

REPUBLIC INDONESIA  
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

# SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00202326816, 5 April 2023

## Pencipta

Nama : **Dr. H. Furtasan Ali Yusuf, SE., S.Kom., MM**  
Alamat : Griya Lopang Indah FG10 RT.001/009, Kota Serang, BANTEN, 42114  
Kewarganegaraan : Indonesia

## Pemegang Hak Cipta

Nama : **Dr. H. Furtasan Ali Yusuf, SE., S.Kom., MM**  
Alamat : Griya Lopang Indah FG10 RT.001/009, Kota Serang, BANTEN, 42114  
Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : **Buku**  
Judul Ciptaan : **Perilaku Organisasi**  
Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali : 5 April 2023, di Kota Serang  
di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia  
Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.  
Nomor pencatatan : 000459737

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.  
Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia  
Direktur Jenderal Kekayaan Intelektual  
u.b.  
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri

Anggoro Dasananto  
NIP.196412081991031002

Disclaimer:

Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, Menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.

# Perilaku Organisasi

Mempelajari perilaku organisasi tentu bermanfaat bagi seorang pemimpin atau manajer, antara lain berkenaan dengan pengembangan gaya kepemimpinan, pemilihan strategi dalam mengatasi persoalan, seleksi pekerjaan yang tepat, peningkatan kinerja, dan sebagainya. Dengan memahami perilaku organisasi dapat lebih memahami orang lain, sehingga 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 dapat meningkatkan kontribusi pada organisasi. Dengan studi perilaku organisasi juga dapat menggabungkan pengetahuan tentang manusia dalam pekerjaan dan membantu orang untuk berpikir tentang masalah yang berhubungan dengan pengalaman kerja.

Melalui buku *Perilaku Organisasi* ini, mahasiswa diharapkan dapat memiliki kompetensi yang memadai berkenaan dengan konsep dasar perilaku organisasi, hakikat manusia dan organisasi, perilaku individu dan kelompok dalam organisasi, struktur organisasi, komunikasi dan kepemimpinan organisasi, motivasi dan kepuasan kerja, budaya organisasi, serta pemecahan kasus-kasus perilaku organisasi.

Dengan bekal kompetensi tersebut di atas, mahasiswa dapat mempersiapkan diri untuk menjadi pemimpin atau manajer yang kompeten dalam memahami dan mengelola perilaku organisasi sehingga menjadi pemimpin yang efektif dan produktif bagi keberhasilan dan kemajuan organisasi yang dipimpinnya. Semoga.



PT RAJAGRAFINDO PERSADA  
Jl. Raya Leuwinanggung No. 112  
Kel. Leuwinanggung, Kec. Tapos, Kota Depok 16956  
Telp 021-84311162  
Email: rajapers@rajagrafindo.co.id  
www.rajagrafindo.co.id

RAJAWALI PERS  
DIVISI BUKU PERGURUAN TINGGI  
MANAJEMEN



Harga P. Jawa Rp127.000,-



Perilaku Organisasi

Dr. H. Furtasan Ali Yusuf, S.E., S.Kom., M.M., M.M.  
Dr. Budi Ilham Maliki, S.Pd., M.M.



# Perilaku Organisasi

Dr. H. Furtasan Ali Yusuf, S.E., S.Kom., M.M.  
Dr. Budi Ilham Maliki, S.Pd., M.M.

# Perilaku Organisasi





# Perilaku Organisasi

Dr. H. Furtasan Ali Yusuf, S.E., S.Kom., M.M.

Dr. Budi Ilham Maliki, S.Pd., M.M.



RAJAWALI PERS

Divisi Buku Perguruan Tinggi

**PT RajaGrafindo Persada**

DEPOK

*Perpustakaan Nasional: Katalog dalam terbitan (KDT)*

H. Furtasan Ali Yusuf dan Budi Ilham Maliki.

Perilaku Organisasi/H. Furtasan Ali Yusuf dan Budi Ilham Maliki.  
—Ed. 1, Cet. 1.—Depok: Rajawali Pers, 2021.  
xxii, 324 hlm., 23 cm.  
Bibliografi: hlm.311  
ISBN 978-623-231-857-1

1. Organisasi, Perilaku. I. Judul. II. Budi Ilham Maliki. III. Tim Raja Grafindo Persada.

302.35

Hak cipta 2021, pada penulis

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun,  
termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit

**2021.3008 RAJ**

**Dr. H. Furtasan Ali Yusuf, S.E., S.Kom., M.M.**

**Dr. Budi Ilham Maliki, S.Pd., M.M.**

**PERILAKU ORGANISASI**

Cetakan ke-1, April 2021

Hak penerbitan pada PT RajaGrafindo Persada, Depok

Editor : Monalisa  
Copy Editor : Diah Safitri  
Setter : Feni Erfiana  
Desain cover : Tim Kreatif RGP

Dicetak di Kharisma Putra Utama Offset

**PT RAJAGRAFINDO PERSADA**

Anggota IKAPI

*Kantor Pusat:*

Jl. Raya Leuwinanggung, No.112, Kel. Leuwinanggung, Kec. Tapos, Kota Depok 16956

Telepon : (021) 84311162

E-mail : [rajapers@rajagrafindo.co.id](mailto:rajapers@rajagrafindo.co.id) <http://www.rajagrafindo.co.id>

*Perwakilan:*

**Jakarta**-16956 Jl. Raya Leuwinanggung No. 112, Kel. Leuwinanggung, Kec. Tapos, Depok, Telp. (021) 84311162.  
**Bandung**-40243, Jl. H. Kurdi Timur No. 8 Komplek Kurdi, Telp. 022-5206202. **Yogyakarta**-Perum. Pondok Soragan Indah Blok A1, Jl. Soragan, Ngestiharjo, Kasihan, Bantul, Telp. 0274-625093. **Surabaya**-60118, Jl. Rungkut Harapan Blok A No. 09, Telp. 031-8700819. **Palembang**-30137, Jl. Macan Kumbang III No. 10/4459 RT 78 Kel. Demang Lebar Daun, Telp. 0711-445062. **Pekanbaru**-28294, Perum De' Diandra Land Blok C 1 No. 1, Jl. Kartama Marpoyan Damai, Telp. 0761-65807. **Medan**-20144, Jl. Eka Rasmi Gg. Eka Rossa No. 3A Blok A Komplek Johor Residence Kec. Medan Johor, Telp. 061-7871546. **Makassar**-90221, Jl. Sultan Alauddin Komp. Bumi Permata Hijau Bumi 14 Blok A14 No. 3, Telp. 0411-861618. **Banjarmasin**-70114, Jl. Bali No. 31 Rt 05, Telp. 0511-3352060. **Bali**, Jl. Imam Bonjol Gg 100/V No. 2, Denpasar Telp. (0361) 8607995. **Bandar Lampung**-35115, Perum. Bilabong Jaya Block B8 No. 3 Susunan Baru, Langkapura, Hp. 081299047094.



## KATA SAMBUTAN

### Rektor Universitas Bina Bangsa

*Bismillahirrohmanirrohim*

*Assalamualaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh*

Puji dan Syukur, selalu terlimpahkan kepada Allah Swt., atas berkah dan Karunia-Nya, buku *Perilaku Organisasi* dapat tersusun hasil kerja kolektif dengan Dr. Budi Ilham Maliki, S.Pd., M.M. selama beberapa waktu yang mengintegrasikan permasalahan yang muncul serta pendekatan organisasi secara teori dan aplikasi.

Penerbitan buku ini merupakan suatu gagasan dan upaya yang sungguh-sungguh karena tugas dosen sebagai ilmuwan, menulis dan menerbitkan karya seperti ini adalah sebuah pekerjaan mulia. Oleh sebab itu menurut pemahaman saya, buku ini sangat penting untuk dibaca, baik oleh pengambil kebijakan maupun kalangan akademisi dan mahasiswa yang ingin mendalami lebih jauh berkenaan dengan pengembangan gaya kepemimpinan, pemilihan strategi dalam mengatasi persoalan, seleksi pekerjaan yang tepat, peningkatan kinerja dan sebagainya. Dengan memahami perilaku organisasi dapat lebih memahami orang lain.

Akhirnya, atas nama Rektor dan Sivitas Akademika Universitas Bina Bangsa menyampaikan dengan bangga, semoga usaha dan gagasan yang baik ini dapat disambut dengan penuh suka cita. Selamat membaca.

Serang, April 2021

Rektor Universitas Bina Bangsa

Dr. Furtasan Ali Yusuf, S.E., S.Kom., M.M.





## PRAKATA

Akhir-akhir ini pada era industri 4.0 perkembangan perilaku organisasi semakin terasa kemajuannya bahkan telah menjadi sesuatu hal yang ramai dibicarakan orang, bukan saja di kalangan akademisi tetapi para politisi, para birokrasi, dan para pengusaha berbicara tentang perilaku organisasi. Ini disadari karena di samping perilaku organisasi ini mudah dipahami, juga persoalan-persoalan organisasi yang cenderung semakin ruwet, ditambah pula berbagai persoalan-persoalan manusia dengan berbagai karakter dan perilaku berlanjut menjadi tantangan utama yang sering dihadapi oleh setiap pimpinan organisasi baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta dewasa ini. Oleh sebab itu, seorang pemimpin sangat dituntut perannya untuk bagaimana memahami perilaku organisasi, terutama pada era industri 4.0 saat ini.

Mempelajari perilaku organisasi tentu bermanfaat bagi seorang pemimpin atau manajer, antara lain berkenaan dengan pengembangan gaya kepemimpinan, pemilihan strategi dalam mengatasi persoalan, seleksi pekerjaan yang tepat, peningkatan kinerja dan sebagainya. Dengan memahami perilaku organisasi dapat lebih memahami orang lain. Sehingga 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 dapat meningkatkan kontribusi pada organisasi. Dengan studi perilaku organisasi juga dapat menggabungkan pengetahuan tentang

manusia dalam pekerjaan dan membantu orang untuk berpikir tentang masalah yang berhubungan dengan pengalaman kerja.

Melalui bahan ajar *Perilaku Organisasi* ini, para mahasiswa diharapkan dapat memiliki kompetensi yang memadai berkenaan dengan konsep dasar perilaku organisasi, hakikat manusia dan organisasi, perilaku individu dan kelompok dalam organisasi, struktur organisasi, komunikasi dan kepemimpinan organisasi, motivasi dan kepuasan kerja, budaya organisasi, pemecahan kasus-kasus perilaku organisasi, dan perilaku organisasi pada era revolusi industri 4.0.

Dengan berbekal kompetensi tersebut di atas, mahasiswa dapat mempersiapkan diri untuk menjadi pemimpin atau manajer yang kompeten dalam memahami dan mengelola perilaku organisasi sehingga menjadi pemimpin yang efektif dan produktif bagi keberhasilan dan kemajuan organisasi yang dipimpinnya di era industri 4.0. Semoga.

Serang, April 2021

Penulis



# TINJAUAN MATA KULIAH

## **A. Deskripsi Singkat Mata Kuliah**

Mata kuliah ini menyajikan latar belakang historis perilaku organisasi, urgensi perilaku organisasi, perkembangan teori perilaku organisasi, fokus kajian perilaku organisasi, model perilaku organisasi, tantangan dan peluang perilaku organisasi. Selanjutnya, menyajikan tentang konsep dasar perilaku organisasi, kedudukan manusia dalam organisasi, perilaku individu dalam organisasi, perilaku kelompok dalam organisasi, struktur organisasi, komunikasi dalam organisasi, kepemimpinan dalam organisasi, pengambilan keputusan dalam organisasi, motivasi dalam organisasi; nilai, sikap, dan kepuasan kerja; budaya organisasi, pemecahan kasus-kasus perilaku organisasi, serta perilaku organisasi pada Era Revolusi Industri 4.0.

## **B. Kegunaan Mata Kuliah**

Dengan mengikuti mata kuliah perilaku organisasi, mahasiswa diharapkan memperoleh wawasan baru serta mampu menjelaskan tentang konsep dasar, kerangka pemikiran Perilaku Organisasi dan penerapannya di dalam organisasi baik pemerintah maupun swasta pada Era Revolusi Industri 4.0.

## **C. Standar Kompetensi**

1. Mahasiswa mampu menjelaskan latar belakang historis perilaku organisasi, urgensi perilaku organisasi, perkembangan teori perilaku organisasi, fokus kajian perilaku organisasi, model perilaku organisasi, tantangan dan peluang perilaku organisasi.
2. Mahasiswa mampu menjelaskan konsep dasar perilaku organisasi.
3. Mahasiswa mampu menjelaskan kedudukan manusia dalam organisasi.
4. Mahasiswa mampu menjelaskan perilaku individu dalam organisasi.
5. Mahasiswa mampu menjelaskan perilaku kelompok dalam organisasi.
6. Mahasiswa mampu menjelaskan struktur organisasi.
7. Mahasiswa mampu menjelaskan komunikasi dalam organisasi.
8. Mahasiswa mampu menjelaskan kepemimpinan dalam organisasi.
9. Mahasiswa mampu menjelaskan pengambilan keputusan dalam organisasi.
10. Mahasiswa mampu menjelaskan motivasi dalam organisasi.
11. Mahasiswa mampu menjelaskan nilai, sikap, dan kepuasan kerja.
12. Mahasiswa mampu menjelaskan budaya organisasi.
13. Mahasiswa mampu menjelaskan pemecahan kasus-kasus perilaku organisasi.
14. Mahasiswa mampu menjelaskan perilaku organisasi pada Era Revolusi Industri 4.0.

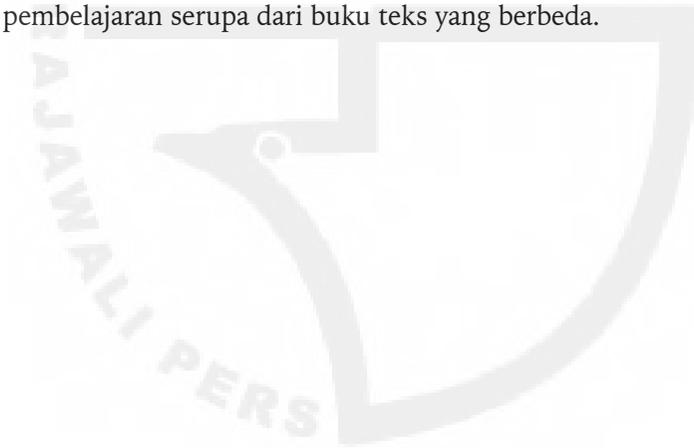
## **D. Susunan Bahan Ajar**

Bahan ajar ini disusun dalam 13 (tiga belas) bab, yaitu: Bab 1 Pendahuluan, Bab 2 Konsep Dasar Perilaku Organisasi, Bab 3 Kedudukan Manusia dalam Organisasi, Bab 4 Perilaku Individu dalam Organisasi, Bab 5 Perilaku Kelompok dalam Organisasi, Bab 6 Struktur Organisasi, Bab 7 Komunikas dalam Organisasi, Bab 8 Kepemimpinan dalam Organisasi, Bab 9 Pengambilan Keputusan dalam Organisasi, Bab 10 Motivasi dalam Organisasi, Bab 11 Nilai, Sikap, dan Kepuasan Kerja, Bab 12 Budaya Organisasi, Bab 13 Kasus-Kasus Perilaku Organisasi, dan Bab 14 Perilaku Organisasi pada Era Industri 4.0.

## E. Petunjuk Bagi Mahasiswa

Untuk membantu mahasiswa dalam mempelajari buku ajar ini, dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Bacalah dengan teliti sambil memahami isi dan makna dari setiap bab. Kerjakanlah tes formatif pada akhir setiap bab kemudian melanjutkan ke bab berikutnya.
2. Modul ini harus dipelajari secara sistematis, artinya bab berikutnya hanya dapat dipelajari setelah bab pembelajaran sebelumnya telah dipahami dengan baik.
3. Disarankan untuk mempelajari buku ajar ini secara berkelompok agar diperoleh hasil yang lebih optimal. Untuk pembelajaran secara mandiri, buku ajar ini sebaiknya diperkaya dengan materi pembelajaran serupa dari buku teks yang berbeda.





[Halaman ini sengaja dikosongkan]



## DAFTAR ISI

<b>KATA SAMBUTAN</b>	
Rektor Universitas Bina Bangsa	v
<b>PRAKATA</b>	vii
<b>TINJAUAN MATA KULIAH</b>	ix
<b>DAFTAR ISI</b>	xii
<b>DAFTAR TABEL</b>	xix
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	xxi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	1
A. Latar Belakang Historis Perilaku Organisasi	1
B. Urgensi Perilaku Organisasi	7
C. Perkembangan Teori Perilaku Organisasi	11
D. Fokus Kajian Perilaku Organisasi	13
E. Model Perilaku Organisasi	15
F. Tantangan dan Peluang Perilaku Organisasi	17
Soal Latihan	19
<b>BAB 2 KONSEP DASAR PERILAKU ORGANISASI</b>	21
A. Pengertian Perilaku Organisasi	21
B. Tujuan Perilaku Organisasi	31

C.	Karakteristik Perilaku Keorganisasian	33
D.	Ruang lingkup Perilaku Organisasi	34
E.	Asumsi Dasar Perilaku Organisasi	35
F.	Pendekatan Perilaku Organisasi	36
	Soal Latihan	40
<b>BAB 3</b>	<b>KEDUDUKAN MANUSIA DALAM ORGANISASI</b>	<b>43</b>
A.	Hakikat Manusia	43
B.	Pengertian Organisasi	48
C.	Teori Organisasi	50
D.	Perubahan Organisasi	65
E.	Pengembangan Organisasi	88
F.	Desain Organisasi	100
	Soal Latihan	102
<b>BAB 4</b>	<b>PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI</b>	<b>103</b>
A.	Perilaku Individu dalam Organisasi	103
B.	Sifat-sifat Individu dalam Organisasi	106
C.	Karakteristik Biografi dalam Organisasi	109
D.	Kemampuan Individu dalam Organisasi	111
E.	Persepsi dalam Organisasi	112
F.	Kepribadian dalam Organisasi	116
	Soal Latihan	128
<b>BAB 5</b>	<b>PERILAKU KELOMPOK DALAM ORGANISASI</b>	<b>129</b>
A.	Definisi Kelompok	129
B.	Alasan Pembentukan Kelompok	130
C.	Teori Pembentukan Kelompok	131
D.	Bentuk-bentuk Kelompok	134
E.	Faktor-faktor yang Memengaruhi Prestasi Kelompok	136
F.	Tahap Perkembangan Kelompok	137
	Soal Latihan	137

<b>BAB 6</b>	<b>STRUKTUR ORGANISASI</b>	<b>139</b>
	A. Pengertian Struktur Organisasi	139
	B. Teori Struktur Organisasi	140
	C. Unsur-unsur dan Faktor Penentu Struktur Organisasi	143
	D. Langkah-langkah dan Fungsi Struktur Organisasi	154
	E. Perbedaan Struktur Organisasi	156
	F. Rancangan Struktur Organisasi	158
	G. Desain dan Struktur Organisasi Global	161
	Soal Latihan	162
<b>BAB 7</b>	<b>KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI</b>	<b>163</b>
	A. Definsi Komunikasi	163
	B. Proses Komunikasi	164
	C. Komunikasi dalam Organisasi	166
	D. Komunikasi Efektif	167
	E. Tipe Komunikasi	168
	F. Hambatan Komunikasi	171
	G. Komunikasi Lintas Budaya	172
	Soal Latihan	175
<b>BAB 8</b>	<b>KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI</b>	<b>177</b>
	A. Definisi Kepemimpinan	177
	B. Teori Kepemimpinan	178
	C. Gaya Kepemimpinan	182
	D. Syarat Kepemimpinan Efektif	185
	E. Etika dan Kepemimpinan	187
	F. Kepemimpinan dalam Organisasi	188
	Soal Latihan	190
<b>BAB 9</b>	<b>PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI</b>	<b>191</b>
	A. Pengertian Pengambilan Keputusan	191
	B. Proses dan Model Pengambilan Keputusan	192

C. Tipe Keputusan	195
D. Gaya Pengambilan Keputusan	197
E. Etika Pengambilan Keputusan	199
F. Bias dan Kesalahan dalam Pengambilan Keputusan	199
Soal Latihan	201
<b>BAB 10 MOTIVASI DALAM ORGANISASI</b>	<b>203</b>
A. Pentingnya Motivasi	203
B. Pengertian Motivasi	204
C. Proses Motivasi	206
D. Sumber Motivasi	208
E. Teori-teori Motivasi	210
F. Faktor Pemengaruh Motivasi	218
G. Aplikasi Manajerial Teori Motivasi	219
Soal Latihan	221
<b>BAB 11 NILAI, SIKAP, DAN KEPUASAN KERJA</b>	<b>223</b>
A. Arti, Tipe, Perbedaan, dan Fungsi Nilai	223
B. Nilai, Etika, dan Tingkah Laku	227
C. Arti, Komponen, dan Tipe Sikap	229
D. Sikap Memengaruhi Perilaku	235
E. Sikap Kerja	236
F. Arti, faktor Pemengaruh, dan Cara Mengukur Kepuasan Kerja	238
G. Dampak dan Etika Kepuasan Kerja	244
Soal Latihan	246
<b>BAB 12 BUDAYA ORGANISASI</b>	<b>247</b>
A. Definisi Budaya Organisasi	247
B. Fungsi Budaya Organisasi	248
C. Pentingnya Budaya Organisasi	250
D. Karakteristik Budaya Organisasi	252
E. Jenis Budaya Organisasi	253

F. Menciptakan dan Mempertahankan Budaya Organisasi	256
Soal Latihan	261
<b>BAB 13 KASUS-KASUS PERILAKU ORGANISASI</b>	<b>263</b>
A. Kasus Bank 1: Bank-bank Swasta Kembali Merebut Predikat Mumpuni dalam Melayani Nasabah	263
B. Kasus 2: Perusahaan Farmasi “ MAJA”	265
C. Kasus 3: Penganalisisan Pola-pola Motivasional	266
D. Kasus 4: CV Rasa Lezat	267
E. Kasus 5: Hotel Bintang Cemerlang	268
F. Kasus 6: Perusahaan Manufaktur PT Anak Bangsa	268
G. Kasus 7: PT POS Indonesia	269
H. Kasus 8: Pelayanan Prima Bank Niaga	270
Soal Latihan	271
<b>BAB 14 PERILAKU ORGANISASI PADA ERA INDUSTRI 4.0</b>	<b>273</b>
A. Sejarah Revolusi Industri	273
B. Pengertian Revolusi Industri 4.0	278
C. Manfaat, Tantangan, dan Peluang pada Revolusi Industri 4.0	281
D. Dampak dan Pengaruh Revolusi Industri 4.0	286
E. Indonesia Menghadapi Industri 4.0	300
F. Mewujudkan Perilaku Organisasi pada Era Revolusi Industri 4.0	302
G. Transformasi Organisasi Pemerintah pada Era Revolusi Industri 4.0	304
Soal Latihan	310
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>311</b>
<b>BIODATA PENULIS</b>	<b>319</b>



[Halaman ini sengaja dikosongkan]



## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Fungsi atau Disfungsi Organisasional dan Individual	67
Tabel 3.2	Tipe Perlawanan Terhadap Perubahan Kerja	82
Tabel 6.1	Bentuk Struktur Organisasi Global	161
Tabel 9.1	Bias Pengambilan Keputusan	200
Tabel 11.1	Komponen-komponen Sikap	232



[Halaman ini sengaja dikosongkan]



## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 1.1</b>	Perspektif Keefektifan Kinerja Organisasi	15
<b>Gambar 1.2</b>	Model Perilaku Organisasi dari Robbins & Judge	15
<b>Gambar 1.3</b>	Model Perilaku Organisasi dari Gibson, dkk.	16
<b>Gambar 1.4</b>	Faktor-faktor Persepsi	30
<b>Gambar 4.1</b>	Model Perilaku Organisasi	105
<b>Gambar 4.2</b>	Model Dasar Perilaku oleh Kast dan James	106
<b>Gambar 4.3</b>	<i>Model of How Big Five Traits Influence OB Criteria</i>	124
<b>Gambar 6.1</b>	Contoh Departementalisasi Berdasarkan Geografi/Wilayah	146
<b>Gambar 6.2</b>	Contoh Rentang Kendali	147
<b>Gambar 6.3</b>	Contoh Bagan Organisasi Sederhana	150
<b>Gambar 7.1</b>	Proses Komunikasi	164
<b>Gambar 9.1</b>	Pengambilan Keputusan dilihat dari Perspektif Klasik dan Perilaku (Schermerhorn, 2012)	194
<b>Gambar 9.2</b>	Matriks Pengambilan Keputusan	197
<b>Gambar 10.1</b>	<i>The Motivational Process: An Initial Model</i>	207
<b>Gambar 12.1</b>	Jenis Budaya Organisasi Berdasarkan Kerangka Nilai Bersaing	255
<b>Gambar 12.2</b>	Model Sosialisasi	261
<b>Gambar 14.1</b>	Perkembangan Era Revolusi Industri	289

<b>Gambar 14.2</b> Perkembangan <i>Society</i>	289
<b>Gambar 14.3</b> Peta Perkembangan <i>Web E-Commerce</i>	290
<b>Gambar 14.4</b> <i>Framework</i> Pembelajaran Abad ke-21	294
<b>Gambar 14.5</b> Skema Pelangi Keterampilan Pengetahuan Abad ke-21	296





## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Historis Perilaku Organisasi

Minat untuk mempelajari perilaku manusia sebenarnya bisa ditelusuri sejak dari awal periode sejarah. Hal ini dapat kita jumpai dari buah karya filosof Yunani Plato, di mana filosof ini membagi jiwa manusia menjadi tiga bagian, yakni: *Philosopic* (filsafat), keinginan untuk mencapai ilmu pengetahuan, *Sprited* (ambisi), aspek jiwa manusia yang berusaha untuk mencari kekuasaan dan ambisi dan *Appetite* (nafsu makan), suatu keinginan manusia untuk memenuhi selera seperti makan, minum, seks, dan uang (*the philosophie, the ambitious, and the lovers of gain*, dalam Indrawijaya, 1989: 14 dan Thoha, 2007: 11).

Dari konsep filosofi di atas, Plato menggolongkan manusia atas tiga tipe yakni, filosofis, ambisius, dan pecinta keberuntungan (*lovers of gain*).

Menurut Thoha (2007), pada abad ke-20 muncul konsep-konsep baru tentang perilaku manusia dan organisasi antara lain *Max Weber* di Jerman, *Henri Fayol* di Prancis dan *Frederick Taylor* di Amerika Serikat. Konsep dari ketiga tokoh pemikir tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

## 1. Max Weber

Weber sebagai pemikir dalam ilmu sosial lebih banyak orientasi pemikirannya menekankan kepada penjelasan mengenai organisasi dibanding dari pengembangan suatu prinsip yang bisa dipakai untuk mencapai tujuan praktis. Dua aspek dari hasil kerja Weber yang relevan dengan perilaku organisasi yakni: *Pertama*, sebagai seorang ahli ilmu sosial, ia tertarik untuk menjelaskan preskripsinya dari pertumbuhan organisasi yang besar. *Kedua*, dia terkesan akan kelemahan-kelemahan manusia dengan pertimbangan-pertimbangan yang kadang-kadang tidak realitas dan bahwa manusia mempunyai rasa emosi.

Secara teori, suatu birokrasi mempunyai berbagai sifat yang dapat dibedakan dari ketentuan-ketentuan lain dari suatu organisasi. Beberapa sifat yang amat penting dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a. Adanya spesialisasi atau pembagian kerja.
- b. Adanya hierarki yang berkembang.
- c. Adanya suatu sistem dari suatu prosedur dan aturan-aturan.
- d. Adanya hubungan-hubungan kelompok yang bersifat impersonalitas.
- e. Adanya promosi dan jabatan yang berdasarkan atas kecakapan.

Aspek-aspek perilaku yang dicerminkan dari birokrasi Weber dapat dilihat dari penekanan Weber pada struktur yang ditimbulkan dari rasa tidak percaya kepada kesanggupan dan kemampuan manusia untuk menciptakan rasionalitas tertentu, mendapatkan informasi yang baik, dan membuat keputusan yang objektif. Premis perilakunya yang tampak adalah bahwa seseorang itu membutuhkan bantuan untuk sampai kepada pertimbangan-pertimbangan yang baik. Struktur adalah jawabannya. Dengan cara mengatur tata hubungan kerja di dalam suatu organisasi dan dengan cara spesialisasi prosedur dan aturan-aturan, maka keputusan akan dapat dibuat secara konsisten dan sistematis.

Unsur yang sangat berperan dalam suatu organisasi dan sangat meyakinkan bahwa suatu prosedur dipatuhi adalah otoritas dan rasa tanggung jawab yang dipunyai oleh para pejabatnya. Untuk itu Weber berpendapat bahwa seorang pejabat dapat memperoleh otoritas dengan mengidentifikasi sumber-sumber otoritas sebagai berikut:

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

## 2. Henry Fayol

Buku yang sangat terkenal hasil karya Henry Fayol adalah *Administrasi Industri dan Umum (General and Industrial Administration)* tahun 1919, buku ini begitu sangat memengaruhi pemikiran-pemikiran manajemen di Eropa.

Menurut Luther Gulick (dalam Thoha, 2007), orientasi sistem fungsional sangat berhasil dalam menciptakan batas-batas dalam usaha-usaha riset tentang manajemen untuk beberapa tahun mendatang. Dan teori administrasi yang diusulkan oleh Fayol ini umumnya dikenal sebagai pendekatan fungsional.

Fayol mencetuskan 14 (empat belas) prinsip yang terkenal, yakni sebagai berikut:

- a. Spesialisasi/pembagian kerja. Dengan adanya spesialisasi ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja dan efisiensi.
- b. Wewenang. Wewenang adalah hak dari para manajer untuk memberi perintah dan juga berhak menuntut kepatuhan dari yang diperintah. Wewenang di satu pihak menimbulkan tanggung jawab kepada pihak lain, yaitu tanggung jawab untuk melaksanakan perintah. Ada dua macam wewenang yaitu: wewenang formal dan wewenang pribadi. Wewenang formal adalah wewenang yang didapat dari atasannya untuk memberi perintah kepada orang lain. Wewenang pribadi adalah wewenang yang didapat oleh seseorang karena pengetahuannya, pengalamannya, dan sebagainya.
- c. Disiplin. Prinsip ini menekankan bahwa anggota organisasi harus menghormati aturan dan kesepakatan yang mengatur organisasi itu.
- d. Kesatuan Komando, setiap orang dalam organisasi hanya menerima perintah dari satu atasan saja.

- e. Kesatuan arah. Hanya ada satu orang pimpinan dengan satu rencana untuk semua kegiatan kelompok organisasi dalam mencapai tujuannya.
- f. Kepentingan umum di atas kepentingan pribadi. Semua anggota organisasi harus selalu mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadinya. Hal ini harus dilakukan karena tanpa adanya komitmen seperti itu, suatu organisasi tidak dapat maju dan berkembang.
- g. Pemberian upah. Pemberian upah ini harus sesuai dengan usaha yang telah dikeluarkan dan sedapat mungkin memuaskan kedua belah pihak.
- h. Sentralisasi. Adanya pemusatan kekuasaan, yaitu pada top manajer. Prinsip ini hanya berlaku di perusahaan kecil. Pada perusahaan besar biasanya diterapkan desentralisasi.
- i. Rantai skala. Menunjukkan garis wewenang dalam organisasi yang menunjukkan kedudukan dari pimpinan puncak sampai ke tingkat bawah. Garis wewenang ini harus merupakan rantai komunikasi yang berjalan lancar dari atas sampai ke bawah dan sebaliknya.
- j. Ketertiban. Maksud prinsip ini adalah manusia dan bahan-bahan harus berada di tempat dan pada waktu yang tepat.
- k. Keadilan. Maksud prinsip ini adalah para manajer harus bersikap adil terhadap semua bawahannya dalam setiap hal.
- l. Kestabilan organisasi. Organisasi harus menjaga supaya *turn over* yang terjadi tidak terlalu tinggi, karena tidak baik untuk kelancaran kegiatan perusahaan.
- m. Inisiatif. Setiap anggota dalam organisasi berhak diberi kesempatan membuat rencana dan melaksanakannya.
- n. Semangat kesatuan. Harus diciptakan rasa bangga terhadap organisasinya, karena dapat meningkatkan persatuan.

Pandangan-pandangan Fayol dianggap sebagai suatu pemikiran tentang organisasi-administratif. Dia berpendapat bahwa semua organisasi terdiri dari unit atau subsistem sebagai berikut:

- a. Aspek-aspek teknik dan komersial dari kegiatan pembelian produksi dan penjualan.

- b. Kegiatan-kegiatan keuangan yang berhubungan dengan masalah-masalah permintaan dan pengendalian kapital.
- c. Unit-unit keamanan dan perlindungan.
- d. Fungsi perhitungan.
- e. Fungsi administrasi dari perencanaan, organisasi, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian.

### **3. Frederick Winslow Taylor**

Frederick Winslow Taylor dari Amerika Serikat mengenalkan prinsip-prinsip manajemen ilmiah (*Principle of Scientific Management*). Taylor mengusulkan tiga hal sebagai tujuan dari gerakannya, antara lain:

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

### **4. Gerakan Hubungan *Kemanusiaan***

Perkembangan sejarah berikutnya ditandai dengan gerakan hubungan kemanusiaan (*the human relations movement*). Gerakan ini dalam praktik manajemen memberikan penekanan pada kerja sama dan semangat kerja atau moral karyawan. Penekanan ini dapat digolongkan ke dalam aspek hubungan kemanusiaan tersebut.

*Raymond Miles* (dalam *Thoha*, 2007) menyatakan bahwa pendekatan hubungan kemanusiaan secara sederhana menempatkan karyawan sebagai manusia. Tidak sebagai mesin yang dipergunakan dalam berproduksi, memahami kebutuhan-kebutuhan manusia yang ingin dianggap ada dan merasa diperhatikan dengan cara didengarkan dan diperhatikan keluhan-keluhannya jika memungkinkan, dan melibatkan

mereka dalam pengambilan-pengambilan keputusan tertentu baik mengenai kondisi pekerjaannya atau masalah-masalah lainnya. Kesemuanya ini akan meningkatkan semangat kerja karyawan secara pasti dalam bekerja sama untuk mencapai produksi yang lebih baik.

Senada dengan hal tersebut di atas, Siagian (1997: 39) mengemukakan bahwa pelopor utama gerakan ini adalah Ekton Mayo. Seorang ahli psikologi dari Universitas Harvard yang telah melakukan penelitian dengan istilah *Hawtorne Experiment*. Hipotesis yang ingin dibuktikan dalam penelitian ini adalah bahwa ada faktor-faktor tertentu yang memengaruhi pada sikap, perilaku, dan produktivitas para pekerja. Temuan mereka menunjukkan bahwa sikap dan perilaku positif serta produktivitas para karyawan tidak terlalu dipengaruhi oleh fasilitas dan kondisi kerja, melainkan oleh perhatian yang diberikan oleh manajemen pada mereka. Temuan kedua ialah bahwa perilaku oleh seorang pekerja sangat ditentukan oleh dan terikat pada norma-norma kelompok kerja di mana seseorang menjadi anggota.

McShane dan Glinow (2008), menyatakan ilmu perilaku organisasi pada suatu saat di masa lampau terperangkap pada suatu pendapat tentang prinsip yang bersifat universal yang dapat diterapkan pada semua organisasi. Bagi ilmuwan, prinsip yang bersifat universal dapat menyediakan suatu model yang dapat diterapkan pada semua situasi. Bagi seorang manajer adanya prinsip yang bersifat universal dapat disiapkan suatu pedoman yang dapat diterapkan pada semua situasi. Penulis awal tentang perilaku keorganisasian yang mengembangkan prinsip yang bersifat universal adalah Weber (1969). Weber dikenal sebagai tokoh aliran organisasi klasik, yang menekankan pada penerapan struktur birokrasi yang tinggi pada semua organisasi. Kemudian pada tahun 1950-an timbul pendapat baru dari Likert (1967) yang menemukan empat sistem organisasi.

Namun sebagian besar manajer menemukan dan menyadari bahwa praktik dalam organisasi tidak sederhana, dan menolak suatu prinsip dan teori yang bersifat universal berlaku untuk semua situasi. Sumbangan yang penting telah dilakukan oleh para manajer dan ilmuwan dalam bidang perilaku keorganisasian adalah munculnya suatu konsep yang dikenal dengan nama “**pendekatan kontingensi** atau **pendekatan situasional**”. Pendekatan ini diarahkan kepada pengembangan pada

tindakan manajer yang paling sesuai dengan situasi tertentu dan karakteristik dari orang-orang yang terlibat di dalamnya. Dengan memperhatikan dan menimbang variabel-variabel yang relevan pada suatu situasi tertentu, manajer dapat mengembangkan suatu arah tindakan yang paling tepat yang diperlukan untuk menyelesaikan atau mencapai suatu tujuan. Manajer harus mampu mengenali, mendiagnosis, situasi tertentu menggunakan pendekatan kontingensi dengan berhasil.

Pendekatan kontingensi secara konseptual sangat menarik, tetapi juga sangat sulit untuk mengikutinya. Menentukan dengan tepat hubungan antarvariabel penting adalah cukup sulit. Mengembangkan suatu perencanaan yang tepat untuk menyelesaikan suatu motivasi tertentu, desain organisasi, masalah pelatihan, dan penilaian prestasi memerlukan analisis yang cermat terhadap variabel-variabel penting dan hubungan dari variabel tersebut secara bersama-sama. Setelah melakukan analisis secara seksama atas situasi tertentu dan melakukan pengamatan variabel-variabel, mengkaji secara teori maupun hasil riset pustaka, seorang manajer dapat menentukan tindakan yang tepat untuk situasi tertentu.

## **B. Urgensi Perilaku Organisasi**

Organisasi adalah bentuk lembaga yang dominan bagi masyarakat modern kita, (Reksohadiprodjo dan Handoko, 2000). Organisasi merupakan bagian fundamental keberadaan kita yang meliputi dan meresapi seluruh aspek kehidupan sekarang ini. Hampir semua orang menjadi anggota berbagai organisasi dan akan tanpa ragu-ragu saling bergabung dan bekerja bersama di dalamnya. Memang benar bahwa kita semua mempunyai gagasan umum tentang bagaimana organisasi berfungsi, tetapi hanya dengan mempelajarinya kita dapat memperoleh perspektif atau pandangan yang diperlukan untuk memperbaiki dan mengembangkan pemahaman kita mengenai cara-cara organisasi beroperasi.

*Cormin* dan *Edelfelt* dalam Reksohadiprodjo dan Handoko (2000) menyatakan bahwa setiap orang di antara kita mempunyai berbagai gagasan tentang bagaimana organisasi-organisasi beroperasi berdasarkan pada “pengetahuan jalanan” dari pengalaman-pengalaman

pribadi. Kita pernah menukarkan cek di suatu bank, atau memesan tempat di suatu hotel, atau berobat ke rumah sakit. Bila kita dihadapkan pada bermacam-macam masalah tersebut, maka kita dipaksa untuk menggunakan “teori” tentang bagaimana organisasi beroperasi sesuai dengan kebutuhan dan keinginan tertentu. Jadi, apakah teori-teori organisasi berguna atau tidak, tetapi kita telah menggunakannya setiap hari. Pertanyaannya adalah apakah kita dapat mengembangkan teori-teori kita dengan mempelajari dan memikirkan organisasi.

Atas dasar uraian tersebut, ada beberapa alasan untuk mempelajari organisasi secara formal, yakni sebagai berikut:

1. Organisasi adalah suatu bagian dasar keberadaan kita, yang mencakup seluruh aspek masyarakat sekarang. Kompleksitas kehidupan modern membuat kita semua tergantung pada berbagai organisasi. Tidak menjadi persoalan dari mana kita memandang organisasi, kita adalah objek dan subjek pengaruhnya. Ini berarti merupakan justifikasi usaha kita untuk mempelajari organisasi.
2. Dengan mempelajari organisasi kita akan dapat secara lebih baik mengembangkan pemahaman kita terhadap bagaimana organisasi beroperasi dan banyak cara dengan mana organisasi dapat dirancang atau disusun. Pengetahuan tentang hal ini, tentu saja, sangat diperlukan bila kita akan menghadapi tantangan perancangan organisasi yang sedang berkembang.
3. Studi organisasi mempunyai nilai praktis yang sangat besar, baik untuk para manajer sekarang maupun masa depan. Pengetahuan tentang bagaimana organisasi berfungsi, meningkatkan kemampuan kita untuk mengantisipasi berbagai jenis masalah yang mungkin akan kita hadapi dalam pekerjaan dan pada saat yang sama akan memperbesar probabilitas keberhasilan kita dalam situasi-situasi tersebut. Bagi semua pembaca, baik yang masih dalam pendidikan, maupun yang berkecimpung dalam dunia bisnis, pemerintahan, atau pelayanan kesehatan, studi mengenai organisasi formal memberikan kesempatan penting untuk mempelajari keterampilan-keterampilan tertentu yang akan terbukti sebagai suplemen vital pada pengalaman yang akan diperoleh dari praktik.

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:

1. *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.

2. *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.

3. *Increased Knowledge*

Dengan perilaku organisasi dapat menggabungkan pengetahuan tentang manusia dalam pekerjaan. Studi perilaku organisasi dapat membantu orang untuk berpikir 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:

a. Koordinasi upaya

Para individu yang bekerja sama dan mengkoordinasi 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.

- b. 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.
- c. 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.
- d. 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:

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. Kekuasaan semakin didorong kepada orang di tingkat bawah, melalui desentralisasi dan *self-managed teams*.
4. Pembayaran berdasar kinerja, bukan sekadar pada senioritas.
5. Banyak memberikan kesempatan pelatihan.
6. Kurang menekankan pada status, tetapi membangun perasaan sebagai “kita”.
7. Membangun kepercayaan, melalui berbagi informasi penting.

### **C. Perkembangan Teori Perilaku Organisasi**

Sebagai ilmu perilaku keorganisasian adalah pendatang baru yang dibangun atas kontribusi dari sejumlah disiplin ilmu-ilmu yang lebih dulu ada. Kisah awal munculnya teori perilaku organisasi yaitu dimulai dari Revolusi Industri ketika salah seorang pelaku bisnis Robert Owen (1800) mulai memberikan perhatian terhadap para pekerja, menolak mempekerjakan anak-anak dan pesannya yang sangat strategis bagi masa depan pekerja yaitu betapa pentingnya sukses.

Kemudian, tahun 1835 perhatian terhadap para pekerja di tempat kerja semakin meningkat. Sejak itu kesejahteraan mulai diperhatikan dengan menyediakan teh, kipas angin, perawatan kesehatan, dan yang lainnya. Selanjutnya dikembangkan lebih jauh oleh Taylor yang mendemonstrasikan betapa pentingnya pengakuan terhadap produktivitas karyawan.

Perilaku organisasi merupakan disiplin ilmu yang relatif baru dan merupakan ilmu keperilakuan terapan, dan dibangun atas kontribusi dari sejumlah disiplin ilmu keperilakuan yang lain yang telah lebih dahulu ada. Ilmu-ilmu perilaku yang amat besar sumbangannya terhadap perkembangan perilaku organisasi di antaranya adalah psikologi, sosiologi, psikologi sosial, antropologi, dan ilmu politik, (Robbin, 2008: 14). Ilmu psikologi memberi sumbangan yang besar pada satuan analisis individual atau mikro, sementara ilmu-ilmu lainnya menyambung pada pemahaman mengenai konsep-konsep makro yaitu: proses kelompok dan organisasi. Secara singkat, kontribusi berbagai disiplin ilmu lain kepada perilaku organisasi dapat disajikan dalam uraian berikut ini:

## 1. Psikologi

Psikologi adalah ilmu yang berkembang dengan usaha untuk mengukur, menjelaskan, dan kadang-kadang mengubah perilaku manusia. Oleh karena itu, para psikolog melibatkan diri mereka dalam studi dan usaha untuk memahami perilaku individu. Adapun sumbangan terbesar dari bidang ilmu psikologi kepada perilaku organisasi datang dari para teoretis dan ahli proses belajar, kepribadian, konseling, dan psikologi organisasi. Secara lebih spesifik, sumbangan mereka dalam bidang perilaku organisasi berkenaan dengan masalah-masalah antara lain: kebosanan, kelelahan, kondisi kerja, persepsi, kepribadian, latihan, kepemimpinan, motivasi, pengambilan keputusan, dan pengukuran sikap.

## 2. Sosiologi

Jika para psikolog memutuskan perhatiannya pada individu, maka sosiolog mempelajari sistem sosial di mana para individu memainkan perannya. Artinya, sosiologi itu mempelajari manusia dalam hubungannya dengan manusia lain. Dalam kaitannya dengan perilaku organisasi, sosiologi memberi kontribusi yang besar dalam soal-soal yang berkenaan dengan perilaku kelompok di dalam organisasi, khususnya dalam organisasi yang formal dan kompleks. Dari konsep-konsep yang berasal dari sosialisasi, budaya organisasi, struktur organisasi formal, birokrasi, komunikasi, status, kekuasaan, dan politik.

## 3. Psikologi Sosial

Ilmu psikologi sosial mempelajari perilaku antarpribadi. Kalau psikologi dan sosiologi masing-masing menjelaskan perilaku individu dan perilaku kelompok, maka psikologi sosial berusaha mencari penjelasan tentang bagaimana dan mengapa para individu berperilaku tertentu dalam kegiatan kelompoknya. Salah satu kontribusi pertama ilmu ini terhadap perilaku organisasi adalah dalam masalah perubahan, yaitu, bagaimana menerapkan perubahan dan bagaimana mengurangi hambatan agar suatu perubahan dapat diterima. Selain itu, hal-hal seperti mengukur, memahami dan mengubah sikap, pola komunikasi, dan cara-cara bagaimana kegiatan kelompok memenuhi kebutuhan individu juga

merupakan kontribusi ilmu psikologi sosial yang penting terhadap bidang perilaku organisasi.

#### 4. Antropologi

Para antropolog mempelajari masyarakat untuk mengetahui seluk beluk manusia dan aktivitasnya. Pengakuan, bahwa cara manusia berperilaku merupakan fungsi dari kebudayaan di mana manusia itu berada dan merupakan sumbangan ilmu antropologi sosial terhadap perilaku organisasi. Secara lebih spesifik, perbedaan-perbedaan fundamental dalam nilai, sikap, dan norma tentang perilaku yang dapat diterima memengaruhi cara orang bertindak, dan dalam taraf tertentu dapat menjelaskan perbedaan antara bangsa yang satu dengan yang lain, atau antara masyarakat kota dengan masyarakat tani di pedesaan adalah bentuk sumbangan yang diserap oleh perilaku organisasi dari antropologi.

#### 5. Ilmu Politik

Para ilmuwan politik mempelajari perilaku individu dan kelompok dalam suatu lingkungan politik. Walau sering kali diabaikan, sesungguhnya kontribusi ilmuwan politik terhadap perilaku manusia cukup besar dalam memahami perilaku manusia dalam organisasi. Beberapa topik spesifik yang menjadi minat ilmuwan politik dan diserap oleh bidang perilaku organisasi di antaranya adalah struktur konflik, alokasi kekuasaan, dan bagaimana orang memanipulasi kekuasaan untuk kepentingan pribadinya.

Dari uraian di atas, jelaslah bahwa perilaku organisasi lahir dan berkembang dengan mengadopsi konsep, prinsip, dan analisis yang berasal dari disiplin ilmu-ilmu perilaku yang sudah lebih dahulu ada.

### **D. Fokus Kajian Perilaku Organisasi**

Perilaku Organisasi merupakan suatu bidang kajian yang menarik dan mendapatkan perhatian yang besar para peneliti dan praktisi manajemen dewasa ini dan dimasa yang akan datang. Kajian perilaku organisasi berfokus pada tiga tingkat analisis berikut ini:

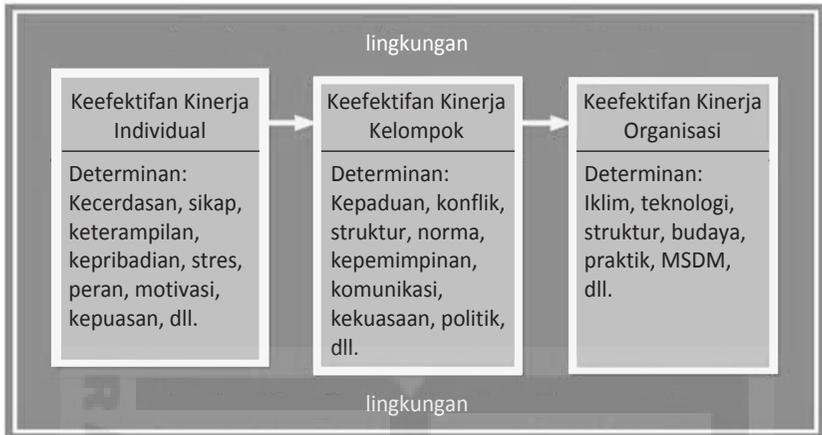
1. Analisis tingkat individual mengkaji berbagai faktor pribadi yang menentukan dan mendasari perilaku seseorang dalam bekerja mencapai tujuan organisasi. Faktor pribadi ini di antaranya

meliputi: ciri biografis, kepribadian, sikap, persepsi, motivasi. Perilaku kerja individual ini akan menghasilkan keefektifan kinerja individual.

2. Analisis tingkat kelompok mengkaji berbagai faktor proses kelompok yang menentukan dan mendasari perilaku kelompok dan interaksi individual dalam bekerja mencapai tujuan organisasi. Faktor proses kelompok ini di antaranya meliputi: pembentukan kelompok dan tim kerja, kepemimpinan, komunikasi, konflik serta kekuasaan dan politik. Perilaku kerja yang timbul dari proses kelompok akan menghasilkan keefektifan kinerja kelompok.
3. Analisis tingkat organisasional mengkaji berbagai faktor proses keorganisasian yang menentukan dan mendasari perilaku individual dan perilaku kelompok serta interaksinya dalam bekerja mencapai tujuan organisasi. Faktor proses keorganisasian ini di antaranya meliputi: rancangan struktur organisasi, budaya organisasi, praktik manajemen sumber daya manusia dan perubahan organisasi. Perilaku kerja yang muncul dari proses keorganisasian dan interaksinya dengan proses kelompok dan individu akan menghasilkan keefektifan kinerja organisasi.

Keefektifan kinerja organisasi pada dasarnya bergantung pada keefektifan kinerja kelompok, sedangkan keefektifan kinerja kelompok ini bergantung pada keefektifan kinerja individual. Selanjutnya, ada sejumlah faktor yang menyebabkan keefektifan kinerja pada masing-masing tingkatan tersebut. Keefektifan kinerja individual dapat disebabkan faktor-faktor seperti kecerdasan, keterampilan, sikap, kepribadian, kapasitas belajar, motivasi, stres, peran, kepuasan dan lainnya. Keefektifan kinerja kelompok dapat disebabkan oleh faktor-faktor seperti kepaduan, konflik, kepemimpinan komunikasi, kekuasaan, politik, struktur, norma, dan lainnya. Keefektifan kinerja organisasi disebabkan oleh faktor-faktor seperti iklim, teknologi, struktur, budaya, praktik manajemen sumber daya manusia. Namun demikian dalam perspektif sistem, keefektifan kinerja individual, kelompok dan organisasi dipengaruhi juga oleh lingkungannya. Lingkungan kehidupan keluarga (suami dan istri) yang tidak harmonis akan memengaruhi keefektifan kinerja individual mereka dalam organisasi. Lingkungan ekonomi, politik dan/atau persaingan

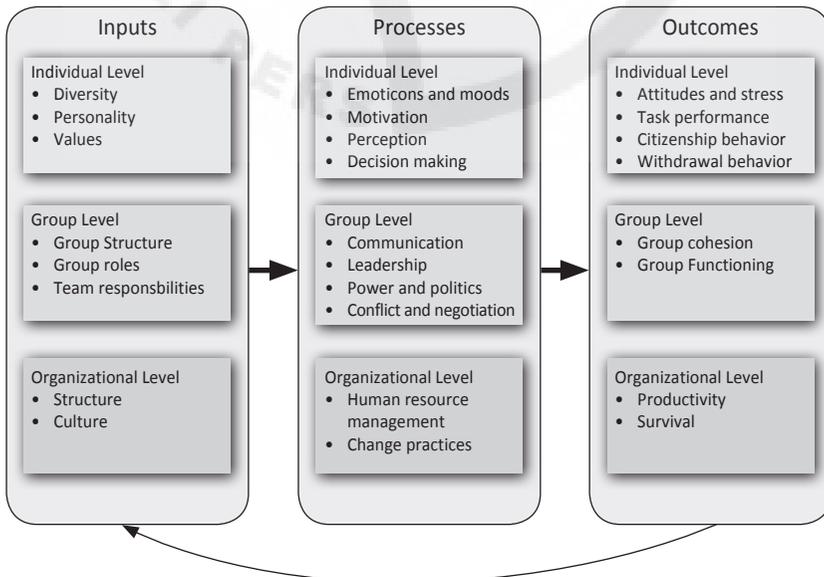
yang memburuk misalnya, maka akan memengaruhi keefektifan kinerja individual, kelompok dan/atau organisasi. Perspektif keefektifan kinerja organisasi dapat diilustrasikan dalam Gambar 1.1.



**Gambar 1.1** Perspektif Keefektifan Kinerja Organisasi

## E. Model Perilaku Organisasi

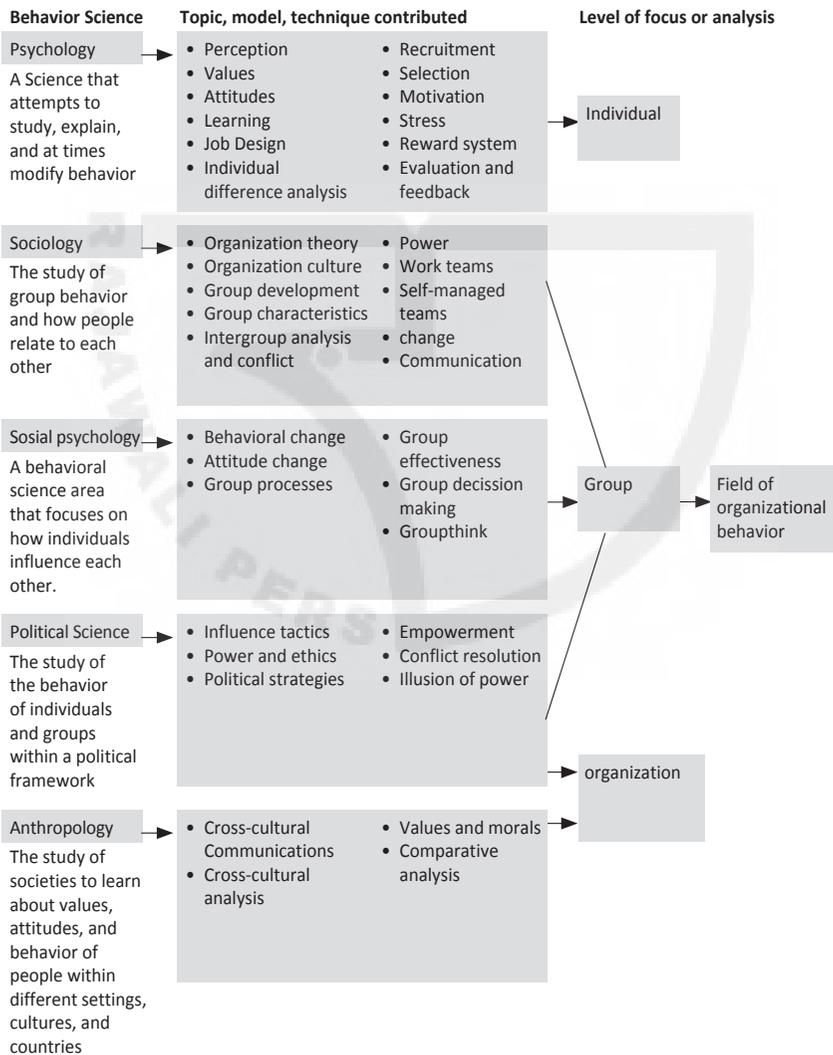
Robbins dan Judge (2013: 25) telah mengembangkan Model Perilaku Organisasi sebagaimana tampak dalam Gambar 1.2.



**Gambar 1.2** Model Perilaku Organisasi dari Robbins & Judge

Model perilaku organisasi ini menampilkan pendekatan sistem, di mana dalam setiap elemen sistem (masukan – proses – luaran) terdapat tiga tingkatan analisisnya (individual – kelompok – organisasi).

Gibson, *et al.* (2012: 5), mengemukakan Model Perilaku Organisasi yang mengaitkan tiga tingkatan analisis perilaku organisasi dengan kontribusi lima disiplin ilmu perilaku (Psikologi, Sosiologi, Psikologi Sosial, Ilmu Politik dan Atropologi) seperti tampak pada Gambar 1.3.



**Gambar 1.3** Model Perilaku Organisasi dari Gibson, dkk.

## F. Tantangan dan Peluang Perilaku Organisasi

Dewasa ini semakin banyak para manajer menyadari pentingnya mempelajari perilaku organisasi. Hal ini sangat berarti karena mau tidak mau banyak masalah dalam organisasi yang membutuhkan pemecahan melalui pendekatan konsep perilaku organisasi. Sebagai gambaran dapat dilihat dari adanya perubahan yang begitu cepat melanda organisasi, sehingga para manajer dituntut untuk dapat segera menangani perubahan tersebut. Misalnya manajemen diuji kemampuannya dalam hal merespons globalisasi, mengelola beragam tenaga kerja, meningkatkan kualitas dan produktivitas, memperbaiki keterampilan karyawan, menangani “*temporariness*” (kesementaraan), menstimulasi inovasi dan mampu menciptakan perilaku yang beretika.

George & Jones (2002) memberikan lima tantangan untuk mengelola perilaku organisasi yaitu:

1. Bagaimana menggunakan teknologi informasi untuk mendorong kreativitas dan “*organizational learning*”.
2. Bagaimana menggunakan sumber daya manusia guna mencapai keunggulan bersaing.
3. Bagaimana membangun suatu organisasi yang etis/beretika.
4. Bagaimana mengelola beragam tenaga kerja.
5. Bagaimana mengelola lingkungan global yaitu mengelola perilaku organisasi sebagai perluasan organisasi secara internasional.

Lingkungan organisasi berubah sangat cepat seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perubahan ini menjadi tantangan dan sekaligus peluang bagi para manajer dalam mengimplementasikan Perilaku Organisasi sebagai suatu disiplin ilmu menghadapi peluang dan tantangan sebagai berikut:

1. Merespons Globalisasi

Era globalisasi telah membuka sekat-sekat antarnegara melalui pemberlakuan pasar bebas atau perdagangan bebas. Bisnis internasional merupakan salah satu ciri globalisasi akan memungkinkan karyawan bekerja dengan karyawan atau manajer yang berbeda negara dan budaya. Karyawan yang tidak dipersiapkan menghadapi kondisi ini bisa mengalami *culture shock*, stres,

frustrasi dan konflik sehingga kinerjanya tidak efektif. Manajer harus meminimalkan kemungkinan terjadinya hal-hal ini pada diri karyawan.

## 2. Merespons Kemajuan Teknologi

Teknologi berkembang pesat dewasa ini dan hal ini telah mengubah sifat esensi pekerjaan dan organisasi. Otomatisasi dan penggunaan teknologi informasi telah menggantikan manusia dengan mesin dalam melakukan banyak pekerjaan. Konsekuensi dari pemanfaatan teknologi terjadilah perampingan organisasi yang dilakukan melalui pengurangan (*downsizing*) dan alih daya (*outsourcing*). Selain itu, teknologi informasi memungkinkan terjadinya organisasi virtual (*virtual organization*) dan bekerja jarak jauh (*telecommuting/telework*). Manajer perlu mempertimbangkan dampak kemajuan teknologi tersebut bagi karyawannya.

## 3. Merespons Diversitas Angkatan Kerja

Organisasi pada era globalisasi mempekerjakan orang-orang dengan latar belakang yang beragam seperti jenis kelamin, pendidikan, kepribadian, ras, suku, agama, budaya, negara dan lainnya. Kondisi ini mudah menimbulkan kesalahpahaman, saling curiga, konflik dan/atau ketidakharmonisan dalam bekerja di antara karyawan. Manajer harus menciptakan iklim kerja yang kondusif dan memadukan mereka agar bersinergi untuk menghasilkan kinerja yang efektif.

## 4. Merespons Tekanan Ekonomi

Kondisi ekonomi yang buruk seperti inflasi yang tinggi dapat membuat karyawan menjadi stres, frustrasi, tidak bahagia dalam bekerja. Pendapatan mereka dari pekerjaan menurun secara riil, sehingga tidak dapat memenuhi semua kebutuhannya. Hal ini membuat karyawan tidak mampu berkonsentrasi dalam melakukan pekerjaannya, sehingga kinerja mereka tidak efektif. Manajer perlu membangkitkan semangat karyawannya agar tetap bekerja baik.

## 5. Merespons Persaingan

Persaingan bisnis saat ini dan di masa yang akan datang cenderung meningkat. Kunci untuk memenangkan persaingan adalah pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan agar

mereka menjadi profesional, kreatif, inovatif, dan produktif. Manajer yang mengabaikan pengembangan sumber daya manusia, maka organisasi yang dipimpinnya cepat atau lambat akan menghadapi kehancuran. Oleh karena itu, manajer harus meningkatkan kemampuan karyawannya secara terprogram.

6. Merespons Tuntutan Konsumen/Pelanggan

Konsumen atau pelanggan merupakan pengguna dari barang atau jasa yang ditawarkan organisasi dan karenanya mereka harus dipertahankan dengan memberikan layanan terbaik. Banyak organisasi kehilangan pelanggan karena karyawannya tidak dapat memberikan layanan yang memuaskannya, apalagi di era persaingan yang ketat saat ini. Manajemen perlu menciptakan budaya yang tanggap terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Manajemen harus melatih karyawannya agar bersifat ramah dan bersahabat ketika melayani pelanggannya.

7. Merespons Tuntutan Era Revolusi Industri 4.0

Revolusi industri 4.0 adalah industri yang menggabungkan teknologi otomatisasi dengan teknologi *cyber*. Dalam Revolusi Industri 4.0 saat ini, setidaknya ada lima teknologi yang menjadi pilar utama dalam mengembangkan sebuah industri siap digital, yaitu: *Internet of Things*, *Big Data*, *Artificial Intelligence*, *Cloud Computing* dan *Additive Manufacturing*. Oleh karena itu, perilaku organisasi harus mampu merespons tuntutan tersebut.

## Soal Latihan

1. Tuliskan esensi latar belakang historis perilaku organisasi!
2. Jelaskan apa urgensinya mempelajari perilaku organisasi!
3. Jelaskan secara singkat perkembangan teori perilaku organisasi!
4. Jelaskan tiga tingkat analisis yang menjadi fokus kajian perilaku organisasi!
5. Jelaskan tentang model perilaku organisasi menurut Gibson, *et al.*!
6. Jelaskan dengan singkat apa saja yang menjadi tantangan dan peluang perilaku organisasi!



[Halaman ini sengaja dikosongkan]



# 2

## KONSEP DASAR PERILAKU ORGANISASI

### A. Pengertian Perilaku Organisasi

Pengertian tentang perilaku organisasi telah dikemukakan oleh beberapa ahli. Pengertian yang diajukan meliputi faktor-faktor yang memengaruhi bagaimana orang sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok berperilaku dalam organisasi serta pengaruhnya terhadap struktur dan sistem organisasi. Sikap dan perilaku orang yang beraneka ragam dalam organisasi ini dipelajari untuk mencari solusi tentang bagaimana manajemen dapat mengelola organisasi secara efektif. Secara konseptual, Robbins dan Judge (2013) memberikan pengertian terhadap perilaku organisasi sebagai suatu bidang studi yang menginvestigasi dampak individu, kelompok, maupun struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud mengaplikasikan pengetahuan tersebut guna memperbaiki efektivitas organisasi. Sebagai suatu bidang studi, Perilaku Organisasi mempelajari tiga determinan dalam organisasi yaitu individu/perorangan, kelompok, dan struktur. Perilaku organisasi menerapkan pengetahuan tentang perilaku yang dikaitkan dengan aktivitas kerja dan hasil kerja anggota organisasi.

Ada dua hal fokus perilaku organisasi, yaitu tindakan (*actions*) dan sikap (*attitudes*) dari orang-orang dalam organisasi (Ratmawati dan Herachwati, 2007). Bidang studi perilaku organisasi ini merupakan ilmu pengetahuan yang diturunkan dari studi tentang tindakan dan sikap

manusia. Sebagai suatu bidang studi, perilaku organisasi terdiri atas suatu kumpulan teori maupun model sebagai *Ways of Thinking* tentang fenomena tertentu. Perilaku organisasi sebagai ilmu pengetahuan yang dipelajari guna menyelesaikan berbagai masalah perilaku manusia dalam organisasi, menawarkan tantangan untuk memahami berbagai kompleksitas organisasi. Hal ini sangat mendukung pemahaman bahwa banyak persoalan organisasi mempunyai berbagai sebab, sehingga pendekatan penyelesaian persoalan organisasi mengacu pada kondisi dan situasi manusia dalam organisasi yang bersangkutan.

George dan Jones (2002) menyatakan bahwa perilaku organisasi adalah sebagai suatu studi tentang berbagai faktor yang memengaruhi tindakan (*act*) individu dan kelompok dalam organisasi serta bagaimana organisasi mengelola lingkungannya. Dalam hal ini George dan Jones, sebagaimana juga Robbins dan Judge (2013) maupun Gordon (2002), memberi gambaran bahwa studi tentang perilaku organisasi ini menyediakan serangkaian alat yaitu konsep-konsep dan teori-teori yang dapat membantu orang memahami, menganalisis, dan menjelaskan perilaku dalam organisasi. Bagi para manajer, mempelajari perilaku organisasi dapat membantu memperbaiki, mendorong, atau mengubah perilaku kerja, baik individu, kelompok maupun organisasi secara keseluruhan sehingga organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa perilaku organisasi sangat fokus pada "*Human Side of Management*" sehingga pendekatan bidang ini dalam manajemen adalah pendekatan keperilakuan (*Behavioral approach to management*). Pengetahuan yang diperoleh dengan mempelajari perilaku organisasi ini dapat membantu manajer mengidentifikasi problem, menentukan bagaimana cara koreksinya, dan mengetahui bahwa perubahan-perubahan akan membuat suatu perbedaan, yakni dengan menggunakan pendekatan keperilakuan.

Perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Ia meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia demikian pula aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi. Tujuan praktis dari penelaahan studi ini adalah untuk mendeterminasi bagaimanakah perilaku manusia itu memengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi (Thoha,

2007: 5). Dalam perspektif sistem pengendalian manajemen, Soekarno (2002: 11) mengemukakan bahwa perilaku organisasi merupakan “*crucial*” untuk dapat memahami, menjelaskan, memperkirakan dan memengaruhi/mengubah perilaku manusia yang terjadi di organisasi tempat kerja. Pengertian ini mengandung tiga unsur pengertian yaitu 1) perilaku organisasi mencermati tingkah laku yang kasat mata, seperti diskusi dengan teman kerja, mengoperasikan komputer, menyusun laporan; 2) perilaku organisasi mempelajari tingkah laku manusia sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok organisasi; 3) perilaku kelompok juga menganalisis perilaku kelompok dan organisasi sendiri.

Menurut Duncan yang dikutip oleh Thoha bahwa bidang baru dari ilmu tingkah laku yang dikembangkan dengan titik perhatiannya pada pemahaman perilaku manusia di dalam suatu organisasi yang sedang berproses, dinamakan perilaku organisasi.

Serentetan definisi tentang perilaku organisasi selalu titik awal pemberangkatannya dimulai dari perilaku manusia dan atau lebih banyak menekankan pada aspek-aspek psikologi dari tingkah laku individu. Hal-hal lain yang kiranya bisa dipertimbangkan, seperti yang dijelaskan oleh Duncan (1984: 7) antara lain sebagai berikut:

1. Studi perilaku organisasi termasuk di dalamnya bagian-bagian yang relevan dari semua ilmu tingkah laku yang berusaha menjelaskan tindakan-tindakan manusia di dalam organisasi. Oleh karenanya semenjak uang merupakan bagian dari alasan orang untuk mencari pekerjaan, maka aspek ekonomi tertentu adalah relevan bagi ilmu organisasi ini. Dan juga sejak tingkah laku orang dipengaruhi oleh performannya, maka psikologi adalah relevan pula, sosiologi demikian pula, ia bisa menjelaskan pengertian pengaruh kelompok terhadap tingkah laku individu.
2. Perilaku organisasi sebagaimana suatu disiplin mengenal bahwa individu dipengaruhi oleh bagaimana pekerjaan diatur dan siapa yang bertanggung jawab untuk pelaksanaannya. Oleh karenanya ilmu ini memperhitungkan pula pengaruh struktur organisasi terhadap perilaku individu.

3. Walaupun dikenal adanya keunikan pada individu, namun perilaku organisasi masih memusatkan pada kebutuhan manajer untuk menjamin bahwa keseluruhan tugas pekerjaan bisa dijalankan. Sehingga kesimpulannya ilmu ini mengusulkan beberapa cara agar usaha-usaha individu itu bisa terkoordinasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Sudarmo, (2000: 4) memberikan definisi bahwa perilaku keorganisasian adalah merupakan bidang ilmu yang mempelajari tentang interaksi manusia dalam organisasi yang meliputi studi secara sistematis tentang perilaku, struktur dan proses di dalam organisasi.

Larry L. Cummings, (dalam Thoha, 2007: 7), Presiden dari Akademi Manajemen di Amerika Serikat memberikan suatu analisis perbedaan antara perilaku organisasi dengan disiplin lain yang erat hubungannya dengan ilmu perilaku. Menurut Cummings perbedaan yang dimaksud sebagai berikut:

1. Perbedaan antara Perilaku Organisasi dengan Psikologi Organisasi antara lain: psikologi organisasi membatasi konstruksi penjelasannya pada tingkat psikologi saja, akan tetapi Perilaku Organisasi konstruksi penjelasannya berasal dari multidisiplin. Kesamaan keduanya ialah kedua bidang tersebut menjelaskan perilaku orang-orang di dalam suatu organisasi.
2. Perbedaan antara Perilaku Organisasi dengan Teori Organisasi didasarkan pada dua perbedaan di antaranya unit analisisnya dan pusat variabel tak bebas. Perilaku organisasi dirumuskan sebagai suatu studi dari tingkah laku individu dan kelompok di dalam suatu organisasi dan penerapan dari ilmu pengetahuan tertentu. Teori organisasi adalah studi tentang susunan, proses, dan hasil-hasil dari organisasi itu sendiri.
3. Perbedaan antara Perilaku Organisasi dengan *Personnel dan Human Resourcer* adalah bahwa Perilaku Organisasi lebih menekankan pada orientasi konsep, sedangkan *Personnel dan Human Resources (P&HR)* menekankan pada teknik dan teknologi. Variabel-variabel tak bebas, seperti misalnya tingkah laku dan reaksi-reaksi yang efektif dalam organisasi, sering kali muncul pada keduanya. *Personnel dan Human Resourcer (P&HR)* nampaknya berada pada permukaan antara

organisasi dan individu, dengan menekankan pada pengembangan dan pelaksanaan sistem pengangkatan, pengembangan, dan motivasi dan individu-individu di dalam suatu 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 aktivitas 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, Donelly (2000: 5) adalah sebagai entitas yang memungkinkan masyarakat mengejar 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).

Menurut Greenberg dan Baron yang dikutip Wibowo (2013: 2), bahwa 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 variabel-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 di mana penjelasan atau analisisnya bersifat situasional, pengertian perilaku organisasi untuk multidisiplin dapat digambarkan dalam beberapa hal, yaitu:

1. Perilaku organisasi adalah cara berpikir, perilaku adalah aktivitas yang ada pada diri individu, kelompok, dan tingkat organisasi.
2. Perilaku organisasi adalah multidisiplin yang mencakup teori, metode dan prinsip-prinsip dari berbagai disiplin ilmu.
3. Dalam organisasi terdapat suatu orientasi kemanusiaan, di mana terdapat perilaku, persepsi, perasaan, dan kapasitas pembelajar.

Untuk dapat memahami perilaku individu dengan baik, terlebih dahulu harus memahami karakteristik yang melekat pada individu. Adapun karakteristik yang dimaksud yaitu ciri-ciri biografis, kepribadian, persepsi, dan sikap. (Nimran, 2009).

## **1. Ciri-ciri Biografis**

### **a. Umur**

Dalam banyak kasus, secara empiris terbukti bahwa umur menentukan perilaku seorang individu. Umur juga menentukan kemampuan seseorang untuk bekerja, termasuk bagaimana dia merespons stimulus yang dilancarkan individu/pihak lain.

Kemungkinan besar hubungan antara umur/usia dan kinerja merupakan isu yang semakin penting di waktu mendatang. Mengapa? Paling tidak karena tiga alasan:

- 1) Ada keyakinan umum bahwa kinerja merosot seiring dengan meningkatnya usia. Tak peduli apakah itu benar atau tidak, banyak orang meyakini dan bertindak atas dasar keyakinan itu.
- 2) Kenyataan bahwa angkatan kerja menua, misalnya pekerja usia 55 dan yang lebih tua merupakan sektor yang berkembang paling

cepat dari angkatan kerja antar tahun 1990 dan 2005, peringkat mereka diharapkan melonjak 43,7%.

- 3) Perundang-undangan Amerika baru-baru ini menyatakan bahwa, untuk segala maksud dan tujuan, menyatakan pensiunan yang bersifat perintah sebagai melanggar hukum (di Indonesia tidak demikian). Kebanyakan pekerja dewasa ini tidak lagi harus pensiun pada usia 70 tahun.

#### **b. Jenis kelamin**

Pada hakikatnya Tuhan menciptakan laki-laki dan perempuan berbeda. Tuhan juga memberikan peran, tugas dan tanggung jawab yang berbeda antar laki-laki dan perempuan di lingkungan keluarga. Secara fisik laki-laki dan perempuan juga berbeda, karena kodratnya. Karyawan wanita lebih sering tidak masuk kerja dibanding laki-laki, misalnya karena hamil, melahirkan, dan lain-lain. Walaupun demikian karyawan wanita memiliki sejumlah kelebihan dibanding karyawan laki-laki, karyawan wanita cenderung lebih rajin, disiplin, teliti, dan sabar.

#### **c. Status perkawinan**

Karyawan yang sudah menikah dengan karyawan yang belum/tidak menikah akan berbeda dalam memaknai suatu pekerjaan. Begitu juga dengan tingkat kepuasan kerja. Karyawan yang sudah menikah menilai pekerjaan sangat penting karena dia sudah memiliki sejumlah tanggung jawab sebagai kepala keluarga.

#### **d. Jumlah tanggungan**

Beberapa hasil penelitian menyimpulkan bahwa semakin banyak jumlah tanggungan dalam keluarga seorang karyawan, maka tingkat absensi akan semakin tinggi. Ada sejumlah alasan untuk tidak hadir di tempat kerja bagi karyawan yang sudah berkeluarga dan memiliki cukup banyak tanggungan. Jumlah tanggungan juga ikut menentukan tingkat produktivitas kerja seorang karyawan.

#### **e. Masa kerja**

Belum ada bukti yang menunjukkan bahwa semakin lama seseorang bekerja maka tingkat produktivitas akan meningkat, namun demikian banyak penelitian yang menyimpulkan bahwa semakin lama seseorang

karyawan bekerja, semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya.

## 2. Kepribadian

Mengenai kepribadian (*personality*), Gordon Allport yang dikutip oleh Robbin (1986) mengatakan: “*personality is the dynamic organization within the individual of those psychophysical systems that determine his unique adjustment to his environment*” (kira-kira kepribadian adalah pengorganisasian yang dinamis dari sistem-sistem psikosifik dalam diri individu yang menentukan penyesuaian dirinya dengan lingkungannya). Dengan demikian, tujuan dari bahasan ini menyangkut sebagai keseluruhan cara bagaimana individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain.

Dalam menentukan kepribadian seseorang Allport yang dikutip Robbin (1986), mengatakan bahwa berdasarkan penelitian diperoleh menyangkut kepribadian seseorang umumnya dibentuk oleh faktor-faktor keturunan dan lingkungan, ditambah dengan situasional, artinya kepribadian seseorang yang banyak ditentukan oleh bawahan dan lingkungan yang relatif stabil, akan dapat berubah karena kondisi situasi tertentu yang berubah-ubah. Namun terdapat berbagai karakteristik kepribadian yang populer di antaranya, yaitu: agresif, malu, pasrah, malas, ambisius, setia dan jujur. Ciri-ciri kepribadian ini, jika ditunjukkan dalam sejumlah situasi oleh seseorang disebut dengan “*traits*” atau pembawaan. Semakin konsisten karakteristik itu ada pada seseorang, semakin sering ditampakkan dalam berbagai situasi, dan semakin penting pula pembawaan itu menggambarkan individu yang bersangkutan.

Jadi, kepribadian (*traits*) menurut Nimran yang dikutip oleh Ardana (2008: 12), yaitu keseluruhan cara bagaimana individu bereaksi dan berinteraksi dengan sejumlah orang lain yang digambarkan dalam bentuk sifat-sifat yang dapat diukur dan dilihatkan seseorang. Sementara Robbins (2008: 128), mengatakan kepribadian itu sebagai total dari cara-cara di mana seseorang/individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain, yang digambarkan dalam bentuk sifat-sifat yang dapat diukur dan dapat diperlihatkan.

### 3. Persepsi

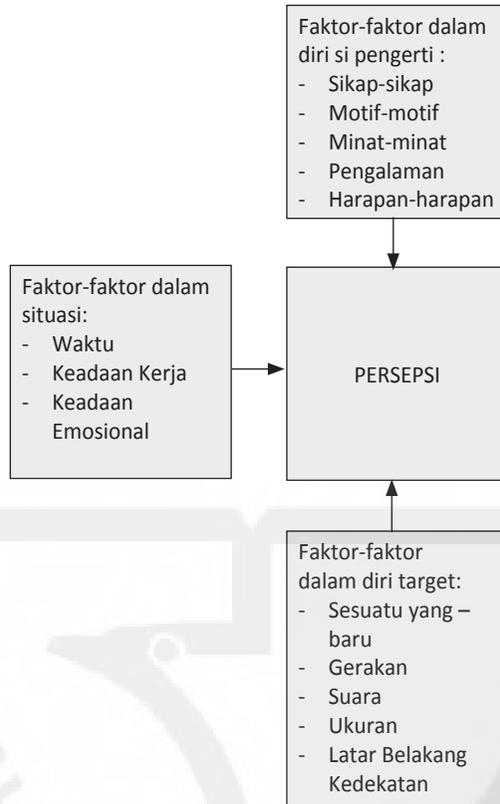
Menurut Robbins (2008: 175), persepsi secara umum yaitu: *“a process by which individuals organize and interpret their sensory impressions in order to give meaning to their environment”*, (suatu proses di mana individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesannya untuk memberi arti tertentu pada lingkungannya).

Persepsi menurut Gitosudarmo (1997: 16), yaitu proses memberi perhatian, menyeleksi, mengorganisasikan kemudian menafsirkan stimulasi lingkungan. Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2003), yang dimaksud dengan persepsi yaitu proses interpretasi seseorang terhadap lingkungannya.

Sedangkan Thoha yang dikutip dari Ardana, dkk., mengatakan, persepsi itu proses kognitif yang dialami oleh setiap orang di dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan, dan penciuman. Demikian Krech dalam Ardana, dkk., berpendapat bahwa persepsi adalah suatu proses kognitif yang kompleks dan menghasilkan suatu gambar unik tentang kenyataan yang barangkali sangat berbeda dari kenyataannya.

Persepsi penting dalam membahas perilaku individu ataupun kelompok karena perilaku manusia sering kali dituntun oleh persepsinya terhadap suatu realita bukan realitas sendiri, di mana persepsi setiap orang berbeda satu sama lain terhadap suatu objek yang sama, seperti pekerjaan yang menantang di suatu organisasi bisa jadi dipersepsikan secara berbeda, karena alasan dan latar belakang yang mendorong persepsinya tersebut.

Seperti yang sudah dijelaskan di atas bahwa, setiap individu bisa melihat hal yang sama, namun mengartikannya secara berbeda. Sejumlah faktor beroperasi untuk membentuk dan terkadang mengubah persepsi, faktor-faktor ini bisa terletak dalam diri pembentuk persepsi, dalam diri objek atau target yang diartikan atau dalam konteks situasi di mana persepsi tersebut dibuat, seperti pada gambar 1.4 berikut:



**Gambar 1.4** Faktor-faktor Persepsi

Gambar di atas menjelaskan ketika seorang individu melihat target dan berusaha untuk menginterpretasikan apa yang dilihat, interpretasi itu sangat dipengaruhi oleh berbagai karakteristik pribadi dari pembuat persepsi individual tersebut. Karakteristik pribadi yang memengaruhi persepsi meliputi sikap, motif, minat, pengalaman dan harapan-harapan seseorang. Sebagai contoh Anda mengharapkan para petugas polisi memiliki wewenang, orang-orang muda menjadi malas, atau para individu yang mendiami kantor umum tidak mengindahkan moral, kita mungkin mengharapkan mereka seperti itu tanpa memperdulikan sifat-sifat mereka yang sebenarnya.

#### 4. Sikap (*attitude*)

Sikap merupakan pernyataan evaluatif baik yang menguntungkan atau tidak tentang objek atau peristiwa, (Robbins, 2008). Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu, misalnya “saya menyenangi pekerjaan saya”. Agar pengelolaan terhadap perilaku organisasi lebih efektif, sikap penting untuk dipahami.

Menurut Mitchell para ilmuwan sosial dalam Nimran (2009: 15) berpendapat bahwa, “*attitude could be see as a predisposition to respond in a favorable or unfavorable way to objects, persons, concepts, or whatever*”. (Sikap dapat dipandang sebagai predisposisi untuk bereaksi dengan cara yang menyenangkan atau tidak terhadap objek, orang, konsep, atau apa saja). Ada beberapa asumsi penting yang menjadi dasar dari definisi ini. *Pertama*, sikap itu berhubungan dengan perilaku tertentu. *Kedua*, sikap terkait erat dengan perasaan orang dengan suatu objek. Contoh dari perasaan adalah keterkaitan pada sesuatu, yaitu taraf mana sesuatu itu disukai (perasaan senang). *Ketiga*, sikap adalah konsekuensinya dapat diamati, akan tetapi sikap itu sendiri tidak dapat diamati.

Nimran (2009: 7), beralasan bahwa dari perspektif individu sikap dapat menjadi dasar bagi interaksi seseorang dengan orang lain dan dengan dunia sekelilingnya. Misalnya, sikap seseorang tentang masalah sosial politik seperti AIDS, hubungan dengan luar negeri, akan dapat membantunya membentuk sikap terhadap kebijaksanaan pemerintah.

Dengan sikap seseorang dapat mempelajari sikap orang lain. Dalam organisasi sikap menjadi penting karena dapat memengaruhi perilaku kerja.

### B. Tujuan Perilaku Organisasi

Seperti halnya disiplin ilmu yang lain-lain, perilaku organisasi memiliki sejumlah tujuan, di antaranya, yaitu:

1. Memahami perilaku yang terjadi di dalam organisasi.
2. Meramalkan kejadian-kejadian yang terjadi di dalam organisasi.
3. Mengendalikan perilaku.

Nimram dalam Ardana, dkk., (2008: 4), menyebut ketiga hal tersebut sebagai:

1. Prediksi.
2. Eksplanasi atau penyelarasan berbagai peristiwa.
3. Pengendalian.

## **1. Prediksi**

Memprediksi perilaku orang lain adalah syarat penting bagi kehidupan keseharian bersama, baik di dalam maupun di luar organisasi. Perjalanan pergaulan hidup setiap insani akan menjadi lebih mudah apabila memiliki kemampuan untuk mengantisipasi kapan teman kita marah bila digoda, atau bilamana pimpinan akan bereaksi positif atas penyelesaian tugas yang baik, dan lain-lain. Dalam kaitannya dengan perilaku organisasi, maka masalah memprediksi kondisi-kondisi yang menyebabkan pekerja lebih produktif, membuat keputusan yang lebih baik, mungkin dari pekerjaan, atau senang dengan pekerjaannya, adalah hal-hal yang amat penting.

Singkatnya, keteraturan perilaku dalam organisasi memberikan kemungkinan kepada setiap insani untuk melakukan prediksi atas perilaku-perilaku anggota organisasi pada masa yang akan datang.

## **2. Eksplanasi**

Tujuan lain dari perilaku organisasi adalah eksplanasi atau penjelasan terhadap berbagai peristiwa yang terjadi dalam organisasi. Harus dipahami bahwa prediksi dan eksplanasi adalah dua proses yang berbeda. Jika dalam prediksi berhadapan dengan persoalan apa yang akan terjadi di waktu mendatang, maka dalam eksplanasi dihadapkan pula dengan persoalan mengapa, misalnya, pekerja kurang produktif, kurang puas atau suka mangkir dan lamban dalam bekerja, dan sebagainya, dengan demikian jelas bahwa perilaku organisasi penting untuk memungkinkan identifikasi dari eksplanasi atas berbagai peristiwa keperilakuan yang terjadi.

## **3. Pengendalian**

Pengendalian atau kontrol atas perilaku yang terjadi dalam organisasi adalah tujuan ketiga dari bidang perilaku organisasi. Semakin banyak perilaku atau kejadian yang dapat dijelaskan, maka pada gilirannya akan

dibutuhkan bentuk kontrol atau pengendalian perilaku. Maksudnya tidak lain agar perilaku individu dalam organisasi dapat selalu diarahkan ke arah yang positif, yaitu perilaku yang menunjang pencapaian sasaran organisasi secara efektif.

Ketiga tujuan perilaku organisasi di atas, prediksi, eksplanasi, dan pengendalian perilaku jelas berkaitan secara erat satu sama lain. Ketiganya penting untuk memungkinkan melahirkan tindakan-tindakan lanjutan yang tujuannya adalah efektivitas organisasi. Dan tentu saja hal-hal tersebut penting sekali artinya bagi setiap pemimpin organisasi.

## **C. Karakteristik Perilaku Keorganisasian**

Mempelajari perilaku keorganisasian dipusatkan pada tiga karakteristik yaitu, perilaku, struktur, dan proses.

### **1. Perilaku**

Karakteristik yang pertama dalam mempelajari perilaku keorganisasian yaitu perilaku. Fokus dari perilaku keorganisasian adalah perilaku individu dalam organisasi. Untuk dapat memahami perilaku berbagai individu dalam organisasi.

### **2. Struktur**

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

### **3. Proses**

Karakteristik yang ketiga dari perilaku keorganisasian adalah proses organisasi. Proses organisasi berkaitan dengan interaksi yang terjadi antara anggota organisasi. Proses organisasi antara lain meliputi komunikasi, kepemimpinan, proses pengambilan keputusan dan

kekuasaan. Salah satu pertimbangan utama dalam merancang struktur organisasi yang efektif adalah agar berbagai proses di atas dapat dilakukan dengan efisien dan efektif.

## **D. Ruang lingkup Perilaku Organisasi**

McShane dan Glinow (2008), menyatakan bahwa dalam mempelajari perilaku organisasi perhatian dipusatkan pada tiga karakteristik yaitu: perilaku, struktur, dan proses.

### **1. Perilaku**

Karakteristik pertama dalam mempelajari perilaku organisasi adalah perilaku. Fokus dari perilaku keorganisasian adalah perilaku individu dalam organisasi. Untuk dapat memahami perilaku keorganisasian maka harus mampu memahami perilaku berbagai individu dalam organisasi. Tujuan pertama dari mempelajari perilaku keorganisasian adalah untuk dapat memahami dan menjelaskan kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi. Dengan demikian, kita dapat mengembangkan cara berpikir tentang kejadian-kejadian di dalam lingkungan organisasi. Memahami perilaku yang terjadi di dalam organisasi saja belum cukup, karena harus meramalkan kejadian-kejadian tersebut.

Setelah memahami perilaku-perilaku yang terjadi dalam organisasi, maka tujuan kedua mempelajari perilaku organisasi adalah, kita harus mampu untuk meramalkan dan menjelaskan kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi. Jika kita menjumpai pola kejadian yang berulang-ulang dalam organisasi, kita tentu ingin mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan faktor-faktor kelemahan yang menyebabkan faktor tertentu terjadi. Hal ini penting karena dengan demikian kita akan dapat meramalkan apa yang akan terjadi di kemudian hari jika kondisi yang sama muncul, sehingga membuat lingkungan kita menjadi lebih stabil.

Selanjutnya tujuan ketiga yang paling penting dalam mempelajari perilaku organisasi adalah mengendalikan perilaku-perilaku dalam organisasi. Jika manajer/pimpinan organisasi dapat memahami dan menjelaskan secara seksama perilaku-perilaku yang terjadi dalam organisasi, maka dia akan dapat menciptakan situasi yang menghasilkan

perilaku-perilaku yang diinginkan dan mengurangi perilaku-perilaku yang tidak diinginkan. Kemampuan kita untuk mengendalikan moral dan perilaku dalam organisasi menjadi isu penting sekarang ini.

## **2. Struktur**

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

## **3. Proses**

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

## **E. Asumsi Dasar Perilaku Organisasi**

McShane dan Glinow (2008), ilmu perilaku organisasi merupakan bidang ilmu yang relatif baru yang bersifat multidisipliner. Beberapa bidang ilmu yang ikut memberikan kontribusinya dalam perkembangan dari ilmu perilaku keorganisasian adalah: psikologi, sosiologi, antropologi, ekonomi, ilmu politik dan sejarah.

### **1. Psikologi**

Ilmu psikologi memberikan sumbangan terhadap perilaku keorganisasian terutama dalam hal pemahaman tentang perilaku individu dalam organisasi. Psikologi terutama psikologi organisasi mencoba untuk memahami, meramalkan dan mengendalikan perilaku seseorang dalam organisasi.

## **2. Sosiologi**

Ilmu Sosiologi membahas tentang sistem sosialisasi dan interaksi manusia dalam suatu sistem sosial. Sumbangan ilmu sosiologi terhadap perilaku keorganisasian terutama pemahaman tentang perilaku kelompok di dalam organisasi.

## **3. Antropologi**

Ilmu antropologi mempelajari tentang interaksi antara manusia dan lingkungannya. Manusia hidup dalam kelompok dan memiliki kebiasaan-kebiasaan dan nilai-nilai yang dianutnya, yang disebut dengan kultur atau budaya. Budaya diwujudkan dalam simbol-simbol kebersamaan kelompok yang direfleksikan dalam bentuk bahasa dan keyakinan. Demikian juga organisasi membentuk budaya tertentu untuk memengaruhi pola pikir dan perilaku anggota organisasi.

## **4. Politik, Sejarah, dan Ekonomi**

Bidang ilmu lain seperti ilmu politik, sejarah, dan ilmu ekonomi juga ikut memberikan sumbangan dalam perkembangan ilmu perilaku keorganisasian. Ilmu politik mempelajari tentang perilaku individu dan kelompok di dalam suatu lingkungan politik. Sumbangan dari ilmu politik terutama dalam proses memengaruhi, pengalokasian wewenang dan pengelolaan konflik. Ilmu sejarah terutama tentang sejarah dari pimpinan-pimpinan besar di masa lampau atas keberhasilan dan kegagalannya. Beberapa model dari ilmu ekonomi mencoba menjelaskan perilaku individu ketika mereka dihadapkan pada suatu pilihan. Model-model ekonomi tersebut memberikan sumbangan yang berarti terutama dalam proses pengambilan keputusan.

## **F. Pendekatan Perilaku Organisasi**

Luthans (2012: 21) mengemukakan bahwa 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 ke dalam 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 teoretis 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 teoretis kognitif, behavioristik, dan kognitif sosial dapat digunakan untuk mengembangkan semua model secara keseluruhan.

## 1. 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 teoretis 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 berpikir 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 teoretis yang menyatukan kognisi dan behaviorisme. Akan tetapi, sebelum membahas teori kognitif sosial

secara khusus, yang bertindak sebagai kerangka konseptual, kita juga memahami pendekatan 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 refleks 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 konsekuensi 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.

## **2. 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.

### **Soal Latihan**

1. Tuliskan beberapa pengertian perilaku organisasi menurut ahli dan apa esensinya menurut Anda!
2. Tuliskan tujuan utama perilaku organisasi!
3. Kemukakan apa yang menjadi karakteristik utama perilaku keorganisasian!

4. Jelaskan secara singkat ruang lingkup perilaku organisasi!
5. Ilmu apa saja yang menjadi asumsi dasar perilaku organisasi?
6. Jelaskan secara singkat tentang pendekatan kognitif pada perilaku manusia dalam organisasi!





[Halaman ini sengaja dikosongkan]



# 3

## KEDUDUKAN MANUSIA DALAM ORGANISASI

### A. Hakikat Manusia

Sebagaimana kita maklumi bahwa manusia adalah faktor utama yang sangat penting dalam setiap organisasi apa pun bentuknya. Ketika manusia memasuki dunia organisasi dan dia beraktivitas di sana, maka itulah awal perilaku manusia yang berada dalam organisasi itu. Oleh karena persoalan-persoalan manusia senantiasa berkembang berdasarkan situasi dan kondisi dan semakin sulit dikendalikan, maka persoalan-persoalan organisasi dan khususnya persoalan perilaku organisasi semakin hari semakin berkembang.

Nawawi (2005: 3) mengemukakan bahwa manusia adalah makhluk ciptaan Tuhan Yang Maha Esa yang kompleks dan unik dan diciptakan dalam integrasi dua substansi yang tidak dapat berdiri sendiri. Substansi pertama disebut tubuh (fisik/jasmani) sebagai unsur materi, sedangkan substansi ke dua disebut jiwa (rohani /psikis) yang bersifat non-materi. Tanpa keterpaduan itu wujudnya bukan manusia, karena secepat tubuh ditinggalkan jiwa, maka yang tampak sebagai materi bukan manusia lagi tetapi mayat atau jenazah. Dalam keadaan seperti itu, tidak satupun fungsi manusiawi yang dapat dijalankannya. Demikian pula sebaliknya jiwa yang pergi yang meninggalkan tubuh yang disebut roh, bukan manusia lagi yang tidak mampu yang menjalankan fungsi kemanusiaan sebagaimana sebelumnya.

Selanjutnya, dikatakan Nawawi (2007) bahwa dalam keterpaduan kedua substansi itu manusia menjalani hidup dan kehidupan yang kompleks dan unik. Salah satu keunikannya yang mendasar adalah kehidupannya yang dibekali dengan hakikat kemanusiaan (manusiawi) yang terdiri dari:

#### 1. Hakikat Individu

Manusia di dalam mengeksistensikan dirinya sebagai individu selamanya menginginkan untuk diperlakukan sebagai individu. Hal ini memberikan kesadaran bahwa dirinya selain berbeda, tetapi juga sama dengan individu yang lain. Setiap individu menyadari identitasnya yang tidak sama secara fisik dan psikis dari individu yang lain. Wajahnya atau bahkan hidung, bibir, mata, dan lain-lain sebagian dari wajahnya tidak pernah sama dengan individu yang lain. Jalan dan gaya pun tidak sama. Demikian pula kemampuan psikis (jiwa) berupa bakat, inisiatif, kreativitas, proses berpikir, sifat-sifat kepribadian (riang, pemarah, pendiam, dan lain-lain) tidak lah sama satu dengan yang lain. Dalam ketidaksamaan itu, setiap manusia tampil sebagai individualitas, dan memerlukan perlakuan sesuai individualitasnya masing-masing. Ini berarti setiap individu tidak menginginkan dirinya dihargai karena orang lain, tetapi dia menginginkan dihargai karena dirinya sendiri.

Dari sisi perlakuan itulah maka setiap manusia memiliki kesamaan berupa harkat dan martabat sebagai manusia yang memerlukan dihormati dan dihargai secara wajar dan manusiawi. Dalam perspektif inilah maka tidak seorangpun manusia sebagai individu yang menginginkan perlakuan tidak manusiawi, baik dalam status atau kedudukan di dalam masyarakat. Misalnya tidak seorangpun menyukai dicaci, dimaki, dan dihina di depan orang banyak, atau tidak ada yang menyenangkan dilecehkan, dicurigai, diabaikan, disisihkan dari pergaulan dan sebagainya.

#### 2. Hakikat Sosialitas

Di dalam beraktivitas sehari-hari di muka bumi ini setiap manusia sebagai individu memerlukan individu yang lain. Tidak seorang pun manusia yang dapat hidup sendiri dan menyendiri tanpa interaksi dengan sesama manusia. Manusia adalah makhluk sosial yang memiliki hakikat sosialitas (kebersamaan) berupa kecenderungan

untuk berada bersama pada satu tempat dan waktu yang sama dengan saling berinteraksi.

Kecenderungan inilah yang mendorong manusia hidup berkelompok yang disebut masyarakat. Semakin besar kelompoknya disebut bangsa, yang merasa bersatu dengan identitas yang sama atau memiliki kesamaan. Kecenderungan itu dilakukan manusia juga dengan membentuk kelompok-kelompok yang lebih kecil, untuk mencapai tujuan bersama dan disebut organisasi.

Dengan kata lain organisasi sebagai bentuk perwujudan hakikat sosial manusia, terbentuk karena sejumlah individu yang memiliki kepentingan yang sama, bersepakat untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan /cita-cita yang sama. Kepentingan manusia sangat banyak jenisnya dan menyentuh seluruh aspek kehidupannya. Salah satu kepentingan tersebut berkenaan dengan aspek kehidupan sosial ekonomi, yang mendorong manusia membentuk organisasi kerja untuk memperoleh penghasilan guna memenuhi kebutuhannya. Di antara organisasi itu yang dominan dalam kehidupan masyarakat moderen disebut perusahaan atau badan usaha. Di dalam organisasi itu setiap manusia yang menjadi anggotanya, selalu berharap dan berusaha untuk dapat mewujudkan seluruh hakikat kemanusiaannya.

### 3. Hakikat Moralitas

Pada hakikatnya setiap manusia sebagai individu maka di dalam beraktivitas di dalam masyarakat menginginkan untuk hidup secara harmonis bersama individu yang lain. Suatu hal yang tidak bisa dipungkiri manusia sebagai ciptaan Tuhan Yang Maha Esa yang memiliki hakikat moralitas berupa kecenderungan pada norma-norma dan nilai-nilai, yang memungkinkan hidup sesuai dengan harkat dan martabatnya sebagai manusia. Kecenderungan pada norma-norma inilah yang mendasari kemampuan manusia untuk mengenali batas-batas yang harus dihormati dan diwujudkan untuk dapat hidup bersama di dalam masyarakat, termasuk juga dalam bentuk organisasi. Norma-norma tersebut berkembang dari waktu ke waktu. Usaha untuk mencari norma sering mencapai tertinggi dan absolut bahkan ada di antara menjadi suatu kepercayaan yang secara turun-temurun diwariskan pada generasi

berikut sehingga menjadi agama nenek moyangnya. Namun ada pula kelompok lain memperoleh norma bukan karena usaha pencaharian, tetapi keran petunjuk sang pencipta alam semesta melalui para Nabi dan Rasul. Norma-norma inilah sangat besar pengaruhnya dalam aktivitas manusia dan kemanusiaan di dalam mewujudkan eksistensinya baik dalam hakikat individu maupun sosialitasnya di dalam berbangsa dan bernegara sebagai perwujudan suatu organisasi.

Ini berarti bahwa terbentuknya suatu organisasi dalam hidup dan kehidupan didasari oleh hakikat kemanusiaan, dengan kata lain bahwa manusia beraktivitas di dalam organisasi berusaha mengaktualisasikan ketiga hakikat kemanusiaannya agar dalam menjalankan hidup dan kehidupannya bersifat manusiawi. Oleh sebab itu, setiap individu di dalam berorganisasi seyogianya mengenal eksistensi dirinya agar dia dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya sesuai dengan harkat dan martabat kemanusiaannya. Pada prinsipnya setiap manusia agar hidup layak berdasarkan hakikat kemanusiaannya, manusia memiliki kebutuhan (*need*) yang harus dipenuhinya.

Menurut Nawawi (2005: 5), kebutuhan manusia ada tiga macam yakni: 1) Kebutuhan fisik/jasmani; 2) Kebutuhan Psikologis dan 3) Kebutuhan Spiritual.

Siagian (2003: 157) dalam bukunya *Teori dan Praktik Kepemimpinan* memandang manusia dalam perspektif kepemimpinan dikaitkan dengan kepentingan dan kebutuhannya. Untuk itu Nawawi menganalisis hakikat kemanusiaan dari sisi manusia sebagai makhluk politik, manusia sebagai makhluk ekonomi, manusia sebagai makhluk sosial dan manusia sebagai makhluk individu. Untuk itu penjelasannya sebagai berikut:

#### 1. Manusia Sebagai Makhluk Politik

Tak bisa dipungkiri bahwa setiap manusia beraktivitas dalam kesehariannya maupun dalam organisasi memiliki keinginan dan kepentingan tertentu bahkan kepentingan untuk berkuasa. Itulah sebabnya mengapa para ilmuwan sepakat berpendapat bahwa pada hakikatnya manusia adalah makhluk politik. Namun demikian apabila dikatakan bahwa manusia adalah makhluk politikal itu tidak harus semata-mata dikaitkan dengan pengertian umum tentang

politik seperti diartikulasikan, disosialisasikan dan diperjuangkan oleh organisasi-organisasi politik. Hal itu pun memang termasuk dan bahkan merupakan manifestasi paling nyata dari kepentingan manusia sebagai makhluk politik.

Karena manusia merupakan makhluk politik, jelas ia mempunyai kepentingan di bidang politik. Kepentingan tersebut pada umumnya tercermin dari keinginannya untuk turut serta-atau diikutsertakan dalam menentukan “nasibnya”. Dalam kehidupan bernegara, misalnya, setiap warga negara ingin turut berperan dalam kehidupan politik bangsa dan negaranya. Biasanya keinginan tersebut disalurkan melalui wakil-wakilnya yang duduk di lembaga-lembaga perwakilan pada berbagai tingkat, mulai dari lembaga perwakilan di desa, tingkat lokal maupun pada tingkat nasional.

## 2. Manusia Sebagai Makhluk Ekonomi

Tidak dapat disangkal bahwa manusia adalah makhluk ekonomi. Artinya ia mempunyai beraneka ragam kebutuhan yang bersifat kebendaan yang ingin dipuaskannya. Pemenuhan kebutuhan yang bersifat kebendaan itu bukanlah hal yang mudah. Tidak mudah karena banyak alasan dan pertimbangan, seperti:

- a. kemampuan fisik dan intelektual yang terbatas,
- b. persaingan yang ketat antara banyak orang yang menginginkan hal yang sama atau serupa,
- c. terbatasnya kesempatan untuk memuaskannya,
- d. terbatasnya persediaan barang atau jasa yang dapat digunakan.

Rumitnya usaha pemuasan kebutuhan yang bersifat kebendaan itu tampak lebih jelas lagi dalam kenyataan bahwa pada umumnya di dalam diri manusia terdapat keinginan untuk meningkatkan taraf hidupnya. Keinginan tersebut tercermin pada pendekatan yang sifatnya kuantitatif didorong oleh keinginan untuk memiliki lebih banyak hal-hal yang bersifat kebendaan, sedangkan pendekatan kualitatif terwujud dalam keinginan memiliki benda-benda tertentu dengan mutu yang semakin tinggi.

## 3. Manusia Sebagai Makhluk Sosial

Secara naluriah manusia adalah makhluk sosial. Telah terbukti bahwa sejak permulaan eksistensinya manusia menyenangi

kehidupan berkelompok. Dalam lingkungan masyarakat disebut “primitif” sekalipun, manusia adalah makhluk yang senang pada kehidupan bermasyarakat. Di kalangan masyarakat yang disebut primitif itu hidup bersama dalam gua, berburu bersama-sama untuk mencari bahan makanan dan pakaian adalah bukti-bukti konkret dari sifat naluriah tersebut. Ternyata pula bahwa semakin tinggi tingkat kemajuan yang dicapai oleh manusia, semakin besar pula kebutuhan untuk membentuk berbagai kelompok.

Demikian besarnya kebutuhan itu hingga semakin modern seseorang semakin banyak pula jenis organisasi yang dimasukinya sehingga manusia modern dikenal sebagai manusia organisasional.

#### 4. Manusia Sebagai Makhluk Individu

Berbagai cabang ilmu-ilmu sosial memberi petunjuk bahwa manusia, di samping sebagai insan ekonomi dan insan sosial, juga tetap merupakan individu dengan jati diri yang khas. Prinsip tersebut berarti antara lain bahwa untuk dapat memperlakukan seseorang secara tepat, perlu pemahaman tentang apa yang disebut sebagai variabel bebas yang membuat seseorang itu sebagai insan dengan karakteristik yang khas sifatnya.

Pemahaman demikian sangat penting apabila dikaitkan dengan usaha seseorang pimpinan untuk dapat meramalkan perilaku para bawahannya dan dengan demikian menjadikannya sebagai anggota organisasi yang mampu memberikan sumbangsih yang diharapkan daripadanya. Kemampuan seperti itu merupakan refleksi efektivitas kepemimpinannya.

## B. Pengertian Organisasi

Agar kita dapat menelaah masalah-masalah yang dihadapi oleh organisasi baik pemerintah maupun swasta, dirasa perlu menelaah kembali apa yang dimaksud dengan organisasi. Untuk menjawab pertanyaan tersebut, berikut disajikan definisi-definisi organisasi yang dikemukakan oleh para ahli.

1. Chester I. Barnad, (1938): “*Organization as a system of cooperatives of two or more persons*” (Organisasi adalah sistem kerja sama antara dua orang atau lebih).

2. Edwin B. Flippo menyatakan bahwa: organisasi adalah sistem hubungan antara sumber daya (*among resources*) yang memungkinkan pencapaian sasaran.
3. James D. Mooney berpendapat bahwa: “*Organization is the form of every human association for the attainment of common purpose*” (Organisasi adalah setiap bentuk kerja sama untuk pencapaian tujuan bersama. (dalam Djatmiko, 2003: 2).
4. Gitosudarmo (2000: 1), mengemukakan pengertian organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari pola aktivitas kerja sama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan.
5. Nawawi, (2000: 8), menyatakan pendapatnya tentang pengertian organisasi dari dua segi yaitu pengertian organisasi secara statis dan dinamis, yaitu:
  - a. Pengertian Statis: organisasi adalah wadah berhimpun sejumlah manusia karena memiliki kepentingan yang sama. Statis dalam arti bahwa setiap organisasi memiliki struktur yang cenderung tidak berubah-ubah di samping itu posisi, status dan jabatan juga cenderung permanen.
  - b. Pengertian Dinamis: Proses kerja sama sejumlah manusia (dua orang atau lebih) untuk mencapai tujuan bersama. Dinamis dalam arti bahwa kerja sama berlangsung secara berkelanjutan atau proses yang selalu mungkin menjadi lebih efektif dan efisien, sebaliknya juga semakin kurang efektif atau kurang efisien. Di samping itu, interaksi antarmanusia di dalam organisasi tidak pernah sama dari waktu ke waktu.

Pengertian organisasi sebagaimana telah diuraikan di atas, pada dasarnya memiliki 4 (empat) unsur pokok (Nawawi, 2008) yakni sebagai berikut.

1. Manusia. Unsur ini dari segi jumlah terdiri dari dua orang atau lebih.
2. Filsafat. Manusia yang menghimpun diri dalam organisasi, dengan hakikat kemanusiaannya, menjalani kehidupan bersama berdasarkan filsafat yang sama, sehingga memungkinkan terwujudnya kerja sama.

3. Proses. Organisasi sebagai perwujudan interaksi antarmanusia yang menghasilkan kerja sama, tidak pernah berhenti selama manusia berhimpun di dalamnya. Oleh sebab itu, kerja sama tersebut sebagai kegiatan yang berlangsung sebagai proses.
4. Tujuan. Organisasi didirikan manusia adalah karena kesamaan kepentingan, baik dalam rangka mewujudkan hakikat kemanusiaannya maupun secara berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhannya.

Ini berarti bahwa dalam setiap organisasi selalu ada atau beberapa orang yang bertanggung jawab untuk mengoordinasikan sejumlah orang yang bekerja sama tadi dengan segala aktivitasnya. Dalam banyak hal orang yang bertanggung jawab tadi juga harus mengoordinasikan aneka ragam kegiatan sekumpulan orang yang lazimnya mempunyai kepentingan yang berbeda. Ketentuan yang seharusnya disetujui bersama, sering tidak diketahui oleh semuanya dan malah mungkin terpaksa disetujui. Hal ini banyak terlihat hampir di semua organisasi baik pemerintah maupun swasta. Dengan kata lain bahwa pengertian organisasi akan semakin kompleks, strukturnya menjadi rumit, dan tingkat formalitasnya menjadi besar dan semua itu akan memengaruhi orang-orang yang bekerja sama di dalam organisasi tersebut. Ini berarti dimensi manusia merupakan hal yang sangat urgen dalam organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua organisasi memiliki kesamaan, yang berbeda hanyalah bidang gerakannya karena didasari oleh berbagai kepentingan manusia yang terhimpun di dalamnya. Hasibuan, (2006: 6) mengemukakan bahwa organisasi dilihat dari tujuannya dikenal dengan organisasi perusahaan (*business organization*) dan organisasi sosial (*public organization*). Organisasi perusahaan bertujuan mendapatkan laba dan prinsip kegiatannya ekonomi rasional. Organisasi sosial bertujuan memberikan pelayanan sedang prinsip kegiatannya ialah pengabdian sosial.

## **C. Teori Organisasi**

### **1. Teori Organisasi Klasik**

Konsep tentang organisasi telah berkembang mulai tahun 1800-an, dan konsep-konsep ini dikenal sebagai teori klasik (*classical theory*) atau kadang-kadang disebut teori tradisional. Dampak teori klasik pada

organisasi telah dan masih dirasakan sangat besar. Sebagai contoh, organisasi yang didasarkan birokrasi dan banyak bagian lain dari teori klasik, telah ada ribuan tahun yang lalu, seperti yang dikenal dalam kerajaan Mesir, Cina, dan Kekaisaran Romawi. Gereja Katolik Roma telah mempergunakan teori klasik hampir dua ribu tahun lamanya. Jadi konsep-konsep klasik dan penerapannya berkembang di banyak negara dalam waktu yang sudah cukup lama.

Secara umum digambarkan oleh para teoretisi, bahwa organisasi klasik sebagai organisasi yang sangat tersentralisasi, dan tugas-tugasnya terspesialisasi. Para teoretisi klasik menekankan pentingnya “rantai perintah” dan penggunaan disiplin, aturan dan supervisi ketat untuk mengubah organisasi-organisasi agar beroperasi lebih efisien. Teori klasik memberikan petunjuk “mekanistik” struktural yang baku, bukan kreativitas.

Teori klasik berkembang dalam tiga aliran: birokrasi, teori administrasi dan manajemen ilmiah. Ketiga aliran ini dibangun atas dasar anggapan-anggapan yang sama. Ketiganya mempunyai efek yang sama dalam praktik, dan semuanya dikembangkan sekitar tahun 1900-1950 oleh kelompok-kelompok penulis yang bekerja secara terpisah dan tidak saling berhubungan. Misalnya Lyndall Urwick, salah satu penulis teori administrasi, menulis bukunya tanpa membaca buku Weber (1969) yang merupakan buku terpenting tentang birokrasi. Birokrasi dikembangkan dari ilmu sosiologi, sedangkan teori administrasi dan manajemen ilmiah dikembangkan langsung dari pengalaman praktik manajemen. Teori administrasi memusatkan diri pada aspek makro dari organisasi. Aliran manajemen ilmiah memberi tekanan pada karyawan dan mandor dalam kegiatan perusahaan, atau elemen mikro sebagai suatu bagian dari proses kerja. Teori klasik mendefinisikan organisasi sebagai struktur hubungan kekuasaan-kekuasaan, tujuan-tujuan, peranan-peranan, kegiatan-kegiatan, komunikasi dan faktor-faktor lain yang terjadi bila orang-orang bekerja bersama.

### **a. Teori Birokrasi**

Teori ini dikemukakan oleh Max Weber (1969), dalam bukunya: *The Protestant Ethic and Spirit of Capitalism*. Ia juga menulis buku-buku lain yaitu *The Theory of Social and Economic Organization*. Buku yang

diharapkan Weber (1969) menjadi karyanya yang terbesar tetapi tidak dapat diselesaikannya hingga saat ajalnya. Pandangan Weber (1969) tentang organisasi tercermin juga pada buku yang berjudul *From: Max Weber: Essays in Sociology* yang diterjemahkan dan disunting oleh H.H. Gert dan C. Wright. Kata birokrasi mula-mula berasal dari kata *legal-rasional*. Organisasi disebut rasional dalam hal penetapan tujuan dan perancangan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Organisasi itu legal karena wewenangnya berasal dari seperangkat aturan, prosedur dan peranan yang dirumuskan secara jelas. Menurut Weber (1969) bentuk organisasi yang birokratik secara kodratnya adalah bentuk organisasi yang paling efisien. Oleh sebab itu, Weber (1969) berpendapat bahwa masyarakat perlu membentuk organisasi “baru” yang lain dari organisasi tradisional. Model organisasi “baru” ini (birokratik) mempunyai karakteristik-karakteristik struktural tertentu yang dapat ditemukan di setiap organisasi kompleks dan modern. Berkaitan dengan karakteristik-karakteristik perancangan organisasi tersebut, selain paling efisien menurut Weber (1969), model birokratik juga dapat digunakan secara efektif oleh organisasi-organisasi kompleks yang muncul sebagai kebutuhan masyarakat modern. Weber (1969) mengemukakan karakteristik-karakteristik birokrasi sebagai berikut:

- 1) Pembagian kerja yang jelas. Pembagian kerja atau spesialisasi hendaknya sesuai dengan kemampuan teknisnya.
- 2) Hierarki wewenang yang dirumuskan secara baik. Sentralisasi kekuasaan berdasarkan suatu hierarki, di mana ada pemisahan yang jelas antara tingkat-tingkat bawahan dan atasan, agar koordinasi terjamin.
- 3) Program rasional dalam pencapaian tujuan organisasi. Seleksi dan promosi bagi personalia organisasi didasarkan atas kecakapan teknis dan pendidikan latihan serta persyaratan lainnya disesuaikan dengan kebutuhan dan pelaksanaan tugas.
- 4) Sistem prosedur bagi penanganan situasi kerja. Perlu adanya catatan tertulis demi kontinuitas, keseragaman (uniformitas) dan untuk maksud-maksud transaksi.
- 5) Sistem aturan yang mencakup hak-hak dan kewajiban-kewajiban posisi para pemegang jabatan.

- 6) Hubungan-hubungan antarpribadi yang bersifat “*impersonal*”. Ada pemisahan antara masalah-masalah pribadi dengan persoalan-persoalan resmi (formal) organisasi.

Jadi, birokrasi adalah sebuah model organisasi normatif, yang menekankan struktur dalam organisasi. Unsur-unsur birokrasi masih banyak diketemukan di organisasi-organisasi modern yang lebih kompleks daripada hubungan “*face to face*” yang sederhana. Organisasi perusahaan, sekolah-sekolah, pemerintah dan organisasi-organisasi besar lainnya banyak menggunakan konsep-konsep teori birokrasi.

## **b. Teori Administrasi**

Teori ini merupakan bagian kedua dari teori organisasi klasik. Seperti teori klasik lainnya, teori administrasi juga berkembang sejak tahun 1900. Teori ini sebagian besar dikembangkan atas dasar sumbangan pemikiran Henri Fayol dan Lyndall Urwick dari Eropa, serta Mooney dan Reiley dari Amerika.

### **1) Henri Fayol**

Henry Fayol (1841-1925), seorang industrialis dari Prancis, pada tahun 1916 telah menulis masalah-masalah teknik dan administrasi dalam bukunya yang terkenal, *Administration Industrielle et Generale* (Administrasi Industri dan Umum). Buku ini pertama kali diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris pada tahun 1929, dengan judul *General and Industrial Management*, tetapi sebenarnya belum dipublikasikan di Amerika Serikat sampai tahun 1940-an. Fayol menyatakan bahwa semua kegiatan-kegiatan industrial dapat dibagi menjadi 6 (enam) kelompok:

- a) Kegiatan-kegiatan teknik (produksi, *manufacturing*, adaptasi).
- b) Kegiatan-kegiatan komersial (pembelian, penjualan, pertukaran).
- c) Kegiatan-kegiatan finansial (pencarian dan penggunaan optimum dari modal).
- d) Kegiatan-kegiatan keamanan (perlindungan terhadap kekayaan dan personalia organisasi).
- e) Kegiatan-kegiatan akuntansi (penentuan persediaan, biaya, penyusunan neraca dan laporan rugi laba).
- f) Kegiatan-kegiatan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, pengoordinasian dan pengawasan).

Fayol (1949) dalam Reksohadiprodjo dan Handoko (2000), mengemukakan dan membahas 14 (empat belas) kaidah manajemen yang menjadi dasar perkembangan teori administrasi. Prinsip-prinsip dari Fayol tersebut secara ringkas dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Pembagian kerja (*division of work*). Adanya pembagian kerja atau spesialisasi akan meningkatkan produktivitas, karena seseorang dapat memusatkan diri pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b) Wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*). Wewenang merupakan hak untuk memberi perintah. Seorang anggota suatu organisasi mempunyai tanggung jawab dalam pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan kedudukannya.
- c) Disiplin (*discipline*). Harus ada respek dan ketaatan pada peraturan-peraturan dan tujuan-tujuan organisasi.
- d) Kesatuan perintah (*unity of command*). Untuk mengurangi kekacauan, kebingungan dan konflik, setiap organisasi harus menerima perintah-perintah dari dan bertanggung jawab kepada satu atasan.
- e) Kesatuan pengarahan (*unity of direction*). Suatu organisasi akan efektif bila anggota-anggotanya bekerja bersama berdasarkan tujuan-tujuan yang sama.
- f) Mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi (*subordination of individual interests to general interests*). Kepentingan seorang karyawan tidak diperlakukan lebih tinggi daripada kepentingan organisasi.
- g) Balas jasa (*remuneration of personnel*). Pembayaran upah/gaji harus bijaksana, adil tidak eksploratif dan sedapat mungkin memuaskan kedua belah pihak.
- h) Sentralisasi (*centralization*). Organisasi perlu mengatur tingkat keseimbangan optimum antara sentralisasi dan desentralisasi. Tingkat keseimbangan ini tergantung pada karakter pribadi manajer, nilai-nilai yang dipegang manajer.
- i) Rantai scalar (*scalar chain*). Hubungan antara tugas-tugas disusun atas dasar suatu hierarki dari atas ke bawah.

- j) Aturan (*order*). Harus ada suatu tempat untuk setiap orang dan setiap orang harus menduduki tempat yang memang seharusnya menjadi tempatnya.
- k) Keadilan (*equity*). Personel yang didorong untuk melaksanakan tugas-tugas dengan seluruh tenaga, kemampuan dan kesetiaan, harus diperlakukan dengan bijaksana, dan keadilan atas dasar hasil kombinasi kebaikan dan kebijaksanaan.
- l) Kelanggengan personalia (*stability of nature of personnel*). Waktu yang dibutuhkan bagi seorang karyawan untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaan baru dan meraih sukses dalam pekerjaan baru tersebut, dengan anggapan bahwa dia mempunyai kemampuan yang disyaratkan.
- m) Inisiatif (*initiative*). Dalam setiap tugas harus ada kemungkinan untuk menunjukkan inisiatif sendiri dalam menyelesaikan dan mengerjakan rencana di setiap tingkat.
- n) Semangat korps (*sprite de corp*). Persatuan adalah kekuatan. Pelaksanaan operasi organisasi yang baik perlu adanya kebanggaan, kesetiaan dan rasa memiliki dari para anggota.

## 2) Urwick dan Gulick

Selama tahun 1920-an dan 1930-an, teoretisi lain yang terlibat dalam praktik-praktik manajemen dan konsultasi mengemukakan pandangan mereka atas dasar konsep dari Fayol. Di antaranya Luther Gulick dan Lyndall Urwick, mengemukakan pengalaman manajerial mereka yang tercermin dalam dua makalahnya yaitu *A Technical Problem* dan *The Function of Administration*. Makalah ini kemudian dimuat dalam buku kumpulan makalah tentang organisasi, *Paper on the science of Administration* dan diterbitkan oleh Lembaga Administrasi Masyarakat Universitas Columbia pada tahun 1937. Dalam makalah mereka, Gulick dan Urwick memperkenalkan prinsip-prinsip yang berhubungan dengan pembagian kerja, koordinasi, penciptaan departemen-departemen yang disusun atas dasar “tujuan, proses, personalia dan tempat” dan penggunaan staf. Mereka mengkritik dan memanfaatkan karya-karya pendahulunya terutama Fayol, Taaylor, dan Follet. Dan mereka mengembangkan teknik-teknik penerapannya yang dikenal sebagai *Urwick's Tehcnique*. Urwick juga mengemukakan pentingnya rasionalisasi dan efisiensi tujuan organisasi

### 3) Mooney dan Reilly

Reksohadiprodjo dan Handoko (2000), dia menyebutkan di Amerika Serikat, James D. Mooney dan Allen Reilly pada tahun 1931 menulis dan menerbitkan buku mereka yakni “*Onward Industry*”, Buku ini mempunyai dampak besar pada praktik manajemen di Amerika Serikat. Konsep Weber (1969) banyak berpengaruh pada konsep Mooney dan Reilly. Weber (1969) melihat pembagian kerja sebagai faktor utama dalam organisasi, Mooney dan Rielly menyebut koordinasi sebagai faktor penting dalam perencanaan organisasi maupun bangun teori yang mereka kemukakan. Tiga prinsip organisasi yang mereka teliti dan temukan telah dijalankan dalam organisasi-organisasi pemerintah, agama, militer dan bisnis. Ketiga prinsip tersebut yakni:

- a) Prinsip koordinasi. Asas dasar prinsip ini adalah usaha-usaha tersebut harus dikoordinasikan agar tujuan bersama tercapai.
- b) Prinsip skalar. Prinsip ini kadang-kadang disebut prinsip hierarkis, berarti bahwa pembagian tugas atau kerja dilakukan atas dasar derajat wewenang dan hubungan tanggung jawab.
- c) Prinsip Fungsional. Pembedaan di antara macam-macam tugas.

#### c. Teori Manajemen Ilmiah

Bagian ketiga dari teori klasik adalah manajemen ilmiah (*Scientific Management*). Teori ini dikembangkan sekitar tahun 1900-an oleh Taylor (1911), dan telah dipergunakan cukup luas. Teori manajemen ilmiah masih banyak dijumpai dalam praktik manajemen modern. Dalam buku literatur, manajemen ilmiah sering diartikan berbeda. Arti pertama, manajemen ilmiah merupakan penerapan metode ilmiah pada studi, analisis dan pemecahan masalah-masalah pada organisasi. Sedangkan arti kedua, manajemen ilmiah adalah seperangkat mekanisme-mekanisme atau teknik-teknik “*a bag of tricks*” untuk meningkatkan efisiensi kerja organisasi. Taylor (1911), menuangkan gagasan-gagasan dalam tiga judul makalah, yaitu; *Shop Management*, *The Principles of Scientific Management*, dan *Tertimony Before the Special House Committee*, yang ditulisnya sekitar tahun 1900-an. Ketiga makalah tersebut dirangkum dalam sebuah buku yang diberi judul “*Scientific Management*”. Taylor (1911) mencoba mengembangkan metode kerja

yang lebih efisien dengan mengadakan pendekatan ilmiah terhadap masalah-masalah manajemen. Empat kaidah dasar manajemen yang harus dilaksanakan dalam organisasi perusahaan adalah:

- 1) Menggantikan metode kerja dalam praktik dengan berbagai metode yang dikembangkan atas dasar ilmu pengetahuan tentang kerja yang ilmiah dan benar.
- 2) Mengadakan seleksi, latihan-latihan dan pengembangan para karyawan secara ilmiah, agar memungkinkan para karyawan bekerja sebaik-baiknya sesuai dengan spesialisasi.
- 3) Pengembangan ilmu tentang kerja serta seleksi, latihan, dan pengembangan secara ilmiah harus diintegrasikan, sehingga para karyawan memperoleh kesempatan untuk mencapai tingkat upah yang tinggi, sementara manajemen dapat menekan biaya produksi menjadi rendah. Di samping itu, perlu adanya pembagian kerja dan tanggung jawab yang seimbang di antara semua karyawan maupun manajer.
- 4) Untuk mencapai manfaat manajemen ilmiah, perlu dikembangkan semangat dan mental para karyawan melalui pendekatan antara karyawan dan manajer sebagai upaya untuk menimbulkan suasana kerja sama yang baik.

Taylor (1911), seperti ahli klasik lainnya, juga menyatakan bahwa efisiensi terbesar dapat dicapai dengan pembagian kerja atau spesialisasi. Secara ringkas, Taylor (1911) telah mengidentifikasi karakteristik-karakteristik manajemen ilmiah:

- 1) *Science, not rule of thumb* *Harmony, not discord* *Cooperation, not individualism*
- 2) *Maximum output, in place of restricted output.*
- 3) *The development of each man to his greatest efficiency and prosperity.*

## **2. Teori Organisasi Neoklasik**

Teori Neoklasik dikembangkan atas dasar teori klasik. Teori Neoklasik mengubah, menambah dan dalam banyak hal memperluas teori Klasik. Anggapan dasar teori Neoklasik adalah menekankan pentingnya aspek psikologis dan sosial karyawan sebagai individu maupun sebagai bagian

kelompok kerjanya. Atas dasar tersebut teori Neoklasik mendefinisikan suatu organisasi sebagai kelompok orang dengan tujuan bersama. Definisi ini berbeda dengan definisi Klasik. Para penulis teori Klasik banyak menitik beratkan pembahasannya pada struktur, tata tertib, organisasi formal, faktor-faktor ekonomi dan rasionalitas tujuan. Sedangkan teori Neoklasik yang banyak menekankan pentingnya aspek sosial dalam pekerjaan (atau organisasi informal) dan aspek psikologis (emosi).

Perkembangan teori Neoklasik dimulai dengan inspirasi percobaan-percobaan yang dilakukan di Hawthorne, serta tulisan Hugo Munsterberg. Pendekatan Neoklasik ditemukan juga dalam buku-buku tentang hubungan manusiawi seperti *Gardner* dan *Moore, Human Relation in Industry* dan sebagainya.

#### **a. Hugo Munsterberg**

Hugo Munsterberg adalah pencetus psikologi industri yang diakui luas. Bukunya yang paling menonjol "*Psychology and Industrial Efficiency*", pada tahun 1913. Buku ini merupakan jembatan penting antara manajemen ilmiah dan perkembangan lebih lanjut teori Neoklasik, yang berkembang sekitar tahun 1930-an. Mereka sangat menghargai hasil kerja pencetus-pencetus manajemen ilmiah seperti Taylor (1911). Dia mengembangkan metode-metode tes psikologi ilmiah untuk mencari karakteristik fisik dan mental individu yang cocok untuk mencari karakteristik fisik dan mental individu yang cocok dengan kebutuhan suatu jabatan. Pendekatannya banyak didasarkan pada manajemen ilmiah Taylor (1911). Pada dasarnya Munsterberg menekankan adanya perbedaan-perbedaan karakteristik individu dalam organisasi-organisasi. Sebagai tambahan, Munsterberg mengingatkan adanya pengaruh faktor-faktor sosial dan budaya terhadap organisasi

#### **b. Percobaan-Percobaan Hawthorne**

Perkembangan teori hubungan manusiawi (teori Neoklasik) ditandai dengan percobaan-percobaan Hawthorne yang dilakukan dari tahun 1924–1932. Walaupun teori neoklasik muncul sebelumnya, tetapi percobaan-percobaan ini niscaya merupakan kristalisasi teori Neoklasik. Percobaan-percobaan dan hasil-hasilnya dilaporkan secara terperinci

oleh: F.J. Roethlisberger, asisten riset Elton Mayo dan William J. Dickson dari Western Electric.

Elton Mayo, barangkali merupakan ahli yang paling berpengaruh terutama dalam artikel intelektual dan yang memperkenalkan secara efektif aliran hubungan manusiawi lebih daripada ahli lainnya.

Peranan Elton Mayo yang memperkenalkan pemikiran pentingnya faktor manusia dalam organisasi tersebut sangat besar pengaruhnya bagi perkembangan Neoklasik. Dua bukunya Elton Mayo, adalah: *The Human Problems of Industrial Civilization* dan *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Tetapi Elton Mayo menjadi terkenal karena percobaan-percobaan Hawthorne ini (atau lebih dikenal sebagai *Hawthorne Studies*). Percobaan-percobaan ini dimulai tahun 1924 di pabrik Hawthorne milik perusahaan Western electric di Cicero, Illinois, dekat Chicago, dan disponsori oleh National Research Council (Lembaga Riset Nasional).

Percobaan pertama dilakukan untuk meneliti pengaruh perbedaan tingkat penerangan (cahaya) dalam pekerjaan terhadap produktivitas kerja atau efisiensi para karyawan. Di mana hasilnya bahwa naiknya tingkat penerangan telah mengakibatkan naiknya produktivitas kerja. Begitu juga produktivitas naik pada kelompok yang diawasi.

Percobaan kedua dimulai pada tahun 1927. Percobaan ini melibatkan kelompok kecil pekerja yang terdiri dari enam orang gadis pekerja pada perakitan listrik. Para pelaksana riset memisahkan keenam gadis itu dari para pekerja lainnya, mereka dipekerjakan di suatu ruangan khusus (Ruang Uji Perakitan Berantai) dan diawasi. Pengubahan-pengubahan dilakukan secara periodik. Periode istirahat, jam makan siang, jam kerja dan sebagainya dikurangi atau ditambah. Terhadap kondisi kerja lainnya juga dilakukan pengubahan secara periodik. Setelah periode beberapa tahun percobaan dilanjutkan dengan pengubahan-pengubahan tersebut, ternyata produktivitasnya tetap naik. Dari hasil penelitian disimpulkan bahwa hubungan sosial atau manusiawi di antara para pekerja, peneliti dan penyelia (*supervisor*) lebih penting dalam menentukan produktivitas daripada pengubahan-pengubahan kondisi kerja di atas.

### c. Kritik dan Usul Perubahan Neoklasik pada Tiang Dasar Teori Organisasi Formal

Aliran Neoklasik bukan merupakan atau mencetuskan suatu teori murni seperti yang dilakukan aliran Klasik. Pengikut aliran Neoklasik adalah mereka yang membahas kelemahan model Klasik pada perilaku organisasi, tetapi tidak menentang seluruh teori Klasik. Kritik dan perubahan-perubahan yang diusulkan oleh teori organisasi Klasik dapat diuraikan sebagai berikut:

#### 1) Pembagian kerja (*division of labor*)

Sejak pembagian kerja dilakukan, timbul masalah yang disebut *anomie*. *Anomie* adalah situasi di mana pedoman kerja tidak ada (*lack of rule*) dan disiplin diri menjadi berkurang (*lack of self discipline*). Di samping itu, orang jadi bingung, takut bertanya dan merasa dirinya diabaikan (*alones among many*). Ini mengakibatkan timbulnya *depersonalism dan dysfunction*, sehingga orang tidak lagi kooperatif. Padahal akikat kerja menjadikan orang makin lebih tergantung pada orang lain dan memerlukan kordinasi yang lebih besar. Akibat adanya pembagian kerja adalah spesialisasi yang mengakibatkan orang terpecah belah, merasa cemburu dengan orang lain dan sebagainya. Oleh karena itu, teori Neoklasik mengemukakan perlunya

- a) partisipasi atau melibatkan setiap orang dalam proses pengambilan keputusan, agar merasa “terlibat” dengan pekerjaan dan berkepentingan dalam perusahaan;
- b) perluasan kerja (*job enlargement*) sebagai kebalikan dari pola spesialisasi, agar orang menjadi tidak terlalu spesialis tetapi dapat memperluas kemampuan dan keahlian dalam bidang lain;
- c) *management Bottom-Up*, yang memberi kesempatan kepada para junior untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan manajemen puncak.

#### 2) Proses-proses Skalar dan Fungsional

Proses skalar dan fungsional (*scalar and functional processing*) menimbulkan berbagai masalah dalam pendelegasian wewenang

dan tanggung jawab. Asumsi yang dipergunakan teori Klasik mengenai proses pendelegasian adalah kapasitas (kemampuan) individu sama dengan wewenang (memerintah atau menugaskan) fungsinya. Teori Klasik mempunyai “pemecahan Klasik” untuk masalah di mana kapasitas lebih besar daripada wewenang, atau sebaliknya, kapasitas lebih kecil daripada wewenangnya.

**Kasus 1.** Kapasitas lebih besar daripada wewenang. Pemecahan yang jelas adalah mempromosikan atau memindahkan pada fungsi yang lebih sepadan dengan kemampuannya.

**Kasus 2.** Kapasitas lebih kecil daripada wewenang. Ada beberapa alternatif dalam pemecahan kasus ini, termasuk demosi atau pemecatan dalam keadaan ekstrem. Dapat juga dilakukan peningkatan kapasitas individu melalui pendidikan dan latihan (*training*).

Jadi tidak dapat disimpulkan bahwa teori klasik menganggap bahwa wewenang cenderung sama dengan kapasitas orang yang ditujukan oleh fungsi-fungsi dalam organisasi. Para ahli Neoklasik memperkenalkan hal ini sebagai **program rasional administrasi personal**. Menurut Neoklasik proses skalar dan fungsional ini secara teoretis adalah benar. Neoklasik menyatakan bahwa kapasitas dan kekuasaan tak dapat dikompensasikan, karena bukan merupakan satu-satunya hubungan, ada faktor-faktor lain yang perlu diperhatikan terutama hasil kegiatan “kaki tangan manusia”.

### 3) Struktur Organisasi

Teori Neoklasik menyatakan bahwa struktur merupakan penyebab terjadinya pergeseran-pergeseran (*frictions*) internal di antara orang-orang yang melaksanakan fungsi yang berbeda-beda. Pergeseran-pergeseran ini terjadi terutama antara orang-orang operasional (*lini*) dan orang-orang staf. Menurut Melville Dalton penyebabnya adalah:

- a) Perbedaan tugas antara orang lini dan staf. Orang lini lebih teknis dan generalis, sedang staf spesialis.
- b) Perbedaan umur dan pendidikan. Orang lini biasanya sudah cukup umur dan berpengalaman, orang staf masih muda tetapi lebih berpendidikan.

- c) Perbedaan sikap. Di mana staf harus membuktikan eksistensi mereka dan orang staf merasa selalu di bawah perintah orang lain, di lain pihak orang lain selalu curiga bahwa orang staf ingin memperluas kekuasaannya.

Untuk menghapus konflik struktural tersebut, Neoklasik memberikan usulan rumusan yang akan membuat struktur menjadi harmonis, yaitu: partisipasi, manajemen *bottom up*, panitia bersama, penghargaan akan martabat manusia, dewan direktur junior diberi kesempatan dan komunikasi yang lebih baik.

4) Rentang kendali

Neoklasik menyatakan bahwa rentang kendali atau rasio atasan-bawahan adalah tidak selalu 1 : 8 dan sebagainya. Penerapan rasio penentuan fungsi manusia yang pasti ini adalah tidak masuk akal, karena penentuan sangat tergantung pada perbedaan individu dalam kemampuan manajemennya, tipe orangnya, efektivitas komunikasi, fungsi pengawasan formal, serta derajat sentralisasi. Neoklasik mengusulkan pengawasan bebas demokratis, sedang klasik memilih pengawasan ketat. Neoklasik menjawab pertanyaan mana yang lebih baik antara struktur *tall* dan *flat*, dengan jawaban bahwa hal itu adalah situasional. Rentang yang pendek mengakibatkan pengawasan yang ketat: rentang yang luas memerlukan pendelegasian yang baik dengan mengurangi pengawasan. Karena perbedaan individu dan organisasi kadang-kadang yang satu lebih baik daripada yang lain, maka rentang kendali tidak dapat ditetapkan secara kaku.

### 3. Teori Organisasi Modern

Teori modern melihat semua unsur organisasi sebagai satu kesatuan. Teori modern mengemukakan bahwa organisasi bukanlah suatu sistem tertutup yang berkaitan dengan lingkungan yang stabil, tetapi organisasi adalah sistem terbuka yang harus dan bila ingin mempertahankan kelangsungan hidupnya, harus menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungannya. Organisasi dan lingkungannya saling tergantung, masing-masing tergantung pada yang lain sebagai sumber.

Teori modern adalah multidisiplin dengan sumbangan dari berbagai bidang disiplin ilmu pengetahuan. Interaksi dinamis antarproses-proses, bagian-bagian dan fungsi-fungsi dalam suatu organisasi maupun dengan organisasi lain dan dengan lingkungan, merupakan inti pembahasan teori modern.

### **a. Dasar Pemikiran Teori Organisasi Modern**

Teori organisasi dan manajemen modern dikembangkan sejak tahun 1950. Perbedaan yang mendasar dengan teori Klasik adalah:

*Pertama*, teori Klasik memusatkan pandangannya pada analisis dan deskripsi organisasi. Melalui analisis dan metode ilmiah, sasaran-sasaran organisasi telah dibagi menjadi bagian-bagian yang lebih kecil sesuai hakikat pekerjaan itu sendiri. Teori modern, dengan tekanan pada perpaduan dan perancangan, menyediakan pemenuhan suatu kebutuhan yang menyeluruh.

*Kedua*, Ilmu pengetahuan Klasik telah membicarakan konsep koordinasi, skalar dan vertikal. Teori Neoklasik sebenarnya bukan teori, tetapi mengubah teori Klasik dengan menekankan pentingnya aspek perilaku manusia dalam organisasi. Teori organisasi Modern lebih dinamis daripada teori-teori lainnya dan meliputi lebih banyak variabel yang dipertimbangkan. Teori Modern bisa disebut sebagai teori organisasi dan manajemen umum yang memadukan teori Klasik dan Neoklasik dengan konsep-konsep yang lebih maju. Hal ini dilakukan dengan memandang organisasi sebagai suatu proses dinamis yang terjadi dalam hal-hal yang umum, dikendalikan oleh struktur. Seperti diketahui teori organisasi Klasik menggunakan pendekatan struktural dan sistem dibuat tertutup. Teori Modern cenderung memandang organisasi sebagai sistem terbuka, dengan dasar analisis konseptual dan didasarkan pada data empiris serta sifatnya sintesis dan integratif.

### **b. Pendekatan-pendekatan Manajemen**

Perkembangan teori organisasi memberikan dasar munculnya berbagai pendekatan manajemen yang berbeda-beda. Memahami teori tersebut memungkinkan kita dapat secara lebih baik mempelajari bidang manajemen dan perilaku organisasi.

1) Pendekatan Proses

Pendekatan proses juga disebut pendekatan fungsional, operasional, universal, tradisional atau klasik. Pencetus pendekatan ini bermaksud untuk mengidentifikasi fungsi-fungsi manajemen dan kemudian menetapkan prinsip-prinsip organisasi dan manajemen.

2) Pendekatan Keperilakuan

Pendekatan keperilakuan (*behavior approach*) muncul karena ketidakpuasan terhadap pendekatan Klasik. Pendekatan ini sering disebut pendekatan hubungan manusiawi (*human relation approach*), mengemukakan bahwa pendekatan Klasik tidak sepenuhnya menghasilkan efisiensi produksi dan keharmonisan kerja, karena mengabaikan faktor perilaku masing-masing individu yang berbeda dalam organisasi.

3) Pendekatan Kuantitatif

Pendekatan kuantitatif (*quantitative approach*) sering dinyatakan dengan istilah *management science* atau *operations research (OR)*. Pendekatan ini memandang manajemen dari perspektif model-model matematis dan proses-proses kuantitatif. Menurut pendekatan kuantitatif, masalah-masalah manajemen dapat dirumuskan dan dijabarkan dalam berbagai bentuk model matematis dan kemudian dianalisis serta dipecahkan dengan menggunakan teknik atau metode kuantitatif untuk memperoleh hasil optimum.

4) Pendekatan Sistem

Pendekatan ini dalam manajemen merupakan pendekatan yang ditetapkan paling akhir, dan dapat dipahami dengan sudut pandang teori sistem umum atau analisis sistem. Pendekatan ini menekankan saling ketergantungan dan keterkaitan bagian-bagian organisasi sebagai keseluruhan. Pendekatan ini memberikan kepada manajemen cara memandang organisasi sebagai keseluruhan dan sebagai bagian lingkungan eksternal yang lebih luas.

5) Pendekatan *Contingency* (Situasional)

Pendekatan-pendekatan proses, kuantitatif, keperilakuan, dan sistem dalam manajemen tidak mengintegrasikan lingkungan dan sering menganggap bahwa konsep-konsep dan teknik-

teknik mereka mempunyai sifat tetap universal. Jadi pendekatan *contingency* muncul karena ketidakpuasan anggapan keuniversalan dan kebutuhan untuk memasukkan berbagai variabel lingkungan ke dalam teori dan praktik manajemen.

## **D. 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 di dalam kultur organisasi, mencakup perubahan di dalam kepercayaan dan nilai-nilai anggota serta di dalam 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 bertanggung jawab 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.

### **1. 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 faktor negatif, tetapi justru melakukan perbaikan sehingga manajemen organisasi dapat mengatasi krisis sehingga lebih efektif upaya mempertegas tujuan dan sasaran yang akan dicapai organisasi (Amiruddin Siahaan dan Lius Zen, 2012: 44–45).

Keterlibatan seluruh jajaran organisasi dalam memahami apa tujuan perubahan bukanlah hanya sekadar 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 sebagai berikut:

- a. Meningkatkan efektivitas organisasi.
- b. Meningkatkan kesejahteraan seluruh jajaran organisasi.
- c. Berorientasi kepada masa depan.
- d. 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 kerja sama antara organisasi dengan jajaran organisasi, maka tujuan dari organisasi itu sendiri tidak akan pernah tercapai. Kerja sama 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 di dalamnya untuk memberikan kesempatan kontribusi bagi organisasi. Pemberian kontribusi yang bersifat nyata inilah yang menjadikan perasaan yang sama di kalangan anggota organisasi untuk melakukan perubahan dan merasakan arti fungsi dan tidak berfungsinya individu dan organisasi secara bersama-sama.

**Tabel 3.1** 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 identify 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.

## 2. Sumber-sumber Pendorong Perubahan

Sumber-sumber yang dapat mendorong adanya perubahan dalam organisasi antara lain (Siswanto dan Sucipto, 2008: 105).

- a. Lingkungan  
Perubahan organisasi sering kali dipengaruhi oleh perubahan lingkungannya. Lingkungan umum organisasi dalam masyarakat meliputi faktor-faktor teknologi ekonomi, hukum, politik, dan kebudayaan.
- b. Sasaran dan nilai  
Dorongan lain untuk perubahan datang dari modifikasi sasaran organisasi. Perubahan nilai juga penting, karena menyebabkan perubahan sasaran.
- c. Teknik  
Sistem teknik jelas merupakan suatu sumber perubahan organisasi. Perubahan teknik ini meliputi bentuk dan fungsi suatu produk atau jasa, di samping proses transformasi yang dipakai oleh organisasi itu.
- d. Struktur  
Sumber lain perubahan organisasi oleh subsistem struktur. Perubahan-perubahan dan sistem berbagai subsistem yang lain.
- e. 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.
- f. 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).

a. Teknologi Komputer

Teknologi komputer tampaknya merupakan sumber utama terjadinya perubahan yang dramatis di suatu organisasi. Lebih spesifik lagi, adanya sistem jaringan komputer di dunia secara dramatis telah mengurangi hambatan waktu dan jarak. Internet memudahkan pemrosesan informasi antarorganisasi. Para pegawai menggunakan jasa internet untuk mengakses informasi-informasi yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Teknologi komputer benar-benar berperan penting terhadap suatu perubahan.

b. Kompetisi Lokal dan Global

Meningkatnya persaingan di tingkat lokal maupun global juga merupakan faktor kuat yang menjadi pendorong perubahan. Teknoolgi memainkan peran dalam persaingan di tingkat lokal maupun global. Beberapa tahun yang lalu tak seorang 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 di tingkat 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.

c. 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).

### 3. 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 hal-hal berikut:

- a. 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.
- b. Perubahan (*change*) adalah tahapan di mana 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.
- c. Pembekuan ulang (*refreezing*), yaitu apa yang telah dipelajari diintegrasikan ke dalam praktik nyata. Agar ide-ide baru dapat diterima secara intelektual maka praktik-praktik baru harus disatukan ke dalam tingkah laku karyawan sehari-hari. Selalu mengetahui prosedur baru saja tidak cukup untuk meyakinkan kegunaannya.

## 4. 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 di bawah ini:

- a. 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.
- b. 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 sekadar 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.
- c. 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.

- d. 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.
- e. 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.
- f. 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.

## **5. 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 ke lainnya.

Sebagaimana rumusan Bullock dan Batten, dipaparkan di bawah ini.

- a. 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 di mana diuraikan tanggung jawab masing-masing pihak.
- b. 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 diagnosis 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.
- c. Fase tindakan. Pada tahap ini, organisasi mengimplementasikan perubahan hasil perencanaan.
- d. Fase integrasi. Tahap ini dimulai begitu perubahan telah sukses diimplementasikan.

## **6. Perubahan Individu-Kerja-Organisasi**

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012: 381) Perubahan bisa disebabkan oleh faktor internal dan eksternal. Faktor 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 faktor internal seperti tuntutan untuk berubah, sementara faktor eksternal seperti pengaruh ekonomi, sosial, budaya, politik, hukum, dan persaingan antarperusahaan baik pada lingkup lokal, 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, yakni sebagai berikut:

- a. 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.
- b. 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, di antaranya yaitu untuk pelatihan, biaya psikologis, dan sosial yang berupa keharusan untuk belajar dan penguasaan keterampilan baru.

## **8. Model-model Perubahan**

### **a. Model Perubahan Lewin**

Kurt Lewin di dalam buku Robbins dan Judge (2007: 348) mengembangkan tiga tahap model perubahan yang meliputi bagaimana mengambil inisiatif perubahan, mengelola dan menstabilkan 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 peneguhan 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.

## **b. Model Perubahan Pasmore**

Proses perubahan menurut Pasmore (dalam Sucipto dan Siswanto, 2008: 109) berlangsung dalam delapan tahap. Kedelapan tahap perubahan organisasi tersebut meliputi:

### 1) 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.

- 2) 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 memengaruhi *performance* organisasi di masa mendatang.
- 3) Tahap mendesain subunit organisasi baru  
Perubahan secara umum bertujuan agar organisasi semakin *adaptif* terhadap perubahan. Guna mendukung tujuan tersebut diperlukan subunit organisasi yang memiliki fleksibilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan.
- 4) 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.
- 5) 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.
- 6) 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.
- 7) 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.

8) Tahap implementasi perubahan

Tahap terakhir dari model perubahan dari Pasmore adalah tahap implementasi perubahan dengan didukung semua pihak dan dipimpin oleh *decision maker* organisasi.

**c. 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 diubah (*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. Di samping itu, juga melihat kemampuan dan potensi yang dimiliki. Dan juga meninjau ancaman dari dalam dan dari luar.

**d. 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. 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 mendiagnosis 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 di mana satu-satunya tentu adalah perubahan itu sendiri.

## **9. 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 di setiap 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 bangkitnya globalisasi, teknologi-teknologi baru, perpindahan demografis, tumbuhnya pasar baru, dan sekutu-sekutu baru, organisasi harus beradaptasi dalam kecepatan tinggi untuk bertahan.

- a. 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.
- b. Mengelola perubahan melalui alasan  
*Penerapan alasan* untuk menghasilkan perubahan didasarkan pada penyebaran informasi sebelum perubahan yang dimaksudkan dilakukan. Asumsi dasarnya adalah bahwa alasan akan menang dan orang-orang atau kelompok yang seharusnya berubah akan membuat pilihan yang rasional.
- c. Mengelola perubahan melalui pendidikan kembali  
Pendekatan yang berada di tengah-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 di dalam organisasi sehingga dapat beradaptasi lebih baik terhadap akselerasi kecepatan perubahan pada teknologi, pada lingkungan industri kita, dan pada masyarakat secara umum. Pengembangan organisasi juga mencakup restrukturisasi organisasi formal, yang sering kali dimulai, difasilitasi, dan didorong oleh perubahan-perubahan normatif dan perilaku. Kenyataan bahwa pengembangan organisasi adalah suatu proses yang menghasilkan perubahan di dalam sistem sosial memunculkan persoalan agen perubahan (individu atau kelompok yang menjadi katalisator perubahan).

## 10. Agen-agen Perubahan

Keberhasilan berbagai program perubahan sangat tergantung kualitas dan kemampuan bekerja sama antara agen perubahan dan pengambil keputusan kunci di dalam 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).

a. 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 di kantor pusat yang mengambil penugasan sementara di unit lini yang bermaksud melakukan perubahan organisasi. Setelah program perubahan selesai, agen perubahan tersebut kembali ke kantor pusat. Agen perubahan dari luar itu biasanya adalah profesor pada suatu universitas atau konsultan swasta yang terlatih dan berpengalaman di dalam ilmu perilaku. Biasanya agen perubahan dari luar akan memiliki satu atau lebih gelar sarjana SI dan berpengalaman dalam keahlian yang berfokus pada perilaku individu dan kelompok pada lingkungan organisasi/dengan pelatihan seperti ini, agen perubahan dari luar memiliki sudut pandang untuk mempermudah proses perubahan.

b. 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; sering kali individu tersebut mengambil pekerjaan ini karena melihat perlunya perubahan besar.

c. 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 sering kali 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 sering kali dipandang lebih dekat hubungan dengan satu unit atau kelompok individu daripada dengan yang lain. Agen perubahan dari dalam sering kali 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.

## **11. 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. Di bawah ini merupakan tabel tentang beberapa tipe perlawanan terhadap perubahan kerja.

**Tabel 3.2** Tipe Perlawanan Terhadap Perubahan Kerja

Tipe Perlawanan	Indikator
Logis (keberatan rasional)	a. Waktu yang diperlukan untuk perubahan b. Usaha ekstra untuk kembali belajar c. Kemungkinan kondisi yang diinginkan lebih rendah d. Biaya ekonomis atas perubahan e. Masalah-masalah teknis atas perubahan
Psikologis (sikap emosional)	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)	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: 3, 28), terdapat sejumlah alasan berbeda mengapa orang menentang perubahan besar dalam organisasi.

- a. 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 berhasia mengenai alasan untuk perubahan, yang karenanya makin meningkatkan kecurigaan dan perlawanan.
- b. 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 di masa lalu dan tidak ada bukti yang 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 melakukan sesuatu yang berbeda.

- c. 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 apa pun 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.
- d. 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. Perampingan dan pemberhentian sebelumnya meningkatkan rasa cemas dan meningkatkan perlawanan terhadap usulan baru, apa pun ancaman nyatanya.
- e. 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.

- f. Ketakutan akan kegagalan pribadi. Perubahan membuat beberapa keahlian menjadi usang dan meminta 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.
- g. 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 bertanggung jawab untuk aktivitas yang dipotong atau dihilangkan akan kehilangan status dan kekuasaan, yang membuat mereka makin menentang sebuah perubahan.
- h. 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.
- i. 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) Bahkan di dalam situasi-situasi di mana perubahan dapat dianggap sebagai pilihan terbaik pada situasi kerja, tetap akan ada ketakutan, kecemasan, dan penolakan. Semakin besar perubahan di dalam struktur, tugas, teknologi, dan aset-aset manusia, semakin kuat ketakutan, kecemasan, atau penolakan apa pun yang muncul dipicu oleh perubahan-perubahan di dalam rutinitas, pola, dan kebiasaan.

### **a. Penolakan individu**

Individu-individu menolak perubahan karena mereka takut pada nasib mereka. Sejumlah hambatan individual telah diungkap melalui penelitian yang dilakukan di dalam lingkungan organisasi. Alasan-alasan penolakan adalah sebagai berikut:

- 1) Ancaman kehilangan posisi, kekuasaan, status, kualitas hidup, dan kewenangan.
- 2) Ketidakamanan ekonomi mengenai pekerjaan atau tingkat kompensasi yang dipertahankan
- 3) Kemungkinan perubahan hubungan pertemanan dan keinteraktifannya.
- 4) Ketakutan manusia yang alamiah terhadap ketidaktauhan yang didatangkan oleh perubahan.
- 5) Gagal untuk mengakui atau diinformasikan mengenai untuk berubah.
- 6) Disonansi kognitif muncul karena seseorang dihadapkan dengan orang, proses, sistem, teknologi, atau pengharapan yang baru.
- 7) Para karyawan takut mereka kurang kompeten untuk berubah.
- 8) Para karyawan sangat yakin bahwa perubahan yang akan dilakukan buruk atau merupakan ide yang jelek.

### **b. Penolakan organisasi**

Halangan-halangan organisasi untuk berubah meliputi:

- 1) Orientasi profesional dan fungsional suatu departemen, unit, atau kelompok.
- 2) Kelesuan struktural menciptakan halangan yang alamiah.
- 3) Jika perubahan dianggap ancaman terhadap keseimbangan kekuasaan di dalam suatu organisasi, perubahan tersebut akan ditolak.
- 4) Kegagalan usaha sebelumnya menciptakan aura dan dongeng mengenai bahaya yang berkaitan dengan perubahan.

## 12. Penanggulangan Penolakan Terhadap Perubahan

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012: 405) ada enam cara untuk menanggulangi penolakan terhadap perubahan, yakni sebagai berikut:

- a. Pendidikan dan komunikasi. Salah satu cara untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan adalah dengan menginformasikan perubahan-perubahan yang direncanakan dan kebutuhan akan perubahan sedini mungkin.
- b. Partisipasi dan keterlibatan. Bila para penolak potensial dilibatkan dalam perancangan dapat dikurangi atau dihilangkan.
- c. 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.
- d. Negosiasi dan persetujuan. Teknik lain adalah negosiasi dengan para penolak potensial.
- e. 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.
- f. 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.

## 13. 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., di mana kaumnya tidak mau berubah ke jalan yang benar, yang 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.

#### **14. Perubahan Paradigma Organisasi**

Dalam perkembangannya organisasi telah dan mengalami perubahan paradigma. Mulai dari paradigma klasik, paradig *human* dan paradigma kolaborasi. Menurut Limerick dan Cunnington (1993) sebagaimana dikemukakan oleh Keban (2008: 129) bahwa pada paradigma klasik tokoh yang sangat populer adalah Fayol, Taylor, Urwick dan Gullick, Gant, dan sebagainya. Rancangan organisasi pada generasi ini adalah:

- a. Orientasi pada efisiensi yang tinggi.
- b. Sistem otoritas dan kendali yang sangat hierarkis dengan rental kendali yang sangat sempit.
- c. Prinsip-prinsip spesialisasi, sentralisasi, dan formalisasi sangat ditekankan di sini.

Paradigma dalam aliran ini mendapat kritikan tajam karena memperlakukan manusia dalam organisasi seperti mesin (kurang manusiawi). Organisasi dilihat seperti sebagai suatu proses mechanistic. Kreativitas, inisiatif dan partisipasi anggota tidak dihargai sama sekali.

Dalam paradigma *human*, telah terjadi pergeseran pandangan tentang manusia dalam organisasi. Manusia telah dilihat sebagai makhluk sosial yang dapat membentuk sendiri kelompok-kelompok

informal sesuai dengan keinginannya, dan ingin bekerja pada kondisi kerja yang menyenangkan. Tokoh sebagai pelopor pada generasi ini adalah Elton Mayo dengan eksperimennya di Hawthorne tahun 1930-an. Dalam pola ini dapat diketemukan bahwa asumsi yang berlaku sebelumnya keliru, yaitu bahwa kepentingan anggota organisasi adalah sama dengan kepentingan manajemen, dan manusia tidak dapat lagi dilihat sebagai individu yang independen tetapi memiliki kelompok atau kolektivitas. Dengan kata lain manusia harus dilihat sebagai “*social man*” sehingga faktor human mendapat perhatian utama. Tokoh lain yang mendukung aliran ini adalah Rensis Likert. Karya-karyanya yang menekankan prinsip-prinsip hubungan-hubungan yang bersifat “*supportif*” yang memperhatikan.

## **E. Pengembangan Organisasi**

Ada beberapa tugas khusus dan penting dalam Organizational Development (OD), di mana di antaranya adalah: mendiagnosis kebutuhan, merencanakan dan memimpin kegiatan pelatihan, berperan sebagai seorang katalisator dalam manajemen perubahan internal dan menyumbangkan pengetahuan seni mengelola pengembangan organisasi (Wren, 2005).

Tugas-tugas tersebut biasanya ditujukan untuk agen perubahan. Agen perubahan mungkin seseorang, baik dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi yang menyediakan bantuan teknis, spesialis atau nasihat, dalam mengelola usaha perusahaan. Satu aspek dari peran agen perubahan yang sering dilupakan adalah membantu momentum perkembangan yang sering merosot setelah antusiasme awal. Efektivitas perusahaan merupakan perhatian orang-orang yang bekerja di dalamnya. Pengembangan organisasi hanya dapat berhasil bila para manajer di semua tingkat memahami dan terlibat dalam proses-proses untuk mencapai perbaikan. Mereka perlu mengetahui manfaat dari proses-proses tersebut ditinjau dari hasil praktisnya. Program apa pun ternyata membutuhkan komitmen dan dukungan dari atas. Kendati demikian banyak contoh-contoh menunjukkan bahwa bagian kerja tertentu dalam unit kecil ternyata mampu mencapai hasil yang bermanfaat hanya dengan inisiatif manajer secara individual. Bentuk pekerjaan eksperimen

ini sering membantu mengembangkan serta membangun kepercayaan untuk proses seperti itu dalam organisasi. Misalnya, dilakukannya *briefing* tim sebagai cara untuk menyampaikan keputusan dari informasi pengelolaan ke level bawah, dan mendengarkan isu dari hierarki yang lebih rendah, mungkin dimulai dari satu bagian atau departemen. Setelah masalah dapat dipecahkan dan bagian lain melihat manfaatnya, maka *briefing* semacam itu dapat disebarakan dengan cepat.

Pengembangan organisasi atau *Organization Development* (OD) didefinisikan sebagai usaha terkini dari para ahli *behavioral* atau keperilakuan, mulai dari ahli psikologis, sosiologi sampai antropologi, yang memanfaatkan ilmu pengetahuan mereka untuk memperbaiki organisasi di sektor bisnis. Secara umum kepentingan mereka berkaitan dengan efektivitas organisasi maupun subunit yang ada di dalamnya. Karena proses pendidikan mulai berpengaruh terhadap organisasi, maka definisi tersebut meluas sampai melibatkan usaha keras para manajer umum. Selain itu sering dijumpai bahwa orang yang memberikan pelatihan, pengembangan manajemen dan pengembangan personalia, akan berperan sebagai pengembangan organisasi.

Definisi lainnya, meminjam definisi kecerdasan secara psikologis, menyatakan bahwa OD adalah apa yang dilakukan oleh organisasi untuk mengembangkan orang yang terlibat dalam organisasi.

## **1. Maksud dan Tujuan Pengembangan Organisasi**

OD bertujuan memberi informasi yang lengkap dan benar dari dalam organisasi itu sendiri untuk dapat membantu organisasi dan juga para anggotanya untuk membuat pilihan secara bebas. Pilihan-pilihan tersebut berkaitan dengan bantuan bagi para anggota organisasi untuk mendapatkan berbagai solusi atas masalah atau isu yang sedang mereka hadapi. OD memang memiliki kepentingan lebih jauh, yaitu memperkuat kemampuan organisasi dalam memecahkan masalah. Dengan kata lain, para pengembang organisasi berusaha membuat diri mereka tidak menonjol. Perlu diperhatikan bahwa OD berhubungan dengan pengembangan organisasi secara menyeluruh yang orientasinya bukan hanya para manajer tetapi juga karyawan organisasi lainnya. Akan tetapi beberapa fakta menunjukkan bahwa sekalipun para pengembang

organisasi mempunyai tujuan tersebut, pada kenyataannya mereka lebih memperhatikan tingkat analisis individu.

Perbedaan antara OD dengan perubahan organisasi merupakan bidang yang tidak jelas, sebab OD juga berkaitan dengan perubahan yang terencana. Sampai tahun-tahun terakhir ini perubahan terencana ini terpusat pada permasalahan antar pribadi. Akan tetapi, orientasi tersebut lambat laun mulai berubah. Singkatnya OD kini jauh lebih luas dan mencakup berbagai isu yang beberapa tahun lalu diklasifikasikan sebagai perubahan organisasi.

Berdasarkan definisi tersebut, OD berpusat pada klien. Pengertian ini membawa dua implikasi. *Pertama*, permasalahan harus dirasakan seperti yang klien rasakan dan *kedua*, yang mungkin lebih penting, adalah klien sebenarnya mencari solusinya sendiri. Selain itu, karena merupakan suatu proses perubahan, maka OD juga didefinisikan sebagai berorientasi pada proses. Pada awalnya perhatian OD berkaitan dengan sikap dan hubungan dalam organisasi, tetapi kini OD bergerak ke arah perubahan struktur dan prosedur. Di samping itu, OD bukan merupakan konsep dalam pengertian ilmiah. OD tidak dapat didefinisikan secara pasti atau direduksi ke bentuk tertentu dan juga bukan merupakan perilaku yang dapat diamati, tetapi peran OD sangat penting

OD lebih jauh digunakan sebagai istilah untuk menggambarkan proses meninjau kembali dan memperbaiki efektivitas perusahaan beserta organisasinya. Karena berasal dari ilmu pengetahuan sosial, maka OD cenderung berkonsentrasi pada tindakan dan interaksi antara individu dalam kelompok kerja dan hubungan antara kelompok dalam organisasi. Dalam hal ini sebagian besar praktisinya adalah para ahli keperilakuan, atau orang yang mendapatkan konsep serta keahliannya dari ilmu-ilmu keperilakuan.

Hersey dan Blanchard (1995), mendefinisikan OD sebagai: usaha terencana, organisasi luas dan dikelola dari atas untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi melalui intervensi terencana dalam proses-proses organisasi yang menggunakan ilmu pengetahuan sosial. Jadi OD dapat ditinjau dari empat sudut pandang.

- a. Tujuan yang akan dicapai
- b. Pengetahuan yang berkaitan dengan pengelolaan dan pengembangan organisasi.

- c. Strategi dan kebijaksanaan untuk meninjau dan memperbaiki efektivitas perusahaan atau bagiannya.
- d. Aktivitas untuk melaksanakan strategi dan kebijakan.

Oleh karena itu, OD meliputi hal-hal berikut:

- a. Membuat diagnosis tentang apa yang dibutuhkan untuk memperbaiki efektivitas organisasi dan menentukan tujuan-tujuannya.
- b. Mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan.
- c. Mengembangkan aktivitas untuk melaksanakan strategi
- d. Memastikan umpan balik dan memonitor serta mengevaluasi.

Dari hal-hal tersebut, dapat dinyatakan bahwa OD merupakan proses jangka panjang dan berlangsung terus-menerus. OD mencakup proses untuk meningkatkan kinerja organisasi.

## 2. Pendekatan Sejarah

OD berkembang terlepas dari perkembangan manajemen. OD merujuk kejadian-kejadian yang berlangsung selama tahun 1950-an. OD juga merupakan hasil langsung dari kelompok-kelompok pelatihan. Berkaitan dengan hal tersebut, kita dapat mengetahui pelatihan manajemen yang bermula dari angkatan bersenjata di Inggris dan dari “program J” (*Job Instruction Training*) di Amerika. Keduanya mengarah kepada pelatihan manajemen seperti yang kita pahami dua atau tiga dekade ini. Di Amerika hal pertama yang dilakukan adalah meyakinkan para mandor bahwa mereka sebenarnya adalah para manajer.

Penelitian Roethlisberger (1947) dalam Hersey dan Blanchard (1995), terhadap para mandor merupakan hal klasik. Di Inggris, pelatihan manajemen berlawanan arah dengan badan-badan pelatihan yang kini sebagian besar sudah tutup, dan sekolah-sekolah manajemen yang semakin berpengalaman menawarkan pelatihan yang bebas dan umum bagi berbagai organisasi dan budaya. Lagi pula selama empat dekade ini ada peningkatan yang luar biasa di bidang teknik dan peralatan. Yang berkaitan dengan perubahan perilaku dan sikap. Teknik-teknik tersebut meliputi ceramah, diskusi terpadu, studi kasus dan *business game*, *role play*, pengamatan peserta dan belajar jarak jauh. Dengan kemajuan teknologi, alat komunikasi juga mengalami

peningkatan, seperti video interaktif dan sebagainya. Hal yang menarik dari sini adalah sebagian besar peralatan tersebut sangat berorientasi pada pelatihan (*trainer-oriented*).

Pada awalnya apa yang dilakukan dalam arena perkembangan manajemen terbatas pengaruhnya, sehingga organisasi beralih ke sistem kelompok pelatihan sebagai cara mengimplementasikan OD untuk mendapatkan hasil yang lebih cepat dan lebih permanen. Dasar-dasar kelompok pelatihan ditemukan dalam penelitian Lewin dan Moreno pada tahun 1940-an dan 1950-an. Pada tahun-tahun pertama pelatihan sangat dikonsentrasikan kepada para pemimpin dan anggota kelompok dan khususnya lebih mementingkan faktor kelompok daripada faktor individu. Akan tetapi selama tahun 1950-an para penemu kelompok pelatihan memisahkan orientasi mereka: Lewin beralih kepada penelitian spektrum sedangkan Moreno kepada pelatihan nasional. Pada awalnya klien terdiri atas orang-orang yang dianggap membutuhkan pelatihan dan dapat memberikan pengaruh dalam lingkungan organisasi. Untuk alasan itulah klien meliputi para pendidik, pekerja sosial dan dalam lingkungan organisasi itu sendiri yaitu para personal. Gerakan tersebut tumbuh cepat sampai akhir tahun 1960-an, khususnya dalam organisasi-organisasi di dunia Barat. Dari sana timbul profesionalisasi para pelatih dan juga gagasan dari kelompok-kelompok kontra yang dijuluki “orang malang yang bekerja sendiri”.

### **3. Metode dan Asumsi Kelompok Pelatihan**

Asumsi dasar yang mendukung kelompok pelatihan adalah bahwa individu dapat belajar dari pengalaman yang disebut *experiential learning*. Orientasinya sangat ditekankan pada analisis tingkat non-rasional dan emosional. Yang mendukung seluruh pemikiran tersebut adalah asumsi bahwa orang mempunyai kekuatan untuk berkembang, sebuah asumsi yang melandasi pelatihan dan perkembangan manajemen saat ini.

Akan tetapi asumsi itu berubah; sekarang asumsi dasar kelompok pelatihan menyatakan bahwa orang akan memiliki jawaban positif terhadap kritik atau arus balik negatif. Dari G.B. Watson yang mengembangkan teori keperilakuan kita mengetahui bahwa asumsi tersebut tidak tepat. Tujuan utama pelatihan semacam ini adalah untuk

menghilangkan respons emosional seseorang. Hal ini dicapai dengan menekankan kepekaan terhadap sikap, sistem kepercayaan, dan berbagai respons emosional orang lain. Meskipun berkaitan dengan sikap, dari ketiga komponen tersebut emosilah yang menempati urutan pertama. Keterampilan yang ditekankan di sini adalah keterampilan dalam berinteraksi dengan orang lain dalam organisasi. Akan tetapi tugas kelompok pelatihan ini jarang dilakukan dalam lingkup organisasi dan ini menimbulkan asumsi bahwa akan ada perubahan dari situasi pelatihan ke situasi kehidupan yang sesungguhnya.

Pelatihan itu menggunakan bentuk-bentuk kelompok. Klasifikasi dasar dari kelompok tersebut meliputi asing, sepupu, keluarga, dan diagonal.

- a. Kelompok asing, terdiri dari orang-orang yang tidak memiliki hubungan sebelumnya. Mereka tidak hanya berasal dari bagian lain dalam suatu organisasi tetapi juga berasal dari organisasi lain.
- b. Kelompok sepupu, Kelompok ini terdiri dari orang-orang dalam satu organisasi bahkan dari tingkatan yang sama, tetapi jarang berhubungan satu sama lain dalam situasi kerja.
- c. Kelompok keluarga, sesuai dengan namanya meliputi bos dan bawahan-bawahannya.
- d. Kelompok diagonal, meliputi lintas organisasi, baik dalam tingkat maupun departemen. Yang membedakan tugas kelompok pelatihan dari individu lainnya adalah tingkat pelatihan yang disusun.

Pelatihan-pelatihan lain mungkin ada yang lebih atau kurang menekankan pelatihan rasional vs emosional. Pada tingkat rasional kedalaman intervensi sangat besar. Dari semua hal tersebut, kita mengetahui bahwa ada dua tema yang berbeda. Pertama masalah yang berpusat pada organisasi dan pekerjaan dapat dipecahkan oleh kelompok keluarga. Tema kedua agak berbeda, yaitu “sentuhan penuh perasaan” yang berhubungan dengan pertumbuhan pribadi dan perubahan sikap atau tepatnya perubahan kepribadian, dan menekankan ekspresi emosi daripada pemahaman.

Maksud dari beberapa komentar tersebut menyatakan adanya kritik terhadap kelompok pelatihan. Pendapat tersebut memang benar. Kritik mencapai puncaknya pada akhir tahun 1960-an, ketika diketahui bahwa

proses tersebut ternyata membuat orang yang mengalaminya sangat tertekan. Proses itu dirasakan sebagai pemerkosaan terhadap privasi individu. Proses pelatihan jelas menimbulkan ketegangan dan dalam beberapa kasus mengarah kepada gangguan mental. Banyaknya masalah yang muncul sebagian besar karena para pelatih tidak disiapkan dan dilatih dengan baik untuk menguasai materi yang akan diberikan kepada kelompok. Memang sangat memprihatinkan, karena itulah beberapa organisasi mengambil kebijakan untuk melarang orang melanjutkan sesi kepekaan atau pelatihan kelompok pelatihan.

Di samping itu, pelatihan dianggap tidak realistis. Pelatihan hanya sedikit manfaatnya dalam pekerjaan dan keahlian apa pun yang dimiliki akan cepat hilang dalam lingkungan organisasi. Hal ini tentu saja menjadi masalah bagi semua intervensi pelatihan di setiap organisasi. Satu kritik utama adalah, pelatihan memberikan pelajaran-pelajaran yang salah. Pelatihan menekankan kebebasan emosional dan kepekaan terhadap orang lain. Padahal organisasi sendiri berkaitan dengan analisis logis, ketegangan, dan yang terpenting adalah keahlian politis. Ada dua aspek yang perlu dicatat, yakni; pertama seharusnya kita memperhatikan perubahan struktur atau sistem daripada perubahan sikap atau kepribadian. Kedua, dilema moral dan etis. Orang diberi ganjaran atas perilaku mereka, yaitu kinerja mereka. Mereka tidak dibayar untuk sikap atau kepribadian tertentu yang melekat dalam diri mereka.

Karena kepentingan-kepentingan dengan kelompok pelatihan dan jumlah konsultan yang menjalankan tugas kelompok pelatihan, maka ada perubahan orientasi. Selama tahun 1960-an dan 1970-an muncul apa yang dinamakan agen perubahan. Sampai pada titik tersebut, kelompok pelatihan berkaitan dengan sikap dan mungkin perilaku-walaupun hanya ditinjau dari satu segi perilaku – daripada dengan situasi. Pada umumnya, OD lebih banyak berkaitan dengan perubahan organisasi terencana dan dikelola. Selain itu, OD kini juga berkaitan dengan lingkungan karena lingkungan berpengaruh terhadap organisasi. Meski demikian masih ada beberapa permasalahan. Perubahan emosional masih menjadi salah satu prioritas, paling tidak merupakan bagian dari OD. Perubahan emosional sering dimasukkan dalam konsep nilai dan intervensi biasanya berdasarkan tingkat individu. Dalam kedua kasus tersebut, sangat dibutuhkan kepercayaan interpersonal untuk

menghadapi berbagai isu dan masalah antarpribadi. Fokus program OD berubah ketika mulai terjadi perkembangan, mulai dari analisis tingkat individu, hubungan antarindividu, interaksi departemen, dan *team building* untuk hubungan antara kelompok dan dalam organisasi pada umumnya. Jika orientasi tersebut secara khusus untuk mengatur individu maka yang sedang kita bicarakan adalah pelatihan, bukan OD.

#### 4. Proses Pengembangan Organisasi

Menurut Siagian (2000), untuk memulai melakukan suatu program perubahan, kita harus memahami apa yang dimaksud dengan strategi perubahan total. Dengan perkataan lain perlu pengenalan yang tepat tentang proses pengembangan organisasi (PO) sebagai instrumen yang handal dalam memikirkan, merencanakan dan mewujudkan perubahan.

Secara konseptual, strategi perubahan menyeluruh dalam arti bahwa organisasi menggunakan jasa konsultan pengembangan organisasi meliputi empat hal pokok yaitu:

- a. Proses konsultasi, dalam mana konsultan yang jasa-jasanya digunakan memegang teguh dua prinsip dalam melakukan kegiatan yaitu cara bekerja yang efisien dan semangat kerja yang tinggi. Konsultan yang dipekerjakan oleh organisasi diharapkan mampu memainkan perannya dengan tingkat keterampilan atau kemahirannya yang tinggi karena ia akan terlibat dalam membantu kliennya mengenali berbagai proses di mana berbagai kelompok dalam organisasi bergerak semuanya dikaitkan dengan peningkatan kemampuan klien untuk mengidentifikasi masalah dan menemukan jalan keluarnya. Kemahiran yang digunakan harus digunakan dengan pendekatan “*taylor made*” bukan pendekatan “*konfeksi*” atau dengan menggunakan “*kunci wasiat*” seolah-olah satu strategi tertentu cocok untuk memecahkan semua permasalahan yang dihadapi oleh berbagai organisasi. Seorang konsultan yang mempunyai harga diri yang tinggi secara profesional tidak akan mempertaruhkan reputasinya dengan pendekatan “*konfeksi*” atau “*kunci wasiat*” tadi, melainkan menggunakan pendekatan yang spesifik yang hanya cocok bagi organisasi tertentu.

- b. Pengenalan dan penggunaan strategi PO. Kegiatan PO harus didasarkan pada pendekatan yang *taylor-made*. Pernyataan tersebut berarti bahwa tergantung pada jenis permasalahan yang dihadapi oleh klien, strategi yang digunakan dapat menyangkut struktur organisasi, dapat bersifat teknis dan mungkin pula bersifat keperilakuan.
- c. Melakukan suatu bentuk intervensi tertentu. Artinya konsultan melibatkan diri pada proses perubahan bagi organisasi kliennya dengan mengusulkan kepada klien penggunaan teknik-teknik tertentu, baik dalam rangka menghilangkan atau mengurangi kecenderungan para anggota organisasi menolak perubahan dengan berbagai alasan dan argumen maupun dalam upaya menjamin bahwa perubahan yang dilakukan benar-benar mencapai sasaran dalam arti peningkatan kinerja organisasi, menghadapi tantangan sekarang dan memberikan respons yang tepat kepada tuntutan lingkungan.
- d. Keadaan yang didambakan. Dimaklumi bahwa kegiatan PO diselenggarakan karena dirasakan adanya ketidakseimbangan dalam kehidupan organisasi antara kondisi sekarang dengan kondisi ideal yang didambakan. Berarti kegiatan PO yang berhasil adalah kegiatan yang mampu menghilangkan kondisi ketidakseimbangan tersebut yang pada mulanya dengan bantuan konsultan, akan tetapi akhirnya terlihat pada kemampuan manajemen dan para anggota organisasi untuk mengambil langkah-langkah dalam penggunaan teknik-teknik tertentu tanpa kehadiran seorang konsultan dari luar.

## **5. Pendekatan Dasar dalam Pengembangan Organisasi**

Siagian (2000), menyatakan apa pun permasalahan yang dihadapi oleh organisasi, jalan keluar biasanya dapat ditemukan dengan menggunakan salah satu atau kombinasi lebih dari satu pendekatan dasar yang dikenal dengan teori PO, yaitu yang berifat struktural, teknis dan keperilakuan atau pendekatan yang terfokus pada unsur manusia dalam organisasi.

### **a. Intervensi Struktural**

Dewasa ini kecenderungan yang jelas terlihat dan diperkirakan akan terus berlanjut di masa yang akan datang adalah bahwa organisasi

yang diinginkan adalah yang makin bersifat “organik” dan egalitarian. Berarti pandangan yang pernah dominan yang mengatakan bahwa organisasi yang piramidal dan hierarkis adalah baik dan tampaknya semakin ditinggalkan karena organisasi yang organik dan egaliter per definisi adalah organisasi yang semakin datar. Jika suatu organisasi yang menyelenggarakan kegiatan PO menggunakan strategi perubahan struktural, biasanya terdapat tiga hasil yang diharapkan akan dipetik, yaitu restrukturisasi atau kadang dikenal dengan istilah reorganisasi, sistem imbalan yang baru dan perubahan pada kultur organisasi.

Untuk memperoleh ketiga jenis manfaat tersebut, terdapat tiga alasan mengapa manajemen mau mengubah struktur organisasi yang dipimpinya. Alasan pertama adalah bersifat ekonomi dalam arti bahwa jika struktur organisasi makin datar, rentang kendali semakin melebar, ini berarti bahwa jumlah bawahan yang dapat diawasi oleh seorang atasan makin banyak yang pada gilirannya mengurangi beban biaya administrasi yang harus dikeluarkan karena jumlah manajer yang harus digaji semakin berkurang. Alasan kedua adalah dengan mengurangi tingkat-tingkat hierarki kewenangan dalam organisasi, proses komunikasi pada umumnya berjalan lebih lancar. Alasan ketiga adalah dengan rentang kendali yang melebar, biasanya kelompok-kelompok kerja memiliki otonomi yang lebih besar karena tidak mungkin lagi seorang manajer secara langsung mengendalikan semua bawahannya. Akan tetapi ada manfaat lain yang lebih penting bagi para anggota kelompok yaitu mereka dapat menampilkan kematangan jiwanya dalam arti mereka tetap berupaya menampilkan kinerja yang memuaskan tanpa diawasi, sekaligus mereka menggunakan daya kreativitas dan inovasinya semaksimal mungkin dan mereka mampu memprakarsai usaha-usaha tertentu yang pada gilirannya membuat organisasi semakin efektif dan proaktif.

Dalam melakukan intervensi yang sifatnya struktural, biasanya tercipta organisasi yang tidak birokratik karena organisasi dituntut mampu memberikan respons yang tepat dan segera terhadap berbagai perubahan, disertai berbagai tuntunan, yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi tersebut. Struktur yang birokratik dipandang perlu dalam rangka meningkatkan efisiensi karena memang setiap perubahan membawa konsekuensi timbulnya biaya yang harus dipikul.

## **b. Intervensi Teknikal**

Bentuk intervensi ini dikenal pula dengan istilah intervensi tugas-teknologi. Intervensi ini menekankan perubahan pada tugas-tugas nyata yang diselenggarakan oleh para anggota organisasi dan proses teknologikal serta sarana yang mereka gunakan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan oleh manajemen kepada mereka. Praktik PO yang dilakukan oleh banyak organisasi membuktikan bahwa tiga hal yang menjadi sorotan perhatian dalam menggunakan intervensi ini adalah: rancang bangun ulang pekerjaan, sistem sosio-teknikal dan program peningkatan mutu hidup kekaryaan.

### 1) Rancang bangun ulang pekerjaan,

Rancang bangun ulang pekerjaan ada persamaannya dengan intervensi struktural, upaya perubahan ditunjukkan pada tingkat organisasi sedangkan dalam rancang bangun ulang pekerjaan, perubahan diupayakan terjadi pada tingkat pekerja dengan berbagai bentuk perubahan seperti, alih tugas, alih wilayah, perluasan pekerjaan, perkayaan kekaryaan dan tim kerja yang otonom. Salah satu pertimbangan untuk melakukan perubahan pada tingkat ini karena dengan demikian penggunaannya dapat dilakukan lebih meluas dan dapat diterapkan baik oleh para manajer tingkat penyelia maupun para manajer senior.

### 2) Sistem Sositoknikal

Para praktisi sependapat bahwa rancang bangun pekerjaan harus mampu mengoptimalkan pemenuhan tuntutan sosial dan teknikal dari pekerjaan yang harus diselesaikan. Artinya, penyelesaian setiap pekerjaan menuntut adanya suatu sistem yang merupakan gabungan antara pertimbangan-pertimbangan sosial dan teknikal. Dari sisi teknikalnya yang harus dipertimbangkan antara lain adalah; alat, teknik, prosedur, keterampilan, pengetahuan dan prasarana yang digunakan oleh para karyawan menyelesaikan tugas pekerjaannya. Sedangkan yang dimaksud dengan sistem sosial adalah manusia yang bekerja dalam organisasi dan interrelasi antarmereka. Para praktisi menggunakan sistem sositoknikal dalam mewujudkan perubahan, biasanya menekankan bahwa setiap rancang bangun pekerjaan yang berhasil harus selalu memperhitungkan kedua hal tersebut.

### 3) Peningkatan mutu hidup kekaryaan

Yang dimaksud dengan peningkatan mutu hidup kekaryaan adalah suatu proses melalui mana organisasi bersikap tanggap terhadap kebutuhan para karyawannya melalui pengembangan mekanisme tertentu yang memungkinkan mereka terlibat penuh dalam mengambil keputusan tentang hidup mereka di tempat kerjanya. Dari definisi tersebut terlihat dengan jelas bahwa sifat kekaryaan dewasa ini sudah dikaitkan langsung dengan pengakuan dan penghargaan terhadap harkat dan martabat manusia. Timbulnya konsep memberdayakan manusia di tempat pekerjaan adalah bukti nyata tentang kebenaran pandangan ini. Artinya, berkarya dewasa ini tidak lagi semata-mata dimaksudkan untuk mencari nafkah. Meskipun pandangan demikian tetap relevan akan tetapi berhubungan langsung dengan perlunya seseorang mandiri dan tidak bergantung pada orang lain dalam pemuasan kebutuhannya dan pemeliharaan kepentingannya. Oleh karena itulah dalam teori motivasi ditekankan bahwa kebutuhan manusia yang harus dipuaskan tidak terbatas pada hal-hal yang bersifat materi, akan tetapi juga yang menyangkut kebutuhan sosial, prestise, aktualisasi diri, otonomi, dan dorongan penumbuhan motivasi yang bersifat intrinsik. Salah satu segi yang teramat penting dalam hal pengakuan dan penghargaan martabat karyawan sebagai manusia adalah mutlak mereka terlibat dalam menentukan nasibnya, pekerjaannya, kariernya dan bahkan juga penghasilannya.

#### **c. Intervensi Keperilakuan**

Perilaku seseorang merupakan fungsi dari konsekuensi perilaku tersebut. Misalnya di masa lalu banyak organisasi yang memberikan imbalan kepada pekerja di bidang produksi semata-mata berdasarkan jumlah jam pekerja tersebut bertugas tanpa dikaitkan dengan tingkat produktivitasnya. Para pegawai tetap, termasuk para manajer, menerima imbalan setiap bulan yang sama sekali tidak ada korelasinya dengan hasil pekerjaannya.

Sekarang praktik demikian semakin ditinggalkan dan yang terjadi adalah melaksanakan program imbalan yang mengaitkan jumlah imbalan yang diterima oleh seseorang dengan kinerjanya. Relevan pula

untuk memperhatikan bahwa berbagai bentuk perangsang atau insentif di luar gaji pokok, dan tunjangan, misalnya bonus dihitung bukan lagi atas kinerja individu akan tetapi karena kinerja dan produktivitas kelompok.

## **F. Desain Organisasi**

Mueller (2014) mengutip Robbins (1990), desain organisasi *Organization design is concerned with constructing and changing an organization's structure to achieve the organization's goals* (Robbins, 1990) (Desain organisasi berkenaan dengan dengan konstruksi dan perubahan suatu struktur organisasi untuk mencapai tujuan organisasi).

Pada dasarnya desain organisasi menunjukkan kerangka pola tugas, wewenang dan tanggung jawabnya, hubungan, dan tata kerja yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Desain organisasi adalah keseluruhan rangkaian elemen struktural dan hubungan di antara elemen-elemen tersebut yang digunakan untuk mengelola organisasi secara total (Griffin, 2004: 352), sedangkan Mueller (2014), mengutip Robbins (1990), bahwa desain organisasi berkenaan dengan konstruksi dan perubahan suatu struktur organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Desain organisasi berdampak bagi kemampuan organisasi dalam menghadapi kontingensi, mencapai keunggulan kompetitif, meningkatkan efisiensi, dan sebagainya.

Robbin dan Judge (2013), mengatakan terdapat tiga desain organisasi yang lebih umum, yaitu: struktur sederhana, birokrasi, dan struktur matriks.

1. Struktur sederhana. Struktur sederhana memiliki tingkat departementalisasi rendah, cakupan rentang kendali yang luas, wewenang terpusat pada satu orang, dan sedikit formalisasi. Merupakan organisasi datar (flat) yang biasanya hanya memiliki dua atau tiga tingkat vertikal, tubuh karyawan yang longgar, dan satu individu yang wewenang pengambilan keputusannya terpusat. Struktur sederhana paling banyak diadopsi dalam usaha kecil di mana manajer dan pemiliknya adalah satu dan sama. Kekuatan struktur sederhana terletak pada kesederhanaannya. Cepat, fleksibel, tidak mahal untuk dikelola, dan akuntabilitas

jelas. Salah satu kelemahan utama adalah menjadi semakin tidak memadai saat sebuah organisasi berkembang karena rendahnya formalisasi dan sentralisasi yang tinggi cenderung menimbulkan kelebihan beban informasi di posisi puncak. Seiring bertambahnya ukuran, pengambilan keputusan biasanya menjadi lebih lambat dan akhirnya bisa terhenti saat eksekutif tunggal mencoba terus membuat semua keputusannya. Jika struktur tidak berubah dan dibuat lebih rumit, perusahaan dapat kehilangan momentum dan akhirnya gagal. Kelemahan struktur sederhana lainnya adalah begitu berisiko-semuanya tergantung pada satu orang.

2. Birokrasi. Standardisasi adalah konsep kunci yang mendasari semua birokrasi. Birokrasi ditandai dengan tugas operasi yang sangat rutin yang dicapai melalui spesialisasi, peraturan, dan ketentuan yang sangat formal, tugas yang dikelompokkan ke dalam departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang kendali yang sempit, dan pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando. Birokrasi memiliki kelebihan. Kekuatan utamanya adalah kemampuannya untuk melakukan aktivitas standar dengan cara yang sangat efisien. Operasi standar dan formalisasi yang tinggi memungkinkan pengambilan keputusan menjadi terpusat. Terdapat sedikit kebutuhan untuk pengambilan keputusan yang inovatif dan berpengalaman di bawah tingkat eksekutif senior. Kelemahan utama birokrasi lainnya adalah kekhawatiran obsesif dengan mengikuti peraturan. Bila kasus tidak sesuai dengan peraturan, tidak ada ruang untuk modifikasi. Birokrasi efisien hanya selama karyawan menghadapi masalah yang dihadapi dengan peraturan keputusan terprogram.
3. Struktur matriks. Struktur matriks menggabungkan dua bentuk departementalisasi: fungsional dan produk. Kekuatan departementalisasi fungsional menempatkan spesialis bersama-sama, yang meminimalkan jumlah yang diperlukan sambil membiarkan pengumpulan dan pembagian sumber daya khusus di seluruh produk. Kelemahan utamanya adalah sulitnya mengoordinasikan tugas spesialis fungsional yang beragam tepat waktu dan sesuai anggaran. Departementalisasi produk memiliki keuntungan dan kelemahan. Memfasilitasi koordinasi antarspesialisasi untuk mencapai penyelesaian tepat waktu dan

memenuhi target anggaran. Memberikan tanggung jawab yang jelas terhadap semua aktivitas yang berkaitan dengan suatu produk, namun dengan duplikasi aktivitas dan biaya. Matriks mencoba untuk mendapatkan kekuatan masing-masing sambil menghindari kelemahannya. Karakteristik struktural yang paling jelas dari matriks adalah mematahkan konsep kesatuan-perintah. Karyawan dalam matriks memiliki dua bos: manajer departemen fungsional dan manajer produk. Kekuatan matriks adalah kemampuannya untuk memfasilitasi koordinasi ketika organisasi memiliki sejumlah aktivitas yang kompleks dan saling ketergantungan. Kontak langsung dan sering antara spesialisasi yang berbeda dalam matriks dapat menyebabkan informasi meresap ke dalam organisasi dan lebih cepat menjangkau orang-orang yang membutuhkannya. Kelemahan utama dari matriks terletak pada kebingungan yang diciptakannya, kecenderungan untuk mendorong perebutan kekuasaan, dan tekanan yang ditimbulkannya pada individu.

Desain organisasi harus bersifat fleksibel dan mampu beradaptasi dengan keadaan lingkungan yang berubah disertai dengan struktur yang baru. Ketika faktor internal maupun eksternal berubah, organisasi berkembang maka akan ada kesenjangan sumber daya, infrastruktur, peraturan pemerintah dan organisasi, dan sebagainya. Untuk menutupi kesenjangan terhadap berbagai perubahan tersebut maka dilakukan redesign organisasi. Redesain organisasi adalah suatu proses untuk mendesain ulang organisasi yang menyesuaikan dan menyelaraskan organisasi dengan tuntutan perubahan yang terjadi dalam organisasi. Akan tetapi, perubahan di satu bagian organisasi saat mendesain ulang organisasi akan berdampak pada bagian lain.

## Soal Latihan

1. Jelaskan tentang hakikat manusia dalam organisasi!
2. Jelaskan esensi dari pengertian organisasi menurut beberapa ahli!
3. Jelaskan salah satu teori organisasi yang Anda ketahui.
4. Jelaskan bagaimana perubahan organisasi terjadi!
5. Jelaskan apa yang dilakukan oleh organisasi untuk mengembangkan orang yang terlibat dalam organisasi!



# 4

## PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI

### A. Perilaku Individu dalam Organisasi

Sebagaimana diterangkan dalam bab terdahulu bahwa manusia adalah salah satu dimensi dalam organisasi yang amat penting, merupakan salah satu faktor dan pendukung organisasi. Perilaku organisasi hakikatnya adalah hasil-hasil integrasi antara individu-individu dalam organisasinya. Oleh karena itu, untuk memahami perilaku organisasi sebaiknya diketahui terlebih dahulu individu-individu sebagai pendukung organisasi tersebut.

Menurut David A.Nadler (1970) sebagaimana dikemukakan oleh Anoraga (1995: 54) dan Thoha (2007: 33) bahwa perilaku manusia adalah sebagai suatu fungsi dari integrasi antara *person* atau individu dengan lingkungannya. Sebagai gambaran dari pemahaman ungkapan ini, misalnya seorang tukang parkir yang melayani memparkir mobil, seorang tukang pos yang menyampaikan surat-surat ke alamat, seorang karyawan asuransi yang datang ke rumah menawarkan jasa asuransinya, seorang perawat di rumah sakit, dan juga seorang manajer di kantor yang membuat keputusan. Berbagai karakter yang diperlihatkan oleh individu sesuai dengan jabatannya tentunya akan berbeda-beda. Dan perilakunya adalah ditentukan oleh masing-masing lingkungannya yang memang berbeda.

Karakter yang dibawa individu ke dalam tatanan organisasi kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya. Ini semuanya adalah karakteristik yang dimiliki 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 dimiliki organisasi di antaranya keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hierarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penggajian (*reward system*), sistem pengendalian, dan lain sebagainya.

Jikalau karakteristik individu terintegrasi dengan karakteristik organisasi maka akan terwujudlah perilaku individu dalam organisasi.

Ungkapan pengertian di atas dapat dirumuskan dengan formula sebagai berikut:

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

Keterangan :

P : Perilaku

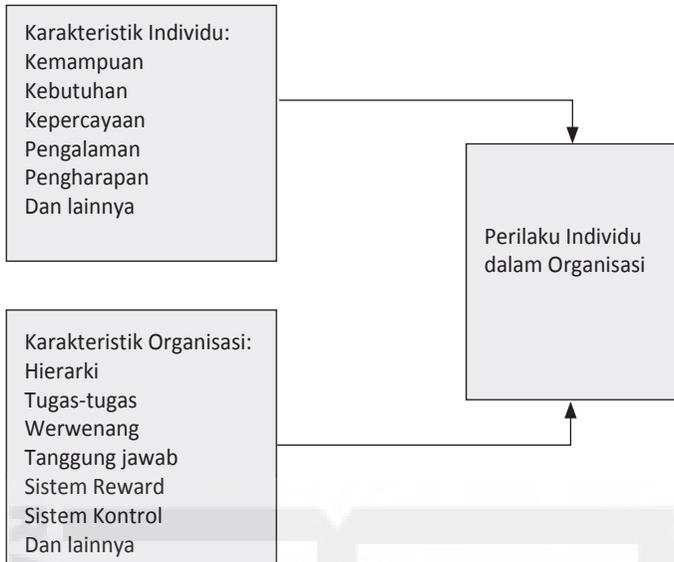
F : Fungsi

I : Individu

L : Lingkungan

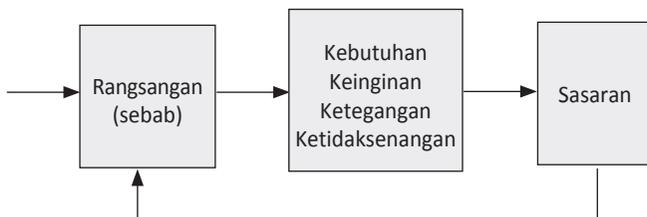
Ungkapan tersebut dapat dibaca sebagai berikut: “Perilaku adalah suatu fungsi dari integrasi antara seorang individu dengan lingkungannya” Dengan kata lain bahwa ketika seseorang individu berinteraksi dengan lingkungannya, maka di situlah awal terbentuknya perilaku secara langsung. Demikian pula individu dengan organisasi tidak jauh berbeda dengan pengertian ungkapan tersebut. Keduanya baik individu maupun organisasi dengan karakternya masing-masing terintegrasi maka akan menimbulkan perilaku individu dalam organisasi.

Untuk jelasnya dapat diilustrasikan dalam gambar model perilaku organisasi seperti di bawah ini.



**Gambar 4.1** Model Perilaku Organisasi

Sementara itu, Kast dan James (2002: 390), mengemukakan perilaku adalah cara bertindak, ia menunjukkan tingkah laku seseorang. Pola perilaku adalah mode tingkah laku yang dipakai seseorang dalam melaksanakan kegiatan-kegiatannya. Dikatakan bahwa proses perilaku serupa untuk semua individu, walaupun pola perilakunya mungkin berbeda. Ada tiga asumsi yang saling berkaitan mengenai perilaku manusia, yakni: 1) perilaku itu disebabkan (*caused*), 2) perilaku itu digerakkan (*motivated*), 3) perilaku itu ditunjukkan pada sasaran. Ketiga unsur ini saling terkait dalam modal dasar perilaku individu dan berlaku kepada siapa dan kapan saja. Setiap individu berperilaku ketika ada rangsangan dan memiliki sasaran tertentu. Perilaku ke arah sasaran, timbul karena ada rangsangan dan semua perilaku ada penyebabnya. Yang pokok dalam proses ini adalah jarak (*gap*) antara kondisi sekarang dengan kondisi yang diinginkan dan perilaku yang timbul untuk menutup jarak (*gap*) itu. Rangsangan disaring melalui sistem keinginan atau kebutuhan yang mungkin bermacam-macam bentuknya. Untuk jelasnya dapat dilihat dalam gambar di bawah ini.



**Gambar 4.2** Model Dasar Perilaku oleh Kast dan James

## B. Sifat-sifat Individu dalam Organisasi

Salah satu cara untuk memahami sifat-sifat manusia ialah dengan menganalisis kembali prinsip-prinsip dasar yang merupakan salah satu bagian daripadanya. Prinsip-prinsip dasar itu sebagaimana dikemukakan oleh Thoha, (2007: 36) sebagai berikut:

### 1. Manusia Berbeda Perilakunya, Karena Kemampuannya Tidak Sama

Mempelajari prinsip dasar kemampuan amat penting agar dapat diketahui mengapa seseorang berbuat dan berperilaku berbeda dengan yang lain. Dengan adanya keterbatasan kemampuan ini, maka setiap orang di dalam melaksanakan tugasnya akan tidak sama pula. Demikian pula dengan seorang pemimpin. Ada seorang pemimpin bisa mengatasi persoalan yang rumit hanya memerlukan beberapa saat saja, tetapi tidak demikianlah dengan pimpinan yang lain, ia memerlukan puasa tiga hari tiga malam, berkonsultasi dengan orang tua di suatu desa yang diagung-agungkan, dan banyak cara yang dilakukan. Keterbatasan kemampuan ini yang membuat seseorang bertingkah laku yang berbeda. Banyak yang diinginkan manusia, tetapi jawaban manusia untuk mewujudkan keinginannya itu terbatas, sehingga menyebabkan semua yang diinginkan itu tidak tercapai.

Ada yang beranggapan bahwa perbedaan kemampuan ini karena disebabkan sejak lahir manusia ditakdirkan tidak sama kemampuannya. Ada pula yang beranggapan bukan disebabkan sejak lahir, melainkan karena perbedaannya menyerap informasi dari suatu gejala. Ada lagi yang beranggapan bahwa perbedaan kemampuan itu disebabkan kombinasi dari keduanya. Oleh karenanya kecerdasan merupakan salah

satu perwujudan dari kemampuan seseorang, ada pula yang beranggapan bahwa kecerdasan seseorang itu juga berasal dari pembawaan sejak lahir, adapula yang beranggapan karena didikan dan pengalaman. Namun demikian ada pula yang membenarkan bahwa kecerdasan (IQ) seseorang itu dipengaruhi oleh tingkat keterbatasan karena adanya pembatasan-pembatasan psyhis (*physiological limitation*).

Lepas dari setuju atau tidak setuju dari perbedaan-perbedaan tersebut ternyata bahwa kemampuan seseorang dapat membedakan perilakunya. Dan karena perbedaan kemampuannya ini maka dapat kiranya dipergunakan untuk memprediksi pelaksanaan dan hasil kerja seseorang yang bekerja sama di dalam suatu organisasi tertentu.

Di sinilah mengapa kita perlu memahami sifat-sifat manusia, karena dengan memahami hal tersebut di mana mengapa setiap orang berbeda maka kita akan paham mengapa seseorang berperilaku berbeda dengan yang lain di dalam melaksanakan suatu kerja yang sama.

## **2. Manusia Mempunyai Kebutuhan yang Berbeda**

Para ahli sepakat bahwa manusia ini berperilaku karena didorong oleh serangkaian kebutuhan. Dengan adanya kebutuhan yang ada dalam diri setiap individu, hal ini mendorong semangatnya untuk berbuat dalam mencapainya sesuatu objek atau hasil.

Kebutuhan seseorang berbeda dengan kebutuhan orang lain. Seseorang karyawan yang didorong untuk mendapatkan tambahan gaji supaya dapat hidup satu bulan dengan keluarganya, tingkah perilakunya jelas akan berbeda dengan karyawan yang didorong oleh keinginan memperoleh kedudukan agar mendapatkan harga diri di dalam masyarakat.

Pemahaman kebutuhan yang berbeda dari seseorang ini amat bermanfaat untuk memahami konsep perilaku seseorang di dalam organisasi. Hal ini bisa dipergunakan untuk memprediksi dan menjelaskan perilaku yang berorientasi tujuan di dalam kerja sama organisasi. Ini juga dapat menolong kita untuk memahami mengapa suatu hasil dianggap penting bagi seseorang, dan juga menolong kepada kita untuk mengerti hasil manakah yang akan menjadi terpenting untuk menentukan spesifikasi individu.

### **3. Orang Berpikir Tentang Masa Depan, dan Membuat Pilihan Tentang Bagaimana Bertindak**

Kebutuhan-kebutuhan manusia dapat dipenuhi lewat perilakunya masing-masing. Di dalam banyak hal, seseorang dihadapi dengan sejumlah kebutuhan yang potensial harus dipenuhi lewat perilaku yang diperilakunya. Cara untuk menjelaskan bagaimana seseorang membuat pilihan di antara sejumlah besar rangkaian pilihan perilaku yang terbuka baginya, adalah dengan mempergunakan penjelasan teori *expectancy* (pengharapan). Teori ini didasarkan atas proposisi yang sederhana yakni bahwa seseorang memilih berperilaku sedemikian karena ia yakin dapat mengerjakan untuk mendapatkan sesuatu hasil tertentu (misalkan mendapatkan hadiah atau upah, dan dikenal oleh atasan yang menarik baginya karena sesuai dengan tuntutan kebutuhannya).

### **4. Seseorang Memahami Lingkungannya dalam Hubungannya dengan Pengalaman Masa Lalu dan Kebutuhannya**

Memahami lingkungan adalah suatu proses yang aktif di mana seseorang mencoba membuat lingkungannya itu mempunyai arti baginya. Proses yang aktif melibatkan seseorang individu mengakui secara selektif aspek-aspek yang berbeda dari lingkungan, menilai apa yang dilihatnya dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu, dan mengevaluasi apa yang dialami dalam kaitannya dengan kebutuhan-kebutuhannya dan nilai- nilainya. Oleh karena kebutuhan-kebutuhan dan pengalaman seseorang itu sering kali berbeda sifatnya, maka persepsi terhadap lingkungan juga akan berbeda.

Suatu contoh, orang-orang yang berada dalam organisasi yang sama sering kali mempunyai perbedaan di dalam berpengharapan (*expectancy*) mengenai suatu jenis perilaku yang membuahkan suatu penghargaan, misalnya naiknya gaji dan cepatnya promosi.

### **5. Seseorang itu Mempunyai Reaksi-reaksi Senang atau Tidak Senang (*Affective*)**

Orang-orang jarang bertindak netral mengenai suatu hal yang mereka ketahui dan alami. Dan mereka cenderung untuk mengevaluasi sesuatu yang mereka alami dengan cara senang atau tidak senang. Selanjutnya,

evaluasinya itu merupakan salah satu faktor yang teramat sulit di dalam memengaruhi perilakunya dimasa yang akan datang.

Perasaan senang dan tidak senang ini akan menjadikan seseorang berbuat yang berbeda dengan orang lain dalam rangka menanggapi sesuatu hal. Seseorang bisa puas mendapatkan gaji tertentu karena bekerja di suatu tempat tertentu, orang lain pada tempat yang sama merasa tidak puas. Kepuasan dan ketidakpuasan ini ditimbulkan karena adanya perbedaan dari sesuatu yang diterima dengan sesuatu yang diharapkan seharusnya diterima.

Sesuatu jumlah yang oleh seseorang dirasakan harus diterima oleh orang lain. Orang acapkali membandingkan apa yang ia terima dalam suatu situasi kerja tertentu dengan apa yang diterima orang lain dalam situasi yang sama. Jika hasil perbandingannya ia rasakan tidak adil, maka timbullah rasa tidak puas terhadap hasil yang diterima.

### **C. Karakteristik Biografi dalam Organisasi**

Perilaku organisasi sebagaimana telah diberikan pengertiannya di muka, pada dasarnya dibentuk oleh perilaku individual para anggota organisasi yang meliputi karakteristik biografis, kemampuan individu, kepribadian, serta pembelajaran. Salah satu faktor yang paling mudah untuk dianalisis atau dinilai seseorang adalah karakteristik biografisnya. Data pribadi seperti usia, jenis kelamin, status perkawinan, maupun masa kerja yang dimiliki seseorang sangat umum dipakai dan mudah diperoleh untuk kemudian dihubungkannya dengan tingkat produktivitas kerjanya.

Faktor usia dihubungkan dengan kinerja (*job performance*) menjadi isu yang semakin penting. Robbins dalam Ratmawati dan Herachwati (2007), memberikan beberapa alasan mengapa hubungan ini penting, yaitu *pertama*, sudah menjadi kepercayaan yang umum bahwa penurunan produktivitas kerja seseorang terjadi seiring dengan usianya yang semakin bertambah. Benar atau tidaknya kepercayaan ini perlu investigasi lebih lanjut. *Kedua*, adanya realitas bahwa angkatan kerja semakin tua/menua (*workforce is aging*). *Ketiga*, adanya peraturan perundangan (di Amerika dengan *US legislation*) yang menyatakan bahwa pensiun yang bersifat perintah dianggap sebagai melanggar hukum. Oleh karena itu, para pekerja di sana tidak lagi pensiun pada usia 70

tahun. Di Indonesia sendiri saat ini yang mempunyai peraturan untuk Pegawai Negeri Sipil (PNS) harus pensiun pada usia 56 tahun dan PNS tenaga edukatif golongan IV pensiun pada usia 65 tahun, masih perlu dievaluasi lebih lanjut mengingat pada usia-usia tersebut orang yang sehat masih mampu bekerja dengan baik. Tentu saja hal ini juga membutuhkan investigasi/penelitian lebih lanjut. Dalam hal ini yang perlu menjadi fokus perhatian adalah dampak apakah yang ditimbulkan oleh faktor usia pada produktivitas kerja, loyalitas, tingkat absensi, penggantian karyawan (*replacement*), atau kepuasan kerja.

Selain faktor usia, faktor yang sering dianalisis adalah jenis kelamin (*gender*). Faktor ini banyak menjadi perdebatan sehubungan dengan pertanyaan tentang apakah ada kesamaan kinerja antara karyawan wanita dan karyawan pria. Untuk masalah ini seharusnya dilihat bukti-bukti berdasarkan penelitian yang dilakukan para peneliti terdahulu. Robbins (2000) memberikan gambaran tentang adanya penelitian yang ditinjau ulang, di mana hasilnya menyatakan adanya perbedaan yang sangat tipis/sedikit antara kinerja wanita dibandingkan dengan pria. Berdasarkan studi secara psikologis dijumpai bahwa wanita lebih mematuhi otoritas, sementara pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinan memiliki ekspektasi. Pada dasarnya wanita maupun pria yang konsisten sama-sama memiliki kemampuan dalam hal memecahkan masalah, keterampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosialilitas, ataupun kemampuan belajar. Selain hal tersebut perlu pula pembuktian apakah ada perbedaan yang signifikan pada tingkat absensi maupun “*turn over*” antara karyawan wanita dan pria. Kalaupun ada penelitian yang membuktikan adanya perbedaan tersebut, maka tentunya tidak dapat dijadikan generalisasi bahwa perbedaan tersebut juga berlaku di tempat kerja lain serta di negara-negara lain pula.

Selanjutnya bagaimana dengan faktor status perkawinan? Apakah faktor ini secara individu juga memengaruhi efektivitas kerja seseorang? Untuk hal ini Robbins (2000) menyatakan tidak cukup studi guna menarik kesimpulannya. Meski demikian dijelaskan adanya riset yang menemukan hasil bahwa karyawan yang menikah lebih sedikit tingkat absensinya dibandingkan dengan karyawan yang belum/tidak menikah. Secara logis, seseorang yang telah menikah akan lebih mempunyai tanggung jawab sehingga mereka akan lebih mantap dan teratur dalam

pekerjaannya. Namun demikian informasi lebih lanjut tentang sebab-akibat yang berhubungan dengan masalah ini sangat diperlukan.

Faktor terakhir yang menyangkut masalah produktivitas adalah faktor masa kerja. Riset/studi terdahulu menyatakan bahwa senioritas, yang diperoleh seseorang dari pengalaman kerjanya, sangat berhubungan erat dengan tingkat produktivitas. Orang-orang yang mempunyai pengalaman/ masa kerja lebih lama akan lebih produktif dibandingkan dengan rekan-rekan mereka yang junior. Bukti juga menunjukkan bahwa senioritas berkaitan secara negatif dengan ketidakhadiran. Masa kerja juga disebutkan sebagai variabel yang andal dalam menjelaskan “*turn over*” karyawan.

#### **D. Kemampuan Individu dalam Organisasi**

Pengertian kemampuan menurut George dan Jones dalam Ratmawati dan Herachwati (2007) adalah kapasitas mental maupun fisik untuk mengerjakan sesuatu. Konsep kemampuan, yang meliputi kemampuan kognitif dan fisik, perlu dipelajari dan sangat penting implikasinya untuk memahami dan mengelola perilaku orang-orang dalam organisasi. Faktor *nature* (dari keturunan orang tua) dan *nurture* (dari pendidikan dan pengalaman) merupakan determinan dari kemampuan kognitif maupun fisik. Bagi para manajer, pengetahuan tentang kemampuan seseorang dapat diperoleh pada saat melakukan seleksi, penempatan, maupun pelatihan.

Robbins dalam Ratmawati dan Herachwati (2007), mengartikan kemampuan sebagai kapasitas yang dimiliki individu untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya. Kemampuan dalam hal ini dibedakan menjadi kemampuan intelektual dan fisik. Kemampuan intelektual diartikan sebagai kemampuan yang dibutuhkan guna mengerjakan aktivitas-aktivitas mental. Lebih lanjut Robbins menyatakan bahwa ada tujuh dimensi yang sering digunakan untuk menyusun kecakapan intelektual yaitu; (1) *number aptitude*, (2) *verbal comprehensien*, (3) *perceptual speed*, (4) *inductive reasoning*, (5) *deductive reasoning*, (6) *spatial visualization*, dan (7) *memory*.

Sedangkan kemampuan fisik disebutkan sebagai kemampuan yang dibutuhkan guna melakukan tugas-tugas yang memerlukan stamina,

kecekatan, kekuatan, serta keterampilan yang similar. Di samping itu, Robbins menyajikan tentang “*basic physical abilities*” yang terdiri atas tiga faktor yang masing-masing dirinci sebagai berikut.

1. *Strength factor* yang meliputi *dynamic, strength, trunk strength, static strength, explosivestrength*.
2. *Flexibility factor* yang meliputi *extent flexibility* dan *dynamic flexibility*.
3. *Other factors* yang meliputi *body coordination, balance, dan stamina*

Kemampuan baik intelektual maupun fisik selalu dihubungkan dengan jenis pekerjaan, sehingga berdasar konsep ini mempelajari perilaku organisasi adalah dapat melihat atau memprediksi perilaku orang-orang ketika bekerja. Di sinilah upaya mencari kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan untuk mencapai efektivitas organisasi. Bila ada kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan maka kinerja karyawan akan meningkat.

## **E. Persepsi dalam Organisasi**

Persepsi adalah suatu proses di mana individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan sensori mereka untuk memberi arti pada lingkungan mereka. Riset tentang persepsi secara konsisten menunjukkan bahwa individu yang berbeda dapat melihat hal yang sama tetapi memahaminya secara berbeda. Kenyataannya adalah bahwa tak seorang pun dari kita melihat realitas. Yang kita lakukan adalah menginterpretasikan apa yang kita lihat dan menyebutnya sebagai realitas.

### **1. Faktor-faktor yang Memengaruhi Persepsi**

Bagaimana kita menjelaskan sesuatu kenyataan bahwa individu memiliki pemahaman yang berbeda pada hal yang sama? Sejumlah faktor bekerja untuk membentuk persepsi dan kadangkala membiarkan persepsi. Faktor-faktor tersebut dapat terletak pada orang yang mempersepsikannya, objek atau sasaran yang dipersepsikan, atau konteks di mana persepsi itu dibuat.

Ketika seorang individu melihat suatu sasaran dan berusaha menginterpretasikan apa yang ia lihat, interpretasi itu sangat dipengaruhi

oleh karakteristik pribadi individu yang melihat. Karakteristik pribadi yang memengaruhi persepsi meliputi sikap, kepribadian, motif, kepentingan, pengalaman masa lalu, dan harapan.

Karakteristik sasaran yang diobservasi dapat memengaruhi apa yang dipersepsikan. Orang yang ceria lebih menonjol dalam suatu kelompok daripada orang yang pendiam. Begitu pula pada individu yang secara ekstrem menarik atau tidak menarik. Karena sasaran tidak dipahami secara terisolasi, latar belakang sasaran dapat memengaruhi persepsi, seperti kecenderungan kita untuk mengelompokkan hal-hal yang berdekatan dan hal-hal yang mirip dalam suatu tempat. Konteks di mana kita melihat suatu objek atau peristiwa dapat memengaruhi pemahaman, seperti juga lokasi, cahaya, panas, atau sejumlah faktor-faktor situasional lainnya.

## **2. Teori Atribusi**

Banyak penelitian tentang persepsi yang dilakukan pada benda mati. Tetapi perilaku organisasi mencurahkan perhatiannya pada manusia, sehingga pembahasan persepsi harus difokuskan pada persepsi manusia.

Persepsi kita terhadap orang berbeda dengan persepsi kita terhadap benda mati seperti meja, mesin atau bangunan, karena kita perlu menyimpulkan tindakan seseorang. Hal tersebut tidak kita lakukan pada benda mati. Benda mati tunduk pada hukum alam, tetapi tidak memiliki kepercayaan, motif, atau keinginan. Individu memilikinya. Akibatnya adalah ketika kita mengobservasi individu, kita berusaha untuk mengembangkan penjelasan-penjelasan tentang mengapa mereka melakukan sesuatu dengan cara-cara tertentu. Persepsi dan pendapat kita tentang tindakan seseorang, oleh karenanya, akan dipengaruhi secara signifikan oleh asumsi-asumsi yang kita buat tentang keadaan internal orang tersebut.

Teori atribusi diajukan untuk mengembangkan penjelasan bahwa perbedaan penilaian kita terhadap individu tergantung pada atribusi yang kita berikan pada perilaku tertentu. Pada dasarnya, teori tersebut menunjukkan bahwa ketika kita mengobservasi perilaku seseorang, kita berusaha untuk menentukan apakah penilaian ini disebabkan oleh faktor internal atau eksternal. Penentuan tersebut tergantung pada tiga faktor: (1) kekhasan tertentu, (2) kesepakatan bersama, dan (3) konsistensi.

Pertama, mari kita perjelas perbedaan antara penyebab internal dan eksternal, kemudian kita uraikan masing-masing faktor penentu tersebut. Perilaku yang disebabkan oleh faktor internal adalah perilaku yang kita percaya berada di bawah kendali perilaku individu. Perilaku yang disebabkan oleh faktor eksternal dihasilkan oleh penyebab dari luar; yaitu perilaku seseorang dilihat sebagai akibat dari tekanan situasi. Jika salah satu karyawan Anda terlambat datang ke tempat kerja, Anda mungkin akan menghubungkan keterlambatannya dengan pestanya yang hingga larut malam, dan ia bangun kesiangan. Hal ini merupakan interpretasi internal. Tetapi jika Anda menghubungkan keterlambatannya dengan kecelakaan mobil yang membuat kemacetan jalan yang bisa ia lewati, maka Anda sedang membuat suatu atribusi eksternal. Sebagai pengamat, kita memiliki kecenderungan untuk mengasumsikan bahwa perilaku orang lain dikendalikan secara internal. Sementara kita cenderung membesar-besarkan penyebab, di mana perilaku kita sendiri ditentukan secara eksternal. Tetapi hal ini tidak merupakan suatu generalisasi. Masih banyak sekali distorsi dalam atribusi, yang tergantung pada konsistensi dari tindakan-tindakan tersebut.

Kekhasan mengacu pada apakah seseorang individu memperlihatkan perilaku yang berbeda dalam situasi berbeda. Apakah karyawan yang datang terlambat pada hari ini juga merupakan sumber keluhan bagi rekan kerjanya karena menjadi “penyia-nyia waktu”? Sebenarnya yang ingin kita ketahui adalah apakah perilaku terlambat tersebut merupakan suatu kebiasaan. Jika tidak, pengamat akan menilai perilaku tersebut sebagai atribusi eksternal. Namun, jika tindakan ini merupakan kebiasaan, pengamat akan menilai sebagai atribusi internal.

Bila setiap orang yang dihadapkan pada situasi yang sama merespons dengan cara yang sama, kita dapat mengatakan bahwa perilaku tersebut memperlihatkan suatu kesepakatan bersama. Perilaku karyawan yang terlambat itu akan memenuhi kriteria ini jika semua karyawan yang mengambil rute yang sama ke tempat kerja juga datang terlambat. Dari sudut pandang atribusi, jika kesepakatan bersama tersebut tinggi Anda diharapkan untuk memberikan atribusi eksternal pada keterlambatan karyawan tersebut. Namun, jika karyawan lain yang mengambil rute yang sama bisa datang ke tempat kerja dengan tepat waktu, kesimpulan Anda bagi penyebab keterlambatan itu menjadi internal.

Akhirnya, seorang pengamat mencari *konsistensi* dalam tindakan-tindakan seseorang. Apakah orang tersebut memberi respons yang sama sepanjang waktu? Datang terlambat sepuluh menit ke tempat kerja tidak dipahami sebagai suatu kebiasaan jika karyawan tersebut mewakili suatu kasus yang tidak biasa (dia tidak terlambat selama beberapa bulan), sementara untuk karyawan lain hal ini merupakan rutinitas (dia bisa terlambat dua atau tiga kali dalam seminggu). Semakin biasa perilaku dilakukan, pengamat cenderung menghubungkan perilaku ini dengan penyebab internal.

Setiap perilaku yang sama tidak dipahami dengan cara yang sama. Kita melihat suatu tindakan dan menilainya dalam konteks situasinya. Jika Anda mempunyai reputasi yang bagus sebagai mahasiswa namun gagal dalam satu tes mata pelajaran, dosen kemungkinan tidak akan memperdulikan ujian yang buruk itu. Mengapa? Dia akan menghubungkan penyebab hasil yang tidak biasa ini dengan kondisi eksternal. Ini mungkin bukan salah anda! Sama halnya, jika setiap orang dalam kelas gagal dalam ujian, dosen mungkin akan menghubungkan hasil tersebut dengan penyebab eksternal diluar kendali mahasiswa. Sebaliknya pengajar tidak mungkin mengabaikan skor tes yang rendah dari mahasiswa yang memiliki catatan yang konsisten sebagai pemilik kinerja yang buruk.

Persepsi adalah suatu proses memperhatikan dan menyeleksi, mengorganisasikan dan menafsir stimulus lingkungan. Proses memperhatikan dan menyeleksi terjadi karena setiap saat pancaindra kita dihadapkan pada begitu banyak stimulus lingkungan. Akan tetapi tidak semua stimulus tersebut kita perhatikan, karena kalau semuanya dipersepsikan akan menyebabkan kita bingung dan kewalahan. Oleh karenanya, kemudian ada proses pemilihan (*perceptual selection*) untuk mencegah kebingungan tersebut dan menjadikan lingkungan kita lebih berarti. Ada sejumlah faktor yang memengaruhi proses perhatian terhadap stimulus lingkungan. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Ukuran. Semakin besar ukuran suatu objek fisik, semakin besar kemungkinannya objek tersebut dipersepsikan
- b. Intensitas. Semakin besar intensitas suatu stimulus, semakin besar kemungkinannya diperhatikan. Suara yang keras misalnya, akan lebih diperhatikan daripada suara yang lembut.

- c. Frekuensi. Semakin sering frekuensi suatu stimulus disampaikan, semakin besar kemungkinannya stimulus tersebut diperhatikan. Prinsip pengulangan ini dipergunakan dalam periklanan untuk menarik pihak konsumen.
- d. Kontras. Stimulus yang kontras atau mencolok dengan lingkungan sekelilingnya kemungkinan dipilih untuk diperhatikan akan semakin besar daripada stimulus yang sama dengan lingkungannya.
- e. Gerakan. Stimulus yang bergerak lebih diperhatikan daripada stimulus yang tetap atau tidak bergerak.
- f. Perubahan. Suatu stimulus akan lebih diperhatikan jika stimulus atau objek tersebut dalam bentuk yang berubah-ubah. Lampu yang nyalanya klap-klip akan lebih diperhatikan dari pada lampu biasa.
- g. Baru. Suatu stimulus yang baru dan unik akan lebih cepat mendapatkan perhatian daripada stimulus yang sudah biasa dilihat.

## **F. Kepribadian dalam Organisasi**

### **1. Definisi Kepribadian**

Berbicara tentang kepribadian sering diidentikkan dengan perilaku. Hubungan antar kepribadian dengan perilaku memang agak rumit dipahami oleh setiap manajer. Ketika kita berbicara mengenai kepribadian, kita tidak memaksudkan bahwa seorang mempunyai pesona (*charm*), suatu sikap positif terhadap hidup, wajah yang tersenyum. Bila para psikolog bicara mengenai kepribadian, mereka maksudkan suatu konsep dinamis yang menggambarkan pertumbuhan dan pengembangan dari sistem psikologis keseluruhan dari seseorang. Bukannya memandangi pada bagian-bagian dari pribadi itu, kepribadian memandangi pada keseluruhan *agregasi* yang lebih besar daripada jumlah dari bagian-bagian.

Definisi yang paling sering digunakan dari kepribadian oleh *Gordon Allport* hampir 60 tahun yang lalu. Ia mengatakan bahwa kepribadian adalah “ organisasi dinamis pada masing-masing sistem psikofisik yang menentukan penyesuaian unik terhadap lingkungannya” (Robbins, 2001: 50). Banyak penulis yang memberikan definisi kepribadian yang berbeda, tetapi pada umumnya ada kesamaan, yaitu sesuatu yang unik pada diri seseorang jika berinteraksi dengan orang lain atau lingkungannya.

Sigit (2003: 26) menyatakan bahwa kepribadian adalah unik, karena tidak ada orang yang sama persis dengan orang lain, paling- paling hanya mirip saja. Tanpa mempersoalkan bagaimana orang mendefinisikan kepribadian, beberapa prinsip pada umumnya yang diterima oleh para ahli psikologi adalah sebagai berikut:

- a. Kepribadian adalah suatu keseluruhan yang terorganisasi, apabila tidak, individu tidak mempunyai arti;
- b. Kepribadian kelihatannya diorganisasi 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 beberapa segi yang dangkal, seperti sikap untuk menjadi pemimpin, dan inti yang lebih dalam seperti sentimen mengenai wewenang atau etik kerja;
- e. Kepribadian mencakup ciri-ciri umum dan khas. Setiap orang berbeda satu sama lain dalam beberapa hal, sedangkan dalam beberapa hal serupa.

Dari kelima prinsip di atas, Sofyandi (2007: 74) mengemukakan bahwa kepribadian ialah seperangkat karakteristik yang relatif mantap, kecenderungan dan perangai yang sebagian besar dibentuk oleh faktor-faktor keturunan dan faktor-faktor sosial, kebudayaan, dan lingkungan.

Kast dan James (2002: 350) memberikan batasan tentang kepribadian seseorang sebagai kombinasi yang kompleks dari sifat fisik dan mental, nilai-nilai, sikap, kepercayaan, selera, minat kebiasaan, dan ciri-ciri lain yang membentuk suatu diri yang unik (*unique self*).

*Personality is the dynamic organization within the individual of those psychophysical systems that determine his unique adjustments to his environment* (Robbins & Judge 2013: 133) (Kepribadian adalah organisasi dinamik dari sistem-sistem psikologis dalam individu yang menentukan penyesuaiannya yang unik terhadap lingkungannya).

*Personality is a stable set of characteristics and tendencies that determine commonalities and differences in people's behavior* (Gibson, et al., 2012: 107). (Kepribadian adalah kumpulan karakteristik dan kecenderungan yang stabil yang menentukan sifat umum dan perbedaan dalam perilaku seseorang).

*Personality is a relatively stable set of feelings and behaviors that have been significantly formed by genetic and environmental factors (Ivancevich, et al, 2005: 88).* (Kepribadian adalah sekumpulan perasaan dan perilaku yang relatif tetap yang secara signifikan terbentuk oleh faktor keturunan dan lingkungan).

Berdasarkan definisi tersebut, kepribadian seseorang adalah himpunan karakteristik, kecenderungan, dan temperamen yang relatif stabil yang dibentuk secara nyata oleh faktor keturunan dan faktor sosial, budaya, dan lingkungan. Variabel-variabel ini menentukan karakteristik dan perbedaan dalam perilaku individu. Secara umum kepribadian seseorang dipengaruhi oleh faktor keturunan dan lingkungan. Faktor keturunan merujuk pada faktor genetis seorang individu. Seperti bentuk fisik, bentuk wajah, temperamen, dan lain-lain, merupakan ciri-ciri yang dianggap sebagian atau seluruhnya dipengaruhi oleh orang tua kita baik secara biologis. Kepribadian adalah kombinasi karakteristik-karakteristik mental dan fisik yang tampak unik dan stabil pada seseorang yang sering timbul pada waktu ia berinteraksi dengan orang lain atau lingkungan.

## **2. Determinan Kepribadian**

Argumentasi awal yang sering diperdebatkan dalam riset kepribadian adalah apakah kepribadian seseorang merupakan hasil keturunan atau lingkungan. Apakah kepribadian ditentukan sebelumnya saat kelahiran, atautkah itu akibat dari interaksi individu itu dengan lingkungannya?

Jelas, tidak ada jawaban hitam putih yang sederhana. Kepribadian tampaknya merupakan suatu hasil dari kedua pengaruh itu. Tambahan pula, dewasa ini kita mengenali suatu faktor ketiga situasi. Dengan demikian kepribadian seorang pada umumnya terbentuk oleh faktor keturunan maupun lingkungan, yang diperlunak (*moderated*) oleh kondisi situasi,

### **a. Keturunan**

Keturunan merujuk ke faktor-faktor yang ditentukan pada saat pembuahan. Sosok fisik, daya tarik wajah, kelamin, temperamen, komposisi otot dan refleks, tingkat energi, dan ritme hayati merupakan

karakteristik yang umumnya dianggap sebagai atau sama sekali atau sebagian besar dipengaruhi oleh siapa kedua orangtua Anda, yaitu oleh susunan hayati, faali (*fisiologis*) dan psikologis yang melekat. Pendekatan keturunan berargumen bahwa penjelasan paling akhir dari kepribadian seorang individu adalah struktur molekul dari gen, yang terletak dalam kromosom. Lombroso ( dalam Sofyandi 2007:79), seorang menjadi penjahat karena memang ia sudah dilahirkan sebagai penjahat. Lombroso tidak terlalu memperhatikan pengaruh lingkungan. Menurutnya pengaruh bawaan atau turunan sangat dominan membentuk kepribadian seseorang. Itulah sebabnya mengapa para manajer sangat memerlukan latar belakang kehidupan seseorang ketika proses rekruiement.

## **b. Lingkungan**

Faktor lain yang memiliki peran yang cukup signifikan pada pembentukan kepribadian kita adalah budaya di mana kita dibesarkan. Pengkondisian dini, norma-norma di antara keluarga, teman-teman, dan kelompok-kelompok sosial, serta pengaruh-pengaruh lain yang kita alami. Lingkungan yang dipaparkan pada kita memainkan suatu peran yang cukup besar dalam membentuk kepribadian kita. Tokoh yang sangat terkenal dengan teori “Tabula Rasa” Jhon Locke, menurutnya bahwa seorang bayi yang dilahirkan itu adalah ibarat selembar kertas putih. Lingkunganlah yang dapat menentukan apakah kertas putih itu akan menjadi hitam, kuning, merah atau apa pun juga.

Para ahli sepakat bahwa perilaku seseorang dipengaruhi oleh lingkungannya. Jika seseorang dibentuk dalam rumah tangga yang bahagia, pola perilaku akan bersikap baik misalnya dalam sifat-sifat yang positif seperti peramah, gembira, sabar, toleran, mudah diajak kerja sama, tidak egois dan lain-lain. Sebaliknya, jika seseorang dibesarkan dalam keluarga yang tidak bahagia di mana kedua orang tuanya yang sering bertengkar maka sifat-sifat seperti digambarkan di atas tidak akan tampak.

## **c. Situasi**

Faktor ketiga, situasi, memengaruhi dampak keturunan dan lingkungan terhadap kepribadian. Kepribadian seseorang, walaupun pada umumnya

mantap dan konsisten, berubah dalam situasi yang berbeda. Tuntutan yang berbeda dari situasi yang berlainan memunculkan aspek-aspek yang berlainan dari kepribadian seseorang. Oleh karena itu, hendaknya kita tidak melihat pola kepribadian dalam keterpencilan (isolasi).

Sementara tampaknya logis untuk mengendalikan bahwa situasi akan memengaruhi kepribadian seseorang, untuk suatu bagan klasifikasi yang rapi akan mengatakan kepada kita dampak berbagai tipe situasi sejauh ini tidak kita punyai. “Tampaknya kita belum sampai pada pengembangan suatu sistem untuk menjelaskan situasi sehingga suatu itu dapat dipelajari secara sistematis” Bagaimanapun, kita memang tahu bahwa situasi tertentu lebih relevan daripada situasi lain dalam memengaruhi kepribadian.

### 3. Teori Kepribadian

Ada tiga pendekatan teori untuk memahami kepribadian yakni *trait approach*, *the psychodynamic approach*, dan *the humanistic approach* (Gibson, et al. 2012: 108).

**Teori sifat (*trait*).** Teori sifat didasarkan pada alasan bahwa predisposisi mengarahkan perilaku individu dalam pola yang konsisten. Gordon Allport adalah seorang ahli teori sifat yang paling banyak berpengaruh. Dalam pandangannya, sifat adalah batu bata dari suatu bangunan, alasan tindakan, sumber keunikan individu. Sifat adalah dugaan kecenderungan yang mengarahkan perilaku dengan cara konsisten dan ciri karakteristik tertentu. Lebih jauh lagi, sifat menghasilkan konsistensi pada perilaku, sebab sifat melanjutkan atribut dan cakupannya luas. Teori sifat telah mendapat kritik sebagai bukan teori yang nyata sebab tidak menjelaskan bagaimana terjadinya perilaku. Identifikasi yang tidak lebih dari beberapa sifat seperti pikiran teguh, konservatif, menguntungkan, penyendiri, atau ramah tidak menawarkan pengertian dalam perkembangan dan dinamika kepribadian. Lebih jauh lagi, pendekatan sifat tidak berhasil dalam meramalkan perilaku yang keluar dari spektrum situasi, karena fakta bahwa situasi sangat diabaikan dalam teori-teori sifat.

**Teori Psikodinamis (*psychodynamic*).** Sigmund Freud menjelaskan, perbedaan kepribadian individu dengan menyimpulkan bahwa orang

mempunyai dasar yang berbeda. Untuk menyoroti perbedaan ini, ia menggambarkan suatu perjuangan yang terus-menerus antara dua bagian kepribadian, *id* dan *superego*, ditengahi oleh *ego*. Identitas diri (*id*) merupakan bagian dari kepribadian yang mengandung kata hati untuk menghasilkan kepuasan dan mengejar kesenangan. *Id* diibaratkan sebagai kawah yang mendidih yang penuh dengan keinginan-keinginan yang segera ingin dipuaskan tanpa mempertimbangkan apakah keinginan tersebut apabila dilaksanakan melanggar norma atau tidak. *Superego* merupakan tempat penyimpanan nilai-nilai individu, termasuk sikap moral yang dibentuk oleh masyarakat. *Superego*, yang sangat berhubungan dengan kesadaran, sering bertentangan dengan *id*. *Id* ingin melakukan apa yang dirasa baik, sementara *superego* memaksa melakukan apa yang benar. *Ego* bertindak sebagai penengah konflik. Bagian dari tugas *ego* adalah untuk memilih tindakan yang memuaskan dorongan *id* tanpa mempunyai akibat yang tidak diinginkan. Sering *ego* harus kompromi, untuk mencoba dan memuaskan baik *id* dan *superego*. Dari ketiga komponen kepribadian tersebut, komponen mana yang mendominasi seseorang. Apabila komponen *id* yang mendominasi kepribadian seseorang atau dengan kata lain komponen *ego* tidak dapat berfungsi dengan baik, ada kecenderungan bahwa kepribadian seseorang akan negatif dan perilakunya hanya mengikuti kata hati tanpa mempertimbangkan perbuatannya melanggar norma masyarakat atau tidak. Sebaliknya apabila kepribadian seseorang didominasi oleh komponen *superego*, ada kecenderungan bahwa perilaku seseorang akan positif atau baik. Oleh karena itu, dalam melakukan proses seleksi perlu memasukkan unsur kepribadian dalam menentukan kriteria kelulusan, terutama mereka yang kepribadiannya didominasi oleh komponen *superego*.

**Teori Humanistik (*humanistic*).** Pendekatan *humanistic* (berpusat pada manusia) untuk memahami kepribadian menekankan pada perkembangan individu dan aktualisasi diri dan pentingnya bagaimana seseorang mempersepsi dunianya dan semua kekuatan yang memengaruhi mereka. Carl Rogers mengatakan bahwa mendengarkan apa yang orang katakan tentang mereka dan memperhatikan pendapat dan arti dari pengalaman orang-orang tersebut.

#### 4. Karakteristik Kepribadian

*The Myers-Briggs Type Indikator* (MBTI), adalah instrumen penilaian kepribadian yang paling sering digunakan. Instrumen penilaian berisi 100 kuesioner yang menanyakan bagaimana biasanya orang merasa atau bertindak dalam situasi tertentu. Berdasarkan jawaban yang diberikan dalam tes tersebut, individu diklasifikasikan sebagai ekstraver atau introver (*extraverted* atau *introverted* = E atau I), sensitif atau intuitif (*sensing* atau *intuitive* = S atau N), pemikir atau perasa (*thinking* atau *feeling* = T atau F), dan menilai atau memahami (*judging* atau *perceiving* = J atau P). Istilah-istilah ini didefinisikan (Robbins & Judge, 2013: 135) sebagai berikut:

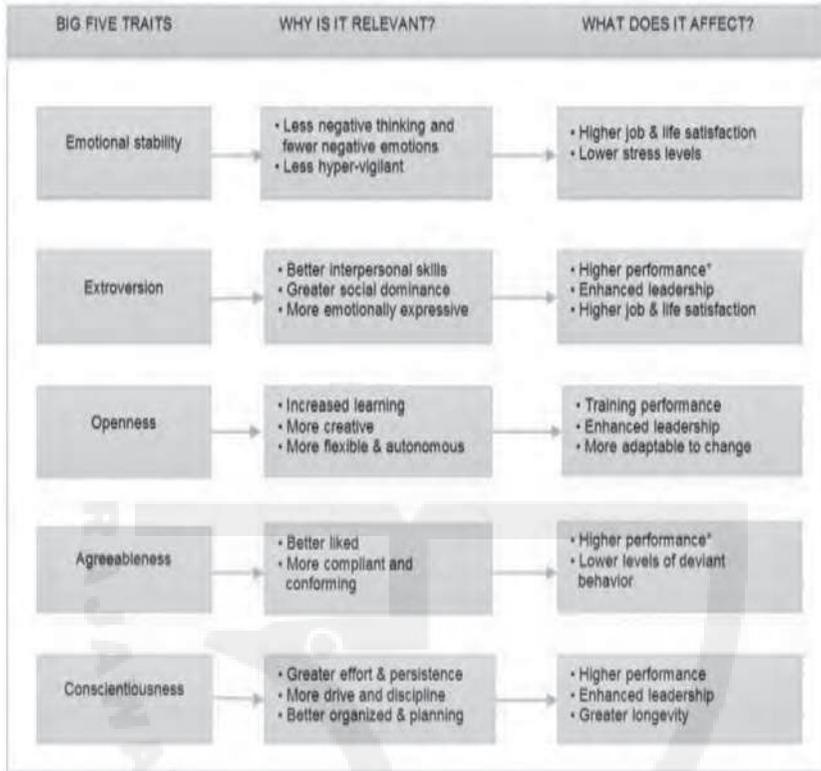
- a. *Extraverted versus Introverted*. Individu dengan karakteristik ekstraver digambarkan sebagai individu yang ramah, suka bergaul, dan tegas; sedangkan individu dengan karakteristik introver digambarkan sebagai individu yang pendiam dan pemalu.
- b. *Sensing versus Intuitive*. Individu dengan karakteristik sensitif digambarkan sebagai individu yang praktis dan lebih menyukai rutinitas dan urutan, mereka fokus pada detail. Sebaliknya, individu dengan karakteristik intuitif mengandalkan proses-proses tidak sadar dan melihat pada “gambaran umum”.
- c. *Thinking versus Feeling*. Individu yang termasuk dalam karakteristik pemikir menggunakan alasan dan logika untuk menangani berbagai masalah, sedangkan individu dengan karakteristik perasa mengandalkan nilai-nilai dan emosi pribadi mereka.
- d. *Judging versus Perceiving*. Individu yang cenderung memiliki karakteristik memahami menginginkan kendali dan lebih suka dunia mereka teratur dan terstruktur, sedangkan individu dengan karakteristik menilai cenderung lebih fleksibel dan spontan.

Meskipun populer, tidak ada bukti yang jelas apakah MBTI merupakan ukuran kepribadian yang valid. Kekurangan MBTI adalah indikator ini memaksakan seseorang untuk dikategorikan sebagai satu jenis atau jenis yang lain (yaitu, Anda adalah introver atau ekstrover). Tidak ada yang berada di tengah-tengah, meskipun individu bisa jadi ekstrover dan introver pada tingkat tertentu.

**The Big Five Personality Model.** Banyak penelitian mendukung bahwa lima dimensi dasar saling mendasari dan mencakup sebagian besar variasi yang signifikan dalam kepribadian manusia. Faktor-faktor lima besar mencakup:

- a. *Extraversion* (ekstraversi). Dimensi ini mengungkapkan tingkat kenyamanan seseorang dalam berhubungan dengan individu lain. Individu yang memiliki sifat ekstraversi cenderung suka hidup berkelompok, tegas, dan mudah bersosialisasi. Sebaliknya, individu yang memiliki sifat introver cenderung suka menyendiri, penakut, dan pendiam.
- b. *Agreeableness* (mudah akur atau mudah bersepakat). Dimensi ini merujuk pada kecenderungan individu untuk patuh terhadap individu lainnya. Individu yang sangat mudah bersepakat adalah individu yang senang bekerja sama, hangat, dan penuh kepercayaan. Sementara itu, individu yang tidak mudah bersepakat cenderung bersikap dingin, tidak ramah, dan suka menentang.
- c. *Conscientiousness* (sifat berhati-hati). Dimensi ini merupakan ukuran kepercayaan. Individu yang sangat berhati-hati adalah individu yang bertanggung jawab, teratur, dapat diandalkan, dan gigih. Sebaliknya, individu dengan sifat berhati-hati yang rendah cenderung mudah bingung, tidak teratur, dan tidak bisa diandalkan.
- d. *Emotional stability* (stabilitas emosi), sering juga disebut berdasarkan kebalikannya, yaitu *neurosis*. Dimensi ini menilai kemampuan seseorang untuk menahan stres. Individu dengan stabilitas emosi yang positif cenderung tenang, percaya diri, dan memiliki pendirian yang teguh. Sementara itu, individu dengan stabilitas emosi yang negatif cenderung mudah gugup, khawatir, depresi, dan tidak memiliki pendirian yang teguh.

*Openness to experience* (terbuka terhadap hal-hal baru). Individu yang sangat terbuka cenderung kreatif, ingin tahu, dan sensitif terhadap hal-hal yang bersifat seni. Sebaliknya, mereka yang tidak terbuka cenderung memiliki sifat konvensional dan merasa nyaman dengan hal-hal yang telah ada. Gambar 4.3 menyajikan bagaimana *the Big Five Traits* memprediksi perilaku kerja.



**Gambar 4.3** Model of How Big Five Traits Influence OB Criteria

(Robbins & Judge, 2013: 138)

Penelitian-penelitian mengenai Model Lima Besar menemukan keterkaitan antara dimensi-dimensi kepribadian ini dengan perilaku kerja individu. Seperti dimensi *agreeableness*, *extraversion*, dan *openness* berkaitan dengan *work involvement* individu (Bozionelos, 2003). *Extraversion*, *agreeableness*, *conscientiousness*, dan *openness* berkaitan secara positif dengan *work engagement*, sedangkan *neuroticism* berkaitan secara negatif dengan *work engagement* (Zaidi, et al. 2013). Hasil penelitian lain yaitu *agreeableness* dan *conscientiousness* berkorelasi dengan semua dimensi komitmen organisasi, yaitu berkorelasi positif dengan *affective commitment* dan *normative commitment*, di pihak lain berkorelasi negatif dengan *continuance commitment* (Celik dan Oral, 2016).

Banyak fakta yang kita temui juga menunjukkan bahwa individu yang dapat dipercaya, dapat diandalkan, bertanggung jawab, mampu

membuat rencana, terorganisasi, pekerja keras, gigih, dan berorientasi pada prestasi cenderung memiliki prestasi kerja yang lebih tinggi dalam sebagian besar pekerjaan. Selain itu, karyawan dengan sikap berhati-hati yang tinggi cenderung memiliki pengetahuan kerja yang tinggi, karena individu tipe ini mungkin mengerahkan upaya yang cukup besar dalam pekerjaan mereka. Dengan demikian, pengetahuan kerja yang lebih tinggi berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja. Penelitian juga membuktikan adanya hubungan yang relatif kuat dan konsisten antara sikap berhati-hati dan perilaku kewargaan organisasional (OCB). Akan tetapi, hal ini tampaknya merupakan satu-satunya dimensi kepribadian lima besar yang memprediksi OCB. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian-penelitian terbaru yang mendukung penelitian-penelitian tersebut.

Untuk dimensi kepribadian lain, prediktabilitas bergantung pada kriteria prestasi kerja dan kelompok kerja. Sebagai contoh, sikap ekstraversi dapat digunakan untuk memprediksi prestasi kerja posisi manajerial dan penjualan. Hal ini masuk akal karena pekerjaan pada posisi-posisi tersebut membutuhkan interaksi sosial yang tinggi. Demikian pula, keterbukaan terhadap hal-hal baru dianggap penting dalam memprediksi kecakapan selama pelatihan. Yang tidak begitu jelas adalah stabilitas emosi yang positif tidak berkaitan dengan prestasi kerja. Secara intuitif, tampak bahwa individu yang tenang dan memiliki pendirian yang teguh akan bekerja lebih baik dalam hampir setiap pekerjaan bila dibandingkan dengan individu yang mudah gugup dan depresi.

Selain menghubungkan dengan prestasi kerja, Model Lima Besar juga memiliki implikasi lain terhadap pekerjaan dan kehidupan. Dibandingkan individu dengan karakteristik introver, individu yang ekstraver cenderung lebih bahagia dalam pekerjaan dan kehidupan mereka secara keseluruhan. Mereka biasanya memiliki banyak teman dan menghabiskan lebih banyak waktu untuk bersosialisasi dibandingkan individu yang introver.

Individu dengan stabilitas emosi yang tinggi lebih bahagia dibandingkan mereka yang memiliki stabilitas emosi rendah. Berdasarkan Model Lima Besar, stabilitas emosi memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan kenyamanan hidup, kepuasan kerja, dan tingkat stres yang

rendah. Stabilitas emosi yang tinggi juga berhubungan dengan keluhan kesehatan yang lebih sedikit. Satu kelebihan dari stabilitas emosi yang rendah, ketika suasana hati tidak baik, individu dengan karakteristik seperti ini cenderung membuat keputusan dengan lebih tepat dan lebih baik dibandingkan individu dengan emosi yang stabil berada dalam suasana hati yang buruk. Individu dengan tingkat keterbukaan terhadap hal-hal baru yang tinggi cenderung lebih kreatif dalam ilmu pengetahuan dan seni, kurang religious, dan kemungkinan besar lebih liberal dibandingkan mereka dengan tingkat keterbukaan terhadap hal-hal baru yang rendah. Individu yang terbuka mengatasi perubahan organisasional dengan lebih baik dan lebih dapat menyesuaikan diri dalam konteks-konteks dinamis.

## 5. Kepribadian dan Perilaku

Penelitian yang dilakukan akhir-akhir ini menemukan keterkaitan antara kepribadian dengan kinerja meskipun belum konsisten. Ada beberapa dimensi utama kepribadian yang memengaruhi bagaimana seseorang berperilaku di dalam organisasi. *Locus of control*. *Locus of control is a personality characteristic that describes people who see the control of their lives as coming from inside themselves as internalizers. People who believe that their lives are controlled by external faktors are externalizers* (Gibson, et al. 2012: 111).

(*Locus of control* adalah suatu karakteristik kepribadian yang menggambarkan orang yang menganggap bahwa kontrol kehidupan mereka datang dari dalam diri mereka sendiri sebagai *internalizers*. Orang yang yakin bahwa kehidupan mereka dikendalikan oleh faktor eksternal disebut *externalizers*).

*Locus of control, the degree to which people believe they are masters of their own fate. Internals is individuals who believe that they control what happens to them. Externals is individuals who believe that what happens to them is controlled by outside forces such as luck or chance* (Robbins, 2005: 105).

(*Locus of control*) adalah tingkat di mana individu yakin bahwa mereka adalah penentu nasib mereka sendiri. *Internals* adalah individu yang yakin bahwa mereka merupakan pemegang kendali atas apa pun yang terjadi pada diri mereka. *Externals* adalah individu-individu yang yakin bahwa apa pun yang terjadi pada diri mereka dikendalikan oleh kekuatan luar seperti keberuntungan atau kesempatan).

Dengan *locus of control* perilaku kerja bisa dijelaskan melalui penilaian karyawan terhadap hasil mereka. Karyawan yang merasakan kontrol internal yakin bahwa mereka sendiri yang menentukan nasibnya sehingga dapat memengaruhi hasil melalui kemampuan, keahlian, atau usaha mereka sendiri. Sebaliknya karyawan yang merasakan kontrol eksternal menilai bahwa hidupnya ditentukan oleh kekuatan luar seperti keberuntungan, kesulitan tugas, atau orang lain. Sebagai contoh, jika seseorang berpikir bahwa keberhasilan di sekolah ditentukan oleh guru atau faktor keberuntungan semata, maka seseorang mungkin tidak akan percaya mampu memperoleh nilai A.

*Self-efficacy is a belief that one can perform adequately in a particular situation* (Gibson, et al, 2012: 113). (*Self-efficacy* adalah suatu keyakinan bahwa seseorang dapat berprestasi secara memadai dalam situasi tertentu).

*Self-efficacy relates to personal beliefs regarding competencies and abilities* (Ivancevich, et al. 2005: 94). (*Self-efficacy* berkaitan dengan keyakinan seseorang mengenai kompetensi dan kemampuan).

*Self-efficacy* bersifat karakter karena itu ditujukan untuk tugas spesifik dan dapat dilatih dan dikembangkan. Bahkan tidak hanya memiliki implikasi penting untuk pelatihan, tetapi juga bagi banyak hal di tempat kerja saat ini seperti seleksi. Orang yang punya *self-efficacy* tinggi fokus pada peluang yang layak dikejar dan melihat rintangan sebagai hal yang dapat diatasi, sementara orang yang *self-efficacy*-nya rendah ragu-ragu dalam kesulitan karena mereka memandang rintangan sebagai sesuatu yang tidak dapat mereka kontrol dan dengan mudah meyakinkan diri sendiri bahwa usaha mereka akan sia-sia.

Konsep *self-efficacy* mencakup tiga dimensi yakni *magnitude*, *strength*, dan *generality* (Ivancevich, et al. 2005: 94). Dimensi *magnitude* berkaitan dengan tingkat kesulitan tugas yang diyakini dapat diselesaikan. *Strength* berkaitan dengan apakah *magnitude*-nya tinggi dan dapat menghasilkan ketekunan saat menghadapi kesulitan. *Generality* sebagai keleluasaan dari bentuk *self-efficacy* yang dimiliki seseorang untuk digunakan dalam situasi lain yang berbeda. Beberapa implikasi bagi manajerial dan organisasi antara lain: dalam keputusan-keputusan seleksi, program pelatihan, dan dalam penetapan tujuan dan kinerja organisasi sebaiknya mempertimbangkan individu yang mempunyai *self-efficacy* tinggi.

## Soal Latihan

1. Jelaskan bagaimana terwujudnya perilaku individu dalam organisasi!
2. Jelaskan secara singkat bagaimana sifat-sifat individu dalam organisasi!
3. Jelaskan secara singkat bagaimana karakteristik biografi dalam organisasi!
4. Jelaskan apa yang dimaksud kemampuan individu dalam organisasi tentang “*basic physical abilities*” menurut Robbins!
5. Jelaskan apa yang dimaksud persepsi dalam organisasi dan faktor-faktor yang memengaruhinya!
6. Jelaskan apa yang dimaksud kepribadian dalam organisasi beserta determinannya!





# 5

## PERILAKU KELOMPOK DALAM ORGANISASI

### A. Definisi Kelompok

*Group as collection of individuals in which behavior and/or performance of one member is influenced by behavior and/or performance of other members* (Gibson, et al., 2012: 230). Kelompok sebagai kumpulan individu di mana perilaku dan/atau kinerja seorang anggota dipengaruhi oleh perilaku dan/atau kinerja anggota lainnya.

*Group as two or more individuals, interacting and interdependent, who have come together to achieve particular objectives* (Robbins & Judge, 2013: 272) Kelompok sebagai dua atau lebih individu, berinteraksi dan saling bergantung, yang datang bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan kedua definisi tersebut, maka sebuah kelompok harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Beranggotakan minimal 2 (dua) orang,
2. Mereka saling berinteraksi dan saling ketergantungan satu sama lainnya,
3. Perilaku dan kinerja mereka saling memengaruhi satu sama lainnya,
4. Ada tujuan tertentu yang ingin mereka capai.

Menurut Luthans (2011: 340), jika sebuah kelompok ada dalam sebuah organisasi, maka anggotanya:

1. Termotivasi untuk bergabung,
2. Menerima kelompok sebagai unit terpadu untuk berinteraksi,
3. Berkontribusi dalam berbagai hal untuk proses kelompok (yakni beberapa orang menyumbangkan lebih banyak waktu atau energi kepada kelompok daripada orang lain),
4. Mencapai kesepakatan dan memiliki ketidaksepakatan melalui berbagai bentuk interaksi.

## **B. Alasan Pembentukan Kelompok**

Orang membentuk kelompok karena berbagai alasan. Gibson, *et al.* (2012: 232) mengemukakan empat alasan orang membentuk kelompok sebagai berikut:

### **1. Pemuasan Kebutuhan**

Setiap manusia memiliki kebutuhan yang harus dipuaskan. Namun demikian ada sejumlah kebutuhan yang tidak mampu dipuaskan diri sendiri, kecuali bergabung dalam kelompok. Hasrat untuk mendapatkan kepuasan atas apa yang menjadi kebutuhan merupakan daya motivasi yang kuat dalam pembentukan kelompok. Beberapa kebutuhan yang dapat dipenuhi melalui kelompok:

- a. **Keamanan**  
Individu yang berada dalam kelompok bisa mengurangi rasa tidak aman karena sendirian. Individu akan merasa lebih kuat, percaya diri, dan tahan terhadap ancaman.
- b. **Sosial**  
Keinginan untuk termasuk dalam kelompok dan menjadi anggota kelompok serta berkontribusi di dalamnya menunjukkan kebutuhan sosial semua orang.
- c. **Penghargaan**  
Dalam lingkungan tertentu, suatu kelompok yang bergengsi tinggi atau bereputasi akan menarik orang untuk bergabung di dalamnya.

## 2. Kedekatan dan Daya Tarik

Kedekatan adalah jarak fisik antara para karyawan yang melaksanakan pekerjaan, sedangkan daya tarik menunjukkan ketertarikan orang yang satu dengan lainnya. Orang-orang yang melakukan aktivitas pekerjaan dengan berdekatan secara fisik akan memungkinkan mereka tertarik satu dengan lainnya dan membentuk kelompok karena mengerti sikap, pandangan dan kepribadian masing-masing.

## 3. Tujuan Kelompok

Untuk mencapai tujuan kelompok dan menyelesaikan tugas dibutuhkan kerja sama beberapa orang. Ada kebutuhan mengumpulkan bakat, pengetahuan, atau kekuasaan untuk menyelesaikan pekerjaan.

## 4. Alasan Ekonomi

Motif ekonomis menyebabkan terbentuknya kelompok, karena mereka menganggap akan memperoleh keuntungan ekonomis yang lebih besar dari pekerjaan mereka, jika mereka membentuk kelompok.

## C. 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.

Menurut Thoha (2007: 80) mengemukakan bahwa banyak teori yang mencoba mengembangkan suatu anggapan mengenai awal mula terbentuk dan tumbuhnya suatu kelompok. Teori yang sangat dasar tentang terbentuknya kelompok ini ialah mencoba menjelaskan tentang adanya afiliasi di antara orang-orang tertentu. Teori ini disebut *propinquity* atau teori kedekatan, artinya seseorang berhubungan dengan orang lain disebabkan karena adanya kedekatan ruang dan daerahnya (*Spatial and geographical proximity*). Teori ini mencoba untuk meramalkan bahwa seorang mahasiswa yang duduk berdekatan dengan seorang mahasiswa lain di kelas akan lebih mudah membentuk suatu kelompok dibandingkan dengan mahasiswa yang duduk berjauhan. Dalam satu

kantor, pegawai-pegawai yang bekerja dalam ruangan yang sama atau yang berdekatan akan mudah bergabung dan membuat hubungan-hubungan yang menimbulkan adanya kelompok, dibandingkan dengan pegawai-pegawai yang secara fisik terpisahkan satu sama lain.

Teori pembentukan kelompok yang lebih komprehensif adalah suatu teori yang berasal dari *George Homans* (dalam *Thoha* 2007: 80). 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 di antara 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.

Salah satu teori yang agak menyeluruh (*comprehensive*) penjelasannya tentang pembentukan kelompok ialah teori keseimbangan (*a balance theory of group formation*), yang dikembangkan oleh *Theodore Newcomb*. (Dalam *Thoha*, 2003: 81). Teori ini menyatakan bahwa seseorang tertarik kepada yang lain adalah didasarkan atas kesamaan sikap di dalam menanggapi suatu tujuan yang relevan satu sama lain.

Teori lain yang sekarang ini sedang mendapat perhatian betapa pentingnya di dalam 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 ke dalam 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 di atas, dapat kemudian diidentifikasi karakteristik dari suatu kelompok itu. Menurut Reitz, karakteristik yang menonjol dari suatu kelompok itu, antara lain:

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

Oleh sebab itu, Gito 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.

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

1. *Common motive (s) leading to group interaction*. Anggota suatu kelompok paling tidak harus mempunyai satu tujuan bersama.
2. *Members who are affected differently by their interaccation*. Hubungan dalam suatu kelompok harus memberikan pengaruh kepada setiap

anggotanya. Tingkat pengaruh tersebut di antara mereka dapat berbeda.

3. *Group structure with diferent degress of status*. Dalam kelompok selalu ada perbedaan tingkat/status, karena akan selalu ada pimpinan dan pengikut.
4. *Standard norms and values*. Karena kelompok terbentuk untuk mencapai tujuan bersama, maka biasanya pembentukannya disertai tingkah laku dan sistem nilai bersama. Anggota kelompok diharapkan mengikuti pola tersebut.

## **D. Bentuk-bentuk Kelompok**

Banyak terdapat beberapa bentuk kelompok. Teori-teori yang mencoba melihat asal mula terbentuknya kelompok seperti yang diuraikan di atas menyatakan betapa banyaknya pola bentuk kelompok tersebut. Sosiolog dan psikolog yang mempelajari perilaku 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 beberapa dari antaranya (Thoza, 2007: 85).

### **1. Kelompok Primer (*Primary Group*)**

Orang yang pertama kali merumuskan dan menganalisis suatu kelompok primer ini adalah Charles H. Cooley. Di dalam bukunya organisasi-organisasi sosial (*social organizations*), yang diterbitkan untuk pertama kalinya tahun 1909.

Sering kali 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.

Dengan demikian, semua kelompok primer adalah kelompok yang kecil ukurannya, tetapi tidak semua kelompok kecil adalah primer. Contoh dari kelompok primer ini adalah keluarga, dan kelompok kolega (*peer group*).

## **2. 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 sedemikian pada setiap kasus. Sejumlah orang yang ditetapkan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu merupakan bentuk dari kelompok formal ini. Dan contoh dari kelompok formal ini antaranya komite atau panitia, unit-unit kerja tertentu seperti bagian, laboratorium riset dan pengembangan, tim manajer, kelompok tukang pembersih, dan lain sebagainya.

## **3. 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.

Cara lain untuk menggolongkan kelompok adalah dengan membedakan antara kelompok terbuka dan kelompok tertutup sebagaimana dikemukakan oleh R.C Ziller (1965) dalam bukunya *Toward A Theory Of Open and Closed Gropusi* (dalam Thoha,2007: 88). Kelompok terbuka adalah suatu kelompok yang secara ajek (teratur) mempunyai rasa tanggap terhadap perubahan dan pembaharuan. Sedangkan kelompok tertutup adalah kecil kemungkinannya menerima perubahan dan pembaharuan, atau mempunyai kecenderungan tetap menjaga kestabilan.

## **E. Faktor-faktor yang Memengaruhi Prestasi Kelompok**

Menurut Sudarmo (2000: 66) prestasi kelompok dapat dipengaruhi oleh dua hal yakni faktor eksternal dan faktor internal.

### **1. Faktor Eksternal adalah sebagai berikut:**

- a. Strategi organisasi, setiap organisasi mempunyai strategi. Setiap strategi yang ditetapkan oleh organisasi akan memengaruhi perilaku kelompok dalam organisasi tersebut.
- b. Struktur wewenang, setiap organisasi memiliki struktur wewenang kepada siapa seseorang melapor, siapa yang membuat keputusan. Struktur ini menentukan di mana posisi suatu kelompok tertentu dalam hierarki organisasi.
- c. Peraturan, semakin banyak peraturan formal yang ditetapkan oleh organisasi pada semua pekerjanya, maka perilaku kelompok akan semakin konsisten dan dapat diramalkan.
- d. Sumber-sumber organisasi, besar kecilnya sumber daya yang ada dalam organisasi yang diberikan kepada anggotanya hal ini akan memengaruhi perilaku prestasi kelompok.
- e. Proses Seleksi, Proses seleksi menjadi faktor penting dalam menjangkau orang-orang yang berkualitas. Dan hal ini pula akan dapat memengaruhi perilaku dan prestasi kelompok.
- f. Penilaian Prestasi dan Sistem Imbalan, adanya sistem imbalan yang mengaitkannya dengan prestasi dari kelompok kerja akan memengaruhi perilaku kelompok tersebut.
- g. Budaya Organisasi, setiap organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang tidak tertulis yang menentukan perilaku yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh pekerja.
- h. Lingkungan Fisik, Ruangan yang tertata dengan baik, suhu udara dan lain-lain akan memengaruhi perilaku kelompok.

### **2. Faktor Internal**

- a. Kemampuan
- b. Karakteristik Kepribadian

## F. Tahap Perkembangan Kelompok

Luthans (2011: 342) dan Gibson, *et al.* (2012: 234), mengemukakan model lima tahap dalam memahami perkembangan kelompok sebagai berikut:

1. Tahap pembentukan (*Forming*). Tahap awal ini ditandai ketidakpastian atas tujuan, struktur dan kepemimpinan. Anggota mempertimbangkan tipe perilaku apa yang cocok dan dapat diterima. Tahap ini selesai ketika anggota merasa menjadi bagian dari kelompok.
2. Tahap keributan (*storming*). Seperti diindikasikan istilahnya (ribut), tahap ini ditandai oleh konflik dan konfrontasi di antara anggota. Mereka masih saling curiga satu sama lainnya karena belum begitu mengenal sifat dan tingkah laku masing-masingnya. Ketika tahap ini selesai terdapat kepastian struktur.
3. Tahap penormaan (*norming*). Tahap ini struktur menjadi solid, kohesivitas tinggi, perbedaan menjadi kerja sama.
4. Tahap berkinerja (*performing*). Tahap ini struktur sudah berfungsi dan fokus pada penyelesaian tugas. Untuk kelompok kerja permanen berkinerja adalah tahap akhir. Untuk tim, panitia, satgas dan sejenisnya terdapat tahap pembubaran.
5. Tahap pembubaran (*adjourning*). Untuk proyek tim atau tugas dengan tujuan khusus, saat tujuan tercapai kelompok akan membubarkan diri atau memiliki komposisi baru dan tahapan dimulai dari awal.

### Soal Latihan

1. Jelaskan apa definisi kelompok!
2. Jelaskan tentang alasan pembentukan kelompok!
3. Jelaskan bagaimana teori terbentuknya kelompok!
4. Kemukakan beberapa bentuk kelompok menurut Thoha!
5. Uraikan faktor-faktor yang memengaruhi perilaku kelompok dalam organisasi!
6. Uraikan tahap perkembangan kelompok!



[Halaman ini sengaja dikosongkan]



# 6

## STRUKTUR ORGANISASI

### A. Pengertian Struktur Organisasi

Organisasi merupakan kumpulan manusia yang diintegrasikan dalam suatu wadah kerja sama 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 staf, tipe, kepanitiaan atau tipe personal.

Dalam manajemen strategis, struktur organisasi (*organizational structure*) pada hakikatnya merupakan cermin miniatur 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 pengoordinasian hubungan-hubungan wewenang dan informasi, baik vertikal 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 di kertas atau di 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 aktivitas manajerial yang menerjemahkan aktivitas perencanaan ke dalam struktur tugas dan wewenang.

## **B. Teori Struktur Organisasi**

### **1. 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 institution*” (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:

- a. Sistem sosial dihasilkan melalui komunikasi. Keseragaman perilaku dan tekanan untuk menyesuaikan diri dengan norma-norma dihasilkan melalui komunikasi di antara anggota-anggota kelompok.
- b. Bila suatu sistem sosial telah berkembang, ia menentukan komunikasi anggota-anggotanya. Sistem sosial memengaruhi bagaimana, ke mana, dari siapa, dan dengan pengaruh bagaimana, komunikasi terjadi di antara anggota-anggota sistem.
- c. 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.

## **2. 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.

Di samping 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 ciri-ciri penting sistem yang formal. Karakteristik birokrasi Weberian apakah ciri-ciri suatu organisasi terbirokratisasikan yang ideal? Analisis atas karya Weber memberikan sepuluh ciri berikut ini:

- a. Suatu organisasi terdiri atas hubungan-hubungan yang ditetapkan antara jabatan-jabatan. Blok-blok bangunan dasar dari organisasi formal adalah jabatan-jabatan.
- b. Tujuan antara rencana organisasi terbagi ke dalam tugas-tugas, dan tugas-tugas organisasi disalurkan di antara berbagai jabatan sebagai kewajiban diri.
- c. 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.
- d. Garis-garis kewenangan dan jabatan diatur menurut suatu tatanan hirarkis. Hirarki mengambil bentuk umum suatu piramida, yang menunjukkan setiap pegawai bertanggung jawab kepada atasannya atas keputusan-keputusan bawahannya serta keputusan-keputusannya sendiri.
- e. Suatu sistem aturan dan regulasi yang umum, tetapi tegas, yang ditetapkan secara formal, mengatur tindakan-tindakan dan fungsi-fungsi jabatan dalam organisasi.
- f. 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 langgan dan pejabat lainnya.
- g. Suatu sikap dan prosedur untuk menerapkan suatu sistem disiplin merupakan bagian dari organisasi.
- h. Anggota organisasi harus memisahkan kehidupan pribadi dan kehidupan organisasi.
- i. Pegawai dipilih untuk bekerja dalam organisasi berdasarkan kualifikasi teknis, daripada koneksi politis, koneksi keluarga atau koneksi lainnya.

- j. Meskipun pekerjaan dalam birokrasi berdasarkan kecakapan teknis, kenaikan jabatan dilakukan berdasarkan senioritas dan prestasi kerja.

## **C. Unsur-unsur dan Faktor Penentu Struktur Organisasi**

Seiring dengan perkembangan dan pertumbuhan organisasi, struktur organisasi semakin dibutuhkan agar sistem kerja dalam organisasi berjalan dengan baik dan efisien. Struktur organisasi merupakan suatu kerangka susunan dan hubungan antara tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam menjalankan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Keberadaan struktur organisasi memudahkan menjalankan fungsi manajemen dalam suatu organisasi. Dengan kata lain, struktur yang baik adalah struktur yang mendukung efektivitas kerja dengan minimum kompleksitas.

Hasil penelitian Steiger, dkk. (2014), menunjukkan bahwa pengetahuan praktik pengelolaan transfer pengetahuan, penyaringan informasi, dan budaya pengetahuan dipengaruhi oleh tipe struktur organisasi. Latifi dan Shooshtarian (2014), menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara struktur organisasi dan dimensi kepercayaan organisasional. Holagh (2014), menemukan hubungan positif antara elemen struktur organisasi dan kreativitas organisasi dan semua elemen struktur organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Menurut Robbin dan Judge (2013), suatu struktur organisasi mendefinisikan bagaimana tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal. Lebih lanjut, mereka mengatakan bahwa manajer perlu mengetahui enam unsur atau elemen kunci saat merancang struktur organisasi yakni sebagai berikut:

### **1. Spesialisasi Kerja (*Work Specialization*)**

Saat ini, istilah spesialisasi kerja atau pembagian kerja menggambarkan sejauh mana aktivitas dalam organisasi terbagi menjadi pekerjaan yang terpisah. Inti dari spesialisasi kerja adalah membagi pekerjaan menjadi beberapa langkah, masing-masing dilengkapi oleh individu

yang terpisah. Intinya, individu mengkhususkan diri dalam melakukan sebagian aktivitas daripada keseluruhannya.

Di dalam Robbins dan Timothy (2008: 215), dikatakan bahwa pada awal abad ke-20, Henry Ford menjadi kaya dan terkenal dengan membuat mobil di sebuah 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-mecah 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 relatif 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 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 di bawah 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 di atas, 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 memanfaatkan keterampilan atau bakatnya semaksimal mungkin. Dari berbagai penjelasan di atas, 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.

## **2. Departementalisasi (*Departmentalization*)**

Begitu pekerjaan telah dibagi melalui spesialisasi kerja, mereka harus dikelompokkan agar tugas yang umum dapat dikoordinasikan. Dasar pekerjaan yang dikelompokkan disebut departementalisasi. Untuk mendepartmentalisasi pekerjaan dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu: (1) fungsi yang dilakukan, misalnya, seorang manajer manufaktur dapat mengorganisir sebuah pabrik ke departemen teknik,

akuntansi, manufaktur, personalia, dan spesialis pasokan; (2) jenis produk atau layanan yang dihasilkan organisasi, misalnya, setiap produk utama ditempatkan di bawah eksekutif yang memiliki tanggung jawab menyeluruh untuk itu; (3) geografis atau wilayah operasi, misalnya, fungsi penjualan mungkin memiliki wilayah barat, selatan, tengah, dan timur, masing-masing, pada dampaknya, sebuah departemen yang diorganisir di sekitar geografis; (4) proses departementalisasi yang bekerja untuk memproses pelanggan dan juga produk, misalnya untuk mendapatkan SIM, seseorang mungkin melalui beberapa departemen sebelum menerima lisensi; dan (5) jenis pelanggan tertentu yang ingin dicapai perusahaan, misalnya konsumen, perusahaan besar, pengembang perangkat lunak, dan usaha kecil.



**Gambar 6.1** Contoh Departementalisasi Berdasarkan Geografi/Wilayah

### 3. Rantai Komando (*Chain of Command*)

Rantai komando adalah garis wewenang yang tidak terputus yang memanjang dari puncak organisasi ke eselon terendah dan menjelaskan siapa yang melapor kepada siapa. Rantai komando juga membahas wewenang dan kesatuan komando. Wewenang mengacu pada hak yang melekat dalam posisi manajerial untuk memberi perintah dan mengharapkannya dipatuhi. Untuk memudahkan koordinasi, setiap posisi manajerial diberi tempat dalam rantai komando, dan setiap manajer diberi wewenang untuk memenuhi tanggung jawabnya. Prinsip kesatuan komando membantu melestarikan konsep garis wewenang yang tidak terputus. Dikatakan bahwa seseorang seharusnya memilikinya dan hanya satu superior yang seseorang bertanggung jawab langsung kepadanya. Jika kesatuan perintah dipatahkan, seorang karyawan mungkin harus mengatasi tuntutan atau prioritas yang bertentangan dari 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 ke arah 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 di mana pun dalam sebuah organisasi untuk berkomunikasi dengan siapa pun tanpa melalui 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 di dalamnya mencakup multiatasan, 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.

#### 4. Rentang Kendali (*Span of Control*)

Berapa banyak karyawan seorang manajer dapat arahkan secara efisien dan efektif? Pertanyaan tentang rentang kontrol penting karena sangat menentukan jumlah tingkat dan manajer yang dimiliki sebuah organisasi. Semua hal dianggap sama, semakin luas atau lebih besar rentangnya, semakin efisien organisasi. Tren dalam beberapa tahun terakhir telah menuju pada rentang kontrol yang lebih luas. Konsisten dengan usaha perusahaan untuk mengurangi biaya, mengurangi biaya *overhead*, mempercepat pengambilan keputusan, meningkatkan fleksibilitas, dekat kepada pelanggan, dan memberdayakan karyawan.



**Gambar 6.2** Contoh 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 di lain pihak rentang yang lebar mengurangi keefektifan. Artinya bila rentang menjadi terlalu besar, kinerja karyawan dirugikan karena para penyelia tidak lagi mempunyai cukup waktu memberi kepemimpinan dan dukungan.

Rentang yang kecil ada keuntungannya, karena manajer dapat mempertahankan kontrol yang akrab, namun kelemahannya adalah rentang ini mahal karena menambahkan tingkat-tingkat manajemen, rentang ini membuat komunikasi vertikal 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 ke pelanggan, dan memberi kuasa pada para karyawan.

## **5. Sentralisasi (*Centralization*) dan Desentralisasi (*Decentralization*)**

Sentralisasi mengacu pada sejauh mana pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik dalam organisasi. Dalam organisasi terpusat, manajer puncak membuat semua keputusan, dan manajer tingkat rendah hanya melaksanakan arahan mereka. Dalam organisasi yang ekstrem, keputusan terdesentralisasi didorong ke manajer yang paling dekat dengan tindakan tersebut. Sebuah organisasi yang ditandai dengan sentralisasi secara inheren berbeda secara struktural dari yang terdesentralisasi. Organisasi yang terdesentralisasi dapat bertindak lebih cepat untuk memecahkan masalah, lebih banyak orang memberikan masukan terhadap keputusan, dan karyawan cenderung tidak dijauhkan dari orang-orang yang membuat keputusan yang memengaruhi kehidupan kerja mereka. Upaya manajemen untuk membuat organisasi lebih fleksibel dan responsif telah menghasilkan tren terbaru terhadap pengambilan keputusan yang terdesentralisasi oleh manajer tingkat rendah, yang lebih dekat terhadap tindakan dan yang biasanya memiliki pengetahuan lebih terperinci tentang masalah daripada manajer puncak.

Menurut Sagala (2007: 46), sentralisasi dan desentralisasi, dalam beberapa organisasi manajer puncak mengambil semua keputusan. Manajer tingkat lebih bawah semata-mata melaksanakan petunjuk-petunjuk manajemen puncak (sentralisasi). Pada ekstern yang lain adalah organisasi di mana pengambilan keputusan ditekan ke bawah yaitu ke manajer-manajer yang paling dekat dengan tindakan (desentralisasi). Istilah sentralisasi mengacu pada sampai tingkat mana pengambilan 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 personel tingkat lebih bawah, maka organisasi itu tersentralisasikan.

Sedangkan desentralisasi adalah keleluasaan keputusan dialihkan ke bawah, ke karyawan tingkat lebih rendah. Makin banyak personel 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 ke dalam 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 ke arah desentralisasi pengambilan keputusan.

## **6. Formalisasi (*Formalization*)**

Formalisasi mengacu pada tingkat di mana pekerjaan di dalam organisasi distandarkan. Jika pekerjaan sangat formal, pemegang jabatan memiliki jumlah minimum kebijaksanaan atas apa yang harus dilakukan dan kapan dan bagaimana melakukannya. Karyawan bisa diharapkan selalu menangani input yang sama dengan cara yang persis sama sehingga menghasilkan *output* yang konsisten dan seragam. Pada formalisasi yang tinggi terdapat deskripsi pekerjaan yang eksplisit, banyak peraturan organisasi, dan prosedur yang jelas yang mencakup proses kerja dalam organisasi. Pada formalisasi rendah, perilaku kerja relatif belum terprogram, dan karyawannya memiliki kebebasan untuk

menjalankan kebijaksanaan dalam pekerjaan mereka. Standardisasi tidak hanya menghilangkan kemungkinan karyawan terlibat dalam perilaku alternatif, tapi bahkan menghilangkan kebutuhan para karyawan untuk mempertimbangkan alternatif tingkat formalisasi dapat sangat bervariasi di antara dan di dalam organisasi.

Struktur organisasi dan bagan organisasi terlihat serupa tapi sebenarnya struktur organisasi terlihat jelas dalam bagan organisasi. Bagan organisasi adalah diagram yang menunjukkan struktur internal dan struktur formal suatu organisasi, yang di dalamnya terlihat berbagai posisi, pemegang posisi, dan garis wewenang yang menghubungkan satu dan yang lainnya.



**Gambar 6.3** Contoh Bagan Organisasi Sederhana

Perubahan lingkungan internal dan eksternal, tuntutan kebutuhan, dan perkembangan organisasi menyebabkan organisasi harus bisa berevaluasi dan beradaptasi sehingga organisasi dapat bertahan dan bersaing. Adakalanya organisasi menginginkan suatu perubahan bentuk struktural demi meningkatkan pendapatan, mengurangi pembiayaan perusahaan, meningkatkan kualitas produk, sehingga mengubah struktur organisasi yang dianggap kurang efektif ataupun kurang cocok untuk diterapkan. Tidak jarang, organisasi melakukan restrukturisasi organisasi yang merupakan konsep mendesain ulang struktur organisasi yang disesuaikan dengan hal tersebut di atas. Merancang ulang struktur organisasi berarti merancang ulang bagan organisasi termasuk sistem koordinasi dan integrasi organisasi. Perancangan ulang struktur organisasi yang tepat akan memperoleh struktur organisasi yang tepat pula yang mengakibatkan koordinasi kegiatan dalam organisasi menjadi efektif dan memperjelas tugas, tanggung jawab dan wewenang dalam organisasi.

Howard dan Frink (1996), menemukan bahwa restrukturisasi organisasi memiliki implikasi yang nyata terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu untuk merancang ulang struktur organisasi dibutuhkan kompetensi, pengalaman, dan kebijaksanaan agar didapatkan struktur organisasi yang tepat sehingga meningkatkan kinerja organisasi. Organisasi tetap harus mengevaluasi hasil kinerja restrukturisasi organisasi telah dilaksanakan terutama berhubungan dengan peningkatan kinerja organisasi. Jika dianggap restrukturisasi belum optimal atau tidak berhasil maka organisasi dapat mengidentifikasi faktor yang menyebabkan restrukturisasi organisasi tidak berjalan sesuai dengan tujuan organisasi.

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 mengerjakannya. Di mana ada formalisasi yang tinggi, di situ 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 menyingkirkan kemungkinan karyawan menjalankan perilaku alternatif, melainkan malahan membuat karyawan tidak merasa perlu untuk mempertimbangkan alternatif-alternatif. Tingkat formalisasi dapat sangat beraneka antar dan di dalam 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. Di samping

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, yakni sebagaimana diuraikan berikut ini:

a. Seleksi

Pada teknik ini, organisasi akan memilih pegawainya bukan secara acak, melainkan mereka di proses melalui sejumlah rintangan yang dirancang 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 si pemegang peran seharusnya berperilaku. Seorang penganalisis tugas akan menetapkan pekerjaan yang harus dilakukan di dalam 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 yang 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 perilakunya.

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.

Adapun menurut Handoko (2001: 160), faktor utama yang menentukan perancangan struktur organisasi adalah sebagai berikut:

1. Strategi Organisasi

Untuk mencapai tujuannya. Chandler telah menjelaskan hubungan strategi dan struktur organisasi dalam studinya pada perusahaan-perusahaan industri di Amerika. Dia pada dasarnya menyimpulkan bahwa *“struktur mengikuti strategi”*. Strategi akan menjelaskan bagaimana aliran wewenang dan saluran komunikasi dapat disusun di antara para manajer dan bawahan. Aliran kerja sangat

dipengaruhi strategi, sehingga bila strategi berubah maka struktur organisasi juga berubah.

## 2. 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 industri masal akan memerlukan tingkat standardisasi dan spesialisasi yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan industri pakaian jadi yang mengutamakan perubahan mode.

## 3. Anggota (Karyawan) dan Orang-orang yang Terlibat dalam Organisasi

Kemampuan dan cara berpikir para anggota, serta kebutuhan mereka untuk bekerja sama harus diperhatikan dalam merancang struktur organisasi. Kebutuhan manajer dalam pembuatan keputusan juga akan memengaruhi saluran komunikasi, wewenang dan hubungan di antara satuan-satuan kerja pada rancangan struktur organisasi. Di samping itu, orang-orang diluar organisasi, seperti pelanggan, *supplier* (pemasok) dan sebagainya perlu dipertimbangkan dalam penyusunan struktur.

## 4. Ukuran Organisasi

Besarnya organisasi secara keseluruhan maupun satuan-satuan kerjanya akan sangat memengaruhi stuktur organisasi. Semakin besar ukuran organisasi, struktur organisasi akan semakin kompleks, dan harus dipilih bentuk struktur yang tepat.

### **D. Langkah-langkah dan Fungsi 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, di antaranya adalah sebagai berikut.

#### 1. Perumusan Tujuan

Organisasi haruslah memiliki tujuan yang jelas. Kejelasan tujuan yang berakhir dari visi dan misi yang gambling serta berbeda dalam kendali nilai utama organisasi akan menjadi pedoman yang

mantap bagi anggota, terutama dalam menentukan langkah-langkah rasional yang harus ditempuh.

## 2. 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.

## 3. 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.

## 4. 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.

## 5. 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.

## 6. Tingkat Pengawasan.

Guna memudahkan pengawasan, penyusunan struktur organisasi harus dilakukan dengan memerhatikan tingkatan-tingkatan pengawasan secara struktural.

## 7. 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.

Adapun fungsi atau kegunaan struktur dalam organisasi, antara lain sebagai berikut:

1. Kejelasan Tanggung Jawab

Setiap anggota organisasi harus bertanggung jawab 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.

2. 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 di atas, 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.

## **E. Perbedaan Struktur Organisasi**

Pada umumnya, struktur organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Terdapat beberapa penyebab perbedaan struktur organisasi tersebut. Robbins (2003), mengatakan terdapat dua model ekstrem struktur organisasi yaitu model mekanistik dan model organik. Model mekanistik umumnya identik dengan birokrasi karena memiliki departementalisasi, formalisasi yang tinggi, jaringan informasi yang terbatas (kebanyakan komunikasi ke bawah) dan sedikit partisipasi anggota tingkat rendah dalam pengambilan keputusan. Model organik terlihat sangat mirip dengan organisasi tanpa batas (*boundaryless organization*), datar, menggunakan tim lintas hierarki dan lintas fungsional, formalisasi yang rendah, memiliki jaringan informasi komprehensif (menggunakan komunikasi lateral, keatas dan ke bawah), dan melibatkan partisipasi yang tinggi dalam pengambilan keputusan.

Lebih lanjut Robbins (2003), menjelaskan kekuatan yang menentukan apakah suatu organisasi akan terstruktur setelah model mekanistik atau model organik, sebagai berikut:

1. Strategi. Struktur organisasi merupakan sarana untuk membantu manajemen mencapai tujuannya. Karena tujuan berasal dari strategi keseluruhan organisasi maka logis bahwa strategi dan struktur harus terkait erat. Lebih spesifik, struktur harus mengikuti strategi. Jika manajemen membuat perubahan yang signifikan dalam strategi organisasinya maka struktur perlu dimodifikasi untuk mengakomodasi dan mendukung perubahan tersebut.
2. Ukuran organisasi. Terdapat cukup bukti untuk mendukung anggapan bahwa ukuran organisasi secara signifikan memengaruhi struktur. Ukuran memengaruhi struktur pada tingkat yang menurun di mana dampak ukuran menjadi kurang penting saat sebuah organisasi berkembang.
3. Teknologi. Istilah teknologi mengacu pada bagaimana sebuah organisasi memindahkan *input* ke *output*. Setiap organisasi memiliki setidaknya satu teknologi untuk mengubah sumber daya keuangan, manusia, dan fisik menjadi produk atau layanan. Tema umum untuk membedakan teknologi adalah tingkat rutinitas atau teknologi yang cenderung mengarah pada aktivitas rutin atau non-rutin. Aktivitas rutin ditandai dengan operasi otomatis dan terstandar sedangkan nonrutin adalah aktivitas yang disesuaikan. Meskipun hubungannya tidak terlalu kuat, ditemukan bahwa tugas yang rutin dikaitkan dengan struktur yang lebih tinggi dan lebih departementalisasi.
4. Ketidakpastian lingkungan. Beberapa organisasi menghadapi lingkungan yang relatif statis; organisasi lain menghadapi lingkungan yang sangat dinamis. Lingkungan statis menciptakan ketidakpastian yang lebih kurang daripada yang dinamis. Karena ketidakpastian merupakan ancaman bagi efektivitas organisasi maka manajemen akan mencoba untuk meminimalkannya. Salah satu cara untuk mengurangi ketidakpastian lingkungan adalah melalui penyesuaian struktur organisasi.

## F. Rancangan Struktur Organisasi

Struktur organisasi formal disusun untuk membantu pencapaian tujuan organisasi dengan lebih baik. Organisasi formal harus memiliki tujuan atau sasaran supaya tahu bagaimana menjalankan organisasi untuk mencapainya. Tanpa tujuan organisasi tidak mungkin membuat perencanaan, dan bila organisasi tidak memiliki perencanaan maka tidak akan ada ketentuan tentang jalannya organisasi. Tujuan organisasi ini akan menentukan struktur organisasinya, yaitu dengan menentukan seluruh tugas pekerjaan, hubungan antartugas, batas wewenang dan tanggung jawab untuk menjalankan masing-masing tugas tersebut. Struktur organisasi formal memiliki dua muka : *pertama*, model struktur, di mana kita dapat mempergunakan prinsip-prinsip teori organisasi dan *kedua*, dimensi-dimensi dasar struktur yang akan menentukan kegiatan-kegiatan dan hubungan-hubungan yang harus dilakukan dan tingkat spesialisasi yang dapat diberikan. Adapun variabel-variabel kunci yang menentukan desain struktur organisasi, yaitu: (i) strategi organisasi, (ii) lingkungan yang melingkupinya, (iii) teknologi yang digunakan dan (iv) orang-orang yang terlibat dalam organisasi.

### 1. Strategi dan Struktur

Chandler (1962) dalam bukunya Reksohadiprodjo dan Handoko (2000), menjelaskan hubungan erat antara strategi dan struktur organisasi, dalam studinya pada beberapa perusahaan besar di Amerika. Setelah menganalisis sejarah perkembangan perusahaan-perusahaan seperti General Motors, Du Pont, Standard Oli dan Sears, Roebuck, Chandler menyimpulkan perubahan-perubahan strategi mengakibatkan perubahan-perubahan desain organisasi. Dia menyatakan bahwa struktur mengikuti strategi. Dalam pemilihan suatu strategi dan struktur untuk mengimplementasikannya, para manajer harus mempertimbangkan pengaruh eksternal terhadap organisasi. Hubungan antara strategi, struktur dan lingkungan dapat dipandang dari dua perspektif utama yaitu: organisasi adalah reaktif terhadap lingkungannya dan organisasi adalah proaktif.

## 2. Lingkungan Eksternal dan Struktur

Pengaruh lingkungan pada desain organisasi secara terperinci, kita dapat bedakan menjadi tiga tipe lingkungan sebagai berikut:

- a. Lingkungan stabil, yaitu lingkungan dengan sedikit atau tanpa perubahan yang tidak diperkirakan atau tiba-tiba. Beberapa ciri lingkungan ini antara lain, perubahan-perubahan produk tidak sering terjadi, modifikasi-modifikasi dapat direncanakan dengan baik, permintaan pasar tidak begitu berfluktuasi, perubahan hukum tidak sering terjadi, dan perkembangan teknologi baru dapat diramalkan.
- b. Lingkungan berubah, (*changing environment*), yaitu lingkungan di mana inovasi mungkin terjadi dalam setiap atau semua bidang yang telah disebut di atas (produk, pasar, hukum, teknologi). Contoh organisasi yang beroperasi dalam lingkungan berubah antara lain industri jasa, konstruksi dan peralatan rumah tangga.
- c. Lingkungan bergejolak (*turbulent environment*). Bila para pesaing melempar produk baru dan tak terduga kepasar, hukum sering diganti, kemajuan teknologi mengubah secara drastik desain produk dan metode-metode produksi, organisasi ada dalam lingkungan bergejolak. Contoh, perusahaan komputer sekarang ini harus berhadapan dengan perubahan tingkat teknologi dan pasar yang sangat cepat dan terus-menerus.

Setelah melakukan studi terhadap berbagai macam perusahaan, Burns dan Stalter (1961) dalam Reksohadiprodjo dan Handoko (2000), mengemukakan bahwa sistem mekanistik adalah paling sesuai untuk lingkungan stabil, sedangkan sistem organik paling sesuai untuk lingkungan bergejolak. Organisasi dalam lingkungan berubah mungkin dapat menggunakan kombinasi dua sistem tersebut.

## 3. Teknologi dan Struktur

Menurut Woodward (1996), ada sejumlah hubungan antara proses teknologi dan struktur organisasi, yang dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Semakin kompleks teknologi semakin besar jumlah manajer dan tingkat manajemen. Dengan kata lain, teknologi yang kompleks

menyebabkan struktur organisasi berbentuk “*tall*” dan memerlukan derajat supervisi dan koordinasi yang lebih besar.

- b. Rentang manajemen para manajer lini pertama meningkat dari produksi unit ke massa dan kemudian turun dari produksi massa ke proses. Para karyawan tingkatan bawah dalam perusahaan-perusahaan produksi unit dan proses cenderung melakukan pekerjaan yang memerlukan keterampilan tinggi. Sehingga mereka cenderung membentuk kelompok-kelompok kerja kecil yang membuat rentangan menjadi sempit.
- c. Semakin tinggi kompleksitas teknologi perusahaan, semakin besar jumlah staf administrasi klerikal. Semakin besar jumlah para manajer dalam perusahaan yang kompleks secara teknologis, maka memerlukan jasa-jasa pendukung seperti, untuk menangani kertas kerja tambahan atau untuk menangani pekerjaan yang tidak mempunyai hubungan dengan produksi, seperti administrasi personalia. Di samping itu, peralatan yang kompleks memerlukan perhatian lebih dalam hal pemeliharaan dan scheduling produksi untuk menjaminkannya tetap beroperasi secara efisien.

#### 4. Orang dan Struktur

Sikap, pengalaman dan peranan para anggota organisasi juga berhubungan dengan struktur organisasi. Para manajer juga karyawan, tetapi mereka mempunyai pengaruh-pengaruh khusus (unik) pada struktur organisasi, sehingga kita perlu membicarakannya secara terpisah.

- a. **Manajer dan struktur.** Nilai-nilai manajerial merupakan faktor penting dalam penentuan strategi organisasi. Manajer organisasi-terutama manajer puncak (direktur) memengaruhi pemilihan strategi secara langsung melalui preferensi mereka (Reksohadiprodjo dkk, 1982). Selanjutnya pemilihan strategi ini akan memengaruhi tipe struktur yang digunakan dalam organisasi.
- b. **Karyawan dan Struktur.** Faktor-faktor seperti tingkat pendidikan, latar belakang, derajat minat pada pekerjaan para karyawan, dan ketersediaan berbagai alternatif di luar organisasi merupakan penentu-penentu penting struktur organisasi. Contoh, individu-individu yang berpendidikan tinggi, mempunyai banyak alternatif

menarik di luar dan menyenangkan bekerja lebih tepat di organisasi dengan struktur organik. Individu berpendidikan rendah yang mengerjakan pekerjaan-pekerjaan repetitif dan membosankan mungkin lebih baik dikelola dengan struktur yang lebih mekanistik.

## G. Desain dan Struktur Organisasi Global

Suatu organisasi yang mulai memperluas kegiatan organisasinya secara internasional (multinasional) akan berdampak pada perubahan rancangan desain dan struktur organisasi. Hal ini dilakukan untuk mengadaptasi peningkatan kegiatan internasional tersebut meskipun hanya sebagai eksportir pasif (departemen ekspor). Namun ketika penjualan internasional semakin berkembang maka organisasi harus memiliki struktur organisasi yang tepat untuk mengelola operasi global dan menyesuaikan dengan persaingan global. Beberapa organisasi lebih memilih untuk membentuk organisasi baru yang berskala internasional namun ada juga yang memilih untuk membentuk divisi internasional. Struktur divisi internasional digunakan untuk membedakan tingkat aktivitas operasional domestik dan internasional dengan menentukan manajer di divisi tersebut sedangkan.

Wild *dkk* (2008), menyebutkan beberapa bentuk struktur yang dapat dipilih oleh organisasi seperti: *Global Corporate Form–Product*, *Global Corporate Form–Geographic Regions*, *Global Corporate Form- Function*, *Hybrid Forms*, *Matrix Organizations*, dan *Strategic Business Units*.

**Tabel 6.1** Bentuk Struktur Organisasi Global

Bentuk	Deskripsi
<i>Global Corporate Form–Product</i>	Divisi produk bertanggung jawab terhadap operasi dunia seperti marketing dan produksi produk di bawah kontrol mereka.
<i>Global Corporate Form–Geographic Regions</i>	Divisi wilayah geografis bertanggung jawab atas semua kegiatan di bawah manajer area yang secara langsung memberikan laporan kepada CEO ( <i>Chief Executive Officer</i> ).
<i>Global Corporate Form–Function</i>	Bentuk korporasi global yang fokus terhadap fungsi di mana keahlian fungsional yang mendunia lebih menghasilkan hasil yang signifikan untuk perusahaan daripada yang fokus terhadap produk maupun wilayah geografis.
<i>Hybrid Forms</i>	Struktur organisasi yang diatur oleh lebih dari satu dimensi di bagian level atas dari suatu struktur organisasi atau perusahaan tersebut.

Bentuk	Deskripsi
<i>Matrix Organizations</i>	Struktur organisasi yang terdiri dari satu atau lebih struktur organisasi yang berlapis, dalam upaya untuk menggabungkan produk, keahlian regional, fungsional, dan sebagainya.
<i>Strategic Business Units</i>	<i>Strategic Business Units</i> yang mana merupakan entitas bisnis dengan pasar yang jelas, pesaing yang spesifik, serta memiliki kemampuan untuk melaksanakan misi bisnisnya, dengan ukuran yang sesuai untuk dikontrol oleh seorang manajer tunggal

Dalam merancang desain organisasi maka organisasi akan mengambil keputusan-keputusan yang terkait dengan konsep area global seperti sentralisasi atau desentralisasi, sistem pengontrolan, mekanisme koordinasi, strategi, sumber daya, kebijakan prosedur atau standar operasi, ataupun aktivitas pemasaran. Organisasi global dalam pengoperasiannya dapat menghadapi tantangan seperti kompleksitas perbedaan yang tinggi karena setiap wilayah (negara) memiliki budaya, hukum, dan sistem regulasi yang berbeda ataupun koordinasi yang merujuk pada waktu dan sumber daya.

### Soal Latihan

1. Jelaskan pengertian struktur organisasi berdasarkan pendapat ahli dan apa esensinya menurut Anda!
2. Jelaskan salah satu teori struktur organisasi yang Anda ketahui dan bagaimana aplikasinya dalam praktik berorganisasi!
3. Sebutkan unsur dan faktor penentu struktur organisasi!
4. Langkah-langkah apa yang harus ditempuh dalam membangun struktur organisasi!
5. Robbins (2003) mengatakan bahwa terdapat dua model ekstrem struktur organisasi yaitu model mekanistik dan model organik. Coba Anda jelaskan kedua model tersebut!
6. Jelaskan variabel-variabel kunci yang menentukan desain atau rancangan struktur organisasi!
7. Kemukakan beberapa bentuk struktur organisasi global beserta deskripsinya!



## KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

### A. Definsi Komunikasi

Hampir semua aktivitas organisasi melibatkan berbagai macam dan cara komunikasi baik verbal, tulisan, nonverbal, dan bentuk komunikasi lainnya. Terdapat beberapa definisi komunikasi sebagaimana diuraikan berikut ini.

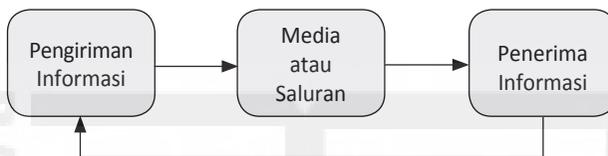
Schermerhorn (2012) mendefinisikan bahwa *Communication is the process of sending and receiving symbols with attached meanings* (komunikasi sebagai pengiriman dan penerimaan pesan dengan pengertian yang terkait).

Keyton (2011) yang dikutip dari Lunenburg (2010), mendefinisikan bahwa *Communication can be defined as the process of transmitting information and common understanding from one person to another* (Keyton, 2011) (proses pengiriman informasi dan pemahaman umum dari seseorang ke orang lain).

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI, 2002), komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami, hubungan, kontak. Secara umum, berkomunikasi dapat diartikan mengadakan komunikasi yakni dengan mengirimkan dan menerima pesan dalam mencapai kesamaan pemahaman. Dua orang yang memandang sebuah gambar yang sama dapat memiliki pemahaman yang berbeda tanpa adanya proses komunikasi.

## B. Proses Komunikasi

Proses komunikasi melibatkan beberapa komponen komunikasi, yaitu pengirim informasi, penerima informasi, media atau sarana komunikasi, dan umpan balik terhadap informasi yang disampaikan. Bila salah satu komponen hilang, maka komunikasi tidak dapat berlangsung atau terjadi. Dalam proses komunikasi tersebut terdapat pengkodean untuk menerjemahkan informasi dan gangguan yang mengganggu aliran informasi. Selain itu, informasi yang disampaikan dalam proses komunikasi akan dipahami sama atau berbeda oleh penerima. Jika informasi dipahami dengan benar maka maksud pengirim tercapai.



**Gambar 7.1** Proses Komunikasi

Gambar 7.1 menunjukkan model komunikasi sederhana beserta komponen komunikasi, sebagai berikut:

1. Sebagai pihak utama dalam proses komunikasi adalah pengirim dan penerima. Pengirim merupakan sumber informasi yang mengawali proses komunikasi dengan mengirimkan informasi awal. Penerima merupakan pihak yang menerima informasi.
2. Terdapat dua alat komunikasi yakni informasi dan media/saluran. Informasi merupakan pesan yang disampaikan baik itu peristiwa, data, atau penjelasan. Pesan yang disampaikan akan disesuaikan dengan tingkat pemahaman, kepentingan, dan kebutuhan baik pihak pengirim dan penerima. Media merupakan saluran komunikasi yang mengantarkan pesan dari pengirim ke penerima seperti media lisan, tulisan, maupun elektronik.
3. Terdapat empat komponen yang merupakan fungsi komunikasi yakni pengkodean (*encoding and decoding*), umpan balik, dan gangguan. *Encoding* merupakan proses menerjemahkan informasi ke dalam bentuk kata, simbol, ataupun gambar *Decoding* merupakan proses menguraikan informasi ke dalam bentuk yang dipahami oleh penerima. Umpan balik adalah tanggapan terhadap informasi yang

dikirimkan baik negatif maupun positif. Umpan balik menunjukkan kesamaan pengertian yang nantinya akan menghindari kesalahan komunikasi. Gangguan merupakan hambatan yang mengacaukan kejelasan selama mengirim dan menerima informasi.

Komunikasi dalam organisasi memiliki proses komunikasi yang sama seperti pada Gambar 7.1. Meskipun model komunikasi terlihat sederhana namun proses komunikasi bisa menjadi kompleks. Pengirim dan penerima pesan bergantung kepada siapa yang menjadi subjek dan objek komunikasi. Pada umumnya terjadi komunikasi dua arah baik itu pimpinan dan karyawan, karyawan dan pimpinan, ataupun antarkaryawan. Seorang manajer yang memiliki informasi keuangan akan membagi informasi tentang data keuangan kepada karyawan di bagian keuangan dan ke bagian lain yang terkait. Penerimaan informasi dari manajer kepada karyawan tersebut akan melalui proses mendengarkan ataupun membaca informasi tersebut. Informasi yang disampaikan dapat berupa perintah, arahan, atau nasihat (pimpinan kepada karyawan); laporan, masalah, atau saran (karyawan kepada pimpinan); masalah atau pemikiran (karyawan kepada karyawan). Informasi yang disampaikan baik dari dan kepada pimpinan harus sesuai dengan yang dibutuhkan oleh karyawan atau adanya keterbukaan informasi akan menghindari terjadinya kesenjangan informasi antara karyawan dan pimpinan. Sebagai perangkat media komunikasi tertulis adalah deskripsi jabatan, buletin atau memo; media lisan adalah tatap muka atau pertemuan; dan media elektronik adalah email atau telepon.

Pada *decoding* dan *encoding* dapat terjadi ketidaksesuaian dalam menerjemahkan informasi yang berpotensi menimbulkan kesalahpahaman. Manajer yang akan berkomunikasi dengan karyawan dibagian keuangan harus memahami istilah-istilah keuangan, begitu juga sebaliknya. Umpan balik merupakan kontrol untuk melihat apakah penyampaian informasi telah terjadi dengan baik karena umpan balik merupakan respons atas informasi yang diterima seperti melakukan tugas yang diminta atau perubahan ekspresi wajah. Organisasi menilai kinerja karyawan sebagai umpan balik dari pimpinan kepada karyawan. Gangguan komunikasi dapat berupa perasaan, tingkat stres, suasana, atau ketidaktepatan metode komunikasi yang digunakan yang

menyebabkan tersebarnya informasi yang salah ataupun masalah lain. Manajer yang berada pada tingkat stres yang tinggi memungkinkan melakukan hal-hal tidak nyaman terhadap karyawan atau mengeluarkan perkataan yang memancing kemarahan karyawan.

### **C. Komunikasi dalam Organisasi**

Mohammad (2007), mengutip beberapa pengertian komunikasi organisasi seperti komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks (Redding dan Sanborn), dan komunikasi organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti di dalam suatu organisasi (Katz dan Kahn). Dalam organisasi, komunikasi digunakan untuk menyampaikan informasi baik internal maupun eksternal organisasi dalam meningkatkan kinerja dan menunjang pembuatan keputusan organisasi. Informasi internal adalah informasi yang berasal dari dalam organisasi seperti data konsumen sedangkan informasi eksternal adalah informasi yang berasal dari luar organisasi seperti keadaan ekonomi. Arus informasi ini digunakan oleh anggota organisasi, pelanggan, pemasok, ataupun pemegang saham. Kekurangan informasi dapat menyebabkan organisasi sulit mengontrol aktivitas, sumber daya, waktu dan biaya; mengganggu pembuatan keputusan; dan sulit bertahan menghadapi pesaing.

Menurut Robbin (2003), komunikasi memiliki empat fungsi utama dalam suatu kelompok atau organisasi: pengendalian, motivasi, pengungkapan emosi, dan informasi.

1. Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota dengan beberapa cara. Setiap organisasi mempunyai wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh karyawan. Komunikasi informal juga mengendalikan perilaku.
2. Komunikasi memperkuat motivasi dengan menjelaskan ke para karyawan apa yang harus dilakukannya, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang di bawah standar.
3. Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok atau organisasi merupakan mekanisme fundamental di mana para anggota

menunjukkan kekecewaan dan kepuasan. Oleh karena itu, komunikasi memfasilitasi pelepasan ungkapan emosi perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.

4. Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan oleh individu dan kelompok untuk mengambil keputusan melalui penyampaian data guna mengenali dan mengevaluasi pilihan-pilihan alternatif.

Komunikasi dalam organisasi dilakukan dalam bentuk interaksi dua arah yang umumnya terjadi antar-atasan dan bawahan. Ketika anggota organisasi dapat berinteraksi dengan baik dan proses penyampaian informasi berjalan efektif maka kesalahpahaman atau kesalahan komunikasi dapat dicegah. Keterampilan komunikasi yang baik memungkinkan anggota organisasi melakukan dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar organisasi sehingga tingkat kinerja menjadi semakin baik. Hal ini disebabkan informasi yang dikirim dan diterima sesuai dengan yang dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Pincus (1986), menemukan komunikasi berhubungan positif dengan kinerja tetapi tidak sekuat hubungan antara komunikasi dengan kepuasan sedangkan Rodwell (1998), menemukan komunikasi berhubungan negatif dengan kinerja.

#### **D. Komunikasi Efektif**

Setiap anggota organisasi perlu memiliki keterampilan komunikasi dengan baik sehingga tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Metode ataupun teknik berkomunikasi harus disesuaikan dengan situasi sewaktu komunikasi dilakukan. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang efektif. Komunikasi yang efektif adalah komunikasi aliran informasi dua arah di mana pengiriman dan penerimaan pesan yang disampaikan dapat diterima dan dimengerti dengan baik. Dengan kata lain, komunikasi dikatakan efektif jika seseorang memahami informasi tersebut dengan baik dan memberikan respons yang sesuai.

Semakin efektif komunikasi tersebut maka semakin efisien dan produktif aktivitas organisasi yang akan dilakukan. Selain itu, komunikasi yang efektif meningkatkan produktivitas, mengurangi perputaran karyawan, dan memperbaiki suasana organisasi. Menurut

Griffith (2002), efektivitas komunikasi akan sangat menentukan kesuksesan organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang dan dalam penelitian Nebo, dkk. (2015), menemukan bahwa bahwa komunikasi yang efektif merupakan solusi terhadap kinerja manajemen karyawan yang efektif dan efisien dalam sebuah organisasi.

Komunikasi efektif diperlukan baik untuk karyawan ataupun manajer. Bagi karyawan, komunikasi dibutuhkan untuk berhubungan dan berinteraksi dengan orang lain dalam melakukan suatu pekerjaan. Bagi manajer, komunikasi dibutuhkan dalam melakukan fungsi dasar manajemen yakni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan. Komunikasi merupakan dasar untuk perencanaan pekerjaan dan tanggung jawab. Informasi yang didapatkan harus dikomunikasikan ke seluruh anggota organisasi dan pengorganisasian informasi dilakukan agar setiap anggota organisasi mengetahui tugas dan tanggung jawab pekerjaan masing-masing. Manajer berkomunikasi dengan karyawan agar rencana dan tujuan organisasi tercapai dan melakukan kontrol melalui komunikasi lisan dan tertulis.

## **E. Tipe Komunikasi**

Komunikasi dalam organisasi merujuk pada tipe komunikasi yang terjadi dalam organisasi. Terdapat beberapa tipe komunikasi seperti komunikasi formal dan informal, komunikasi vertikal dan horizontal, dan komunikasi antarpribadi.

Schermerhorn (2012), berpendapat bahwa terdapat dua tipe aliran informasi dalam organisasi yakni saluran komunikasi formal dan informal. Saluran komunikasi formal mengikuti rantai komando organisasi, berupa pesan resmi seperti kebijakan, prosedur, ataupun pengumuman resmi lainnya yang mengikuti tingkat hierarki kekuasaan sesuai dengan struktur organisasi. Saluran komunikasi informal tidak mengikuti rantai komando, dapat berupa pesan tidak resmi atau gosip/desas desus (*grapevine*) yang disampaikan dengan tidak mengikuti tingkat hierarki otoritas organisasi atau memotong garis divisi/departemen. Komunikasi informal memiliki keuntungan mampu menyampaikan informasi secara cepat dan efisien namun kekurangannya adalah jika informasi yang disampaikan tidak benar atau tidak tepat waktu. Lebih

lanjut, menurut Agarwal dan Garg (2012), dalam organisasi di mana ada komunikasi formal dan informal maka terdapat komunikasi dalam organisasi yang memainkan peran penting dalam penataan aktivitas organisasi, tujuan, kebijakan dan strategi perusahaan.

Robbin (2003), menyebutkan bahwa aliran komunikasi terjadi secara vertikal atau lateral (horizontal). Dimensi vertikal dibagi menjadi aliran komunikasi ke bawah dan ke atas.

1. Aliran komunikasi ke bawah adalah komunikasi yang mengalir dari satu tingkatan dalam kelompok atau organisasi ke tingkatan yang lebih rendah. Komunikasi aliran ke bawah tidak perlu harus komunikasi oral atau kontak temu muka.
2. Aliran komunikasi keatas adalah komunikasi yang menuju ke tingkatan yang lebih tinggi dalam suatu kelompok atau organisasi. Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik kepada orang-orang yang memegang kekuasaan, memberi informasi mengenai kemajuan pencapaian tujuan dan menyampaikan masalah-masalah terkini.
3. Lateral adalah komunikasi yang terjadi antar-anggota dari kelompok kerja yang sama, antara anggota dari kelompok kerja pada tingkatan yang sama, antar manajer pada tingkatan yang sama, atau di antara individu yang setara secara horizontal. Komunikasi horizontal sering kali dibutuhkan untuk menghemat waktu dan membantu koordinasi meskipun jika komunikasi vertikal suatu kelompok atau organisasi efektif.

Menurut Robbin (2003), komunikasi antarpribadi digolongkan menjadi tiga jenis, yaitu: komunikasi lisan, komunikasi tertulis, dan komunikasi nonverbal.

1. Sarana utama dalam mengumpulkan pesan adalah komunikasi lisan. Pidato, diskusi formal satu lawan satu dan kelompok, dan rumor atau selentingan informal adalah bentuk komunikasi lisan yang populer. Keuntungan komunikasi lisan adalah kecepatan dan umpan balik. Pesan verbal dapat disampaikan dan tanggapan diterima dalam waktu yang relatif singkat. Jika penerima merasa tidak yakin dengan pesan itu, umpan balik yang cepat memungkinkan deteksi dini oleh pengirim dan karenanya memungkinkan koreksi

dini. Kerugian terbesar dari komunikasi lisan yang muncul dalam organisasi adalah ketika pesan yang disampaikan harus melewati sejumlah orang. Semakin banyak orang yang dilewati oleh pesan itu maka semakin besar pula kemungkinan pesan tersebut mengalami distorsi.

2. Komunikasi secara tertulis meliputi memo, surat, surat elektronik, transmisi fax, laporan berkala organisasi, pengumuman di papan, bulletin dan alat- alat lain yang yang mengomunikasikan informasi lewat kata tertulis atau simbol. Keuntungan komunikasi tulisan adalah berwujud dan dapat dibuktikan atau dapat dijadikan sebagai bukti umumnya, baik pengirim maupun penerima memiliki catatan komunikasi. Pesan dapat disimpan dalam waktu yang tidak terbatas. Jika ada pertanyaan mengenai isi pesan tersebut maka secara fisik tersedia untuk referensi selanjutnya. Kekurangan pesan tertulis adalah memakan waktu yang relatif lebih lama dan umpan balik yang diterima relatif lebih lama daripada komunikasi lisan.
3. Komunikasi nonverbal seperti gerakan tubuh, intonasi atau penekanan pada kata-kata, ekspresi wajah, dan jarak fisik antara pengirim dan penerima. Setiap gerakan tubuh memiliki arti dan tidak ada gerakan yang tidak disengaja. Nada lembut dan halus menciptakan makna yang berbeda dari intonasi yang kasar dengan penekanan kuat pada kata terakhir. Ekspresi wajah juga menyampaikan makna. Ekspresi wajah, disertai intonasi, dapat menunjukkan kesombongan, agresivitas, ketakutan, perasaan malu dan karakteristik lainnya yang tidak akan pernah dikomunikasikan jika seseorang membaca transkrip dari apa yang telah dikatakan. Cara individu menjauhkan diri dari segi jarak fisik juga memiliki makna. Apa yang dianggap jarak yang tepat sangat bergantung pada norma budaya. Jika seseorang lebih dekat daripada yang dianggap tepat, hal itu mungkin menunjukkan agresivitas atau ketertarikan seksual; Jika lebih jauh dari biasanya, hal itu mungkin berarti ketidaktertarikan atau ketidaksenangan dengan apa yang sedang dikatakan.

## F. Hambatan Komunikasi

Komunikasi terjadi ketika penerima memahami pesan yang dikirim oleh pengirim serta adanya umpan balik yang menunjukkan kesamaan pemahaman dari pesan tersebut. Namun, adanya hambatan komunikasi dapat mengakibatkan terganggunya proses komunikasi.

Robbin (2003), menyebutkan beberapa hambatan komunikasi yakni penyaringan, persepsi selektif, informasi yang berlebihan, gaya jenis kelamin, emosi dan bahasa.

1. Penyaringan mengarah kepada pengirim yang memanipulasi informasi sehingga akan tampak lebih menguntungkan bagi si penerima. Jumlah level dalam struktur organisasi sebagai penentu utama dari penyaringan. Semakin vertikal level dalam hierarki organisasi, semakin banyak terjadi peluang penyaringan. Faktor-faktor seperti ketakutan untuk menyampaikan kabar buruk dan keinginan untuk menyenangkan atasan sering menyebabkan karyawan memberi informasi mengenai apa yang mereka pikir ingin didengarkan oleh atasan mereka sehingga mendistorsi komunikasi ke atas.
2. Penerima dalam proses komunikasi secara selektif melihat dan mendengar berdasarkan kebutuhan, motivasi, pengalaman, latarbelakang, dan karakteristik individu lainnya. Pewawancara calon karyawan yang memperkirakan bahwa wanita pelamar kerja akan lebih mementingkan keluarganya daripada karirnya kemungkinan besar akan melihat hal itu pada pelamar itu, tidak peduli apakah pelamar itu merasa demikian atau tidak.
3. Individu memiliki batasan kapasitas dalam mengolah data. Ketika informasi yang ada melebihi kapasitas pemrosesan maka hasilnya adalah informasi berlebih. Ketika individu memiliki lebih banyak informasi daripada yang dapat mereka pilah dan gunakan maka mereka akan cenderung mengabaikan, melewati, melupakan informasi, ataupun menunda memroses lanjut sampai situasi berlebihan selesai. Meskipun akibatnya adalah kehilangan informasi dan komunikasi yang kurang efektif.
4. Pria dan wanita menggunakan komunikasi oral untuk alasan yang berbeda. Akibatnya, gender menjadi penghambat komunikasi yang efektif antara jenis kelamin.

5. Bagaimana perasaan penerima di saat menerima komunikasi pesan akan memengaruhi cara dia menginterpretasikan pesan tersebut. Pesan serupa yang diterima ketika marah atau kesal sering diinterpretasikan secara berbeda dibandingkan ketika perasaan senang. Emosi yang ekstrem seperti sorak kegirangan atau depresi paling mungkin menghambat komunikasi yang efektif.
6. Kata-kata memiliki arti yang berbeda bagi orang yang berbeda pula. Usia, pendidikan, dan latar belakang budaya merupakan tiga dari variabel-variabel yang begitu memengaruhi bahasa yang digunakan seseorang dan definisi yang dia berikan ke kata-kata itu. Dalam suatu organisasi, karyawan biasanya datang dari berbagai latar belakang yang berbeda. Pengelompokan karyawan ke dalam departemen menciptakan keahlian dalam mengembangkan jargon atau “bahasa teknis”.

Komunikasi adalah proses yang kompleks dan dapat menjadi proses yang sulit bagi manajer dan karyawan. Meskipun setiap individu memiliki pemahaman tentang keterampilan dasar berkomunikasi tapi sering kali gagal dalam penerapannya. Umumnya komunikasi antara karyawan dan manajer akan berjalan lancar ketika menyangkut pelaporan pekerjaan karena adanya standar dan prosedur baku. Akan tetapi, komunikasi yang tidak mengikuti aturan jenjang hierarki organisasi yang dapat menimbulkan konflik dan mengganggu komunikasi organisasi. Selain itu, karyawan yang segan mengomunikasikan keluhan dan saran secara formal terutama hal-hal di luar pekerjaan dapat menimbulkan hambatan komunikasi.

Beberapa penelitian menunjukkan dampak hambatan komunikasi, seperti: banyak kata jargon yang digunakan dalam komunikasi sehari-hari menjadi tidak berharga ketika mengomunikasikan gagasan atau informasi sehingga cenderung berdampak negatif pada komunikasi yang efektif dan efisien dalam organisasi (Patoko dan Yazdanifard, 2014).

## **G. Komunikasi Lintas Budaya**

Organisasi dengan ruang lingkup bisnis internasional akan selalu bersinggungan dengan komunikasi lintas budaya. Proses komunikasi bergantung pada latar belakang budaya dan hasil interpretasi pesan bisa

berbeda bagi setiap individu sehingga seseorang dapat mengevaluasi atau bertindak secara berbeda. Perbedaan budaya seperti bahasa, perilaku, kebiasaan, ataupun adat istiadat dapat memengaruhi komunikasi lintas budaya sehingga setiap individu harus selalu berhati-hati ketika terlibat dalam komunikasi lintas budaya.

Komunikasi dianggap sebagai pemersatu perbedaan budaya namun dapat menjadi sulit jika terdapat faktor pemisah antara budaya yang satu dengan yang lainnya. Schermerhorn (2012), menyebutkan masalah umum yang terjadi dalam komunikasi lintas budaya adalah *parokialisme* dan *etnosentrisme*. *Parokialisme* adalah asumsi bahwa cara budaya seseorang adalah satu-satunya cara untuk melakukan sesuatu. Bagi orang Amerika, bahasa Inggris merupakan satu-satunya bahasa bisnis internasional dan tidak merasa penting untuk mempelajari bahasa lain (*monolingualisme*). *Etnosentrisme* adalah kecenderungan untuk percaya bahwa satu budaya dan nilai-nilainya lebih tinggi daripada budaya yang dimiliki orang lain. Pemahaman ini disertai dengan keengganan untuk mencoba memahami sudut pandang alternatif dan lebih memilih nilai-nilai yang mereka wakili dengan serius. Sikap *etnosentrisme* dapat terlihat ketika para ekspatriat menganggap bahwa budaya kerja organisasi asal dirasakan lebih baik dan tidak mentolerir budaya kerja karyawan lokal. Jenifer dan Raman (2015), menemukan bahwa hambatan komunikasi lintas budaya seperti kecemasan, ketidakpastian, stereotip, dan *etnosentrisme* disebabkan oleh pengetahuan budaya yang tidak memadai dan kurangnya keterampilan komunikatif lintas budaya.

Dengan adanya globalisasi pasar, produksi, ekonomi, dan aktivitas konsumsi maka komunikasi lintas budaya menjadi penting dalam proses aktivitas organisasi seperti dalam pengambilan keputusan, proses mencapai kesepakatan, membentuk aliansi strategis, ataupun menciptakan usaha patungan di beberapa negara. Perbedaan lintas budaya dapat menyebabkan konflik dan kesalahpahaman di antara karyawan yang dilatarbelakangi oleh perbedaan nilai, keyakinan, latar belakang, dan lain-lain. Maka perusahaan multinasional harus mengambil langkah untuk mengatasi hambatan komunikasi lintas budaya guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Organisasi multinasional dapat mengurangi permasalahan dalam komunikasi lintas budaya dengan meningkatkan kesadaran dan pemahaman setiap individu akan

budaya lain ataupun adanya pelatihan yang memadai untuk komunikasi lintas budaya, dan keterpaparan terhadap budaya lain. Penelitian He dan Liu (2010), menunjukkan bahwa hambatan komunikasi berasal dari pengaruh budaya nasional terhadap tempat kerja dan perilaku orang dengan identitas yang berbeda, apalagi budaya juga memengaruhi cara berpikir dan berperilaku orang lain dan berakibat berbeda pemahaman terhadap visi dan tujuan perusahaan.

Lebih lanjut, Robbin (2003), mengatakan bahwa pemahaman yang lebih baik tentang hambatan budaya dan implikasinya dalam komunikasi lintas budaya dapat dicapai dengan mempertimbangkan budaya konsep tinggi dan rendah. Budaya cenderung berbeda dalam kepentingan di mana konteks memengaruhi makna individu dari apa yang sebenarnya dikatakan atau ditulis menurut siapa orang lain tersebut. Budaya konteks tinggi sangat bergantung pada nonverbal dan isyarat situasional saat berkomunikasi dengan orang lain. Dalam budaya ini, status resmi seseorang, penempatan dalam masyarakat, dan reputasi berperan lebih dalam berkomunikasi. Negara berbudaya konteks tinggi adalah Cina, Vietnam, dan Arab Saudi. Budaya konteks tinggi terlihat dari ketidakefisienan pengambilan keputusan, tidak berorientasi pada penyebab masalah, tidak dapat memutuskan dalam proses negosiasi, dan tidak ada pemisahan antara masalah pribadi dan pekerjaan.

Budaya konteks rendah mengandalkan kata-kata untuk menyampaikan makna. Bahasa tubuh atau gelar formal merupakan hal sekunder terhadap kata lisan dan tertulis. Negara berbudaya konteks rendah adalah Eropa dan Amerika Utara. Budaya konteks rendah terlihat dari kecepatan mengambil keputusan, fokus pada penyebab masalah, kecepatan memutuskan dalam proses negosiasi dan pemisahan antara masalah pribadi dengan pekerjaan. Croucher, dkk. (2012), menemukan bahwa negara-negara dengan konteks tinggi (India dan Thailand) lebih memilih gaya konflik yang menghindari dan mewajibkan lebih dari negara-negara dengan konteks rendah (Irlandia dan Amerika Serikat), sedangkan negara-negara dengan konteks rendah lebih memilih gaya konflik yang mendominasi daripada negara-negara dengan konteks tinggi. Namun, hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian sebelumnya bahwa negara-negara dengan konteks tinggi lebih menyukai gaya kompromi daripada negara-negara dengan konteks rendah, dan

negara- negara tercampur dalam tingkat preferensi mereka terhadap gaya integrasi.

### **Soal Latihan**

1. Jelaskan definisi komunikasi berdasarkan pendapat ahli!
2. Jelaskan bagaimana proses komunikasi!
3. Jelaskan bagaimana komunikasi dalam organisasi!
4. Jelaskan bagaimana komunikasi efektif dalam organisasi!
5. Jelaskan penggolongan komunikasi antarpribadi menurut Robbin!
6. Jelaskan apa hambatan komunikasi menurut Robbin!
7. Jelaskan apa pentingnya komunikasi lintas budaya!





[Halaman ini sengaja dikosongkan]



# 8

## KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

### A. Definisi Kepemimpinan

Schermerhorn (2012), mendefinisikan bahwa: *Leadership is the process of influencing others and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives* (Kepemimpinan sebagai proses memengaruhi orang lain dan proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama).

Robbins (2003) mendefinisikan bahwa *Leadership is the ability to influence a group toward the achievement of goals* (suatu kemampuan memengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan).

Banyak definisi mengenai kepemimpinan muncul sebagai akibat fenomena kepemimpinan yang menjadi pusat perhatian, di antaranya: Schermerhorn (2012), mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi orang lain dan proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins (2003), kepemimpinan adalah suatu kemampuan memengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan sedangkan Rivai (2004), mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses memengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dan kemampuan dalam memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

Pemimpin adalah individu yang mampu memengaruhi anggota sedangkan kepemimpinan adalah sifat penerapan pengaruh oleh seorang anggota kelompok atau organisasi terhadap anggota lainnya guna mendorong kelompok atau organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Seorang pemimpin yang baik tidak dilihat dari jumlah pengikut ataupun jangka waktu memimpin, tapi dilihat dari kemampuan dan gaya kepemimpinan yang berhasil dalam memimpin suatu organisasi. Keberhasilan seorang pemimpin dalam suatu organisasi tidak merupakan jaminan keberhasilan memimpin di organisasi lain. Seseorang dapat menjadi seorang pemimpin selain karena didorong oleh kemauan sendiri tetapi juga dikembangkan melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman.

## B. Teori Kepemimpinan

Seorang pemimpin harus memahami teori kepemimpinan sebagai acuan dalam sebuah organisasi. Robbins (2003), membagi teori mengenai kepemimpinan ke dalam empat kategori, yaitu:

1. Teori sifat kepemimpinan (*trait theories*) mengidentifikasi enam ciri yang membedakan pemimpin dan bukan pemimpin berfokus pada berbagai sifat dan karakteristik pribadi dikaitkan secara konsisten dengan kepemimpinan yaitu ambisi dan energi, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas (keutuhan), percaya diri, kecerdasan, dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan.
2. Teori Perilaku Kepemimpinan (*behavioral theories*) merupakan teori-teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Adapun teori-teori tersebut adalah:
  - a. Studi dari Ohio State. Teori perilaku kepemimpinan yang paling komprehensif dan replikatif muncul dari penelitian yang dirintis di Universitas Ohio State pada akhir tahun 1940- an. Studi ini mengidentifikasi dua dimensi yang menjelaskan perilaku kepemimpinan sebagaimana dideskripsikan para karyawan yakni struktur awal (*initiating structure*) dan tenggang rasa (*consideration*). Struktur awal merujuk pada tingkat sejauh mana seorang pemimpin menentukan dan

menstruktur perannya sendiri dan peran dari para bawahan ke arah pencapaian tujuan-tujuan formal kelompok. Termasuk di dalamnya perilaku yang mencoba untuk mengatur pekerjaan, hubungan kerja, dan tujuan. Tenggang rasa digambarkan sebagai tingkat sejauh mana seorang cenderung memiliki hubungan kerja yang dikarakteristikan dengan saling percaya menghormati gagasan bawahan, dan menghargai perasaan bawahan.

- b. Studi dari Universitas Michigan. Studi kepemimpinan yang dilakukan pada Pusat Survei Universitas Michigan pada saat yang bersamaan dengan yang dilakukan di Ohio State memiliki tujuan yang sama yaitu melokasi karakteristik perilaku pemimpin yang tampak dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja. Kelompok Michigan juga membagi perilaku pemimpin ke dalam dua dimensi yaitu pemimpin berorientasi karyawan dan pemimpin berorientasi produksi. Pemimpin yang berorientasi karyawan (*employee oriented leader*) menekankan pada hubungan antarpribadi, memberikan perhatian pribadi terhadap kebutuhan karyawan dan menerima perbedaan individual di antara para anggota. Sebaliknya pemimpin yang berorientasi produksi (*production oriented leader*) cenderung menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan - perhatian utama mereka adalah pada penyelesaian tugas kelompok mereka, dan anggota-anggota kelompok adalah suatu alat untuk tujuan akhir itu.
- c. Tabel Manajerial. Suatu penggambaran grafis dari pandangan dua dimensi terhadap gaya kepemimpinan dikembangkan oleh Blake dan Mouton. Mereka mengemukakan kisi manajerial berdasarkan gaya “kepedulian akan orang” dan “kepedulian akan produksi”, yang pada hakikatnya mewakili dimensi tenggang rasa dan struktur awal dari Ohio State atau dimensi Michigan yang berorientasi karyawan dan berorientasi produksi. Tabel manajerial memiliki kemungkinan sembilan posisi sepanjang setiap axis yang menciptakan 81 posisi yang berbeda di mana gaya pemimpin bisa berada. Tabel ini tidak menghasilkan hasil melainkan faktor yang mendominasi

pemikiran pemimpin dalam mendapatkan hasil. Berdasarkan penemuan tersebut, Blake dan Mouton menyimpulkan bahwa manajer berkinerja paling baik pada gaya 9,9, dibandingkan dengan, pemimpin gaya 9,1 (berorientasi pada tugas) atau gaya 1,9 (tipe pemimpin club).

3. Teori Kontingensi (*Contingency Theory*) mengatakan bahwa keefektifan kepemimpinan tergantung pada situasi dan lainnya untuk dapat mengisolasi kondisi situasional tersebut. Teori yang termasuk ke dalam teori kontingensi adalah:
  - a. Model Fiedler (*The Fiedler Model*) mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada padanan yang tepat antara gaya pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan dan tingkat di mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada pemimpin. Fiedler menciptakan instrument, yang disebutnya LPC (*Least Preferred Co- Worker*) yang bermaksud mengukur apakah seseorang itu berorientasi tugas atau berorientasi hubungan. Setelah gaya kepemimpinan dasar individu dinilai melalui LPC kemudian penting untuk mencocokkan pemimpin dengan situasi tersebut. Tiga faktor situasional atau dimensi kontingensi yang diidentifikasi oleh Fiedler: (1) hubungan pemimpin-anggota yaitu tingkat kepatuhan, kepercayaan dan rasa hormat anggota terhadap pemimpin; (2) struktur tugas yaitu tingkat sejauh mana penempatan pekerjaan anggota terstruktur atau tidak terstruktur; dan (3) posisi kekuasaan yaitu tingkat pengaruh seorang pemimpin pada variabel kekuasaan seperti perekrutan, pemecatan, disiplin, promosi dan kenaikan gaji.
  - b. Teori Jalur-Tujuan (*Path Goal Theory*) dikembangkan oleh Robert House yang mengambil elemen utama dari dari penelitian kepemimpinan Ohio State tentang struktur awal dan tenggang rasa, dan teori pengharapan motivasi (*the expectancy theory of motivation*). Inti dari teori ini adalah bahwa tugas pemimpin untuk membantu bawahan dalam mencapai tujuan dan menyediakan arahan atau dukungan yang dibutuhkan agar tujuan mereka cocok dengan tujuan keseluruhan kelompok atau organisasi. House, mengidentifikasi empat perilaku

kepemimpinan, yaitu: (1) Pemimpin direktif (*directive leader*) membiarkan bawahannya tahu apa yang diharapkan dari mereka, jadwal kerja yang harus dilakukan, dan memberikan panduan khusus tentang bagaimana menyelesaikan tugas tersebut. Dimensi ini paralel dekat dengan studi Ohio State Studi yaitu struktur awal; (2) Pemimpin suportif (*supportive leader*) ramah dan menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan bawahan. Dimensi ini sama dengan studi Ohio Studies yaitu pertimbangan; (3) Pemimpin partisipatif (*participative leader*) berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan; dan (4) Pemimpin berorientasi pada prestasi (*achievement-oriented leader*) menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berkinerja pada tingkat tertinggi.

- c. Model Partisipasi - Pemimpin (*Leader- Participation Model*) dikembangkan oleh Victor Vroom dan Phillip Yetton yang berhubungan dengan perilaku kepemimpinan dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Menyadari bahwa struktur tugas memiliki berbagai tuntutan untuk kegiatan rutin dan nonrutin, mereka berpendapat bahwa perilaku pemimpin harus menyesuaikan diri untuk mencerminkan struktur tugas.

Teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh Robbins (2003), merupakan pemimpin transaksional (*transactional leader*), yaitu pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka ke arah tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Terdapat tipe pemimpin lain, yaitu: (1) kepemimpinan karismatik atau transformasional (*charismatic/transformational leadership*) yang mengilhami para pengikut untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan bagi organisasi dan yang mampu memiliki pengaruh yang mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya. Dengan kekuatan kemampuan pribadi mereka, mereka mengubah pengikut mereka dengan meningkatkan rasa kepentingan dan nilai tugas mereka; dan (2) kepemimpinan visioner (*visionary leadership*) adalah kemampuan menciptakan dan mengartikulasi visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan berkembang saat ini.

## C. Gaya Kepemimpinan

Dalam setiap organisasi terdapat pemimpin yang akan mengarahkan dan memberdayakan potensi anggota organisasi dengan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Dalam hal ini, pemimpin memiliki cara tersendiri dalam mempraktikkan kepemimpinannya untuk memperoleh hasil pengaruh yang memadai. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku seseorang secara menyeluruh untuk memengaruhi perilaku orang lain dalam melakukan sesuatu. Gaya kepemimpinan seseorang bisa dianggap baik dan tepat di suatu organisasi namun dianggap kurang baik dan tidak tepat di tempat lain.

Nawawi (2003), mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam memengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya. Menurut Rivai (2004), gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Terlihat dari definisi di atas bahwa gaya kepemimpinan merupakan karakteristik yang digunakan oleh pemimpin untuk memengaruhi bawahannya.

Menurut Rivai (2004), terdapat tiga macam gaya kepemimpinan yang memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai, yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter. Kepemimpinan otoriter disebut juga kepemimpinan direktif atau diktator. Pemimpin memberikan instruksi kepada bawahan, menjelaskan apa yang harus dikerjakan, selanjutnya karyawan menjalankan tugasnya sesuai dengan yang diperintahkan oleh atasan. Gaya kepemimpinan ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi.
2. Gaya Kepemimpinan Demokratis. Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dalam gaya kepemimpinan ini, ada kerja sama antara atasan dengan bawahan. Di bawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

3. Gaya Kepemimpinan Bebas. Gaya kepemimpinan ini memberikan kekuasaan penuh pada bawahan, struktur organisasi bersifat longgar, pemimpin bersifat pasif. Peran utama pimpinan adalah menyediakan materi pendukung dan berpartisipasi jika diminta bawahan.

Gaya kepemimpinan dapat dipelajari dan harus diterapkan sesuai dengan situasi bawahan atau lingkungan organisasi. Pemimpin yang baik akan beralih ke beberapa gaya sesuai dengan situasi bawahan dan pekerjaan yang akan dilakukan. Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan otoriter menganggap dirinya memiliki hak otoritas penuh, memaksakan kehendak, dan tidak memiliki toleransi kesalahan dalam bekerja. Kenyataannya, tingkat absensi tinggi, turnover karyawan meningkat, ataupun kinerja menurun karena merasa tertekan dan tidak nyaman dalam bekerja sehingga berdampak pada penurunan produktivitas organisasi. Hal ini mengimplikasikan bahwa gaya kepemimpinan otoriter hanya tepat digunakan pada situasi tertentu seperti ketika bawahan termasuk kategori yang sulit diatur.

Beberapa penelitian menemukan bahwa setiap gaya kepemimpinan memiliki pengaruh dalam perusahaan. Clinebell, dkk. (2013), menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak paling kuat terhadap komitmen afektif, kepemimpinan transaksional memengaruhi komitmen afektif, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen normatif. kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen kontinu, kepemimpinan penghindaran memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap komitmen afektif. Iqbal, dkk. (2015), menemukan bahwa kepemimpinan otokratis berguna dalam jangka waktu pendek, gaya kepemimpinan demokratis berguna sepanjang jangka waktu, dan kepemimpinan partisipasi berguna dalam jangka panjang dan berpengaruh secara positif pada karyawan.

Gaya kepemimpinan digunakan oleh seorang pemimpin mengatasi atau mengurangi konflik yang dihadapi individu dalam organisasi. Konflik memang merugikan organisasi namun konflik tidak dapat dihindari atau dihilangkan sehingga konflik harus dapat dikelola sedemikian rupa sehingga bermanfaat bagi organisasi, semakin tepat

gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin pada anggotanya maka kecenderungan konflik untuk terjadi akan berkurang atau minimum. Sehrawat dan Sharma (2014), menemukan dampak positif kepemimpinan pada manajemen konflik, sedangkan Erzen dan Armagan (2015), menemukan kepemimpinan memiliki dampak yang kecil dan signifikan terhadap manajemen konflik.

Gaya-gaya kepemimpinan juga dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yakni kelompok kepemimpinan efektif dan kelompok kepemimpinan tidak efektif, yakni sebagai berikut.

## 1. Gaya-gaya Efektif

- a. Eksekutif (*executive*). Gaya ini memberikan perhatian besar baik terhadap tugas maupun karyawan. Manajer yang menggunakan gaya ini adalah seorang motivator yang baik, menetapkan standar yang tinggi, menyadari perbedaan-perbedaan individu, dan mempergunakan manajemen tim.
- b. Pembangun (*developer*). Gaya ini memberikan perhatian maksimum terhadap karyawan dan perhatian minimum terhadap tugas. Manajer yang menggunakan gaya ini mempunyai kepercayaan penuh kepada para karyawan dan terutama berupaya untuk mengembangkan mereka.
- c. Otokrat penuh kebijakan (*benevolent autocrat*). Gaya ini memberikan perhatian maksimum terhadap tugas dan perhatian minimum terhadap karyawan. Manajer yang menggunakan gaya ini mengetahui secara tepat apa yang diinginkan dan cara untuk memperolehnya tanpa menyebabkan timbulnya kebencian atau kemarahan para karyawan.
- d. Birokrat (*bureaucrat*). Gaya ini memberikan perhatian minimum baik terhadap tugas maupun karyawan. Manajer yang menggunakan gaya ini terutama berkepentingan dengan peraturan-peraturan dan menginginkan terpelihara dan terkendalinya situasi melalui penggunaan ketentuan, prosedur dan perintah secara tepat, terperinci dan teliti.

## 2. Gaya-Gaya Tidak Efektif

- a. Kompromis (*compromiser*). Gaya ini memberikan perhatian besar baik terhadap tugas maupun karyawan dalam suatu situasi yang hanya memerlukan penekanan salah satu di antaranya. Manajer dengan gaya ini adalah seorang pengambil keputusan yang lemah, tekanan akan sangat memengaruhi.
- b. Misionaris (*missionary*). Gaya ini memberikan perhatian maksimum terhadap karyawan dan perhatian minimum terhadap tugas di mana perilaku seperti ini tidak cocok. Manajer ini terlalu baik hati atau lemah yang menilai keharmonisan sebagai hal terpenting.
- c. Otokrat (*autocrat*). Gaya ini memberikan perhatian maksimum terhadap tugas dan perhatian minimum terhadap karyawan di mana perilaku seperti ini tidak tepat. Manajer ini tidak mempunyai kepercayaan kepada orang lain, tidak menyenangkan. Menentukan segalanya dan berkepentingan hanya pada pekerjaan yang dihadapi sekarang.
- d. Pelarian (*deserter*). Gaya ini memberikan perhatian minimum terhadap tugas dan karyawan dalam suatu situasi di mana perilaku seperti itu tidak sesuai. Manajer ini pasif dan tidak mau terlibat atau acuh tak acuh.

Model Reddin ini telah menjadi teknik yang sangat populer untuk menyusun program-program latihan dan seminar-seminar pengembangan eksekutif. Pendekatan 3-D Reddin memadukan ketiga unsur dasar kepemimpinan (pemimpin, kelompok dan situasi) dan menekankan bahwa manajer harus mempunyai gaya adaptif yang mengarah ke tercapainya efektivitas.

### D. Syarat Kepemimpinan Efektif

Kepemimpinan dikatakan sangat efektif, apabila seorang manajer juga seorang pemimpin (*leader*), sedangkan kepemimpinan yang berhasil adalah pemimpin yang berhasil mencapai tujuan organisasi tanpa mempertimbangkan apakah orang lain merasa terpaksa atau tidak untuk melakukannya (Badeni, 2014). Organisasi yang berhasil memiliki ciri utama yang membedakannya dengan organisasi yang tidak berhasil, yaitu kepemimpinan yang dinamis dan efektif. Peter F. Draker

dalam Hersey dan Blanchard (1995), mengemukakan bahwa manajer (pemimpin bisnis) merupakan sumber daya pokok yang paling langka dalam setiap organisasi bisnis.

Apabila seseorang berusaha memengaruhi perilaku orang lain, hal itu disebut sebagai upaya kepemimpinan. Tanggapan terhadap kepemimpinan ini boleh jadi berhasil dan tidak berhasil. Karena tanggung jawab manajer dalam organisasi adalah mencapai hasil dengan dan melalui orang lain, maka keberhasilan mereka diukur oleh keluaran atau produktivitas kelompok yang mereka pimpin. Dengan mengingat hal ini, Benard M. Bass dalam bukunya Hersey dan Blanchard (1995), mengemukakan suatu perbedaan yang jelas antara kepemimpinan atau manajemen yang berhasil dengan kepemimpinan atau manajemen yang efektif.

Misalkan manajer A berupaya memengaruhi B untuk melakukan pekerjaan tertentu. Keberhasilan atau ketidakberhasilan upaya A bergantung pada kadar sejauh mana penyelesaian pekerjaan oleh B. Anggaplah bahwa kepemimpinan A berhasil. Dengan kata lain, tanggapan terhadap pelaksanaan kepemimpinan A jatuh pada sisi kontinum yang berhasil. Hal ini masih belum mengungkapkan kisah efektivitas secara keseluruhan.

Apabila gaya kepemimpinan A tidak sesuai dengan harapan B, dan apa bila B hanya melakukan pekerjaan karena kuasa posisi A, maka kita dapat mengatakan bahwa A berhasil tetapi tidak efektif. Tanggapan B sesuai dengan yang diinginkan A, karena A memiliki kontrol atas ganjaran dan hukuman, dan bukan karena B merasa kebutuhannya dapat terpenuhi dengan memenuhi tujuan manajer atau organisasi.

Sebaliknya, apabila upaya kepemimpinan A mengarah pada tanggapan yang berhasil, B melakukan pekerjaan itu karena ia ingin melakukannya dan merasa ada hasil yang diperolehnya, maka A dipandang tidak hanya memiliki kuasa posisi tetapi juga posisi pribadi. B menghormati A dan mau bekerja sama dengannya, dengan menyadari bahwa permintaan A konsisten dengan tujuan pribadinya. Bila nyatanya, B merasa tujuan pribadinya itu tercapai melalui aktivitas itu. Inilah yang dimaksud dengan kepemimpinan yang efektif. Efektivitas juga dampak seperti kontinum yang dapat beranjak dari sangat efektif sampai dengan sangat tidak efektif.

Keberhasilan berkaitan dengan cara seseorang atau kelompok berperilaku, sebaliknya, efektivitas menggambarkan keadaan internal atau predisposisi seseorang atau kelompok dan karenanya bersifat tetap. Apabila orang-orang hanya memikirkan keberhasilan, mereka cenderung mengutamakan kuasa posisi mereka dan menerapkan supervisi yang ketat. Tetapi, apabila mereka efektif, mereka juga akan bergantung pada kuasa pribadi dan menerapkan supervisi yang longgar. Kuasa posisi cenderung didelegasikan ke bawah melalui struktur organisasi, sedangkan kuasa pribadi dialirkan ke atas dari bawah melalui kesukarelaan pengikut.

Dalam manajemen, perbedaan antara berhasil dan efektif sering kali mengungkapkan ikhwal mengapa para supervisor dapat memperoleh level keluaran yang memuaskan hanya apabila mereka berada di sekitar bawahan, dan mengawasi mereka dengan ketat. Tetapi begitu mereka tidak ada di tempat, keluaran menurun dan sering kali hal-hal seperti senda gurau yang melampaui batas dan kerugian akibat barang afkiran meningkat.

## **E. Etika dan Kepemimpinan**

Etika adalah pedoman untuk menjalankan apa yang benar dan tidak melakukan apa yang tidak benar. Dalam suatu organisasi, kepemimpinan harus didasarkan pada prinsip beretika. Kepemimpinan beretika akan memengaruhi perilaku dan tindakan pimpinan karena adanya batasan dari prinsip etika tersebut. Akan tetapi, penerapan prinsip beretika juga berlaku untuk anggota sehingga dibutuhkan kesamaan persepsi dalam organisasi. Kesamaan persepsi ini dituangkan ke dalam bentuk kode etik organisasi yang berfungsi sebagai alat pengawasan organisasi. Kode etik tertulis adalah pedoman perilaku etika dan sosial yang bertanggung jawab untuk seluruh anggota organisasi. Dalam melaksanakan kode etik maka pemimpin menjadi panutan perilaku etis tersebut. Selanjutnya baik pemimpin dan anggota harus mematuhi kode etik dan pelanggaran terhadap kode etik harus mendapatkan sanksi atau hukuman.

Wibowo (2016), menyimpulkan dari beberapa penelitian setidaknya ada tiga dimensi yang bisa memengaruhi tumbuhnya kepemimpinan beretika dari seorang pemimpin dalam suatu organisasi yakni integritas

perilaku, alasan moral, dan jarak sosial. Lebih lanjut, Wibowo menegaskan bahwa semakin berintegritas pemimpin organisasi, semakin berkembang juga kepemimpinan beretika di dalam organisasi tersebut dan semakin tinggi moralitas pemimpin organisasi, semakin bertumbuh pula kepemimpinan beretika di dalam organisasi tadi.

Terdapat sejumlah penelitian yang menunjukkan pengaruh kepemimpinan yang melayani dalam suatu organisasi seperti perilaku kepemimpinan beretika dapat mendorong peningkatan kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Toor dan Ofori, 2009), penekanan peran perilaku kepemimpinan beretika manajer dalam mempromosikan keterlibatan kerja melalui penciptaan hubungan karyawan yang didasarkan pada kepercayaan (Engelbrecht, dkk. 2014), dan kepemimpinan yang melayani memengaruhi komitmen organisasi (Ilham, 2014).

Kepemimpinan yang mempertimbangkan sudut pandang etika adalah kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*). Pemimpin yang melayani adalah pemimpin yang memengaruhi, melayani, mengutamakan anggotanya, tidak menggunakan kekuasaan, serta melampaui kepentingan dirinya sendiri. Menurut Robbins dan Judge (2013), karakteristik perilaku pemimpin yang melayani adalah mendengarkan, berempati, membujuk, menerima penatagunaan, dan secara aktif mengembangkan potensi anggotanya.

Sejumlah hasil penelitian menunjukkan peran kepemimpinan yang melayani dalam organisasi seperti: berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi, komitmen organisasional, OCB dan kinerja karyawan (Hawiki, 2016) atau secara positif memengaruhi keterlibatan karyawan (Carter dan Baghurst, 2014).

## **F. Kepemimpinan dalam Organisasi**

Setiap dan semua organisasi apa pun jenisnya pasti memiliki dan memerlukan seorang pimpinan tertinggi (pimpinan puncak) dan/atau manajer tertinggi (*top manager*) yang harus menjalankan kegiatan kepemimpinan (*leadership*) dan/atau manajemen (*management*) bagi keseluruhan organisasi sebagai satu kesatuan (Nawawi, 2003). Kepemimpinan diumpamakan sebagai kepala sebuah badan dalam

suatu organisasi yang apabila tidak berlangsung dengan baik akan berpengaruh terhadap kerja seluruh badan organisasi itu sendiri. Kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi (Bass 1990 *dalam* Menon 2002). Ketika organisasi berkembang dan berhasil maka yang dilihat adalah pemegang kendali organisasi yaitu para pemimpin sebaliknya jika organisasi tidak mampu bertahan atau mengalami keruntuhan maka para pemimpin akan dianggap sebagai penyebab kegagalan.

Terdapat beberapa konsep penting dalam kepemimpinan organisasi yaitu pemimpin, pengaruh anggota, dan tujuan. Konsep tersebut melandasi artinya kepemimpinan dalam organisasi. Kepemimpinan adalah proses pengaruh seorang pemimpin terhadap anggota dalam upaya mencapai tujuan organisasi karena pemimpin merupakan motor penggerak dalam organisasi. Hal ini berarti tanpa adanya seorang pemimpin maka tujuan organisasi yang telah ditetapkan tidak akan tercapai karena setiap anggota hanya akan bergerak atau berusaha untuk mencapai tujuan pribadinya.

Seorang pemimpin akan berusaha memengaruhi anggota agar melakukan tugas sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Untuk itu, seorang pemimpin diharapkan dapat menciptakan dan menunjang suasana dan budaya kerja yang kondusif sehingga memberikan pengaruh positif bagi anggotanya seperti memberikan pujian dan penghargaan, melakukan tindakan korektif, memberikan hukuman atau tekanan untuk hal-hal tertentu, ataupun membantu anggota jika dibutuhkan. Keberadaan pemimpin dalam organisasi juga tidak dapat dipisahkan dari konflik. Konflik dalam organisasi merupakan konflik antara pimpinan dan anggota, antar-anggota, ataupun antarkelompok. Setiap individu dalam organisasi berpotensi memunculkan konflik karena adanya sumber daya yang terbatas dan perbedaan seperti deskripsi pekerjaan, posisi/status, persepsi, dan sebagainya seperti ketika karyawan tidak melakukan pekerjaan dan melempar tanggung jawab kepada karyawan lain ataupun ketika pemimpin tidak dapat menjalankan tugas dan peran dengan baik. Peran pemimpin dalam hal ini adalah untuk meminimalkan dan mengendalikan potensi konflik, berlaku sebagai mediator, ataupun mengubah konflik menjadi tantangan.

Pada dasarnya, konflik akan selalu ada, sulit dihilangkan, dan tingkatan konflik yang terjadi akan bervariasi. Konflik yang terjadi dalam organisasi akan melatih sifat kepemimpinan seseorang menjadi seorang pemimpin yang berpengalaman yang mampu mengetahui alasan dan penyebab konflik terjadi, jenis dan strategi konflik, dan tindakan penyelesaian sebuah konflik guna pencapaian tujuan organisasi. Konflik memang bersifat negatif karena merupakan sebuah masalah tetapi konflik akan menimbulkan kreativitas dan inovasi dalam upaya penyelesaian masalah.

### **Soal Latihan**

1. Kemukakan definisi kepemimpinan menurut ahli dan apa esensinya menurut Anda!
2. Jelaskan tentang sebuah teori kepemimpinan dan bagaimana aplikasinya dalam organisasi!
3. Gaya kepemimpinan bagaimana yang efektif untuk diterapkan dalam organisasi menurut Anda!
4. Agar kepemimpinan efektif syarat-syarat apa saja yang harus dimiliki?
5. Menurut Wibowo (2016) ada tiga dimensi yang bisa memengaruhi tumbuhnya kepemimpinan beretika dari seorang pemimpin dalam suatu organisasi yakni integritas perilaku, alasan moral, dan jarak sosial. Coba Anda jelaskan ketiga dimensi tersebut!
6. Terdapat beberapa konsep penting dalam kepemimpinan organisasi yaitu pemimpin, pengaruh anggota, dan tujuan. Coba Anda jelaskan ketiga konsep tersebut!



## PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI

### A. Pengertian Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu proses yang menghasilkan satu pilihan dari beberapa pilihan alternatif. Menurut Schermerhorn, dkk., (2012), pengambilan keputusan adalah proses memilih tindakan dalam menghadapi suatu masalah atau peluang. Hasil keputusan dapat berupa tindakan yang berasal dari adanya masalah, alternatif penyelesaian masalah, dan berpengaruh terhadap organisasi. Kualitas keputusan tergantung pada pengetahuan, pengalaman, persepsi, dan situasi pengambil keputusan yang didukung dengan adanya informasi yang lengkap dan komunikasi yang berkualitas. Dalam penelitian oleh Negulescu dan Doval (2014), ditemukan bahwa sebagian besar manajer yang diwawancarai menggunakan alternatif dengan kemungkinan hasil terkait ketika mengambil keputusan dan bahkan jika mereka tidak memiliki cukup informasi, mereka memilih alternatif terbaik berdasarkan penilaian risiko dan hasil yang efektif.

Pengambilan keputusan terjadi sebagai reaksi terhadap suatu masalah di mana terdapat perbedaan antara keadaan saat ini dengan keadaan yang diinginkan sehingga dibutuhkan pertimbangan beberapa tindakan alternatif. Faktor utama untuk pengambilan keputusan yang baik adalah yang menggunakan pemikiran dan perasaan dalam setiap keputusan. Pengambilan keputusan paling etis didasarkan pada

proses kognitif tingkat tinggi sedangkan perasaan (suasana hati dan emosi) memiliki efek penting pada pengambilan keputusan. Heidari dan Ebrahimi (2016), menemukan ada hubungan antara kemampuan berpikir kritis dan keterampilan membuat keputusan melalui skor berpikir kritis dan skor pengambilan keputusan ( $P < 0,05$ ).

Orang yang dalam suasana hati dan emosi positif akan membuat keputusan yang baik dan menemukan solusi baik untuk mengatasi masalah. Virlics (2014), menemukan bahwa suasana hati memengaruhi pengambilan keputusan investasi, dan suasana hati yang positif dan negatif mungkin memiliki efek yang sama terhadap keputusan investasi sedangkan Hu, dkk., (2015), menemukan bahwa emosi memberi efek signifikan pada risiko pengambilan keputusan (umumnya, emosi positif menyebabkan peserta lebih rentan terhadap risiko daripada emosi negatif).

## **B. Proses dan Model Pengambilan Keputusan**

Dalam keberlangsungan setiap kegiatan berorganisasi akan terdapat situasi di mana sebuah atau lebih pengambilan keputusan harus dilakukan. Pengambilan keputusan merupakan serangkaian proses pemilihan di antara berbagai alternatif yang dihasilkan. Robbins (2003), mengatakan bahwa pengambilan keputusan yang optimal adalah yang rasional yaitu membuat pilihan nilai yang konsisten dan maksimal dalam batasan yang ditentukan.

Lebih lanjut, Robbins (2003), mengatakan bahwa pilihan tersebut dibuat dengan mengikuti model enam langkah yaitu: mendefinisikan masalah, mengidentifikasi kriteria keputusan, menimbang kriteria, menghasilkan alternatif, menilai semua alternatif pada masing-masing kriteria, dan menghitung keputusan optimal. Berikut ini merupakan penjabaran proses pengambilan keputusan:

1. Mendefinisikan masalah. Model ini dimulai dengan menentukan masalahnya. Suatu masalah terjadi jika terdapat ketidaksesuaian antara keadaan yang ada dan keadaan yang diinginkan. Banyak keputusan yang buruk dapat ditelusuri kepada pembuat keputusan yang mengabaikan masalah atau salah menentukan masalah.

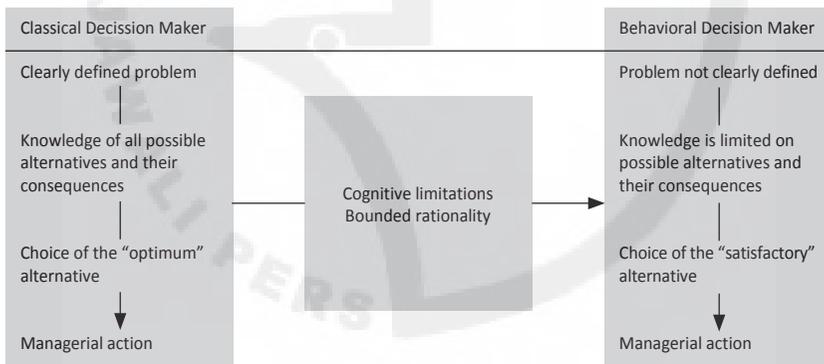
2. Mengidentifikasi kriteria keputusan. Setelah pengambil keputusan menentukan masalah maka perlu untuk mengidentifikasi kriteria keputusan yang penting dalam memecahkan masalah. Pada tahap ini, pengambil keputusan menentukan apa yang relevan dalam pengambilan keputusan. Langkah ini membawa kepentingan, nilai, dan preferensi personal pengambil keputusan ke dalam proses. Mengidentifikasi kriteria adalah penting karena apa yang dipikirkan relevan oleh seseorang, mungkin tidak bagi orang lain. Juga perlu diingat bahwa faktor apa pun yang tidak diidentifikasi dalam langkah ini dianggap tidak relevan bagi pengambil keputusan.
3. Menimbang kriteria. Kriteria yang diidentifikasi jarang semuanya sama pentingnya sehingga langkah ketiga mengharuskan pengambil keputusan untuk menimbang kriteria yang telah diidentifikasi sebelumnya agar diberikan prioritas yang benar dalam keputusan tersebut.
4. Menghasilkan alternatif. Langkah keempat mewajibkan pengambil keputusan untuk menghasilkan alternatif yang mungkin bisa berhasil dalam menyelesaikan masalah. Tidak ada upaya yang dilakukan dalam langkah ini untuk menilai alternatif, hanya untuk mencantumkannya.
5. Menilai semua alternatif pada masing-masing kriteria. Setelah alternatif telah dihasilkan, pengambil keputusan harus menganalisis dan mengevaluasi secara kritis masing-masing alternatif. Hal ini dilakukan dengan menilai setiap alternatif pada setiap kriteria.
6. Menghitung keputusan optimal. Langkah terakhir dalam model ini membutuhkan perhitungan keputusan yang optimal. Hal ini dilakukan dengan mengevaluasi setiap alternatif terhadap kriteria tertimbang dan memilih alternatif dengan skor total tertinggi.

Dikarenakan pengambilan keputusan adalah suatu proses maka dengan adanya model pengambilan keputusan akan membantu pengambil keputusan dalam mengambil keputusan yang cepat dan benar. Terdapat dua pendekatan alternatif pada pengambilan keputusan yaitu: klasik dan perilaku (Schermerhorn, 2012).

1. Model keputusan klasik memandang orang bertindak dalam dunia kepastian yang lengkap. Model keputusan perilaku menerima

gagasan tentang rasionalitas terbatas (konsep keterbatasan seseorang dalam memproses informasi dan waktu yang dimiliki) dan menyarankan agar orang bertindak hanya dalam hal apa yang mereka rasakan tentang situasi tertentu. Secara singkat, pada model pengambilan keputusan klasik, pengambil keputusan bertindak pada lingkungan yang penuh kepastian di mana masalah terdefinisi dengan jelas, semua kemungkinan tindakan alternatif diketahui, dan konsekuensi jelas yang memungkinkan terjadinya keputusan optimal yang memberikan solusi terbaik untuk sebuah masalah.

2. Model pengambilan keputusan perilaku melihat pengambil keputusan hanya bertindak dalam hal apa yang mereka rasakan tentang situasi tertentu. Karena keterbatasan kognitif yang memperlambat kemampuan pemrosesan informasi sehingga bertindak pengambil keputusan dalam model perilaku cenderung memilih alternatif pertama yang tampak memuaskan mereka.



**Gambar 9.1** Pengambilan Keputusan dilihat dari Perspektif Klasik dan Perilaku (Schermerhorn, 2012)

Gambar 9.1 menunjukkan, bahwa manajer bertindak rasional dalam lingkungan yang penuh dengan kepastian yaitu masalah terdefinisi jelas, semua kemungkinan alternatif tindakan diketahui, dan konsekuensi jelas. Hal ini memungkinkan adanya keputusan optimal yang memberikan solusi terbaik mutlak untuk suatu masalah. Model keputusan perilaku memandang pengambil keputusan bertindak hanya dalam hal yang mereka rasakan tentang situasi tertentu. Dikarenakan adanya batasan kognitif yang membatasi kemampuan pemrosesan

informasi maka manajer bertindak dengan rasionalitas terbatas di mana hal-hal diinterpretasi dan dipahami sebagai persepsi dalam konteks situasi tertentu. Pengambil keputusan dalam model perilaku cenderung memilih alternatif pertama yang tampak memuaskan bagi mereka.

Pengambilan keputusan juga dapat didasarkan atas intuisi atau perasaan yang dihasilkan dari serangkaian proses pengalaman namun memiliki sifat subjektif. Pengambilan keputusan secara intuisi terjadi karena terbatasnya informasi yang tersedia. Menurut Robbins (2003), pengambilan keputusan yang intuitif adalah proses tak sadar yang diciptakan dari dalam pengalaman yang tersaring. Hal ini berarti pengambilan keputusan berdasarkan rasional bersama melengkapi dengan intuitif namun aspek perasaan lebih dominan. Khatri dan Ng (2000), menemukan bahwa proses intuitif sering digunakan dalam pengambilan keputusan organisasi di mana penggunaan sintesis intuitif berhubungan positif dengan kinerja organisasi di lingkungan yang tidak stabil, namun secara negatif di lingkungan yang stabil.

### **C. Tipe Keputusan**

Umumnya suatu keputusan dibuat untuk memecahkan suatu permasalahan. Hal ini berarti bahwa setiap keputusan untuk mencapai suatu tujuan. Jenis keputusan dalam sebuah organisasi dapat didasarkan pada beberapa hal. Menurut Robbins dan Judge (2012), terdapat dua jenis keputusan yaitu keputusan terprogram dan keputusan tidak terprogram. Keputusan terprogram dibuat sebagai respons standar terhadap situasi berulang dan masalah rutin. Keputusan ini berurusan dengan hal-hal di mana pengambil keputusan sudah pernah alami. Pada dasarnya, keputusan ini menerapkan alternatif yang diketahui tepat untuk situasi yang sering terjadi.

Keputusan yang tidak terprogram disusun atau disesuaikan secara khusus agar sesuai dengan situasi yang unik. Keputusan ini menangani masalah baru atau tak terduga yang menuntut tanggapan khusus. Meskipun pengalaman masa lalu dapat membantu mengatasi ancaman persaingan namun keputusan yang cepat memerlukan suatu solusi kreatif berdasarkan karakteristik unik dari situasi pasar saat ini.

Jenis keputusan tidak terprogram yang paling ekstrem adalah keputusan krisis di mana masalah tak terduga mengancam kerugian besar dan bencana jika tidak diselesaikan dengan cepat dan tepat. Hampir setiap organisasi mengembangkan program manajemen krisis formal dengan melatih manajer dalam situasi krisis, menugaskan orang-orang dalam tim manajemen krisis, dan mengembangkan rencana manajemen krisis untuk menghadapi berbagai kemungkinan.

Suatu keputusan akan dianggap keliru ketika pengambil keputusan tidak memperhitungkan risiko dan ketidakpastian lingkungan ataupun tidak mempertimbangkan berbagai alternatif yang tersedia. Jenis pengambilan keputusan dapat juga didasarkan pada situasi kepastian, berisiko, ketidakpastian, dan konflik dengan uraian sebagai berikut:

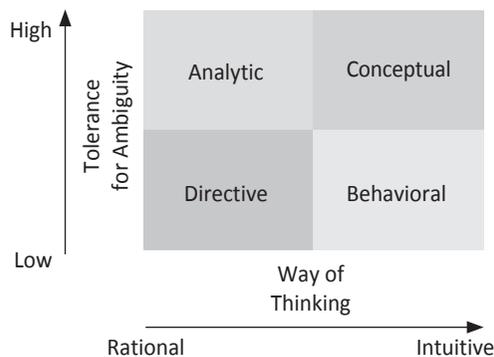
1. Pada situasi kepastian, organisasi berada pada situasi yang ideal. Pemimpin dapat membuat keputusan yang akurat karena memiliki informasi yang lengkap dan konsekuensi setiap alternatif telah diketahui.
2. Pada situasi risiko, organisasi mengestimasi kemungkinan (probabilitas) dari konsekuensi setiap pemilihan alternatif dikarenakan hasil pengambilan keputusan tidak dapat diketahui dengan pasti.
3. Organisasi berada pada situasi ketidakpastian di mana hasil keputusan sama sekali tidak diketahui karena belum pernah terjadi sebelumnya (pertama kali) sehingga perlu mengumpulkan informasi untuk membuat beberapa alternatif keputusan untuk mengetahui nilai probabilitas.
4. Organisasi berada pada situasi konflik apabila alternatif keputusan yang harus dipilih berasal dari pertentangan dua atau lebih pengambil keputusan. Situasi ini dapat disamakan dengan situasi risiko karena berada pada situasi yang tidak pasti namun dapat membuat probabilitas kemungkinan terjadinya kondisi tersebut.

Penentuan hasil keputusan dalam organisasi dapat dilakukan oleh seorang pimpinan ataupun beberapa orang pimpinan. Seorang pemimpin akan lebih mudah mengambil keputusan tanpa harus menunggu atau melibatkan orang lain dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, prosesnya lebih cepat dan tepat terutama dalam keadaan terdesak. Namun jika terjadi keputusan yang salah maka tumpuan kesalahan akan berada pada orang tersebut dan dapat menimbulkan konflik jika menghadapi

hambatan dengan orang lain. Hal ini berbeda jika pengambil keputusan terdiri dari beberapa orang. Hasil keputusan ini melibatkan banyak orang, bersifat mengikat, dan tidak dapat diganggu gugat. Hasil keputusan didasarkan atas persetujuan atau kesepakatan bersama melalui keputusan mayoritas, aklamasi, voting, ataupun musyawarah untuk mufakat. Jika terjadi keputusan yang salah maka yang bertanggung jawab adalah semua pihak yang menyepakati hasil keputusan bersama tersebut.

#### D. Gaya Pengambilan Keputusan

Dalam mengambil keputusan, setiap individu akan menggunakan pendekatan dengan berbagai cara yang berbeda terhadap setiap permasalahan. Gaya pengambilan keputusan lebih menunjukkan pada sikap dan tingkah laku yang ditunjukkan dalam menyelesaikan masalah. Robbins dan Coulter (2007), bahwa terdapat dua dimensi dalam gaya pengambilan keputusan. Dimensi yang pertama adalah cara berpikir. Tipe berpikir rasional memandang informasi secara teratur dan memastikan bahwa informasi tersebut logis dan konsisten sebelum mengambil keputusan. Tipe berpikir intuitif tidak harus memproses informasi menurut urutan tertentu melainkan merasa puas melihatnya sebagai keseluruhan. Dimensi yang kedua menggambarkan toleransi seseorang terhadap ambiguitas. Tipe ambiguitas yang rendah memiliki konsistensi dan keteraturan atas cara mereka menyusun informasi sehingga ambiguitas itu minimal. Di lain pihak, sebagian merupakan tingkatan ambiguitas yang tinggi dan mampu memproses banyak pemikiran sekaligus.



**Gambar 9.2** Matriks Pengambilan Keputusan  
(Robbins dan Coulter, 2007)

Gambar 9.3 menunjukkan diagram kedua dimensi yang menghasilkan empat gaya pengambilan keputusan yakni: mengarahkan (*directive*), analitis (*analytic*), konseptual (*conceptual*), dan perilaku (*behavioral*).

1. Gaya mengarahkan. Tipe gaya ini memiliki toleransi rendah terhadap ambiguitas, bersikap rasional dalam cara berpikir, efisien, dan logis. Tipe gaya mengarahkan membuat keputusan secara cepat dan memusatkan perhatian pada jangka pendek. Kecepatan dan efisiensi dalam mengambil keputusan sering mengakibatkan pengambilan keputusan dengan informasi minimum dan dengan menilai sedikit alternatif saja.
2. Gaya analitis. Pembuat keputusan dengan gaya ini memiliki jauh lebih banyak toleransi terhadap ambiguitas daripada tipe gaya mengarahkan. Mereka menginginkan lebih banyak informasi sebelum mengambil keputusan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif daripada pengambil keputusan yang bertipe gaya mengarahkan. Pengambil keputusan analitis dicirikan sebagai pengambil keputusan yang hati-hati dengan kemampuan untuk beradaptasi atau menghadapi situasi yang unik.
3. Gaya konseptual. Individu dengan tipe gaya konseptual cenderung lebih luas pandangan mereka dan memiliki banyak alternatif. Mereka memusatkan perhatian jangka panjang dan sangat baik dalam menemukan pemecahan kreatif atas sejumlah masalah.
4. Gaya perilaku. Pengambil keputusan dengan tipe gaya ini sangat baik dalam bekerja sama dengan orang lain. Mereka menaruh perhatian pada prestasi anak buah dan sangat suka menerima saran dari orang lain. Sering kali mereka menggunakan rapat untuk berkomunikasi meskipun mereka berusaha menghindari konflik. Penerimaan oleh orang lain itu penting bagi para pengambil keputusan yang bergaya perilaku.

Meskipun keempat gaya pengambilan keputusan ini berbeda, kebanyakan manager mempunyai lebih dari satu gaya dalam hal gaya dominan dan gaya alternatif.

Norsusilawani (2014), mempelajari pendekatan gaya pengambilan keputusan dalam alokasi sumber daya yang memengaruhi persepsi efektivitas organisasi dan menemukan bahwa gaya pengambilan

keputusan rasional/kolegial berpengaruh secara positif pada efektivitas organisasi sedangkan gaya pengambilan keputusan otokratis/politik berpengaruh secara negatif pada efektivitas organisasi.

## **E. Etika Pengambilan Keputusan**

Dalam setiap pengambilan keputusan, organisasi memasukkan etika sebagai pertimbangan pokok. Dengan kata lain, organisasi menerapkan pertimbangan moral dalam setiap proses pengambilan keputusan. Hal ini sehubungan dengan bahwa setiap keputusan harus mengacu kepada kepentingan orang banyak sehingga setiap keputusan ataupun tindakan yang diambil harus memiliki konsekuensi bagi orang lain. Seseorang yang mengambil keputusan untuk kepentingan pribadi dapat berarah pada kegagalan organisasi. Suatu keputusan dianggap etis ketika secara legal ataupun moral dapat diterima oleh seluruh anggota organisasi namun dalam penerapan etika pengambilan keputusan dapat menyebabkan umpan balik yang negatif.

Seperti pada pengambilan keputusan umumnya, etika pengambilan keputusan pun didasarkan pada proses kognitif tingkat tinggi namun terdapat pandangan lain seperti pengaruh emosi yang dapat berpengaruh terhadap perilaku tidak etis. Gaudine dan Thorne (2001), mengembangkan sebuah model yang menggambarkan bagaimana emosi memengaruhi komponen proses pengambilan keputusan etis individu. Model tersebut menunjukkan bahwa keadaan emosional tertentu memengaruhi kecenderungan individu untuk mengidentifikasi dilema etika dan bahwa individu yang mengalami gairah dan pengaruh positif dapat mengatasi dilema etika dengan cara yang konsisten dengan struktur moral kognitif yang lebih maju. Sedangkan Selart dan Johansen (2011), menemukan bahwa situasi yang penuh dengan stres memiliki dampak lebih besar pada tindakan etis daripada pada pengakuan adanya dilema etika terutama berlaku untuk situasi yang melibatkan hukuman dan kurangnya penghargaan.

## **F. Bias dan Kesalahan dalam Pengambilan Keputusan**

Keputusan adalah hal yang harus dilakukan meskipun tidak semua keputusan dapat dihasilkan dengan baik. Untuk meminimalkan kesalahan keputusan, pemimpin mengandalkan pengalaman (intuisi),

firasat, atau aturan praktis. Intuisi berkaitan dengan latar belakang pengalaman masa lalu, firasat tidak berkaitan dengan pengalaman tersebut, sedangkan aturan praktis merupakan pernyataan eksplisit yang membatasi apa yang dapat atau tidak dapat dilakukan.

Beberapa organisasi menggunakan program bantuan piranti lunak yaitu *Decision Support System* (DSS) seperti Microsoft Excel, Lotus 123, FoxPro visual, Analytical Hierarchy Process (AHP) dalam membantu pengambilan keputusan. Khodashahri dan Sarabi (2013), membandingkan sistem pendukung keputusan (*Decision Support System-DSS*) dan sistem pemrosesan informasi lainnya dalam penggunaan DSS untuk membantu keputusan semi terstruktur dan tunggal dan memiliki perubahan yang cepat serta kemudahan penggunaan dan akses informasi oleh manajer.

Adanya kompleksitas permasalahan dan keterbatasan kemampuan rasional menyebabkan beberapa pengambilan keputusan dilakukan dengan menggunakan pedoman umum dan sebagian informasi namun mengakibatkan adanya kemungkinan bias, kesalahan, dan ketidakakuratan keputusan. Terdapat beberapa bias umum dalam pengambilan keputusan.

**Tabel 9.1** Bias Pengambilan Keputusan

Bias	Deskripsi
Bias terlalu percaya diri ( <i>Over confidence Bias</i> )	Kecenderungan terlalu percaya diri dalam menilai keputusan pribadi
Bias Jangkar ( <i>Anchoring Bias</i> )	Kecenderungan untuk berpaku pada informasi awal dan tidak menelaraskan pada informasi selanjutnya
Bias Konfirmasi ( <i>Confirmation Bias</i> )	Kecenderungan untuk selektif terhadap informasi yang menguatkan pendapat lampau, dan memangkas informasi yang menentang
Bias Ketersediaan ( <i>Availability Bias</i> )	Kecenderungan melandaskan keputusan pada informasi yang mudah didapat dan ditemui.
Eskalasi Komitmen ( <i>Escalation of Commitment</i> )	Eskalasi Komitmen ( <i>Escalation of Commitment</i> )
Kesalahan acak ( <i>Randomness Error</i> )	Kecenderungan untuk percaya bahwa seseorang dapat memprediksi hasil dari peristiwa-peristiwa yang tidak disengaja.

Bias	Deskripsi
Aversi Risiko ( <i>Risk Aversion</i> )	Kecenderungan untuk lebih memilih untuk memilih hasil yang pasti daripada hasil yang berisiko
Bias Peninjauan Masa Lampau ( <i>Hindsight Bias</i> )	Kecenderungan untuk pura-pura yakin telah memprediksi hasil dari sebuah peristiwa secara akurat, setelah hasil tersebut benar-benar diketahui.

(Robbins dan Judge, 2013)

Adanya kesalahan dalam pengambilan keputusan dapat berdampak negatif, merugikan organisasi bahkan fatal terutama keputusan yang dilakukan di saat kritis dan tergesa-gesa. Sebagai contoh proses rekrutmen. Penarikan (rekrutmen) karyawan merupakan suatu proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan karyawan dengan mencari sumber daya manusia yang cocok dan berkualitas untuk pekerjaan tersebut. Kesalahan keputusan dapat berhubungan dengan tidak adanya deskripsi pekerjaan atau proses rekrutmen yang jelas sehingga membuang tenaga, waktu, dan uang untuk kandidat yang tidak cocok. Selain itu, terdapat beberapa faktor yang dapat mengakibatkan kegagalan keputusan, salah satunya kesalahan manusia. Shahriari, dkk., (2008), menemukan bahwa lima kesalahan manusia terjadi pada langkah evaluasi alternatif; ketidaktahuan atau kelalaian, terlalu percaya diri, meremehkan, bermoral, dan kegagalan untuk melihat yang menyebabkan tidak tercapainya tujuan.

## Soal Latihan

1. Jelaskan pengertian pengambilan keputusan!
2. Bagaimana proses dan model pengambilan keputusan itu?
3. Jenis pengambilan keputusan dapat didasarkan pada situasi, kepastian, berisiko, ketidakpastian, dan konflik. Coba Anda jelaskan hal ini!
4. Gaya pengambilan keputusan bagaimana yang efektif untuk diterapkan dalam organisasi menurut Anda?
5. Bagaimana etika pengambilan keputusan itu?
6. Jelaskan bagaimana bias dan kesalahan dalam pengambilan keputusan menurut Robbins dan Judge!



[Halaman ini sengaja dikosongkan]



# 10

## MOTIVASI DALAM ORGANISASI

### A. Pentingnya Motivasi

Karakteristik motivasi adalah merupakan hal yang sangat penting dan merupakan perspektif dasar dari pendekatan historikal. Untuk itu perlu diidentifikasi dan dijabarkan motivasi tersebut berdasarkan perspektif kebutuhan, serta motivasi juga perlu diidentifikasi dan dijabarkan berdasarkan perspektif proses (Griffin dan Moorhead, 2014).

Motivasi diartikan sebagai suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu agar memperoleh hasil atau tujuan yang diharapkan. Dalam lingkup organisasi, motivasi kerja (*work motivation*) merupakan tekanan psikologis dalam diri seorang yang menentukan arah perilakunya dalam organisasi, tingkat usahanya, maupun tingkat ketahanannya dalam menghadapi hambatan-hambatan. Karyawan akan termotivasi untuk memberikan hasil kerja yang baik apabila dia memperoleh imbalan (*reward*) yang memadai seperti bonus, penghargaan, ekstra cuti dan sebagainya.

Motivasi sangat diperlukan dalam organisasi karena berhubungan dengan usaha memberikan dorongan pada para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi tidaklah mungkin dicapai tanpa adanya komitmen yang bertahan lama dari para anggotanya. Pemahaman tentang motivasi perlu didasarkan pada asumsi bahwa

motivasi adalah sebagai hal yang baik, sebagai penentu prestasi kerja, sebagai hal yang tidak pernah berhenti, dan sebagai alat pengukur hubungan pekerjaan dalam organisasi. Oleh karena itu, para manajer organisasi dituntut memiliki kemampuan memotivasi karyawannya yaitu melalui pemahaman tentang teori-teori motivasi seperti misalnya teori kebutuhan (*needs theory*), teori pengharapan (*expectancy theory*), maupun teori keadilan (*equity theory*), dan teori-teori lainnya, (Ratmawati & Herachwati, 2007).

## **B. Pengertian Motivasi**

Motivasi sering kali dipahami sama dengan kinerja (*performance*). Hal ini timbul karena pemahaman terhadap pengertian motivasi yang diartikan sebagai suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu agar memperoleh hasil atau tujuan yang diharapkan. Padahal motivasi dan kinerja (*performance*) adalah hal yang berbeda. Kinerja adalah evaluasi atas perilaku seorang, hasilnya antara lain untuk mengetahui seberapa baik seseorang melakukan pekerjaannya. Sedangkan motivasi adalah salah satu elemen dari pengukuran kinerja. Dikarenakan motivasi adalah hanya sebagian dari bagian untuk menilai kinerja, maka tidak berarti bahwa orang yang bermotivasi baik akan berkinerja baik, demikian juga sebaliknya beberapa faktor yang menjadi penyebabnya adalah adanya perbedaan kepribadian, dan kemampuan.

Motivasi dapat berupa motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi yang bersifat intrinsik adalah manakala sifat pekerjaan itu sendiri yang membuat seorang termotivasi, orang tersebut mendapat kepuasan dengan melakukan pekerjaan tersebut bukan karena rangsangan lain seperti status ataupun uang atau bisa juga dikatakan seorang melakukan pekerjaan yang merupakan hobinya. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah manakala elemen-elemen di luar pekerjaan yang melekat di pekerjaan tersebut menjadi faktor utama yang membuat seorang termotivasi seperti status ataupun kompensasi (Ratmawati & Herachwati, 2007).

Perilaku manusia ditimbulkan atau dimulai dengan adanya motivasi. Banyak psikolog-psikolog yang memakai istilah-istilah yang berbeda-beda dalam menyebut sesuatu yang menimbulkan perilaku

tersebut. Ada yang menyebut sebagai motivasi (*motivation*) atau motif, kebutuhan (*need*), desakan (*urge*), keinginan (*wish*), dan dorongan (*drive*). Dalam penulisan ini kita menggunakan istilah motivasi.

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan tercapai sasaran kepuasan. Jadi, motivasi bukanlah sesuatu yang dapat diamati, tetapi adalah hal yang dapat disimpulkan karena adanya sesuatu perilaku yang tampak. Tiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh sesuatu kekuatan dari dalam diri orang tersebut; kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Dalam hal ini kita perlu mengingat bahwa suatu kebutuhan harus diciptakan atau didorong sebelum memenuhi sebagai motivasi. Sumber yang mendorong terciptanya suatu kebutuhan dapat berada pada diri orang itu sendiri (seperti melihat makanan yang menarik). Atau dengan adanya makanan dapat menimbulkan rasa lapar.

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah “unik” secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula. Manajer organisasi/perusahaan penting mengetahui apa yang menjadi motivasi para karyawan atau bawahannya, sebab faktor ini akan menentukan jalannya organisasi dalam pencapaian tujuan. Seperti telah disebutkan, motivasi bisa ditimbulkan oleh faktor internal atau faktor eksternal tergantung dari mana suatu kegiatan dimulai. Motivasi internal berasal dari diri pribadi seseorang dan dijelaskan oleh hierarki kebutuhan Maslow (1965) dan motif berprestasi McClelland (1976). Motivasi eksternal sebenarnya dibangun di atas motivasi internal dan adanya dalam organisasi tergantung pada anggapan-anggapan dan teknik-teknik yang dipakai oleh pimpinan organisasi atau para manajer dalam memotivasi bawahannya. Teori McGregor (1944) akan menjelaskan hal ini. Pendekatan Maslow (1965) dan McGregor (1944) serta para ahli lainnya tampaknya berbeda, tetapi pandangan mereka saling melengkapi.

*Motivation is the concept we use when we describe the forces acting on or within an individual to initiate and direct behavior (Gibson, et al, 2012: 126) (Motivasi adalah konsep yang kita gunakan untuk menggambarkan kekuatan bertindak pada atau di dalam setiap individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku).*

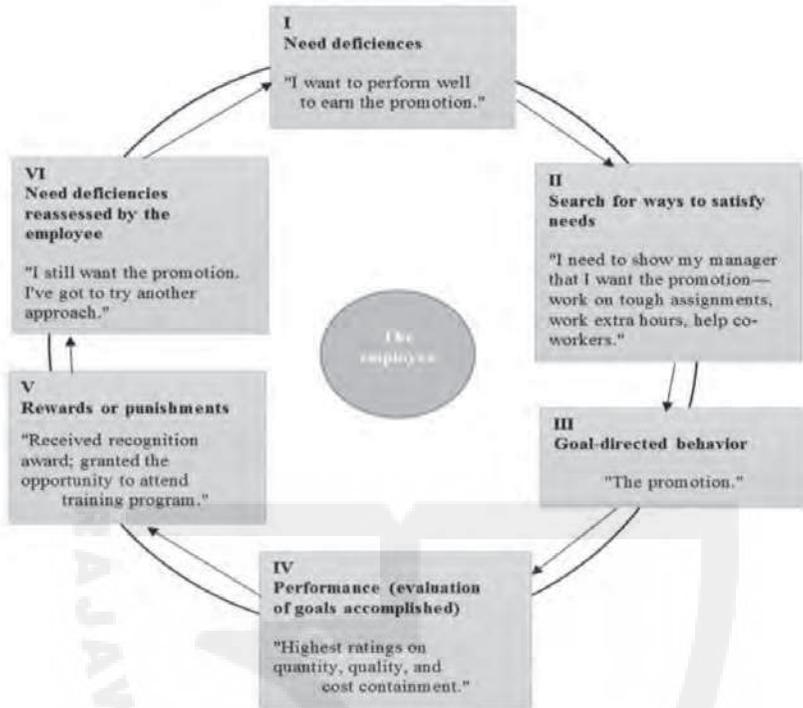
*Motivation as the processes that account for an individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal (Robbins & Judge, 2013: 202). (Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai suatu tujuan).*

*Motivation is a process that starts with a physiological or psychological deficiency or need that activates a behavior or a drive that is aimed at a goal or incentive (Luthans, 2011: 157). (Motivasi adalah proses yang dimulai dengan defisiensi secara fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif).*

Berdasarkan definisi tersebut ada tiga elemen penting yakni ada dorongan dari dalam diri individu, ada tindakan, dan tujuan. Dorongan karena ada kebutuhan yang dirasakan yang menggerakkan individu untuk bertindak dalam memenuhi kebutuhan yakni tujuan. Kebutuhan adalah kekurangan yang dialami individu pada suatu waktu tertentu. Kekurangan tersebut dapat bersifat fisik, psikologis, atau sosiologis.

### **C. Proses Motivasi**

Motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan dan mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan, dan imbalan.



**Gambar 10.1** *The Motivational Process: An Initial Model*  
(Gibson, *et al.*, 2012: 128)

Pada Gambar 10.1 proses motivasi terdiri dari beberapa tahapan yakni:

- a. Munculnya suatu kebutuhan yang belum terpenuhi yang menyebabkan adanya ketidakseimbangan dalam diri seseorang dan berusaha untuk menguranginya dengan perilaku tertentu.
- b. Seseorang kemudian mencari cara-cara untuk memuaskan keinginan tersebut.
- c. Seseorang mengarahkan perilakunya ke arah pencarian tujuan atau prestasi dengan cara-cara yang telah dipilih dengan didukung oleh kemampuan, keterampilan maupun pengalamannya.
- d. Penilaian prestasi dilakukan oleh diri sendiri atau orang lain tentang keberhasilannya dalam mencapai tujuan. Perilaku yang ditujukan untuk memuaskan kebutuhan misalnya, kebanggaan biasanya dinilai oleh individu. Sedangkan perilaku yang ditujukan

- untuk memenuhi suatu kebutuhan misalnya, finansial atau jabatan, umumnya dilakukan oleh atasan atau pimpinan organisasi.
- e. Imbalan atau hukuman yang diterima atau dirasakan tergantung pada evaluasi atas prestasi yang dilakukan.
  - f. Seseorang menilai sejauh mana perilaku dan imbalan telah memuaskan kebutuhannya. Jika siklus motivasi tersebut telah memuaskan kebutuhannya, maka suatu keseimbangan atau kepuasan atas kebutuhan tertentu dirasakan. Akan tetapi masih ada kebutuhan yang belum terpenuhi maka akan terjadi lagi proses pengulangan dari siklus motivasi dengan perilaku yang berbeda.

## **D. Sumber Motivasi**

### **1. Motivasi Internal**

Kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang akan menimbulkan motivasi internalnya. Kekuatan ini akan memengaruhi pikirannya, yang selanjutnya akan mengarahkan perilaku orang tersebut. Sebagai contoh, seorang mahasiswa yang ingin memperoleh nilai A dalam ujiannya akan menentukan perilaku dia dalam memenuhi syarat kelulusannya. Setelah dia memikirkan dalam-dalam, perilakunya mungkin akan menjadi mahasiswa yang rajin kuliah, membuat catatan yang baik, belajar keras, membuat tugas makalah dengan baik dan sebagainya. Tetapi dalam kenyataan tidak semua mahasiswa masih mencapai nilai A. Begitu juga dalam suatu organisasi, setiap individu akan mempunyai kebutuhan dan keinginan berbeda dan “unik”. Beberapa teori yang ada mencoba mengidentifikasi motivasi-motivasi umum yang selalu ada dalam diri semua orang. Dengan memahami teori-teori tersebut, manajer dapat memotivasi bawahannya agar kegiatan mereka mencapai kepuasan yang diinginkannya dan juga menguntungkan pencapaian tujuan organisasi.

Penggolongan motivasi internal yang dapat diterima secara umum belum mendapat kesepakatan para ahli. Namun demikian, psikolog-psikolog menyetujui bahwa motivasi dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu:

- a. Motivasi Fisiologis, yang merupakan motivasi alamiah (biologis), seperti lapar, haus, dan seks.

- b. Motivasi psikologis, yang dapat dikelompokkan dalam tiga kategori dasar, yaitu:
- 1) Motivasi kasih sayang (*affectional motivation*); motivasi untuk menciptakan dan memelihara kehangatan, keharmonisan dan kepuasan batiniah (emosional) dalam berhubungan dengan orang lain.
  - 2) Motivasi mempertahankan diri (*ego-defensive motivation*); motivasi untuk melindungi kepribadian, menghindari luka fisik dan psikologis, menghindari untuk tidak ditertawakan dan kehilangan muka, mempertahankan prestise dan mendapatkan kebanggaan diri.
  - 3) Motivasi memperkuat diri (*ego-bolstering motivation*); motivasi untuk mengembangkan kepribadian, berprestasi menaikkan prestasi dan mendapatkan pengakuan orang lain, memuaskan diri dengan penguasaannya terhadap orang lain.

## 2. Motivasi Eksternal

Teori motivasi eksternal tidak mengabaikan teori motivasi internal. Tetapi justru mengembangkannya. Teori motivasi eksternal menjelaskan kekuatan-kekuatan yang ada dalam individu yang dipengaruhi faktor-faktor ekstern yang dikendalikan oleh manajer, yaitu meliputi; suasana kerja seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijaksanaan perusahaan, dan hubungan kerja, penghargaan, kenaikan pangkat dan tanggung jawab.

Manajer perlu mengenal motivasi eksternal untuk mendapatkan tanggapan yang positif dari karyawannya. Tanggapan yang positif ini menunjukkan bahwa bawahannya sedang bekerja demi kemajuan organisasi. Seorang manajer dapat mempergunakan motivasi eksternal yang positif ataupun yang negatif. Motivasi positif memberikan penghargaan untuk pelaksanaan kerja yang baik. Motivasi negatif memperlakukan hukuman bila pelaksanaan kerja jelek keduanya dapat dipakai oleh manajer. Teori McGregor (1944) akan membantu menjelaskan motivasi eksternal, (Sukanto dan Handoko, 2000).

## E. Teori-teori Motivasi

Banyak teori tentang motivasi dikemukakan oleh para ahli. Setiap teori motivasi berusaha untuk memberikan uraian yang menuju pada apa yang sebenarnya diinginkan manusia dan manusia akan dapat menjadi seperti apa.

Dalam ilmu manajemen, konsep awal motivasi adalah model tradisional yang dikaitkan dengan manajemen ilmiah (*scientific management*). Manajer menentukan cara memotivasi karyawan dengan sistem insentif upah yaitu semakin banyak yang dihasilkan oleh karyawan semakin besar upah yang diterima. Model tradisional ini kemudian dilengkapi dengan model hubungan manusia yaitu memotivasi karyawan tidak cukup hanya dengan upah saja tetapi diperlukan pula pemenuhan kebutuhan sosial yang membuat karyawan merasa berguna dan penting bagi organisasi. Berawal dari model hubungan manusia inilah maka Landy dan Becker membuat pengelompokan pendekatan teori motivasi menjadi lima kategori yaitu teori kebutuhan, teori penguatan, teori keadilan, teori harapan, dan teori penetapan sasaran.

### 1. Teori Kebutuhan

Teori ini memfokuskan pada apa yang menjadi kebutuhan orang agar hidupnya dapat tercukupi. Menurut teori kebutuhan, orang agar hidupnya dapat tercukupi. Menurut teori kebutuhan, seseorang mempunyai motivasi jika dia belum mencapai tingkat kepuasan tertentu dalam hidupnya. Teori kebutuhan yang paling populer adalah yang dikemukakan oleh Maslow (1965) dengan "*hierarchy of needs*" nya. Hierarki kebutuhan dari Maslow (1965) yang mengetengahkan motivasi manusia berdasarkan lima macam kebutuhan, lebih banyak diminati oleh para manajer dalam memotivasi karyawannya. Dimulai dari kebutuhan manusia yang paling mendasar yaitu; kebutuhan fisiologis, kemudian meningkat pada kebutuhan keamanan, sosial, harga diri, dan kebutuhan tertinggi sebagai kebutuhan aktualisasi diri membuat manusia termotivasi untuk memenuhinya secara tahap demi tahap. Dengan demikian apabila kebutuhan akan sesuatu telah terpenuhi, maka kebutuhan tersebut tidak lagi akan menjadi motivator.

Alderfer (1972) mengetengahkan teori motivasi ERG yang didasarkan pada kebutuhan manusia akan keberadaan (*existence*), hubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*). Teori ini sedikit berbeda dengan teori Maslow (1965). Di sini Alderfer (1972) mengemukakan bahwa jika kebutuhan yang lebih tinggi tidak atau belum dapat dipenuhi maka manusia akan kembali pada kebutuhan yang lebih rendah. Penekanan teori ini pada gerak yang fleksibel dari pemenuhan kebutuhan dari waktu ke waktu dan dari situasi ke situasi.

## 2. Teori Keadilan

Teori keadilan merupakan teori motivasi kerja yang berdasarkan pada asumsi bahwa faktor utama dalam motivasi pekerjaan adalah motivasi individu atas keadilan dari penghargaan yang diterima. Menurut teori ini, keadilan di sini ditunjukkan oleh perbandingan yang memadai antara input pekerjaan individu (misalnya keterampilan) dengan imbalan atas *input* tersebut (misalnya gaji atau promosi). Sebagai contoh dua orang analisis keuangan bekerja disuatu perusahaan yang sama, setelah dua tahun, analis A mendapat promosi jabatan sedang analis B tidak. Bisakah kedua analis tersebut menentukan situasi ini adil atau tidak? Jawabannya adalah ya. Analis A dan B dapat menentukan apakah situasi tersebut adil atau tidak mana kala mereka menilai bahwa apa yang diterimanya sesuai dengan usaha yang dikeluarkan. Apabila kedua analis tersebut mengetahui bahwa analis A sehari-hari bekerja lembur dan analis B tidak, maka dianggap bahwa promosi jabatan tersebut disebabkan waktu bekerja analis A yang lebih lama daripada analis B. Dengan kata lain pekerja akan lebih termotivasi apabila rasio antara *input* dan *output* yang dimiliki sama dengan rasio *input* dan *output* yang serupa yang dimiliki oleh pekerja lain. Oleh karena itu, manajer hendaknya dapat menjamin adanya keadilan dan kejujuran dalam organisasi.

## 3. Teori Penguatan

Teori penguatan dikemukakan oleh BF Skinner yang menegaskan bahwa tingkah laku dengan kosekuensi positif cenderung akan diulang sedangkan tingkah laku yang berkonsekuensi negatif cenderung tidak diulang. Tindakan seseorang di masa yang akan datang sangat

terpengaruh oleh tindakan masa lalu. Hal tersebut dapat digambarkan secara siklis dengan urutan sebagai berikut:

Rangsangan — respons — konsekuensi — respons masa depan

Teori penguatan dapat dipakai oleh manajer untuk mengubah tingkah laku bawahannya. Oleh karena itu, teori ini lazim disebut *Behavior modification*.

Beberapa teknik penguatan dapat dipakai sebagai pendorong ataupun sebagai pengeliminir tingkah laku yang diinginkan. Manajer dapat memilih di antara penguatan positif; yaitu merangsang seseorang untuk berperilaku sesuai dengan yang dikehendaki dengan memberi imbalan. Penguatan negatif (disebut juga *avoidance learning*), peniadaan (*extinction*), maupun hukuman (*punishment*) untuk mengubah tingkah laku bawahan sehingga dihasilkan tingkah laku karyawan yang sesuai dalam organisasi. Waktu atas pemberian penguatan atau imbalan menentukan hasil yang dicapai, maka dari itu diperlukan jadwal tertentu untuk melakukan penguatan terhadap karyawan agar menghasilkan perilaku yang diinginkan. Jadwal tersebut terdiri dari waktu penguatan diberikan, apakah harian, mingguan, bulanan, dan seterusnya, frekuensi adalah seberapa sering penguatan diberikan, dan rasio pemberian penguatan yang proporsional.

W. Clay Hamner memberikan enam cara modifikasi tingkah laku yakni sebagai berikut:

- a. Tidak memberi imbalan pada semua individu dengan cara yang sama, tetapi harus didasarkan pada prestasi kerjanya.
- b. Selalu waspada bahwa kesalahan memberikan respons dapat mengubah tingkah laku.
- c. Memberitahukan secara pasti pada semua bawahan tentang apa yang dapat dilakukan bawahan agar memperoleh penguatan.
- d. Memberitahukan pada bawahan tentang kesalahan yang dilakukan.
- e. Tidak menghukum dihadapan orang/karyawan lain.
- f. Senantiasa berlaku adil.

## 4. Teori Penetapan Sasaran

Teori penetapan sasaran (*goal-setting theory*) merupakan teori proses motivasi yang fokusnya pada proses penetapan sasaran. Seseorang secara individu akan termotivasi apabila dia mempunyai kemampuan atau keterampilan untuk mencapai sasaran tertentu. Untuk itu perlu diperhatikan karakteristik sasaran:

- a. Kejelasan/spesifikasi sasaran (*goal specificity*) adalah kejelasan sasaran yang terukur dan dapat diamati. Meningkatkan penjualan 20% atau mengurangi jumlah pengangguran sampai 15% tahun depan adalah contoh sasaran yang jelas. Tujuan yang spesifik lebih memotivasi pekerja karena target yang dituju mudah dipahami.
- b. Tingkat kesulitan sasaran (*goal difficulty*); adalah seberapa sulit seorang atau sebuah kelompok mencapai sasaran yang ditetapkan. Meningkatkan penjualan 5% mungkin mudah, 10% sedikit sulit, 25% sangat sulit terutama di masa krisis seperti saat ini. Memotivasi karyawan harus mengukur tingkat kesulitan pencapaian dalam ukuran yang masuk akal, apabila ukuran yang dipakai tidak masuk akal, maka tujuan untuk memotivasi karyawan tidak akan tercapai.
- c. Tingkat penerimaan sasaran (*goal acceptance*); berkaitan dengan siapa yang harus melakukan tugas pencapaian sasaran. Umumnya, melibatkan individu yang akan dibebani tugas pencapaian sasaran dalam proses penetapan sasaran peningkatan tingkat penerimaan individu terhadap sasaran yang dimaksud.

Selain teori-teori tersebut di atas, ada juga teori-teori sebagai berikut.

### 1. Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg

Teori ini mengemukakan bahwa ada dua faktor yang dapat memberikan kepuasan dalam bekerja. Kedua faktor tersebut adalah:

- a. Faktor sesuatu yang dapat memotivasi (*motivator*)  
Faktor ini antara lain adalah faktor prestasi (*achievement*), faktor pengakuan/penghargaan, faktor tanggung jawab, faktor memperoleh kemajuan dan perkembangan dalam bekerja khususnya promosi, dan faktor pekerjaan itu sendiri. Faktor ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi dalam teori Maslow.

- b. **Kebutuhan Kesehatan Lingkungan Kerja (*hygiene factors*)**  
Faktor ini dapat berbentuk upah/gaji, hubungan antara pekerja, supervisi teknis, kondisi kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan proses administrasi di perusahaan. Faktor ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang lebih rendah dalam teori Maslow.

Dalam implementasinya di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan, teori ini menekankan pentingnya menciptakan/mewujudkan keseimbangan antara kedua faktor tersebut. Salah satu di antaranya yang tidak terpenuhi, akan mengakibatkan pekerjaan menjadi tidak efektif dan tidak efisien.

## 2. **Teori Prestasi (*Achievement*) dari Mc Clelland**

Teori ini mengklasifikasi berdasarkan akibat suatu kegiatan berupa prestasi yang dicapai, termasuk juga dalam bekerja. Dengan kata lain kebutuhan berprestasi merupakan motivasi dalam pelaksanaan pekerjaan. Artinya bahwa manusia pada hakikatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain (Thoha, 2003: 234). Dalam hubungannya dengan Teori Maslow, berarti motivasi ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi, terutama kebutuhan aktualisasi diri dan kebutuhan akan status dan kekuasaan. Kebutuhan ini memerlukan dan mengharuskan seseorang pekerja melakukan kegiatan belajar, agar menguasai keterampilan/keahlian yang memungkinkan seorang pekerja mencapai suatu prestasi. Berikutnya jika dihubungkan dengan teori dua faktor, jelas bahwa prestasi termasuk klasifikasi faktor sesuatu yang memotivasi (*motivator*) dalam melaksanakan pekerjaan.

Implementasinya di lingkungan sebuah perusahaan, antara lain sebagai berikut:

- a. Para pekerja terutama manajer dan tenaga kerja kunci produk ini, menyukai memikul tanggung jawab dalam bekerja, karena kemampuan melaksanakannya merupakan prestasi bagi yang bersangkutan.
- b. Dalam bekerja yang memiliki risiko kerja, para pekerja menyukai pekerjaan yang berisiko lunak (*moderat*). Pekerjaan yang berisiko tinggi dapat mengecewakannya, karena jika gagal

berarti tidak atau kurang berprestasi. Sebaliknya juga kurang menyukai pekerjaan yang berisiko rendah atau tanpa risiko, yang dapat mengakibatkan pekerjaan tersebut diklasifikasikan tidak/kurang berprestasi, baik berhasil maupun gagal melaksanakannya.

- c. Pekerja yang berprestasi tinggi menyukai informasi sebagai umpan balik, karena selalu terdorong untuk memperbaiki dan meningkatkan kegiatannya dalam bekerja. Dengan demikian, peluangnya untuk meningkatkan prestasi kerja akan lebih besar.
- d. Kelemahan yang dapat merugikan adalah pekerja yang berprestasi lebih menyukai bekerja mandiri, sehingga kurang positif sebagai manajer. Kemandirian itu dimaksudkan untuk menunjukkan prestasinya, yang mungkin lebih baik dari pekerja yang lain.

### 3. Teori Harapan (*Expectancy*)

Teori ini berpegang pada prinsip yang mengatakan: terhadap hubungan yang erat antara pengertian seorang mengenai suatu tingkah laku, dengan hasil yang ingin di perolehnya sebagai harapan. Dengan demikian, berarti juga harapan merupakan energi penggerak untuk melakukan suatu kegiatan yang karena terarah untuk mencapai suatu kegiatan, yang karena terarah untuk mencapai suatu yang diinginkan disebut “usaha”. Usaha di lingkungan para pekerja dilakukan berupa kegiatan yang disebut bekerja, pada dasarnya didorong oleh harapan tertentu.

Usaha yang dapat dilakukan pekerja sebagai individu dipengaruhi oleh jenis dan kualitas kemampuan yang dimilikinya, yang diwujudkan berupa keterampilan/keahlian dalam bekerja. Berdasarkan hal tadi akan memperoleh hasil, yang sesuai dengan harapan akan dirasakan sebagai ganjaran yang memberikan rasa kepuasan.

Implementasinya di lingkungan sebuah perusahaan dapat dilakukan sebagai berikut:

- a. Manajer perlu membantu para pekerja memahami tugas-tugas/pekerjaannya, dihubungkan dengan kemampuan atau jenis dan kualitas keterampilan/keahlian yang dimilikinya.

- b. Berdasarkan pengertian itu, manajer perlu membantu para pekerja agar memiliki harapan yang realistis, yang tidak berlebihan. Harapannya tidak melampaui usaha yang dapat dilakukannya sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.
- c. Manajer perlu membantu para pekerja dalam meningkatkan keterampilan dalam bekerja, dalam meningkatkan harapannya, dan akan meningkatkan pula usahanya melalui pelaksanaan pekerjaan yang semakin efektif dan efisien.

#### 4. Teori Tujuan sebagai Motivasi

Setiap pekerja yang memahami dan menerima tujuan organisasi/ perusahaan atau unit kerjanya, dan merasa sesuai dengan dirinya akan merasa ikut bertanggung jawab dalam mewujudkannya. Dalam keadaan seperti ini tujuan akan berfungsi sebagai motivasi dalam bekerja, yang mendorong para pekerja memilih alternatif cara bekerja yang terbaik atau yang paling efektif dan efisien.

Implementasi dari teori ini di lingkungan suatu perusahaan dapat diwujudkan sebagai berikut:

- a. Tujuan unit kerja atau tujuan organisasi merupakan fokus utama dalam bekerja. Oleh karena itu, para manajer perlu memiliki kemampuan merumuskannya secara jelas dan terinci, agar mudah dipahami para pekerja. Untuk itu para manajer perlu membantu pekerja jika mengalami kesulitan memahami dan menyesuaikan diri dengan tujuan yang hendak dicapai.
- b. Tujuan perusahaan menentukan tingkat intensitas pelaksanaan pekerjaan, sesuai dengan tingkat kesulitan mencapainya. Untuk itu para manajer perlu merumuskan tujuan yang bersifat menantang, sesuai dengan kemampuan pekerja yang ikut serta mewujudkannya.
- c. Tujuan yang sulit menimbulkan kegigihan dan ketekunan dalam usaha mencapainya, melebihi dari tujuan yang mudah mencapainya. Untuk itu para manajer perlu menghargai para pekerja yang berhasil mewujudkan tujuan unit kerja atau perusahaan yang sulit mencapainya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi bagi manusia termasuk pekerja adalah sebagai berikut:

- a. Motivasi berfungsi sebagai energi atau motor penggerak bagi manusia ibarat bahan bakar pada kendaraan.
- b. Motivasi sebagai pengatur dalam memilih alternatif di antara dua atau lebih dari kegiatan yang bertentangan. Dengan memperkuat suatu motivasi, akan memperlemah motivasi yang lain, maka seseorang hanya akan melakukan suatu aktivitas dan meninggalkan aktivitas yang lain.
- c. Motivasi merupakan pengatur arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas dengan kata lain setiap orang hanya akan memilih dan berusaha untuk mencapai tujuan yang motivasinya tinggi dan bukan mewujudkan tujuan yang lemah motivasinya.

Sehubungan uraian-uraian di atas secara sederhana dapat dibedakan dua bentuk motivasi kerja. Kedua bentuk tersebut adalah sebagai berikut:

a. Motivasi Instrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakannya dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dilaksanakannya. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan, atau menyenangkan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan tertentu yang positif di masa depan.

b. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah gaji yang tinggi, jabatan/posisi yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang besar, pujian, hukuman dan lain-lain. Di lingkungan suatu organisasi/perusahaan terlihat kecenderungan penggunaan motivasi ekstrinsik lebih dominan daripada instrinsik. Kondisi itu

terutama disebabkan tidak mudah untuk menumbuhkan kesadaran dari dalam diri pekerja, sementara kondisi di sekitar lebih banyak mengiringinya pada mendapatkan kepuasan kerja yang hanya dapat dipenuhi dari luar dirinya.

Dalam rangka memotivasi para pekerja, setidaknya terdapat tiga tanggung jawab utama seorang manajer. Ketiga tanggung jawab itu adalah:

- a. Merumuskan batasan pelaksanaan pekerjaan bawahannya. Dalam rumusan tersebut harus jelas jenis/jumlah (kuantitatif) dan bobot (kualitatif) tugas-tugas yang menjadi wewenang dan tanggung jawab setiap bawahannya.
- b. Menyediakan dan melengkapi fasilitas untuk pelaksanaan pekerjaannya agar bagi pekerja yang memiliki motivasi kerja tinggi tidak menjadi hambatan untuk melaksanakan secara maksimal.
- c. Memilih dan melaksanakan cara terbaik dalam mendorong atau memotivasi pelaksanaan pekerjaan para bawahannya.

## **F. Faktor Pemengaruh Motivasi**

Kast dan James (2002: 402), mengemukakan beberapa faktor yang memengaruhi motivasi yaitu: Faktor Internal dan Faktor Eksternal. Faktor internal seperti sasaran dan nilai-nilai organisasi, teknologi, struktur dan proses manajerial. Faktor-faktor ini, secara individual dan kolektif, memengaruhi motivasi individu dan kelompok dalam organisasi. Sasaran dan nilai-nilai (implisit atau eksplisit) suatu organisasi memengaruhi motivasi. Dengan mengidentifikasi hal yang dikehendaki dan menunjukkan perilaku yang sesuai yang dapat dipakai untuk mencapai hasil tersebut. Tipe teknologi yang dipakai dalam organisasi juga memengaruhi motivasi. Dalam beberapa hal, kegiatan manusia dipacu oleh kecepatan mesin. Proses manajemen dalam organisasi dapat pula memengaruhi motivasi, seperti gaya kepemimpinan, pengambilan keputusan dan lain-lain.

## G. Aplikasi Manajerial Teori Motivasi

### 1. Sistem Manajemen

Likert (1967) menekankan perlunya untuk mempertimbangkan sumber daya manusia dan sumber dana secara seimbang sebagai harta yang memerlukan adanya manajemen yang baik. Sebagai hasil dari studi penelitian perilaku organisasi dalam berbagai organisasi, Likert (1967) mengadakan program perubahan organisasi dalam berbagai bidang industri. Jelas sekali bahwa program-program tersebut dimaksudkan untuk membantu organisasi bergerak dari asumsi teori X ke asumsi teori Y, dari pembinaan perilaku yang tidak dewasa kepada upaya mendorong dan mengembangkan perilaku yang dewasa.

Dalam studi-studi yang dilakukannya, Likert (1967) menemukan bahwa gaya manajemen yang umum diterapkan dalam organisasi-organisasi dapat dilukiskan pada suatu urutan dari sistem 1 hingga sistem 4. Sistem-sistem tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

**Sistem 1.** Pimpinan dipandang tidak merasa yakin atau percaya terhadap bawahan, karenanya mereka jarang dilibatkan dalam setiap aspek proses pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan dan penyusunan tujuan organisasi dilakukan pada tingkat atas dan diumumkan ke bawah melalui garis komando. Bawahan dipaksa untuk bekerja dengan menimbulkan rasa takut, ancaman, hukuman, serta ganjaran temporer dan pemenuhan kebutuhan pada level fisiologis dan rasa aman. Interaksi atasan-bawahan yang terjadi biasanya disertai dengan rasa takut dan tidak percaya. Meskipun proses pengendalian sangat dipusatkan pada pimpinan teras, pada umumnya berkembang organisasi informal yang tujuannya bertentangan dengan tujuan organisasi formal.

**Sistem 2.** Pimpinan dipandang kurang memiliki rasa yakin dan kepercayaan terhadap bawahan, seperti halnya sikap majikan terhadap pelayan. Pengambilan keputusan dan penyusunan tujuan organisasi dilakukan pada tingkat atas, tetapi telah banyak keputusan yang diambil pada level yang lebih rendah. Ganjaran dan hukuman digunakan untuk memotivasi karyawan. Setiap interaksi atasan-bawahan yang terjadi dibarengi dengan sikap merendahkan dari pihak atasan dan rasa takut dan hati-hati dari bawahan. Meskipun proses pengendalian masih

dipusatkan pada pimpinan teras, sebagian dilimpahkan kepada level menengah dan level bawah. Biasanya timbul organisasi-organisasi informal, tetapi tidak selamanya menantang tujuan organisasi formal.

**Sistem 3.** Pimpinan dipandang cukup sekalipun tidak sepenuhnya memiliki rasa yakin dan kepercayaan terhadap bawahan. Kebijaksanaan dan keputusan umum diambil pada tingkat atas organisasi, tetapi bawahan diperkenankan untuk mengambil keputusan-keputusan khusus pada level bawah. Arus komunikasi berlangsung ke atas dan ke bawah secara hierarki. Ganjaran, hukuman dan keterlibatan tertentu digunakan untuk memotivasi karyawan. Adanya interaksi yang moderat antara atasan dengan bawahan, yang sering dibarengi dengan rasa yakin dan kepercayaan yang cukup. Aspek- aspek proses pengendalian yang signifikan dilimpahkan ke bawah dengan perasaan tanggung jawab pada level atas dan level bawah. Organisasi informal dapat timbul, tetapi organisasi ini boleh jadi mendukung atau menentang tujuan organisasi formal.

**Sistem 4.** Pimpinan dipandang memiliki rasa yakin dan kepercayaan penuh terhadap bawahan. Pengambilan keputusan disebarluaskan di seluruh level organisasi, tetapi dipadukan dengan baik. Arus komunikasi tidak hanya ke atas dan ke bawah secara hierarki, tetapi juga ke samping. Para karyawan termotivasi dengan keikutsertaan dan keterlibatan dalam penetapan ganjaran ekonomi, penyusunan tujuan, peningkatan metode, dan penilaian kemajuan ke arah pencapaian tujuan. Adanya interaksi yang ekstensif dan bersahabat antara atasan dan bawahan yang dilandasi dengan rasa yakin dan kepercayaan yang tinggi. Tanggung jawab proses pengendalian tersebar di antara para anggota organisasi, dengan keterlibatan penuh unit-unit kerja pada level bawah. Organisasi informal dan formal sering menjadi satu dan tidak terpisahkan. Dengan demikian, semua kekuatan sosial mendukung upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

## **2. Penerapan Teori dalam Praktik**

Marrow, *et al.* (1976), menyatakan bahwa salah satu contoh perubahan sistem manajemen organisasi yang berhasil terjadi dalam perusahaan terkemuka dalam industri piyama. Setelah mengalami kerugian selama

beberapa tahun, perusahaan ini akhirnya dibeli oleh perusahaan lain. Pada saat berlangsungnya transaksi, perusahaan yang dibeli menerapkan gaya manajemen yang berada di antara **sistem 1** dan **sistem 2**. Beberapa perubahan besar segera diterapkan oleh pemilik yang baru. Perubahan tersebut mencakup upaya modifikasi cara pengorganisasian pekerjaan secara ekstensif, peningkatan pemeliharaan mesin-mesin, dan program pelatihan yang melibatkan para manajer dan karyawan di setiap level. Para manajer dan supervisor memperoleh falsafah dan pemahaman mendalam tentang gaya manajemen yang mendekati **sistem 4**. Keseluruhan perubahan ini didukung oleh pimpinan teras dari perusahaan yang membeli.

Meskipun tingkat produktivitas menurun dalam beberapa bulan pertama setelah dimulainya program perubahan, tingkat produktivitas meningkat hampir 30% dalam dua tahun. Walaupun tidak mungkin menghitung secara tepat seberapa jauh peningkatan produktivitas itu merupakan akibat dari perubahan sistem manajemen, jelas sekali bagi para peneliti bahwa dampak perubahan itu cukup besar. Di samping meningkatnya produktivitas, biaya produksi turun 20%, tingkat berhenti bekerja berkurang hampir separuh, dan moral karyawan meningkat secara berarti (yang mencerminkan sikap karyawan yang lebih bersahabat terhadap perusahaan). Citra perusahaan di masyarakat semakin baik, dan untuk pertama sekali setelah bertahun-tahun perusahaan itu memperoleh laba.

## Soal Latihan

1. Jelaskan apa pentingnya motivasi dalam organisasi!
2. Jelaskan pengertian motivasi dengan didukung pendapat ahli!
3. Bagaimana proses motivasi itu?
4. Dua sumber motivasi, yakni berasal dari dalam diri (internal) dan luar diri (eksternal). Jelaskan kedua hal tersebut!
5. Jelaskan salah satu teori motivasi dan bagaimana aplikasinya dalam organisasi!
6. Faktor apa saja yang memengaruhi motivasi seseorang dalam organisasi?
7. Bagaimana aplikasi manajerial teori motivasi dalam organisasi?



[Halaman ini sengaja dikosongkan]



# 11

## NILAI, SIKAP, DAN KEPUASAN KERJA

### A. Arti, Tipe, Perbedaan, dan Fungsi Nilai

#### 1. Arti 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.

Mc Shane 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 daripada 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) mengemukakan bahwa sistem nilai pribadi seorang manajer individual mempunyai pengaruh kuat atas presepsinya tentang situasi tertentu, dan perilakunya. 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 memengaruhi cara dengan apa seseorang memandang orang-orang lain, dan kelompok orang-orang, yang dengan demikian memengaruhi hubungan-hubungan antarpribadi.

Perlu kita ketahui bahwa deskripsi nilai-nilai di sini 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*.

## 2. Tipe Nilai

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

### a. *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 di antara 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, memaafkan, 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*.

### b. *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 di pekerjaan.

## 3. Perbedaan-perbedaan Nilai

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

- a. *Power distance* (jarak kekuasaan) yaitu hingga sejauh mana anggota masyarakat yang memiliki kekuasaan yang rendah menerima distribusi kekuasaan yang tidak sama.

- b. *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.
- c. *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.
- d. *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.
- e. *Long term and short term orientation* (orientasi jangka panjang lawan jangka pendek). Orientasi jangka panjang adalah di mana 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.
- f. *Masculinity* yaitu pembagian peran antara pria dan wanita, yang di dalamnya pria memiliki sifat memaksa dan memiliki peran yang dominan sementara wanita memiliki peran yang lebih banyak berhubungan dengan perhatian pada kualitas kehidupan dan hubungan.

#### **4. Fungsi Nilai**

Fungsi utama nilai dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. 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.
- b. 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.
- c. 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.

## **B. Nilai, Etika, dan Tingkah Laku**

Rokeach, dkk. (dalam Umam, 2012: 77) mengemukakan bahwa 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, menyontek, 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.

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:

1. *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.
2. *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.
3. *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* di tempat pekerjaan, yaitu *the moral intensity*, *the individual ethical sensitivity*, dan *situational factors*:

1. *Moral intensity* adalah merupakan tingkatan keadaan di mana 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.
2. *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.
3. *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. Situasional tidak membenarkan tingkah laku tidak pantas. Tetapi kita perlu mengenal faktor ini sehingga organisasi dapat mengurangi pengaruhnya di masa depan.

## **C. Arti, Komponen, dan Tipe Sikap**

### **1. Arti 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 di

organisasi 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. Definisi 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 merespons 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 di semua 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. Kecharuan 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 merespons secara positif atau negatif kepada seseorang atau sesuatu di dalam lingkungannya. Kreitner dan Kinicki (2007: 182) Sikap didefinisikan sebagai kecenderungan belajar untuk merespons secara konsisten menguntungkan atau tidak menguntungkan terhadap objek tertentu. Sementara nilai merupakan keyakinan global yang memengaruhi 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 memengaruhi 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.

## 2. 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 Efektif) 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 11.1** Komponen-komponen Sikap

Komponen	Pengertian	Contoh
<i>Cognitive</i>	Pemahaman, pengetahuan dan keyakinan seseorang	Mengenai pekerjaan
Afektif	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 di atas, 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 di atas, 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.

Adapun komponen sikap menurut McShane dan Von Glinow dalam Wibowo (2014: 51) terdiri dari *belief*, *feelings*, dan *behavioral intentions*, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. *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.

b. *Feelings*

*Feelings* atau perasaan mencerminkan evaluasi positif atau negatif dari sikap objek. Sementara orang berpikir bahwa merger adalah baik, sedangkan yang lainnya berpikir 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 di mana 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.

### 3. 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 mengartikan 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 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.

Perbedaan antara sikap dan perilaku ditentukan oleh *intention*, yaitu kesiapan orang untuk mewujudkan perilaku tertentu. Adjen mengembangkan model memfokus pada *intentions* 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.

Selanjutnya, dapat dijelaskan bahwa sebagai determinan *intention* adalah:

- a. *Attitude toward the behavior*. Sikap terhadap perilaku menunjukkan tingkat keadaan di mana 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 spesial 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 diasumsikan mencerminkan pengalaman masa lalu dan demikian pulaantisipasi terhadap rintangan dan hadapan.

## E. 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 ganda bagi manajer. Di satu 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 di mana orang mengenal secara psikologis dengan pekerjaannya dan mempertimbangkan merasakan tingkat kinerja mereka penting bagi 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 *involvement* untuk menunjukkan keterlibatan pekerja. Bahkan terakhir banyak dipergunakan terminologi *inclusion*. Dengan demikian *participation*, *involvement* 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 di mana mereka memengaruhi lingkungan kerja mereka, keberartian pekerjaan mereka, dan perasaan otonomi mereka. Tingkat *job involvement* dan *psychological empowerment* tinggi secara positif berhubungan dengan *organizational citizenship* dan *job performance*. *Job involvement* 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 di mana 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.

## **F. Arti, Faktor Pemengaruh, dan Cara Mengukur Kepuasan Kerja**

### **1. Arti 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 memengaruhi 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 sebagainya. 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.

## **2. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja**

Banyak faktor yang memengaruhi kepuasan 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 kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
- c. *Faktor utama dalam pekerjaan*, meliputi upah, pengawasan, ketenteraman 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.

Adapun 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. Di samping itu, sebagian besar karyawan lebih menyukai tempat kerja

yang relatif dekat dengan tempat tinggalnya, 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 sekadar 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 di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketenteraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, 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.

### **3. Mengukur Kepuasan Kerja**

Pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan berbagai cara, baik dari segi analisis 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.

a. 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 kuisioner satu pertanyaan (soal). Cara ini memiliki sejumlah kelebihan, di antaranya 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.

b. 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. Di antara 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.

c. 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 kuisioner yang didasarkan pada pendekatan teori kebutuhan akan kepuasan kerja. Kuisioner 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.

## **G. Dampak dan Etika Kepuasan Kerja**

### **1. 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), mengaharapkan 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 ke dalam 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.

## 2. 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.

### Soal Latihan

1. Jelaskan secara singkat arti, tipe, perbedaan, dan fungsi nilai!
2. Jelaskan pengertian nilai, etika, dan tingkah laku!
3. Jelaskan arti, komponen, dan tipe sikap!
4. Jelaskan bagaimana sikap memengaruhi perilaku!
5. Jelaskan apa dan bagaimana sikap kerja!
6. Jelaskan arti, faktor pemengaruh, dan cara mengukur kepuasan kerja!
7. Jelaskan bagaimana dampak dan etika kepuasan kerja!



# 12

## BUDAYA ORGANISASI

### A. Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi telah didefinisikan para pakar dalam cara yang berbeda. Beberapa definisi budaya organisasi dari hasil tinjauan literatur dapat dikemukakan di bawah ini.

*Organizational culture as a pattern of basic assumptions— invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration—that has worked well enough to be considered valuable and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems* (Edgar Shein dalam Luthan, 2011: 72) Budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar—diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu karena ia belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal— yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap bernilai dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan, dan merasakan sehubungan dengan masalah tersebut.

*Organizational culture is what the employees perceive and how this perception creates a pattern of beliefs, values, and expectations* (Gibson, et al., 2012: 31) Budaya organisasi adalah apa yang para karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi.

*Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations* (Robbins & Judge, 2013: 512) Budaya organisasi menunjukkan suatu sistem makna bersama yang dimiliki oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain.

Dari definisi-definisi tersebut ternyata budaya organisasi merupakan suatu konsep yang cukup kompleks. Budaya organisasi berkaitan dengan nilai dan keyakinan yang ditumbuhkembangkan dalam organisasi untuk menuntun perilaku dan tindakan anggota organisasi tersebut (Tewal, 2017: 19).

Budaya organisasi ini didasarkan pada suatu konsep bangunan tiga tingkatan (Schein, 1991:14), yaitu:

1. Tingkatan asumsi dasar (*basic assumption*),
2. Tingkatan nilai (*value*) dan
3. Tingkatan *artifact* yaitu sesuatu yang ditinggalkan.

Tingkatan asumsi dasar itu merupakan hubungan manusia dengan apa yang ada di lingkungannya, alam, tumbuh-tumbuhan, binatang, manusia. Hubungan itu sendiri, dalam hal ini asumsi dasar bisa diartikan suatu *philosophy*, keyakinan yaitu suatu yang tidak bisa dilihat oleh mata tapi ditanggung bahwa itu ada. Tingkatan yang berikutnya, nilai dalam hubungannya dengan perbuatan atau tingkah laku dan karenanya nilai bisa diukur (dites) dengan adanya perubahan-perubahan atau dengan melalui konsensus sosial. Tingkatan terakhir, *artifact*. *Artifact* adalah sesuatu yang bisa dilihat tetapi sulit untuk ditirukan, bisa dalam bentuk teknologi, seni atau sesuatu yang bisa didengar.

## **B. Fungsi Budaya Organisasi**

Dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan mempertahankan kelangsungan hidupnya, serta dalam melakukan integrasi internal. Budaya melakukan sejumlah fungsi untuk mengatasi permasalahan anggota organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya yaitu dengan memperkuat pemahaman anggota organisasi, kemampuan untuk merealisasikan, terhadap misi dan strategi, tujuan, cara, ukuran, dan evaluasi. Budaya juga berfungsi untuk mengatasi permasalahan

integrasi internal dengan meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota organisasi untuk berbahasa, berkomunikasi, kesepakatan atau konsensus internal, kekuasaan dan aturannya, hubungan anggota organisasi (karyawan), serta imbalan dan sanksi (Schein, 1991: 52-66).

Selanjutnya dapat dirinci bahwa budaya memiliki beberapa fungsi di dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Budaya memiliki suatu peran batas-batas penentu, yaitu budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batas yang lebih luas, melebihi batas ketertarikan individu.
4. Budaya mendorong stabilitas sistem ekonomi.
5. Budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan.

Kita memperlakukan budaya dalam cara-cara yang tidak menghakimi. Kita tidak mengatakan baik atau buruk, tetapi budaya itu memang ada. Banyak fungsi-fungsi sebagaimana telah disebutkan, berguna bagi organisasi dan karyawan. Budaya mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi sikap karyawan. Keadaan ini jelas sekali akan menguntungkan sebuah organisasi. Dari sudut pandang karyawan, budaya menjadi bermanfaat karena budaya tersebut mengurangi keambiguan. Budaya menyampaikan kepada karyawan bagaimana pekerjaan dilakukan dan apa-apa saja yang bernilai penting. Tetapi kita jangan mengabaikan aspek-aspek potensial yang akan merusak fungsi budaya, terutama suatu budaya yang kuat.

Budaya merupakan suatu kecenderungan pada saat nilai-nilai bersama tidak selaras dengan efektivitas organisasi untuk waktu-waktu selanjutnya. Situasi ini kebanyakan terjadi jika lingkungan organisasi bersifat dinamis. Bila lingkungan tersebut berubah dengan cepat, kemungkinan besar budaya organisasi yang ada sekarang tidak lagi sesuai. Konsistensi terhadap perilaku merupakan aset bagi organisasi yang berada di dalam lingkungan yang stabil. Tetapi konsistensi

itu mungkin saja akan memberatkan organisasi dan menghalangi kemampuan organisasi tersebut dalam merespons perubahan-perubahan di dalam lingkungan.

### C. Pentingnya Budaya Organisasi

Setiap organisasi mengembangkan sistem nilai yang mengatur cara berperilaku dan bertindak orang-orang yang ada di dalamnya. Sistem nilai inilah yang dinamakan sebagai budaya organisasi. Setiap perusahaan memiliki budaya khas sendiri yang membedakannya dari perusahaan lain. Kuat atau lemahnya budaya organisasi dalam suatu perusahaan tergantung pada sejauh mana nilai-nilai inti yang dikembangkan itu dimiliki secara dalam dan luas oleh karyawan-karyawannya. Semakin banyak karyawan menerima nilai-nilai inti organisasinya dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut, berarti semakin kuat budayanya (Robbins & Coulter, 2002: 59).

Beach (1993: 12) menyatakan: *In short, the culture is the essence of what is important to the organization. As such, it prescribes and proscribes activities and it defines the do's and don'ts that govern the behavior of its members*". Jelaslah bahwa budaya mengandung inti yang penting dalam mengatur perilaku anggota organisasi tentang apa yang boleh atau tidak boleh dilakukannya. Dengan demikian, dapatlah dikatakan budaya sebagai suatu pedoman yang dipakai dalam menjalankan aktivitas organisasi. Pada hakikatnya setiap perusahaan mengembangkan budaya organisasi, yang selain untuk mengatasi permasalahan integrasi internal, juga untuk adaptasi eksternal (Schein, 1991: 52).

Budaya menjalankan sejumlah fungsi dalam organisasi. Robbins dan Judge (2013: 516) mengemukakan lima fungsi budaya dalam organisasi, yaitu:

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan lain;
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi

itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.

5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Hutabarat dan Huseini (2006: 288), mengemukakan fungsi budaya perusahaan yang hampir serupa dengan pendapat di atas, yaitu:

1. Budaya dapat mendorong karyawan dan manajer untuk mencari berbagai alternatif yang bernilai tinggi/terbaik serta cara terbaik untuk mengimplementasikan;
2. Budaya perusahaan berfungsi sebagai identitas anggota dan perusahaan yang dapat membedakan suatu perusahaan atau karyawannya dengan perusahaan lain.
3. Budaya perusahaan sebagai mekanisme kontrol yang mengarahkan dan membentuk sikap dan tingkah laku karyawan, serta memudahkan timbulnya komitmen kepada sesuatu yang lebih besar dari kepentingan pribadi dan juga menunjang stabilitas sistem sosial di antara karyawan.

Setiap organisasi memiliki nilai-nilai budayanya sendiri yang spesifik. Budaya memainkan peran penting dalam organisasi (Greenberg & Baron, 2008: 548), yaitu:

1. *Culture provides a sense of identity.*  
Semakin jelas nilai-nilai dan persepsi-persepsi yang dimiliki suatu organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat mengasosiasikan dengan misi organisasinya dan merasa suatu bagian vital darinya
2. *Culture generates commitment to the organization's mission.*  
Orang tidak lagi berpikir untuk kepentingan-kepentingan dirinya sendiri, tetapi merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi dan melibatkan dirinya dalam keseluruhan kerja organisasi
3. *Culture clarifies and reinforces standard of behavior.*  
Budaya menuntun perkataan dan perbuatan karyawannya, membuat jelas apa yang mereka harus lakukan dan katakan dalam situasi tertentu, yang secara khusus berguna bagi pendatang baru dalam organisasi.

## D. Karakteristik Budaya Organisasi

Para pakar mengemukakan karakteristik budaya organisasi secara berbeda, meskipun ada beberapa di antaranya yang mirip. Budaya organisasi sebagai sistem nilai yang dianut dan dimiliki secara bersama anggotanya memiliki tujuh karakteristik (Robbins & Judge, 2013: 512; Robbins & Coulter, 2002: 59), yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan risiko, sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap detail, sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu.
6. Keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* bukannya pertumbuhan.

Greenberg dan Baron (2008: 545), mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah sekumpulan dari enam karakteristik inti yang secara kolektif dihargai oleh para anggota organisasi sebagai berikut:

1. Kepekaan pada orang lain: memperhatikan kebutuhan dan kepuasan pelanggan dengan memberikan pelayanan lebih baik.
2. Keinginan pada ide-ide baru: mendorong karyawan untuk memunculkan ide-ide baru dalam pekerjaan.
3. Kemauan mengambil risiko: mendorong karyawan untuk mau mengambil risiko.
4. Nilai ditempatkan pada orang: orang diperlakukan dengan baik, sehingga mereka merasa dihargai.

5. Keterbukaan pilihan komunikasi yang ada: mengharapkan orang untuk membuat keputusan secara bebas dan mengomunikasikannya kepada siapa pun yang membutuhkannya.
6. Persahabatan dan kesesuaian: karyawan cenderung bersahabat dan cocok satu dengan lainnya.

Luthans (2013: 72), mengatakan budaya organisasi memiliki sejumlah karakteristik penting sebagai berikut:

1. Keteraturan perilaku yang teramati. Ketika peserta organisasi berinteraksi dengan orang lain, mereka menggunakan bahasa, terminologi, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan sopan.
2. Norma. Standar perilaku ada, termasuk panduan tentang berapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan, yang di banyak organisasi turun pada “Jangan lakukan terlalu banyak; jangan terlalu sedikit”.
3. Nilai dominan. Ada beberapa nilai utama yang dianjurkan oleh organisasi dan diharapkan para peserta untuk berbagi. Contoh tipikal adalah kualitas produk yang tinggi, *low absenteeism*, dan efisiensi tinggi.
4. Filsafat. Ada kebijakan yang mengemukakan keyakinan organisasi tentang bagaimana caranya karyawan dan/atau pelanggan harus diperlakukan.
5. Aturan. Ada pedoman ketat terkait untuk bergaul dalam organisasi. Pendaftar baru harus mempelajari “tali” tersebut agar bisa diterima sebagai anggota kelompok yang lengkap.
6. Iklim organisasi. Ini adalah keseluruhan “perasaan” yang disampaikan secara fisik, tata letak, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi melakukan diri mereka dengan pelanggan atau orang luar lainnya.

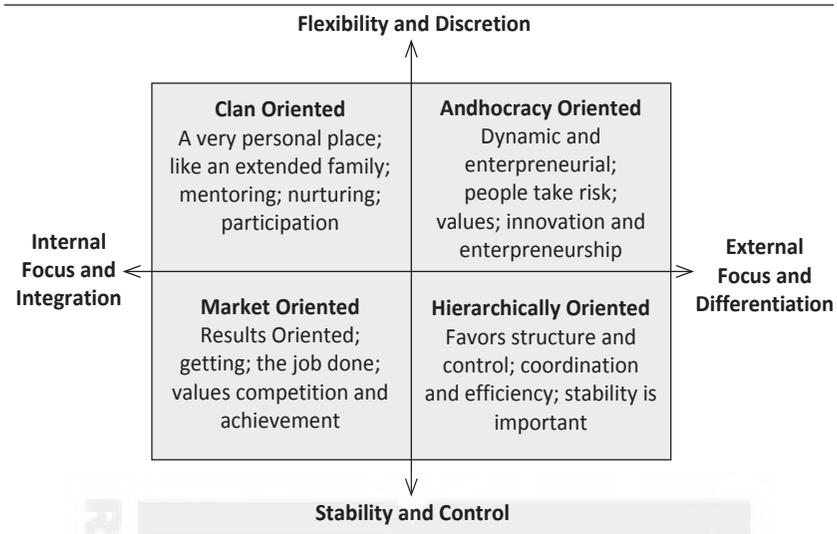
## **E. Jenis Budaya Organisasi**

Budaya organisasi ditinjau dari tingkat pemilikan nilai-nilai dapat dibedakan, yakni (1). *Dominant Culture* dan (2). *Subculture* (Luthans, 2013: 73 ; Robbins & Judge, 2013: 514).

1. *Dominant Culture* (budaya dominan) adalah seperangkat nilai inti yang dimiliki oleh sebagian besar anggota organisasi.
2. *Subculture* (subkultur) adalah seperangkat nilai yang dimiliki oleh minoritas, biasanya merupakan minoritas kecil, dari anggota organisasi. Subkultur biasanya merupakan hasil dari masalah atau pengalaman yang dimiliki oleh anggota departemen atau unit.

Pada hakikatnya dalam budaya dominan terdapat subkultur-subkultur. Dalam beberapa kasus, subkultur meningkatkan budaya dominan, sementara pada kasus lain mereka mungkin memiliki efek sebaliknya dan benar-benar merupakan budaya tandingan. Subkultur yang bertentangan dengan kultur budaya yang dominan menciptakan konflik, pertikaian, dan frustrasi di kalangan karyawan. Subkultur yang sesuai dengan budaya dominan bisa sangat bermanfaat (Gibson, 2012: 38). Selain itu, Robbins dan Judge (2013: 414) membedakan juga budaya organisasi dalam: *Strong culture* (budaya kuat) dan *Weak culture* (budaya lemah). Jika kebanyakan karyawan memiliki opini yang sama tentang misi dan nilai organisasi, budaya itu kuat; Jika pendapat sangat bervariasi, budaya itu lemah. Dalam budaya yang kuat, nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dimiliki secara luas. Semakin banyak anggota yang menerima nilai inti dan semakin besar komitmen mereka, semakin kuat budaya dan semakin pengaruhnya pada perilaku anggota, karena tingginya tingkat kesamaan dan intensitas menciptakan iklim kontrol perilaku yang tinggi.

Cameron dan Quinn (1999), telah membedakan empat jenis budaya organisasi berdasarkan kerangka nilai bersaing, yaitu: 1) *the clan culture*, 2) *the adhocracy culture*, 3) *the market culture* dan 4) *the hierarchy culture*. Kerangka nilai bersaing ini terdiri dari dua dimensi keefektifan organisasi yang diletakkan dalam sistem diagram sepasang sumbu silang horisontal dan vertikal sehingga menghasilkan empat kuadran (disebut sebagai empat jenis budaya). Dimensi pertama diletakkan pada sumbu horizontal : kiri, *Internal Fokus and Integration* (Fokus internal dan integrasi) ke kanan, *External Fokus and Differentiation* (Fokus eksternal dan diferensiasi) dan dimensi kedua diletakkan pada sumbu vertikal: atas, *Flexibility and Discreation* (Fleksibilitas dan keleluasaan) ke bawah, *Stability and Control* (Stabilitas dan pengendalian). Kedudukan keempat jenis budaya tersebut tampak dalam Gambar 12.1.



*Note.* Adapted from Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, by K.S. Cameron & R.E. Quinn, 1999. Reading, MA: Addison-Wesley.

**Gambar 12.1** Jenis Budaya Organisasi Berdasarkan Kerangka Nilai Bersaing

Organisasi dengan budaya “clan” (kelompok keluarga besar) memiliki karakteristik kerja tim, program keterlibatan pegawai, dan komitmen korporat kepada para pegawai. Organisasi dalam berbisnis mengembangkan lingkungan kerja yang humanis, dan tugas utama manajemen adalah memberdayakan pegawai dan memfasilitasi partisipasinya, serta komitmen dan kesetiaan. Organisasi dengan budaya “adhocracy” (sementara) mendorong para pegawai untuk inovatif, kreatif, mengambil risiko dan mengantisipasi masa depan. Tugas utama manajemen adalah membantu atau memupuk perkembangan kewirausahaan dan kreativitas. Kepemimpinan yang efektif adalah visioner, inovatif dan orientasi risiko. Organisasi dengan budaya “market” (pasar) memiliki fokus utamanya pada transaksi dengan konstituan eksternal (seperti pemasok, pelanggan, pemegang lisensi, pemerintah dan lain-lain) untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Nilai inti organisasinya adalah kompetisi dan produktivitas. Organisasi dengan budaya “hierarchy” (tingkatan kewenangan) memiliki ciri

formalisasi dan terstruktur untuk bekerja. Garis wewenang pengambilan keputusan yang jelas, peraturan dan prosedur standar, pengendalian dan mekanisme akuntabilitas dinilai dan dihargai sebagai kunci untuk sukses organisasi ini. Pemimpin yang efektif adalah koordinator dan penyelenggara yang baik.

## **F. Menciptakan dan Mempertahankan Budaya Organisasi**

### **1. Awal Terbentuknya Budaya Organisasi**

Kebiasaan, tradisi, dan cara-cara umum dalam mengerjakan sesuatu yang sudah ada dalam suatu organisasi berkaitan erat dengan apa yang telah dilakukan sebelumnya dan dengan tingkat keberhasilan organisasi tersebut dengan upaya-upayanya. Dengan demikian, sumber utama budaya organisasi adalah para pendiri.

Para pendiri suatu organisasi secara tradisional memiliki pengaruh yang dominan dalam membentuk budaya awal. Mereka memiliki visi bagaimana wujud organisasi tersebut. Mereka tidak dibatasi oleh kebiasaan-kebiasaan dalam mengerjakan sesuatu atau oleh ideologi-ideologi sebelumnya. Pemberian karakter terhadap organisasi-organisasi baru, dengan ruang lingkup yang masih kecil mempermudah para pendiri dalam menerapkan visinya pada keseluruhan anggota organisasinya. Budaya organisasi dihasilkan dari interaksi antara fakta dan asumsi para pendiri dengan apa yang dipelajari selanjutnya oleh anggota awal organisasi, dari pengalaman mereka sendiri.

Sebagai contoh pandangan Watson terhadap penelitian dan pengembangan, inovasi produk, pakaian karyawan, dan kebijakan kompensasi, semuanya masih memengaruhi praktik-praktik yang dilakukan di IBM, walaupun dia telah meninggal dunia di tahun 1956.

Budaya awal berasal dari filosofi pendiri organisasi. Hal ini selanjutnya sangat memengaruhi kriteria yang digunakan dalam proses penerimaan karyawan baru. Tindakan-tindakan manajemen puncak membentuk iklim umum mengenai perilaku-perilaku yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima. Bagaimana cara karyawan-karyawan baru bersosialisasi akan tergantung kepada tingkat keberhasilan yang diraih dalam menyesuaikan nilai-nilai yang dianut karyawan-karyawan baru tersebut dengan nilai-nilai yang ada di

dalam organisasi saat dilakukan proses seleksi dan dengan keinginan manajemen berkaitan dengan metode sosialisasi.

## **2. Menciptakan dan Mempertahankan Budaya**

Penciptaan budaya terjadi dalam tiga cara sebagaimana dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2013: 519) yaitu: *Pertama*, pendiri menyewa dan hanya mempertahankan karyawan yang berpikir dan merasakan hal yang sama seperti yang mereka lakukan. *Kedua*, mereka mengindoktrinasi dan mensosialisasikan karyawan ini pada cara berpikir dan perasaan mereka. *Ketiga*, perilaku pendirinya sendiri mendorong karyawan untuk mengidentifikasi mereka dan mereka menginternalisasi keyakinan, nilai, dan asumsi mereka. Ketika organisasi berhasil, kepribadian para pendiri menjadi tertanam dalam budaya.

Selanjutnya, bagaimana budaya yang telah tercipta tersebut dapat dipertahankan? Robbins dan Judge (2013: 519), mengatakan terdapat tiga hal yang berperan penting dalam mempertahankan budaya organisasi.

## **3. Proses Seleksi Karyawan**

Dalam proses ini organisasi berupaya untuk mengidentifikasi para calon-calon karyawan yang akan direkrut oleh organisasi, biasanya akan terdapat lebih dari satu calon yang dapat teridentifikasi. Individu-individu yang akan direkrut diidentifikasi dalam hal pengetahuan, keterampilan dan kemampuan agar berhasil dalam menjalankan pekerjaan dalam perusahaan. Dalam hal lebih dari satu calon yang teridentifikasi untuk menjadi karyawan dalam perusahaan tersebut, maka keputusan akhir adalah mengenai sejauh mana kecocokan dari calon tersebut dengan nilai-nilai yang pada intinya selaras dengan nilai-nilai budaya organisasi perusahaan. Demikian juga dengan calon karyawan, dalam proses seleksi memberikan gambaran mengenai nilai-nilai budaya organisasi perusahaan yang akan dimasuki. Apabila calon tersebut merasa kurang cocok, maka yang bersangkutan akan mundur teratur dari persaingan.

Tujuan seleksi adalah untuk mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang memiliki wawasan, keterampilan dan kemampuan

dalam melakukan pekerjaan untuk keberhasilan perusahaan. Keputusan akhir mengenai siapa yang akan dipekerjakan sangat dipengaruhi oleh penilaian pembuatan keputusan, yaitu seberapa bagus kandidat-kandidat tersebut memiliki kesesuaian dengan organisasi. Naif bila aspek subjektif ini diabaikan dalam keputusan untuk mempekerjakan calon karyawan. Usaha untuk memastikan kesesuaian, baik sengaja ataupun tidak sengaja menghasilkan pengangkatan karyawan-karyawan baru yang memiliki nilai-nilai bersama. Calon pekerja yang memiliki konflik antara nilai-nilai yang mereka miliki dengan nilai-nilai yang ada dalam organisasi dapat memilih untuk keluar dari proses pelamaran pekerjaan. Penyeleksian dengan begitu menjadi semacam jalan dengan dua jalur yang memberi kesempatan bagi pihak yang mempekerjakan dan pihak yang melamar pekerjaan untuk membatalkan ikatan perkawinan jika terdapat ketidaksesuaian. Dalam hal ini proses seleksi menjaga suatu budaya organisasi dengan cara membuang individu-individu yang mungkin saja menyerang atau menyepelkan budaya organisasi tersebut.

#### **4. Manajemen Puncak**

Peran yang tak kalah pentingnya dalam memelihara dan mempertahankan budaya organisasi adalah manajemen puncak. Tindakan dan perilaku manajemen puncak sangat berpengaruh terhadap budaya organisasi. Para bawahan dan eksekutif senior menjadikan manajemen puncak sebagai standar dan acuan dalam mereka berperilaku dalam organisasi serta memantapkan norma-norma yang terkait dalam organisasi terkair sejauh mana pengambilan risiko diharapkan, seberapa banyak kebebasan yang harus diberikan oleh para manajer senior kepada para karyawan, pakaian apa yang pantas, promosi dan lain sebagainya.

Tindakan manajemen puncak juga memiliki dampak utama terhadap budaya organisasi. Para eksekutif membentuk norma-norma penyaring yang menyeluruh di dalam organisasi melalui apa yang mereka katakan dan lakukan, apakah pengambilan risiko lebih dikehendaki, seberapa banyak keleluasaan yang harus diberikan manajer kepada bawahannya, seragam apa yang dipakai, tindakan apa yang harus dilakukan untuk kenaikan gaji, promosi dan penghargaan-penghargaan lainnya. Sebagai contoh: Xerox Corp. Eksekutif kepala perusahaan tersebut dari tahun

1961 hingga 1968 adalah Joseph C. Wilson. Sebagai seorang yang agresif dan memiliki jiwa wirausaha, dia memimpin kemajuan besar Xerox dengan basis produksi mesin fotokopi jenis 914, sebagai salah satu produk yang berhasil di Amerika. Di bawah kepemimpinan Wilson, Xerox mendapatkan lingkungan usaha yang memiliki budaya informal, bersahabat, inovatif, tegas dan berani mengambil risiko. Pengganti Wilson sebagai CEO adalah C. Peter McColough, seorang MBA dari Harvard dengan gaya manajemen formal. Dia melakukan pengendalian birokrasi dan perubahan utama di dalam budaya Xerox saat McColough turun pada tahun 1982 Xerox telah berubah, menjadi tidak menarik lagi dan bersifat formal, banyak terjadi pertikaian politik dan adu siasat, dan dipenuhi oleh manajer-manajer pengintai. Pengganti McColough adalah Cavid T. Kearns, yang percaya bahwa budaya yang diwarisi akan menghalangi Xerox untuk bersaing. Untuk meningkatkan daya saing Xerox, Kearns mengelola Xerox sedemikian rupa dengan mengurangi 15.000 pekerjaan, pengambilan keputusan yang didelegasikan ke bawah, dan memfokuskan kembali budaya organisasi pada suatu tema sederhana yakni: ***Tingkatkan mutu produk dan pelayanan Xerox.*** Dengan tindakannya ini, serta dengan kader manajer seniornya Kearns menyampaikan kepada setiap orang di Xerox bahwa perusahaan **menilai dan menghargai kualitas dan efisiensi.** Saat Kearns pensiun pada tahun 1990 Xerox masih memiliki permasalahan. Usaha mesin fotokopi sudah matang dan Xerox harus mengeluarkan budaya yang besar untuk mengembangkan sistem komputerisasinya. CEO berikutnya, Allaire, kembali mencari upaya dalam membentuk budaya Xerox. Secara khusus dia mengorganisir ulang kerja sama departemen pemasaran di seluruh dunia, menyatukan divisi-divisi pengembangan dan produksi produk, dan mengganti separuh tim manajemen puncak perusahaan dengan orang-orang dari luar. Allaire berusaha membentuk ulang budaya Xerox agar bisa memusatkan perhatian mereka kepada cara berpikir yang inovatif dan memenangkan kompetisi.

### **3. Sosialisasi**

Setiap karyawan baru tidak serta merta mengerti, memahami dan mampu beradaptasi dengan budaya organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu, perusahaan wajib memberikan sosialisasi dan doktrinasi

kepada karyawan tersebut untuk dapat memahami secara detail tentang budaya organisasi dari perusahaan tersebut.

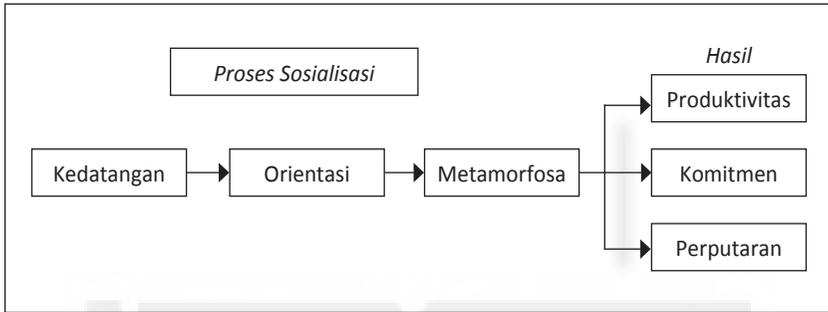
Bagaimanapun bagusnya pelaksanaan penerimaan dan penyeleksian pegawai baru yang dilakukan suatu organisasi, karyawan-karyawan baru tidak sepenuhnya terdoktrin dengan budaya organisasi tersebut. Dikarenakan oleh tidak terbiasa dengan budaya organisasi tersebut, karyawan-karyawan baru memiliki kecenderungan untuk mengganggu kepercayaan dan kebiasaan yang sudah berlaku. Dengan demikian organisasi perlu membantu karyawan-karyawan baru tersebut dalam beradaptasi dengan budaya mereka. Proses adaptasi ini disebut **sosialisasi**. Sosialisasi dapat dikonsepsikan sebagai suatu proses yang terdiri dari tiga tahap yakni: kedatangan, orientasi, dan metamorfosis.

*Tahap pertama* (kedatangan), mengarah pada semua pembelajaran yang dilakukan sebelum karyawan baru bergabung dengan organisasi, dan mereka datang dengan serangkaian nilai-nilai, sikap, dan tuntutan yang sudah ada. Keadaan mereka ini mencakup pekerjaan yang harus mereka dilakukan dalam organisasi itu sendiri.

*Tahap kedua* (orientasi), karyawan baru berusaha mencari seperti apa organisasi tersebut dan membandingkan keadaan yang diharapkan dengan realita yang mungkin saja berbeda. Masing-masing individu mengalami dikotomi yaitu mengenai pekerjaan, rekan kerja, pimpinan dan organisasi itu sendiri secara umum dengan realita. Jika realita terbukti lebih atau kurang akurat, maka tahap orientasi hanya akan berupa penguatan persepsi yang diperoleh di masa-masa awal. Tetapi hal ini bukan merupakan keharusan. Bila harapan dan realita berbeda, maka karyawan-karyawan baru tersebut harus menjalani sosialisasi yang akan memisahkan mereka dari asumsi sebelumnya dan mengganti asumsi tersebut dengan serangkaian asumsi lain yang diinginkan organisasi tersebut. Pada kasus yang ekstrim, anggota-anggota baru tersebut kecewa total dengan kenyataan pekerjaan mereka, dan selanjutnya mengundurkan diri.

*Tahap ketiga* (metamorfosis), muncul dan berlaku perubahan yang relatif bertahan lama. Karyawan-karyawan baru menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan yang mereka lakukan, berhasil melakukan peran mereka yang baru, dan mampu melakukan

penyesuaian terhadap nilai dan norma yang berlaku di dalam kelompok. Proses dengan tiga tahap ini berpengaruh pada produktivitas kerja dan komitmen karyawan baru terhadap tujuan organisasi, dan keputusan mereka untuk tetap bergabung dengan organisasi. Model sosialisasi dapat digambarkan seperti Gambar 12.2.



**Gambar 12.2** Model Sosialisasi

### Soal Latihan

1. Jelaskan definisi budaya organisasi menurut ahli dan apa intinya menurut Anda!
2. Jelaskan apa fungsi budaya organisasi!
3. Jelaskan pentingnya budaya organisasi!
4. Jelaskan bagaimana karakteristik budaya organisasi!
5. Kemukakan jenis budaya organisasi!
6. Bagaimana menciptakan dan mempertahankan budaya organisasi?



[Halaman ini sengaja dikosongkan]



# 13

## KASUS-KASUS PERILAKU ORGANISASI

### A. Kasus Bank 1: Bank-bank Swasta Kembali Merebut Predikat Mumpuni dalam Melayani Nasabah

Peta Pelayanan bank mulai berubah. Bank-bank swasta kembali merebut predikat mumpuni dalam melayani nasabah. Sayangnya bank-bank yang mempunyai pelayanan aduhai tidak otomatis mempunyai kinerja keuangan yang baik. Bagaimana konsep pelayanan bank yang sekaligus mampu menjadi mesin laba? Perebutan nasabah super kaya makin sengit di antara bank-bank kakap, mengapa bank-bank mulai mengubah paradigma pelayanan yang mengarah pada kekuatan *customer base*. Simak posisi pelayanan masing-masing bank ketika dana masyarakat masih tetap dijamin halal oleh negara.

Seorang bankir pernah mengeluh pada Infobank. Sejak diterapkannya kebijakan kenali nasabahmu (*know your customer*), banyak nasabah yang mendampratnya. Bahkan sejumlah nasabah memprotes keras, karena umumnya tersinggung, terutama ketika ditanya asal-usul uang. Sebab kata nasabah, sebagaimana ditirukan bankir tadi, tidak semua bank secara konsisten menerapkan kebijakan tersebut.

Efeknya persaingan dalam merebut dana pihak ketiga mulai tidak sehat, terutama di tingkat-tingkat kantor cabang. Sayangnya nama-nama bank yang terlibat sulit dikonfirmasi, bahkan bank pelapor

saja sulit dideteksi publik. Padahal kalau mau jujur, ucapan tadi ada benarnya. Transaksi-transaksi yang mencurigakan pun terkadang lolos dengan mudah. Buktinya jika ada angka penyelewengan yang menurut Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) sebesar 82,86 triliun rupiah, kemana lagi menyimpannya kalau tidak di bank? Uang-uang hasil transaksi perjudian dan narkoba yang tergolong dalam uang panas pun tak akan lari jauh-jauh dari bank. Anda bisa bayangkan ada berapa kontainer, jika uang sebanyak itu tidak disimpan dalam bank.

Kenyataan itu tentu akan makin membuat suasana persaingan memperebutkan dana pihak ketiga makin kotor. Apalagi menurut Bank Indonesia (BI), hanya sedikit kasus pencucian uang lewat bank yang diproses. Pasalnya sesuai dengan ketentuan, hanya transaksi di atas 500 juta rupiah yang terkena undang-undang tindak pidana anti pencucian uang tahun 2002. Transaksi di bawah angka itu otomatis harus didrop BI karena tidak sesuai dengan ketentuan. Menurut data biro riset info bank yang diolah dari data BI, ada 135 transaksi yang mencurigakan dari 20 bank. Tetapi seperti biasa, hanya tiga laporan BI ke pihak berwajib yang kuat untuk diidentifikasi. Sisanya terbang tidak terbukti. Praktik pencurian uang haram yang melibatkan bank, seperti yang dituturkan bankir tersebut masih berlangsung sampai saat ini dengan jumlah transaksi di bawah Rp500.000.000.

Gambaran di atas tentu tidak sama dengan kualitas pelayanan yang dilakukan lazimnya bank. Umumnya menurut pemantauan info bank, bank-bank yang tidak punya standar pelayanan yang jelas lebih mengandalkan kualitas pelayanan dibanding dengan menjadi pintu dalam pencucian uang yang tidak membutuhkan senyuman atau ruangan yang apik. Itu sisi gelap sebuah pelayanan bank. Jika melihat lebih luas, pengalaman masa lalu menunjukkan bahwa hancurnya banyak bank disebabkan praktik kotor baik dari sisi aktiva maupun passiva. Sisi aktiva sudah banyak dibahas, yakni perihal *mark up* kredit dari kantong kiri ke kantong kanan. Praktik dari sisi pasiva antara lain berupa praktik deposito fiktif dari pemiliknya. Ini berujung pada hancurnya uang negara lewat Bantuan Likuiditas Bank Indonesia (BLBI).

Kini praktik dari sisi pasiva yang terus dilakukan bank adalah sejumlah bank masih menerima dana transaksi uang panas. Ini dapat mengantarkan bank ke kehancuran dini. Padahal, seharusnya bank

mampu menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*), sehingga mampu mencegah bank dari kehancuran dini.

Praktik kotor dalam merebut nasabah tidak hanya berlangsung di sini. Masih banyak modus lain yang sering terjadi, misalnya membajak nasabah, dengan melakukan praktik banting suku bunga. Padahal dari sisi ketahanan bank, praktik ini hanya akan membawa masalah kinerja di belakang hari. Contohnya sebuah bank pelat merah berani merebut nasabah dari bank pelat merah lain dengan cara memberi suku bungan kredit 2% di bawah suku bunga pasar dan berani memberi 2% suku bunga dana di atas *counter rate*.

Menilik dari kasus di atas, lepas dari ada tidaknya kaitan antara pelayanan yang baik dengan kinerja keuangan perbankan, harus diakui bahwa pelayanan konsumen sangatlah penting dalam menunjang kehidupan perbankan di Indonesia. Untuk memberi layanan yang terbaik bagi nasabah, maka perlu adanya karyawan yang terlatih dan mampu memberi layanan prima yang diperlukan.

## **B. Kasus 2: Perusahaan Farmasi “MAJA”**

Raden Rangga adalah Wakil Presiden Direktur bidang manufakturing dan operasi suatu perusahaan farmasi menengah di kawasan Alas Mentok. Rangga mendapatkan Doktor dalam bidang kimia. Tetapi belum pernah secara langsung terlibat dalam penelitian dan pengembangan produk baru selama dua puluh tahun terakhir ini. Dia merupakan seorang manajer yang “keras” dalam pengelolaan operasi-operasi, dan dia menjalankan suatu aturan yang ketat. Perusahaan tidak mempunyai masalah perputaran karyawan (*turnover*), tetapi Rangga dan person manajemen kunci lainnya merasa bahwa para karyawan hanya bekerja kurang dari 8 jam sehari. Mereka tidak bekerja sepenuhnya sesuai kemampuan potensi mereka. Rangga sangat prihatin dengan situasi ini, karena dengan adanya kenaikan biaya-biaya, satu-satunya cara agar perusahaan dapat terus memperoleh laba adalah meningkatkan produktivitas jam kerja para karyawan.

Rangga memanggil manajer personalia dan menggariskan masalah tersebut sebagai prioritas yang harus dipecahkan. “Bagaimana dengan

masalah karyawan kita? Survei pengupahan saudara menunjukkan bahwa kita telah membayar mendekati upah tertinggi dalam daerah ini, kondisi kerja perusahaan kita sangat baik dan pengendalian yang kita lakukan sangat jelas. Tetapi karyawan tetap tidak termotivasi. Apa yang mereka inginkan?” Manajer personalia menanggapi, “Saya telah mengemukakan kepada Bapak dan Presiden Direktur berkali-kali bahwa uang, kondisi, dan ‘benefit’ lainnya tidak cukup. Para karyawan juga membutuhkan hal-hal lain untuk memotivasi mereka. Saya juga telah melakukan wawancara secara rahasia dengan beberapa karyawan tentang jam kerja mereka, dan sebagian besar dari mereka berpendapat bahwa mereka tidak terdorong bekerja keras karena, apakah mereka bekerja keras atau tidak, mereka mendapatkan upah dan kesempatan pengembangan diri yang sama seperti para pembantu karyawan yang hanya bekerja tanpa memerlukan ketrampilan”. Rangga kemudian menimpali “Okey, saudara adalah ahli personalia, apa yang harus kita kerjakan untuk memecahkan masalah ini? Kita harus meningkatkan *performance* mereka”.

### **C. Kasus 3: Penganalisisan Pola-pola Motivasional**

#### **1. Kondisi I**

Atasan Wanti berkata “Wanti, saya tidak dapat mengerti mengapa kamu ingin pindah ke Departemen Penelitian dan Pengembangan. Mereka tidak membayar para teknisi mereka sebaik seperti yang dilakukan dalam Departemen Teknisi di sini. Kamu akan menghabiskan waktu kerjamu sendiri dan tidak akan mendapatkan pengarahan yang jelas pada proyek-proyek seperti kami memberikannya kepadamu selama ini. Saya kira kamu adalah salah seorang yang menyukai bekerja untuk waktu yang lama dan tidak mepedulikan gaji yang rendah”.

#### **2. Kondisi II**

Atasan Fauzi berkata “Fauzi, saya tidak dapat mengerti mengapa kamu ingin pindah kembali ke bagian *manufacturing*. Pekerjaan di bagian tersebut merupakan pekerjaan rutin di mana setiap orang dapat melaksanakannya dan tidak ada kesempatan untuk menerapkan kreativitas dan inisiatif. Pekerjaan yang saudara punyai sekarang dalam

kantor memungkinkan saudara benar-benar menggunakan otak dan menerapkan inisiatif saudara. Di samping itu, disini tidak ada aspek-aspek rutin dan saudara dapat mengetahui segala sesuatu yang terjadi di sini”.

“Saya benar-benar heran dengan keputusan saudara, Fauzi. Tentu saja saya tahu bahwa gaji di departemen produksi memang jauh lebih baik daripada gaji saudara sekarang, tetapi tantangan kerja seharusnya lebih penting dibandingkan gaji. *Well*, saya kira saudara adalah seorang yang lebih tertarik hanya pada uang”.

#### **D. Kasus 4: CV Rasa Lezat**

Sebuah restoran ‘CV Rasa Lezat’ memiliki lima restoran masakan tradisional yang tersebar di Kota Surabaya dan sekitarnya. Total karyawan yang dimiliki cukup banyak karena melibatkan beberapa bagian sesuai dengan jenis pekerjaan yang ada dalam *job design* perusahaan. Pimpinan (yang juga sebagai pemilik) perusahaan sangat memperhatikan kebutuhan/selera konsumen dengan selalu mengadakan pendekatan kepada konsumen. Berbagai cara pendekatan kepada konsumen dilakukan mulai dari wawancara langsung kepada konsumen sampai dengan menyediakan kotak saran (*suggestion box*) untuk masukan-masukan dari konsumennya. Banyak masukan memang diperoleh pimpinan perusahaan, yaitu baik mengenai kepuasan maupun kekurangpuasan dan bahkan ketidakpuasan konsumen.

Akhir-akhir ini, seiring dengan berkembangnya bisnis dan keinginan pimpinan untuk membuka/menambah gerai baru, muncul masalah yang cukup krusial bagi perusahaan. Seperti telah biasa dilakukan perusahaan sejak awal berdirinya yaitu evaluasi respons konsumen, maka tidak disangka oleh pihak manajemen perusahaan bahwa sangat banyak respons konsumen yang cenderung mengeluhkan perilaku para karyawan, baik karyawan pramusaji maupun karyawan keuangan (kasir). Manajemen sangat prihatin dengan masalah ini mengingat pada saat rekrutmen karyawan telah disaring dengan syarat-syarat pendidikan maupun keterampilan. Dari sisi ‘barisan belakang’ (dapur) yang memproses maupun karyawan yang menata makanan juga dirasakan oleh pihak manajemen sebagai makin tidak memperhatikan etos kerja yang baik.

## E. Kasus 5: Hotel Bintang Cemerlang

Hotel Bintang Cemerlang adalah hotel yang termasuk kategori hotel bintang empat di kawasan wisata terkenal di Jawa. Pada suatu pagi yang cerah terjadi suatu keributan yang membuat para tamu menjadi tidak nyaman. Seperti biasa acara makan pagi digelar dengan model prasmanan (*buffet*) yang menyajikan berbagai menu sarapan ditambah beberapa menu '*fresh*' seperti telur dadar lengkap (*omelet*) maupun '*pancake*' yang dimasak langsung oleh karyawan tertentu.

Setelah selang beberapa saat para tamu menikmati aneka hidangan, tiba-tiba seorang pria setengah baya berteriak karena dikejutkan oleh munculnya seekor kecoa dari dalam tumis sayur yang tersaji di meja. Oleh karena serangga tersebut masih hidup, maka ia berjalan-jalan di atas hidangan meski agak lambat akibat bumbu masakan serta suhu masakan yang cukup panas. Kejadian ini ternyata ditanggapi secara dingin oleh karyawan yang bertanggung jawab dan bahkan hal ini diperkuat pula oleh supervisor mereka, seolah-olah hal tersebut adalah hal yang biasa. Tindakan mereka untuk segera menyingkirkan 'makhluk hidup dalam masakan' tersebut sangat tidak responsif. Bahkan karyawan juru masak telur dadar sempat berucap, mesti mungkin dianggapnya gurauan, kepada seorang tamu yang berdiri di hadapannya menunggu pesannya diproses: 'apakah ibu juga khawatir kalau telur dadar ini juga ada kecoanya?' 'Tentu saja kejadian dan ucapan tersebut akan berakibat pada selera makan para tamu.

## F. Kasus 6: Perusahaan Manufaktur PT Anak Bangsa

Perusahaan Manufakturing PT Anak Bangsa memproduksi makanan ternak. Perusahaan ini berdiri sejak tahun 1990. Meskipun berupa perseroan terbatas (PT), perusahaan ini merupakan perusahaan keluarga; artinya saham perusahaan dimiliki oleh orang-orang yang mempunyai hubungan keluarga. Jumlah seluruh karyawan, baik yang berada di kantor maupun di pabrik, sekitar 200 orang. Oleh karena jajaran pemiliknya terikat dalam hubungan keluarga, maka manajemen yang diterapkan dalam perusahaan selama ini cenderung sebagai 'manajemen keluarga'. Dengan demikian, orang-orang di dalamnya terbiasa bekerja dengan memperoleh banyak 'kelonggaran'.

Pada awal tahun 2002 perusahaan memperoleh tawaran kerja sama dari seorang pengusaha Jepang yang ingin berinvestasi di perusahaan tersebut. Pengusaha Jepang ini memberikan gambaran tentang prospek kemungkinan perkembangan perusahaan jika dikelola dengan lebih baik dan profesional. Para pemilik perusahaan merespons tawaran kerja sama ini secara positif. Namun demikian untuk merealisasikan kerja sama ini sang pengusaha asing menetapkan syarat-syarat tertentu termasuk pembenahan manajemen dan kondisi kerja karyawan. Konsekuensinya sudah barang tentu mengena pada peniadaan 'kelonggaran' kerja yang selama ini dinikmati oleh para karyawan. Proses ini ternyata tidak mudah untuk direalisasikan sebab para karyawan cenderung menunjukkan perilaku yang berlawanan dengan keseharian mereka selama ini.

## **G. Kasus 7: PT POS Indonesia**

Setelah berubah status dari PERUM menjadi PERSERO penataan organisasi terus dilakukan di PT POS Indonesia, di antaranya penyusutan anggota Direksi dari enam menjadi lima, pengurangan wilayah pos dari empat belas menjadi sebelas, dan dibentuknya sejumlah divisi usaha baru yang dimaksudkan untuk meraih laba lebih besar. Divisi-divisi yang akan dibentuk antara lain: divisi filateli, paket, transportasi, properti, dan teknologi dan sistem informasi.

Selain itu PT POS juga bekerja sama dengan PT Ganeca Exact dalam hal pembelian buku menggunakan jasa wesel pos, selain itu PT POS juga membentuk anak perusahaan PT POS Ekspres Prima yang berfokus pada angkutan pos peka waktu dan jasa paket udara. PT POS juga mengadakan diversifikasi produk jasa: warnet, belanja lewat pos, *business mail*.

Dari kasus di atas, dapat diamati bahwa perubahan status badan usaha PT POS dari Perum menjadi PERSERO berdampak pada penataan organisasi, dan secara logis perubahan yang terjadi juga akan berakibat pada individu anggota organisasi di dalamnya.

## H. Kasus 8: Pelayanan Prima Bank Niaga

Bank Niaga yang meraih juara pertama secara keseluruhan dalam survei pelayanan prima yang digelar *Marketing Research Indonesia* (MRI). Seperti dikatakan D. Bayu W, asisten Vice President Bank Niaga, petugas *front liner* adalah barisan terdepan yang sangat penting. Selain menjadi ujung tombak Bank Niaga, baik dari cara melayani maupun dari waktu pelayanan. “Mereka harus berangkat dari kaidah bahwa kepuasan adalah segala-galanya bagi nasabah. Sehingga para *front liner* itu dituntut memiliki *service oriented* yang bagus dan *willing to serve*”, tutur Bayu.

Implementasi terbagi dalam beberapa hal. *Pertama*, cara penerimaan karyawan. Calon karyawan harus mempunyai *sense* dan keinginan melayani. *Kedua*, melakukan pelatihan yang berkesinambungan baik bagi karyawan senior maupun karyawan baru, sehingga dapat diidentifikasi karyawan mana saja yang memerlukan pelatihan tambahan. *Ketiga*, melakukan konsep pengawasan untuk melihat perkembangan *front liner*.

Cikal bakal pelayanan prima adalah pemilihan calon karyawan yang berbobot. Karena itu, menurut Bayu, “Dalam perekrutan karyawan di Bank Niaga, hanya ada dua hal yang mendasar sebelum seseorang diterima sebagai karyawan *front liner*, yaitu *attitude* dan *sense*. *Attitude* adalah kemampuan, keinginan dan perilaku calon karyawan dalam menghadapi publik. Kami juga mau melihat *sense* nya apakah *service oriented* ataukah tidak”.

Untuk mengukur keberhasilan suatu pelayanan di lapangan menurut Bayu, banyak metode dapat digunakan. Misalnya, *satu*, *internal checking* dengan *mystery shopper*. Untuk itu Bank Niaga berkerja sama dengan nasabah sendiri atau beberapa nasabah non Bank Niaga untuk memperoleh input secara lengkap. *Dua*, mensurvei kepuasan dan ekspektasi nasabah terhadap Bank Niaga. *Tiga*, mempunyai *assurance program*.

Pelatihan juga diberikan kepada staf junior. Pelatihan mereka lebih ditekankan pada bagaimana visi Bank Niaga tentang pelayanan dan budaya perusahaan. Bayu menambahkan, “Kami mempunyai tiga modul training untuk staf junior. Jadi memang ada beberapa tingkat. *Pertama*, menumbuhkan *service oriented*, dan *service culture*, setelah itu *Kedua* menumbuhkan *service* untuk *support* terhadap kontribusi profit bank itu secara keseluruhan”. Menurut Bayu ada beberapa hal yang dibutuhkan

untuk meningkatkan kualitas pelayanan, *satu*, penampilan fisik gedung agar nasabah tertarik mengunjungi kantor cabang. *Dua*, penampilan petugas barisan terdepan. *Tiga*, media promosi untuk mempermudah nasabah mengetahui produk. *Empat*, responsif menanggapi segala pertanyaan nasabah. *Lima*, empati. “Kami mencoba berada di posisi nasabah”, cetusnya.

Dan untuk mempertahankan prestasi nomor satu di kualitas pelayanan, Bank Niaga melakukan dari sisi HRD dan *maintenance* dengan melakukan *assurance* serta pengawasan secara berkala”, ujar Bayu. Meski demikian, kendala dalam memberikan pelayanan tetap ada, yakni menyamakan visi para petugas barisan terdepan di setiap wilayah dan kota. Sebab, cabang di masing-masing wilayah dan kota memiliki nasabah dengan tipikal yang berbeda-beda. “Jadi solusinya, harus ada *training* berkala, supervisor yang cukup aktif memperhatikan dan mengawasi anak buahnya”, simpul Bayu.

## Soal Latihan

### 1. Kasus 1

Untuk memberi layanan yang terbaik bagi nasabah, maka perlu adanya karyawan yang terlatih dan mampu memberi layanan prima yang diperlukan, maka dari itu:

- a. Diskusikan cara-cara apakah yang bisa dipakai untuk memotivasi karyawan dalam memberikan layanan terbaik bagi para nasabah!
- b. Apakah *punishment* juga diperlukan, dan diskusikan seberapa besar peran *punishment* dalam memotivasi karyawan?
- c. Rancanglah suatu program pemotivasian karyawan yang komprehensif untuk mencapai tujuan memberi layanan terbaik bagi nasabah berdasarkan teori-teori yang saudara ketahui!

### 2. Kasus 2

- a. Jelaskan “masalah motivasi” dalam organisasi di atas menurut model-model dari Maslow (1965)! Apa yang dimaksud dengan “hal-hal lain” yang diungkapkan oleh manajer personalia dalam percakapan dengan Rangga di samping uang, kondisi kerja dan benefit lainnya yang diperlukan untuk memotivasi para karyawan?

- b. Jelaskan motivasi para karyawan dalam perusahaan atas dasar satu atau lebih model-model proses! Berdasarkan tanggapan-tanggapan selama wawancara secara rahasia, apa sebenarnya bentuk- bentuk pengharapan, nilai dan hasil yang dikehendaki para karyawan perusahaan? Bagaimana dengan Rangga? Menurut saudara. Apakah Rangga dikendalikan secara internal atau eksternal. Bagaimana Saudara akan memberikan tanggapan terhadap pertanyaan-pertanyaan terakhir Rangga bila Saudara adalah manajer personalia perusahaan?
3. Kasus 3  
Cobalah Anda terapkan konsep-konsep motivasi Maslow (1965) untuk menerangkan apa yang telah terjadi untuk masing-masing situasi baik dalam kondisi I maupun kondisi II!
4. Kasus 4  
Dari kasus tersebut cobalah Anda mengevaluasi persoalan yang sedang dihadapi manajemen 'CV Rasa Lezat' tersebut dengan memakai pendekatan teori yang telah dipelajari!
5. Kasus 5  
Cobalah Anda evaluasi kasus tersebut di atas dikaitkan dengan teori perilaku organisasi!
6. Kasus 6  
Cobalah Anda evaluasi keadaan perusahaan yang memutuskan mengadakan kerja sama dengan pengusaha asing dengan meninjau dari aspek nilai, sikap, dan kepuasan kerja. Mungkinkah hal ini mengakibatkan ketidakpuasan? Jelaskan kemungkinan yang terjadi!
7. Kasus 7  
Cobalah analisis kasus di atas dan hubungannya dengan sumber daya manusia di PT POS, dan bagaimana kepribadian individu pengelola organisasi berpengaruh terhadap perubahan di PT POS, kaitkan dengan teori!
8. Kasus 8  
Jelaskan bagaimana cara untuk memunculkan kelompok *front liner* yang efektif, kaitkan dengan teori yang relevan! Apakah menurut saudara *front liner* tersebut bisa dirotasi ke bagian yang tidak merupakan bagian *front liner/back office*?



# 14

## PERILAKU ORGANISASI PADA ERA INDUSTRI 4.0

### A. Sejarah Revolusi Industri

Revolusi industri telah terjadi sekitar empat kali tahapan yaitu dari industri 1.0, 2.0, 3.0, sampai sekarang industri 4.0. Revolusi sendiri yaitu suatu perubahan corak budaya dan sosial yang ada di lingkungan masyarakat, juga kebiasaan yang sering dilakukan berhubungan dengan dasar kehidupan masyarakat yang singkat. Sedangkan untuk industri yaitu suatu kegiatan yang bersangkutan dengan pengolahan bahan mentah menjadi barang yang berharga atau berkualitas. Revolusi industri juga dapat diartikan sebagai suatu perubahan cara kerja manusia secara fundamental karena melahirkan hal-hal baru yang dapat membantu dan juga dibutuhkan pada kehidupan manusia (Setiono, 2019: 179).

Dua kata dari revolusi industri mengandung arti bahwa terdapat lonjakan yang sangat besar dalam peradaban manusia. Lonjakan atau lompatan tersebut membawa kehidupan manusia ke arah yang bisa disebut lebih maju atau lebih modern, yang mempunyai fungsi untuk membuat manusia mudah dalam menjalani hidupnya (Wasista, 2019: 7).

Revolusi industri juga memberikan perubahan yang cukup signifikan pada kehidupan manusia. Revolusi industri terjadi pertama kali yaitu dengan melimpahkan mekanisme produksi pada penemuan

sebuah mesin, revolusi industri kedua sudah berada ditahap yang mana telah dilakukannya produksi massal yang sudah terintegrasi dengan standardisasi, revolusi industri ketiga yaitu tahapan di mana keselarasan secara massal yang sudah dititikberatkan pada integritas komputerisasi dan selanjutnya yaitu revolusi industri keempat yang telah menghadirkan 111 sebuah kerja sama antara internet dan manufaktur sehingga menghasilkan keadaan otomatisasi dan digitalisasi yang pada saat ini sedang dirasakan dan dijalankan oleh manusia dikehidupannya (Suwardana, 2018: 102).

Motor penggerak atau kreativitas merupakan hal yang memengaruhi setiap tahapan revolusi industri, tanpa adanya sebuah kreativitas maka perubahanpun tidak akan terjadi. Motor penggerak dapat diartikan penting untuk mengembangkan dan menjalankan sebuah teknologi. Teknologi akan menjadi mubazir jika tidak memiliki sebuah kreativitas dalam mengoprasikannya. Kondisi sosial budaya sangat memengaruhi sebuah kreativitas. Kondisi sosial budaya ini dapat membuat suatu kreativitas yang revolusioner pada kehidupan manusia. Maka dari itu kreativitas sangat penting dipelajari agar menjadi arah dalam mengembangkan sebuah perubahan yang akan dilakukan oleh dunia dan menjadi arah untuk melihat sudut pandang peradaban manusia (Wasista, 2019: 7).

Pada masa sekarang kehidupan manusia sedang berada di keadaan setelah terjadi revolusi industri 4.0 yang pertama kali diperkenalkan pada tahun 2011 oleh German Industry- Science Research Alliance (Marsudi and Y. Widjaja, 2019: 10). Masa di mana revolusi industri ini mengubah cara hidup, cara bekerja, dan cara berkomunikasi dengan orang lain dan hal tersebut disebutkan dalam buku *The Fourth Industrial Revolution* tahun 2017 (Ghufron, 2018: 6).

## **1. Revolusi Industri 1.0**

Revolusi industri 1.0 ini berbeda dengan revolusi-revolusi sebelumnya. Pada revolusi industri 1.0 atau revolusi generasi pertama merupakan revolusi pada tahap awal yang terjadi pada abad ke-18. Jika pada saat itu banyak pekerjaan yang masih mengandalkan tenaga manusia dan hewan namun setelah terjadi revolusi industri 1.0 yang ditandai dengan

adanya penemuan sebuah alat tenun mekanis dengan menggunakan mesin uap pada tahun 1784 semuanya berubah. Tenaga hewan dan manusia tidak lagi digunakan mengakibatkan banyaknya pengangguran walaupun jumlah produksi meningkat (Harahap, 2019: 70). Penemuan mesin uap juga membuat meningkatnya perekonomian dan penghasilan per kapita negara menjadi enam kali lipat sehingga dapat membuat sebuah perubahan-perubahan baru yang akan melahirkan kembali sebuah revolusi industri dengan perkembangan yang lebih maju (Satya, 2019: 6).

## **2. Revolusi Industri 2.0**

Revolusi industri 2.0 terjadi pada abad ke-19 sampai abad ke-20 dengan ditandai munculnya listrik yang membuat biaya produksi jauh lebih murah dari sebelumnya (Cholily, W. T. Putri, and P. A. Kusgiarohmah, 2019: 6). Pada tahun 1913 tercipta sebuah lini produksi yang menggunakan ban berjalan, penemuan yang mengakibatkan produksi mobil yang sebelumnya merakit satu mobil harus dilakukan oleh banyaknya orang namun setelah ada penemuan itu produksi mobil dapat dilakukan secara massal dan setiap pekerja dilatih agar dapat menekuni satu bidang saja sehingga ketika melakukan pekerjaan sesuai dengan bidangnya masing-masing. Pada tahun 1870 tepatnya Cincinnati Amerika Serikat untuk pertama kali lini produksi melibatkan rumah potong hewan (Harahap, 2019: 70).

Pada saat itu mobil diciptakan untuk memudahkan proses produksi di pabrik, karena sebelumnya alat transformasi darat masih menggunakan tenaga hewan dan manusia. Sehingga dengan adanya revolusi industri kedua ini mengakibatkan perubahan yang cukup besar. Bahkan pada saat adanya perang dunia kedua, proses produksi tank, pesawat, dan senjata lainnya dibuat oleh pabrik yang telah menggunakan lini produksi.

(<https://www.wartaekonomi.co.id/read226785/mengenal>)

## **3. Revolusi Industri 3.0**

Sebelumnya pada revolusi industri 2.0 proses produksi barang masih membutuhkan tenaga manusia namun setelah terjadi revolusi industri

3.0 tenaga manusia tidak lagi dibutuhkan terlalu banyak dan pada revolusi industri 3.0 menandakan bahwa abad industri perlahan berakhir kemudian digantikan dengan abad informasi. (<https://www.wartaekonomi.co.id/read226785/mengenal>)

Jika pada revolusi industri 1.0 ditandai dengan adanya mesin uap dan revolusi industri 2.0 ditandai dengan adanya listrik maka pada revolusi industri 3.0 ditandai dengan teknologi informasi dan penggunaan elektronika yang menggunakan otomatisasi produksi. Revolusi industri 3.0 lahir pada awal 1970. Kemunculan revolusi industri mengubah lagi peradaban dunia jika pada revolusi sebelumnya mesin masih dikendalikan oleh manusia maka pada revolusi industri 3.0 sudah menggunakan sistem otomatisasi yang dikontrol oleh Komputer (Harahap, 2019: 70). Sistem komunikasi yang telah menggunakan teknologi digital membuat penyebaran akses informasi semakin cepat. Dan pemanfaatan alat elektronika dan komputer pada otomatisasi produksi merupakan bukti berkembangnya industri (Marsudi and Y. Widjaja, 2019: 10).

#### **4. Revolusi Industri 4.0**

Berkembangnya revolusi industri saat ini mendorong banyak terobosan teknologi baru yang disambut baik oleh masyarakat luas (Adiansah, E. Setiawan, W. N. Kodaruddin, dan H. Wibowo, 2019: 47). Revolusi industri ini diciptakan pada tahun 2011 dengan istilah industri 4.0. Istilah ini pertama kali diciptakan di Jerman dan industri 4.0 ditandai dengan adanya revolusi digital. Industri ini dipercaya dapat meningkatkan produktivitas yang mana industri 4.0 merupakan industri yang berhubungan langsung dengan digital yang cakupannya yaitu dari berbagai jenis teknologi (Satya, 2019: 6).

Zaman revolusi industri 4.0 berawal pada tahun 2018 hingga sekarang. Revolusi ini menyatukan kedua teknologi yaitu otomatisasi dan cyber. Teknologi ini merupakan gaya dalam pertukaran data secara manufaktur dan otomatisasi. Lain dengan revolusi sebelumnya, industri 4.0 mengembangkan *Internet of Things* bersamaan dengan teknologi-teknologi baru seperti dalam bidang robotik, sains dan lain sebagainya. Hadirnya teknologi digital tersebut membawa pengaruh yang cukup

banyak bagi kehidupan manusia di dunia. Banyak aktivitas seperti pekerjaan dan cara atau gaya hidup manusia yang berubah menjadi lebih praktis karena menggunakan sistem otomatisasi dalam melakukan kegiatannya.

Perubahan yang ada pada kehidupan manusia karena munculnya teknologi-teknologi baru dapat berdampak positif maupun negatif dalam berbagai bidang. Revolusi industri generasi pertama memberikan dampak yang mana dengan munculnya mesin uap membuat pendapatan perkapita negara melesat sampai enam kali lipat. Hal tersebut menjadi modal untuk melakukan kembali revolusi-revolusi selanjutnya

Dan sekarang pada masa revolusi generasi keempat, memberikan pengaruh yang cukup signifikan dibandingkan dengan revolusi industri sebelumnya, yaitu dengan adanya teknologi baru yang serba digital yang membuat produktivitas menjadi meningkat. Contoh dalam bisnis transportasi, pada zaman dahulu model transportasi yang digunakan merupakan transportasi konvensional yang dilakukan secara manual. Namun sekarang setelah terjadi revolusi industri 4.0 terdapat model baru dalam bidang transportasi yang dilakukan secara digital seperti ojek *online* dan taksi *online*. Karena kemudahan tersebut maka sekarang transportasi konvensional mulai ditinggalkan bagi mereka yang sudah mengerti dunia digital. Walau seperti itu transportasi konvensional tidak semudah itu hilang, karena masih terdapat orang yang buta akan dunia digital.

Hadirnya inovasi seperti ojek *online* atau taksi *online* ini memberikan manfaat cukup banyak bagi kehidupan manusia, selain karena praktis juga harga yang ditawarkan cukup terjangkau sekaligus dapat mengurangi pengangguran, serta dapat meningkatkan penghasilan dan kesejahteraan bagi pengemudi ojek *online*. Revolusi industri 4.0 memang menghadirkan lini usaha baru yang dapat dirasakan keuntungannya namun di lain hal terdapat lini usaha yang mengancam sumber daya manusia, seperti banyaknya pabrik yang sekarang lebih memilih menggunakan tenaga mesin dan robot menjadi angka pengangguran pun kian banyak.

Untuk menghindari dampak semakin banyaknya angka pengangguran maka diperlukan peningkatan sumber daya manusia menjadi lebih berkualitas yang mampu bersaing dengan perkembangan

dunia saat ini. Hal ini bisa dimulai melalui jalur pendidikan dari pendidikan dasar sampai dengan perguruan tinggi agar bisa mengikuti perkembangan pada revolusi generasi keempat ini.

## **B. Pengertian Revolusi Industri 4.0**

Revolusi Industri 4.0 merupakan fenomena yang mengolaborasikan teknologi siber dan teknologi otomatisasi. Revolusi Industri 4.0 dikenal juga dengan istilah “*cyber physical system*”. Konsep penerapannya berpusat pada otomatisasi. Dibantu teknologi informasi dalam proses pengaplikasiannya, keterlibatan tenaga manusia dalam prosesnya dapat berkurang. Dengan demikian, efektivitas dan efisiensi pada suatu lingkungan kerja dengan sendirinya bertambah. Dalam dunia industri, hal ini berdampak signifikan pada kualitas kerja dan biaya produksi. Namun sesungguhnya, tidak hanya industri, seluruh lapisan masyarakat juga bisa mendapatkan manfaat umum dari sistem ini.

Revolusi industri 4.0 adalah industri yang menggabungkan teknologi otomatisasi dengan teknologi cyber. Ini merupakan tren otomatisasi dan pertukaran data dalam teknologi manufaktur. Ini termasuk sistem cyber-fisik, Internet of Things (IoT), komputasi awan dan komputasi kognitif. Revolusi Industri 4.0 berciri kreativitas, *leadership* (kepemimpinan) dan entrepreneurship (kewirausahaan) yang mendobrak “mindset” cara bekerja revolusi industri sebelumnya. Dengan berciri efisiensi dalam komunikasi dan transportasi serta mengarahkan masyarakat untuk memecahkan masalah dengan sistem “*one stop shopping*” atau “*one stop solution*” diperlukan atmosfir dunia usaha yang lepas dari lilitan dan hambatan birokrasi dan itu tidak hanya soal cara bekerja tapi juga mentalitas pegawai dan tenaga kerjanya. Dan pada gilirannya *output* revolusi ini banyak mendatangkan keuntungan dan kesejahteraan seperti harga barang murah serta kesehatan terjamin bukan malah menambah beban ekonomi masyarakat dan memperbanyak pengangguran.

Dalam Revolusi Industri 4.0, setidaknya ada lima teknologi yang menjadi pilar utama dalam mengembangkan sebuah industri siap digital, yaitu: *Internet of Things*, *Big Data*, *Artificial Intelligence*, *Cloud Computing* dan *Additive Manufacturing*.

1. *Internet of Things* (IoT). IoT merupakan sistem yang menggunakan perangkat komputasi, mekanis, dan mesin digital dalam satu keterhubungan (*interrelated connection*) untuk menjalankan fungsinya melalui komunikasi data pada jaringan internet tanpa memerlukan interaksi antarmanusia atau interaksi manusia dan komputer. Sistem IoT mengintegrasikan empat komponen, yaitu: perangkat sensor, konektivitas, pemrosesan data, dan antarmuka pengguna. Contoh aplikasi IoT di Indonesia: Gowes (IoT untuk bike sharing), eFishery (IoT pemberi pakan ikan otomatis), Qlue (IoT untuk smart city), dan Hara (IoT untuk pangan dan pertanian).
2. *Big Data*. *Big Data* adalah istilah yang menggambarkan volume besar data, baik terstruktur maupun tidak terstruktur. Namun bukan jumlah data yang penting, melainkan apa yang dilakukan organisasi terhadap data. *Big Data* dapat dianalisis untuk pengambilan keputusan maupun strategi bisnis yang lebih baik. Penyedia Layanan *Big Data* Indonesia, antara lain:
  - a. *Sonar Platform*;
  - b. *Paques Platform*;
  - c. *Warung Data*;
  - d. *Dattabot*.
3. *Artificial Intelligence* (AI)

AI merupakan sebuah teknologi komputer atau mesin yang memiliki kecerdasan layaknya manusia dan bisa diatur sesuai keinginan manusia. AI bekerja dengan mempelajari data yang diterima secara berkesinambungan. Semakin banyak data yang diterima dan dianalisis, semakin baik pula AI dalam membuat prediksi. Aplikasi chatbot dan pengenalan wajah (*face recognition*) merupakan salah satu contoh penerapan AI.
4. *Cloud Computing*

Komputasi awan (*cloud computing*) adalah teknologi yang menjadikan internet sebagai pusat pengelolaan data dan aplikasi, di mana pengguna komputer diberikan hak akses (*login*) menggunakan *cloud* untuk dapat mengkonfigurasi peladen (*server*) melalui internet. Contohnya, hosting situs web berbentuk peladen virtual. Ada tiga jenis model layanan dari komputasi awan, yaitu:

- a. *Cloud Software as a Service* (SaaS), layanan untuk menggunakan aplikasi yang telah disediakan oleh infrastruktur awan;
  - b. *Cloud Platform as a Service* (PaaS), layanan untuk menggunakan platform yang telah disediakan, sehingga pengembang hanya fokus pada pengembangan aplikasi;
  - c. *Infrastructure as a Service* (IaaS), layanan untuk menggunakan infrastruktur yang telah disediakan, di mana konsumen dapat memproses, penyimpanan, berjaringan, dan memakai sumber daya komputasi lain yang diperlukan oleh aplikasi. Produk-produk *cloud computing* di Indonesia: (1) K-Cloud, (2) CloudKilat, (3) Dewaweb, (4) DcloudHost, (5) FreeCloud.
5. *Additive Manufacturing*

*Additive manufacturing* merupakan terobosan baru di industri manufaktur dengan memanfaatkan mesin pencetak 3D atau sering dikenal dengan istilah 3D printing. Gambar desain digital yang telah dibuat diwujudkan menjadi benda nyata dengan ukuran dan bentuk yang sama dengan desain sebenarnya atau dengan skala tertentu. Teknologi *additive manufacturing* mampu memproduksi lebih banyak desain dan memproduksi barang yang tidak bisa dibuat dengan teknologi manufaktur tradisional.

Elena G. Popkova, dkk. dalam buku *Industry 4.0: Industrial Revolution of the 21st Century* (2019) menyebutkan, lima ciri industri 4.0 sebagai berikut:

- a) Transisi tenaga manual ke robotronik, yang memastikan otomatisasi semua proses produksi;
- b) Modernisasi transportasi dan sistem logistik, yang disebabkan oleh distribusi massal kendaraan tak berawak;
- c) Meningkatnya kompleksitas dan ketepatan produk teknis yang diproduksi, pembuatan bahan konstruksi baru karena peningkatan teknologi produksi;
- d) Pengembangan komunikasi antar-mesin dan manajemen diri (*self-management*) dari suatu sistem fisik, dilakukan dengan bantuan *Internet of things*/IoT; dan
- e) Penerapan program pengajaran mandiri.

Beberapa orang mengaitkan teknologi canggih ini dengan efisiensi, pemotongan biaya, dan memaksimalkan keuntungan. Tetapi perusahaan yang berhasil dalam era industri 4.0 adalah mereka yang memahami bahwa teknologi dapat membantu di semua bidang bisnis, termasuk dalam strategi bisnis secara keseluruhan, dan kemampuan perusahaan dalam pemanfaatan tenaga kerja, dampak sosial dan operasi teknologi.

### **C. Manfaat, Tantangan, dan Peluang pada Revolusi Industri 4.0**

Seperti yang kita tahu bahwa saat ini kita tengah berada di era Revolusi Industri Ke-4 (Industri 4.0). Di mana era ini diwarnai oleh kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), era super komputer, rekayasa genetika, teknologi nano, mobil otomatis, inovasi, dan perubahan yang terjadi dalam kecepatan eksponensial yang akan mengakibatkan dampak terhadap ekonomi, industri, pemerintahan dan politik.

Setidaknya ada tiga manfaat platform digital pada Era Revolusi Industri 4.0, yakni sebagai berikut:

#### 1. Inovasi

Munculnya model-model bisnis baru tidak lepas dari kemampuan para inovator untuk merancang strategi lewat *platform* digital. Di Indonesia sendiri, inovasi digital yang terjadi tidak hanya di dunia ritel, tapi juga di bidang pendidikan, katering, kesehatan, bahkan di dunia hukum. Semakin banyak orang yang berpartisipasi, maka akan timbul persaingan sehat yang berdasarkan inovasi, sehingga memberikan nilai tambah bagi masyarakat.

#### 2. Inklusivitas

Lewat platform digital, segala macam layanan dapat dengan mudah menjangkau banyak orang di berbagai daerah. Hasilnya, terjadi inklusivitas yang menguntungkan orang-orang yang bertempat tinggal jauh dari daerah metropolitan, sehingga mereka turut menikmati layanan digital.

#### 3. Efisiensi

Tentu dengan berkembangnya inovasi platform digital, otomatis akan ada efisiensi, baik dari segi manufaktur maupun pemasaran. Hal ini tentunya memerlukan kecerdasan dari pebisnis untuk mengoptimalkan strategi mereka di dunia digital.

Dari dampak revolusi Industri 4.0, juga diharapkan bisa mengoptimalkan produksi. Menentukan harga jual produksi adalah keuntungan bagi perusahaan karena bisa mengarahkan efisiensi waktu produksi. Hal ini akan sangat berpengaruh bagi industri yang menggunakan peralatan manufaktur mahal. Manfaat lainnya adalah untuk menciptakan pasar fleksibel yang berorientasi pada pelanggan. Komunikasi yang baik antara pabrik dan pelanggan akan berpengaruh baik bagi kegiatan industri. Hal lainnya yang juga menjadi manfaat keberadaan Industri 4.0 adalah penerapan teknologi yang mendorong berbagai bidang untuk meningkatkan kemampuannya.

Dengan kata lain mendorong penelitian dan pendidikan bergerak lebih maju dalam mengambil kesempatan. Hal lain yang juga perlu diperhatikan adalah bahwa industri 4.0 akan memungkinkan peluang-peluang sebagai berikut.

1. Memberi perincian peristiwa dari mulai komposisi fisik, manufaktur, dan nomor seri.
2. Meningkatkan visibilitas status ketersediaan barang dan proses pengiriman.
3. Memberi informasi *real time* akan arus barang.
4. Transparansi berbagai informasi produk seperti kualitas dan asal barang.
5. Menurunkan biaya untuk menangani rantai pasokan yang kompleks.
6. Tautan ke struktur proses bisnis *back-end* seperti menggunakan ERP.

Adapun tantangan platform digital di Era Revolusi Industri 4.0 antara lain sebagai berikut:

1. Masalah Kendali  
Ekonomi digital yang mengendalikan masyarakat pastinya memengaruhi perilaku publik yang tadinya masyarakat belanja ke toko ritel, saat ini mulai beralih ke belanja online. Aspek sosial dan kultural seperti ini juga perlu mendapatkan perhatian dari pihak seperti pemerintah maupun masyarakat agar toko ritel tidak banyak yang berguguran satu per satu.

## 2. Ketidaksetaraan

Antara semua hal positif, kehilangan pekerjaan karena digantikan robot atau semua pekerjaan saat ini bisa dikerjakan oleh sebuah sistem adalah momok yang paling mengerikan. Otomatisasi yang disebabkan Revolusi Digital 4.0 perlu disikapi dengan serius agar masyarakat dapat menyiapkan *skill* untuk ke depannya sehingga angka pengangguran di Indonesia bisa ditekan.

## 3. Kompetisi

Kompetisi yang tidak sehat patut diwaspadai. Contoh, bila ada satu platform yang melakukan monopoli, dikhawatirkan akan tidak adanya *check and balance*. Bila satu platform terlalu mendominasi, maka pengguna tidak dapat melakukan pilihan layanan yang paling cocok untuk mereka. Sebagai tambahan, guna menghadapi revolusi industri 4.0, sektor industri nasional perlu banyak pembenahan terutama dalam aspek teknologi. Sebab penguasaan teknologi menjadi kunci utama untuk menentukan daya saing Indonesia di era industri 4.0.

Dan dalam menghadapi industri 4.0 ini, Indonesia juga perlu meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)nya. Sebab jika tidak ditingkatkan, maka industri Indonesia akan semakin tertinggal dari negara-negara lain. Jika tidak melakukan peningkatan kemampuan dan daya saing di sektor (industri) prioritas, bukan saja tidak akan mampu mencapai aspirasi, namun akan digilas oleh negara negara lain yang lebih siap di pasar global maupun domestik.

Dalam menghadapi dampak revolusi industri, tantangan lainnya yang harus dihadapi, yaitu sebagai berikut.

1. Tantangan dalam keamanan, menjadi tantangan mengingat risiko keamanan di sistem IT yang masih belum benar-benar terjamin. Integrasi secara online akan memberi ruang untuk kebocoran dan pencurian terhadap data.
2. Dalam permodalan, adalah sebuah tantangan lain karena untuk mengubah sistem tentu membutuhkan investasi besar dalam teknologi baru. Dan transformasi juga harus mempertimbangkan tingkat risiko yang mungkin sangat besar karena tidak mungkin transformasi dengan modal besar justru mengorbankan pangsa pasar di masa depan.

3. Dalam ketenagakerjaan, juga menjadi pertimbangan karena perlu keterampilan khusus dari tenaga kerja yang harus berhadapan dengan teknologi baru.
4. Privasi, yang tidak hanya menjadi kekhawatiran produsen tapi juga bagi pelanggan. Dalam industri, produsen perlu mengumpulkan dan menganalisis data. Hal ini bisa saja dianggap ancaman oleh pelanggan terhadap privasinya.

Seperti revolusi yang mendahuluinya, Revolusi Industri 4.0 memiliki potensi untuk meningkatkan tingkat pendapatan global dan meningkatkan kualitas hidup populasi di seluruh dunia. Sampai saat ini, mereka yang telah memperoleh hasil maksimal darinya adalah konsumen yang mampu membeli dan mengakses dunia dan layanan digital.

Teknologi telah memungkinkan produk dan layanan baru yang meningkatkan efisiensi dan kesenangan kehidupan pribadi kita. Memesan taksi, memesan penerbangan, membeli produk, melakukan pembayaran, mendengarkan musik, menonton film, atau bermain game — semua ini sekarang dapat dilakukan dari jarak jauh, bahkan untuk urusan bisnis seperti pembukuan, dengan hadirnya *software* akuntansi berbasis *cloud*.

Di masa depan, inovasi teknologi juga akan mengarah pada keajaiban sisi penawaran, dengan keuntungan efisiensi dan produktivitas jangka panjang. Biaya transportasi dan komunikasi akan turun, logistik dan rantai pasokan global akan menjadi lebih efektif, dan biaya perdagangan akan berkurang, yang semuanya akan membuka pasar baru dan mendorong pertumbuhan ekonomi.

Pada saat yang sama, seperti yang ditunjukkan oleh ekonom Erik Brynjolfsson dan Andrew McAfee, revolusi dapat menghasilkan ketimpangan yang lebih besar, khususnya dalam potensinya untuk mengganggu pasar tenaga kerja. Sebagai pengganti otomatisasi untuk tenaga kerja di seluruh ekonomi, penggantian pekerja oleh mesin dapat memperburuk kesenjangan antara pengembalian modal dan pengembalian tenaga kerja. Di sisi lain, juga dimungkinkan bahwa pemindahan pekerja dengan teknologi akan, secara agregat, menghasilkan peningkatan dalam pekerjaan yang aman dan menguntungkan.

Kita tidak dapat memperkirakan pada titik ini skenario mana yang kemungkinan akan muncul, dan sejarah akan mencatat bahwa hasilnya kemungkinan merupakan kombinasi dari keduanya. Namun, yakin akan satu hal — bahwa di masa depan, bakat akan lebih berarti daripada modal, karena ini mewakili faktor kritis produksi. Ini juga akan memunculkan tenaga kerja yang semakin tersegregasi ke dalam segmen keterampilan rendah berarti upah rendah dan atau keterampilan tinggi berarti upah tinggi, yang pada gilirannya akan menyebabkan peningkatan ketegangan sosial.

Selain menjadi perhatian ekonomi utama, ketimpangan merepresentasikan kesenjangan sosial terbesar yang terkait dengan Revolusi Industri 4.0. Penerima manfaat terbesar dari inovasi cenderung menjadi penyedia modal intelektual dan fisik — para inovator, pemegang saham, dan investor menjadi penyebab meningkatnya kesenjangan dalam kekayaan antara mereka yang bergantung pada modal versus tenaga kerja. Oleh karena itu, teknologi adalah salah satu alasan utama mengapa pendapatan mengalami stagnasi, atau bahkan menurun, untuk sebagian besar penduduk di negara-negara berpenghasilan tinggi: permintaan akan pekerja berketerampilan tinggi telah meningkat sementara permintaan akan pekerja dengan pendidikan rendah dan keterampilan rendah mengalami penurunan. Ini membantu menjelaskan mengapa begitu banyak pekerja kecewa dan takut bahwa pendapatan mereka sendiri dan anak-anak mereka akan terus mandek atau tidak akan mendapat pekerjaan. Ini juga membantu menjelaskan mengapa kelas menengah di seluruh dunia semakin mengalami perasaan tidak puas dan tidak adil.

Ketidakpuasan juga dapat dipicu oleh meluasnya teknologi digital dan dinamika berbagi informasi yang dicirikan oleh media sosial. Lebih dari 30% populasi global sekarang menggunakan platform media sosial untuk terhubung, belajar, dan berbagi informasi. Dalam dunia yang ideal, interaksi ini akan memberikan peluang untuk pemahaman dan kohesi lintas budaya. Namun, mereka juga dapat menciptakan dan menyebarkan harapan yang tidak realistis tentang apa yang merupakan keberhasilan bagi individu atau kelompok, serta menawarkan peluang untuk menyebar ide dan ideologi ekstrem.

## D. Dampak dan Pengaruh Revolusi Industri 4.0

### 1. Dampak pada Bisnis

Ada bukti jelas bahwa teknologi yang mendukung revolusi industri keempat memiliki dampak besar pada bisnis. Di sisi penawaran, banyak industri melihat pengenalan teknologi baru yang menciptakan cara yang sama sekali baru untuk melayani kebutuhan yang ada dan secara signifikan meningkatkan rantai nilai industri yang ada. Namun itu juga berdampak pada kompetitor Anda yang mungkin jauh lebih inovatif berkat akses ke platform digital global untuk penelitian, pengembangan, pemasaran, penjualan, dan distribusi, dapat menggulingkan pemain lama yang mapan lebih cepat dari sebelumnya dengan meningkatkan kualitas, kecepatan, atau harga.

Pergeseran besar pada sisi permintaan juga terjadi, seiring dengan meningkatnya transparansi, keterlibatan konsumen, dan pola perilaku konsumen yang semakin dibangun di atas akses internet dan data seluler. Hal ini memaksa perusahaan untuk menyesuaikan cara mereka mendesain, memasarkan, dan memberikan produk dan layanan.

Tren utama adalah pengembangan platform berbasis teknologi yang menggabungkan permintaan dan pasokan untuk mengembangkan struktur industri yang ada, seperti yang kita lihat dalam ekonomi “*sharing*” atau “*on demand*”. Platform teknologi ini, yang dibuat mudah digunakan oleh *smartphone*, mengumpulkan orang, aset, dan data, sehingga menciptakan cara yang sama sekali baru dalam mengonsumsi barang dan jasa dalam prosesnya. Selain itu, mereka menurunkan hambatan bagi bisnis dan individu untuk menciptakan kekayaan, mengubah lingkungan pribadi dan pekerja profesional. Bisnis platform baru ini berkembang dengan cepat menjadi banyak layanan baru, mulai dari transportasi hingga belanja, dari pekerjaan ke parkir, dari pijat hingga bepergian.

Secara keseluruhan, ada empat efek utama yang dimiliki Revolusi Industri 4.0 pada bisnis, yaitu pada harapan pelanggan, pada peningkatan produk, pada inovasi kolaboratif, dan pada bentuk organisasi. Baik konsumen atau bisnis, pelanggan semakin berada di pusat ekonomi, yang semuanya berkaitan dengan peningkatan cara pelanggan dilayani.

Selain itu, produk dan layanan fisik kini dapat ditingkatkan dengan kemampuan digital yang meningkatkan nilainya.

Teknologi baru membuat aset lebih tahan lama dan awet, sementara data dan analitik mengubah cara mereka mencari peluang.

Pengalaman pelanggan, layanan berbasis data, dan kinerja aset melalui analitik, membutuhkan bentuk kolaborasi baru, terutama mengingat kecepatan di mana inovasi dan gangguan terjadi. Dan kemunculan platform global dan model bisnis baru lain yang pada akhirnya berarti bahwa bakat, budaya, dan bentuk organisasi harus dipikirkan kembali.

Secara keseluruhan, perubahan tak terhindarkan dari digitalisasi sederhana (Revolusi Industri 3) ke inovasi berdasarkan kombinasi teknologi (Revolusi Industri 4.0) memaksa perusahaan untuk menguji kembali cara mereka melakukan bisnis. Namun, intinya adalah sama: para pemimpin bisnis dan eksekutif senior perlu memahami lingkungan mereka yang berubah, menantang asumsi tim operasi mereka, dan berinovasi tanpa henti dan terus-menerus.

Dampak revolusi industri 4.0 bagi pebisnis adalah dapat memudahkan para pebisnis untuk berkolaborasi dan berbagi data di antara pelanggan, produsen, pemasok, dan pihak lain dalam rantai pasokan. Ini meningkatkan produktivitas dan daya saing, memungkinkan transisi ke ekonomi digital, dan memberikan peluang untuk mencapai pertumbuhan dan keberlanjutan ekonomi. Berikut dampak revolusi Industri 4.0 pada bisnis:

a. Peningkatan Daya Saing Bisnis

Dampak revolusi Industri 4.0 adalah meningkatkan daya saing global melalui kerja sama dan konfederasi perusahaan. Terlihat bahwa produk tidak lagi dibuat oleh seorang pekerja di masa depan, melainkan oleh robot atau programmer. Dan tidak perlu waktu yang lama dalam memproses sebuah produk barang, sehingga dapat mempermudah perusahaan dalam mempercepat pemasaran produk, dan untuk melakukan pemasaran, sebaiknya Anda melakukan strategi *positioning*. Sebab strategi *positioning* menjadi faktor yang sangat penting di dalam meningkatkan kekuatan posisi

pasar perusahaan. Selain itu, strategi *positioning* diperlukan sebagai langkah-langkah dalam menentukan segmen pasar untuk bisnis.

b. Peningkatan Produktivitas dan Pendapatan

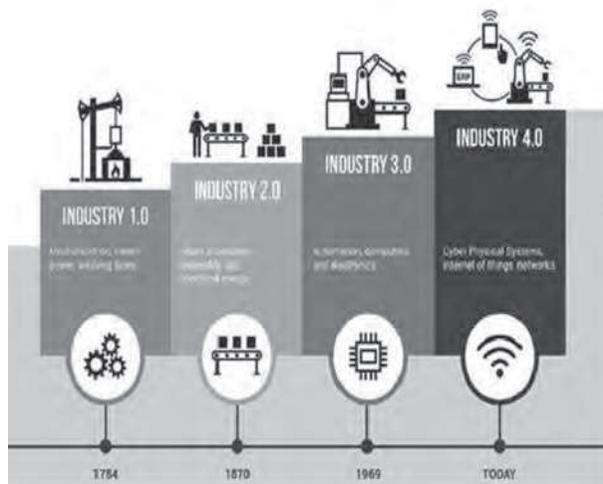
Dengan peningkatan efisiensi, penurunan biaya operasional menyebabkan peningkatan pendapatan dan keuntungan. Ini juga mendorong peningkatan produktivitas. Dan dampak revolusi Industri 4.0 adalah salah satu pendorong utama peningkatan pendapatan perusahaan, mengatasi kesulitan keuangan dalam bisnis, dan dapat meningkatkan pertumbuhan PDB negara.

c. Pengembangan Teknologi yang Dipercepat

Dampak revolusi Industri 4.0 adalah menyediakan platform untuk dasar inovasi lebih lanjut dengan teknologi yang berkembang. Sistem dan layanan manufaktur dapat dikembangkan lebih lanjut. Misalnya, dengan aplikasi pembukuan akuntansi, semakin berkembangnya teknologi pembukuan akuntansi, maka semakin dapat mempermudah para pebisnis dalam membereskan pembukuan yang mereka miliki, salah satu pembukuan yang dapat mempermudah adalah dengan menggunakan *Harmony Accounting Services*.

## 2. Dampak Revolusi Industri 4.0 dan *Society 5.0* Pada Perilaku Masyarakat Ekonomi

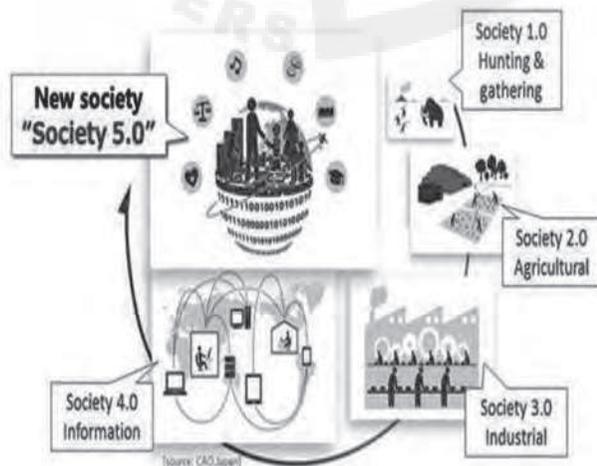
Perkembangan era Revolusi Industri 4.0 ditandai dengan berkembangnya teknologi dan informasi sebagai salah satu alat bantu yang digunakan manusia dalam melakukan pekerjaan (Budiman, 2019). Perkembangan dunia industri sudah dimulai sejak berkembangnya era Revolusi Industri 1.0 sampai dengan saat ini yang masih berada pada era Revolusi Industri 4.0. Adapun rangkaian gambaran perkembangan era Revolusi Industri seperti tertera pada Gambar 14.1



**Gambar 14.1** Perkembangan Era Revolusi Industri

(<http://pilar.unmermadiun.ac.id/index.php/pilarteknologi>)

Pada Januari 2019, Jepang telah meluncurkan roadmap tentang perilaku kebutuhan manusia yang dikenal dengan istilah *Society 5.0*. Jika Revolusi Industri membahas tentang bagaimana keberadaan industri dapat mempermudah manusia dalam melakukan segala kegiatan, lain halnya dengan *Society 5.0* yang lebih fokus pada manusia tidak hanya sebagai objek, namun juga berperan aktif dalam pencapaian tujuan. Perkembangan *Society 5.0* dapat dilihat seperti Gambar 14.2.



**Gambar 14.2** Perkembangan *Society*

Pada era *Society 5.0* teknologi dan informasi tidak menjadi fokus pergerakan kehidupan manusia. Pada era ini manusia akan menjadi objek inovasi, di mana teknologi dan informasi akan dilengkapi dengan pengolahan big data dan kecerdasan buatan yang akan mempermudah setiap kebutuhan manusia. Salah satu dampak terbesar adalah pada perubahan perilaku sosial dan ekonomi.

Perubahan perilaku masyarakat ekonomi dari dampak *Revolusi Industri 4.0* telah terlihat dengan *munculnya* pelaku *e-commerce* di Indonesia. Berdasarkan data (iprice.co.id, 2018) adapun peta perkembangan 10 besar *e-commerce* di Indonesia adalah pada Gambar 14.3

Toko Online	Pengunjung Web Bulanan	Ranking AppStore	Ranking PlayStore	Twitter	Instagram	Facebook	Jumlah Karyawan
1 Tokopedia	137,200,900	#2	#2	192,100	1,146,300	6,049,900	2,677
2 Bukalapak	115,256,650	#3	#4	161,500	711,700	2,423,200	2,575
3 Shopee	74,965,300	#1	#1	69,300	2,164,100	14,919,600	2,748
4 Lazada	52,044,500	#4	#3	363,300	1,173,300	72,243,000	2,212
5 Blibli	12,597,200	#7	#6	403,300	607,400	8,344,800	1,217
6 JD.ID	10,656,900	#5	#5	22,800	406,300	778,300	1,021
7 Orami	8,380,600	#28	#28	6,200	72,900	357,600	106
8 Sociolla	4,838,300	n/a	n/a	700	462,600	4,900	157
9 Zalora	4,343,000	#6	#8	66,800	837,500	7,719,000	466
10 Bhinneka	3,446,500	#25	#19	71,400	40,200	1,029,400	547

**Gambar 14.3** Peta Perkembangan Web *E-Commerce*

Perkembangan *e-commerce* tidak lepas dari peran perkembangan teknologi dan perubahan perilaku masyarakat dalam memenuhi *kebutuhan* hidup. Menurut (Anggraini, 2017) terdapat lima klasifikasi *e-commerce*, yaitu:

- a. Iklan baris  
Model bisnis yang berupa iklan baris yang ditampilkan pada media dan hanya cocok untuk pelaku bisnis yang ingin melakukan penjualan secara tidak terus-menerus.
- b. Marketpalce C2C (*costomer to costomer*)  
Model bisnis yang mempertemukan antara costomer dengan costumer dengan adanya peran dari pihak ketiga atau sering disebut dengan *escrow*.
- c. *Shopping mall*  
Model bisnis ini hanya berlaku untuk pelaku bisnis dengan brand ternama saja.
- d. Toko online B2C (*business to costomer*)  
Model bisnis ini sangat sederhana, dengan hanya adanya penjual yang mempromosikan barang dagangannya melalui website dan menjualnya sendiri secara *online*.
- e. Toko online media sosial  
Model bisnis ini lebih memanfaatkan peran media sosial menjadi media mempromosikan produk mereka.

### **3. Dampak Revolusi Industri 4.0 terhadap Pendidikan di Indonesia**

Dewasa ini informasi dan teknologi memengaruhi aktivitas sekolah dengan sangat masif. Informasi dan pengetahuan baru menyebar dengan mudah dan aksesibel bagi siapa saja yang membutuhkannya. Pendidikan mengalami disrupsi yang sangat hebat sekali. Peran guru yang selama ini sebagai satu-satunya penyedia ilmu pengetahuan sedikit banyak bergeser menjauh darinya. Di masa mendatang, peran dan kehadiran guru di ruang kelas akan semakin menantang dan membutuhkan kreativitas yang sangat tinggi.

Era revolusi industri 4.0 merupakan tantangan berat bagi guru Indonesia. Mengutip dari Jack Ma dalam pertemuan tahunan *World Economic Forum* 2018, pendidikan adalah tantangan besar abad ini. Jika tidak mengubah cara mendidik dan belajar-mengajar, 30 tahun mendatang kita akan mengalami kesulitan besar. Pendidikan dan pembelajaran yang sarat dengan muatan pengetahuan mengesampingkan muatan sikap dan keterampilan sebagaimana saat ini terimplementasi, akan menghasilkan

peserta didik yang tidak mampu berkompetisi dengan mesin. Dominasi pengetahuan dalam pendidikan dan pembelajaran harus diubah agar kelak anak-anak muda Indonesia mampu mengungguli kecerdasan mesin sekaligus mampu bersikap bijak dalam menggunakan mesin untuk kemaslahatan.

Siapkah guru di Indonesia menghadapi era revolusi industri 4.0 ketika masih disibukkan oleh beban penyampaian muatan pengetahuan dan ditambah berbagai tugas administratif? Saat ini guru merasa terbebani dengan kurikulum dan beban administratif yang terlalu padat sehingga tidak lagi memiliki waktu tersisa memberi peluang anak didik menjelajahi daya-daya kreatif mereka menghasilkan karya-karya orisinal. Akibatnya, interaksi sosial anak didik terbatas, daya kreasinya terbelenggu, dan daya tumbuh budi pekerti luhurnya *bantet*.

Era revolusi industri 4.0 akan berdampak pada peran pendidikan khususnya peran pendidikannya. Jika peran pendidik masih mempertahankan sebagai penyampai pengetahuan, maka mereka akan kehilangan peran seiring dengan perkembangan teknologi dan perubahan metode pembelajarannya. Kondisi tersebut harus diatasi dengan menambah kompetensi pendidik yang mendukung pengetahuan untuk eksplorasi dan penciptaan melalui pembelajaran mandiri.

Abad ke-21 ditandai dengan era revolusi industri 4.0 sebagai abad keterbukaan atau abad globalisasi, artinya kehidupan manusia pada abad ke-21 mengalami perubahan-perubahan yang fundamental yang berbeda dengan tata kehidupan dalam abad sebelumnya. Dikatakan abad ke-21 adalah abad yang meminta kualitas dalam segala usaha dan hasil kerja manusia. Dengan sendirinya abad ke-21 meminta sumber daya manusia yang berkualitas, yang dihasilkan oleh lembaga-lembaga yang dikelola secara profesional sehingga membuahkan hasil unggulan. Tuntutan-tuntutan yang serba baru tersebut meminta berbagai terobosan dalam berpikir, penyusunan konsep, dan tindakan-tindakan. Dengan kata lain diperlukan suatu paradigma baru dalam menghadapi tantangan-tantangan yang baru, demikian kata filsuf Khun. Menurut filsuf Khun apabila tantangan-tantangan baru tersebut dihadapi dengan menggunakan paradigm lama, maka segala usaha akan menemui kegagalan. Tantangan yang baru menuntut proses terobosan pemikiran (*breakthrough thinking process*) apabila yang diinginkan adalah *output* yang

bermutu yang dapat bersaing dengan hasil karya dalam dunia yang serba terbuka (Tilaar, 1998: 245).

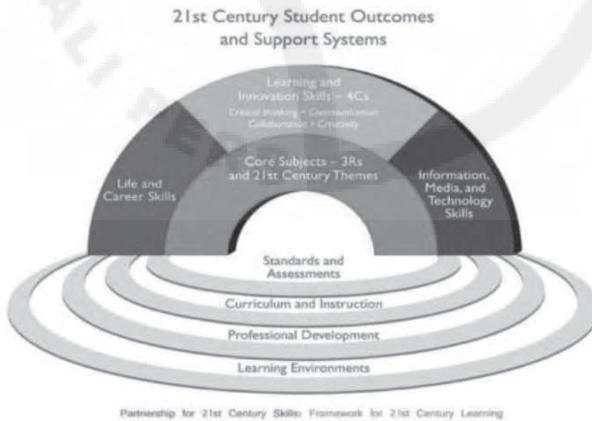
Dalam konteks pembelajaran abad ke-21, pembelajaran yang menerapkan kreativitas, berpikir kritis, kerja sama, keterampilan komunikasi, kemasyarakatan dan keterampilan karakter, tetap harus dipertahankan bahwa sebagai lembaga pendidikan peserta didik tetap memerlukan kemampuan teknik. Pemanfaatan berbagai aktivitas pembelajaran yang mendukung i4.0 merupakan keharusan dengan model *resource sharing* dengan siapa pun dan di mana pun, pembelajaran kelas dan lab dengan *augmented* dengan bahan virtual, bersifat interaktif, menantang, serta pembelajaran yang kaya isi bukan sekadar lengkap.

Kondisi tersebut bertolak belakang dengan implementasi pendidikan dan pembelajaran saat ini yang dibatasi oleh dinding-dinding ruang kelas yang tidak memungkinkan anak didik mengeksplorasi lingkungan pendidikan yang sesungguhnya, ialah keluarga, masyarakat, dan sekolah. Guru menyelenggarakan pembelajaran selalu *kaya adate* (sebagaimana biasanya) dan bukan *kaya kudune* (sebagaimana seharusnya), miskin inovasi dan kreasi. Proses pembelajaran di sekolah tidak lebih merupakan rutinitas pengulangan dan penyampaian (informatif) muatan pengetahuan yang tidak mengasah siswa untuk mengembangkan daya cipta, rasa, karsa, dan karya serta kepedulian sosial. Guru menyelenggarakan pembelajaran tahun ini masih seperti tahun-tahun sebelumnya.

Dunia pendidikan pada era revolusi industri berada di masa pengetahuan (*knowledge age*) dengan percepatan peningkatan pengetahuan yang luar biasa. Percepatan peningkatan pengetahuan ini didukung oleh penerapan media dan teknologi digital yang disebut dengan *information super highway* (Gates, 1996). Gaya kegiatan pembelajaran pada masa pengetahuan (*knowledge age*) harus disesuaikan dengan kebutuhan pada masa pengetahuan (*knowledge age*). Bahan pembelajaran harus memberikan desain yang lebih autentik untuk melalui tantangan di mana peserta didik dapat berkolaborasi menciptakan solusi memecahkan masalah pelajaran. Pemecahan masalah mengarah ke pertanyaan dan mencari jawaban oleh peserta didik yang kemudian dapat dicari pemecahan permasalahan dalam konteks pembelajaran menggunakan sumber daya informasi yang tersedia (rilling and Hood, 1999 : 21).

Tuntutan perubahan mindset manusia abad ke-21 yang telah disebutkan di atas menuntut pula suatu perubahan yang sangat besar dalam pendidikan nasional, yang kita ketahui pendidikan kita adalah warisan dari sistem pendidikan lama yang isinya menghafal fakta tanpa makna. Merubah sistem pendidikan Indonesia bukanlah pekerjaan yang mudah. Sistem pendidikan Indonesia merupakan salah satu sistem pendidikan terbesar di dunia yang meliputi sekitar 30 juta peserta didik, 200 ribu lembaga pendidikan, dan 4 juta tenaga pendidik, tersebar dalam area yang hampir seluas benua Eropa. Namun perubahan ini merupakan sebuah keharusan jika kita tidak ingin terlindas oleh perubahan zaman global.

P21 (*Partnership for 21st Century Learning*) mengembangkan *framework* pembelajaran di abad ke-21 yang menuntut peserta didik untuk memiliki keterampilan, pengetahuan dan kemampuan di bidang teknologi, media dan informasi, keterampilan pembelajaran dan inovasi serta keterampilan hidup dan karir (P21, 2015). *Framework* ini juga menjelaskan tentang keterampilan, pengetahuan dan keahlian yang harus dikuasai agar siswa dapat sukses dalam kehidupan dan pekerjaannya. Perhatikan gambar berikut ini.



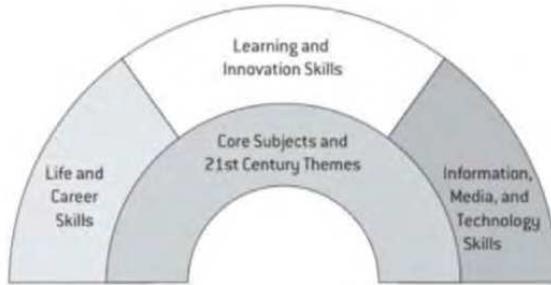
**Gambar 14.4** *Framework* Pembelajaran Abad ke-21

Sejalan dengan hal itu, Kemendikbud merumuskan bahwa paradigma pembelajaran abad ke-21 menekankan pada kemampuan peserta didik dalam mencari tahu dari berbagai sumber, merumuskan

permasalahan, berpikir analitis dan kerja sama serta berkolaborasi dalam menyelesaikan masalah (Litbang Kemdikbud, 2013). Adapun penjelasan mengenai *framework* pembelajaran abad ke-21 menurut (BSNP: 2010) adalah sebagai berikut: (a) Kemampuan berpikir kritis dan pemecahan masalah (*Critical-Thinking and Problem-Solving Skills*), mampu berpikir secara kritis, lateral, dan sistemik, terutama dalam konteks pemecahan masalah; (b) Kemampuan berkomunikasi dan bekerja sama (*Communication and Collaboration Skills*), mampu berkomunikasi dan berkolaborasi secara efektif dengan berbagai pihak; (c) Kemampuan mencipta dan membaharui (*Creativity and Innovation Skills*), mampu mengembangkan kreativitas yang dimilikinya untuk menghasilkan berbagai terobosan yang inovatif; (d) Literasi teknologi informasi dan komunikasi (*Information and Communications Technology Literacy*), mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan kinerja dan aktivitas sehari-hari; (e) Kemampuan belajar kontekstual (*Contextual Learning Skills*), mampu menjalani aktivitas pembelajaran mandiri yang kontekstual sebagai bagian dari pengembangan pribadi, dan (f) Kemampuan informasi dan literasi media, mampu memahami dan menggunakan berbagai media komunikasi untuk menyampaikan beragam gagasan dan melaksanakan aktivitas kolaborasi serta interaksi dengan beragam pihak.

Untuk menghadapi pembelajaran di abad ke-21, setiap orang harus memiliki keterampilan berpikir kritis, pengetahuan dan kemampuan literasi digital, literasi informasi, literasi media dan menguasai teknologi informasi dan komunikasi (Frydenberg & Andone, 2011).

Keterampilan abad ke-21 adalah (1) *life and career skills*, (2) *learning and innovation skills*, dan (3) *Information media and technology skills*. Ketiga keterampilan tersebut dirangkum dalam sebuah skema yang disebut dengan pelangi keterampilan pengetahuan abad 21/21st century *knowledge-skills rainbow* (Trilling dan Fadel, 2009). Skema tersebut diadaptasi oleh organisasi nirlaba p21 yang mengembangkan kerangka kerja (*framework*) pendidikan abad ke-21 ke seluruh dunia melalui situs [www.p21.org](http://www.p21.org) yang berbasis di negara bagian Tuscon, Amerika. Adapun konsep keterampilan abad ke-21 dan *core subject* 3R, dideskripsikan berikut ini. Gambar 14.5 menunjukkan skema pelangi keterampilan-pengetahuan abad ke-21.



**Gambar 14.5** Skema Pelangi Keterampilan Pengetahuan Abad ke-21

Pada skema yang dikembangkan oleh pembelajaran abad ke-21 diperjelas dengan tambahan *core subject 3R*. dalam konteks pendidikan, 3R adalah singkatan dari *reading, writing dan arithmatik*, diambil lafal “R” yang kuat dari setiap kata. Dari subjek *reading dan writing*, muncul gagasan pendidikan modern yaitu literasi yang digunakan sebagai pembelajaran untuk memahami gagasan melalui media kata- kata. Dari subjek aritmatik muncul pendidikan modern yang berkaitan dengan angka yang artinya bisa memahami angka melalui matematika. Dalam pendidikan, tidak ada istilah tunggal yang relevan dengan literasi (*literacy*) dan angka (*numeracy*) yang dapat mengekspresikan kemampuan membuat sesuatu (*wrighting*). 3R yang diadaptasi dari abad ke-18 dan 19 tersebut, ekuivalen dengan keterampilan fungsional literasi, numerasi dan ICT yang ditemukan pada sistem pendidikan modern saat ini. Selanjutnya, untuk memperjelas fungsi *core subject 3R* dalam konteks *21st century skills*, 3R diterjemahkan menjadi *life and career skills, learning and innovation skills* dan *information media and technology skills*.

Adapun dalam rangka mewujudkan keterampilan pengetahuan abad 21, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menerapkan Kurikulum 2013 Revisi 2017. Kurikulum ini diharapkan mampu menjawab kritik dan masalah ketika Kurikulum 2013 (Kurtilas) diberlakukan. Yang pasti, kurikulum 2013 dan juga Revisi 2017 tetap menegaskan mengenai pentingnya Keterampilan Abad ke-21.

Keterampilan Abad ke-21 yang dianggap bisa memperkuat modal sosial (*social capital*) dan modal intelektual (*intellectual capital*), biasa disingkat dengan 4C: *communication, collaboration, critical thinking and problem solving, dan creativity and innovation*. Secara operasional, 4C

ini dijabarkan dalam empat kategori langkah, yakni: *Pertama*, cara berpikir, termasuk berkreasi, berinovasi, bersikap kritis, memecahkan masalah, membuat keputusan, dan belajar pro-aktif. *Kedua*, cara bekerja, termasuk berkomunikasi, berkolaborasi, bekerja dalam tim. *Ketiga*, cara hidup sebagai warga global sekaligus lokal; dan *keempat*, alat untuk mengembangkan keterampilan abad ke-21, yakni teknologi informasi, jaringan digital, dan literasi.

#### **4. Pengaruh Revolusi Industri 4.0. terhadap Organisasi**

Revolusi industri 4.0 dibangun di atas revolusi digital yang mewakili cara-cara baru ketika teknologi menjadi tertanam dalam masyarakat dan bahkan tubuh manusia. Berbagai perubahan yang terjadi menandai peralihan dari manufaktur tradisional menuju virtual, meliputi *digital twinning*, interaksi manusia-mesin, ancaman dan keamanan siber, koleksi dan analisis data praktis, serta *tool-set* perangkat lunak. Revolusi industri keempat kemudian memberikan pengaruh pada masyarakat dan individu, pada teknologi, dan juga bisnis. Adapun setiap pengaruh dijelaskan pada bagian berikut ini. Pada masyarakat dan individu, revolusi industri keempat mengubah cara manusia hidup, bekerja, dan berkomunikasi. Revolusi industri keempat juga membentuk ulang sistem pemerintah, sistem pendidikan, sistem pelayanan kesehatan, sistem perdagangan serta sistem lainnya di setiap aspek kehidupan. Di masa mendatang, revolusi industri keempat mengubah hubungan antarmanusia, antarsistem, dan sangat mungkin mengubah cara pandang manusia dalam banyak hal.

Pengaruh revolusi industri keempat pada teknologi mendorong produsen melakukan peningkatan produk dengan desain inovatif bahkan melakukan inovasi kolaboratif dengan perusahaan lain. Tidak hanya itu, konsumen dalam situasi ini pun akan mengubah cara berinteraksi dalam bisnis. Konsumen menempati posisi prioritas dan utama melalui jejaring sosial dengan suaranya, dengan pendapatnya tentang produk atau layanan yang dibutuhkan.

Pengaruh revolusi industri keempat pada bisnis terletak pada peningkatan produktivitas manusia. Hal ini ditandai dengan peningkatan kebutuhan konsumen untuk dilayani kapan saja melalui saluran yang

konsumen inginkan. Akibatnya, semakin banyak data yang mendorong inovasi di sejumlah produk dan layanan yang terus bertambah. Revolusi industri keempat berpengaruh pada layanan transportasi. Melalui ponsel cerdas semua kebutuhan manusia dibuat menjadi lebih mudah. Demikian pula dengan penjualan retail, layanan pribadi mengubah segalanya. Diawali dengan *shipping then shopping*, selanjutnya *shopping then shipping*. Dan masih banyak lagi pengaruh yang dapat dirasakan seperti di bidang keuangan, asuransi, sektor agrikultur, dan sektor kesehatan.

Adapun psikologi positif dituliskan sebagai suatu tinjauan yang mendasari komitmen organisasi menjadi perlu diketahui mengingat psikologi positif berfokus pada tiga titik pengalaman positif, yaitu: (1) masa lalu, yang berpusat pada kesejahteraan, kesenangan, dan kepuasan; (2) masa kini, yang berfokus pada konsep-konsep seperti pengalaman kebahagiaan dan *flow*; (3) masa depan, dengan konsep-konsep yang meliputi optimism dan harapan (Hefferon dan Boniwell, dalam Kaswan, 2018).

Psikologi positif adalah cabang baru psikologi yang berfokus pada hal-hal yang berjalan baik/benar, bukan hal-hal yang berjalan tidak beres dengan orang. Psikologi positif bertujuan mewujudkan kebahagiaan, optimisme, kekuatan karakter, dan lain-lain. Psikologi positif berasumsi bahwa umumnya manusia ingin lebih bahagia dan lebih terpenuhi. Dalam upayanya mencari yang terbaik, psikologi positif berusaha beradaptasi dengan sesuatu yang terbaik dengan metode ilmiah yang mengkaji masalah-masalah unik yang ditimbulkan oleh perilaku manusia dengan semua kompleksitasnya.

Kesejahteraan manusia dalam psikologi positif dibagi menjadi tiga bagian, yaitu: (1) tingkat subjektif meliputi hal-hal seperti pengalaman dan keadaan positif lintas masa lalu, masa kini, dan masa yang akan datang. Misalnya, kebahagiaan, optimisme, dan kesejahteraan; (2) tingkat individu berfokus pada karakteristik 'orang baik'. Misalnya bakat, kearifan, rasa cinta, keberanian, dan kreativitas; (3) tingkat kelompok mengkaji institusi, kewargaan, dan komunitas positif. Misalnya, altruism, toleransi, dan etika kerja (Snyder dan Lopez dalam Kaswan, 2018).

Selain itu, psikologi positif berfokus pada tiga wilayah utama, yaitu emosi positif; ciri-ciri karakter yang positif, kekuatan/kelebihan dan kebaikan pikiran, tubuh, dan jiwa yang mendukung emosi positif; dan kajian institusi positif yang mendukung emosi positif itu.

Psikologi positif telah memberikan perspektif baru tentang ide-ide yang ada kepada komunitas ilmiah, masyarakat, dan individu dan memberikan bukti empiris terhadap fenomena perkembangan manusia. Oleh sebab itu, psikologi positif sering diterapkan pada level individu, kelompok, organisasi, komunitas, dan masyarakat. Memasuki era revolusi industri keempat, psikologi positif terapan bekerja untuk meningkatkan fungsi optimal manusia dari gangguan dan distres sampai pada kesehatan dan kesuksesan/kebahagiaan, baik manusia sebagai individu, produsen, pekerja, maupun konsumen. Hal ini berarti manusia perlu mengembangkan emosi positif sebagai kekuatan yang ampuh untuk suatu perubahan atau transformasi di era revolusi industri 4.0.

Kondisi dinamis yang muncul akibat pengaruh revolusi industri 4.0, mendorong organisasi sebagai sistem perlu melakukan adaptasi melalui bermacam-macam fase pertumbuhan dan perkembangan sesuai dengan perubahan situasi di lingkungan bisnis secara terus-menerus untuk 'sekadar' eksis mempertahankan organisasi atau bahkan eksis dengan mengalami kemajuan dalam usaha atau bisnisnya. Organisasi perlu mencari bentuk yang sesuai sehingga secara fleksibel kemudian dapat mengikuti perubahan kondisi yang dinamis (Himam, 2011).

Kaswan (2018) dalam tulisannya tentang perilaku organisasi positif menyatakan terdapat wilayah yang cukup komprehensif yang harus dipertimbangkan dalam membuat perubahan organisasi, yaitu, strategi, struktur, sistem, nilai dan kultur bersama, staf, dan teknologi. Adapun staf adalah Sumber Daya Manusia (SDM) menempati posisi strategis dalam organisasi. Apa pun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Organisasi memerlukan dukungan SDM dan oleh sebab itu organisasi perlu memberikan perhatian terhadap kesejahteraan dan pengembangan SDMnya agar terjalin perasaan saling keterikatan antara organisasi dan SDM. Perasaan terikat dengan organisasi dan menjadi tidak layak

untuk meninggalkan organisasi menunjukkan bahwa SDM mempunyai komitmen pada organisasi.

## **E. Indonesia Menghadapi Industri 4.0.**

Pemerintah telah menetapkan langkah-langkah prioritas nasional dalam upaya mengimplementasikan peta jalan Making Indonesia 4.0. Dari strategi tersebut, diyakini dapat mempercepat pengembangan industri manufaktur nasional agar lebih berdaya saing global di tengah era digital saat ini. “Revolusi industri keempat tidak bisa kita hindari. Untuk menghadapinya, sudah ada roadmap yang terintegrasi sehingga dalam mengembangkan industri manufaktur kita ke depan punya arah yang jelas

Adapun langkah-langkah Indonesia menghadapi Industri 4.0 yaitu sebagai berikut.

1. *Pertama* adalah perbaikan alur aliran barang dan material. Upaya ini akan memperkuat produksi lokal pada sektor hulu dan menengah melalui peningkatan kapasitas dan percepatan adopsi teknologi.
2. *Kedua*, mendesain ulang zona industri. Dari beberapa zona industri yang telah dibangun di penjuru negeri, Indonesia akan mengoptimalkan kebijakan zona-zona industri tersebut dengan menyelaraskan peta jalan sektor-sektor industri yang menjadi fokus dalam Making Indonesia 4.0.
3. *Ketiga*, mengakomodasi standar-standar keberlanjutan. Indonesia melihat tantangan keberlanjutan sebagai peluang untuk membangun kemampuan industri nasional, seperti yang berbasis teknologi bersih, tenaga listrik, biokimia, dan energi terbarukan.
4. *Keempat*, memberdayakan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Hampir 70%, pelaku usaha Indonesia berada di sektor UMKM.
5. *Kelima*, yaitu membangun infrastruktur digital nasional. Indonesia akan melakukan percepatan pembangunan infrastruktur digital, termasuk internet dengan kecepatan tinggi dan meningkatkan kemampuan digital melalui kerja sama antara pemerintah dengan publik dan swasta untuk dapat berinvestasi di teknologi digital seperti *cloud*, *data center*, *security management* dan infrastruktur broadband.

6. *Keenam*, menarik minat investasi asing. Hal ini dapat mendorong transfer teknologi ke perusahaan lokal.
7. *Ketujuh*, peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM). Menurut Menperin, SDM adalah hal yang penting untuk mencapai kesuksesan pelaksanaan Making Indonesia 4.0.
8. *Kedelapan*, pembangunan ekosistem inovasi. Pemerintah akan mengembangkan cetak biru pusat inovasi nasional, mempersiapkan percontohan pusat inovasi dan mengoptimalkan regulasi terkait, termasuk di antaranya yaitu perlindungan hak atas kekayaan intelektual dan insentif fiskal untuk mempercepat kolaborasi lintas sektor di antara pelaku usaha swasta atau BUMN dengan universitas.
9. *Kesembilan* adalah harmonisasi aturan dan kebijakan. Indonesia berkomitmen melakukan harmonisasi aturan dan kebijakan untuk mendukung daya saing industri dan memastikan koordinasi pembuat kebijakan yang erat antara kementerian dan lembaga terkait dengan pemerintah daerah.

Ada beberapa keahlian yang dibutuhkan agar dapat sukses dalam menghadapi dinamika dunia kerja yang terus berubah. Terdapat 4 keahlian utama yang dibutuhkan untuk menghadapi industri 4.0.

- a. *Pertama*, kita harus memiliki keterampilan informasi, media, dan teknologi. Dengan istilah lain, kita harus melek teknologi. Yang dimaksud dengan keterampilan informasi, media, dan teknologi meliputi literasi media, keaksaraan visual, literasi multikultural, kesadaran global, dan literasi teknologi.
- b. *Kedua*, keterampilan belajar dan berinovasi yang meliputi kreativitas dan keingintahuan, pemecah masalah (*problem solving*), dan pengambil risiko.
- c. *Ketiga*, terampil dalam hidup dan belajar seperti memiliki jiwa kepemimpinan dan bertanggung jawab, memiliki nilai etis dan moral, produktivitas dan akuntabilitas, fleksibilitas dan adaptasi, sosial dan lintas budaya, inisiatif dan mengarahkan diri.
- d. *Keempat*, memiliki kemampuan dalam berkomunikasi yang efektif seperti mampu bekerja dalam tim dan berkolaborasi, memiliki tanggung jawab pribadi dan sosial, dalam berkomunikasi harus interaktif, memiliki orientasi nasional dan global.

## F. Mewujudkan Perilaku Organisasi pada Era Revolusi Industri 4.0

Organisasi sebagai wadah kumpulan dua orang atau lebih yang saling terikat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan sumber daya. Tujuan dalam suatu organisasi menjadi prioritas utama yang harus dicapai, namun dalam organisasi juga terdapat tujuan individu-individu yang tidak bisa dikesampingkan. Tujuan organisasi menyangkut target produksi atau pelayanan sesuai rencana yang telah ditetapkan dan wajib dipenuhi oleh setiap elemen organisasi. Sedangkan tujuan individu lebih menyangkut hal-hal yang berkaitan dengan penghasilan, prestasi, karier, cuti, dan prestise.

Mempertemukan antara tujuan organisasi dengan tujuan individu-individu dalam organisasi memerlukan seni manajemen. Dikatakan seni karena manajemen memang bukan hanya sains tetapi juga art (seni). Orang-orang dalam organisasi adalah makhluk hidup, manusia berakal, memiliki perasaan, bisa lelah, capek, sakit, emosional, prustasi, gembira, senang dan bahagia. Maka perlakuan terhadap orang-orang dalam organisasi sangat berbeda dengan unsur sumber daya lainnya.

Setiap organisasi selalu dihadapkan dengan kendala dan tantangan. Setiap saat beragam masalah bisa muncul dalam organisasi. Tiga *fundamental issue* dalam organisasi yang bisa menjadi faktor yang mempermudah atau faktor penghambat tercapai tujuan organisasi. Ketiga faktor tersebut yaitu profesionalitas sumber daya manusia, ketersediaan sarana dan prasana pendukung serta kesesuaian sistem dan prosedur. Pimpinan organisasi harus mampu menemukan *fundamental issue* dan mampu mencari solusi yang tepat. Identifikasi setiap masalah dalam organisasi harus dilakukan dengan metode-metode ilmiah sehingga tidak terjebak dalam *symptomatic issues*.

Oleh karena setiap orang menginginkan kemajuan dan kesejahteraan dalam menjalani hidup dan kehidupannya sedangkan setiap organisasi juga ingin mencapai semua target yang telah ditetapkan maka tugas utama pemimpin adalah setiap saat melakukan pengambilan keputusan dalam berbagai kondisi dan keadaan kontigensi dengan konsekuensi tetap menjamin kelangsungan organisasi tumbuh dan berkembang

secara baik. Tepat jika ada ungkapan “pemimpin adalah orang yang mampu membelokkan arah angin”.

Berkaitan dengan ketiga faktor tersebut, terhadap kualitas sumber daya manusia tidak profesional, upaya yang dapat dilakukan, a). melakukan konsolidasi untuk memetakan jumlah kebutuhan personalia berdasarkan *job description* dan *job analysis*, b). penempatan personalia mengedepankan merit sistem, c). Memberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan melalui pendidikan lanjutan atau diklat teknis, d). pembinaan secara terus-menerus baik melalui rapat koordinasi teknis, apel rutin, kegiatan hari besar nasional dan kegiatan keagamaan.

Sedangkan terkait keadaan sarana dan prasarana pendukung kurang memadai sejumlah langkah strategis yang perlu dilakukan yaitu a) melakukan inventarisasi aset peralatan dan mesin eksisting b) penyusunan perencanaan kebutuhan sarana dan prasarana, c) optimasi penggunaan barang inventaris untuk mendukung pelaksanaan kinerja organisasi, d) evaluasi dan pemantauan sarana dan prasarana.

Dan menyangkut sistem dan prosedur yang tidak kompatibel dengan perkembangan kebutuhan, upaya yang perlu segera ditindak lanjuti meliputi a) menyiapkan semua dokumen dan *legal drafting* yang diperlukan dalam menyusun kebijakan, b) menyiapkan personalia yang mumpuni baik dari internal maupun pihak eksternal dan c) melakukan koordinasi yang intensif dengan *stakeholders*.

Era revolusi industri 4.0 ditandai dengan berkembangnya Internet of Things, yang menggabungkan teknologi otomatisasi dengan teknologi cyber. Pada perusahaan manufaktur industri 4.0 sudah masuk pada tren otomatisasi dan pertukaran data. Hal tersebut mencakup sistem cyber-fisik, internet of things (IoT), komputasi awan, dan komputasi kognitif.

Tren ini telah mengubah banyak bidang kehidupan manusia, termasuk ekonomi, dunia kerja, bahkan gaya hidup manusia itu sendiri. Singkatnya, revolusi industri 4.0 menanamkan teknologi cerdas yang dapat terhubung dengan berbagai bidang kehidupan manusia.

Merujuk pada tulisan <https://www.maxmanroe.com/revolusi-industri-4-0.html> sebagaimana dikutip dari laman Wikipedia, revolusi industri 4.0 memiliki empat prinsip yang memungkinkan

setiap perusahaan (unit organisasi, pen) untuk mengidentifikasi dan mengimplementasikan berbagai skenario industri 4.0 di antaranya adalah

1. Interoperabilitas (kesesuaian); kemampuan mesin, perangkat, sensor, dan manusia untuk terhubung dan saling berkomunikasi satu sama lain melalui media internet untuk segalanya (IoT) atau internet untuk khalayak (IoT).
2. Transparansi Informasi; kemampuan sistem informasi untuk menciptakan salinan dunia fisik secara virtual dengan memperkaya model pabrik digital dengan data sensor.
3. Bantuan Teknis; pertama kemampuan sistem bantuan untuk membantu manusia mengumpulkan data dan membuat visualisasi agar dapat membuat keputusan yang bijak. Kedua, kemampuan sistem siber-fisik untuk membantu manusia melakukan berbagai tugas yang berat, tidak menyenangkan, atau tidak aman bagi manusia.
4. Keputusan Mandiri; kemampuan sistem siber-fisik untuk membuat keputusan dan melakukan tugas semandiri mungkin.

Prof. Klaus Martin Schwab, ekonom Jerman, yang juga pendiri dan Executive Chairman World Economic Forum, yang pertama kali memperkenalkan revolusi industri 4.0. Dalam bukunya *The Fourth Industrial Revolution* (2017), ia menyebutkan bahwa saat ini kita berada pada awal sebuah revolusi yang secara fundamental mengubah cara hidup, bekerja dan berhubungan satu sama lain. Dunia saat ini memang tengah mencermati revolusi industri 4.0 ini secara seksama.

## **G. Transformasi Organisasi Pemerintah pada Era Revolusi Industri 4.0**

Revolusi Industri 4.0 sebagai perkembangan peradaban modern telah kita rasakan dampaknya pada berbagai sendi kehidupan, penetrasi teknologi yang serba disruptif, menjadikan perubahan semakin cepat, sebagai konsekuensi dari fenomena *Internet of Things* (IoT), big data, otomasi, robotika, komputasi awan, hingga inteligensi artifisial (*Artificial Intelligence*).

Fenomena disrupsi yang mewarnai perkembangan peradaban Revolusi Industri 4.0, dengan dukungan kemajuan pesat teknologi, akan membawa kita pada kondisi transisi revolusi teknologi yang secara fundamental akan mengubah cara hidup, bekerja, dan relasi organisasi dalam berhubungan satu sama lain.

Perubahan lanskap ekonomi politik dan relasi organisasi sebagai konsekuensi Revolusi Industri 4.0 menjadikan transformasi organisasi pemerintah sebagai suatu keniscayaan dalam berbagai skala ruang lingkup, dan kompleksitasnya. Transformasi organisasi pemerintah ini menjadi kata kunci yang harus terus diupayakan sebagai instrumen bagi aparat pemerintah agar responsif terhadap perubahan.

Transformasi organisasi pemerintah ini semakin relevan untuk dipacu percepatannya bila kita merujuk pendapat Klaus Schwab, Executive Chairman World Economic Forum, yang memberikan hipotesa saat ini miliaran orang telah terhubung dengan perangkat mobile, penemuan kecepatan pemrosesan byte demi byte data internet, yang telah meningkatkan kapasitas pengetahuan manusia melebihi sistem konvensional.

Hal ini menjadikan akses terhadap ilmu pengetahuan begitu terbuka secara nyata, tidak terbatas dan belum pernah terjadi sebelumnya. Semua ini bukan lagi mimpi, melalui terobosan teknologi baru di bidang robotika, *Internet of Things*, kendaraan otonom, percetakan berbasis 3-D, nanoteknologi, bioteknologi, ilmu material, penyimpanan energi, dan komputasi kuantum.

Seperti kita ketahui bersama, dampak dari revolusi industri keempat salah satunya adalah otomatisasi dan berkurangnya jumlah tenaga kerja manusia dalam produksi. Seperti dicatat oleh Klaus Schwab, Industri IT di Lembah Silicon tahun 2014 menghasilkan pendapatan sebesar AS\$1,09 triliun hanya mempekerjakan 137.000 orang. Sementara tahun 1990-an, Detroit yang menjadi pusat tiga perusahaan otomotif besar dunia mempekerjakan sepuluh kali lebih banyak untuk menghasilkan pendapatan yang sama (Schwab, 2017).

Dengan berbagai fenomena kemajuan teknologi serta dampaknya tersebut di atas, menjadi nyatalah urgensi transformasi organisasi pemerintah untuk menjawab tuntutan akuntabilitas publik dan

transparansi yang semakin tinggi dewasa ini akibat perkembangan era Revolusi Industri 4.0.

Perkembangan era Revolusi Industri 4.0 yang membawa konsekuensi meningkatnya tuntutan akuntabilitas dan transparansi dari organisasi pemerintah serta responsif yang tinggi dan cepat, hal ini membawa perubahan paradigma desain organisasi.

Ukuran besarnya organisasi dengan struktur organisasi dan rentang kendali yang besar, tidaklah menjamin efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi, yang lebih berperan adalah seberapa sukses transformasi organisasi dilakukan agar adaptif terhadap perubahan yang sedemikian cepat guna menjawab fenomena *tomorrow is today*.

Pada era Revolusi Industri 4.0 daya adaptiflah yang menjadi kunci keberhasilan meraih prestasi dan mencapai visi dan misi organisasi. Pada organisasi bisnis, fenomena ini dapat kita cermati dari fenomena Uber yang mengancam pemain-pemain besar pada industri transportasi di seluruh dunia atau Airbnb yang mengancam pemain-pemain utama di industri jasa pariwisata.

Dari sisi retail, disrupsi yang dilakukan Tokopedia, Buka Lapak, telah memberikan sumbangsih turunnnya omzet mall dan ditutupnya banyak lapak-lapak kecil di pusat-pusat perbelanjaan, hal ini membuktikan bahwa yang cepat dapat memangsa yang lambat dan bukan yang besar memangsa yang kecil.

Bercermin dari survival organisasi bisnis sudah sepatutnya organisasi pemerintah peka dan melakukan introspeksi diri, sehingga mampu mendeteksi posisinya di tengah perkembangan peradaban Revolusi Industri 4.0 guna tetap survive dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya dengan lebih efisien dan efektif sebagai responsif terhadap meningkatnya tuntutan akuntabilitas dan transparansi publik.

Dinamika perkembangan relasi organisasi bisnis dalam tetap survive di tengah derasnya arus globalisasi dan Revolusi Industri 4.0, tampaknya perlu menjadi pelajaran bagi organisasi pemerintah untuk terus bertransformasi diri ke bentuk ideal agar dapat menghadapi ancaman dan memanfaatkan peluang yang ada, meskipun terdapat perbedaan misi yang diemban, namun transformasi organisasi

pemerintah merupakan salah satu alternatif yang dapat ditempuh dalam rangka mewujudkan organisasi yang berorientasi layanan publik.

Transformasi organisasi pemerintah perlu terus diarahkan ke dalam perubahan dari desain lama yang kurang kondusif ke desain baru yang lebih kondusif untuk terus mengembangkan inovasi, manajemen inovasi dan mengelola risiko serta integrasi organisasi dalam membangun kolaborasi dan sinergitas.

Inovasi tingkat organisasi menjadikan pertumbuhan dan berkembangnya kreativitas yang tidak terkungkung oleh hierarki yang ketat, hal ini memerlukan adanya perubahan struktur organisasi, proses komunikasi dan koordinasi dan menghilangkan hambatan-hambatan struktural.

Struktur organisasi pemerintah yang selama ini mekanistik, hierarkis birokratis, departementalisasi yang kaku, formalisasi tinggi dan sentralistik perlu terus ditransformasi ke arah organisasi yang organik, yang ditandai dengan informasi yang mengalir bebas, formalisasi rendah dan tim lintas fungsi, guna menjawab ketidakpastian yang tinggi dan lingkungan strategis organisasi pemerintah yang semakin dinamis dan kompleksitas yang tinggi.

Transformasi organisasi pemerintah harus ditandai dengan pengembangan kepemimpinan transformasi dengan visioner yang terukur pada berbagai level kepemimpinan dalam organisasi pemerintah, hal ini sangat diperlukan guna memastikan setiap inovasi yang dikembangkan dapat memberikan nilai tambah kualitas pelayanan, menyelaraskan visi dan lingkungan internal yang diimbangi dengan kemampuan merespons perubahan lingkungan eksternal yang bergerak cepat dalam era Revolusi Industri 4.0 ini.

Transformasi organisasi pemerintah tersebut tidak hanya sekadar downsizing dan prosedural semata, namun lebih fundamental pada pola kerja, budaya organisasi dan nilai-nilai strategis yang dikembangkan. Transformasi organisasi pemerintah memainkan peran strategis dalam peningkatan daya saing bangsa, di dalam pendekatan institusional (kelembagaan), 'lalu-lintas' administrasi negara dari eksekutif 'turun' ke Kebijakan Administrasi, di mana transformasi organisasi dengan budaya kerja dan tata kelolanya menjadi faktor determinan yang menentukan keberhasilannya.

Pengembangan kelembagaan organisasi birokrasi melalui transformasi yang terencana dan terukur, sangat dibutuhkan dalam menjawab problem statement yang menjadi ciri kelemahan organisasi pemerintah pada umumnya, yang dipandang perlu meningkatkan responsivitas, transparansi, membangun sistem dan mekanisme yang accessible sehingga memungkinkan adanya “*checks and balances*”.

Transformasi organisasi pemerintah sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, budaya kerja, proses kerja kekuatan kerja, dan struktur organisasi yang dikembangkan sehingga adaktif terhadap perubahan dan dapat meningkatkan kecepatan birokrasi dalam perizinan, melayani investasi-investasi serta meningkatkan daya saing bangsa.

Transformasi organisasi pemerintah perlu terus diikuti dengan perubahan mindset dalam pengelolaan keuangan negara, pada berbagai K/L organisasi pemerintah, dengan mengedepankan pengukuran kinerja berbasis *value for money*, dan semakin meningkatkan asas *Performance Based Budgeting* yang fokus pada sasaran, *outcome* dan *output*, dengan pemanfaatan teknologi dalam membangun *dashboard* kepemimpinan pada berbagai level kepemimpinan, sehingga dapat mengontrol mulai dari tahapan perencanaan pelaksanaan pengawasan dan pelaporan.

Revolusi Industri 4.0 sejatinya memberikan peluang besar dalam mengefektifkan fungsi dan peran organisasi pemerintah dalam menjalankan tugas-tugasnya sehari-hari, perkembangan IT yang cepat dapat menjadi peluang dalam percepatan penerapan *e-governance*, sebagai digitalisasi data dan informasi seperti *e-budgeting*, *e-project planning*, *system delivery*, penatausahaan, *e-controlling*, *e-reporting* hingga *e-monev* serta aplikasi *custom* lainnya.

Pilihan strategis pemanfaatan IT dalam berbagai organisasi pemerintah sangat diperlukan dalam membangun mental *self-driving*, *self-power*, kreativitas dan inovasi, ketika mesin dibuat menjadi lebih pandai dari manusia, maka pintar saja tidak cukup. Perlu dibangun *teamwork* yang mengedepankan kolaborasi dan sinergi bukan kompetisi, di samping itu diperlukan adanya kesepahaman dalam pola pikir dan cara bertindak dalam menghadapi era digitalisasi teknologi di semua lini.

Spirit *sharing economy* dengan pemanfaatan fenomena *Internet of Things* (IoT), big data, otomasi, robotika, komputasi awan, hingga

kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*) perlu terus dikembangkan sebagai perubahan paradigma dari *owning economy*.

Perubahan pola pikir bekerja sendiri, memiliki, menguasai sebagai *mindset*-nya birokratik, dengan dalih mitigasi risiko atau *compliance*, perlu ditransformasi menuju *sharing economy* pada berbagai unit kerja di lingkup internal organisasi dan K/L yang berbeda, bekerja sama bukan sama-sama bekerja, efisiensi *resources* sangat dibutuhkan tanpa mengurangi KPI dari masing-masing K/L.

Dengan adanya *sharing economy*, unit kerja, K/L tidak lagi diminta untuk berkompetisi, melainkan berkolaborasi untuk saling menutupi celah kekurangan dan mengantisipasi perubahan yang berlangsung cepat. Transformasi organisasi pemerintah ditandai dengan masing-masing bagian atau biro ditantang untuk menjadi yang paling banyak bersinergi dan kolaborasi dengan bagian atau biro lainnya, demikian pula organisasi kerja satu dengan organisasi kerja lainnya, masing-masing staf mesti ditantang untuk menjadi yang paling banyak bersinergi dan berkolaborasi, bukan berkompetisi.

Secara konkret *sharing economy* dapat diwujudkan dengan membangun Sistem yang terintegrasi (Sispan Pengendalian, *One big data*, *Situation Room* bersama dan lain-lain) sebagai *single system* yang dapat dimanfaatkan sebagai tool atau instrumen kerja, sehingga tiap-tiap unit kerja dalam internal organisasi pemerintah dan K/L yang berbeda dapat berkontribusi dalam *updating* dan pemanfaatannya, sehingga pengendalian dan output serta *outcome* organisasi pemerintah dapat terintegrasi dengan mengedepankan sinergitas antar K/L dalam satu platform mengedepankan efisiensi dan kecepatan.

Fenomena dilakukannya pemantauan dan pelaporan satu objek program pembangunan dengan objek dan spasial yang sama oleh berbagai K/L yang berbeda-beda sangat tidak efisien dan menghabiskan sumber daya, integrasi data melalui *sharing economy* ini akan sangat bermanfaat untuk menekan efisiensi dan integrasi *output* pelaporan dan membantu pencapaian *outcome*.

Kita tentunya berharap dengan akselerasi transformasi organisasi pemerintah diharapkan dapat menjadi jawaban terhadap tuntutan akuntabilitas dan transparansi publik yang semakin tinggi, sekaligus

menjawab berbagai tantangan yang dihadapi dalam perjalanan pembangunan nasional.

### **Soal Latihan**

1. Jelaskan secara singkat tentang sejarah revolusi industri!
2. Apa yang dimaksud dengan revolusi industri 4.0?
3. Apa manfaat, tantangan, dan peluang pada revolusi industri 4.0?
4. Jelaskan dampak dan pengaruh revolusi industri 4.0 terhadap perilaku organisasi!
5. Bagaimana Indonesia dalam menghadapi industri 4.0?
6. Bagaimana mewujudkan perilaku organisasi pada era revolusi industri 4.0?
7. Bagaimana transformasi organisasi pemerintah pada era revolusi industri 4.0?



## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi & Sajidan. 2017. *Stimulasi Keterampilan Tingkat Tinggi*. UNSPRESS.
- Anggaranie, G. 2017. *Perkembangan E-Commerce Beserta Klasifikasinya*
- Budiman, P. D. A. (2019). *Kolom pakar: Industri 4.0 vs Society 5.0*. Fakultas Teknik ft.ugm.ac.id
- Alderfer, C.P., 1972, *Existence Relatedness, and Growth: Human Needs is Organizational Settings*, New York: Free Press.
- Amir, T.M, 2009. *Inovasi Pendidikan melalui Problem Based Learning: Bagaimana Pendidik Memberdayakan Pembelajar di Era Pengetahuan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Anoraga, Panji dan Sri Suyati, 1995, *Perilaku Keorganisasian*, Jakarta: Pustaka Jaya.
- Ardana, Komang dkk. 2008, *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Badeni, 2013, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Bandung: Alfabeta.
- Beach, Lee Roy, 1993, *Making The Right Decision Organizational Culture, Vision and Planning*, USA: Prentice-Hall Inc.
- Cahyono, Edi. Tenaga Ahli Madya Kedeputusan I Kantor Staf Presiden.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E., 1999, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading: Addison-Wesley.
- Carter, D., dan Baghurst, T. (2014), The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement, *Journal of Business Ethics*, Vol. V 124, Issue 3, 453–464.

- Clinebell, S., Skudiene, V., Trijonyte, R., dan Reardon, J., (2013), Impact Of Leadership Styles On Employee Organizational Commitment, *Journal of Service Science (JSS)*, Vol. 6, No. 1
- Djatmiko, Yayat Hayati, 2003, *Perilaku Organisasi*, Bandung: Alfabeta.
- Davis, Keith, & Newsstrom, W. Jhon, 1989, *Human Behavior A Work; Organizational Behavior*, New York: McGraw Hill International.
- Dimiyati dan Mudjiono.1994. *Belajar dan Mengajar*. Jakarta: Rineka.
- Engelbrecht, A.S, Heine, G., & Mahembe, B., 2014, *The influence of ethical leadership on trust and work engagement: An exploratory study*. *SA Journal of Industrial Psychology/ SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 40(1), Art. #1210, 9 pages.
- Eri Murti, Kuntari. 2013. *Pendidikan Abad 21 Dan Implementasinya Pada Pembelajaran Di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Untuk Paket Keahlian Desain Interior*.
- Erzen, E., dan Armagan, Y., 2015, *The Effect of Leadership on Conflict Management. Leadership and Organizational Outcomes: Meta-Analysis of Empirical Studies*, Edition: 1st, Chapter: *The Effect of Leadership on Conflict Management*, Publisher: Springer, Editors: Engin Karadağ, pp.225-237.
- Gaudine, A., dan Thorne, L., 2001, "Emotion and Ethical Decision-Making in Organizations", *Journal of Business Ethics*, Vol. 31, No. 2, 175-187.
- Gibson J.I. Ivanevihch. 1995, *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, Jr., Konopaske, R., 2012, *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Fourteenth Edition, New York: McGraw-Hill.
- Gitosudarmo I., 1997, *Perilaku Keorganisasian*, Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFE.
- Griffin, R.W., 2004, *Manajemen*, alih bahasa Gina Gania, Jakarta: Erlangga.
- Griffith, D.A., 2002, "The role of communication competencies in international business relationship development". *Journal of World Business*, 37 (4), 256-265.

- Griffin Ricky W. and Gregory Moorhead, 2014, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Eleventh Edition, USA: South-Western.
- Greenberg, Jerald. 2003. *Behavior in Organization*. Eight Edition. Pearson education, Inc, New Jersey: Upper Saddle River.
- Greenberg, J. and Baron, R. A., 2008, *Behavior in Organizations*. Ninth Edition. Prentice Hall. New Jersey, USA: Pearson Education, Inc.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, Jr., J. H., Konopaske, R., 2012, *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Fourteenth Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Ghufron, "Revolusi Industri 4.0: Tantangan, Peluang dan Solusi Bagi Dunia Pendidikan," P. 6, 2018.
- Harahap, N.J. "Mahasiswa dan Revolusi Industri 4.0," *Ecobisma J. Ekon. Bisnis Dan Manaj.*, Vol. 6, No. 1, Pp. 70–78, Sep. 2019, Doi: 10.36987/Ecobi.V6i1.38.
- Hasibuan, Malayu.S.P, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Heidari, M., dan Ebrahimi, P., 2010, *Examining the relationship between critical-thinking skills and decision-making ability of emergency medicine students*, *Indian Journal of Critical Care Medicine*, 2010, 581–586.
- He, Rufe dan Liu Jianchao, 2010, *Barriers of Cross Cultural Communication in Multinational Firms --- A Case Study of Swedish Company and its Subsidiary in China*, Halmstad School of Business and Engineering, 1/32.
- Hersey Paul & Ken Blanchard, 1995, *Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat, Jakarta: Erlangga.
- Holagh, S.R., Noubar, H.B.K., dan Bahador, V. (2014), "The Effect of Organizational Structure on Organizational Creativity and Commitment within the Iranian Municipalities", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 156, 213-215.
- Howard, J.L., dan Frink, D.D., 1996, "The Effects of Organizational Restructure on Employee Satisfaction", *SAGE Journals*, Vol. 21, Issue: 3, 278-303.
- Hutabarat, J. dan Huseini, M., 2006, *Operasionalisasi Strategi*. Jakarta: Penerbit PT Elex Media Komputindo.

- Hu, Y.X., Wang, D.W., Pang, K.Y., Xu, G.X., dan Guo, J.H., 2015, The effect of emotion and time pressure on risk decision-making, *Journal of Risk Research*, Vol. 18, Issue 5, 637-650.
- Indrawijaya, Adam, 1989, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Sinar Baru, Bandung.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R & Matteson, M. T., 2008, *Organizational Behavior and Management* 8th Ed, New York: McGraw-Hill.
- Indrawijaya, Adam, 1989, *Perilaku Organisasi*, Bandung: Penerbit Sinar Baru.
- Ivancevich, M. J. dan Matteson, M. T. , 2006, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jakarta: Erlangga.
- Ivancevich, G dkk., 2006, *Organizational Behavior Structure Process*, New York: Mc. Graw Hill.
- James L. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, Jr., Konopaske, R., 2012, *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Fourteenth Edition. New York: Mc. Graw Hill.
- Jenifer, R. D., and Raman, G. P, 2015, "Cross Cultural Communication Barriers in Workplace", *International Journal of Management (IJM)*, Volume 6, Issue 1, January (2015), pp. 332-335.
- Johnson, M, dkk., 2004, *Handbook Of Organizational Performance (Analisis Perilaku & Manajemen)*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Kast, Feremont E, James F Rosenweig, *Organisasi dan Manajemen*, Edisi ke empat, Terjemahan Hasymi Ali, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2002, Departemen Pendidikan Nasional Edisi ke-3. Jakarta: Balai Pustaka.
- Kaswan, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kaswan. 2018. *Perilaku Organisasi Positif*. Bandung: Pustaka Setia.
- Keban, Yeremias, 2008, *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Penerbit Gaya Media.
- King, F.J., Goodson, L., & Rohani. 2006. *Higher Order Thinking Skills. Center for Advancement of Learning and Assessment*.
- Kreitner, R dan Kinicki, A., 2010, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Khatri, N., dan Ng, H.A., 2000, *The Role of Intuition in Strategic Decision Making, Human Relations*, Vol.53, Issue: 1, 57-86.

- Khodashahri, N.G., dan Sarabi, M. Mir H.,2013, “Decision Support System (DSS)”, *Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies*, Vol.1, No.6, 95-102.
- Kreitner Robert and Kinici A, 2003, *Perilaku Organisasi*, Versi Bahasa Indonesia, edisi Pertama, Jakarta: Salemba Empat.
- Lewis, A., & Smith, D. 1993. *Defining High Order Thinking*. Theory into Practice, 32 (3): 131-137.
- Luthans, Fred, 2006, *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- , 2013, *Organizational Behavior, An Evidence-Based Approach*. Twelfth Edition. New York: Mc. Graw Hill/Irwin.
- Latifi, M., dan Shooshtarian, Z. , 2014, “The effects of organizational structure on organizational trust and effectiveness”, *Polish Journal of Management Studies*, Vol. 10, No. 2.
- Likert, Rensis, 1967, *Effective Supervision: An Adaptive and Relative Process*, *Personel Psychology*, II, No. 3.
- Marsudi, A.S. And Y. Widjaja, “Industri 4.0 Dan Dampaknya Terhadap Financial Technology Serta Kesiapan Tenaga Kerja Di Indonesia,” Vol. 2, No. 2, P. 10, 2019.
- Maslow, Abraham, 1965, *The Psychic Management*, Homewood, Ill: Richard D. Irwin, Inc, and The Dorsey Press.
- Marrow, A.J. D.G. Bowers and S.E. Seashore, 1976, *Management by Participation*, New York: Harper & Row, Publishers.
- Maya Bialik & Charles Fadel. 2015. *Skills for the 21st Century: What Should Students Learn?*. Center for Curriculum Redesign Boston, Massachusetts.
- McShane Steven L and Mary Ann Von Glinow, 2008, *Organizational Behavior*, *Fourth Edition*, New York: McGraw-Hill International Edition.
- Mueller, J.R., 2014, “Alternative Organizational Design and Its Impact on the Future of Work”, *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, Vol.9 (1/2), 48-58.
- Muhammad, A., 2009, *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Nasrudin, E., 2010, *Psikologi Manajemen*. Bandung: Pustaka Setia.
- Nawawi, Hadari. H, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

- Nebo, C. S., Nwankwo, P.N., dan Okonkwo, R.I., 2015, *The role of effective communication on organizational performance: a study of Nnamdi Azikiwe University, Review of Public Administration and Management*, Vol.4, No. 8, 131-148.
- Negulescu, O., dan Doval, E., 2014, *The quality of decision making process related to organizations' effectiveness*, *Procedia Economics and Finance*, 15, 858 – 863.
- Nimran. U., 2009, *Perilaku Organisasi*. Laros Taman Surya Agung, Sidoarjo.
- Priharto, Sugi | 2020-04-27T15:01:29+07:00 January 15th, 2020 | Categories: Bisnis & UKM | Tags: accurate, accurate online, dampak revolusi industri, peluang revolusi industri 4.0,
- Ratmawati Dwi & Nurri Herachwati. 2007, *Perilaku Organisasi*, Cetakan ketiga, Universitas Terbuka.
- Rivai V, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Penerbit, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Rivai, V dan Mulyadi, D., 2012, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Rajawali Press, Jakarta.
- Robbins Stephen P. and Timothy A. Judge, 2013, *Organizational Behavior*. 15th Edition, Pearson Printice All. Person Education Limited, England.
- Robbins Stephen P. and Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Edisi 16, Terjemahan Ratna Saraswati dan Febriella Sirait. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Robbins S. 1996. *Perilaku Organisasi Konsep-Kontroversi-Aplikasi*. Jilid II. Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta, T Prenhallindo.
- Robbins Stephen P. and Timothy A. Judge, 2013, *Organizational Behavior*. 15th Edition, Pearson Printice All. Person Education Limited, England.
- Robbins Stephen P. and Timothy A. Judge, 2015, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Edisi 16, Terjemahan Ratna Saraswati dan Febriella Sirait. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, S.P., 2003, *Essentials of Organizational Behavior*, Seventh Edition, Pearson Education, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

- Robbins, S. P. and Coulter, M. , 2002, *Management*, Seventh Edition. Prentice Hall, Pearson Education, Inc. New Jersey
- Sagala, S., 2007, *Desain Organisasi Pendidikan Dalam Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah*, Uhamka Press.
- Satya, V.E. “Strategi Indonesia Menghadapi Industri 4.0,” P. 6.
- Schein, E., 1991, *Organizational Psychology*. 2nd Edition. Prentice Hall Inc. New Delhi (SCH).
- Schermerhorn, Jr. J. R., Osborn, R.N., Uhl-Bien, M., dan Hunt, J.G. (2012). *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.
- Setiono, B. A. “Peningkatan Daya Saing Sumber Daya Manusia Dalam Menghadapi Revolusi Industri 4.0,” *J. Apl. Pelayaran Dan Kepelabuhanan*, vol. 9, no. 2, p. 179, Dec. 2019, doi: 10.30649/jurapk.v9i2.67.
- Shein, E.H., 1991, *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco Jossey-Bass Publisher.
- Siagian, P. S., 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Siahaan, A. dan Zein, W. L., 2012, *Manajemen Perubahan*, Medan: Citapustaka.
- Sigit, Soehardi, 2003, *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa.
- Sondang P. Siagian, 2000, *Teori Pengembangan Organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sofyandi, Herman dan Iwa Gamiwa, 2007, *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sukarno, Edi, 2002, *Sistem Pengendalian Manajemen Suatu Pendekatan Praktiks*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sulaksana, U., 2004, *Manajemen Perubahan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sukanto Reksohadiprodjo dan T. Hani Handoko, 2000, *Organisasi Perusahaan*, Edisi Kedua, Yogyakarta: BPFE.
- Sopiah, (2008), *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Sofyandi, H dan Garniwa, I. (2007). *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sutrisno, E., 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Prenadamedia Group.

- Steiger, J.S., Hammou1, K.A. dan Galib, Md H., 2014, “An Examination of the Influence of Organizational Structure Types and Management Levels on Knowledge Management Practices in Organizations”, *International Journal of Business*.
- Suwardana, H. “Revolusi Industri 4. 0 Berbasis Revolusi Mental,” *JATI UNIK J. Ilm. Tek. Dan Manaj. Ind.*, vol. 1, no. 1, p. 102, Apr. 2018, doi: 10.30737/jatiunik.v1i2.117.
- Taylor, Frederic W., 1911, *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Tewal, B., 2017, *Kinerja Organisasi (Determinan, Pengukuran dan Aplikasi Riset*, Bandung: CV Patra Media Graindo.
- Thoha, Mifta, 2007, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Usman, H., 2011, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Umam, K., 2012, *Perilaku Organisasi*, Bandung: Pustaka Setia.
- Wasista, I. P. U. “Perkembangan Kreativitas Industri Furnitur dalam Revolusi Industri 1.0 Hingga 4.0,” vol 1, p. 7, Sep. 2019.
- Weber, Max, 1969, *The Theory of Social and Economic Organization*, trans. A. H. Henderson, and ed. Talcott Parsons, New York:Oxford University Press.
- Wild, JJ., Wild, K.L., dan Han, J.C.Y., 2008, *International Business: The Challenges of Globalization*, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Winardi, J.,2015, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Jakarta: Prenada Media Group.
- Wibowo, 2014, *Perilaku Dalam Organisasi*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Woodward, J., 1996, *Industrial Organization: They and Practice*, London: Oxford University Press.
- Wren Daniel A. ,2005, *The History of Management Thought*. Fifth edition. Jhon Wiley & Sons, Inc. *Management*, Vol. 9, No. 6.
- Yukl, G., 2007, *Leadership in Organization*, Jakarta: Indeks.
- Zubaidah, Siti. 2016. *Keterampilan Abad Ke-21: Keterampilan Yang Diajarkan Melalui Pembelajaran*.



## BIODATA PENULIS



**Dr. H. Furtasan Ali Yusuf, S.E., S.Kom., M.M.,** lahir di Serang, 25 April 1969. Menyelesaikan pendidikan Program Diploma I (D-1) Jurusan Manajemen Informatika di Politeknik Komputer Serang (1992), Program Diploma III (D-3) Jurusan Manajemen Informatika di Akademi Manajemen Informatika dan Komputer (AMIK) Muhammadiyah Serang (1997), Program Sarjana (S-1) Jurusan

Manajemen Fakultas Ekonomi di UPBJJ-UT (Unit Program Belajar Jarak Jauh) Universitas Terbuka Bogor (1999), Program Sarjana (S-1) Jurusan Manajemen Informatika/Sistem Informasi di Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer (STMIK) Budi Luhur Jakarta (2001), Program Magister (S-2) Jurusan Magister Manajemen di Universitas Budi Luhur (UBL) Jakarta (2003), dan Program Pascasarjana Doktor (S-3) Jurusan Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Jakarta (2011).

Pengalaman kerja sebagai Dosen AMIK Serang (1995-1999), Dosen STMIK Serang (1998-1999), Pembantu Direktur I Bidang Akademik AMIK Serang (1995-1998), Sekretaris Direktur AMIK Serang (1998-1999), Kepala LPPM AMIK Serang (1999), Dosen AMIK Raharja Tangerang (1999-2001), Dosen STMIK Banten Jaya di Serang (1999-2007), Pembantu Ketua I Bidang Akademik STMIK Banten Jaya (1999-

2003), Dosen STMIK Raharja Tangerang (2000-2001), Dosen AMIK Wiranusantara Kabupaten Lebak (2001-2003), Dosen Politeknik PIKSI Input Serang (2002-2003), Ketua STT Banten Jaya Serang (2002-2003), Ketua STMIK Banten Jaya Serang (2003-2007), Dosen STIE Bina Bangsa (2006-2017), Ketua STIE Bina Bangsa (2006-2009) dan (2011-2017), Dosen Universitas Bina Bangsa (2017-sekarang), dan Rektor Universitas Bina Bangsa (2017-sekarang).

Pengalaman lain yang relevan dengan pendidikan sebagai Ketua Komite SMAN 1 Kota Serang selama tiga periode (2009-2012, 2013-2016, dan 2017-2020), Sekretaris APTISI Wilayah IV/B (Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta Indonesia) Komisariat I Banten (2005-2009), Sekretaris Dewan Pendidikan Kota Serang selama dua periode (2009-2013 dan 2013-2018), Penasihat APTISI Wilayah IV/B Banten (Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta) selama dua periode (2009-2013 dan 2013-2016), Anggota Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI) DKI Jakarta (2010-sekarang), Anggota Dewan Pendidikan Provinsi Banten (2013-2018), Asesor Akreditasi BAN-SM (Badan Akreditasi Nasional-Sekolah Madrasah) Provinsi Banten (2005-2018), Sekretaris AB-PPTSI (Asosiasi Badan-Penyelenggara Perguruan Tinggi Swasta Indonesia) Perwakilan Banten (2014-2017), Anggota Pembina APPERTI Pusat (Aliansi Penyelenggara Perguruan Tinggi Indonesia (2018-2023), Tim Pendiri AMIK Serang (1995), Tim Pendiri STMIK Serang (1998), Tim Pendiri STMIK Banten Jaya (1999), Tim Pendiri STMIK Raharja Tangerang (2001), Tim Pendiri STT Banten Jaya (2002), Pemimpin Redaksi Buletin Kampus STMIK Banten Jaya (2005-2007), Pemimpin Redaksi Jurnal Ilmiah “Sains dan Teknologi” STMIK Banten Jaya (2005-2007), Tim Pendiri STIE Bina Bangsa (2006), dan Tim Pendiri Universitas Bina Bangsa (2017).

Jabatan yang pernah diemban di luar bidang pendidikan sebagai Anggota Departemen IPTEK Korwil ICMi Provinsi Banten (2001-2005), Wakil Ketua Himpunan Nelayan Seluruh Indonesia (HNSI) Provinsi Banten (2011-2015), Anggota DPRD Kota Serang dari Partai Bintang Reformasi selama 2 periode (2004-2009 dan 2009-2014), Anggota DPRD Kota Serang dari Partai HANURA (2014-2019), dan Anggota DPRD Provinsi Banten dari Partai NASDEM (2019-2024).

Beberapa buku yang ditulis bersama Prof. Drs. M. Suparmoko, M.A., Ph.D., selain *Pokok-Pokok Ekonomika*, yaitu: *Perekonomian Indonesia* (Penerbit BPFE, Yogyakarta), *Metode Penelitian Praktis: Untuk Ilmu-Ilmu Sosial, Ekonomi, dan Bisnis* (Penerbit CV Wacana Mulia, Tangerang), *Ekonomika untuk Manajer* (Penerbit BPFE, Yogyakarta), dan *Manajemen Keuangan Sektor Publik* (Penerbit In Media, Jakarta).

Beberapa jurnal yang telah dipublikasikan pada jurnal internasional, meliputi: (2016) “The Comparison of the Empowerment of Administrative Personnel in University of Al-Khairiyah Cilegon and STIE Bina Bangsa Serang Banten Indonesia”, *Engineering Management Research*, Canadian Center of Science and Education; (2017) “The Impact of Organizational Culture, Leadership, Job Satisfaction and Trust towards Lecturer’s Organizational Commitment of the Private Universities in Serang Regency Indonesia”, *International Journal of Human Resource Studies*, Macrothink Institute, USA; (2017) “Improving Competitiveness Using Intellectual Capital”, *European Journal of Business and Management*, International Institute for Science, Technology, & Education; (2019) “The Role of Conflict Signaling the Employee: Evidence from Government Hospital in Indonesia”, *DLSU Business and Economic Review*, De la Salle University, Philippines; (2020) “The Effect of Organizational Culture on Lecturer’s Organizational Commitment in Private Universities in Indonesia”, *International Journal of Higher Education*, Sciedu Press; (2020) “The Role of Organizational Culture of Private Universities on Lecturers Satisfaction and Trust”, *Journal of Educational and Social Research*, Richtmann Publishing; (2020) “The Citizenship Engagement Quality in ASEAN and the Sustainability of ASEAN Economic Community Performance”, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, Hampstead Psychological Associates; dan (2020) “Effects of Lecturer Trust on Leadership at Private Universities in Banten”, *International Journal of Scientific & Technology Research*.

Menikah dengan Dra. Hj. Sakti Andayani, tahun (1993) ASN Guru SMPN 17 Kota Serang, dikaruniai tiga orang anak putri: 1) dr. Zia’ul Fatwa Andini Yusuf, 2) Inayatul Izzati Diana Yusuf, Mahasiswa Institut Pertanian Bogor (IPB), dan 3) Az-Zahra Ghaida Muslimah Yusuf, Pelajar Kelas 2 SMAN 1 Kota Serang. *Email address: faysaabadi@gmail.com*.



**Dr. Budi Ilham Maliki, S.Pd., M.M.**, lahir di Karawang tanggal 23 November 1984. Pendidikan dasar dan menengah pertama ditempuh di kampung halamannya. Memperoleh gelar Sarjana Pendidikan pada tahun 2009, Magister Manajemen tahun 2013, sedangkan Doktor Ilmu Pendidikan di raih tahun 2017 di Universitas Islam Nusantara (Uninus) Bandung.

Pengabdian melalui kegiatan mengajar dimulai pada tahun 2009 menjadi seorang guru di SMK YP Krakatau Steel Cilegon Banten sampai tahun 2013. Tahun yang sama menjadi dosen di STIE Bina Bangsa sampai sekarang. Lembaga STIE Bina Bangsa berubah bentuk menjadi Universitas Bina Bangsa Banten. Institusi bekerja sebagai dosen pascasarjana serta menjabat Wakil Rektor III Bidang Kemahasiswaan, alumni dan kerja sama Universitas Bina Bangsa (UNIBA) Banten.

Pengalaman menulis buku, yang banyak dibuat adalah buku-buku tentang sosial dan humaniora, di antaranya: *Pendidikan Lingkungan Sosial Budaya dan Teknologi*, *Manajemen Pendidikan di Era Milenial*, *Menguasai Karakteristik Peserta Didik*, *Menguasai Teori Belajar dan Prinsip-Prinsip Pembelajaran yang Mendidik*, *Pengembangan Kurikulum, Penilaian dan Evaluasi*, *Pedoman Nasional Proses Pembelajaran di Sekolah Berdasarkan Standar Proses Pendidikan*, *Pendidikan dan Pelatihan*, *Ilmu Pendidikan*, *Kompetensi Pedagogik*, *Revolusi Mental dalam Pendidikan*, *Mental Pedagogik Guru Zaman Now*, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, dan lain-lain.

Menjadi Tim Fasilitator Pelatihan Program Pengembangan Keterampilan Dasar dan Teknik Instruksional (PEKERTI) dan *Applied Approach (AA)* untuk para dosen di LLDIKTI Wilayah IV Jawa Barat dan Banten, sampai sekarang.

Pengalaman luar negeri, antara lain: menjadi narasumber Seminar Internasional di (UIC) Universitas Internacional de Catalunya Barcelona (2019) serta duta universitas ke beberapa negara Eropa, di antaranya Spanyol, Prancis, Swis, dan Italia. Perwakilan MoU dengan beberapa perguruan tinggi di China tahun 2017, antara lain University Tsinghua Beijing, Renmin University of China, dan Capital Normal University of China.

Jurnal internasional: “Academic Service Improvement in Private Higher Education Institution Using Public Satisfaction Index Approach (Case Study at Banten Province-Indonesia)”, *International Journal of Education and Research*.



