarisasi proses kerja. Suatu masukan akan diproses dengan cara yang sama, keluarannya juga selalu sama setiap hari. Kebijakan adalah pedoman yang menetapkan hambatan terhadap pengambilan keputusan. Kebijakan memberi kesempatan kepada para pegawai untuk menggunakan keleluasaan yang terbatas dan tidak menetapkan perilaku tertentu dan spesifik dari pegawai. Kebijakan tidak harus tertulis untuk mengontrol keleluasaan. Para pegawai mentaati kebijakan yang tersirat dari sebuah organisasi hanya dengan memperhatikan tindakan para anggota organisasi di sekitarnya. Teknik-teknik tersebut dimanfaatkan oleh organisasi untuk mengatur perilaku anggotanya.

d. Pelatihan.

Jenis pelatihan organisasi yang biasa diberikan kepada pegawai, misalnya seperti pelatihan "*on the job*" (*coaching* dan *magang*). Jenis pelatihan ini digunakan untuk mengajarkan pegawai tentang keterampilan kerja, pengetahuan dan sikap. Pelatihan "*off the job*" dilakukan dalam bentuk kuliah dalam kelas, film, demonstrasi, latihan simulasi, serta pengajaran yang terprogram. Pelatihan dimaksudkan untuk menciptakan perilaku dan sikap kerja yang diharapkan dimiliki oleh para pegawai.

d. Faktor-Faktor Penentu Utama Dalam Struktur Organisasi

Menurut Handoko (2001:160), faktor utama yang menentukan perancangan struktur organisasi adalah sebagai berikut:

a. Strategi Organisasi

Untuk mencapai tujuannya. Chandler telah menjelaskan hubungan strategi dan struktur organisasi dalam studinya pada perusahaan-perusahaan industry di Amerika . Dia pada dasarnya menyimpulkan bahwa “struktur mengikuti strategi”. Strategi akan menjelaskan bagaimana aliran wewenang dan saluran komunikasi dapat disusun diantara para manajer dan bawahan. Aliran kerja sangat dipengaruhi strategi, sehingga bila strategi berubah maka struktur organisasi juga berubah.

b. Teknologi

Yang digunakan. Perbedaan teknologi yang digunakan untuk memproduksi barang-barang atau jasa akan membedakan bentuk struktur organisasi. Sebagai contoh, perusahaan mobil yang mempergunakan teknologi industry masal akan memerlukan tingkat standarisasi dan spesialisasi yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan industry pakaian jadi yang mengutamakan perubahan mode.

c. Anggota (Karyawan) dan Orang-orang Yang Terlibat Dalam Organisasi.

Kemampuan dan cara berfikir para anggota, serta kebutuhan mereka untuk bekerjasama harus diperhatikan dalam merancang struktur organisasi. Kebutuhan manajer dalam pembuatan keputusan juga akan mempengaruhi saluran komunikasi, wewenang dan hubungan diantara satuan-satuan kerja pada rancangan struktur organisasi. Disamping itu, orang-orang diluar organisasi, seperti pelanggan, *supplier* (pemasok) dan sebagainya perlu dipertimbangkan dalam penyusunan struktur.

d. Ukuran Organisasi.

Besarnya organisasi secara keseluruhan maupun satuan-satuan kerjanya akan sangat mempengaruhi stuktur organisasi. Semakin besar ukuran organisasi, struktur organisasi akan semakin kompleks, dan harus dipilih bentuk struktur yang tepat.

e. Langkah-Langkah Dalam Struktur Organisasi

Menurut Hardjito (1995) dalam Khaerul Umam (2012 : 61), penetapan struktur organisasi tersebut memerlukan pemenuhan tujuan prinsip organisasi dengan langkah-langkah yang dinilai penting, diantaranya adalah sebagai berikut.

a. Perumusan Tujuan.

Organisasi haruslah memiliki tujuan yang jelas. Kejelasan tujuan yang berakhir dari visi dan misi yang gamblang serta berbeda dalam kendali nilai utama organisasi akan menjadi pedoman yang mantap bagi anggota, terutama dalam menentukan langkah-langkah rasional yang harus ditempuh.

b. Kesatuan Arah

Dalam setiap struktur organisasi pasti terdapat pimpinan (atasan) dan anggota (bawahan). Setiap bawahan hanya akan memiliki satu atasan. Bawahan hanya menerima perintah dari dan bertanggung jawab kepada atasannya. Kesatuan arah yang berpangkal dari kesatuan visi organisasi akan membawa seluruh SDM organisasi kepada kesatuan langkah guna mewujudkan tujuan organisasi.

c. Pembagian Kerja

Langkah-langkah konkret yang telah ditetapkan guna mencapai tujuan organisasi selanjutnya perlu dibagi dalam beberapa kelompok aktivitas sehingga setiap bagian atau unit kerja mengetahui secara jelas wewenang dan tanggung jawab yang diembannya.

d. Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab.

Pendelegasian wewenang adalah prinsip berikutnya yang harus dilakukan setelah pembagian kerja. Artinya, hal tersebut dimaksudkan untuk agar setiap bagian dapat menjalankan setiap wewenang dan tanggung jawabnya.

e. Koordinasi

Pelaksanaan wewenang setiap bagian tentu akan berkaitan dan memengaruhi bagian yang lain. Oleh karena itu, diperlukan koordinasi antara bagian. Prinsip ini menjadi penting, sebab dalam praktiknya kerap ditemukan kasus yang lebih mementingkan bagiannya sendiri.

f. Tingkat Pengawasan.

Guna memudahkan pengawasan, penyusunan struktur organisasi harus dilakukan dengan memerhatikan tingkatan-tingkatan pengawasan secara structural.

g. Rentang Manajemen

Efektivitas dan efisiensi pengendalian bawahan dipengaruhi oleh rentang manajemen (rentang kendali), yaitu beberapa bawahan langsung yang dapat diawasi secara efektif dan efisien yang jumlahnya bergantung pada kondisi yang dihadapi.

f. Fungsi Dan Kegunaan Struktur Organisasi

Adapun fungsi atau kegunaan struktur dalam organisasi, antara lain :

a. Kejelasan Tanggung Jawab

Setiap anggota organisasi harus bertanggungjawab dan apa yang harus dipertanggungjawabkan kepada pimpinan. Kejelasan kedudukan seseorang dalam struktur organisasi sebenarnya mempermudah dalam melakukan koordinasi maupun hubungan karena adanya keterkaitan penyelesaian suatu fungsi yang dipercayakan kepada seseorang.

b. Kejelasan Uraian Tugas

Kejelasan uraian tugas dalam struktur organisasi sangat membantu pihak pimpinan untuk melakukan pengawasan dan pengendalian, dan bagi bawahan akan dapat berkonsentrasi dalam melaksanakan suatu pekerjaan karena uraiannya yang jelas. Selain yang diatas, Sofiah (2008: 148), juga mengemukakan salah satu fungsi penting dari struktur organisasi adalah membatasi aliran komunikasi, yang dengan demikian akan mengurangi permasalahan yang diakibatkan oleh kelebihan informasi. Beberapa dari permasalahan organisasi dipecahkan dengan tidak meningkatkan tetapi justru membatasi aliran komunikasi dan merinci secara jelas informasi yang bagaimana yang harus dikumpulkan, diproses dan dianalisis.

g. Struktur Organisasi Jangka Panjang Dan Jangka Pendek

Menurut Winardi (2009 : 145), organisasi jangka panjang dan organisasi jangka pendek adalah:

a. Organisasi Jangka Pendek

Organisasi-organisasi jangka pendek biasanya tidak berstruktur tinggi atau formal. Hubungan-hubungan di dalam organisasi demikian ditetapkan asal saja dan tanpa dipikirkan dampaknya jangka panjang.

b. Organisasi Jangka Panjang

Biasanya terdapat struktur formal dan jelas pada organisasi-organisasi jangka panjang. Struktur formal demikian memungkinkan dikomunikasikannya keterangan-keterangan kepada semua anggota organisasi. Dengan begitu hal-hal tersebut memungkinkan adanya usaha secara terkoordinasi. Pada organisasi jangka panjang terdapat adanya tanggung jawab, otoritas, kekuasaan dan aktivitas ditetapkan secara tertulis.

Jadi, apakah sesuatu organisasi akan bersifat jangka panjang atau jangka pendek akan tergantung kepada sikapnya terhadap survival falsafah manajerialnya. Selanjutnya, apabila organisasi tersebut besar, bagaimana baiknya ia dapat membuat sebuah struktur teratur tentang hubungan-hubungannya yang kompleks. Apabila ada keinginan agar organisasi yang bersangkutan berumur panjang, sebuah faktor pokok adalah cara pendekatan organisasi tersebut terhadap pertumbuhan dan perkembangan.

h. Mendesain Struktur Sebuah Organisasi

Menurut John (2006: 236), menyatakan para manajer yang mendesain sebuah struktur organisasi menghadapi keputusan-keputusan yang sulit. Mereka harus memilih berbagai alternatif kerangka kerja jabatan, proyek pekerjaan, dan departemen. Proses para manajer membuat pilihan-pilihan tersebut disebut desain organisasi, dan ini berarti keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang menghasilkan sebuah struktur organisasi.

Proses ini bisa eksplisit (tampak jelas) atau implisit (tersirat), bisa sekali saja sudah jadi atau melalui proses pengembangan, dan bisa dilakukan oleh seorang manajer atau sekelompok manajer. Terlepas dari cara keputusan diambil, isi keputusan-keputusan tersebut terlalu sama. Keputusan pertama berfokus pada jabatan-jabatan perorangan, dua keputusan berikutnya berfokus pada departemen atau sekelompok jabatan, dan keputusan keempat mempertimbangkan isu pendelegasian kewenangan pada seluruh struktur.

- a. Para manajer menentukan cara membagi keseluruhan tugas menjadi tugas-tugas yang lebih kecil. Dampak keputusan ini adalah didefenisikan jabatan-jabatan yang berkaitan dengan kegiatan dan tanggung jawab yang jelas. Meskipun berbagai jabatan memiliki banyak karakteristik, karakteristik yang paling penting adalah tingkat spesialisasi jabatan tersebut.
- b. Para manajer menentukan dasar-dasar pengelompokan jabatan perorangan. Keputusan ini hampir sama dengan keputusan pengelompokan yang lain dan dapat menghasilkan beberapa kelompok yang berisi jabatan-jabatan yang relatif homogen (serupa) atau heterogen (berbeda).
- c. Para manajer menentukan besarnya kelompok yang dipimpin masing-masing atasan. Seperti kita ketahui, keputusan ini melibatkan penentuan apakah rentang kendali relatif luas atau sempit.

- d. Para manajer mendistribusikan kewenangan diantara jabatan-jabatan. Kewenangan adalah hak membuat keputusan tanpa persetujuan manajer yang lebih tinggi dan hak untuk mendapat kepatuhan dari orang-orang dalam kelompok. Semua jabatan mengandung sejumlah kadar hak untuk membuat keputusan dalam batasan yang telah ditentukan. Namun, tidak pada semua jabatan terkandung hak untuk menuntut kepatuhan dari orang lain. Bagian yang terakhir inilah yang membedakan jabatan-jabatan manajerial dengan jabatan-jabatan non-manajerial. Jabatan-jabatan manajerial dapat menuntut adanya kepatuhan; jabatan-jabatan non-manajerial tidak.

2. Rancangan Kerja

a. Pengertian Rancangan Kerja/Desain Kerja

Rancangan/ desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan kerja seorang atau sekelompok karyawan secara organisasional. Tujuannya untuk mengatur penugasan kerja supaya dapat memenuhi kebutuhan organisasi. Definisi diatas menjelaskan bahwa rancangan/desain pekerjaan dibuat oleh perusahaan untuk mengatur tugas-tugas yang tepat sasaran, memberikan tugas kepada orang dengan kemampuan dan keterampilan yang harus dimiliki untuk mengerjakan tugas tersebut demi mencapai sasaran dari organisasi tersebut (efektif). Menurut Robbins dan Timothy (2012: 423), kelompok yang efektif harus bekerja sama dan menerima tanggung jawab secara kolektif untuk menyelesaikan tugas-tugas yang signifikan. Kelompok tersebut harus lebih dari sekedar nama. Kategori rancangan/desain kerja mencakup berbagai variable seperti kebebasan dan otonomi, peluang menggunakan berbagai keterampilan dan bakat yang berbeda (keanekaragaman tampilan), kemampuan menyelesaikan seluruh tugas atau produk yang bisa diidentifikasi (identitas tugas), dan mengerjakan suatu tugas atau proyek yang mempunyai pengaruh yang substansial pada orang lain arti (arti tugas). Bukti menunjukkan bahwa karakteristik-karakteristik ini meningkatkan motivasi anggota dan efektivitas tim. Berbagai karakteristik rancangan/desain kerja ini memberikan motivasi karena meningkatkan rasa tanggung jawab dan kepemilikan para anggota atas pekerjaan tersebut serta membuat pekerjaan tersebut lebih menarik untuk dikerjakan.

Desain pekerjaan merupakan pernyataan tertulis tentang apa yang harus dilakukan oleh pekerja, bagaimana orang itu melakukannya, dan bagaimana kondisinya. Desain pekerjaan meliputi identifikasi pekerjaan, hubungan tugas dan tanggung jawab, standar wewenang dan pekerjaan, syarat kerja harus

diuraikan dengan jelas, penjelasan tentang jabatan dibawah dan diatasnya. Desain pekerjaan menguraikan cakupan, kedalaman, dan tujuan dari setiap pekerjaan yang membedakan antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan yang lainnya. Tujuan pekerjaan dilaksanakan melalui analisis kerja, dimana para menejer menguraikan pekerjaan sesuai dengan aktifitas yang dituntut agar membuahkan hasil.

Desain pekerjaan merupakan keputusan dan tindakan manajerial yang mengkhususkan kedalam cakupan dan hubungan pekerjaan yang objektif untuk memenuhi kebutuhan organisasi serta kebutuhan sosial dan pribadi pemegang pekerjaan. Strategi desain pekerjaan dikembangkan dengan menekankan pentingnya karakteristik pekerjaan inti. Tetapi pemerikayaan tidak dapat diterapkan secara universal karena tidak memper-timbangkan perbedaan individu.

Ukuran perbedaan individu mendorong untuk mengkaji cara meningkatkan persepsi positif terhadap keragaman. Identitas, arti, otonomi dan balikan akan meningkatkan prestasi kerja dan kepuasan kerja seandainya para pemegang pekerjaan memiliki kebutuhan pertumbuhan yang relatif tinggi. Desain pekerjaan atau desain penugasan merupakan sebuah pendekatan yang menentukan tugas-tugas yang terkandung dalam suatu pekerjaan bagi seorang atau sekelompok karyawan.

b. Uraian Tugas Dalam Rancangan/ Desain Pekerjaan

Rancangan/ desain pekerjaan dapat diartikan juga sebagai suatu pendekatan tugas secara spesifik, yang ditetapkan menjadi suatu uraian tugas (deskripsi) di antara pekerja dengan kelompok atau organisasi.

a. Spesialisasi Tenaga Kerja

Spesialisasi tenaga kerja merupakan pembagian tugas secara khusus atau special, yang dapat dilakukan dengan mengembangkan keterampilan karyawan, mengurangi kerugian waktu sebagai akibat keengganan karyawan untuk melakukan peralihan tugas, serta pelatihan untuk menggunakan peralatan secara special atau khusus.

b. Pengembangan Tugas/Pekerjaan

Pengembangan tugas karyawan dilakukan untuk dapat mengantisipasi perubahan permintaan atas produk atau jasa dari pelanggan. Perubahan permintaan konsumen dapat menjadi perubahan secara total sebagai sistem konversi, sehingga akan mengubah dan mengembangkan tugas

karyawan yang ada di dalam sistem konversi, antara lain dengan cara memperluas tugas karyawan (*job enlargement*), melakukan mutasi tugas karyawan (*job rotation*), memperkaya tugas karyawan (*job enrichment*), disertai dengan pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*).

- c. Memperluas tugas (*job enlargement*) merupakan penambahan jenis tugas yang bertujuan selain mengurangi sifat tugas yang monoton sehingga karyawan menjadi jenuh, tujuan lainnya untuk menambah keterampilan karyawan (*dexterity*).
- d. Perputaran tugas (*job rotation*) merupakan system pengembangan karyawan dengan melakukan mutasi atau rotasi tugas, sehingga setiap tugas yang ada dalam kelompok kerja dapat dikuasai, apabila suatu kurun waktu kemudian hari ada promosi bagi karyawan tersebut tidak akan ragu-ragu lagi untuk mengatasi persoalan yang dihadapinya.
- e. Pengayaan tugas (*job enrichment*) merupakan memperkaya tugas karyawan dengan cara tertentu di dalam tugas yang sama. Tujuannya adalah meningkatkan kepuasan kerja dan rasa percaya diri bagi karyawan, serta dapat menciptakan efisiensi bagi perusahaan, artinya apabila tugas-tugas yang ada dapat diselesaikan karyawan tersebut maka tidak diperlukan penambahan karyawan untuk melakukannya.
- f. Pemberdayaan pekerja (*employee empowerment*), merupakan proses pendelegasian wewenang bagi karyawan dari atasan (manajer atau supervisor) untuk mempersiapkan kerjanya. Pemberdayaan karyawan merupakan fungsi atasan, seperti supervise dan pengarahan, serta motivasi bagi karyawan.
- g. Kepercayaan diri di dalam kelompok (*self-directed teams*) merupakan proses pemberdayaan karyawan untuk dapat bekerja sama di dalam kelompok, di dalam kesatuan target.

Faktor psikologis dalam desain tugas :

- a. Kemampuan yang bervariasi (*skill variety*), sehingga pekerja harus disesuaikan dengan karakter kemampuan dan bakat karyawan,
- b. Pengenalan tugas (*job identity*).
- c. Signifikansi tugas (*job significance*)
- d. Memberi kebebasan dalam kreasi tugas (*autonomy*).
- e. Umpan balik (*feed back*)
- f. Evaluasi performa secara periodik untuk mengetahui kemajuan dan kinerja karyawan, baik untuk urusan pribadi maupun kelompok

c. Desain Organisasi Yang Umum

a. Struktur Sederhana

Struktur sederhana, terutama yang dicirikan dengan apa yang bukan dan bukan yang sebenarnya. Struktur ini tidak rumit. Struktur sederhana memiliki kadar departementalisasi yang rendah, rentang kendali yang luas, wewenang yang tersentralisasi pada seseorang, dan sedikit formalisasi. Struktur sederhana adalah sebuah organisasi “rata” biasanya hanya memiliki dua atau tiga tingkatan vertical badan karyawan yang longgar, dan satu individu yang kepadanya wewenang pengambilan keputusan dipusatkan.

Menurut Robbins dan Timothy (2008:225), struktur organisasi sederhana paling banyak dipraktikkan dalam usaha-usaha kecil dimana manajer dan pemilik adalah orang yang satu dan orang yang sama. Kekuatan dari struktur ini terletak pada kesederhanaannya. Cepat. Fleksibel, tidak mahal untuk dikelola dan akuntabilitasnya jelas. Satu kelemahan utamanya adalah struktur ini sulit dijalankan dimanapun selain di organisasi kecil. Selain itu, kelemahan lain dari struktur sederhana ini ialah bahwa struktur ini beresiko, segalanya bergantung pada satu orang. Sekali saja sang pemimpin terkena serangan jantung, maka dapat menghancurkan pusat informasi dan pengambilan keputusan dalam organisasi.

b. Birokrasi

Birokrasi dicirikan dengan tugas-tugas operasi yang sangat rutin yang dicapai melalui spesialisasi, aturan dan ketentuan yang sangat formal, tugas-tugas yang dikelompokkan kedalam berbagai departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang kendali yang sempit dan pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando. Birokrasi adalah sebuah kata yang memiliki konotasi tak menyenangkan dibenak kebanyakan orang, namun birokrasi tersebut mempunyai keunggulan. Menurut Robbins dan Timothy (2008:226), kekuatan utama birokrasi terletak pada kemampuannya menjalankan kegiatan-kegiatan yang terstandar secara efisien. Menyatukan beberapa kekhususan dalam departemen-departemen fungsional menghasilkan skala ekonomi, duplikasi yang minim pada personal dan peralatan, dan karyawan yang memiliki kesempatan untuk berbicara “dengan bahasa yang sama” diantara rekan-rekan sejawat mereka. lebih jauh birokrasi bisa berjalan cukup baik dengan manajer tingkat menengah dan bawah yang mungkin kurang berbakat dan arena itu lebih murah.

Selain kekuatan, birokrasi ini juga memiliki kelemahan. Kelemahan terbesar dari birokrasi adalah sesuatu yang kita semua pernah alami suatu kaliketika harus berhadapan dengan mereka yang bekerja diorganisasi-organisasi semacam ini berlebihan dalam mengikuti aturan. Ketika ada kasus-kasus yang sedikit tidak sesuai dengan aturan, tidak ada ruang untuk modifikasi. Birokrasi hanya efisien sepanjang karyawan menghadapi masalah-masalah yang sebelumnya telah mereka hadapi dan sudah ada aturan keputusan terprogram yang mapan.

c. Struktur Matriks

Pilihan desain organisasi yang lain yang populer adakah struktur matriks. Pada hakikatnya struktur matriks menggabungkan dua bentuk departementalisasi fungsional dan produk. Karakteristik structural paling nyata dari matriks adalah bahwa ia mematahkan konsep kekuatan komando. Karyawan dalam struktur matriks memiliki dua atasan-manajer departemen fungsional dan manajer produk. Karena itu matriks mempunyai rantai komando ganda.

Kekuatan matriks terletak pada kemampuannya untuk memfasilitasi koordinasi manakala organisasi tersebut memiliki banyak aktivitas yang rumit dan saling tergantung. Selain itu matriks juga memudahkan penempatan para spesialis secara efisien. Ketika individu-individu yang memiliki keterampilan tertentu dimasukkan kesatu departemen fungsional atau kelompok produk, bakat mereka termonopoli dan kurang termanfaatkan secara penuh. Matriks mencapai keuntungan skala ekonomi dengan cara menyediakan sumber-sumber daya terbaik maupun cara yang efektif bagi organisasi untuk memastikan penggunaan sumber daya tersebut secara efisien. Adapun kelemahan dari matriks terletak pada kebingungan yang diciptakannya, kecenderungannya untuk menumbuhkan perjuangan meraih kesuksesan, dan stress yang dirasakan para individu. Kebingungan seperti ini akan menimbulkan benih-benih perjuangan meraih kesuksesan. Birokrasi mengurangi potensi perebutan kekuasaan dengan aturan main yang jelas. Ketika aturan itu bisa diperebutkan, muncullah perjuangan meraih kesuksesan antara manajer fungsional dan manajer produk. Bagi individu yang menginginkan rasa aman dan tiadanya ambiguitas, suasana kerja seperti ini dapat menimbulkan stress. Rasa aman bisa diperoleh dari kepastian birokrasi menjadi tidak ada, digantikan oleh rasa tidak aman dan stress.

3. Teknologi Organisasi

a. Pengertian Teknologi Dalam Organisasi

Dalam Nazaruddin (2008:2), *The New Grolier Webster Internasional Dictionary* edisi tahun 1974, mengatakan teknologi diartikan sebagai “*The knowledge and means used to produce the material necessities of a society*”. *The American Heritage Dictionary* juga mengartikan teknologi sebagai “*The entire body of methods and material used to achieve industrial or commercial objectives*”.

Kedua definisi ini secara jelas menunjukkan bahwa teknologi itu berkaitan erat dengan masalah *means and method* untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Kiranya semua sepakat bahwa cara dan metode untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu tidak hanya dikaitkan dengan perangkat kerasnya saja. Teknologi yang berupa perangkat keras merupakan *comodity* yang paling mudah diperoleh atau dibeli. Sebaliknya teknologi yang berupa perangkat lunak dalam bentuk kemampuan yang tertanam dalam diri manusia, lembaga dan ilmu tidak mungkin dibeli melainkan dikembangkan secara sistematis dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan mengacu pada tata nilai dari dalam negeri sendiri. Dengan demikian, teknologi dapat dipandang sebagai kemampuan manusia yang mencakup :

- a. Teknologi yang terkandung dalam mesin, peralatan dan produk
- b. Teknologi yang terkandung dalam diri manusia seperti pengetahuan, sikap, perilaku dan keterampilan
- c. Teknologi yang terkandung dalam organisasi dan manajemen
- d. Teknologi yang terkandung dalam dokumen.

Menurut Jones (1995:348) dalam Syaiful Sagala (2007:55) mengemukakan teknologi dalam organisasi adalah kombinasi dari keterampilan, pengetahuan, kemampuan dan teknik-teknik, material, mesin, computer, peralatan dan perlengkapan lainnya untuk mengubahnya menjadi berguna memberikan pelayanan bagi orang-orang dalam organisasi. Sedangkan menurut Robbins (1990:176) dalam Syaiful Sagala (2007:55), mengemukakan teknologi organisasi merujuk pada informasi, peralatan, teknik, proses dan metode yang dibutuhkan untuk mengubah masukan menjadi keluaran dalam organisasi. Teknologi organisasi melihat pada bagaimana masukan diubah menjadi keluaran, konsep teknologi walaupun mempunyai konotasi mekanik atau manufaktur tetapi dapat diaplikasikan pada semua jenis organisasi.

Robbins (1990:178) mengutip pendapat Woodward (1965) dan Jones (1995) dalam Syaiful Sagala (2007:55) menemukan kategori teknologi organisasi yaitu :

- a. Hubungan yang jelas antara klasifikasi teknologi dan struktur
- b. Keefektifan organisasi ada kaitannya dengan kesesuaian antara teknologi dengan struktur organisasi

Dari analisis temuannya ini, ia berkesimpulan bahwa untuk setiap kategori pada skala teknologi terdiri dari unit, mass dan proses kemudian untuk setiap komponen structural terdapat kisaran (*range*) yang optimal disekitar titik median mencakup posisi perusahaan yang lebih efektif. Artinya, setiap kategori teknologi organisasi (perusahaan) yang paling sesuai dengan angka mesian untuk setiap komponen structural adalah yang paling efektif, sedangkan komponen administrative berubah secara langsung berdasarkan jenis teknoloig, artinya jika kompleksitas teknologi meningkat, maka demikian juga halnya proporsi dari personalia administrasi dan staf pendukungnya.

Jadi, dri penjelesan distas dapat kita tarik kesimpulan bahwa teknologi organisasi merujuk pada informasi, peralatan, teknik, proses, metode yang dibutuhkan dan kombinasi dari keterampilan, pengetahuan, kemampuan, tenik-teknik, metrial, mesin, computer, peralatan, dan perlengkapan lainnya dengan mengubah masukan menjadi keluaran untuk organisasi dan juga orang-orang mengubahnya menjadi berguna dalam memberikan jasa pelayanan organisasi. Teknologi organisasi juga melihat bagaimana masukan diubah menjadi keluaran, konsep teknologi walaupun mempunyai konotasi mekanik atau manufaktur tetapi dapat diaplikasikan pada semua jenis organisasi.

b. Jenis-Jenis Teknologi Organisasi: Rutin Dan Non Rutin

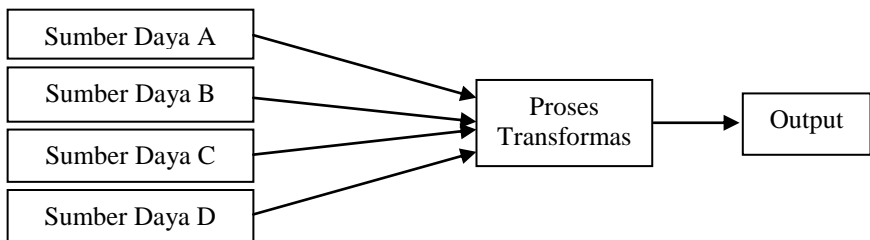
Jenis-jenis teknologi yang dibahas ini, sebagian ada yang terlihat langsung hubungannya dengan struktur dan sebagian agak kurang jelas. Dari berbagai jenis hubungan teknologi dengan struktur sering kali kurang jelas, oleh karenanya untuk menggambarkan hubungan yang lebih jelas, keseluruhan teknologi itu barankali dapat dikelompokkan dalam dua jenis, yaitu teknologi rutin dan non rutin. Teknologi rutin mengacu pada proses transformasi yang berulang-ulang dan relatif dapat diotomatisasi, sedangkan teknologi non rutin mengacu pada proses yang tidak berulang-ulang dan relative tidak diotomatisasi keuntungan bagi semua pihak atau tidak.

Dalam Badeni (2013:219), dikatakan bahwa komunikasi yang terjadi diantara pihak-pihak tidak intensif sehingga mekanisme koordinasi melalui standardisasi. Sumber ketidakpastian berada pada jumlah pendukung. Misalnya, apabila

bank memiliki sedikit penabung dan sedikit peminjam, meskipun jumlah yang dimasukkan dan yang dipinjamkan besar, ketidakpastian akan tinggi. Strategi untuk mengurangi ketidakpastian ini adalah dengan mengusahakan banyak penabung dan peminjam melalui penciptaan produk-produk perbankan yang beraneka ragam. Berdasarkan aspek-aspek diatas, apabila dikaitkan dengan struktur , dapat diprediksi bahwa struktur yang efektif dalam teknologi ini adalah formalisasi tinggi dan kompleksitas rendah.

a. Teknologi Intensif

Adalah sebuah proses dalam mengubah input melalui output yang memerlukan pebangan secara khusus melalui penggunaan sejumlah sumber daya dan kemampuan khusus secara bersamaan agar dapat memecahkan sebuah masalah yang dihadapi. Misalnya, dalam sebuah rumah sakit, masalah yang harus dipecahkan (penyakit) sangat bervariasi sehingga dilakukan penanganan berbeda yang melibatkan banyak unit dan keahlian supaya memberikan keluaran yang baik.



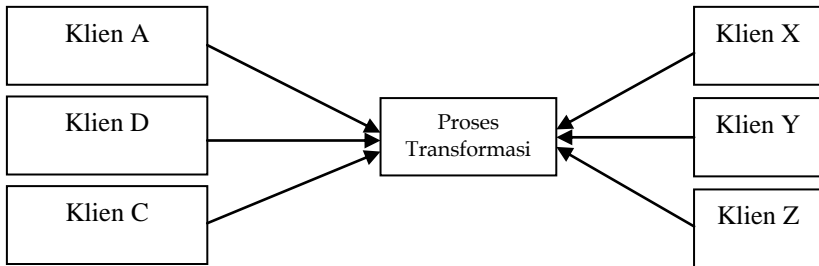
Gambar 10.1 : Teknologi Intensif

Struktur yang baik dalam teknologi intensif adalah struktur dengan kompleksitas tinggi dan formalisasi rendah. Kompleksitas tinggi diperlukan untuk meningkatkan efektivitas kerja melalui spesialisasi sebagai upaya mengurangi ketidakpastian, sedangkan formalisasi diperlukan sebab masalah yang dihadapi dapat bervariasi dan juga diperlukan oleh para spesialis yang ahli dalam bidangnya. Sebagaimana pada gambar diatas, sebuah proses untuk mengubah masukan menjadi keluaran dilakukan dengan kontribusi dan banyak sumber, beberapa unit, beberapa keahlian, dan beberapa kegiatan. Ketergantungan yang terjadi diantara unit-unit disini disebut dengan ketergantungan reciprocal yaitu output dari unit-unit menjadi input yang sangat penting dalam proses penciptaan output sebaliknya. Dalam situasi ketergantungan seperti ini sangat dibutuhkan komunikasi yang intensif diantara unit-unit. Selain itu dibutuhkan pula teknik

pengkoordinasian yang baik melalui saling penyesuaian (*mutual adjustment*). Kemudian, ketidakpastian utama yang dihadapi disini adalah masalah yang akan muncul yang sebelumnya mungkin tidak pernah dihadapi. Pengurangan terhadap ketidakpastian adalah dengan peningkatan spesialisasi dan keahlian dari sumber daya.

b. Teknologi Perantara

Teknologi perantara (*mediating technology*) yaitu organisasi dalam proses perubahan masukan menjadi keluaran bergantung pada kontribusi dua atau lebih unit yang terpisah untuk dapat menghasilkan keluaran yang baik. Misalnya, dalam sebuah bank, pihak yang menyimpan uang di bank dan pihak peminjam uang yang mempunyai keinginan uangnya tersimpan dengan aman, memiliki keuntungan bunga sebelum digunakan, dan kemudian menyalurkan uang tersebut pada para pengusaha untuk digunakan dalam proses produksi. Hal ini seperti digambarkan dalam gambar 2.



Gambar 10. 2: Teknologi Perantara

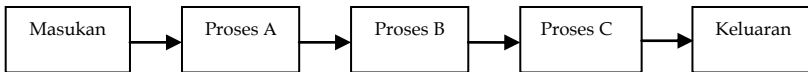
Gambar diatas menunjukkan bahwa proses transformasi sangat dipengaruhi oleh adanya sejumlah klien dari sisi input, contohnya dalam sebuah bank adalah berupa pihak-pihak menyimpan uang dan pihak-pihak peminjam uang, yang melalui proses situ organisasi memperoleh keuntungan. Jenis ketergantungan disini tidak seperti dalam sequential interdependence yaitu satu unit bergantung pada yang lain dan unit lain belum tentu bergantung pada unit yang lain dalam menghasilkan keluaran. Jenis kebergantungan disini adalah *pooled interdependence* yaitu kebergantungan mengelompok yakni keseluruhan secara kelompok sangat menentukan proses penciptaan output, dalam hal ini menimbulkan keuntungan atau kerugian dan resiko kepada pihak-pihak yang mendukung. Contohnya, dalam sebuah bank, ketergantungan antara pihak-pihak penyimpan uang dan pengguna yang mengelompok secara keseluruhan sangat menentukan *output bank* tersebut apakah dapat memberikan keuntungan bagi semua pihak atau tidak.

Komunikasi yang terjadi diantara pihak-pihak tidak intensif sehingga mekanisme koordinasi melalui standarisasi.

Sumber ketidakpastian berada pada jumlah pendukung. Misalnya, apabila bank memiliki sedikit penabung and sedikit peminjam, meskipun jumlah yang dimasukkan dan yang dipinjamkan besar, ketidakpastian akan tinggi. Strategi untuk mengurangi ketidakpastian ini adalah dengan mengusahakan banyak penabung dan peminjam melalui penciptaan produk-produk perbankan yang beraneka macam. Berdasarkan aspek-aspek diatas, apabila dikaitkan dengan struktur, dapat diprediksi bahwa struktur yang efektif dalam teknologi ini adalah formalisasi tinggi dan kompleksitas rendah.

c. Teknologi Rangkaian Panjang

Teknologi rangkaian panjang (*long-link technology*) adalah proses mengubah input menjadi output yang dilakukan melalui tahapan-tahapan yang panjang dan prosesnya bersifat satu arah, sebagaimana digambarkan dalam gambar berikut:



Gambar 10. 3 : Teknologi Rangkaian Panjang

Gambar diatas, menunjukkan bahwa proses A dapat dilakukan apabila proses A dapat dilakukan apabila ada masukan. Kemudian proses B dapat dilakukan apabila proses A dilakukan dan seterusnya hingga sampai keluaran berupa barang dan jasa. Dilihat dari sudut pandang bahwa organisasi terdiri dari berbagai unit yang memiliki sudut pandang bahwa organisasi terdiri dari berbagai unit yang memiliki saling ketergantungan, jenis ketergantungan teknologi ini adalah *sequential interdependence*. Sedangkan, apabila dikaitkan dengan struktur tidak dijelaskan dengan secara eksplisit. Oleh Thompson, teknologi ini dikaitkan dengan aspek-aspek tingkat ketergantungan yang ada, kebutuhan komunikasi, mekanisme koordinasi dan ketidakpastian yang ditimbulkannya yang memerlukan suatu strategi untuk mengatasinya.

Ketergantungan yang terjadi dalam teknologi rangkaian panjang adalah ketergantungan satu arah, membutuhkan komunikasi yang cukup intendif dalam proses, dan mekanisme koordinasi yang dipakai adalah perencanaan dan penjadwalan. Kemudian, ketidakpastian utama adalah pada sisi masukan dan keluaran yang dapat dikurangi melalui strategi integrasi kebelakang dan kedepan. Namun, berdasarkan aspek diatas, para

ahli mengatakan bahwa struktur yang tepat pada teknologi jenis ini adalah dengan kompleksitas dan formalisasi yang cukup dengan maksud untuk dapat memastikan bahwa seluruh proses dapat berjalan dengan baik dalam upaya menjamin proses yang berkesinambungan.

C. KESIMPULAN

Didalam merancang struktur organisasi, kita harus memahami setiap dasar-dasar atau unsur apa saja yang harus diperhatikan. Dari semua unsur yang telah kita deskripsikan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam merancang struktur organisasi selain pimpinan juga harus melibatkan anggota/karyawan sampai tingkat yang paling bawah. Namun tidak menutup kemungkinan kita akan menjumpai kendala-kendala yang diakibatkan struktur organisasi yang kita rancang, mungkin karena masalah spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi ataupun formalisasi. Karena pasti setiap unsur-unsur tersebut seiring berjalannya waktu akan dijumpai kelemahan-kelemahan unsur tersebut.

Adapun saran guna berhasilnya dalam merancang dan menjalankan struktur organisasi ialah bagaimana cara pimpinan memberikan pelatihan agar terbentuknya keterampilan spesialisasi kerja anggota/karyawan, penentuan departementalisasi atas dasar apa, melihat situasi dan kondisinya, menentukan jumlah yang optimum untuk rentang kendali yang mana apabila terlalu banyak akan susah diawasi dan disupervisi secara optimal, memberikan keleluasaan kepada anggota/karyawan menjadi lebih fleksibel namun tanggap dan melibatkan anggota/karyawan menampung ide-ide atau sarannya sehingga lebih terdesentralisasikan, dan yang terakhir memperjelas aturan main atau prosedur di struktur organisasi.

TEST

1. Organisasi merupakan kumpulan manusia yang diintegrasikan dalam suatu wadah kerjasama yang bertujuan untuk
 - a. Tercapainya tujuan-tujuan yang telah ditentukan
 - b. Manjaga kebersamaan sesama anggota organisasi
 - c. Tercapainya tujuan sebuah kelompok didalam organisasi
 - d. Tercapainya tujuan organisasi lain selain organisasi tersebut
 - e. Menciptakan komunikasi yang yang baik didalam organisasi
2. Konsep yang mendasari struktur organisasi adalah memberikan kerangka organisasi secara vertical dapat melakukan control secara horizontal dapat melakukan koordinasi yang dilator belakangi oleh konsep-konsep birokrasi, partisipasi manajemen, dan alternative model struktur organisasi yang cocok untk lembaga yang bersangkutan, pernyataan tersebut merupakan pendapat dari
 - a. P.Robbins dan Timothy Judge
 - b. Lunenburg dan Ornstein
 - c. Khaerul Umam
 - d. Syaiful Sagala
 - e. Sofiah
3. Manakah dibawah ini yang termasuk teori-teori dalam struktur organisasi
 - a. Sentralisasi dan Desentralisasi
 - b. Organisasi Sosial dan Organisasi Formal
 - c. Organisasi Formal dan Organisasi Informal
 - d. Organisasi Informal dan Nonformal
 - e. Spesialisasi dan Formalisasi
4. Dibawah ini termasuk unsur-unsur terpenting didalam struktur organisasi, kecuali
 - a. Spesialisasi
 - b. Departementalisasi
 - c. Rantai Komando
 - d. Rantai Kendali
 - e. Strategi Organisasi
5. Faktor faktor penentu utama dalam struktur organisasi adalah
 - a. Spesialisasi, departementalisasi, rantai komando, rantai kendali, sentralisasi dan desentralisasi, dan formalisasi
 - b. Organisasi sosial dan organisasi formal

- c. Strategi organisasi, teknologi, anggota yang terlibat, dan ukuran organisasi
- d. Perumusan tujuan dan kesatuan arah
- e. Kejelasan tanggung jawab
6. Fungsi penetapan kegiatan kerja seorang atau sekelompok karyawan secara organisasional, pernyataan diatas merupakan pengertian dari
 - a. Struktur organisasi
 - b. Teknologi
 - c. Formalisasi
 - d. Spesialisasi
 - e. Rancangan kerja/desain kerja
7. Rancangan/ desain pekerjaan dapat diartikan juga sebagai suatu pendekatan tugas secara spesifik, yang ditetapkan menjadi suatu uraian tugas (deskripsi) di antara pekerja dengan kelompok atau organisasi, dibawah ini merupakan uraian tugas dari rancangan/desain kerja, kecuali ...
 - a. Spesialisasi, departementalisasi, rantai komando, rantai kendali, sentralisasi dan desentralisasi, dan formalisasi
 - b. Organisasi sosial dan organisasi formal
 - c. Strategi organisasi, teknologi, anggota yang terlibat, dan ukuran organisasi
 - d. Spesialisasi tenaga kerja dan pengembangan tugas/pekerjaan
 - e. Perumusan tujuan dan kesatuan arah
8. Teknologi dalam organisasi adalah kombinasi dari keterampilan, pengetahuan, kemampuan dan teknik-teknik, material, mesin, computer, peralatan dan perlengkapan lainnya untuk mengubahnya menjadi berguna memberikan pelayanan bagi orang-orang dalam organisasi, pernyataan diatas, merupakan pengertian dari ...
 - a. Struktur organisasi
 - b. Formalisasi
 - c. Spesialisasi
 - d. Teknologi
 - e. Rancangan kerja/desain kerja
9. Kategori teknologi organisasi yaitu :
 - a. Hubungan yang jelas antara klasifikasi teknologi dan struktur,
 - b. Keefektidan organisasi ada kaitannya dengan kesesuaian antara teknologi dengan struktur organisasi, pernyataan diatas adalah pendapat yang dikemukakan oleh:
 - a. P.Robbins dan Timothy Judge
 - b. Lunenburg dan Ornstein
 - c. Woodward dan Jones
 - d. Sofiah

- e. Syaiful Sagala
10. Manakah pernyataan dibawah ini yang merupakan jenis-jenis dari teknologi organisasi ?
- Teknologi intensif, teknologi perantara, dan teknologi rangkaian panjang
 - Organisasi sosial dan organisasi formal
 - Strategi organisasi, teknologi, anggota yang terlibat, dan ukuran organisasi
 - Spesialisasi tenaga kerja dan pengembangan tugas/pekerjaan
 - Perumusan tujuan dan kesatuan arah

KUNCI JAWABAN

- A
- B
- B
- E
- C
- E
- D
- D
- C
- A

BAB XI

PERUBAHAN DAN PERKEMBANGAN ORGANISASI

A. PENDAHULUAN

Mempelajari perilaku organisasi dapat dilakukan dengan tiga tingkat analisis, yaitu tingkat individu, kelompok, dan organisasi. Dalam skala tingkat individu, kejadian-kejadian yang ada dalam organisasi dianalisis dalam hubungannya dengan perilaku seseorang dan interaksi kepribadian dalam suatu situasi dimana setiap individu dalam organisasi membawa sikap, nilai, dan pengalaman masa lalu yang berbeda. Dalam tingkat kelompok, perilaku kelompok dipengaruhi oleh dinamika kelompok, aturan dan nilai-nilai yang dianut oleh kelompok. Pada skala organisasi, struktur dan posisi seseorang dalam organisasi, organisasi membawa pengaruh pada setiap interaksi sosial dalam organisasi. Demikian pula halnya dengan perubahan, mempelajari perubahan dalam organisasi dapat dilakukan dengan tiga tingkatan tersebut, yaitu perubahan dalam individu, kelompok dan organisasi secara keseluruhan. Dan sudah menjadi tugas sang leader untuk menyadari perubahan yang terjadi baik dalam tingkatan individu dalam organisasi tersebut, kelompok atau tim kerja di organisasi tersebut, ataupun organisasi itu sendiri.

Jika kita melihat fakta yang ada, organisasi mengalami perubahan karena organisasi selalu menghadapi berbagai macam tuntutan kebutuhan. Tuntutan itu timbul sebagai akibat pengaruh lingkungan (eksternal dan internal) organisasi yang selalu berubah. Untuk menghadapi faktor penyebab perubahan tersebut, organisasi harus dapat menyesuaikan diri dengan pengadakan berbagai perubahan dalam dirinya. Perubahan-perubahan itu tentunya ke arah pengembangan organisasi yang lebih baik.

Perubahan sangat penting dialami oleh organisasi. Ini dikarenakan organisasi tersebut pastinya juga menginginkan sesuatu yang baru dan pastinya tidak ingin tertinggal dengan organisasi lainnya. Hal ini lumrah terjadi karena organisasi yang baik adalah organisasi yang mampu mengikuti arus perkembangan zaman tapi tidak meninggalkan imej khas dari organisasi tersebut. Seiring berjalannya waktu, perubahan dan perkembangan zaman dari masa ke masa mengalami kemajuan

yang cukup pesat. Tidak dipungkiri jika berbagai perubahan besar sering terjadi. Perubahan tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, baik faktor positif yang mendukung organisasi tersebut menjadi maju atau pun faktor negatif yang membuat organisasi tersebut mundur.

Kita mengetahui bahwa bagi suatu organisasi baik sekali untuk mengadakan perubahan. Hal tersebut adalah positif bagi ketahanan hidup organisasi. Tapi, terdapat banyak faktor yang menghalangi perubahan itu. Sesuatu yang baru adalah asing dan menimbulkan perasaan sebagai penghambat. Untuk memulai dengan yang baru yang lama harus dibuang, dan itu adalah hal yang sulit. Lagipula perubahan dalam organisasi menuntut pula perubahan dalam individunya sendiri. Semakin ia menjadi tua, adalah sukar baginya untuk berubah. Ini jelas sekali bahwa perubahan tidak hanya berlaku bagi organisasinya saja, tapi juga bagi individu yang berada di dalamnya (Winardi, 2015:81-82).

Berbicara mengenai perubahan yang direncanakan dalam organisasi berarti menyangkut pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi berhubungan dengan suatu strategi, sistem, proses-proses guna menimbulkan perubahan organisasi sesuai dengan rencana, sebagai suatu alat guna menghadapi situasi-situasi yang berubah yang dihadapi oleh organisasi modern dan yang berupaya untuk menyesuaikan diri (mengadaptasi) dengan lingkungan mereka. Teknik-teknik dalam melakukan pengembangan organisasi meliputi latihan laboratorium, latihan manager, *grid*, *feedback survei*, pembentukan tim, konsultasi proses, pengembangan karir, desain pekerjaan, manajemen ketegangan dan lain-lain.

Dalam melakukan perubahan ke arah pengembangan organisasi ini, tidak luput dari timbulnya berbagai problem-problem yang justru dapat membahayakan kelangsungan organisasi. Problem pengembangan juga merupakan salah satu problem pelik yang harus dipecahkan oleh para manajer, karena bukan saja organisasi-organisasi perlu dikembangkan, tetapi pula manusia di dalam organisasi tersebut perlu pula diikuti sertakan dalam pengembangan organisasi, dalam rangka usaha menghadapi pihak saingan dan tuntutan lingkungan. Salah satu masalah penting yang dapat terjadi dalam perubahan dan pengembangan organisasi adalah konflik. Problem konflik itu tidak dapat dihindari dalam organisasi, dengan kata lain konflik pasti terjadi dalam organisasi karena konflik bersifat alamiah.

Pada umumnya orang beranggapan bahwa konflik itu selalu menimbulkan dampak *negative*, menunjukkan isyarat bahwa ada sesuatu yang tidak beres dalam organisasi atau menunjukkan

kegagalan manajer mengelola organisasi. Namun sesuai dengan adanya perkembangan ilmu perilaku, pandangan-pandangan itu mulai bergeser. Ternyata ada konflik-konflik tertentu dalam organisasi yang jika dikelola dengan baik, dapat membawa perubahan dan pengembangan bagi organisasi dan organisasi tanpa konflik juga akan menghambat perubahan kearah pengembangan organisasi. Yang menjadi pertanyaan kita ialah konflik yang bagaimana yang dapat membawa perubahan dalam organisasi ? Bagaimana pengelolaan konflik sehingga dapat mencapai perubahan ke arah pengembangan organisasi.

Perkembangan IPTEK, sosial, ekonomi, dan lingkungan menimbulkan permasalahan yang harus dihadapi organisasi menjadi semakin luas dan kompleks. Permasalahan tersebut terus berkembang sesuai percepatan perubahan yang terjadi. Situasi yang terjadi menjadikan pembelajaran bahwa permasalahan tidak tumbuh secara linier, dimana banyak sekali hal-hal yang tidak pernah diduga sebelumnya. Dengan demikian organisasi dituntut untuk terus menerus mempersiapkan dirinya mengantisipasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan. Pengalaman yang dialami berbagai organisasi di Negara maju menunjukkan bahwa hanya organisasi yang secara konsisten terus meningkatkan dirinya melalui pengembangan organisasi yang dapat bertahan.

Dalam kenyataannya, organisasi seringkali terjadi keadaan yang tidak mengalami pertumbuhan yang disebabkan keengganan manusia untuk mengikuti perubahan, dimana perubahan dianggap bisa menyebabkan *dis equilibrium* (hilangnya keseimbangan moral). Hal ini mengakibatkan penyakit masyarakat atau tindakan yang tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam organisasi sehingga perlu dilakukan pengembangan organisasi untuk melakukan evaluasi, adaptasi, kaderisasi dan inovasi. Pengembangan organisasi merupakan proses terencana untuk mengembangkan kemampuan organisasi dalam kondisi dan tuntutan lingkungan yang selalu berubah, sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal yang dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi. Pengembangan Organisasi merupakan program yang berusaha meningkatkan efektivitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan dengan tujuan keorganisasian.

Dari uraian di atas, jelas sekali bahwa perubahan dan perkembangan organisasi perlu dilakukan untuk mencapai keberlangsungan kehidupan organisasi itu sendiri. Mengapa konflik menjadi salah satu dorongan untuk perubahan? Ini dikarenakan terjadinya konflik itu akibat perubahan yang terjadi dari salah satu individu ataupun kelompok dalam organisasi itu.

Jika konflik tersebut dikelola dan disikapi dengan baik dan bijak oleh pemimpin dan juga anggotanya, maka perubahan yang terjadi akan membawa dampak yang positif terhadap organisasi. Akan tetapi jika perubahan tersebut disikapi dengan tidak semestinya, maka perubahan yang terjadi justru membawa dampak yang sebaliknya. Perubahan dalam organisasi tidak semata-mata berubah begitu saja, tidak. Perkembangan juga memberikan pengaruh dalam merubah perubahan tersebut. Perubahan tanpa perkembangan, sama saja nol. Karena perkembangan lah yang menjadikan perubahan tersebut bernilai positif terhadap organisasi.

B. PEMBAHASAN

Dapat dikatakan organisasi jika ada aktivitas atau kegiatan yang dikerjakan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama dan dilakukan oleh dua orang atau lebih dan bukan satu orang. Jika kegiatan itu dilakukan oleh satu orang maka itu bukan organisasi. Menurut Maringan (Mesiono, 2014:39), pengertian organisasi dapat dibedakan pada dua macam, yaitu:

1. Organisasi sebagai alat dari manajemen artinya organisasi sebagai wadah/tempat manajemen sehingga memberikan bentuk manajemen yang memungkinkan manajemen bergerak atau dapat dikaitkan. Organisasi sebagai alat dalam organisasi dalam arti statis, tetap tidak bergerak. Bentuk manajemen ini tergantung dari wadahnya.
2. Organisasi sebagai fungsi manajemen artinya organisasi dalam arti dinamis (bergerak) yaitu organisasi yang memberikan kemungkinan tempat manajemen dapat bergerak dalam batas-batas tertentu. Dinamis berarti bahwa organisasi itu bergerak mengadakan pembagian pekerjaan. Misalnya pimpinan harus ditempatkan di bagian yang strategis.

Organisasi pasti mengalami perubahan demi untuk mempertahankan daya tahannya dan juga mempertahankan tujuan organisasi tersebut. Oleh karena itu, organisasi harus mengalami perubahan, demi untuk ketercapaian tujuan organisasi dan juga untuk mempertahankan eksistensi dari organisasi itu sendiri. Perubahan bagi organisasi dimana manusia yang berada di dalamnya dilakukan oleh manusia, manusia tersebutlah yang menginginkan terjadinya perubahan dalam organisasi sehingga organisasi melalui kesepakatan bersama anggota-anggota dapat mencapai tujuan tersebut. Perubahan dalam organisasi bukan semata untuk kepentingan organisasi, tetapi justru yang lebih

berkepentingan adalah manusia yang ada dalam organisasi. Organisasi dijadikan objek oleh kegiatan manusia, dimana manusia mencari manfaat yang sebesar-besarnya dari aktivitas organisasi melalui manusia-manusia yang ada di dalamnya. Untuk mengalami perubahan tersebut, organisasi juga harus mengalami perkembangan, dimana perkembangan ini merupakan tahapan untuk perubahan organisasi tersebut (Amiruddin Siahaan dan Lius Zen, 2012:41).

1. Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi dalam buku Siswanto dan Sucipto (2008:104) adalah perubahan dalam suatu organisasi, seperti menambahkan orang baru, memodifikasi suatu program dan lain-lain. Perubahan tidak harus dilaksanakan dalam suatu organisasi. Secara khusus, organisasi harus melakukan perubahan dalam organisasi itu sendiri untuk meningkatkan kinerja organisasi tersebut dan meninggalkan keterpurukan-keterpurukan yang terjadi.

Perubahan organisasi sering berlawanan dengan nilai-nilai yang menghormati anggota dalam organisasi, perubahan biasa melawan keputusan anggota dari berbagai yang harus dilaksanakan. Itu sebabnya banyak sumber perubahan keorganisasian yang mendiskusikan tentang perubahan yang diperlukan didalam kultur organisasi, mencakup perubahan didalam kepercayaan dan nilai-nilai anggota serta didalam cara mereka menetapkan kepercayaan dan nilai-nilai ini.

Perubahan yang sukses harus melibatkan manajemen puncak, mencakup pimpinan eksekutif. Pada umumnya ada seseorang yang menjadi pencetus dan perancang ide tersebut. Sebuah peran agen perubahan pada umumnya bertanggungjawab melakukan perubahan tersebut. Komunikasi yang baik tentang perubahan tersebut harus sering dilaksanakan oleh semua anggota organisasi. Suatu organisasi yang berubah, harus melibatkan berbagai proses. Pendekatan yang baik dan komunikasi yang lancar, serta pendidikan yang lancar.

a. Tujuan dan Sasaran Perubahan Secara Organisasional

Perubahan dilakukan untuk mengatasi krisis yang akan dihadapi organisasi, terutama krisis pada masa yang akan datang. Krisis dalam organisasi biasanya terjadi disebabkan karena kurang adaptifnya organisasi menghadapi berbagai perubahan, baik perubahan individual jajaran organisasi, krisis internal organisasi maupun krisis yang disebabkan faktor eksternal organisasi. Krisis dalam organisasi disadari setelah berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja organisasi yang mengalami

stagnasi akan membuat para manajer dalam organisasi melakukan analisis untuk mengetahui apa yang menyebabkan krisis. Setelah krisis berhasil diidentifikasi, seharusnya manajemen organisasi tidak menjadikan krisis sebagai penghalang yang akan memperlambat gerak organisasi, atau mengartikan krisis sebagai *factor negative*, tetapi justru melakukan perbaikan sehingga manajemen organisasi dapat mengatasi krisis sehingga lebih efektif upaya mempertegas tujuan dan sasaran yang akan di capai organisasi (Amiruddin Siahaan dan Lius Zen, 2012:44-45).

Keterlibatan seluruh jajaran organisasi dalam memahami apa tujuan perubahan bukanlah hanya sekedar meyakinkan pentingnya perubahan bagi organisasi, tetapi yang lebih penting lagi adalah meyakinkan jajaran organisasi bahwa perubahan yang dilakukan berimplikasi luas terhadap kesejahteraan siapa saja yang berada dalam organisasi.

Dapat dikatakan bahwa perubahan dalam organisasi pada dasarnya adalah:

1. Meningkatkan efektivitas organisasi
2. Meningkatkan kesejahteraan seluruh jajaran organisasi
3. Berorientasi kepada masa depan
4. Mendekatkan diri pada pelanggan atau pengguna jasa organisasi.

Kemampuan organisasi melakukan perubahan adalah agar organisasi berfungsi dalam mencapai tujuan atau sasaran organisasi. Walaupun dalam mencapai tujuan tersebut, bukan hanya kepentingan organisasi tetapi juga untuk kepentingan individu yang ada di dalam organisasi. Individu yang ada dalam organisasi adalah orang yang sangat berkepentingan tentang kinerja organisasi, walaupun harus disadari, kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja setiap individu tersebut. Hubungan antara organisasi dengan orang yang ada dalam organisasi bersifat mutual simbolik (Siahaan dan Zen, 2012: 47).

Tanpa adanya kerjasama antara organisasi dengan jajaran organisasi, maka tujuan dari organisasi itu sendiri tidak akan pernah tercapai. Kerjasama merupakan kunci utama yang memberikan kesempatan kepada seluruh jajaran organisasi untuk merasakan rasanya perjalanan organisasi. Jalannya organisasi tidak bersifat individual tetapi merupakan upaya sinerjis yang akan memberikan kesempatan kepada orang yang terlibat didalamnya untuk memberikan kesempatan kontribusi bagi organisasi. Pemberian kontribusi yang bersifat nyata inilah yang menjadikan perasaan yang sama dikalangan anggota organisasi untuk melakukan perubahan dan merasakan arti fungsi dan tidak berfungsinya individu dan organisasi secara bersama-sama.

Tabel 11. 1 Fungsi Atau Disfungsi Organisasional Dan Individual

	For Organizational	For Individu
Functions	Focus attention	Focus attention
	Rationale for organizing	Rationale for working
	Standart of assessment	Vehicle for goal attainment
	Source of legetimation	Personal security
	Recruitment through identification	Identification and status
Disfunction	Means to end can become real goals	Reward may not be tied to goal attainment
	Measurement stresses quantitative goals at expende of qualitative ones	Difficulty in determining relevant performance evaluation criteria
	Goal specificity problem (ambiguous goals fail to provide direction; higly specific goals may constrain action and creativity)	Inability of individuals to iden-tify with abstract, global goal Organizational goals may be incongruent with personal goals.

Manajer yang baik dalam organisasi adalah yang bisa meyakinkan bahwa kepentingan individu akan terpenuhi oleh organisasi, tetapi pada saat yang bersamaan meyakinkan anggota bahwa kepentingan tersebut akan terpenuhi secara efektif jika setiap individu memberikan kinerja yang juga tinggi terhadap organisasi. Karena itu kinerja organisasi ditentukan kontribusi setiap anggota organisasi.

b. Sumber-sumber Pendorong Perubahan

Sumber-sumber yang dapat mendorong adanya perubahan dalam organisasi antara lain (Siswanto dan Sucipto, 2008:105-106)

1) Lingkungan

Perubahan orgnisasi seringkali dipengaruhi oleh perubahan lingkungannya. Lingkungan umum organisasi dalam masyarakat meliputi faktor-faktor teknologi ekonomi, hukum, politik dan kebudayaan

- 2) Sasaran dan nilai
Dorongan lain untuk perubahan datang dari modifikasi sasaran organisasi. Perubahan nilai juga penting, karena menyebabkan perubahan sasaran.
- 3) Teknik
Sistem teknik jelas merupakan suatu sumber perubahan organisasi. Perubahan teknik ini meliputi bentuk dan fungsi suatu produk atau jasa, disamping proses transformasi yang dipakai oleh organisasi itu.
- 4) Struktur
Sumber lain perubahan organisasi oleh subsistem struktur. Perubahan-perubahan dan sistem berbagai subsistem yang lain.
- 5) Manajerial
Dalam kegiatan perencanaan dan pengawasan, peranan manajer adalah mempertahankan keseimbangan yang dinamis antara kebutuhan akan stabilitas dan kontinuitas organisasi dengan kebutuhan akan adaptasi dan inovasi
- 6) Konsultan
Dorongan kuat untuk perubahan organisasi juga datang dari para konsultan. Adakalanya digambarkan sebagai “jawaban yang mencari pertanyaan ‘atau’ pemecahan yang mencari persoalan”.

Hal-hal yang mendorong terjadinya perubahan, tetapi faktor yang menonjol adalah keberadaan teknologi komputer, kompetisi di tingkat lokal maupun global serta kondisi demografi (Sopiah, 2008: 69-70).

- 1) Teknologi Komputer
Teknologi komputer nampaknya merupakan sumber utama terjadinya perubahan yang dramatis disuatu organisasi. Lebih spesifik lagi, adanya sistem jaringan komputer didunia secara dramatis telah mengurangi hambatan waktu dan jarak. Internet memudahkan pemrosesan informasi antar organisasi. Para pegawai menggunakan jasa internet untuk mengakses informasi-informasi yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Teknologi komputer benar-benar berperan penting terhadap suatu perubahan
- 2) Kompetisi Lokal dan Global
Meningkatnya persaingan di tingkat lokal maupun global juga merupakan faktor kuat yang menjadi pendorong perubahan. Teknoogi memainkan peran dalam persaingan ditingkat lokal maupun global. Beberapa tahun yang lalu takseorang pun menduga bahwa internet Amazon.Com akan menjadi pesaing

bagi perusahaan Berners & Noble dan Border AT & AT tidak menduga bahwa World.COM akan menjadi pesaing utamanya. Begitu juga perusahaan telekomunikasi ternyata akhirnya menjadi kendaraan perusahaan telepon. Deregulasi yang dibuat pemerintah serta privatisasi juga menjadi penyemangat terjadinya persaingan. Kantor Pos Australia maupun Inggris terpaksa harus memacu diri karena pemerintah mereka memberi peluang bagi pelayanan jasa pos swasta. Perusahaan-perusahaan telepon untuk negara seperti di Singapura, Kanada dan negara-negara lain diubah menjadi perusahaan swasta atau semiswasta.

Persaingan ditingkat global juga mendorong terjadinya merger dan akuisisi. Daimler Bens merger dengan Chrysler. Di Inggris, Petroleum merger dengan Amoco dan Arco dan General Elektrik membutuhkan mitra usaha lain guna memperoleh keuntungan dengan jangkauan yang lebih luas. Kondisi seperti ini juga dirasakan di Indonesia. Kemajuan teknologi yang pesat memaksa perusahaan-perusahaan Indonesia untuk menerapkan sistem komputer sebagai pengganti sistem manual atau mesin tik. Kemajuan dalam dunia telekomunikasi juga telah memaksa perusahaan pos dan giro untuk berbenah diri kalau tidak mau kalah bersaing. Sekarang konsumen lebih suka menggunakan HP dibanding menggunakan jasa Pos dan Giro karena lebih efektif dan efisien.

3) Demografi

Ketika perusahaan-perusahaan terlibat dalam persaingan global, pada saat itu juga perusahaan-perusahaan tersebut harus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam tenaga kerja (sumber daya manusia).

c. Tahapan Perubahan

Setiap program atau perencanaan hanya akan dapat dicapai jika dilakukan secara bertahap. Tahapan-tahapan dalam suatu program diperlukan agar sistematis perencanaan sesuai dengan prioritas yang diinginkan. Tahapan-tahapan akan menentukan apakah suatu perencanaan program berhasil atau tidak. Tahapan-tahapan juga merupakan langkah-langkah yang bersifat menyeluruh dalam mencapai apa sebenarnya yang diinginkan dari pelaksanaan sebuah program yang telah direncanakan.

Tahapan perubahan menurut Rivai dan Mulyadi (2012: 383) meliputi:

- 1) Pencairan (*unfreezing*), yaitu ide-ide dan praktik yang sudah berlaku perlu dihilangkan dan diperkenalkan ide-ide dan

praktik baru. Kadang-kadang langkah untuk menghilangkan ide-ide lama sama sulitnya dengan mempelajari ide-ide baru.

- 2) Perubahan (*change*) adalah tahapan dimana ide-ide baru dan praktik baru dipelajari. proses ini meliputi: membantu pemikiran karyawan, alasan-alasan dan penampilan dengan cara-cara baru. Tahap ini adalah saat-saat yang membingungkan, tanpa arah yang jelas, beban yang berlebihan dan kekecewaan. Selain itu tahap ini juga dipenuhi dengan harapan-harapan, penemuan-penemuan baru dan kenikmatan-kenikmatan baru.
- 3) Pembekuan ulang (*refreezing*), yaitu apa yang telah dipelajari diintegrasikan kedalam praktik nyata. Agar ide-ide baru dapat diterima secara intelektual maka praktik-praktik baru harus disatukan kedalam tingkah laku karyawan sehari-hari. Selalu mengetahui prosedur baru saja tidak cukup untuk meyakinkan kegunaannya.

d. Cara Membangun Perubahan

Perubahan seharusnya tidak mengganggu sistem sosial yang berlaku, karena bila perubahan itu mengancam kelompok akan cenderung mendapatkan tantangan dari anggotanya. Maka selain cara-cara di bawah ini juga perlu untuk melakukan sosialisasi setelah diputuskan untuk melakukan perubahan.

Sosialisasi menurut Rivai dan Mulyadi (2012:383) menyangkut beberapa hal dibawah ini:

- 1) Menyediakan alasan untuk perubahan. Perubahan akan lebih baik karena alasan objektif (*impersonal*) daripada alasan personal dari manajer. Perubahan besar kemungkinannya akan berhasil apabila pemimpin memperkenalkan perubahan itu dengan harapan keberhasilan yang besar. berarti harapan akan perubahan dari para manajer dan karyawan sangat penting. Dengan adanya kepercayaan untuk berhasil, maka manajer bertindak untuk memenuhi kepercayaan tersebut. Kepercayaan tersebut akan ditransfer kepada karyawannya yang selanjutnya akan mengubah tingkah lakunya.
- 2) Partisipasi adalah merupakan cara yang mendasar untuk membangun dukungan untuk berubah. Partisipasi ini mendorong karyawan untuk melakukan diskusi, komunikasi, sugesti dan tertarik untuk melakukan perubahan. Partisipasi mendorong komitmen karyawan terhadap perubahan daripada sekedar mengikuti perubahan yang terjadi. Komitmen meyakinkan bahwa perubahan tersebut efektif. Ketika partisipasi meningkat, maka perlawanan terhadap perubahan

menurun dan sebaliknya. Hal ini karena karyawan merasa kebutuhannya diperhatikan dan mereka merasa aman dalam situasi perubahan tersebut.

- 3) Berbagi penghargaan yang berarti dalam situasi perubahan, karyawan akan menerima penghargaan yang cukup dalam situasi perubahan. Adalah alamiah apabila dalam situasi perubahan karyawan akan bertanya, "apa manfaat perubahan ini bagi saya?" apabila perubahan ini merugikan atau tidak memberikan keuntungan apa-apa terhadap karyawan maka mereka tidak antusias terhadap perubahan.
- 4) Komunikasi dan pendidikan/pelatihan adalah merupakan hal yang esensial untuk mendapatkan dukungan terhadap perubahan. Walaupun perubahan hanya akan berpengaruh terhadap satu atau dua kelompok kerja saja namun semua karyawan perlu diinformasikan tentang perubahan tersebut agar mereka merasa aman dan untuk mempertahankan kerja sama kelompok.
- 5) Merangsang kesiapan karyawan agar karyawan menyadari perlu adanya perubahan. Pendekatan ini sesuai dengan suatu premis yang mengatakan bahwa perubahan akan lebih diterima orang-orang yang terkena dampaknya menyadari perlunya perubahan sebelum perubahan-perubahan itu sendiri terjadi. Kesadaran ini bisa terjadi secara alamiah atau sengaja diperkenalkan oleh manajemen melalui berbagai informasi dalam operasional dengan para karyawan.
- 6) Bekerja dengan sistem secara menyeluruh. Perlawanan terhadap perubahan dapat dikurangi melalui pemahaman yang lebih luas oleh sikap-sikap karyawan dan reaksi alamiah terhadap perubahan. Peran manajemen adalah membantu karyawan memahami seperlunya setiap perubahan dan mengundang para karyawan untuk berpartisipasi dan mendapatkan manfaat dari perubahan itu.

Siswanto dan Sucipto (2008:106) menambahkan sasaran perubahan yang direncanakan adalah untuk mempertahankan organisasi tersebut agar tetap seperti sekarang ini dan dapat hidup terus. Selama organisasi menghadapi perubahan-perubahan dan jasa yang sekarang ada yang mencapai tahap dewasa dalam daur hidup mereka dan menjadi usang; para pesaing menawarkan produk atau jasa baru; sumber pasokan yang penting telah menghentikan usahanya; tenaga kerja yang sebelumnya tidak menjadi anggota serikat kerja memutuskan untuk mempunyai perwakilan dari serikat kerja.

e. Fase-fase dan Perubahan Terencana

Bullock dan Batten dalam buku Uyung sulaksana (2004: 63-65) mengajukan model terpadu perubahan empat tahap berdasarkan atas studi dan perpaduan lebih dari 30 model perubahan terencana. Model mereka menggambarkan perubahan terencana dalam dua dimensi utama: tahap-tahap perubahan yaitu menerapkan perubahan terencana; dan proses-proses perubahan yaitu metode-metode yang dipergunakan untuk menggerakkan organisasi dari keadaan satu menuju kelainnya.

Sebagaimana rumusan Bullock dan Batten dipaparkan dibawah ini;

- 1) Fase eksplorasi. Pada tahap ini, organisasi menimbang-nimbang dan memutuskan apakah ingin membuat perubahan spesifik dalam operasinya dan, jika demikian, mengalokasikan sumber-sumber daya untuk merencanakan perubahan. Proses perubahan terkait dalam fase ini adalah tumbuhnya kesadaran akan perlunya perubahan; mencari bantuan dari luar (seorang konsultan/fasilitator) untuk membantu perencanaan dan penerapan perubahan; dan mengikat kontrak dengan konsultan dimana diuraikan tanggung jawab masing-masing pihak
- 2) Fase perencanaan. Begitu konsultan dan organisasi terikat kontrak, maka dimulai tahap berikutnya, yaitu upaya pengenalan masalah yang dihadapi organisasi. Proses perubahan yang terkait adalah mengumpulkan informasi agar dapat ditetapkan diagnosa masalah secara tepat, tujuan-tujuan perubahan dan desain tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan ini; dan membujuk para pengambil keputusan kunci untuk menyepakati dan mendukung rencana perubahan.
- 3) Fase tindakan. Pada tahap ini, organisasi mengimplementasikan perubahan hasil perencanaan.
- 4) Fase integrasi. Tahap ini dimulai begitu perubahan telah sukses diimplementasikan

f. Perubahan Individu-Kerja-Organisasi

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012:381) Perubahan bisa disebabkan oleh faktor internal dan eksternal. Factor internal perubahan individu adalah motivasi dan keinginan individu untuk berubah, sedangkan faktor eksternal perubahan individu adalah karena tuntutan keluarga atau lingkungannya. Perubahan kerja dan organisasi terjadi karena factor internal seperti tuntutan untuk berubah, sementara factor eksternal seperti pengaruh ekonomi, sosial, budaya, politik, hukum, dan persaingan

antarperusahaan baik pada lingkup local, nasional, maupun internasional. Dalam buku Rivai dan Mulyadi (2012:382) Perubahan kerja adalah segala bentuk perubahan yang terjadi di dalam lingkungan kerja. Perubahan kerja yang secara teknis maupun manusiawi bisa mengakibatkan ketidakseimbangan organisasi karena karyawannya tidak dapat menyesuaikan diri. Oleh karena itu, seorang manajer harus mampu mengatasi ketidakseimbangan ini. Untuk mengatasi keadaan tersebut, ada dua cara, yaitu:

- 1) Peran manajer harus proaktif, yaitu dengan mengantisipasi kejadian-kejadian, menggagas perubahan dan mengontrol nasib organisasi. Singkatnya seorang manajer berperan untuk mengenalkan perubahan organisasi secara terus menerus untuk menemukan kecocokan antara organisasi dan lingkungannya.
- 2) Peran manajer reaktif, yaitu merespons kejadian-kejadian, menyesuaikan dengan perubahan dan menerima konsekuensi dari perubahan. Artinya, peran manajer adalah mempertahankan keseimbangan organisasi dan menyesuaikan karyawan dengan perubahan-perubahan yang terjadi.

Semua perubahan pastilah memerlukan biaya, baik berupa biaya ekonomis, sosial, dan psikologis. Semua itu harus dibayar agar mendapatkan keuntungan dari perubahan yang terjadi. Oleh karena itu, setiap perubahan yang terjadi harus dianalisis secara hati-hati dan ditetapkan kegunaannya atau manfaatnya. Apabila ternyata perubahan itu tidak dapat memberikan keuntungan (*benefit*) lebih daripada biaya yang dikeluarkan maka tidak ada alasan yang kuat untuk melakukan perubahan. Salah satu contohnya adalah perubahan prosedur kerja. Sebuah prosedur kerja yang baru memerlukan biaya berupa biaya ekonomis, diantaranya yaitu untuk pelatihan, biaya psikologis, dan sosial yang berupa keharusan untuk belajar dan penguasaan keterampilan baru.

g. Model-model Perubahan

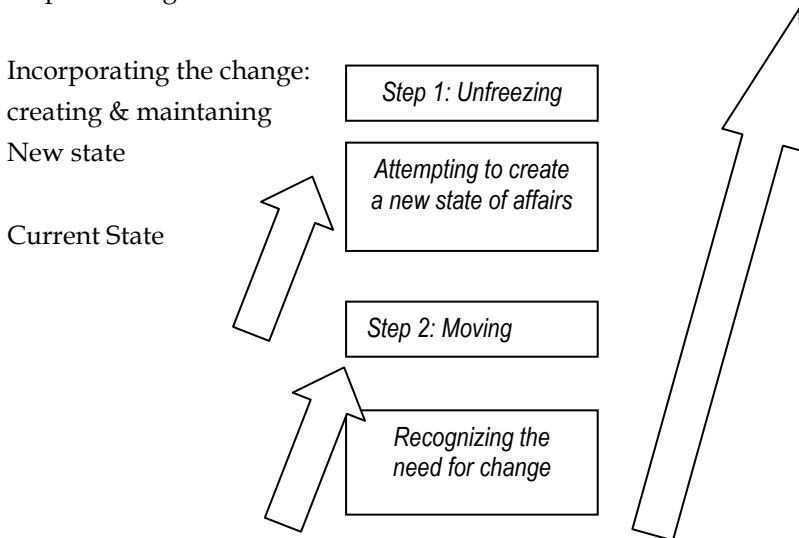
- 1) Model perubahan Lewin

Kurt Lewin didalam buku Robbins dan Judge (2007:348) mengembangkan tiga tahap model perubahan yang meliputi bagaimana mengambil inisiatif perubahan, mengelola dan menyetabilkan proses perubahan itu sendiri. Lebih jauh Robbins menjelaskan tahap perubahan tersebut dengan istilah *unfreezing*, *Moving* & *refreezing*. *Unfreezing* merupakan proses awal dari tahap perubahan. Pada tahap ini terjadi pencairan perilaku dan sistem lama (*status quo*). pertentangan antara faktor pendorong perubahan dan yang menentang akan terjadi

pada tahap ini. Tahap pencairan berjalan lancar jika kekuatan pendorong mendominasi. Kekuatan pendorong perubahan selanjutnya menggerakkan pada perilaku dan sistem yang diinginkan.

Moving merupakan tahap pembelajaran. Pada tahap ini, pekerja diberi informasi baru, model dan sistem kerja yang diharapkan diterapkan nantinya, atau sebuah cara pandang baru untuk level pengambil kebijakan. *Refreezing* merupakan tahap pembekuan kembali perilaku, sistem serta cara pandang yang diharapkan. Pada tahap diperlukan sebuah penegasan dan penegasan kembali tentang arti penting perubahan yang sedang dijalankan. Guna mendukung perubahan jangka panjang diperlukan sebuah sistem yang mengawal dan menjamin pelaksanaan perubahan yang sedang dijalankan.

Dalam model perubahan tiga tahap, Lewin menggunakan beberapa asumsi yang melandasi keberhasilan perubahan. Asumsi yang dipakai oleh Lewin meliputi: a) Proses perubahan menyangkut mempelajari sesuatu yang baru, dan tidak melanjutkan sikap atau perilaku sekarang ini, b) Perubahan harus didorong adanya keinginan dan motivasi untuk berubah, c) Manusia adalah penggerak perubahan, d) Adanya resistensi adanya perubahan adalah sebuah keniscayaan, walaupun tujuan perubahan sangat diinginkan, e) Perubahan yang efektif memerlukan penguatan perilaku baru, sikap, dan praktik organisasional.



Gambar 11. 1 Model perubahan Lewin

2) Model Perubahan Pasmore

Proses perubahan menurut Pasmore (Sucipto dan Siswanto, 2008:109-111) berlangsung dalam delapan tahap. Kedelapan tahap perubahan organisasi tersebut meliputi:

a) Tahap persiapan (*preperation*)

Tahap ini dimulai dengan mengumpulkan sejumlah pengetahuan tentang perlunya organisasi bersangkutan untuk segera melakukan perubahan. Mengumpulkan informasi ini dapat dilakukan oleh internal perusahaan, namun tidak sedikit organisasi mendatangkan *outsider* untuk memotret dan menyosialisasikan perlunya dilakukan perubahan. Dalam tahap ini juga mempersiapkan dan meyakinkan para *stakeholder* agar mau dan mendukung perubahan.

b) Tahap analisis kekuatan dan kelemahan

Setelah dilakukan persiapan matang, aktivitas selanjutnya adalah melakukan analisis kondisi internal dan eksternal terkait kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi. Dalam tahap ini juga penting untuk menganalisis lingkungan khusus dan umum yang dapat mempengaruhi *performance* organisasi dimasa mendatang.

c) Tahap mendesain sub unit organisasi baru

Perubahan secara umum bertujuan agar organisasi semakin *adaptif* terhadap perubahan. Guna mendukung tujuan tersebut diperlukan sub unit organisasi yang memiliki fleksibilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan.

d) Tahap mendesain proyek

Tahap selanjutnya adalah mendesain proyek. Proyek dalam hal ini adalah perubahan yang menyeluruh dan integratif. agar perubahan yang terjadi terintegrasi, maka seluruh anggota organisasi disertakan agar dapat memahami dan memiliki rasa memiliki perubahan yang sedang terjadi.

e) Tahap mendesain sistem kerja

Tahap selanjutnya adalah mendesain sistem kerja. Sistem kerja ini adalah bagian penting untuk memformalisasikan pekerjaan terutama yang bersifat rutin. Sistem kerja yang didesain akan memudahkan evaluasi dan standardisasi pekerjaan.

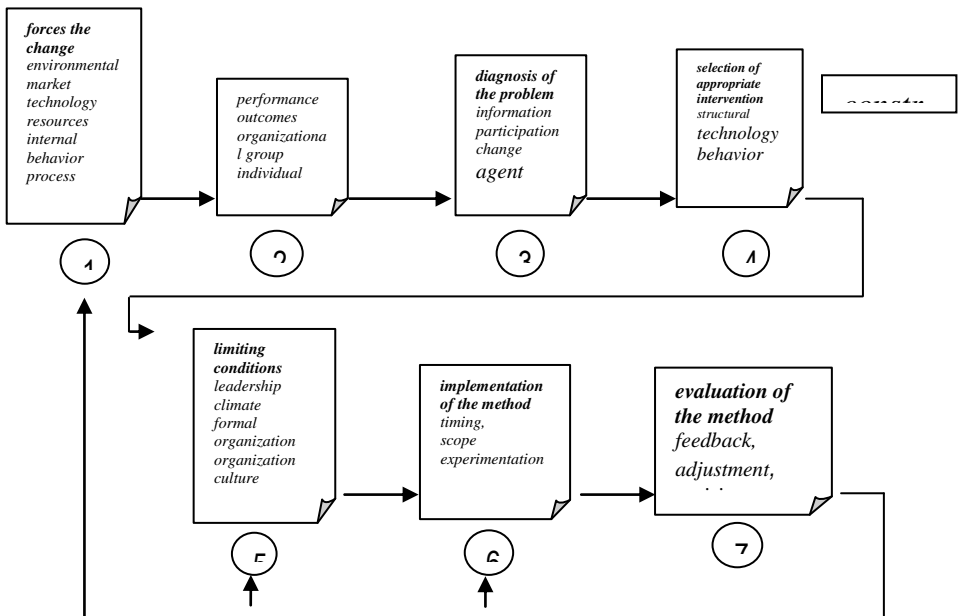
f) Tahap mendesain sistem pendukung

Agar proses perubahan dapat terintegrasi dan terjadi proses pembelajaran yang berjangka panjang, maka perlu didesain sistem yang mendukung tujuan tersebut. Sistem pendukung ini merupakan sarana untuk melanggengkan perubahan yang sedang dan akan dilakukan.

- g) Tahap mendesain mekanisme integratif
Mendesain mekanisme integratif merupakan proses untuk menjadikan sistem kerja dapat berkoordinasi secara baik dan berkesinambungan. Guna mencapai keinginan tersebut harus didukung adanya usaha untuk mengumpulkan dan menyebarkan informasi. Dengan adanya pengumpulan informasi, maka sebuah masalah tidak diselesaikan secara persial. Selanjutnya mekanisme tersebut dikontrol oleh legitimasi kekuasaan agar mekanisme tersebut dapat berjalan.
- h) Tahap implementasi perubahan
Tahap terakhir dari model perubahan dari Pasmore adalah tahap implementasi perubahan dengan didukung semua pihak dan dipimpin oleh *decision maker* organisasi.
- 3) Model Perubahan Kraitner dan Kinicki
Model perubahan yang dikemukakan oleh Kraitner dan Kinicki (2007: 585) adalah model perubahan dengan pendekatan sistem. Dalam model perubahan ini ditawarkan kerangka kerja untuk menggambarkan kompleksitas perubahan organisasional. Pendekatan sistem yang dikemukakan oleh Kraitner dan Kinicki meliputi komponen yang terdiri atas input, unsur-unsur yang hendak dirubah (*target element of change*) dan *output*. Ketiga komponen tersebut memiliki keterkaitan antara satu dengan yang lain. Input merupakan faktor yang mendorong terjadinya proses perubahan. Semua perubahan yang bersifat organisasional harus konsisten dengan visi, misi dan tujuan organisasi. Disamping itu juga melihat kemampuan dan potensi yang dimiliki. Dan juga meninjau ancaman dari dalam dan dari luar.
- 4) Model Untuk Mengelola Perubahan Organisasi
Proses pengelolaan perubahan menurut Gibson dan Donnelly (2006:486) dapat didekati secara sistematis. langkah-langkah dapat digambarkan dengan cara yang logis seperti yang disarankan pada gambar 17.1. model terdiri dari langkah-langkah spesifik umumnya diakui menjadi penting untuk manajemen perubahan yang berhasil. manajer menganggap masing-masing, baik secara eksplisit, untuk melakukan program perubahan. prospek memulai perubahan yang berhasil dapat ditingkatkan ketika manajer secara aktif mendukung upaya dan menunjukkan bahwa dukungan dengan menerapkan prosedur yang sistematis yang memberikan substansi untuk proses.
- Model menunjukkan bahwa kekuatan untuk perubahan terus-menerus bertindak atas organisasi; asumsi ini mencerminkan

karakter dinamis dari dunia modern. pada saat yang sama, itu tanggung jawab manajer untuk memilah-milah informasi yang mencerminkan besarnya kekuatan perubahan. informasi adalah dasar untuk mengenali ketika perubahan yang diperlukan; itu sama diinginkan untuk mengenali kapan perubahan tidak diperlukan. tapi setelah manajer menyadari bahwa ada sesuatu yang rusak, mereka harus mendiagnosa masalah dan mengidentifikasi teknik alternatif yang relevan.

Akhirnya, manajer harus menerapkan perubahan dan memantau proses perubahan dan mengubah hasil. Model termasuk umpan balik ke langkah implementasi dan langkah pasukan untuk perubahan. loop umpan balik ini menunjukkan bahwa proses perubahan itu sendiri harus dimonitor dan dievaluasi. modus implementasi mungkin rusak dan dapat menyebabkan hasil yang buruk, tetapi tindakan responsif bisa memperbaiki situasi. Selain itu, loop umpan balik ke langkah awal mengakui bahwa tidak ada perubahan adalah final. situasi baru dibuat di mana masalah dan isu-isu akan muncul; pengaturan baru dibuat yang akan sendiri menjadi berubah. Model tersebut menunjukkan tidak ada solusi akhir; bukan, itu menekankan bahwa manajer modern beroperasi dalam lingkungan yang dinamis dimana satu-satunya tentu adalah perubahan itu sendiri.



Gambar 11. 2 a seven-step model for the management of organizational change

h. Pengelolaan Perubahan

Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2006: 290-291) Seiring para manajer merenungkan masa depan organisasi mereka pada abad ke 21, mereka tidak dapat melarikan diri dari perubahan, perubahan (*change*) merupakan kata yang paling sering digunakan pada kolom bisnis disetiap surat kabar di seluruh dunia. Para manajer yang efektif harus memandang pengelolaan perubahan sebagai tanggung jawab yang utuh alih-alih sebagai tanggung jawab yang terpisah-pisah.

Meski demikian, kita harus menerima kenyataan bahwa tidak semua organisasi berhasil melakukan perubahan. Dengan bngkitnya globalisasi, teknologi-teknologi baru, perpindahan demografis, tumbuhnya pasar baru, dan sekutu-sekutu baru, organisasi harus beradaptasi dalam kecepatan tinggi untuk bertahan.

1) Mengelola perubahan melalui kekuasaan

Penerapan kekuasaan untuk menghasilkan perubahan, secara tidak langsung berarti menggunakan paksaan. Para manajer memiliki akses pada kekuasaan dan dapat menggunakan kekuasaan mereka untuk memaksa para nonmanajer melakukan perubahan seperti yang mereka inginkan.

2) Mengelola perubahan melalui alasan

Penerapan alasan untuk menghasilkan perubahan didasarkan pada penyebaran informasi sebelum perubahan yang maksudkan dilakukan. Asumsi dasarnya adalah bahwa alasan akan menang dan orang-orang atau kelompok yang seharusnya berubah akan membuat pilihan yang rasional.

3) Mengelola perubahan melalui pendidikan kembali

Pendekatan yang berada ditengah-tengah ini bergantung pada pendidikan kembali untuk meningkatkan fungsi organisasi. Pendidikan kembali secara tidak langsung berarti suatu sekumpulan kegiatan tertentu yang mengakui bukan kekuasaan atau alasanlah yang dapat menghasilkan perubahan. Istilah *pengembangan organisasi* secara tidak langsung berarti strategi pendidikan kembali, yang normatif, yang dimaksudkan untuk memberikan dampak pada sistem keyakinan (*belief*), nilai, dan sikap didalam organisasi sehingga dapat beradaptasi lebih baik terhadap akselerasi kecepatan perubahan pada teknoogi, pada lingkungan industri kita, dan pada masyarakatsecara umum. Pengembangan orgnisasi juga mencakup restrukturisasi organisasi formal, yang seringkali dimulai, difasilitasi, dan didorong oleh perubahan-perubahan normatif dan perilaku. Kenyataan bahwa pengembangan

organisasi adalah suatu proses yang menghasilkan perubahan didalam sistem sosial memunculkan persoalan agen perubahan (individu atau kelompok yang menjadi katalisator perubahan).

i. Agen-agen Perubahan: Bentuk-bentuk intervensi

Keberhasilan berbagai program perubahan sangat tergantung kualitas dan kemampuan bekerja sama antara agen perubahan dan pengambil keputusan kunci didalam organisasi. Dengan demikian, bentuk intervensi yang digunakan merupakan pertimbangan yang sangat penting. Bentuk intervensi yang digunakan di organisasi-organisasi. (Ivancevich, Konopaske, dan Matteson 2006: 293-294)

1) Agen perubahan dari luar

Agen perubahan dari luar adalah karyawan sementara (misalnya konsultan perubahan) organisasi, meliputi universitas, perusahaan konsultasi, dan agen-agen pelatihan. banyak perusahaan besar mempunyai orang yang bekerja dikantor pusat yang mengambil penugasan sementara di unit lini yang bermaksud melakukan perubahan organisasi. Setelah program perubahan selesai, agen perubahan tersebut kembali kekantor pusat.

Agen perubahan dari luar itu biasanya adalah profesor pada suatu universitas atau konsultan swasta yang terlatih dan berpengalaman didalam ilmu perilaku. Biasanya agen perubahan dari luar akan memiliki satu atau lebih gelar sarjana SI dan berpengalaman dalam keahlian yang befokus pada perilaku individu dan kelompok pada lingkungan organisasi/ dengan pelatihan seperti ini, agen perubahan dari luar memiliki sudut pandang untuk mempermudah proses perubahan.

2) Agen perubahan dari dalam

Agen perubahan dari dalam adalah individu yang bekerja pada organisasi yang mengetahui permasalahan-permasalahan. Agen perubahan dari dalam biasanya adalah manajer yang baru ditunjuk dalam organisasi yang memiliki catatan kinerja buruk; seringkali individu tersebut mengambil pekerjaan ini karena melihat perlunya perubahan besar.

3) Agen perubahan luar dalam

Beberapa organisasi menggunakan gabungan kelompok perubahan *luar-dalam* untuk mengintervensi dan mengembangkan program. Pendekatan ini berusaha menggunakan sumber daya dan basis pengetahuan dari agen perubahan luar maupun dalam. Ini melibatkan penugasan seseorang atau kelompok kecil di dalam organisasi untuk

bekerja sama dengan agen perubahan dari luar sebagai ujung tombak usaha perubahan. Kelompok dari dalam seringkali berasal dari unit manajemen sumber daya manusia, tetapi bisa juga sekelompok manajer puncak. Sebagai aturan umum, agen perubahan dari luar akan secara aktif meminta dukungan manajemen puncak yang berguna sebagai cara menekankan pentingnya usaha perubahan.

Masing-masing bentuk intervensi memiliki kekurangan dan kelebihan, agen perubahan dari luar sering pandang sebagai orang luar. Akan tetapi agen perubahan dari luar memiliki kemampuan memusatkan kembali (*refocus*) hubungan organisasi dengan tuntutan yang berubah. Agen perubahan dari luar memiliki keunggulan komparatif dibandingkan agen perubahan dari dalam saat perubahan strategis yang signifikan harus dievaluasi. Agen perubahan dari dalam seringkali dipandang lebih dekat hubungan dengan satu unit atau kelompok individu daripada dengan yang lain. Agen perubahan dari dalam seringkali berfungsi sebagai jawara perubahan (*champion of change*) karena pemahamannya akan kemampuan organisasi dan ketekunan pribadinya. Jenis intervensi yang ketiga, gabungan kelompok luar-dalam, merupakan jenis yang paling jarang, tetapi kelihatannya mempunyai peluang keberhasilan yang masuk akal. Pada jenis intervensi ini, objektivitas dan pengetahuan profesional orang dari luar dicampur dengan pengetahuan organisasi dan sumber daya manusia orang dari dalam.

j. Perlawanan Terhadap Perubahan

Perlawanan terhadap perubahan menurut Rivai dan Mulyadi (2012:382) terdiri dari tingkah laku karyawan yang didesain untuk tidak mempercayai, menunda, dan mencegah implementasi dari perubahan kerja. Karyawan melawan adanya perubahan kerja karena keamanan, interaksi sosial, status, dan kepercayaan dirinya terancam. Dibawah ini merupakan table tentang beberapa tipe perlawanan terhadap perubahan kerja.

Tabel 11. 1 Tipe Perlawanan Terhadap Perubahan Kerja

Tipe Perlawanan	Indikator
Logis (keberatan rasional)	a. Waktu yang diperlukan untuk perubahan b. Usaha ekstra untuk kembali blajar c. Kemungkinan kondisi yang diinginkan lebih rendah d. Biaya ekonomis atas perubahan

	e. Masalah-masalah teknis atas perubahan
Psikologis (sikap emosional)	<ul style="list-style-type: none"> a. Ketakutan yang tidak jelas b. Toleransi yang rendah terhadap perubahan c. Ketidaksenangan manajemen atau agen perubahan lain d. Kurangnya kepercayaan pada pihak lain e. Kebutuhan keamanan dan keinginan untuk mempertahankan status quo
Sosiologis (kepentingan kelompok)	<ul style="list-style-type: none"> a. Koalisi politik b. Menentang nilai-nilai kelompok c. Pandangan yang sempit (parochial) d. Kepentingan e. Keinginan mempertahankan pertemanan yang ada/berlaku

Sementara menurut Yukl (2007:328-330) terdapat sejumlah alasan berbeda mengapa orang menentang perubahan besar dalam organisasi.

- 1) Kurangnya kepercayaan. Sebuah alasan dasar perlawanan untuk perubahan adalah rasa tidak percaya diri orang yang mengusulkannya. Rasa tidak percaya dapat membesarkan pengaruh dari sumber perlawanan lainnya bahkan saat tidak ada ancaman yang jelas, sebuah perubahan dapat ditentang jika orang yang membayangkan adanya implikasi besar yang tersembunyi yang hanya akan menjadi jelas pada beberapa waktu mendatang. Rasa saling tidak percaya dapat mendorong seorang pemimpin menjadi berahasia mengenai alasan untuk perubahan, yang karenanya makin meningkatkan kecurigaan dan perlawanan
- 2) Yakin bahwa perubahan tidak perlu. Satu alasan untuk menentang perubahan adalah tidak adanya kebutuhan yang jelas untuk hal itu. Perubahan akan ditentang jika cara melakukan berbagai hal saat ini telah berhasil dimasa lalu dan tidak ada buktiyang jelas akan permasalahan serius. Tanda dari sebuah masalah yang berkembang biasanya ambigu pada tahapan awal, dan mudah bagi orang untuk mengabaikannya. Jika manajemen puncak mampu membesar-besarkannya baiknya kinerja organisasi, maka meyakinkan orang akan kebutuhan untuk perubahan bahkan akan makin sulit. Bahkan saat sebuah masalah pada akhirnya dikenali, respons biasanya membuat penyesuaian bertahap dalam strategi saat ini untuk melakukan hal-hal yang sama tapi lebih banyak, bukannya melaukan sesuatu yang berbeda.

- 3) Yakin bahwa perubahan itu tidak mungkin. Bahkan saat masalahnya diakui, sebuah perubahan yang diusulkan dapat ditentang karena terlihat tidak mungkin berhasil. Membuat sebuah perubahan yang berbeda secara radikal dari apapun yang telah dilakukan sebelumnya akan terlihat amat sulit jika bukannya tidak mungkin bagi sebagian besar orang. Kegagalan dari program perubahan sebelumnya menciptakan sinisme dan membuat orang meragukan program berikutnya akan menjadi lebih baik dari itu.
- 4) Ancaman ekonomis. Bagaimanapun sebuah perubahan akan menguntungkan organisasi, hal ini akan ditentang oleh orang yang menderita kerugian pendapatan pribadi, tunjangan atau keamanan pekerjaan. Hal terakhir ini khususnya relevan saat perubahan melibatkan penggantian orang dengan teknologi atau memperbaiki proses untuk membuatnya lebih efisien. Perampangan dan pemberhentian sebelumnya meningkatkan rasa cemas dan meningkatkan perlawanan terhadap usulan baru, apa pun ancaman nyatanya.
- 5) Biaya yang relatif tinggi. Bahkan saat perubahan memiliki manfaat yang jelas, hal ini selalu meminta suatu biaya. Rutinitas yang telah dikenal harus diubah, yang menyebabkan ketidaknyamanan dan membutuhkan upaya yang lebih besar. Dibutuhkan sumber daya untuk menerapkan perubahan, dan sumber daya yang telah diinvestasikan dalam melakukan beberapa hal secara tradisional akan hilang. Kinerja selalu menderita selama periode transisi ini saat cara-cara baru dipelajari dan prosedur baru ditemukan. Perhatian tentang biaya dalam hubungannya dengan manfaat akan lebih sulit dihilangkan saat tidak mungkin memperkirakannya dengan akurat.
- 6) Ketakutan akan kegagalan pribadi. Perubahan membuat beberapa keahlian menjadi usang dan memintan pembelajaran cara-cara baru melakukan pekerjaan. Orang yang kekurangan keyakinan diri akan segan menukar prosedur yang mungkin terbukti terlalu sulit dikuasai. Sebuah perubahan yang diusulkan akan lebih dapat diterima jika meliputi ketetapan yang cukup banyak untuk membantu orang mempelajari cara-cara baru melakukan segala hal.
- 7) Hilangnya status dan kekuasaan. Perubahan besar dalam sebuah organisasi selalu menghasilkan beberapa perubahan dalam kekuasaan relatif dan status bagi orang-orang yang subunit. Strategi baru sering membutuhkan keahlian yang tidak dimiliki oleh beberapa orang yang menyelesaikan masalah. Orang yang bertanggungjawab untuk aktivitas yang

dipotong atau dihilangkan akan kehilangan status dan kekuasaan, yang membuat mereka makin menentang sebuah perubahan.

- 8) Ancaman terhadap nilai dan idealisme. Perubahan yang terlihat tidak konsisten dengan nilai dan idealisme yang kuat akan ditentang. Ancaman terhadap nilai seseorang akan meningkatkan emosi yang kuat yang mendorong perlawanan terhadap perubahan. Jika nilainya ditanamkan dalam budaya organisasi yang kuat, perlawanan akan menyebar bukannya terisolasi.
- 9) Kemarahan terhadap campur tangan. Beberapa orang menentang perubahan karena mereka tidak ingin dikendalikan oleh orang lain. Upaya untuk memanipulasi mereka atau memaksakan perubahan akan mendatangkan kemarahan dan merasa mereka memiliki sebuah pilihan dalam menentukan bagaimana perubahannya, mereka akan menentangnya.

Dalam Buku Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2006: 295-296) Bahkan didalam situasi-situasi di mana perubahan dapat dianggap sebagai pilihan terbaik pada situasi kerja, tetap akan ada ketakutan, kecemasan, dan penolakan. Semakin besar perubahan didalam struktur, tugas, teknologi, dan aset-aset manusia, semakin kuat ketakutan, kecemasan, atau penolakanapapun yang muncul dipicu oleh perubahan-perubahan di dalam rutinitas, pola dan kebiasaan.

1) Penolakan individu

Individu-individu menolak perubahan karena mereka takut pada nasib mereka. Sejumlah hambatan individual telah diungkap melalui penelitian yang dilakukan didalam lingkungan organisasi. Alasan-alasan penolakan adalah sebagai berikut:

- a) Ancaman kehilangan posisi, kekuasaan, status, kualitas hidup dan kewenangan .
- b) Ketidak amanan ekonomi mengenai pekerjaan atau tingkat kompensasi yang dipertahankan
- c) Kemungkinan perubahan hubungan pertemanan dan keinteraktifannya.
- d) Ketakutan manusia yang alamiah terhadap ketidaktahuan yang didatangkan oleh perubahan.
- e) Gagal untuk mengakui atau diinformasikan mengenai untuk berubah
- f) Disonansi kognitif muncul karena seseorang dihadapkan dengan orang, proses, sistem, teknologi, atau pengharapan yang baru.

- g) Para karyawan takut mereka kurang kompeten untuk berubah
 - h) Para karyawan sangat yakin bahwa perubahan yang akan dilakukan buruk atau merupakan ide yang jelek
- 2) Penolakan organisasi
- Halangan-halangan organisasi untuk berubah meliputi:
- a) Orientasi profesional dan fungsional suatu departemen, unit, atau kelompok.
 - b) Kelesuan struktural menciptakan halangan yang alamiah
 - c) Jika perubahan dianggap ancaman terhadap keseimbangan kekuasaan didalam suatu organisasi, perubahan tersebut akan ditolak
 - d) Kegagalan usaha sebelumnya menciptakan aura dan dongeng mengenai bahaya yang berkaitan dengan perubahan

k. Penanggulangan Penolakan Terhadap Perubahan

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012:405-406) ada enam cara untuk menanggulangi penolakan terhadap perubahan, yaitu:

- 1) Pendidikan dan komunikasi. Salah satu cara untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan adalah dengan menginformasikan perubahan-perubahan yang direncanakan dan kebutuhan akan perubahan sedini mungkin.
- 2) Partisipasi dan keterlibatan. Bila para penolak potensial dilibatkan dalam perancangan dapat dikurangi atau dihilangkan.
- 3) Kemudahan dan dukungan. Pemudahan proses perubahan dan pemberian dukungan kepada mereka yang terlibat merupakan cara lain manajer dapat menangani penolakan. Program-program pendidikan dan pelatihan, pelonggaran waktu setelah periode sulit, dan penawaran dukungan emosional serta pengertian dapat membantu.
- 4) Negosiasi dan persetujuan. Teknik lain adalah negosiasi dengan para penolak potensial.
- 5) Manipulasi dan bekerja sama. Kadang-kadang para manajer menjauhkan individu atau kelompok dari penolakan terhadap perubahan. Mereka dapat memanipulasi para karyawan melalui pemberian informasi secara selektif atau melalui penyusunan urutan kejadian-kejadian dengan sengaja.
- 6) Paksaan eksplisit dan implicit. Para manajer dapat memaksa orang-orang untuk menerima perubahan dengan berbagai ancaman eksplisit dan implicit, dalam bentuk kehilangan pekerjaan, penundaan promosi dan sebagainya.

1. Kekuatan Untuk Perubahan

Sebuah organisasi akan dihadapkan pada lingkungan yang dinamis dan berubah yang kemudian menuntut agar organisasi tersebut berubah. Seperti firman Allah SWT. Dalam QS. Al-Qamar [54]: 9-15 yang menceritakan tentang kehancuran kaum Nabi Nuh as., dimana kaumnya tidak mau berubah ke jalan yang benar.

كَذَّبَتْ قَبْلَهُمْ قَوْمُ نُوحٍ فَكَذَّبُوا عَبْدَنَا وَقَالُوا مَجْنُونٌ وَازْدَجَرُوا فَدَعَا رَبَّهُ أَنِّي مَغْلُوبٌ
فَانْتَصِرْ فَفَتَحْنَا أَبْوَابَ السَّمَاءِ بِمَاءٍ مُنْهَمِرٍ وَفَجَّرْنَا الْأَرْضَ عُيُونًا فَالْتَقَى الْمَاءُ عَلَى أَمْرٍ
قَدْ قُدِرَ وَحَمَلْنَاهُ عَلَى ذَاتِ الْأَلْوَاحِ وَشُرِّبُوا تَجْرَى بِأَعْيُنِنَا جَزَاءً لِمَنْ كَانَ كُفِرًا وَقَدْ
تَرَكْنَاهَا آيَةً فَهَلْ مِنْ مُدَكِّرٍ

Artinya:

“sebelum mereka, telah mendustakan (pula) kaum Nuh maka mereka mendustakan hamba Kami (Nuh) dan mengatakan: “Dia seorang gila dan dia sudah pernah diberi ancaman”. Maka dia mengadu kepada Tuhannya: “bahwasanya aku ini adalah orang yang dikalahkan, oleh sebab itu menangkanlah (aku)”. Maka Kami bukakan pintu-pintu langit dengan (menurunkan) air yang tercurah. Dan kami jadikan bumi memancarkan mata air-mata air maka bertemulah air-air itu untuk satu urusan yang sungguh telah ditetapkan. Dan kami Nuh ke atas (bahtera) yang terbuat dari papan dan paku. Yang berlayar dengan pemeliharaan Kami sebagai balasan bagi orang-orang yang diingkari (Nuh). Dan sesungguhnya telah Kami jadikan kapal itu sebagai pelajaran, maka adakah orang yang mau mengambil pelajaran?

Dari penjelasan ayat di atas, dapat diketahui bahwa sumber daya manusia harus berubah dalam mempertahankan angkatan kerja yang beragam. Dalam mengubah sumber daya manusia tersebut, suatu perusahaan harus mengadakan pendidikan dan pelatihan untuk karyawannya.

2. Perkembangan Organisasi

Organisasi diciptakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan sesuai dengan perjalanan waktu, organisasi tumbuh dan berkembang. Untuk itu organisasi tumbuh dan berkembang. Untuk itu organisasi harus berkembang sebagai organisasi pembelajaran. Dalam lingkungan yang semakin kompetitif organisasi perlu melakukan perubahan sesuai dengan tuntutan lingkungan. Untuk itu, organisasi perlu selalu melakukan inovasi untuk mencapai standart keunggulan.

a. Pengertian Perkembangan Organisasi

Organisasi menurut Chester I. Barnard merupakan sebuah sistem dari aktivitas yang koordinasi secara sadar oleh dua orang

atau lebih. Kreitner dan Kinicki (Wibowo, 2011: 419). Suatu organisasi mengandung empat karakteristik, yaitu : 1) adanya koordinasi usaha; 2) mempunyai tujuan bersama; 3) terdapat pembagian kerja; 4) adanya hirarki kekuasaan.

Melalui hirarki kekuasaan tersebut, didalam organisasi terdapat *unity of command* atau kesatuan perintah hingga terdapat kejelasan bahwa seorang pekerja hanya melaporkan kepada seorang manajer. Suatu organisasi membentuk struktur dengan bagan yang menunjukkan rantai hubungan kekuasaan formal dan pembagian kerja. Struktur organisasi akan menunjukkan besaran *span of control* atau rentang kembali yang menunjukkan jumlah orang yang melapor langsung pada *line manager* yang memiliki kekuasaan membuat keputusan organisasi.

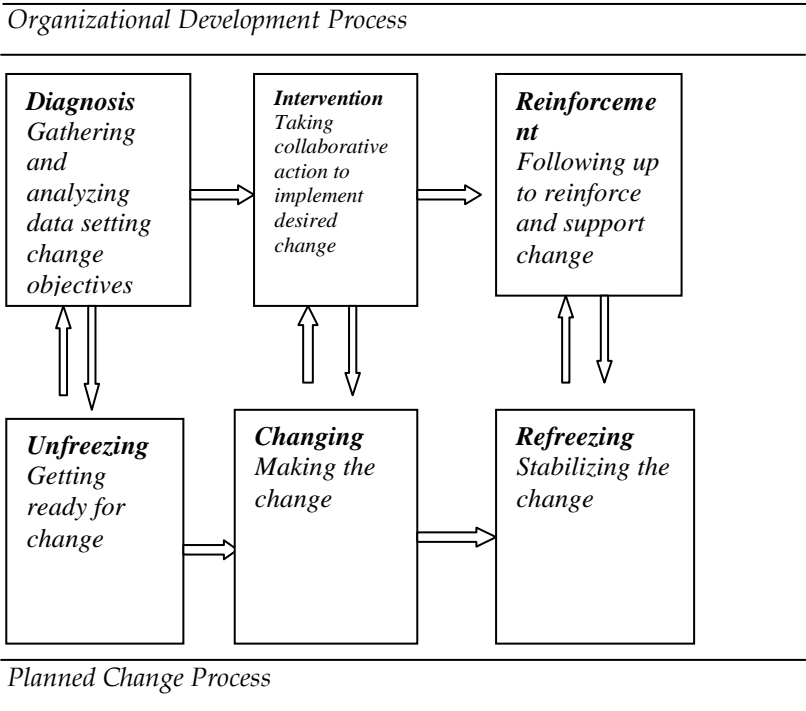
Terminologi *organization development* atau pengembangan organisasi mencerminkan semua usaha pengembangan yang berorientasi pada membuat organisasi dan anggota efektif. Dengan kata lain, *organization development* merupakan usaha terencana secara terus menerus untuk meningkatkan struktur, prosedur, dan aspek manusia dalam sistem, usaha sistematis tersebut memastikan kelangsungan dan pertumbuhan organisasi dengan meningkatkan kualitas kehidupan kerja, dan kualitas hidup pekerja pada umumnya.

Tyagi dalam Wibowo (2011: 420) berpendapat bahwa pengembangan organisasi adalah usaha terencana, sistematis, terorganisasi dan kolaboratif dimana prinsip pengetahuan tentang perilaku dan teori organisasi diaplikasikan dengan maksud meningkatkan kualitas kehidupan yang tercermin dalam meningkatnya kesehatan dan vitalitas organisasi, meningkatkan individu dan anggota kelompok dalam kompetensi dan harga diri, dan semakin baiknya masyarakat pada umumnya.

Pendapat lain mengemukakan bahwa pengembangan organisasi adalah serangkaian teknik ilmu sosial yang dirancang untuk merencanakan perubahan dalam pengaturan kerja dengan tujuan untuk meningkatkan pengembangan pribadi individual dan memperbaiki dan efektivitas fungsi organisasi. Semua metode utama perubahan organisasional berusaha menghasilkan berbagai bentuk perubahan dalam pekerja individual, kelompok kerja, dan atau seluruh organisasi. Tujuan dari teknik pengembangan organisasi yang sudah terkenal adalah *Survey feedback* yaitu Suatu teknik pengembangan organisasi di mana kuesioner dan *interview* digunakan untuk mengumpulkan informasi tentang masalah yang terkait.

b. Proses Perkembangan Organisasi

Proses pengembangan organisasi sebagai bagian dari rencana perubahan organisasi dilakukan dengan diawali oleh tindakan diagnosis, tindakan ini dilakukan untuk mengetahui kebutuhan rencana perubahan dan pengembangan organisasi. Tindakan diagnosis ini dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisa sebanyak mungkin hal-hal yang berkaitan dengan tujuan perubahan organisasi. Setelah tahap pengumpulan dan analisa tersebut, proses selanjutnya adalah melakukan tindakan intervensi dengan melakukan kerjasama dengan orang-orang yang memiliki keinginan untuk melakukan perubahan. Kemudian, barulah melakukan penguatan-penguatan untuk mendapatkan dukungan penuh dari orang-orang yang mendukung rencana perubahan dan pengembangan organisasi (Amiruddin Siahaan dan Lius Zen, 2012: 73-74). Tujuan dari proses ini yaitu agar proses pengembangan organisasi terjamin secara menyeluruh dan memungkinkan para ahli yang terlibat didalamnya dapat melibatkan siapa saja sehingga semakin memperkuat barisan para pendukung rencana perubahan dan pengembangan organisasi. Schermermon (Siahaan dan Zen, 2012: 74) menggambarkan proses pengembangan organisasi dalam gambar dibawah ini:



Gambar 11. 3 Proses Pengembangan Organisasi

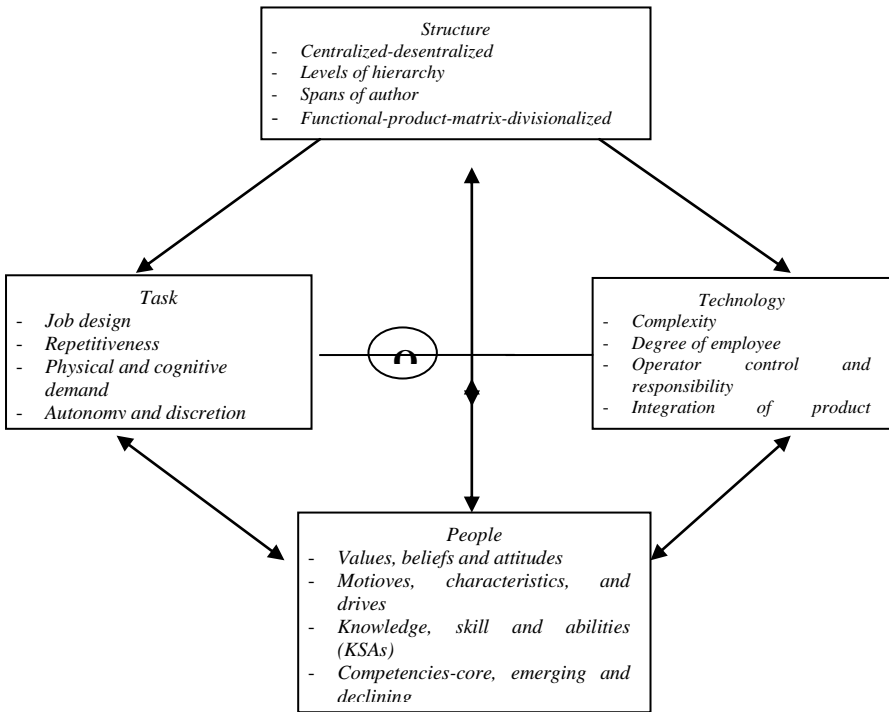
Langkah selanjutnya adalah mempersiapkan anggota-anggota organisasi agar berada dalam suasana yang cukup stabil dan seimbang kemudian memotivasinya untuk siap melakukan perubahan. Langkah ini dinamakan *unfreezing*. Selanjutnya proses perubahan. Proses perubahan inilah yang merupakan langkah krusial dalam tahap-tahap perubahan. Setelah perubahan dilakukan dilanjutkan dengan langkah berikutnya yang disebut dengan *refreezing*. *Refreezing* adalah tindakan atau tahapan yang berupaya melakukan pengintegrasian setiap personal organisasi agar berada pada koridor perubahan sehingga setiap anggota berpikir tentang perubahan dan terlibat didalamnya secara aktif.

c. Tujuan Pengembangan Organisasi

Banyak tujuan pengembangan Organisasi yang dapat dilakukan, diantaranya adalah:

- 1) menciptakan keharmonisan hubungan kerja antara pemimpin dengan staff anggota organisasi
- 2) menciptakan kemampuan memecahkan persoalan organisasi secara lebih terbuka
- 3) menciptakan keterbukaan dalam berkomunikasi
- 4) mmerupakan semangat kerja para anggota organisasi dan kemampuan mengendalikan diri.

d. Model Pengembangan Organisasi



Gambar 11. 4 Model Pengembangan Organisasi

Model tersebut melibatkan berbagai unsure yang diyakini akan menjamin terjadinya proses perubahan dan pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi ditempatkan sebagai sentral namun memiliki keterkaitan secara timbalbalik dengan unsure-unsur yang mengitarinya. Unsure yang mengitarinya yaitu manusia, struktur, teknologi dan tugas. Keempat unsure inilah yang sebenarnya menjadi perhatian dalam melakukan pengembangan organisasi. Keempat unsure yang terdapat dalam model di atas dilengkapi dengan berbagai item yang menjadi acuan dalam merencanakan sebuah perubahan dan pengembangan organisasi. Pedalaman dari semua item tersebut dilakukan berdasarkan prioritas utama sehingga secara berkelanjutan akan menjamin proses pelaksanaannya.

C. KESIMPULAN

Organisasi harus mengalami perubahan, demi untuk ketercapaian tujuan organisasi dan juga untuk mempertahankan eksistensi dari organisasi itu sendiri. Perubahan bagi organisasi dimana manusia yang berada di dalamnya dilakukan oleh

manusia, manusia tersebutlah yang menginginkan terjadinya perubahan dalam organisasi sehingga organisasi melalui kesepakatan bersama anggota-anggota dapat mencapai tujuan tersebut. Perubahan dalam organisasi bukan semata untuk kepentingan organisasi, tetapi justru yang lebih berkepentingan adalah manusia yang ada dalam organisasi. Organisasi dijadikan objek oleh kegiatan manusia, dimana manusia mencari manfaat yang sebesar-besarnya dari aktivitas organisasi melalui manusia-manusia yang ada di dalamnya. Untuk mengalami perubahan tersebut, organisasi juga harus mengalami perkembangan, dimana perkembangan ini merupakan tahapan untuk perubahan organisasi tersebut.

Akan tetapi, terdapat juga penolakan dalam melakukan perubahan dan perkembangan organisasi sehingga perubahan dan perkembangan tersebut terhambat. Banyak factor yang mempengaruhinya, diantaranya yaitu orang-orang yang terdapat dalam organisasi itu sendiri yang menghambat jalannya perubahan dan perkembangan organisasi itu sendiri. Dalam menghadapi penolakan itu, ada upaya untuk mengatasi penolakan tersebut.

TEST

1. Factor yang mempengaruhi paling dominan dalam perubahan organisasi adalah:
 - a. Organisasi
 - b. Kelompok
 - c. Individu dalam organisasi
 - d. Lingkungan
 - e. Benda-benda
2. Tujuan dilakukan perubahan untuk organisasi yaitu:
 - a. Agar organisasi semakin meningkatkan efektivitas organisasi
 - b. Untuk mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya
 - c. Mencari pelanggan sebanyak-banyaknya
 - d. Agar diakui oleh organisasi lain
 - e. Dipuji oleh semua anggota
3. Dibawah ini adalah model-model perubahan organisasi, manakah di antara di bawah ini yang benar?
 - a. Model Lewis
 - b. Model Robert Keitner dan Angelo Kinicki
 - c. Model Colcuitt, Lepine dan Wesson
 - d. Model Mc. Shane
 - e. Model Robbins dan Judge
4. Allah SWT. Mengajarkan kepada seluruh umat manusia untuk melakukan perubahan dalam hal sifat dan akhlakunya. Surat apakah yang menjelaskan tersebut yang sehubungan dengan perubahan organisasi?
 - a. Al-Lukman
 - b. Al-Baqarah
 - c. Al-Qalam
 - d. Al-Qamar
 - e. Al-Isra'
5. Dibawah ini adalah cara menanggulangi penolakan terhadap perubahan, kecuali?
 - a. Pendidikan dan komunikasi
 - b. Partisipasi dan keterlibatan
 - c. Membiarkannya saja
 - d. Kemudahan dan dukungan
 - e. Manipulasi dan bekerja sama
6. Tujuan dari teknik pengembangan organisasi yang sudah terkenal adalah:
 - a. Survey feedback
 - b. Observasi feedback
 - c. Replay feedback
 - d. Cross feedback
 - e. Line feedback

7. Halangan-halangan organisasi untuk berubah dibawah ini, kecuali:
 - a. Orientasi profesional dan fungsional suatu departemen, unit, atau kelompok.
 - b. Kelesuan struktural menciptakan halangan yang alamiah
 - c. Jika perubahan dianggap ancaman terhadap keseimbangan kekuasaan didalam suatu organisasi, perubahan tersebut akan ditolak
 - d. Kegagalan usaha sebelumnya menciptakan aura dan dongeng mengenai bahaya yang berkaitan dengan perubahan
 - e. Perubahan organisasi membawa dampak positif bagi organisasi dan individu
8. Komponen dalam Proses pengembangan organisasi dibawah ini yang benar adalah:
 - a. *Diagnosis*
 - b. *Planning*
 - c. *Organizing*
 - d. *Actuating*
 - e. *Controlling*
9. dibawah ini tujuan pengembangan organisasi, kecuali:
 - a. menciptakan keharmonisan hubungan kerja antara pemimpin dengan staff anggota organisasi
 - b. menciptakan kemampuan memecahkan persoalan organisasi secara lebih terbuka
 - c. menciptakan keterbukaan dalam berkomunikasi
 - d. merupakan semangat kerja para anggota organisasi dan kemampuan mengendalikan diri.
 - e. Merugikan semua pihak
10. Empat unsure yng mempengaruhi pengembangan organisasi dibawah ini, kecuali:
 - a. Manusia
 - b. Struktur
 - c. Teknologi
 - d. Tugas
 - e. kelompok

KUNCI JAWABAN

1. C
2. A
3. A
4. D
5. C
6. A
7. E
8. A
9. E
10. E

BAB XII

STRESS DAN HUBUNGANNYA DENGAN PEKERJAAN

A. PENDAHULUAN

Dalam kehidupan sehari-hari kita sering menjumpai orang yang mengalami stres. Stres tersebut tidak hanya dalam kehidupan sosial-ekonominya saja tetapi juga dalam bekerja. Pekerjaan yang terlalu sulit serta keadaan sekitar yang penat juga akan dapat menyebabkan stres dalam bekerja. Banyak orang yang tidak menyadari gejala timbulnya stres tersebut dalam kehidupannya padahal apabila kita mengetahui lebih awal mengenai gejala stres tersebut kita dapat mencegahnya. Pencegahan ini dapat dilakukan dengan maksud agar terjaminnya keamanan dan kenyamanan dalam bekerja. Apabila seseorang yang mengalami stres melakukan pekerjaan itu malah akan mengganggu kestabilan dalam bekerja.

Untuk menjaga kestabilan kerja tersebut psikologi seseorang juga harus stabil agar terjadi sinkronisasi yang harmonis antara faktor kejiwaan serta kondisi yang terjadi. Jadi kita harus benar-benar memperhatikan secara lebih baik lingkungan yang dapat mempengaruhi psikologi (kejiwaan) seseorang sehingga stres dapat dicegah. Namun tidak dapat dipungkiri lagi bahwa stres dalam bekerja pasti akan terjadi pada setiap karyawan/pekerja. Mereka mengalami stress karena pengaruh dari pekerjaan itu sendiri maupun lingkungan tempat kerja.

Ray dalam Pace dan Faules (2010: 342) kepustakaan mengenai stres yang berkaitan dengan pekerjaan secara ajeg menunjukkan bahwa stres menimbulkan pengaruh yang merusak dan berbahaya bagi kesehatan jasmani dan rohani pekerja. Seseorang yang mengalami stress dalam bekerja tidak akan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Disinilah muncul peran dari perusahaan untuk memperhatikan setiap kondisi stres yang dialami oleh pekerjanya.

B. PEMBAHASAN

1. Stress

a. Terminologi Stress

Richard dalam Manktelow (2007:14) Stres adalah suatu kondisi atau perasaan yang dialami ketika seseorang menganggap bahwa tuntutan - tuntutan melebihi sumber daya sosial dan personal yang mampu dikerahkan seseorang. Anda hanya merasa sedikit stress kalau anda memiliki waktu dan sumber daya untuk menangani sebuah situasi. Namun, jika anda menganggap diri anda tidak mampu menangani tuntutan- tuntutan yang dibebankan kepada anda, stress yang dirasakan besar. Stres merupakan pengalaman negatif, namun bisa dihindari. Tingkat stres tergantung pada persepsi terhadap situasi dan kemampuan untuk mengatasinya.

Morgan dkk dalam Umam (2012: 203) menyatakan *as an internal state which can be caused by physical demands on the body (disease conditions, exercise, extremes of temperature, and as potentially harmful, uncontrollable, or exceeding our resources for coping*". Sedangkan Hager dalam Umam (2012: 203) Stres sangat bersifat individual dan pada dasarnya bersifat merusak apabila tidak ada keseimbangan antara daya tahan mental individu dengan beban yang dirasakannya. Namun, berhadapan dan suatu stressor (sumber stress) tidak selalu mengakibatkan gangguan secara psikologis maupun fisiologis. Terganggu atau tidaknya individu bergantung pada persepsinya terhadap peristiwa yang dialaminya. Faktor kunci dari stress adalah persepsi seseorang dan penilaian terhadap situasi dan kemampuannya untuk mrnghadapi atau mengambil manfaat dari situasi yang dihadapi.

Wirawan (2009: 56) Stress merupakan reaksi terhadap stressor, yaitu situasi yang umumnya tidak menyenangkan. Situasi yang dapat menjadi stressor banyak jenisnya, seperti kesulitan keuangan dan kehidupan, perubahan dan penyesuaian diri, frustasi, menghadapi beban pekerjaan, gagal mencapai sesuatu, kerugian bisnis, dan tasan yang autokratis. John M. Ivancevich, dkk (2007: 295), Stres dapat berarti banyak. Dari perspektif orang biasa, stres dapat digambarkan sebagai perasaan tegang, gelisah, atau khawatir. Secara ilmiah, semua perasaan ini merupakan manifestasi dari pengalaman stres, suatu respons terprogram yang kompleks untuk mempersepsikan ancaman yang dapat menimbulkan hasil yang positif maupun negatif. Istilah *stres* sendiri telah didefenisikan secara harfiah dalam berbagai literatur. Akan tetapi, hampir semua defenisi ini dapat ditempatkan kedalam dua kategori, yaitu sebagai suatu stimulus atau suatu respons.

Defenisi stres sebagai stimulus mengganggu stres sebagai sejumlah karakteristik atau peristiwa yang mungkin menghasilkan konsekuensi yang tidak beraturan. Dalam hal ini, defenisi tersebut merupakan defenisi teknis dari stres. Dalam defenisi stres sebagai suatu respon, stres dilihat secara sebagian sebagai suatu respons terhadap sejumlah stimulus, yang disebut *stressor*. Sebuah *stressor* merupakan peristiwa atau situasi yang eksternal yang secara potensial mengancam atau berbahaya. Jadi, dalam defenisi respons, stres merupakan konsekuensi dari interaksi antara suatu stimulus lingkungan (suatu *stressor*) dan respons individual. Ini berarti, stres merupakan interaksi unik antara kondisi stimulus dalam lingkungan dan cara individu untuk merespons dengan cara tertentu.

Dalam konteks defenisi mengenai stres, penting untuk dipahami bahwa stres merupakan hasil yang diperoleh dalam menangani sesuatu yang memberikan tuntutan khusus kepada kita. Khusus disini berarti tidak biasa, secara fisik maupun psikologis mengancam atau serangkaian pengalaman yang berada diluar pengalaman kita yang biasa, misal: pergantian atasan, memulai pekerjaan yang baru, membuat kesalahan ditempat kerja, dll, semua ini merupakan tindakan, situasi atau peristiwa yang mungkin memberikan tuntutan khusus kepada anda. Dalam hal ini, mereka semua adalah *stressor potensial*. Dikatakan potensial karena tidak semua *stressor* akan selalu menempatkan tuntutan yang sama untuk semua orang. Sebagai contoh, mengadakan pertemuan penilaian kinerja dengan atasan mungkin tampak sangat menakutkan bagi Adi, namun tidak demikian dengan rekan kerjanya, Sinta. Pertemuan tersebut menimbulkan tuntutan khusus bagi Adi, tapi tidak bagi Sinta.

Bagi Adi, pertemuan tersebut merupakan *stressor* sedangkan bagi Sinta tidak. Agar suatu tindakan, situasi atau peristiwa dapat menghasilkan stres, hal tersebut harus dipersepsikan oleh individu sebagai sumber ancaman, tantangan atau bahaya. Jika tidak terdapat konsekuensi yang dipersepsikan tersebut, maka tidak terjadi potensi untuk terjadinya stres. Selye dalam Umam (2012: 2011) "*work stress is an individual's response to work related environmental stressors. Stress as the reaction of organism, which can be physiological, psychological, or behavioral reaction*". Stress kerja dapat diartikan sebagai sumber atau *stressor* kerja yang menyebabkan reaksi individu berupa reaksi fisiologis, psikologis dan perilaku. Seperti yang telah diungkapkan diatas, lingkungan pekerjaan berpotensi sebagai *stressor* kerja. *Stressor* kerja merupakan segala kondisi pekerjaan yang dipersepsikan karyawan sebagai suatu tuntutan dan dapat menimbulkan stres kerja.

b. Jenis-Jenis Stress

Quick dan Quick dalam Umam (2012: 205) mengategorikan jenis stress menjadi dua:

- a. *Eustress*, yaitu hasil dari respons terhadap stress yang bersifat sehat, positif, dan konstruktif (bersifat membangun). Hal tersebut termasuk kesejahteraan individu dan juga organisasi yang diasosiasikan dengan pertumbuhan, fleksibilitas, kemampuan adaptasi, dan tingkat *performance* yang tinggi.
- b. *Distress*, yaitu hasil dari respons terhadap stress yang bersifat tidak sehat, negatif, dan destruktif (bersifat merusak). Hal tersebut termasuk konsekuensi individu dan organisasi, seperti penyakit kardiovaskular dan tingkat ketidakhadiran (*absenteeism*) yang tinggi, yang diasosiasikan dengan keadaan sakit, penurunan, dan kematian.

c. Respons Stress

Rosch dalam Pace dan Faules (2010: 345) Respons terhadap stres pada manusia sangat terpersonalisasikan dan bervariasi bagi setiap orang bahkan pada seorang individu pada saat-saat yang berbeda. Jelas apa yang dianggap stress oleh seseorang mungkin dianggap kesenangan oleh orang lainnya atau tidak membangkitkan respons sama sekali. Hal itu bukanlah sifat rangsangan, melainkan persepsi kita atasnya dan teknik-teknik apa yang telah dikembangkan untuk mengatasi hal itu tampaknya merupakan hal terpenting. Apakah suatu peristiwa menimbulkan respons stress bergantung pada bagaimana peristiwa tersebut diinterpretasikan.

Dalam menginterpretasikan suatu peristiwa berarti bahwa anda memberinya makna dan mampu menjelaskan apa makna peristiwa itu bagi anda, atau dengan kata lain, anda mampu menjelaskan pada diri anda sendiri sekurang-kurangnya apa jenis efek potensial yang mungkin ditimbulkan peristiwa tersebut terhadap sesuatu aspek agenda atau tujuan pribadi anda. Bila interpretasi anda menyarankan bahwa peristiwa itu akan menjadi ancaman bagi suatu tujuan atau butir agenda, maka hal itu berpotensi menimbulkan reaksi negative dan menyakitkan yang kita sebut stres.

Taylor dalam Umam (2012: 207) menyatakan stress dapat menghasilkan berbagai respons. Berbagai peneliti telah membuktikan bahwa respons-respons tersebut dapat berguna sebagai indikator terjadinya stres pada individu, dan mengukur tingkat stress yang dialami individu. Respons stres dapat terlihat dalam berbagai aspek, yaitu:

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

d. Stressor Kerja

Dalam Patricia Buhler (2007: 363), stressor kerja meliputi kategori sebagai berikut:

a. Tuntutan tugas

Tuntutan tugas berkisar pada pekerjaan itu sendiri yang meliputi perubahan dan ketidakpastian bagi para pekerja. Kalau orang tidak punya kendali atas apa yang dikerjakannya, mereka mengalami stres. Terlalu lalu banyak tuntutan, kesempatan kerja yang semakin sempit dimasa depan, dan diperkenalkannyateknologi baru bisa menimbulkan stres. Contoh-contoh tuntutan tugas bisa berupa keharusan akan pengambilan keputusan yang cepat dengan konsekuensi besar.

b. Tuntutan peran

Tuntutan peran meliputi konflik peran dan ketidakjelasan peran. Peran melibatkan pengharapan orang-orang terhadap orang yang bersangkutan. Para pekerja bisa mengalami peran yang saling berlawanan, yaitu: pengharapan- pengharapan yang saling bertentangan yang keduanya tidak bisa terpenuhi. Organisasi mungkin mengharapkan dari pekerja sesuatu yang tidak konsisten dengan nilai-nilai pekerja itu sendiri. Dilema etika seperti ini bisa menimbulkan stres. Suatu stressor dialami apabila orang tidak yakin dengan apa yang diharapkan (yang dikenal sebagai ketidakjelasan peran).

c. Tuntutan hubungan antarpribadi

Tuntutan hubungan antarpribadi mencerminkan stressor yang terkait dengan hubungan dalam organisasi. Tuntutan seperti ini mencakup cara berhubungan dengan orang yang kasar, dan gaya kepemimpinan yang bertentangan dan sulit. Tekanan

untuk menyesuaikan diri dengan norma-norma kelompok juga bisa menyebabkan stres.

d. Tuntutan fisik

Tuntutan fisik menimbulkan stres dan apabila ada kondisi yang tidak menyenangkan pada pekerjaan, misalnya kondisi yang tidak aman, atau suhu udara yang terlalu panas atau dingin, stres bisa timbul. Stressor fisik meliputi aktivitas yang melelahkan, misalnya kerja yang menuntut ketahanan fisik maupun kondisi kantor yang tidak memuaskan, diantaranya: desain yang buruk, pencahayaan yang buruk, suara bising.

e. Sumber-Sumber Stress

Dalam Endin Nasrudin (2010: 186), sumber-sumber yang menimbulkan stres disebut stressor, yang mungkin terdapat didalam diri atau diluar dirinya. Faktor-faktor yang menimbulkan stres dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

a. Faktor lingkungan kerja

Hal-hal yang terdapat dilingkungan kerja dapat menjadi sumber stres. Kondisi fisik dilingkungan kerja yang dapat menimbulkan stres, antara lain: penataan ruangan kerja, prosedur kerja, tingkat keleluasaan pribadi, sistem ventilasi dan sistem penerangan. Disamping hal-hal yang bersifat fisik, kondisi psikis dilingkungan kerja dapat menjadi sumber stres, antara lain: beban kerja yang berlebihan, desakan waktu, pengawasan yang kurang baik, iklim yang kurang menjamin keamanan, kurangnya umpan balik dari hasil kerja, kurang jelasnya pemberian wewenang, serta perselisihan antar pribadi dan kelompok.

b. Kondisi lingkungan pada umumnya

Lingkungan pada umumnya banyak mengandung sumber-sumber stres. Maksud lingkungan disini misalnya, lingkungan fisik (alam), lingkungan sosial/budaya, dan sebagainya. Kondisi lingkungan yang kurang memadai dapat menimbulkan stres, misalnya lingkungan perumahan yang kumuh, sarana yang kurang, banyaknya gangguan keamanan, perbedaan latar budaya yang berbeda dan sebagainya. Peristiwa-peristiwa yang menjadi sumber stres saling berkaitan satu dengan yang lainnya dan saling berpengaruh dengan berbagai aspek kehidupannya yang dapat menimbulkan stres.

c. Faktor diri pribadi

Setiap individu akan memberikan reaksi yang berbeda terhadap tantangan yang datang pada dirinya, bergantung pada kondisi karakteristik pribadinya. Dari sumber dan

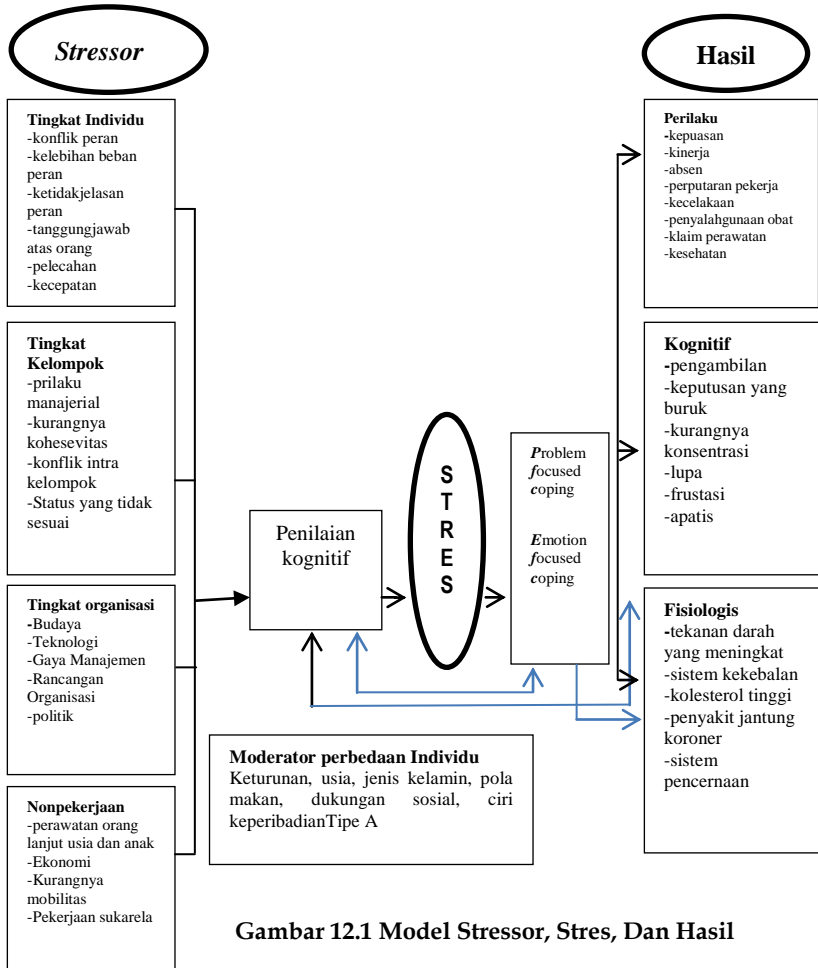
tantangan yang sama, bisa timbul stres dengan bentuk dan intensitas yang berbeda antara satu dan lainnya. Pada umumnya, mereka yang memiliki tingkat kemandirian yang tinggi relatif mampu menghadapi stres dengan baik. Pribadi yang mandiri, akan mampu mengenal apa yang harus dilakukannya dan mampu pula mengendalikan perilaku yang harus diwujudkan. Biasanya pribadi yang mandiri memiliki ciri 5K, yaitu: konsisten, komitmen, kendali, kompetensi, dan kreativitas. Pribadi yang mandiri cenderung lebih mampu mengendalikan stres dengan meminimalkan dampak negatifnya dan memaksimalkan dampak positifnya.

f. Model stress

Dalam John M. Ivancevich, dkk (2007: 296), Pekerjaan merupakan bagian utama dari kehidupan kita, dan aktivitas pekerjaan serta non pekerjaan saling bergantung. Model yang ditunjukkan digambar 9.1 dirancang untuk membantu mengilustrasikan hubungan antara *stressor* organisasi, stres, dan hasil. Berdasarkan definisinya, stres merupakan respons terhadap suatu tindakan, situasi, atau peristiwa yang menempatkan tuntutan khusus pada seseorang. *Stressor* ini dibagi kedalam empat kategori utama: individu, kelompok, organisasi dan hal-hal luar pekerjaan. Ketiga kategori *stressor* yang pertama berhubungan dengan pekerjaan. Pengalaman stres yang berhubungan dengan pekerjaan dan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan menciptakan hasil perilaku, kognitif, dan fisiologis. Model tersebut menyatakan bahwa hubungan antara stres dan hasil (individu dan organisasi) tidak selalu secara langsung, demikian juga dengan hubungan antara *stressor* dan stres. Hubungan ini mungkin diperangaruhi oleh moderator stres. Perbedaan individu seperti usia, mekanisme dukungan sosial, dan kepribadian diperkenalkan sebagai moderator potensial. *Moderator* adalah suatu atribut berharga yang mempengaruhi sifat suatu hubungan. Kita memusatkan perhatian kepada tiga moderator yang mewakili yaitu: kepribadian, perilaku Tipe A, dan dukungan sosial.

Model stres menyediakan manajer kerangka untuk berpikir mengenai stres ditempat kerja sebagai akibatnya, intervensi mungkin diperlukan dan dapat menjadi hal yang efektif dalam memperbaiki konsekuensi stres yang negatif. Pencegahan stres dan manajemen stres dapat diawali oleh individu atau organisasi. Tujuan dari pencegahan ialah untuk mengurangi frekuensi kemunculan dan dampak negatif stres. Manajemen stres berusaha untuk menghilangkan atau meminimalkan konsekuensi negatif

dari stres. Akan tetapi, pencegahan dan manajemen stres merupakan hal yang sulit untuk diilustrasikan.



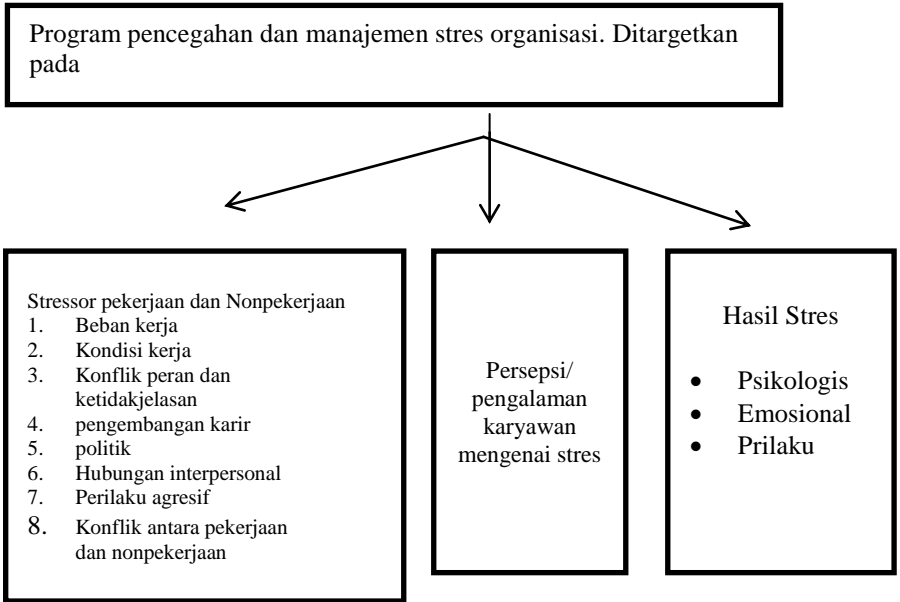
Gambar 12.1 Model Stressor, Stres, Dan Hasil

g. Pencegahan dan Manajemen stres

John M. Ivancevich, dkk (2007: 311), Seorang manajer yang pintar tidak pernah mengabaikan masalah pengurangan karyawan atau absen, penyalahgunaan obat terlarang ditempat kerja, penurunan dalam kinerja, karyawan yang kasar dan membangkang atau tanda lain bahwa tujuan organisasi tidak tercapai. Bahkan manajer yang efektif memandang kemunculan ini sebagai gejala dan menggunakannya untuk mengidentifikasi penyebab serta memperbaiki penyebab yang mendasar.

Akan tetapi, sebagian besar manajer mungkin akan mencari penyebab lama seperti pelatihan yang buruk, peralatan

yang rusak, atau instruksi yang kurang mengenai apa yang harus dilakukan. Oleh karena itu, langkah pertama dalam setiap usaha untuk menangani stres sehingga stres itu tetap berada dalam batasan yang dapat ditoleransi adalah menyadari keberadaan stres. Ketika hal tersebut telah dicapai, berbagai pendekatan dan program untuk mencegah dan mengelola stres organisasi sudah tersedia.



Gambar 12.4 Target program Manajemen stres Organisasi

Dari gambar 12.4 diatas menyajikan bagaimana program manajemen stres organisasi dapat ditargetkan. Program dirancang untuk (1) mengidentifikasi dan memodifikasi stressor kerja, (2) mendidik karyawan dalam memodifikasi dan memahami stresserta dampaknya, dan (3) menyediakan dukungan bagi karyawan untuk menghadapi dampak negatif dari stres. Dilingkungan kerja yang berubah dengan cepat, tipe penentuan target ini sulit dicapai. Akan tetapi tenaga kerja yang terlatih, berpendidikan, dan berpengetahuan dapat membuat modifikasi dengan bantuan manajemen mengenai bagaimana pekerjaan dilakukan. Beberapa program perbaikan yang ditargetkan mencakup:

- a. Program pelatihan untuk mengelola dan mengatasi stress.
- b. Merancang ulang pekerjaan untuk meminimalkan stressor.
- c. Mengubah gaya manajemen sehingga memasukkan lebih banyak dukungan dan bimbingan untuk membantu pekerja mencapai tujuan mereka.

- d. Jam kerja yang lebih fleksibel dan perhatian yang diberikan kepada keseimbangan kehidupan kerja/keluarga dan kebutuhan seperti perawatan anak dan orang tua lanjut usia.
- e. Komunikasi dan praktik team-bilding yang lebih baik.
- f. Umpan balik yang lebih baik atas kinerja pekerja dan ekspektasi manajemen.

Hal tersebut dan usaha lain ditargetkan untuk mencegah atau mengelola stres. Potensi keberhasilan dari setiap program pencegahan stres adalah baik jika terdapat komitmen nyata untuk memahami bagaimana stressor, stres, dan hasil saling berhubungan. Terdapat perbedaan yang sangat penting antara mencegah stres atau menghilangkan stressor yang mungkin menimbulkan respons stres. Manajemen stres berisi prosedur yang membantu orang mengatasi stres secara efektif atau mengurangi stres yang dialami.

Linda Carman Copel dalam Pieter (2010: 145) mengatakan bahwa salah satu teknik penatalaksanaan stress yang umum dapat dilakukan dengan cara:

- a. Menarik napas dalam- dalam.
- b. Menghitung mundur dari sepuluh ke satu.
- c. Menarik napas lagi dalam, katakana hitungan nomor 1-10 pelan- pelan hembusan napas dan ulangi menghitung mundur.
- d. Bernapas dengan menggunakan kuping hidung secara bergantian.
- e. Relaksasi progresif.
- f. *Biofeedback* (meningkatkan pengendalian kesadaran fungsi tubuh yang tak disadari, seperti tekanan darah).
- g. Lakukan sentuhan terapeutik.
- h. *Roffing* (menyejajarkan kembali struktur tubuh dengan memijat jaringan ikat untuk meningkatkan relaksasi).
- i. Bionergetik (menurunkan ketegangan otot dengan cara pelepasan emosi).
- j. Latihan otogenik (mengatur sistem saraf otonom secara mandiri).
- k. Visualisasi atau membayangkan.
- l. Meditasi, hipnotis diri.
- m. Berhenti berpikir sejenak.
- n. Menolak hal- hal negatif atau bicara sendiri yang tidak rasional.

h. Dampak stress Kerja

Umam (2012: 214) Pada umumnya stress kerja lebih banyak merugikan diri karyawan maupun perusahaan. Pada diri karyawan, konsekuensi tersebut dapat berupa menurunnya gairah kerja, kecemasan yang tinggi, frustrasi, dan sebagainya. Konsekuensi pada karyawan ini tidak hanya berhubungan dengan aktivitas kerja, tetapi dapat meluas pada aktivitas lain di luar pekerjaan. Misalnya, tidak dapat tidur dengan tenang, selera makan berkurang, kurang mampu berkonsentrasi, dan sebagainya. Arnold dalam Umam (2012: 214) menyebutkan bahwa ada empat konsekuensi yang dapat terjadi akibat stress kerja yang dialami oleh individu, yaitu terganggunya kesehatan fisik, kesehatan psikologis, performance, serta memengaruhi individu dalam pengambilan keputusan. Penelitian yang dilakukan oleh Halim dalam Umam (2012: 214) di Jakarta dengan menggunakan 76 sampel manajer dan mandor di perusahaan swasta menunjukkan bahwa efek stress yang mereka rasakan ada dua, yaitu:

- a. Efek pada fisiologis mereka, seperti jantung berdegup kencang, denyut jantung meningkat, bibir kering, berkereringat, dan mual.
- b. Efek pada psikologis mereka, seperti merasa tegang, cemas, tidak bisa berkonsentrasi, bolak-balik ke toilet, ingin meninggalkan situasi stress.

Mahari (2005: 185-189) maka untuk mengatasi stress dapat dilakukan hal-hal berikut:

- a. Bersantai.
- b. Ambillah waktu untuk melakukan apa yang anda senangi.
- c. Tidur.
- d. Makanlah dengan teratur.
- e. Berolahragalah.
- f. Bercakap-cakap dengan sahabat.
- g. Mintalah bantuan dari seorang professional bila anda membutuhkannya.
- h. Kompromi.
- i. Tulislah apa yang terlintas dibenak anda.
- j. Menolong orang lain.
- k. Milikilah suatu hobi.
- l. Batasilah sesuai kemampuan anda.
- m. Rencanakanlah waktu anda.
- n. Jangan hadapi stress dengan cara yang tidak sehat.
- o. Bernapas dalam-dalam

i. Penyebab Stres

Dalam Sopiah (2008: 87), Stressor adalah penyebab stres, terdapat banyak stressor dalam organisasi dan aktivitas hidup lainnya. Stressor yang berhubungan dengan pekerjaan terbagi menjadi empat tipe utama, yaitu:

a. Lingkungan Fisik

Beberapa stressor ditemukan dalam lingkungan lingkungan fisik pekerjaan, seperti terlalu bising, kurang baiknya penerangan ataupun resiko keamanan. Stressor yang bersifat fisik juga kelihatan pada setting kantor, termasuk rancangan ruang kantor yang buruk, ketiadaan privasi, lampu penerangan yang efektif dan kualitas udara yang buruk.

b. Stres karena peran /Tugas

Stressor karena peran-tugas termasuk kondisi dimana para pegawai mengalami kesulitan dalam memahami apa yang menjadi tugasnya, peran yang dia mainkan dirasa terlalu berat atau memainkan berbagai peran pada tempat mereka bekerja. Stressor ini memiliki empat penyebab utama yaitu:

1) Konflik peran

Konflik ini terjadi ketika orang-orang bersaing menghadapi berbagai tuntutan. Terdapat beberapa tipe konflik peran dalam setting organisasional, antara lain: (1) *inter-role conflict* terjadi ketika seorang pegawai memiliki dua peran yang masing-masing berlawanan. (2) *intra-role conflict* terjadi ketika individu menerima pesan berlawanan dari orang yang berbeda. (3) sedangkan *person-role conflict* terjadi ketika kewajiban-kewajiban pekerjaan dan nilai-nilai organisasional tidak cocok dengan nilai-nilai pribadi.

2) Peran mendua

Peran mendua muncul dan dirasakan ketika para pegawai merasa bimbang tentang tugas-tugas mereka, harapan kinerja, tingkat kewenangan dan kondisi kerja yang lain. Hal ini cenderung terjadi ketika mengambil tugas pekerjaan yang asing karena bimbang dengan harapan sosial dan tugas-tugasnya.

3) Beban kerja

Beban kerja merupakan stressor hubungan peran atau tugas lain yang terjadi karena para pegawai merasa beban kerjanya terlalu banyak. Hal ini dapat disebabkan karena perusahaan mengurangi tenaga kerjanya dan melakukan restrukturisasi pekerjaan, meninggalkan sisa pegawai dengan lebih banyak tugas dan sedikit waktu serta sumber daya untuk menyelesaikannya.

4) Karakteristik tugas

Sebagian besar tugas penuh stres ketika mereka membuat keputusan pemecahan masalah, monitoring, perlengkapan atau saling bertukar informasi. Kurangnya pengendalian, terlalu banyak aktivitas pekerjaan dan lingkungan kerja juga masuk dalam kategori ini. Misalnya departemen atau divisi-divisi dalam lingkup marketing merupakan bidang pekerjaan yang penuh dengan stres, karena setiap hari, minggu, bahkan diakhir bulan karyawan dituntut oleh target-target penjualan yang terus bertambah dari waktu ke waktu.

5) Penyebab stres antarpribadi

Stressor ini akan semakin bertambah ketika karyawan dibagi dalam divisi-devisi dalam suatu departemen yang dikompetisikan untuk memenangkan target sebagai devisi terbaik *reward* yang menggiurkan. Perbedaan karakter, kepribadian, latar belakang, persepsi, dan lain-lainnya memungkinkan munculnya stres.

6) Organisasi

Banyak sekali ragam penyebab stres yang bersumber dari organisasi. Pengurangan jumlah pegawai merupakan salah satu penyebab stres yang tidak hanya untuk mereka yang kehilangan pekerjaan, namun juga untuk mereka yang masih tinggal. Secara khusus mereka yang masih tinggal mengawali peningkatan beban kerja, peningkatan rasa tidak aman dan tidak nyaman dalam bekerja serta kehilangan rekan kerja.

Dalam Wibowo (2011: 54), adapun sebab-sebab stres ditempat kerja, yaitu:

1) Perubahan organisasi

Banyak perusahaan telah meluncurkan jasa atau produk baru, sambil mengurangi produk atau jasa lama. Perubahan semacam ini sangat penting untuk ketahanan perusahaan, tetapi pekerja mungkin bekerja lebih keras dari pada sebelumnya dan menghadapi masa depan yang tidak pasti. Karena terjadinya kompetisi global dan berkembangnya teknologi informasi, perusahaan harus merenspons perlunya melakukan pengurangan biaya dan meningkatkan produktivitas. Kompetisi yang berkembang dan tekanan pada perusahaan untuk menjadi lebih produktif, memaksa perusahaan mencari strategi baru yang dapat menempatkan pekerja dibawah tekanan stres. Perusahaan memperbaiki cara operasi baru, bagaimana proses produksi bekerja.

Perubahan yang terjadi secara radikal tersebut, mengubah budaya kerja di banyak perusahaan. Namun, pada akhirnya semua perubahan yang terjadi ditempat pekerjaan, baik bersifat teknis, strategis, operasional, maupun kultural, suatu saat sampai pada suatu titik dimana pekerja tidak dapat lagi mampu menerimanya.

2) Mengubah kebiasaan

Perubahan dapat kurang menimbulkan stres apabila diantisipasi lebih dahulu. Kemampuan mengantisipasi perubahan tergantung pada kemampuan mengenal pergeseran permintaan dan penawaran dipasar tenaga kerja. Perkembangan teknologi komunikasi dan komputer mendorong banyak pembangunan lainnya. Dengan mengikuti perkembangan teknologi dapat memaksimalkan prospek pekerjaan dan meminimumkan stres.

3) Menganalisis pekerjaan

Beberapa pekerjaan lebih menimbulkan stres dari pada pekerjaan lainnya. Pekerjaan pada tingkatan yang berbeda mempunyai faktor stresnya tersendiri. Tingkat stres menjadi pertimbangan penting dalam menetapkan apakah suatu pekerjaan cocok atau tidak. Manajer memerlukan sejumlah *people skills*, dan perasaan kurang memilikinya dapat menimbulkan stres. *People skills*, antara lain berupa kemampuan mendelegasi pekerjaan, ketidakmampuan untuk mengatakan *tidak*, perasaan ambiguitas tentang peran, dan terlalu banyak tanggung jawab yang harus dipikul. Terlalu banyak permintaan yang harus dipenuhi dan besarnya tanggung jawab yang diletakkan pada seseorang dapat mengakibatkan tingkat stres yang tinggi. Stres sangat sulit dihindari oleh manajer. Pada akhirnya banyak manajer yang memandang stres sebagai kehidupan kerja yang normal. Akan tetapi, tanpa waktu yang banyak untuk relaksasi, stres dapat menimbulkan sakit bahkan mati. Luthans dalam Umam (2012: 211 - 212) menyebutkan bahwa penyebab stress (stressor) terdiri atas empat hal utama, yaitu:

- a) *Extra organizational stressor*, yang terdiri atas perubahan sosial/ teknologi, keluarga, relokasi, keadaan ekonomi dan keuangan, ras dan kelas, serta keadaan komunitas/tempat tinggal.
- b) *Organizational stressor*, yang terdiri atas kebijakan organisasi, struktur organisasi, keadaan fisik dalam organisasi, dan proses yang terjadi dalam organisasi.

- c) *Group stressor*, yang terdiri atas kurangnya kebersamaan dalam group, kurangnya dukungan sosial, serta adanya konflik intraindividu, interpersonal, dan intergroup.
- d) *Individual stressor*, yang terdiri atas terjadinya konflik dan ketidakjelasan peran, serta disposisi individu, seperti pola kepribadian tipe A, kontrol personal, *learned helplessness*, *selfefficacy*, dan daya tahan psikologis.

j. Akibat dari stres

Dalam Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2008: 375), Stres menampakkan diri dengan berbagai cara. Misalnya, seorang individu yang sedang stres berat akan mengalami kehilangan selera makan, jadi mudah jengkel, dan sebagainya. Akibat dari stres dapat dikelompokkan menjadi 3 kategori umum, yaitu:

a. Gejala fisiologis

Pengaruh awal stres biasanya berupa gejala-gejala fisiologis. Ini terutama oleh kenyataan bahwa topik stres pertama kali diteliti oleh ahli ilmu kesehatan dan medis. Riset ini membawa pada kesimpulan bahwa stres dapat menciptakan perubahan dalam meningkatkan detak jantung dan tarikan nafas, menaikkan tekanan darah, menimbulkan sakit kepala dan memicu serangan jantung. Yang lebih mutakhir, beberapa bukti menunjukkan bahwa stres mungkin memiliki efek fisiologis yang membahayakan. Sebagai contoh, salah satu studi yang dilakukan baru-baru ini menghubungkan tuntutan kerja yang menimbulkan stres dengan meningkatnya kerentanan terhadap penyakit saluran pernapasan atas dan dan fungsi sistem kekebalan tubuh yang tidak berjalan baik, terutama bagi individu-individu yang memiliki tingkat keyakinan diri rendah.

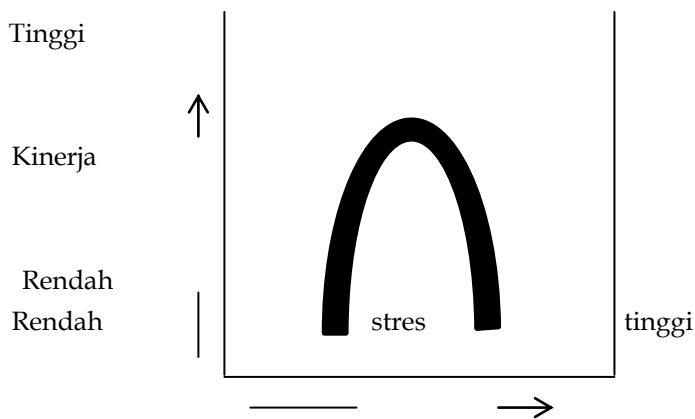
b. Gejala psikologis

Stres dapat menyebabkan ketidakpuasan. Stres yang berkaitan dengan pekerjaan dapat menyebabkan ketidakpuasan terkait dengan pekerjaan. Ketidakpuasan kerja. Bukti menunjukkan bahwa ketika orang ditempatkan dalam hal tugas, wewenang, dan tanggung jawab pemegang jabatan, stres maupun ketidakpuasan akan meningkat. Serupa dengannya, semakin kecil kendali yang orang pegang atas laju pekerjaan mereka, semakin tinggi tingkat stres dan ketidakpuasannya. Bukti yang ada menunjukkan bahwa pekerjaan yang memiliki tingkat keragaman, arti penting, otonomi, umpan balik, dan identitas yang rendah kepada pelakunya dapat memicu stres dan

mengurangi kepuasan dan keterlibatan orang itu dalam pekerjaannya.

c. Gejala perilaku

Gejala-gejala stres yang berkaitan dengan perilaku meliputi perubahan dalam tingkat produktivitas, kemangkiran, dan perputaran karyawan, selain itu juga perubahan dalam kebiasaan makan, bicara yang gagap dan sebagainya. Ada banyak riset yang menyelidiki hubungan stres-kinerja. Pola yang paling banyak dipelajari dalam literatur stres-kinerja adalah hubungan U-terbalik sebagaimana ditunjukkan pada gambar berikut:



Gambar 12. 5 Hubungan Stres-Kinerja

Logika yang mendasari U-terbalik adalah bahwa tingkat stres rendah sampai menengah merangsang tubuh dan meningkatkan kemampuannya untuk bereaksi. Individu-individu yang demikian sering melakukan tugas-tugas secara baik, tekun, atau cepat. Namun, terlalu banyak stres membebani seseorang dengan tuntutan yang tak dapat dipenuhinya, sehingga menghasilkan kinerja lebih rendah. Pola U-terbalik ini juga menggambarkan reaksi terhadap stres dari waktu ke waktu dan terhadap perubahan dalam intensitas stres. Artinya, bahkan tingkat stres menengah dalam jangka panjang dapat memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karena intensitas stres yang terus berlanjut melemahkan individu tersebut dan menggerogoti sumber-sumber daya energinya.

k. Faktor yang mempengaruhi stress kerja

Badeni (2013: 66 – 68) Faktor yang memengaruhi stress dapat berasal beberapa stressor dan dapat berasal dari satu

stressor. Stressor yang dialami seorang dapat berbeda antara satu orang dengan orang lain. Meskipun mereka menghadapi stressor yang sama. Sejumlah faktor mempengaruhi perbedaan tingkat stress antara orang yang satu dengan orang yang lain ketika menghadapi stressor yang sama adalah perbedaan individual dalam hal:

a. Persepsi

Persepsi merupakan suatu proses yang ditempuh individu untuk mengorganisasi dan menafsirkan kesan- kesan indera mereka untuk memberi makna terhadap lingkungannya. Ini berarti bahwa pemaknaan terhadap kesan- kesan indera atas lingkungannya bersifat individual. Individu yang memersepsikan kesan indera atas lingkungannya secara positif ia akan cenderung kurang stress dibandingkan dengan mereka yang memersepsikan secara negative terhadap lingkungannya.

b. Pengalaman dalam menghadapi peristiwa yang menyebabkan stress

Seseorang yang telah berpengalaman dalam menghadapi sebuah peristiwa, akan mengakibatkan ia memahami apa yang akan dilakukan untuk menghadapi situasi yang mengakibatkan stress sehingga seseorang yang berpengalaman menghadapi situasi yang penuh tekanan mungkin tidak mengalami stress yang berbeda dengan orang yang belum mempunyai pengalaman. Misalnya, seseorang yang sudah biasa menjadi pembicara dalam sebuah seminar, biasa berpidato, dan biasa bekerja keras, ketika diminta untuk berbicara dalam seminar, ketika tiba- tiba diminta berpidato, atau mengerjakan pekerjaan berat, tingkat stress yang dialami tidak tinggi.

c. Kemampuan memprediksi peristiwa penyebab stress

Situasi yang akan kita hadapi pada masa mendatang dapat menimbulkan stress. Misalnya, seseorang akan member ceramah dalam sebuah pertemuan penting. Ini semua akan menimbulkan stress karena adanya tuntutan yang menimbulkan ketidakpastian dalam melakukannya. Apabila ia mampu memprediksi apa yang terjadi besok, ia akan mampumengurangi stress, karena ia dapat mempersiapkan diri untuk menjadi lebih sebelum aktivitas itu dillakukan. Sebaliknya, kalau ia tidak memiliki gambaran situasi seperti apa yang akan dilakukan besok, kemungkinan stress akan tinggi.

d. Jenis kepribadian

Para ahli mengemukakan bahwa beberapa jenis kepribadian tertentu cenderung mengalami Stress yang lebih tinggi bila menghadapi situasi yang menyebabkan stress. Orang yang memiliki kepribadian internal *locus of control* diprediksi lebih rendah tingkat stresnya ketika menghadapi situasi yang penuh stress dibandingkan orang yang memiliki kepribadian eksternal *locus of control*. Ini didasarkan pada pemikiran bahwa mereka dengan tempat pengendalian diri dalam yakin bahwa mereka dapat mengendalikan situasi, sedangkan mereka dengan tempat pengendalian diri luar yakin bahwa mereka tidak dapat mengendalikan situasi.

e. Dukungan Sosial

Bukti menunjukkan bahwa dukungan sosial, yaitu hubungan kolegal atau atasan, dapat mengurangi stress. Seseorang yang bekerja dalam suatu lembaga memiliki dukungan para kolegalnya dan merasa nyaman bekerja, ia sangat kurang tingkat stresnya.

f. Permusuhan

Ada seseorang yang mudah terjadi mengalami kemarahan dan permusuhan yang tinggi. Orang-orang jenis ini secara kronis mencurigai dan tidak mempercayai orang lain. Kondisi kepribadian yang demikian ini sangat mudah terkena stress.

1. Menghadapi Stres Ditempat Kerja

Dalam John M. Ivancevich, dkk (2007: 303), terdapat dua jenis cara untuk menghadapi stres:

- a. *Problem focused coping*, merujuk pada tindakan yang diambil untuk berhadapan langsung dengan sumber stres. Sebagai contoh: pekerja yang memiliki seorang manajer yang kasar mungkin menghadapinya dengan cara absen dari tempat kerja. Absen ini akan memungkinkan pekerja tersebut menyingkir selama beberapa waktu dari manajer yang kasar tersebut. Beberapa strategi yang populer dalam *problem focused coping* mencakup manajemen waktu, bekerja dengan seorang mentor, dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi.
- b. *Emotion focused coping*, hal ini merujuk pada langkah-langkah yang diambil seseorang untuk berhadapan dengan perasaan dan emosi yang menekan. Sebagai contoh: karyawan yang sering berpergian sebagai bagian dari pekerjaannya mungkin dapat memperingan perasaan dan emosinya yang tertekan dengan olahraga secara teratur atau dengan membaca buku fiksi ringan atau sebagainya. Jika aktivitas untuk menghadapi

stres ini berhasil, perasaan dan emosi dari karyawan tersebut terkendalikan. Beberapa strategi populer dalam *Emotion focused coping* meliputi meditasi, olahraga, dan mengambil cuti pribadi.

m. Mengelola Stres

Dalam Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2008: 377), Dari sudut pandang organisasi, manajemen mungkin tidak peduli ketika karyawan mengalami tingkat stres rendah hingga menengah. Alasannya, sebagaimana kita singgung sebelumnya, adalah bahwa kedua tingkat stres ini mungkin bermanfaat dan membuahkan kinerja karyawan yang lebih tinggi. Akan tetapi, tingkat stres yang tinggi, atau meski rendah tetapi berlangsung terus-menerus dalam periode yang lama, dapat menurunkan kinerja karyawan dan dengan demikian, membutuhkan tindakan dari pihak manajemen.

Meskipun sedikit stres bisa bermanfaat bagi kinerja seorang karyawan, jangan berharap karyawan memandangnya demikian. Dari sudut pandang individual, tingkat stres yang rendahpun bisa jadi dipandang tidak enak, karena itu, tidak mustahil bagi karyawan dan manajemen untuk memiliki pendapat yang berbeda mengenai tingkatan stres kerja yang mana yang dapat diterima. Adapun pendekatan dalam mengelola stres ada dua, yaitu:

a. Pendekatan individual

Seorang karyawan memiliki tanggung jawab pribadi untuk mengurangi tingkat stres. Strategi individual yang telah terbukti efektif meliputi penerapan teknik manajemen waktu, penambahan waktu olahraga, pelatihan relaksasi, dan perluasan jaringan dukungan sosial. Memiliki teman, keluarga, atau rekan kerja untuk diajak bicara penting sebagai suatu aluran ketika tingkat stres menjadi terlalu tinggi. Karena itu memperluas jaringan dukungan sosial dapat menjadi sarana untuk mengurangi ketegangan. Jaringan ini menghubungkan anda dengan seseorang yang mau mendengar masalah anda dan untuk memberikan perspektif yang lebih objektif terhadap situasi yang dihadapi.

b. Pendekatan organisasional.

Beberapa faktor yang menyebabkan stres terutama tuntutan tugas dan tuntutan peran dikendalikan oleh manajemen. Strategi yang bisa manajemen pertimbangkan meliputi seleksi personel dan penempatan kerja yang lebih baik, pelatihan, penetapan tujuan yang realistis, peningkatan keterlibatan karyawan, perbaikan dalam komunikasi organisasi, penawaran cuti panjang kepada karyawan, dan sebagainya. Pekerjaan-

pekerjaan tertentu memang lebih cenderung memicu stres dari pada pekerjaan lain, akan tetapi, setiap individu memiliki cara tersendiri dan persepsi yang berbeda dalam menanggapi pemicu stres. Berdasarkan berbagai penelitian, dapat disimpulkan bahwa orang akan berkinerja lebih baik ketika memiliki tujuan yang spesifik serta menantang dan menerima umpan balik mengenai seberapa baik kemajuan mereka dalam mencapainya. Pemanfaatan tujuan dapat dicapai memperjelas ekspektasi kinerja. Selain itu, umpan balik tujuan mengurangi ketidakpastian tentang kinerja pekerjaan yang sebenarnya. Hasilnya adalah turunnya rasa frustrasi, ambiguitas peran, dan stres yang dialami karyawan.

Kemudian seorang manajer harus mendesain ulang pekerjaan untuk memberi karyawan tanggung jawab yang lebih besar, pekerjaan yang lebih bermakna, otonomi yang lebih banyak, dan umpan balik yang meningkat dapat mengurangi stres karena faktor-faktor ini memberi karyawan kendali lebih besar atas kegiatan kerja dan memperkecil ketergantungan mereka kepada orang lain. Wijono (2010: 166-168, Ada beberapa cara yang digunakan untuk mengelola stress dalam organisasi, yaitu:

1) Meningkatkan komunikasi

Salah satu cara yang efektif untuk mengurangi ketidakjelasan peran dan konflik peran adalah meningkatkan komunikasi yang efektif diantara manajer dan karyawan, sehingga akan tampak garis-garis tugas dan tanggung jawab yang jelas di antara keduanya. Situasi semacam ini dapat mengurangi timbulnya stress kerja dalam organisasi.

2) Sistem Penilaian dan Ganjaran yang efektif

Sistem penilaian prestasi dan ganjaran yang efektif perlu diberikan oleh manajer kepada karyawan mereka. Situasi semacam ini dapat mengurangi ketidakjelasan peran dan konflik peran. Ketika ganjaran diberikan kepada karyawan, karyawan telah menyadari bahwa ganjaran tersebut berhubungan dengan prestasi kerjanya. Ia menyadari juga bahwa ia bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan kepadanya (mengurangi konflik peran), ia berada dalam sesuatu keadaan (mengurangi ketidakjelasan tugas). Situasi ini terjadi bila hubungan diantara atasan dan bawahan berada dalam suasana kerja dan sistem penilaian prestasi kerja efektif.

3) Meningkatkan Partisipasi

Untuk dapat mengurangi ketidakjelasan peran dan konflik peran, pengelola perlu meningkatkan partisipasi terhadap proses pengambilan keputusan, sehingga setiap karyawan yang ada dalam organisasi mempunyai tanggung jawab bagi peningkatan prestasi kerja karyawan. Dengan demikian, kesempatan partisipasi yang diberikan oleh manajer kepada karyawan- karyawannya dalam menyumbangkan pemikiran atau gagasan- gagasannya, memungkinkan karyawan dapat meningkatkan prestasi dan kepuasan kerjanya dan mengurangi stress kerjanya.

4) Memperkaya Tugas

Setiap manajer perlu memberikan dan memperkaya tugas kepada karyawan agar mereka dapat lebih bertanggung jawab, lebih mempunyai makna tugas yang diberikan, dan lebih baik dalam melaksanakan pengendalian serta umpan balik terhadap produktivitas kerja karyawan, baik secara kuantitas maupun kualitas. Situasi semacam ini dapat meningkatkan motivasi kerja dan memenuhi kebutuhan karyawan sehingga dapat mengurangi stress yang ada dalam diri mereka.

5) Mengembangkan Keterampilan, Kepribadian, dan Pekerjaan

Mengembangkan keterampilan, kepribadian, dan pekerjaan merupakan salah satu cara untuk mengelola stress kerja dalam organisasi. Pengembangan keterampilan dapat diperoleh melalui latihan- latihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dan organisasi atau pengembangan kepribadian yang dapat mendukung usaha pengembangan pekerjaan baik secara kuantitas maupun kualitas.

n. Cara menghilangkan stress ditempat kerja

Dalam Sopiah (2008: 92), cara menghilangkan sumber stress ditempat kerja antara lain:

a. *Remove the stressors*

Ada banyak cara untuk menghilangkan sumber stress ditempat kerja. Salah satu solusi terbaik adalah dengan memberdayakan para pegawai sehingga mereka memiliki kontrol yang lebih atas pekerjaan dan lingkungan pekerjaan mereka. Sumber stress yang berhubungan dengan tugas dapat diminimumkan lebih efektif melalui seleksi dan penempatan pegawai sehingga persyaratan pekerjaan sesuai dengan kemampuan mereka. Slogan *The right man on the right place at the right time* cocok untuk diterapkan pada saat seleksi dan penempatan pegawai.

b. *With Drawing from the stressor*

Para pegawai biasanya mengalami stres ketika tinggal dan bekerja dalam kultur yang berbeda. Maka dari itu para pegawai harus bisa menyesuaikan cara berpikir, bersikapnya dan dipersepsikan atau direspon oleh lingkungannya dan diperlukan juga pada diri para karyawan waktu dan keinginan yang kuat dalam beradaptasi dengan lingkungan baru.

c. *Chaging stress perceptions*

Tingkat stres yang dialami pegawai dalam situasi yang sama mungkin dapat berbeda antara satu individu dengan yang lain. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan persepsi. Oleh karena itu, sebenarnya stres dapat diminimumkan melalui perubahan persepsi atas situasi yang ada. Kita dapat memperkuat self-efficacy dan self-esteem kita sehingga dapat menerima pekerjaan sebagai tantangan dan bukan ancaman.

d. *Controlling the consequences of stress*

Kadang-kadang para pegawai tidak dapat mengendalikan stres yang dialaminya. Mereka sering kali membutuhkan bantuan untuk mengatasi stres dengan perilaku disfungsi, seperti: mengkomsumsi alkohol dan obat-obatan terlarang. Program gaya hidup sehat akan membantu pegawai belajar bagaimana gaya hidup yang sehat. Menendalikan stress dengan baik tentu sangat bermanfaat, walau tidak semua orang mampu melakukannya. Kebanyakan orang memerlukan orang lain untuk membantunya agar dapat mengatasinya dengan baik.

e. *Receiving social support*

Dukungan lingkungan sekitar dapat mengurangi stres yang dialami seseorang. Dalam suatu organisasi, ada tiga hal yang bisa dilakukan untuk memberikan dukungan kepada pegawai yang mengalami stres, yaitu: memperbaiki persepsi mereka bahwa mereka bernilai dan berguna, menyediakan informasi untuk membantunya memahami masalah yang sesungguhnya yang memungkinkan untuk menghilangkan sumber stres, dukungan emosional dari yang lain dapat secara langsung membantu mengurangi stres.

o. Bertahan dari pekerjaan yang membuat stres

Manktelow (2007: 54 - 55) beberapa pekerjaan memang pada dasarnya sulit, tidak menyenangkan, dan membuat stres. Ini mungkin disebabkan oleh karakteristik atau lingkungan kerja itu sendiri, atau karena adanya konflik inheren dengan sikap dan ambisi pribadi. Adapun cara untuk bertahan dari pekerjaan yang membuat stres yaitu:

a. Belajar menghadapi tekanan

Departemen layanan pelanggan bisa sangat membuat stres, terutama ketika pelanggan menuntut, tidak menyenangkan, kasar, atau marah. Para pekerja di lini produksi bisa mengalami tekanan akibat tuntutan konstan akan performa mereka. Memimpin orang bisa membuat stres, karena para manajer harus menghadapi gangguan rutin dari staff saat mencoba menyelesaikan pekerjaan dan menepati tenggat waktu mereka. Tekanan dan stres adalah bagian dari pekerjaan- pekerjaan ini dan harus belajar menghadapinya.

b. Terima faktor tetap

Kontributor utama lain yang menyebabkan stres dalam bekerja adalah kurangnya informasi, lingkungan yang buruk, kurangnya kendali atas pekerjaan dan tingkat kecepatan pekerjaan, gangguan dan persoalan yang sering muncul, serta rasa frustrasi dalam mengejar tujuan. Tuntutan pekerjaan yang bertentangan dengan nilai, keyakinan, atau tujuan anda sendiri dan ini juga bisa mengakibatkan stres yang berat.

c. Perbaikan dan beradaptasi

Jika lingkungan dan kondisi kerja anda menyebabkan stres, anda masih bisa memperbaikinya dengan sedikit usaha.

- 1) Jika anda sering mendapat gangguan dan persoalan menjengkelkan, gunakanlah teknik rileksasi untuk mengurangi stres.
- 2) Jika anda merasa marah atau negatif periksalah apakah interpretasi anda atas situasi itu akurat.

C. KESIMPULAN

Dalam konteks defenisi mengenai stres, penting untuk dipahami bahwa stres merupakan hasil yang diperoleh dalam menangani sesuatu yang memberikan tuntutan khusus kepada kita. *Khusus* disini berarti tidak biasa, secara fisik maupun psikologis mengancam atau serangkaian pengalaman yang berada diluar pengalaman kita yang biasa, misal: pergantian atasan, memulai pekerjaan yang baru, membuat kesalahan ditempat kerja, dll, semua ini merupakan tindakan, situasi atau peristiwa yang mungkin memberikan tuntutan khusus kepada anda. Dalam hal ini, mereka semua adalah *stressor potensial*.

Pada umumnya stress kerja lebih banyak merugikan diri karyawan maupun perusahaan. Pada diri karyawan, konsekuensi tersebut dapat berupa menurunnya gairah kerja, kecemasan yang tinggi, frustrasi, dan sebagainya. Konsekuensi pada karyawan ini tidak hanya berhubungan dengan aktivitas kerja, tetapi dapat

meluas pada aktivitas lain di luar pekerjaan. Misalnya, tidak dapat tidur dengan tenang, selera makan berkurang, kurang mampu berkonsentrasi, dan sebagainya.

Dalam Sopiah (2008: 92), cara menghilangkan sumber stres ditempat kerja antara lain:

1. *Remove the stressors*, Ada banyak cara untuk menghilangkan sumber stres ditempat kerja.
2. *With Drawing from the stressor*, Para pegawai biasanya mengalami stres ketika tinggal dan bekerja dalam kultur yang berbeda.
3. *Chaging stress perceptions*, Tingkat stres yang dialami pegawai dalam situasi yang sama mungkin dapat berbeda antara satu individu dengan yang lain.
4. *Controlling the consequences of stress*, Kadang-kadang para pegawai tidak dapat mengendalikan stres yang dialaminya.
5. *Receiving social support*, Dukungan lingkungan sekitar dapat mengurangi stres yang dialami seseorang.

TEST

1. Apakah yang dimaksud stres kerja menurut Selye
 - a. hasil yang diperoleh dalam menangani sesuatu yang memberikan tuntutan khusus kepada kita
 - b. konsekuensi dari interaksi antara suatu stimulus lingkungan (suatu *stressor*) dan respons individual
 - c. peristiwa atau situasi yang eksternal yang secara potensial mengancam atau berbahaya
 - d. sebagai sumber atau *stressor* kerja yang menyebabkan reaksi individu berupa reaksi fisiologis, psikologis dan perilaku
 - e. situasi yang umumnya tidak menyenangkan
2. Dibawah ini yang merupakan jenis-jenis stres adalah.....
 - a. Distress
 - b. Lingkungan fisik
 - c. Konflik peran
 - d. Beban kerja
 - e. Group *stressor*
3. Manakah diantara pernyataan dibawah ini yang BUKAN merupakan respons stres....
 - a. Emosi
 - b. Tingkah laku
 - c. Kognitif
 - d. Fisiologi
 - e. Persepsi
4. Apa sajakah yang mempengaruhi stres kerja.....
 - a. Dukungan sosial, persepsi, jenis kepribadian
 - b. Persepsi, pengalaman, konflik peran
 - c. Jenis kepribadian, persepsi, beban kerja
 - d. Pengalaman, jenis kepribadian, kondisi kerja
 - e. Dukungan sosial, pengalaman, emosional
5. Usaha apa yang dilakukan untuk mengelola stres dalam organisasi menurut wijono....
 - a. Kelebihan beban peran
 - b. Meningkatkan komunikasi
 - c. Absen
 - d. Dukungan sosial

- e. Jenis kepribadian
6. Cara apa yang harus dilakukan dalam menghadapi stress menurut John M. Ivancevich
 - a. *Receiving social support*
 - b. *With Drawing from the stressor*
 - c. *Controlling the consequences of stress*
 - d. *Problem focused coping dan Emotion focused coping*
 - e. *Remove the stressors*
7. Dibawah ini yang termasuk dari akibat stres menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge
 - a. Gejala psikologis
 - b. Pendekatan organisasional
 - c. Perubahan organisasi
 - d. Permusuhan
 - e. Meningkatkan partisipasi
8. Apakah dampak dari stress kerja yang dialami oleh individu....
 - a. Beban kerja
 - b. Menganalisis pekerjaan
 - c. Terganggunya kesehatan fisik
 - d. Karakteristik beban
 - e. Gejala perilaku
9. Dari pernyataan dibawah ini yang BUKAN merupakan stressor kerja adalah...
 - a. Tuntutan peran
 - b. Tuntutan tugas
 - c. Tuntutan mental
 - d. Tuntutan fisik
 - e. Tuntutan hubungan antarpribadi
10. Dari faktor lingkungan kerja yang dapat menimbulkan stres kerja pada kondisi fisiknya adalah...
 - a. penataan ruangan kerja, prosedur kerja, tingkat keleluasaan pribadi
 - b. kurang jelasnya pemberian wewenang, desakan waktu, prosedur kerja
 - c. sistem ventilasi dan sistem penerangan, kurangnya umpan balik dari hasil kerja, penataan ruangan kerja

- d. perselisihan antar pribadi dan kelompok, prosedur kerja, tingkat keleluasaan pribadi
- e. penataan ruangan kerja, desakan waktu, tingkat keleluasaan pribadi

KUNCI JAWABAN:

- 1. D
- 2. A
- 3. E
- 4. A
- 5. B
- 6. D
- 7. A
- 8. C
- 9. C
- 10. A

DAFTAR PUSTAKA

- Badeni. (2013). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Bandung: Alfabeta.
- Buhler, P. (2007), *Alpha Teach Yourself: Manajemen Skills dalam 24 jam*, Jakarta: Prenada.
- Danim, S. (2004). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Asdi Mahasatya.
- Faulks, K. (2010). *Sosiologi Politik*. Bandung: Nusa Media.
- Friedman, S. H. (2006). *Kepribadian Teori Klasik dan Riset Modern*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gibson, J L., Ivancevich, J. M. James H. Donnelly, Jr. and Robert Konopaske. (2012). *Organization*. New York: McGraw- Hill.
- Hadi, K. (2010). *Jurnal "Ilmu Politik"*. Vol. 1 No 2 ISSN: 2086-7344
- Handoko, T. H. (2003). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Ivancevich, M. J. dan Matteson, M. T. (2006). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Ivancevich, G dkk. (2006). *Orgaizations Behavior Structure Process*. New York: Mc. Graw Hill
- John, R dan Michael, (2006). *Perilaku dan Manajemen Organisasi Jilid 1*, Jakarta: Erlangga
- Johnson, M, dkk. (2004). *Handbook Of Organizational Performance (Analisis Perilaku & Manajemen)*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Joseph, G. (2013). *Jurnal "Motivasi, persepsi, kualitas layanan, dan promosi pengaruhnya terhadap keputusan pembelian sepeda motor Honda di Manado"*. Vol.1 No.4. ISSN: 2303-1174
- Kahar, A. I. (2008). *Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (Organizational Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi, Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi*. Universitas Sumatera Utara
- Kartono, K. (2005). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kotze, S. R. (2006). *Perfomence*. Harlow: Education Limited.
- Kreitner, R dan Kinicki, A. (2007). *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, F. (2012). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Andi Publised

- Mahari, (2005), *Kiat Mengatasi Gangguan Kepribadian*, Yogyakarta: Saujana
- Malayu, S. P . (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara
- Manktelow, J, (2007), *mengendalikan stress*, london: erlangga
- Marianti, M. M. (2011). *Jurnal "Kekuasaan dan Taktik Mempengaruhi Orang Lain Dalam Organisasi"*. Vol.7 No.1 ISSN:0216-1249
- Masganti. (2012). *Perkembangan Peserta Didik*. Medan: Perdana Publishing.
- Mesiono. (2014). *Manajemen Organisasi*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Nasrudin, E. (2010). *Psikologi Manajemen*. Bandung: Pustaka Setia.
- Nazaruddin, (2008). *Manajemen Teknologi*, Yogyakarta: Graha Ilmu
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules, (2010), *Komunikasi Organisasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Panuju, R. (2001). *Komunikasi Organisasi Dari Konseptual-teoritis ke Empirik*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Paramita, P D. *Jurnal "Keterkaitan Antar Politik Dan Kekuasaan Dalam Organisasi"*.
- Piater, H dan Namora, L, (2010), *Pengantar Psikologi dalam Keperawat*, Jakarta: Kencana Pranada Group.
- Purnomo, R. Dan Lestari (2010). *Pengaruh Kepribadian, Self-Efficacy, dan Locus of Control terhadap Persepsi Kinerja Usaha Skala Kecil dan Menengah*. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE) VOL. 17, No. 2*
- Rivai, V dan Mulyadi, D. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Robbins, P. S, dan Jugge, T. A. (2012). *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Ruslan, R. (2008). *Manajemen public relations dan media komunikasi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Safaria dan Saputra, E. (2009). *Manajemen Emosi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sagala, S. (2007). *Desain Organisasi Pendidikan Dalam Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah*. Jakarta: Uhamka Press
- Sagala, S. (2012). *Adminitrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Siagian, P. S. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Siahaan, A. dan Zein, W. L. (2012). *Manajemen Perubahan* Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Sofyandi, H dan Garniwa, I. (2007). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sopiah, (2008), *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: C. Andi Offset.
- Sucipto, A. dan Siswanto. (2008). *Teori dan Perilaku Organisasi Sebuah Tinjauan Integratif*. Malang: UIN Malang Press.
- Sudarmo, G. (2000). *Perilaku keorganisasian*, GPFE, Yogyakarta.
- Suhendi, H dan Anggara, S. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sulaksana, U. (2004). *Managemen Perubahan*. Yogyakarta:Pustaka pelajar
- Sutrisno, E. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Thoha, M. (2000). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Thoha, M. (2011). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Tjiharjadi, S, (2012). *To be a Great Effective Leader*. Yogyakarta: Andi Ofset.
- Torang, S. (2013). *Organisasi dan Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi)*, Bandung: Alfabeta,
- Uha, I. N. (2013). *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: Kencana.
- Umam, K. (2012). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Usman, H. (2011). *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahab, A A. (2011). *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Wahjono, P. (2009). *Pengantar Ilmu Politik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Wibowo. (2014). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo. (2006). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo
- Wijono, S, (2010), *Psikologi Industri dan Organisasi*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Winardi, J. (2014). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: prenada media group.
- Wirawan, (2013), *Konflik dan Manajemen Konflik*, Jakarta: Salemba Humanika.

- Yudhaningsih, R. (2011). *Peningkatan Efektivitas Kerja Melalui Komitmen, Perubahan dan Budaya Organisasi*. Jurnal Pengembangan Humaniora. Politeknik Negeri Semarang
- Yukl, G. (2007). *Leadership in Organization*, Jakarta: Indeks.
- Yusuf, M. P. (2009). *Ilmu Informasi Komunikasi Dn Kepustakaan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Zulkarnain, W, (2013). *Dinamika Dalam Kelompok*. Jakarta: Bumi Aksara.

TENTANG PENULIS



Candra Wijaya, dilahirkan di Mabar 7 April 1974. Menempuh pendidikan SD tamat tahun 1986, melanjutkan ke MTs Al-Ittihadiyah Percut tamat tahun 1989, kemudian menyelesaikan PGAN Medan tamat tahun 1992. Pendidikan Strata satu diselesaikan pada tahun 1997 pada Jurusan Pendidikan Agama Islam IAIN Sumatera Utara Medan.

Meraih gelar Magister Pendidikan dari Universitas Negeri Medan program studi Administrasi Pendidikan pada tahun 2003 dan Strata tiga di almamater yang sama diselesaikan tahun 2015 pada program studi Manajemen Pendidikan. Saat ini bertugas sebagai Dosen tetap Program Pascasarjana dan mendapat tugas tambahan sebagai Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Sumatera Utara mengampuh mata kuliah Manajemen Pendidikan. Selain itu juga sebagai konsultan pendidikan di CV. Widya Puspita Medan yang bergerak di bidang percetakan dan penerbitan buku dan pernah menjabat sebagai BPH dan Pembantu Ketua I Bidang Akademik pada Sekolah Tinggi Teknologi Sinar Husni Medan.

Beberapa artikel yang dipublikasikan melalui jurnal antara lain *The Reformation of Islamic Education* (Vision Journals of Language, Literature and Education, Vol. 1 No.1 Januari-Juni 2012, ISSN: 2086-4213), Studi Tentang Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) Terhadap Prestasi Siswa di Sumatera Utara Berdasarkan Persepsi Guru dan Orang Tua (Inovasi Jurnal Politik dan Kebijakan Vol.9 No.1, Maret 2012, ISSN 1829-8079), Rhetorika Keterpakaian Lulusan Perguruan Tinggi di Stakeholders (Hijri Jurnal Manajemen Kependidikan dan Keislaman Vol. VIII, No. 1 Januari-Juni 2013, ISSN 1979-8075), Implementasi Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Nizhamiyah Jurnal Pendidikan Islam dan Teknologi Pendidikan Vol. II No. 2 Juli- Desember 2012, ISSN 2087-8257), *The Effectiveness of Administrators' Works at State Institute for Islamic Studies of North Sumatera Utara* (IOSR Journals International Organization of Scientific Research Vol. 19 Issue: 19 Tahun 2014, e-ISSN: 2279-0837 p-ISSN: 2279-0845), *Leadership Effectiveness of Islamic Education Management at Educational Faculty and Teacher Training of State Islamic University of North Sumatera* (International Journal of Humanities and Social Science Invention Vol. 5 Issue: 9 Tahun 2016, e-ISSN: 2319-7722 p-ISSN: 2319-7714), dan *The Effect of Extraversion Personality, Emotional Intelligence and Job Satisfaction to Teachers' Work Spirit Islamic Junior High School Deli Serdang North*

Sumatra (IOSR Journals International Organization of Scientific Research Vol. 21 Issue: 10 Tahun 2016, e-ISSN: 2279-0837 p-ISSN: 2279-0845).

Karya ilmiah berupa buku yang pernah dipublikasi antara lain Pendidikan Agama Islam untuk siswa SMA (Kerjasama Cipta Prima Budaya dengan Kanwil Departemen Agama Sumatera Utara, 2004); Pengantar Filsafat Ilmu (Cita Pustaka Media Bandung, 2005); Buku Lembar Kerja Siswa Maximum Bidang Studi Teknologi Informasi Komputer (CV.Widya Puspita Medan, 2007); Buku Kerja Pembelajaran Tematik Untuk Sekolah Dasar (Tekindo Utama Jakarta, 2007) Ilmu Pendidikan dan Masyarakat Belajar (Kontributor, Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2010); Manajemen Organisasi (Editor, Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2010); Inovasi Pendidikan: Suatu Analisis Terhadap Kebijakan Baru Pendidikan (Editor, Perdana Publishing, 2012), Penelitian Tindakan Kelas: Melejitkan Kemampuan Penelitian Untuk Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Guru (Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2013), Administrasi Pendidikan (IAIN Press, 2012), Manajerial dan Manajemen (Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2013), Manajemen Organisasi (Editor, Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2013), Keefektifan Kerja Pegawai Administrasi UIN Sumatera Utara (Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara, 2015), Peningkatan Kontribusi Manajemen Pendidikan Dalam Pengembangan Sumberdaya Manusia Berkualitas Untuk Membangun Masyarakat Ekonomi ASEAN (Editor, Perdana Publishing, 2015), Manajemen Organisasi Pendidikan Perspektif Sains dan Islam (Editor, Perdana Publishing, 2015), Administrasi Pendidikan (Perdana Publishing, 2016) dan Dasar-Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien (Perdana Publishing, 2016), Manajemen Pendidikan (Perdana Publishing, 2017), Evaluasi Program (Editor, Perdana Publishing, 2017), Perilaku Organisasi (Perdana Publishing, 2017) dan Ayat-Ayat Al Qur'an Tentang Manajemen Pendidikan Islam, (LPPPI, 2017).

Aktivitas lain yang ditekuni adalah Mitra Bestari beberapa Jurnal Nasional diantaranya Mutu, Konvergensi, Elaboratif, Formatif, Resitasi, Intelektual, dan Remedial. Narasumber dalam kegiatan Seminar, Workshop maupun Lokakarya baik Lokal, Nasional maupun International serta aktif sebagai Fasilitator dalam berbagai kegiatan pendidikan dan latihan diantaranya Pendidikan dan Latihan Profesi Guru (PLPG) Rayon LPTK IAIN Sumatera Utara untuk Sertifikasi Guru dan Pengawas, Trainer Workshop Rencana Kerja Madrasah (RKM), Kurikulum 2013, Pembelajaran Aktif SNIP AUSAID, Service

Provider USAID, Pelatihan *Customized Program on Higher Education Management for Universitas Islam Negeri Medan, Semarang, Palembang and IAIN Mataram Manila, Philippines* Tahun 2015 dan beberapa kegiatan workshop dan pelatihan lainnya.

Kegiatan organisasi profesi dan sosial kemasyarakatan yang diikuti diantaranya Pengurus Daerah Ikatan Sarjana Pendidikan (ISMaPI) Provinsi Sumatera Utara Tahun 2014-2018, Wakil Ketua Pengurus Daerah Himpunan Sarjana Pendidikan Agama Islam (HSPAI) Periode 2014-2019, dan Pengurus Pusat Forum Komunikasi Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (FKJMPI) Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) Kementerian Agama Republik Indonesia Masa Bakti 2015-2017 dan Dewan Pakar Keluarga Alumni Himpunan Mahasiswa Islam (KAHMI) Kabupaten Deli Serdang.



TENTANG EDITOR

Nasrul Syakur Chaniago, Lahir di Sibolga 08 Agustus 1977 dari pasangan Syukur Piliang (Alm) dan Hj. Nur'aini Chaniago (Alm), sebagai anak terakhir dari 10 bersaudara. Tahun 1990 tamat SD Negeri 084085 Sibolga. Selanjutnya masuk MTs Pondok Pesanteren Muhammadiyah K.H.A Dahlan Sapirok, tamat tahun 1993. Kemudian melanjutkan Madrasah Aliyah di tempat yang sama dan tamat tahun 1996. Tahun 2002 menyelesaikan S-1 Sastra Arab di Universitas Sumatera Utara (USU) dengan perjuangan yang melelahkan. Dan di tahun 2003 melanjutkan dapat melanjutkan S-2 Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Medan dan tamat Pebruari 2006.

Tahun 2009 bulan Juli melepas lajang dengan menikahi Eka Wulan Cempaka yang berprofesi sebagai perawat di RS Islam Malahayati Medan anak dari Bapak Ramli dan Ibu Wani Purba.

Pengalaman bekerja di dunia pendidikan pertama kali sebagai guru TK/TPA Islam As-Syifa' Medan Johor, menjadi guru MTs dan Aliyah Pondok Pesantren Muhammadiyah K.H.A Dahlan Sapirok. Tahun 2005-2007 menjadi Asisten Dosen dari Prof. Dr. H. Syaiful Sagala, M.Pd dan banyak belajar dari dari beliau tentang bagaimana menjadi guru/dosen yang baik. Pernah bekerja menjadi konsultan/Bagian pendidikan di Yayasan Pendidikan Shafiiyyatul Amaiyah tahun 2007 dan lulus menjadi dosen sebagai Dosen PNS di Institut Agama Islam Negeri yang berubah nama menjadi Universitas Islam Negeri sekarang ini.

Adapun Mata Kuliah yang biasa diampuh yaitu: Manajemen Organisasi, Manajemen Pendidikan Islam, Supervisi Pendidikan, Administrasi Pendidikan, Pembiayaan pendidikan, Profesi Keguruan, Manajemen Sarana dan Prasarana, Manajemen Peserta Didik dan Manajemen Kelas. Selama menjadi dosen, sudah menulis beberapa buku yaitu: Manajemen Organisasi (2011), Organisasi dan Manajemen (2015) dan Supervisi Pendidikan (2012).