

KOMBANG HANANTO

ORGANISASI — DAN — SUMBER DAYA MANUSIA



MOTIVASI



KEPEMIMPINAN



KOMUNIKASI



KERJA SAMA TIM



PENGELOLAAN
KINERJA



PENGEMBANGAN
KARYAWAN

ORGANISASI — DAN — SUMBER DAYA MANUSIA

Kombang Hananto



Organisasi dan Sumber Daya Manusia

Penulis: Kombang Hananto

Desain Cover : C. Arnol

Tata Letak : C. Arnol

Diterbitkan oleh:

Sopia Timur

Cetakan I: 2026

496 hlm; 14 x 21 cm

ISBN:

Hak Cipta dilindungi undang-undang

All rights reserved



Sopia Timur

Karangmojo, Wedomartani,
Ngemplak, Sleman,
Yogyakarta



Kata Pengantar

Dengan semakin kompleksnya tantangan yang dihadapi oleh organisasi di jaman sekarang ini, pemahaman tentang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia menjadi sangat penting. Buku ini hadir untuk memberikan pengetahuan dan wawasan yang komprehensif tentang Organizational Behavior dan Human Resources Management, sehingga dapat membantu mahasiswa, praktisi, dan siapa saja yang berkecimpung dalam dunia organisasi untuk memahami dan mengelola sumber daya manusia dengan lebih efektif.

Buku ini dirancang untuk membahas topik-topik yang relevan dan aktual dalam bidang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, termasuk motivasi, kepemimpinan, komunikasi, kerja sama tim, serta pengelolaan kinerja dan pengembangan karyawan. Dengan pendekatan yang sistematis dan contoh-contoh yang relevan, buku ini diharapkan dapat membantu pembaca memahami konsep-konsep dasar dan aplikasinya dalam praktek organisasi.

Meskipun ini bukan yang terbaik, tetapi Saya berharap buku ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi siapa saja yang ingin meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam mengelola organisasi dan sumber daya manusia. Saya juga berharap bahwa buku ini dapat menjadi inspirasi bagi pembaca untuk terus belajar dan mengembangkan diri dalam menghadapi tantangan yang semakin kompleks di dunia organisasi.



Daftar Isi

Kata Pengantar	3
Daftar Isi	4
Bab I Pengantar Organisasi dan Kelakuannya	13
A. Perilaku Organisasi.....	13
B. Sejarah dan Tokoh dalam Organizational Behavior.....	14
C. Definisi Organizational Behavior.....	17
D. Tingkatan Perilaku Organisasi.....	20
E. Perilaku Organisasi dan Manajemen.....	21
Bab II Anggota Organisasi	25
A. Manusia sebagai Individu.....	25
B. Dasar Kepribadian	26
C. Kepribadian: Penentu Sifat Dasar Organisasi	27
D. Model Lima Besar Kepribadian (<i>The Big Five Model of Personality</i>).....	29
1. Ekstroversi.....	30
2. Neurotisme.....	31
3. <i>Agreeableness</i> (Keramahan).....	32
4. <i>Conscientiousness</i> (Kehati-hatian)	32
5. <i>Openness to Experience</i> (Keterbukaan terhadap Pengalaman)	33
E. Kepribadian Lain yang Relevan dalam Organisasi	34
1. Locus of Control (Lokus Kendali)	34
2. Self-Monitoring (Pemantauan Diri)	35
3. Harga Diri (Self-Esteem).....	35
4. Tipe Kepribadian A dan B.....	36
5. Kebutuhan akan Prestasi.....	37
6. Kebutuhan akan Afiliasi.....	37
7. Kebutuhan akan Kekuasaan.....	38

F. Kebutuhan Kepribadian yang Efektif untuk Manajer	38
G. Mengukur Kepribadian	39
H. Kemampuan dan Hakikatnya.....	39
I. Pengelolaan Kemampuan Kognitif dan Fisik dalam Organisasi	40
J. Kecerdasan Emosional (EQ).....	41
Bab III Afeksi dalam Organisasi.....	45
A. Nilai (<i>Values</i>).....	45
1. Nilai Kerja	45
2. Nilai Etika	47
B. Sikap (<i>Attitudes</i>)	50
1. Kepuasan Kerja	50
2. Komitmen Organisasi (<i>Organizational Commitment</i>)	73
3. Work Engagement.....	75
C. Suasana Hati dan Emosi (<i>Moods dan Emotions</i>).....	76
1. Kenaikan Ketidaksopanan di Tempat Kerja	76
2. Pengaruh Suasana Hati terhadap Perilaku Kerja	76
3. Hubungan Emosi dan Suasana Hati.....	77
4. Aturan dalam <i>Emotional Labor</i>	78
5. Dissonansi Emosional.....	79
6. Manajemen Emotional Labor yang Efektif	79
7. Antara Nilai, Sikap, Suasana Hati, dan Emosi dalam Pengalaman Kerja	80
Bab IV Persepsi, Atribusi, dan Manajemen Keragaman.....	83
A. Persepsi	84
B. Motivasi dan Kinerja.....	85
C. Keadilan dan Kesetaraan.....	86
D. Karakteristik dari Penerima Persepsi.....	88
1. Skema: Basis Pengetahuan Penerima Persepsi	88
2. Stereotip: Contoh Skema yang Disfungsional.....	91
3. Keadaan Motivasi Penerima Persepsi	93
4. Suasana Hati Penerima Persepsi.....	94
E. Ciri-Ciri Target dan Situasi	95
1. Ambiguitas Target.....	96
2. Status Sosial Target.....	97
3. Manajemen Kesan oleh Target.....	98
4. Informasi yang Diberikan oleh Situasi.....	100
F. Teori Atribusi (<i>Attribution Theory</i>)	111
1. Atribusi Internal dan Eksternal.....	112

G. Mengelola Keragaman Tenaga Kerja Secara Efektif.....	117
1. Komitmen Manajemen Puncak Terhadap Keragaman.....	117
H. Pelecehan Seksual.....	121
1. Tanggung Jawab Organisasi	122
Bab V Pembelajaran & Kreativitas	125
A. Hakekat Pembelajaran.....	125
1. Belajar Melalui Konsekuensi	126
2. Mendorong Perilaku yang Diinginkan Melalui Penguatan Positif dan Negatif.....	127
3. Modifikasi Perilaku Organisasi (<i>Organizational Behavior Modification</i>)	139
4. Efektivitas OB MOD	141
5. Isu Etika dalam OB MOD.....	142
6. Belajar dari Orang Lain.....	143
7. Belajar Secara Mandiri.....	146
8. Pengendalian Diri dan Kemandirian di Tempat Kerja.....	147
9. Keyakinan terhadap Kemampuan untuk Belajar: Peran Efikasi Diri	148
10. Belajar dengan Melakukan (<i>Learning by Doing</i>)	151
11. Pembelajaran Berkelanjutan melalui Kreativitas	152
12. Organisasi Pembelajar (<i>Learning Organization</i>)	159
Bab VI Motivasi Kerja	163
A. Apa Itu Motivasi Kerja	163
B. Perbedaan Antara Motivasi dan Kinerja	164
C. Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik	165
D. Teori-Teori Motivasi Kerja.....	166
1. Empat Teori Motivasi Kerja	167
Bab VII Menciptakan Lingkungan Kerja	183
A. Desain Pekerjaan (<i>Job Design</i>).....	183
B. Manajemen Ilmiah.....	183
C. Perluasan Pekerjaan (<i>Job Enlargement</i>) dan Pengayaan Pekerjaan (<i>Job Enrichment</i>)	184
D. Desain Pekerjaan: Model Karakteristik Pekerjaan.....	189
1. Dimensi Inti Pekerjaan (<i>Core Job Dimensions</i>)	190
2. Penilaian Potensi Motivasi (Motivating Potential Score-MPS).....	193
3. Keadaan Psikologis Kritis.....	194

4. Hasil Kerja dan Pribadi	195
5. Peran Perbedaan Individual dalam Respons terhadap Desain Pekerjaan	196
6. Pengaruh Budaya terhadap Respons terhadap Desain Pekerjaan.....	198
E. Desain Pekerjaan: Model Pemrosesan Informasi Sosial	199
F. Peran Tujuan Organisasi dalam Menciptakan Motivasi	203
1. Teori Identitas Sosial dan Motivasi.....	203
2. Teori Penetapan Tujuan	204
G. Manajemen Berdasarkan Tujuan (Management by Objectives/MBO).....	208
Bab VIII Gaji, Karier, dan Perubahan Hubungan Kerja.....	211
A. Kontrak.....	211
B. Faktor dalam Kontrak	211
C. Jenis-Jenis Kontrak.....	213
D. Spektrum Kontrak	213
E. Perubahan dalam Kontrak	214
F. Pelanggaran Kontrak.....	215
G. Penilaian Kinerja (<i>Performance Appraisal</i>).....	216
1. Tujuan Utama Penilaian Kinerja	216
2. Mengembangkan Sistem Penilaian Kinerja	218
3. Penilaian Kinerja.....	221
H. Gaji dan Hubungan Kerja	224
I. Karir	226
1. Manajemen Karir.....	226
2. Jenis-Jenis Karir.....	227
3. Tahapan Karir.....	228
4. Manajemen Karir yang Mendukung Keberagaman.....	232
5. Manajemen Karir di Era Pasangan dengan Dua Karir	233
Bab IX Mengelola Stres dan Keseimbangan Kerja-Kehidupan.....	235
A. Stres dan Organisasi	235
B. Ancaman atau Peluang.....	237
1. Kepribadian.....	237
2. Kemampuan	239
C. Pengaruh Stress.....	239
D. Sumber Stres	243
1. Stresor Pribadi.....	243
2. Stresor yang Berkaitan dengan Pekerjaan.....	244

3. Pemicu Stres yang Berkaitan dengan Kelompok dan Organisasi.....	248
4. Stres dari Ketidakseimbangan Pekerjaan dan Kehidupan Pribadi	249
5. Ketidakpastian Lingkungan	250
E. Sumber Stres.....	251
1. Manajemen Waktu.....	252
2. Mendapatkan Bantuan dari Mentor.....	253
3. Negosiasi Peran	253
4. Olahraga.....	254
5. Meditasi	254
6. Dukungan Sosial	254
7. Konseling Klinis.....	255
8. Strategi yang Tidak Fungsional.....	255

Bab X Kelompok dan Tim Kerja	257
A. Kelompok	257
B. Jenis-Jenis Kelompok Kerja	258
1. Jenis-Jenis Kelompok Kerja Formal	259
2. Jenis-Jenis Kelompok Kerja Informal	260
C. Perkembangan Kelompok.....	261
D. Karakteristik Kelompok Kerja	263
1. Ukuran Kelompok	264
2. Komposisi Kelompok.....	265
3. Fungsi Kelompok	266
4. Status Kelompok	267
5. Efikasi Kelompok.....	268
6. Fasilitas Sosial (<i>Social Facilitation</i>)	269
E. Peran, Aturan dan Norma.....	271
1. Peran (<i>Roles</i>).....	271
2. Aturan.....	273
F. Norma Kelompok.....	273
1. Mematuhi Norma.....	274
2. Kredit Idiosinkratis.....	275
3. Kelebihan dan Kekurangan Kepatuhan dan Penyimpangan....	275
4. Menyeimbangkan Kepatuhan dan Penyimpangan	276
5. Memastikan Norma Kelompok Fungsional bagi Organisasi	278
6. Mempelajari Peran, Aturan dan Norma	279

Bab XI Kelompok Kerja dan Tim yang Efektif	285
A. Kelompok Kerja yang Efektif.....	285
B. Performa Potensial	285
C. Kehilangan Proses dan Kinerja.....	286
D. Keuntungan Proses dan Kinerja	287
E. Social Loafing: Motivasi dan Kinerja Kelompok	288
F. Ukuran Kelompok dan Social Loafing	290
G. Mengurangi Social Loafing	290
H. Pengaruh Karakteristik Tugas Terhadap Kinerja Kelompok	293
1. Ketergantungan Tugas Bertipe Pooled (Pooled Interdependence)	294
2. Ketergantungan Tugas Bertipe Sequential (<i>Sequential Interdependence</i>).....	295
3. Ketergantungan Timbal Balik (<i>Reciprocal Interdependence</i>)	297
I. Kohesivitas Kelompok dan Kinerja.....	299
1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kohesivitas Kelompok ..	300
2. Dampak Kohesivitas Kelompok	302
3. Keseimbangan Kohesivitas.....	304
4. Kelompok-Kelompok Organisasi Penting	305
5. Tim Penelitian dan Pengembangan (R&D).....	307
6. Tim Virtual	308
 Bab XII Pemimpin & Kepemimpinan	 311
A. Pemimpin	311
1. Jenis Pemimpin.....	312
2. Peran Pemimpin dalam Organisasi.....	312
3. Ciri Pemimpin (<i>Leader Trait Approach</i>).....	312
4. Pendekatan Perilaku Pemimpin.....	313
5. Mengukur Perilaku Pemimpin.....	316
6. Kelemahan Pendekatan Ciri dan Perilaku	322
7. Teori Kontigensi Kepemimpinan Fiedler	323
8. Beberapa Pandangan tentang Kepemimpinan	329
9. Fungsi dan Keberadaan Pemimpin dalam Organisasi.....	334
10. Pengganti dan Penetral Kepemimpinan.....	335
11. Kepemimpinan Transformasional dan Karismatik.....	338
12. Kepemimpinan Transaksional.....	341
13. Suasana Hati Pemimpin	342
14. Gender dan Kepemimpinan	343
15. Kepemimpinan Etis.....	344

Bab XIII Kekuasaan, Politik, Konflik dan Negosiasi	347
A. Kekuasaan dan Politik`	347
1. Struktur Kekuasaan Formal dan Sumber Kekuasaan	349
B. Politik Organisasi: Penggunaan Kekuasaan.....	357
1. Taktik untuk Meningkatkan Kekuasaan Individu.....	358
2. Meningkatkan Kekuasaan Melalui Taktik Politik Lainnya	360
3. Membangun Koalisi dan Aliansi	361
4. Mengelola Politik Organisasi	361
C. Konflik Organisasi	362
1. Dampak Konflik terhadap Kinerja Organisasi	363
2. Sumber Konflik Organisasi.....	363
3. Model Konflik Organisasi Pondy.....	364
4. Konflik Nyata (<i>Manifest Conflict</i>)	364
5. Akhir Konflik (<i>Conflict Aftermath</i>)	365
6. Menyelesaikan Konflik	366
7. Manajemen Konflik di Tingkat Individu	367
8. Manajemen Konflik di Tingkat Kelompok.....	367
9. Bentuk Negosiasi.....	368
Bab XIV Komunikasi yang Efektif dalam Organisasi	371
A. Komunikasi	371
1. Fungsi Komunikasi	371
2. Jaringan Komunikasi Kelompok.....	374
3. jaringan Komunikasi Organisasi	374
4. Proses Komunikasi.....	375
5. Hambatan terhadap Komunikasi yang Efetif.....	380
6. Media Komunikasi yang Tepat	386
7. Penggunaan Teknologi Informasi Canggih	389
8. Komunikasi Persuasif.....	390
Bab XV Pengambilan Keputusan dan Pembelajaran Organisasi	395
A. Jenis-Jenis Keputusan.....	395
1. Pengambilan Keputusan dalam Merespons Peluang.....	395
2. Pengambilan Keputusan dalam Merespons Masalah	395
3. Keputusan Tidak Terprogram.....	396
4. Keputusan Terprogram	396
5. Pengambilan Keputusan	397
B. Proses Pengambilan Keputusan	397
1. Model Klasik Pengambilan Keputusan.....	397

2. Model Pengambilan Keputusan Administratif oleh March dan Simon	399
3. Sumber Kesalahan dalam Pengambilan Keputusan	401
4. Peran Teknologi Informasi (TI) dalam Mengurangi Bias Keputusan	304
C. Pengambilan Keputusan dalam Kelompok.....	404
1. Keuntungan Pengambilan Keputusan oleh Kelompok	405
2. Tantangan dalam Pengambilan Keputusan oleh Kelompok....	406
3. Kosekuensi Lian dari Pengambilan Keputusan Kelompok	407
4. Teknik Pengambilan Keputusan Kelompok.....	408
D. Pembelajaran Organisasi	410
1. Prinsip-Prinsip Pembelajaran Organisasi.....	411
Bab XVI Desain dan Struktur Organisasi	415
A. Merancang Struktur Organisasi.....	415
1. Lingkungan Organisasi	415
2. Teknologi.....	416
3. Sumber Daya Manusia dan Hubungan Kerja.....	418
B. Mendesain Struktur Organisasi.....	419
1. Struktur Fungsional.....	419
2. Struktur Divisional	420
3. Struktur Matriks	421
C. Alokasi Wewenang	422
1. Desentralisasi.....	423
2. Penyesuaian Timbal balik dan Mekanisme Integrasi	423
3. Standardisasi.....	424
4. Dampak TI di Dalam Organisasi	425
Bab XVII Budaya Organisasi dan Perilaku Etis	427
A. Budaya Organisasi	427
1. Sosialisasi dan Taktik Sosialisasi	428
2. Faktor-Faktor yang Membentuk Budaya Organisasi	429
3. Budaya Perusahaan yang Kuat dan Adaptif	434
4. Pengaruh Budaya Nasional terhadap Budaya Organisasi	435
5. Budaya Etis	437
Bab XVIII Transformasi dan Inovasi Organisasi.....	443
A. Perubahan Organisasi.....	443
1. Perubahan Dunia yang Dinamis.....	443
2. Perubahan Organisasi dan Hambatannya	445

3. Teori Perubahan.....	449
4. Jenis Perubahan	456
5. Mengelola Perubahan: Riset Aksi.....	461
B. Pengembangan Organisasi (<i>Organization Development</i>).....	468
1. Teknik OD untuk menghadapi Resistensi terhadap Perubahan.....	469
2. Teknik OD (<i>Organization Development</i>) untuk Mendorong Perubahan.....	472
Penutup	478
Daftar Pustaka	480

Pengantar Organisasi dan Kelakuannya

A. Perilaku Organisasi

Ketika kita mengamati dunia di sekitar kita, hutan yang rimbun, koloni lebah yang tertata rapi, atau aliran sungai yang mengikuti lekuk bumi, kita disadarkan bahwa kehidupan pada hakikatnya adalah tentang kerja sama dalam sistem yang kompleks. Alam sendiri mengajarkan kita bahwa keberlangsungan dan harmoni hanya mungkin tercapai ketika berbagai elemen, meskipun berbeda-beda, mampu membentuk suatu tatanan yang saling melengkapi. Hal yang sama berlaku dalam organisasi: tempat manusia dari berbagai latar belakang, pemikiran, nilai, dan motivasi bersatu dalam tujuan yang lebih besar. Inilah dunia organisasi, dunia yang penuh keunikan, kompleksitas, dinamika, dan sekaligus tantangan.

Menguak tabir keunikan organisasi, kita temukan sebuah realitas yang tidak hanya melibatkan struktur formal atau target bisnis, tetapi juga kehidupan sosial dan psikologis dari para anggotanya. Organisasi bukanlah sekadar tempat kerja; ia adalah ruang hidup yang mencerminkan bagaimana manusia berinteraksi, beradaptasi, dan tumbuh bersama. Dalam konteks inilah *Perilaku Organisasi* atau *Organizational Behavior* hadir sebagai jendela untuk memahami hakikat terdalam dari organisasi itu sendiri, yakni **perilaku manusianya**.

Perilaku Organisasi merupakan bidang kajian yang memfokuskan perhatian pada bagaimana individu dan kelompok bertindak dalam lingkungan organisasi. Ia mengeksplorasi pertanyaan-pertanyaan mendasar seperti: Mengapa seseorang termotivasi untuk bekerja keras? Bagaimana konflik dalam tim bisa muncul dan diselesaikan? Mengapa gaya kepemimpinan tertentu berhasil di satu konteks,

tetapi gagal di konteks lain? Jawaban-jawaban dari pertanyaan ini tidak hanya bersifat teoritis, tetapi sangat praktis, karena menyangkut efektivitas, produktivitas, dan keberlangsungan organisasi itu sendiri.

Dalam dunia yang terus berubah, seperti iklim yang tak menentu atau teknologi yang berkembang pesat, organisasi menghadapi tantangan serupa dengan alam: bagaimana bertahan dan beradaptasi. Untuk itu, mereka membutuhkan keragaman, berbagai pandangan, pengalaman, dan keahlian, yang memungkinkan inovasi dan fleksibilitas. Namun, di sisi lain, organisasi juga memerlukan kesamaan nilai, visi, dan budaya kerja agar tidak terpecah dan kehilangan arah. *Organizational behavior* membantu kita menjembatani keragaman ini melalui pemahaman atas proses komunikasi, motivasi, kepemimpinan, serta dinamika kelompok.

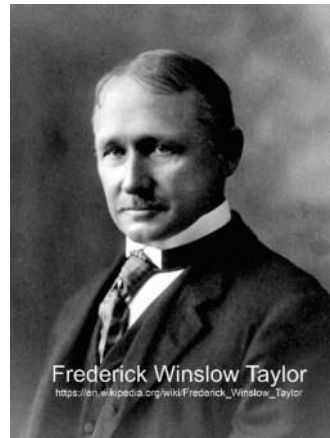
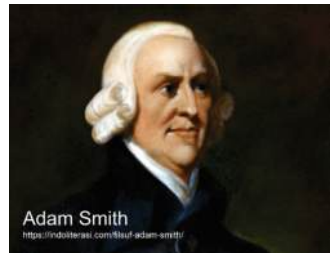
Sama seperti alam yang menyeimbangkan antara kekuatan air dan tanah, panas dan dingin, organisasi pun harus mampu menyeimbangkan antara kebutuhan individu dan tujuan kolektif. Di sinilah seni mengelola perilaku organisasi menjadi sangat vital. Pemimpin yang hebat bukan hanya pandai mengatur tugas, tetapi mampu memahami apa yang menggerakkan hati dan pikiran timnya. Anggota organisasi yang efektif bukan hanya terampil dalam tugasnya, tetapi juga peka terhadap dinamika sosial di sekitarnya.

Pada akhirnya, memahami Perilaku Organisasi bukan hanya penting bagi manajer atau pimpinan, tetapi bagi siapa pun yang ingin menjadi bagian dari organisasi yang sehat dan berdaya tahan. Karena sebagaimana alam mengajarkan kita bahwa kehidupan adalah tentang saling terkait dan saling menguatkan, begitu pula organisasi, tempat di mana kompleksitas muncul saat manusia mampu bekerja sama dalam harmoni, dalam keragaman, dan dalam kesamaan.

B. Sejarah dan Tokoh dalam Organizational Behavior

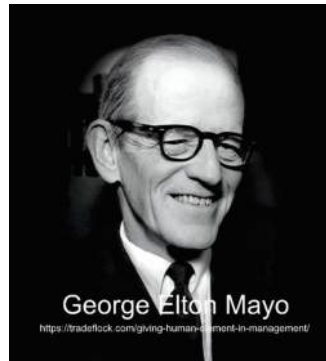
Sebetulnya munculnya *organizational behavior* dimulai sejak lama. Adam Smith pada tahun 1776 sudah memperkenalkan sistem organisasi yang revolusioner dengan menekankan pembagian kerja, yang menjadi dasar bagi teori organisasi modern. Sekitar satu abad kemudian, sosiolog Jerman Max Weber merintis konsep

kepemimpinan karismatik dan struktur organisasi rasional, sebuah perkembangan penting dalam studi organisasi. Pada era yang sama, Frederick Winslow Taylor merevolusi efisiensi kerja melalui pendekatan sistematis terhadap penetapan tujuan dan penerapan insentif, yang menandai tonggak penting dalam evolusi perilaku organisasi (*Organizational Behavior*) sebagai disiplin akademik. Berhubungan dengan Taylor, yang juga berkaitan dengan OB, studi tentang OB ini dimulai pada akhir abad ke-19, setelah Revolusi Industri mengubah cara produksi dan ekonomi di Eropa dan Amerika. Pada saat itu, manajer dari berbagai organisasi mencari cara untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan lebih baik. Revolusi Industri membawa perubahan besar dalam teknologi, ekonomi, dan budaya, dengan diperkenalkannya mesin dan peralatan canggih yang menggantikan produksi manual.



Pabrik-pabrik besar mulai menggantikan bengkel-bengkel kecil, dan para pemilik pabrik menghadapi tantangan baru dalam mengelola pekerja dalam jumlah besar. Manajer dan supervisor yang sebelumnya memiliki orientasi teknis tidak siap menghadapi masalah sosial yang muncul dalam kerja sama tim. Mereka kemudian mencari teknik baru untuk mengelola sumber daya organisasi dan meningkatkan efisiensi dalam hubungan antara karyawan dan tugas yang dikerjakan. Frederick W. Taylor menjadi salah satu tokoh yang membantu manajer dalam mengelola sumber daya organisasi dengan lebih efektif. Dengan demikian, studi tentang Perilaku Organisasi mulai berkembang untuk memahami bagaimana mengelola organisasi dengan lebih baik dan meningkatkan kinerja karyawan.

Pada tahun 1920-an, bidang ini mengalami perluasan penting berkat karya **Elton Mayo**, seorang profesor Harvard kelahiran Australia. Studi produktivitas revolusioner Mayo di pabrik Hawthorne milik Western Electric di Amerika Serikat mengungkapkan **Efek Hawthorne**, yang menyoroti pentingnya aspek psikologis dan manusiawi dalam dinamika organisasi.



Meskipun studi organisasi berakar pada pemikiran Weber dan tokoh sebelumnya, disiplin ini mulai diakui secara akademis dengan munculnya manajemen ilmiah pada tahun 1890-an, yang mencapai puncaknya melalui Taylorisme. Gerakan ini menekankan rasionalisasi proses organisasi melalui instruksi yang tepat dan studi gerak-waktu, yang secara signifikan meningkatkan produktivitas serta memperkenalkan studi tentang berbagai sistem kompensasi.

Setelah Perang Dunia I, studi organisasi mengalami pergeseran paradigma ke pendekatan yang lebih berpusat pada manusia. Pergeseran ini didorong oleh wawasan yang diperoleh dari Efek Hawthorne dan berfokus pada kerja tim, motivasi, serta pencapaian tujuan individu dalam organisasi. Gerakan hubungan manusia ini sangat dipengaruhi oleh para sarjana seperti **Chester Barnard, Henri Fayol, Frederick Herzberg, Abraham Maslow, David McClelland, dan Victor Vroom**, yang memberikan kontribusi penting pada masa itu.

Perang Dunia II justru memicu minat baru terhadap metodologi rasionalis, kembali membentuk bidang ini dengan fokus pada logistik skala besar dan riset operasi. Periode ini menyaksikan munculnya teori-teori dan metode ilmiah, termasuk teori kompleksitas, teori sistem, dan strategi kompleksitas. Kontribusi penting pada era ini datang dari **Herbert Alexander Simon, James G. March**, dan "Carnegie School" dalam studi Perilaku Organisasi. Disiplin ini terus berkembang pada tahun 1960-an dan 1970-an, dengan pengaruh besar dari psikologi sosial dan penekanan pada metode penelitian kuantitatif. Era ini ditandai dengan lonjakan pengembangan teori,

dengan Universitas Stanford dan Carnegie Mellon menjadi pusat inovasi. Teori-teori seperti **Rasionalitas Terbatas, Organisasi Informal, Teori Kontingensi, Ketergantungan Sumber Daya, Teori Institusional, dan Ekologi Organisasi** muncul pada periode intelektual yang dinamis ini. Sejak tahun 1980-an, interpretasi budaya terhadap organisasi dan perubahan menjadi fokus utama penelitian. Dipengaruhi oleh sosiologi, psikologi, dan antropologi, metodologi penelitian kualitatif mulai dominan, dengan **Karl Weick** menjadi tokoh akademik yang menonjol dalam bidang ini. Tinjauan sejarah yang komprehensif ini menegaskan relevansi dan pentingnya perilaku organisasi dalam wacana akademik maupun penerapan praktis, serta kontribusinya yang signifikan dalam meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi.



C. Definisi Organizational Behavior

Perilaku Organisasi (*Organizational Behavior*) digambarkan sebagai kesan dari tekanan internal dan eksternal serta pembelajaran organisasi. Menurut Luthans dan Youssef, *Organizational behavior* juga dapat merujuk pada kemampuan psikologis positif untuk bangkit kembali dari kesulitan, perbedaan pendapat, kegagalan, dan tanggung jawab yang semakin besar. Ketahanan (*resilience*) juga dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk menyelaraskan proses, kapasitas, dan hasil secara sukses dalam menghadapi tantangan dan bahaya.

Organizational behavior membahas studi tentang bagaimana individu berperilaku dalam organisasi dan bagaimana perilaku tersebut memengaruhi kemampuan organisasi untuk beroperasi. Menurut Utaminingsih, *Organizational behavior* adalah bidang kajian yang menggabungkan teori, pendekatan, dan konsep dari berbagai disiplin ilmu untuk meneliti bagaimana perilaku individu maupun kelompok di dalam organisasi. Ini merupakan bidang akademik yang mempelajari perilaku manusia dalam organisasi serta dampaknya terhadap produktivitas individu, kelompok,

maupun organisasi secara keseluruhan. Studi tentang *Organizational behavior* terus berkembang untuk membantu organisasi menjadi lebih produktif. *Organizational behavior* adalah bidang yang cukup abstrak untuk dipelajari. Penelitian dalam *Organizational behavior* sering kali mengarah pada penemuan konsep-konsep kompleks yang interpretasi atau analisisnya bergantung pada konteks.

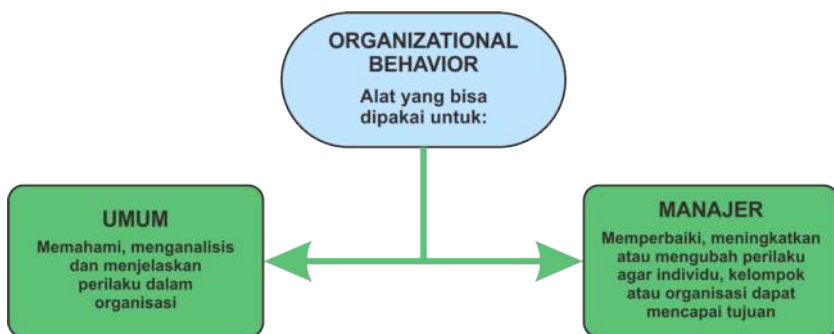
Bisa dikatakan dengan lebih spesifik bahwa Perilaku organisasi (*Organizational behavior*) adalah **studi tentang berbagai faktor yang memengaruhi bagaimana individu dan kelompok bertindak, berpikir, merasa, dan merespons terhadap pekerjaan dan organisasi, serta bagaimana organisasi merespons lingkungan mereka.** Memahami bagaimana perilaku manusia dalam suatu organisasi sangat penting karena sebagian besar orang bekerja di dalam organisasi pada suatu titik dalam hidup mereka dan dipengaruhi, baik secara positif maupun negatif, oleh pengalaman mereka di dalamnya. Pemahaman terhadap *Organizational behavior* dapat membantu seseorang untuk meningkatkan dampak positif sekaligus mengurangi dampak negatif dari bekerja dalam organisasi.

Sebagian besar dari kita merasa memiliki pemahaman dasar yang bersifat intuitif dan berdasarkan akal sehat tentang perilaku manusia dalam organisasi karena kita sendiri adalah manusia dan telah mengalami berbagai situasi kerja. Namun, sering kali intuisi dan akal sehat kita ternyata salah, dan kita sebenarnya tidak benar-benar memahami mengapa orang bertindak dan bereaksi seperti yang mereka lakukan. Misalnya, banyak orang beranggapan bahwa karyawan yang bahagia pasti produktif, bahwa kepuasan kerja yang tinggi menyebabkan kinerja kerja yang tinggi, atau menghukum seseorang yang terus-menerus berkinerja rendah adalah cara yang baik untuk meningkatkan kinerja, atau bahwa sebaiknya tingkat gaji dirahasiakan dan sebagainya. Hal-hal tersebut mungkin hanya berlaku dalam kondisi yang sangat spesifik, dan penerapan prinsip-prinsip ini justru dapat berdampak negatif bagi karyawan dan organisasi.

Jadi studi tentang perilaku organisasi (*organizational behavior*) memberikan pedoman yang membantu individu di tempat kerja untuk memahami dan menghargai berbagai kekuatan yang

memengaruhi perilaku dalam organisasi. *Organizational behavior* memungkinkan karyawan di semua level organisasi untuk membuat keputusan yang tepat tentang bagaimana bersikap dan bekerja sama dengan orang lain demi mencapai tujuan organisasi. *Organizational behavior* menggantikan intuisi dan firasat dengan kumpulan teori dan pedoman sistematis yang telah diteliti secara mendalam untuk mengelola perilaku dalam organisasi. Studi *Organizational behavior* menyediakan seperangkat alat, konsep dan teori, yang membantu individu memahami, menganalisis, dan menjelaskan apa yang terjadi di dalam organisasi dan mengapa.

Organizational behavior membantu orang memahami, misalnya, mengapa mereka dan orang lain termotivasi untuk bergabung dengan sebuah organisasi; mengapa mereka merasa senang atau tidak senang terhadap pekerjaan mereka atau terhadap keberadaan mereka dalam organisasi; mengapa sebagian orang berkinerja baik dan sebagian lainnya tidak; mengapa ada orang yang bertahan di organisasi yang sama selama 30 tahun sementara yang lain terus merasa tidak puas dan berganti pekerjaan setiap 2 tahun. Intinya, konsep dan teori *Organizational behavior* memungkinkan individu untuk secara akurat memahami, menjelaskan, dan menganalisis bagaimana karakteristik individu, kelompok, situasi kerja, dan organisasi itu sendiri memengaruhi bagaimana anggota organisasi merasa dan bertindak dalam lingkungan kerjanya, lebih jelasnya bisa dilihat gambar berikut:



D. Tingkatan Perilaku Organisasi

Ada tiga tingkatan utama yang dikaji: individu, kelompok, dan organisasi secara keseluruhan. Untuk memahami *Organizational behavior* secara menyeluruh, perlu dilakukan analisis mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku pada tiap tingkatan tersebut. Penelitian dalam bidang *Organizational behavior* umumnya berfokus pada bagaimana karakteristik individu, seperti kepribadian, perasaan, dan motivasi, mempengaruhi kinerja dan perilaku seseorang dalam organisasi. Karakteristik individu yang krusial untuk dipahami dan dikelola dalam organisasi meliputi kepribadian dan kemampuan, sikap dan nilai, persepsi dan atribusi, pembelajaran, motivasi, serta stres dan keterkaitan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Selain itu, dampak dari karakteristik dan proses kelompok atau tim juga perlu dipahami. Kelompok dan tim dapat mempengaruhi perilaku individu dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Faktor-faktor seperti jumlah anggota, jenis dan keragaman anggota tim, tugas yang dilakukan, serta daya tarik kelompok terhadap anggotanya dapat mempengaruhi perilaku kelompok dan individu dalam kelompok tersebut. Dalam organisasi, kelompok dan tim dapat memainkan peran penting dalam mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, memahami cara kelompok memengaruhi anggotanya serta proses dalam interaksi kelompok, seperti kepemimpinan, komunikasi, dan pengambilan keputusan, sangatlah penting untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Karakteristik organisasi secara keseluruhan (seperti budaya dan desain struktur organisasi) memiliki dampak penting terhadap perilaku individu dan kelompok. Nilai dan keyakinan dalam budaya organisasi memengaruhi bagaimana individu, kelompok, dan manajer berinteraksi satu sama lain maupun dengan pihak luar (seperti pelanggan atau pemasok). Budaya organisasi juga membentuk dan mengendalikan sikap serta perilaku individu dan kelompok dalam organisasi, sehingga memengaruhi kemauan mereka untuk bekerja demi mencapai tujuan organisasi. Struktur organisasi mengatur bagaimana individu dan kelompok bekerja sama serta berinteraksi guna meraih tujuan organisasi. Tugas utama struktur organisasi adalah mendorong individu untuk

bekerja keras dan mengoordinasikan upaya mereka demi mencapai tingkat kinerja organisasi yang tinggi. Bab 16 hingga 18 membahas bagaimana struktur dan budaya organisasi memengaruhi kinerja, serta bagaimana faktor-faktor seperti perubahan lingkungan global, teknologi, dan etika yang bisa memengaruhi sikap dan perilaku kerja.

E. Perilaku Organisasi dan Manajemen

Kemampuan untuk menggunakan alat-alat dalam *Organizational behavior* (Perilaku Organisasi) untuk memahami perilaku di dalam organisasi adalah salah satu alasan penting mengapa topik ini perlu dipelajari. Alasan kedua adalah untuk mempelajari bagaimana menerapkan konsep, teori, dan teknik *Organizational behavior* guna meningkatkan, memperbaiki, atau mengubah perilaku sehingga karyawan, kelompok, dan organisasi secara keseluruhan dapat lebih efektif dalam mencapai tujuan mereka.

Sebagai contoh, Unilever Indonesia adalah perusahaan yang sukses menerapkan manajemen dengan mengaitkan kelakuan organisasi atau *Organizational behavior* dalam operasionalnya. Berikut adalah uraian lengkap mengenai manajemen Unilever dengan *Organizational behavior*-nya. Unilever Indonesia adalah perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia dengan berbagai merek terkenal seperti Sunsilk, Lifebuoy, dan Pepsodent. Perusahaan ini memiliki komitmen untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi melalui penerapan manajemen yang efektif. Perusahaan menerapkan *Organizational behavior* dalam operasionalnya dengan memperhatikan beberapa aspek, seperti membangun tim yang efektif dan kerjasama yang baik antara anggota tim. Perusahaan ini meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan terhadap organisasi melalui program-program seperti pelatihan dan pengembangan karyawan. Mengadaptasi perubahan dalam lingkungan kerja dan meningkatkan fleksibilitas untuk mencapai tujuan organisasi. Membangun Kepemimpinan yang efektif dengan mendorong dan menginspirasi karyawan untuk mencapai kinerja tinggi melalui kepemimpinan yang efektif, yang kesemuanya tentu untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan mengadakan program-program seperti:

1. **Talent Management:** Program ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan berbakat untuk mencapai tujuan organisasi.
2. **Pelatihan dan Pengembangan Karyawan:** Perusahaan ini menyediakan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan kinerja dan kesetiaan karyawan.
3. **Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja:** Unilever Indonesia memiliki program keselamatan dan kesehatan kerja yang efektif untuk meningkatkan keselamatan

Jika semua tujuan ini tercapai, para karyawan akan menerima bonus tahunan yang besar dan perusahaan memperoleh keuntungan. Pengetahuan tentang *Organizational behavior* dapat membantu karyawan memperoleh bonus mereka. Penelitian *Organizational behavior* menunjukkan bahwa organisasi yang mengajarkan karyawannya cara bekerja dalam tim dan membiasakan sikap saling membantu, sopan, serta menyenangkan terhadap sesama karyawan maupun pelanggan, akan lebih efektif dibanding organisasi yang tidak memiliki perilaku tersebut. Sebagian besar karyawan Unilever tentu memahami perilaku seperti apa yang membuat pelanggan puas. Mereka tahu bahwa dengan bekerja keras untuk bersikap sopan dan menyenangkan, mereka akan menjual lebih banyak dan dengan demikian akan mencapai:

1. target penjualan individu mereka,
2. tujuan departemen untuk tidak membuat pelanggan menunggu, dan
3. tujuan organisasi untuk meraih keuntungan dan memberikan pelayanan luar biasa.

Pengetahuan praktis tentang *Organizational behavior* penting bagi karyawan di semua tingkatan karena membantu mereka memahami situasi kerja dan bagaimana mereka seharusnya berperilaku untuk mencapai tujuan pribadi (seperti promosi atau peningkatan pendapatan). Namun, pengetahuan *Organizational behavior* sangat penting bagi para

manajer, yaitu orang-orang yang mengarahkan dan mengawasi aktivitas satu atau lebih karyawan. Banyak petinggi perusahaan-perusahaan besar dunia yang menggunakan pengathuan mengenai *Organizational behavior* ini untuk mengembalikan keterpurukan menjadi kegemilangan, contohnya kasusnya perusahaan Xerox, Ursula Burns mencetak sejarah sebagai wanita Afrika-Amerika pertama yang menjadi CEO perusahaan Fortune 500 (Xerox) pada 2009. Ia berhasil mentransformasi Xerox dari perusahaan mesin fotokopi yang hampir bangkrut menjadi pemimpin layanan bisnis dan manajemen dokumen, memimpin restrukturisasi penting, serta diakui sebagai salah satu wanita paling berpengaruh di dunia.



Burns memecahkan batasan ras dan gender dengan menjadi wanita kulit hitam pertama yang memimpin perusahaan Fortune 500. Ia memimpin Xerox keluar dari ambang kebangkrutan pada awal 2000-an, membantu menyelamatkan perusahaan melalui restrukturisasi yang krusial. Perjalanan Kariernyapun sangat Inspiratif. Memulai sebagai pekerja magang musim panas pada tahun 1980, ia meniti karier selama hampir 30 tahun hingga mencapai posisi puncak. Sebagai CEO (2009-2016), ia mengalihkan fokus perusahaan dari sekadar perangkat keras (fotokopi) menuju layanan proses bisnis dan teknologi digital. Dikenal karena etos kerja tinggi dan kejujuran, ia diakui oleh mentornya, Anne Mulcahy, atas keberaniannya berbicara jujur dalam situasi sulit.

ORGANISASI — DAN — SUMBER DAYA MANUSIA



Anggota Organisasi

A. Manusia sebagai Individu

Setiap individu dalam organisasi memiliki keunikan tersendiri dalam berperilaku. Untuk bekerja efektif dengan orang lain, penting untuk memahami dan menghargai perbedaan antarindividu. Perbedaan individual memainkan peran penting dalam organisasi karena memengaruhi perasaan, pikiran, dan perilaku setiap anggota. Perbedaan ini dapat berdampak pada kepuasan kerja, kinerja kerja, stres kerja, dan kepemimpinan. Oleh karena itu, manajer perlu memahami perbedaan individual untuk menciptakan interaksi yang efektif dan meningkatkan kepuasan dan kinerja.

Perbedaan individual dapat dikategorikan menjadi dua: **perbedaan kepribadian** dan **perbedaan kemampuan**. Kepribadian memainkan peran penting dalam memengaruhi perilaku dan kinerja individu dalam organisasi. Oleh karena itu, memahami kepribadian dan faktor-faktor yang memengaruhinya sangat penting bagi manajer untuk mengelola organisasi dengan efektif.

Selain itu, kemampuan juga memainkan peran penting dalam kinerja individu. Manajer perlu memahami berbagai jenis kemampuan dan bagaimana mengelola kemampuan agar karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif. Dengan memahami perbedaan individual, manajer dapat menciptakan lingkungan kerja yang efektif dan meningkatkan kinerja organisasi.

B. Dasar Kepribadian

Kepribadian seseorang dapat digambarkan sebagai pola cara merasa, berpikir, dan berperilaku yang relatif menetap. Kepribadian memainkan peran penting dalam menjelaskan mengapa karyawan bertindak seperti yang mereka lakukan dalam organisasi dan mengapa mereka memiliki sikap positif atau negatif terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Penelitian menunjukkan bahwa kepribadian memengaruhi pilihan karier, kepuasan kerja, stres, kepemimpinan, dan beberapa aspek kinerja kerja.

Terdapat dua faktor yang menentukan kepribadian, yaitu bawaan (*nature*) dan lingkungan (*nurture*). Bawaan merujuk pada warisan biologis yang kita terima dari orang tua, sedangkan lingkungan merujuk pada pengalaman hidup dan faktor-faktor eksternal yang membentuk kepribadian kita. Penelitian menunjukkan bahwa sekitar 50% dari variasi kepribadian seseorang dapat dikaitkan dengan faktor genetik, sedangkan 50% lainnya berasal dari pengalaman hidup atau lingkungan.

Kepribadian relatif stabil dalam kurun waktu lima hingga sepuluh tahun, tetapi dapat berubah dalam jangka panjang. Oleh karena itu, manajer tidak seharusnya berharap dapat mengubah kepribadian karyawan dalam jangka pendek. Namun, memahami kepribadian karyawan dapat membantu manajer menghadapi tipe karyawan tertentu dan meningkatkan kinerja organisasi. Kepribadian juga memengaruhi pola perilaku dan sikap di tempat kerja, termasuk kepuasan kerja, kemampuan menghadapi stres kerja, pilihan karier, dan kepemimpinan. Dengan memahami kepribadian karyawan, manajer dapat menciptakan lingkungan kerja yang efektif dan meningkatkan kinerja organisasi.

Selain kepribadian, situasi organisasi juga memengaruhi sikap dan perilaku kerja. Dalam beberapa organisasi, tekanan situasional dan kendala yang kuat (seperti tuntutan pekerjaan atau aturan dan regulasi yang ketat) memaksa orang untuk berperilaku dengan cara tertentu, terlepas dari kepribadian mereka. Misalnya, seorang karyawan di jalur perakitan sepeda harus memasang setang pada setiap sepeda yang lewat. Sepeda lewat setiap 75 detik, dan karyawan

tersebut harus memastikan bahwa setang terpasang dengan benar dalam rentang waktu tersebut. Tidak masalah apakah karyawan tersebut pemalu atau ekstrover; apa pun kepribadiannya, ia harus melakukan tugas spesifik itu secara berulang dengan cara yang sama setiap hari. Karena karyawan tidak bebas untuk memvariasikan perilakunya, maka kepribadian tidak berguna untuk memahami atau memprediksi kinerja kerja dalam situasi ini. Contoh lain, karyawan di McDonald's atau restoran cepat saji lainnya mengikuti prosedur yang sudah ditetapkan dengan jelas untuk menyiapkan burger, kentang goreng, dan milkshake dalam jumlah besar, serta menyajikannya kepada pelanggan. Karena setiap karyawan tahu persis prosedurnya dan bagaimana melaksanakannya (dijelaskan dalam buku pedoman yang rinci), makanan selalu disiapkan dengan cara yang sama, tanpa memandang kepribadian karyawan.

Dari dua contoh ini, terlihat bahwa dalam organisasi di mana tekanan situasional terhadap perilaku karyawan sangat kuat, kepribadian mungkin bukan prediktor yang baik terhadap perilaku kerja. Namun, ketika tekanan situasional lemah dan karyawan memiliki lebih banyak kebebasan dalam cara melaksanakan pekerjaan, kepribadian memainkan peran yang lebih penting. Apa yang bisa diberikan seseorang terhadap kinerja pekerjaannya sering kali bergantung pada jenis orang itu sendiri. Jadi **baik kepribadian maupun faktor situasional memengaruhi perilaku dalam organisasi**. Interaksi antara kepribadian dan faktor situasional yang menentukan bagaimana seseorang berpikir, merasa, dan berperilaku secara umum, dan secara khusus bagaimana mereka melakukannya dalam organisasi.

C. Kepribadian: Penentu Sifat Dasar Organisasi

Ben Schneider, seorang peneliti organisasi terkemuka dari University of Maryland, mengemukakan pandangan menarik tentang bagaimana kepribadian menentukan sifat keseluruhan suatu organisasi. Ia menyebut kerangka pemikirannya sebagai *attraction-selection-attrition (ASA)*. Schneider mengusulkan bahwa "kepribadian" suatu organisasi secara keseluruhan sebagian besar

merupakan hasil dari kepribadian para karyawannya. Ia menyatakan bahwa individu dengan kepribadian yang serupa cenderung tertarik pada suatu organisasi (*attraction*), kemudian direkrut (*selection*), sementara individu dengan kepribadian yang berbeda cenderung keluar dari organisasi tersebut (*attrition*). Sebagai hasil dari interaksi antara proses *attraction*, *selection*, dan *attrition* ini, akan terbentuk konsistensi atau kesamaan dalam kepribadian anggota organisasi, dan “kepribadian khas” inilah yang menentukan sifat organisasi itu sendiri.

Proses ASA ini bekerja dalam berbagai cara. Ketika organisasi merekrut karyawan baru, mereka secara implisit menilai sejauh mana calon karyawan tersebut cocok dengan organisasi, yaitu, sejauh mana kepribadian mereka sesuai dengan kepribadian anggota organisasi yang sudah ada. Proses penilaian ini sangat mungkin terjadi terutama dalam organisasi yang kecil. Sebagai implikasinya kita bisa memperkirakan bahwa orang-orang yang kreatif dan suka mengambil risiko akan tertarik pada organisasi wirausaha (*entrepreneurial*) dan kemungkinan besar akan direkrut oleh organisasi tersebut. Individu yang tidak memiliki orientasi tersebut kemungkinan tidak akan melamar pekerjaan di organisasi semacam itu, atau jika mereka diterima, akan segera keluar.

Dalam jangka waktu tertentu, proses ASA ini dapat menghasilkan organisasi yang didominasi oleh individu-individu kreatif dan berani mengambil risiko, yang pada gilirannya memberikan karakter wirausaha pada organisasi tersebut. Karakter organisasi yang wirausaha ini kemudian memengaruhi perasaan, pemikiran, dan perilaku para karyawan, serta memperkuat kecenderungan mereka untuk mengambil risiko. Namun, penting untuk disadari bahwa meskipun proses ASA dapat memperkuat suatu organisasi, ia juga dapat menyebabkan organisasi tersebut berkinerja buruk atau bahkan gagal. Hasil negatif ini terjadi ketika sebagian besar anggota organisasi memiliki cara pandang yang sama terhadap peluang dan masalah, dan akibatnya menjadi resisten terhadap pandangan yang berbeda serta enggan melakukan perubahan yang diperlukan.

D. Model Lima Besar Kepribadian (*The Big Five Model of Personality*)

Ketika orang menggambarkan kepribadian orang lain, mereka sering mengatakan hal seperti, "Dia punya banyak kepribadian," yang berarti orang tersebut menyenangkan, ramah, dan ekstrover, atau "Dia tidak punya kepribadian," yang berarti orang tersebut membosankan dan kaku. Namun pada kenyataannya, tidak ada orang yang "tidak punya kepribadian" atau "punya terlalu banyak kepribadian." Setiap orang memiliki jenis kepribadian tertentu. Karena kepribadian merupakan penentu penting dalam cara seseorang berpikir, merasa, dan bertindak, maka akan sangat membantu jika kita dapat membedakan berbagai tipe kepribadian. Para peneliti telah menghabiskan banyak waktu dan upaya untuk mengidentifikasi tipe-tipe kepribadian. Salah satu cara paling penting yang ditemukan untuk menggambarkan kepribadian adalah melalui *sifat kepribadian (traits)*. Trait adalah komponen spesifik dari kepribadian yang menjelaskan kecenderungan seseorang untuk merasa, berpikir, dan bertindak dengan cara tertentu, misalnya, menjadi pemalu atau ekstrover, kritis atau penerima, kompulsif atau santai. Jika ada orang yang digambarkan sebagai orang yang teliti (*conscientious*) dan terbuka terhadap pengalaman baru (*open to new experiences*); keduanya merupakan trait kepribadian. Jadi, ketika kita berbicara tentang kepribadian seseorang, kita sebenarnya sedang membahas kumpulan trait yang menggambarkan kecenderungan umum orang tersebut dalam merasa, berpikir, dan bertindak.

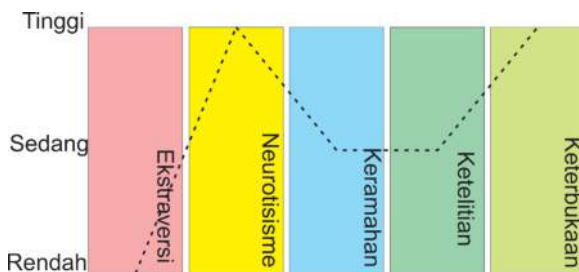
Para peneliti telah mengidentifikasi banyak trait kepribadian, dan sebagian besar psikolog sepakat bahwa trait tersebut dapat diorganisasikan dalam suatu hierarki. Model Lima Besar (*Big Five*) kepribadian menempatkan lima trait umum di puncak hierarki tersebut: **ekstraversi (*extraversion*)**, **neurotisisme (*neuroticism*)**, **keramahan (*agreeableness*)**, **ketelitian (*conscientiousness*)**, dan **keterbukaan terhadap pengalaman (*openness to experience*)**. Masing-masing dari lima trait umum ini terdiri dari berbagai trait spesifik. Misalnya, *ekstraversi*, yaitu kecenderungan untuk memiliki pandangan hidup yang positif, terdiri dari trait spesifik seperti emosi positif, suka bersosialisasi (*gregariousness*), dan kehangatan. Lima

trait besar ini, beserta trait spesifiknya yang berada lebih rendah dalam hierarki, bersifat universal dan dapat digunakan untuk menggambarkan kepribadian seseorang tanpa memandang usia, jenis kelamin, ras, etnis, agama, latar belakang sosial ekonomi, atau asal negara.



Gambar trait 5 kepribadian dan sub-traitnya

Setiap trait umum maupun spesifik ini merepresentasikan sebuah *kontinum*, di mana aspek atau dimensi kepribadian dapat ditempatkan. Seseorang bisa berada di tingkat tinggi, rendah, rata-rata, atau di antara itu pada kontinum setiap trait. Sebagai contoh, seseorang mungkin rendah dalam ekstraversi, tinggi dalam neurotisme, rata-rata dalam keramahan dan ketelitian, serta relatif tinggi dalam keterbukaan terhadap pengalaman (gambar dibawah). Untuk memahami lebih dalam mengenai profil kepribadian Lima Besar, akan dibahas ekstrem dari masing-masing trait. Namun penting diingat bahwa posisi seseorang dalam suatu trait bisa berada di mana saja sepanjang kontinum tersebut.



1. Ekstroversi

Ekstroversi, atau afektivitas positif, adalah sifat kepribadian yang membuat individu cenderung mengalami keadaan emosional positif

dan merasa baik tentang diri mereka sendiri serta dunia di sekitar mereka. Orang yang ekstrovert, yaitu mereka yang memiliki skor tinggi dalam skala ekstroversi, cenderung bersifat sosial, penuh kasih sayang, dan ramah. Sebaliknya, introvert, yaitu orang dengan skor rendah dalam skala ekstroversi, cenderung lebih jarang mengalami keadaan emosional positif dan memiliki interaksi sosial yang lebih sedikit dengan orang lain.

Di tempat kerja, orang ekstrovert mungkin lebih banyak mengalami suasana hati yang positif dibandingkan dengan introvert untuk, merasa puas dengan pekerjaan mereka, dan secara umum merasa senang dengan organisasi serta orang-orang di sekitarnya. Orang ekstrovert juga cenderung lebih menikmati bersosialisasi dengan rekan kerja mereka. Mereka biasanya unggul dalam pekerjaan yang menuntut interaksi sosial yang sering, seperti posisi di bidang penjualan dan layanan pelanggan. Tentu saja, orang yang rendah dalam ekstroversi juga bisa sukses dalam berbagai jenis pekerjaan. Sebagai contoh, Bill Gates, pendiri dan ketua Microsoft, para investor Warren Buffett dan Charles Schwab, serta CEO Avon Andrea Jung, semuanya dilaporkan memiliki kecenderungan sebagai introvert.

2. Neurotisme

Sebaliknya dari ekstroversi, neurotisme atau afektivitas negatif mencerminkan kecenderungan seseorang untuk mengalami keadaan emosional negatif, merasa tertekan, dan secara umum memandang diri mereka sendiri serta dunia di sekitar mereka secara negatif. Individu dengan skor tinggi dalam neurotisme lebih mungkin dibandingkan mereka yang skornya rendah untuk mengalami emosi negatif dan stres secara berkelanjutan dalam berbagai situasi.

Individu yang memiliki tingkat neurotisme tinggi cenderung lebih sering mengalami suasana hati negatif di tempat kerja, merasa stres, dan secara umum memiliki pandangan yang negatif terhadap situasi pekerjaan. Sering kali, istilah “neurotik” digunakan di media dan pers populer untuk menggambarkan seseorang yang memiliki masalah psikologis. Namun, neurotisme adalah sifat yang dimiliki oleh semua individu yang sehat secara psikologis, meskipun dalam

tingkat yang bervariasi. Individu yang tinggi dalam neurotisme terkadang lebih kritis terhadap diri sendiri dan terhadap kinerja mereka dibandingkan dengan individu yang rendah dalam neurotisme. Kecenderungan ini bisa mendorong mereka untuk meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, mereka mungkin sangat kompeten dalam situasi tertentu, seperti yang menuntut tingkat pengendalian kualitas yang tinggi, pemikiran kritis, dan evaluasi. Individu yang tinggi dalam neurotisme juga dapat memberikan pengaruh “menyadarkan” yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan kelompok, dengan berperan sebagai “*devil’s advocate*” (penguji argumen) dan menunjukkan sisi negatif dari keputusan yang diusulkan. Individu dengan tingkat neurotisme rendah cenderung tidak mengalami emosi negatif dan tidak pesimis atau sekritis rekan-rekan mereka yang memiliki neurotisme tinggi.

3. Agreeableness (Keramahan)

Keramahan adalah sifat yang membedakan individu yang mudah bergaul dengan orang lain dan mereka yang tidak. Secara umum, kesukaan terhadap orang lain serta kemampuan untuk peduli dan penuh kasih sayang adalah ciri khas dari individu yang tinggi dalam keramahan, seperti Indra Nooyi dalam kasus pembuka. Individu yang rendah dalam keramahan cenderung bersifat antagonis, tidak percaya, tidak simpatik, tidak kooperatif, dan kasar. Skor keramahan yang rendah bisa menjadi keuntungan dalam pekerjaan yang membutuhkan sikap agak keras, seperti penagih utang atau pelatih militer. Orang yang ramah umumnya mudah diajak bekerja sama dan merupakan pemain tim yang baik. Keramahan bisa menjadi aset dalam pekerjaan yang mengandalkan pengembangan hubungan baik dengan orang lain.

4. Conscientiousness (Kehati-hatian)

Kehati-hatian menggambarkan sejauh mana seseorang bersikap teliti, jujur, dan gigih. Individu yang tinggi dalam kehati-hatian biasanya terorganisasi dan memiliki disiplin diri yang tinggi. Sebaliknya, individu yang rendah dalam kehati-hatian mungkin

tidak memiliki arah dan kurang disiplin. Sifat ini penting dalam berbagai situasi organisasi dan telah terbukti menjadi prediktor yang baik terhadap kinerja dalam berbagai jenis pekerjaan di berbagai organisasi. Dalam kasus pembuka, juga terlihat jelas bahwa Indra Nooyi memiliki tingkat kehati-hatian yang tinggi.

Namun, agar kehati-hatian dapat menghasilkan kinerja yang tinggi, karyawan juga perlu memiliki kemampuan atau keterampilan yang dibutuhkan untuk menjadi berkinerja tinggi. Misalnya, sebuah studi terbaru menemukan bahwa ketika kinerja kerja tergantung pada efektivitas interpersonal, kehati-hatian hanya berkorelasi positif terhadap kinerja pada karyawan yang memiliki keterampilan sosial yang tinggi.

5. *Openness to Experience* (Keterbukaan terhadap Pengalaman)

Sifat terakhir dari lima besar kepribadian (*Big Five*) ini mencerminkan sejauh mana individu bersifat orisinal, terbuka terhadap berbagai rangsangan, memiliki minat yang luas, dan bersedia mengambil risiko, dibandingkan dengan individu yang berpikiran sempit dan berhati-hati. Ingat kembali keterbukaan terhadap pengalaman yang dimiliki Indra Nooyi dalam kasus pembuka. Untuk pekerjaan yang sering berubah, membutuhkan kreativitas dan inovasi, atau melibatkan risiko besar, individu yang terbuka terhadap pengalaman mungkin memiliki keunggulan. Namun, agar keterbukaan terhadap pengalaman bisa diterjemahkan menjadi perilaku kreatif dan inovatif dalam organisasi, hambatan terhadap inovasi harus dihilangkan. Selain itu, pekerjaan dan tugas tidak boleh didefinisikan terlalu sempit agar pemegang pekerjaan dapat menggunakan keterbukaan mereka untuk menciptakan ide-ide baru.

Wirausahawan, yang sering digambarkan sebagai pengambil risiko, sering memulai bisnis mereka sendiri karena organisasi besar tempat mereka bekerja terlalu banyak memberi batasan dan memberi sedikit penghargaan terhadap inovasi dan pengambilan risiko. Meskipun keterbukaan terhadap pengalaman jelas menjadi keunggulan bagi wirausahawan dan mereka yang bekerja dalam bidang yang menuntut inovasi, organisasi juga membutuhkan orang

untuk menjalankan pekerjaan yang tidak banyak memberi ruang untuk orisinalitas. Selain itu, organisasi terkadang takut mengambil risiko yang justru menjadi area berkembang bagi individu yang tinggi dalam keterbukaan terhadap pengalaman.

Penelitian menunjukkan bahwa lima ciri kepribadian besar (Big Five) sangat penting dalam memahami sikap dan perilaku terkait pekerjaan, serta berperan dalam pemahaman kita tentang perilaku organisasi. Seperti dibahas lebih lanjut dalam Bab 9, misalnya, neurotisme atau afektivitas negatif berguna dalam memahami stres di tempat kerja. Peneliti menemukan bahwa individu dengan tingkat afektivitas negatif tinggi cenderung melaporkan lebih banyak sumber stres dan lebih rentan mengalami stres di lingkungan kerja.

Sebaliknya, individu dengan tingkat ekstrovertasi atau afektivitas positif yang tinggi cenderung merasa senang di tempat kerja dan puas dengan pekerjaannya. Mereka cocok dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial, seperti penjualan dan manajemen. Tidak ada profil kepribadian yang secara mutlak baik atau buruk. Setiap orang memiliki tipe kepribadian unik yang mungkin cocok untuk berbagai situasi organisasi. Manajer yang baik perlu memahami dan mampu berinteraksi dengan orang-orang dari semua tipe kepribadian.

E. Kepribadian Lain yang Relevan dalam Organisasi

1. *Locus of Control* (Lokus Kendali)

Orang berbeda dalam seberapa besar mereka merasa memiliki kendali atas situasi dan peristiwa dalam hidup mereka. Beberapa merasa bahwa mereka tidak memiliki pengaruh besar terhadap apa yang terjadi, sementara yang lain yakin bahwa tindakan mereka berpengaruh signifikan terhadap hasil hidup mereka. Locus kendali mencerminkan perbedaan ini.

Orang dengan *external locus of control* (eksternal) percaya bahwa kekuatan luar, seperti keberuntungan atau orang lain yang berkuasa, menentukan nasib mereka. Sebaliknya, orang dengan *internal locus of control* (internal) percaya bahwa tindakan mereka sendiri

menentukan hasil. Dalam organisasi, individu internal lebih mudah termotivasi dan tidak memerlukan banyak pengawasan langsung karena mereka yakin bahwa perilaku kerja mereka memengaruhi hasil penting seperti kinerja, kenaikan gaji, pujian, keamanan kerja, dan promosi.

2. Self-Monitoring (Pemantauan Diri)

Individu dengan kepribadian Self-Monitoring adalah orang yang memiliki kemampuan untuk mengontrol dan menyesuaikan perilaku mereka sendiri berdasarkan situasi sosial yang mereka hadapi. Mereka cenderung memperhatikan bagaimana orang lain memandang mereka dan berusaha untuk menyesuaikan diri dengan norma-norma sosial yang ada. Ciri-ciri individu dengan kepribadian Self-Monitoring yang tinggi:

1. Sensitif terhadap situasi sosial: Mereka sangat memperhatikan bagaimana orang lain memandang mereka dan berusaha untuk menyesuaikan diri dengan situasi sosial yang ada.
2. Mengontrol perilaku: Mereka dapat mengontrol perilaku mereka sendiri untuk menyesuaikan diri dengan situasi sosial yang ada.
3. Beradaptasi dengan baik: Mereka dapat beradaptasi dengan baik dalam berbagai situasi sosial dan dapat menyesuaikan diri dengan norma-norma sosial yang ada.

Individu dengan kepribadian Self-Monitoring yang tinggi cenderung lebih sukses dalam karir dan hubungan sosial karena mereka dapat menyesuaikan diri dengan baik dalam berbagai situasi. Namun, mereka juga dapat dianggap sebagai orang yang tidak jujur atau tidak autentik jika mereka terlalu sering mengubah perilaku mereka untuk menyesuaikan diri dengan situasi sosial.

3. Harga Diri (Self-Esteem)

Harga diri adalah sejauh mana seseorang memiliki kebanggaan terhadap diri sendiri dan kemampuannya. Individu dengan harga diri tinggi menganggap diri mereka sebagai orang yang pada umumnya

mampu dan layak, serta dapat menghadapi sebagian besar situasi. Sebaliknya, individu dengan harga diri rendah meragukan nilai diri mereka, mempertanyakan kemampuan mereka, dan merasa cemas terhadap kemungkinan mereka untuk berhasil dalam berbagai usaha.

Harga diri memiliki beberapa implikasi penting dalam memahami perilaku di dalam organisasi. Harga diri memengaruhi pilihan aktivitas dan pekerjaan seseorang. Individu dengan harga diri tinggi cenderung lebih memilih karier dan pekerjaan yang menantang dibandingkan dengan mereka yang memiliki harga diri rendah. Setelah mereka bekerja, individu dengan harga diri tinggi cenderung menetapkan tujuan yang lebih tinggi bagi diri mereka sendiri dan lebih mungkin menghadapi tugas-tugas yang sulit. Harga diri yang tinggi juga berdampak positif terhadap motivasi dan kepuasan kerja.

Jelas bahwa harga diri tinggi yang dimiliki oleh Indra Nooyi turut berkontribusi terhadap kesuksesannya di PepsiCo. Namun, penting untuk diingat bahwa orang-orang dengan harga diri rendah sebenarnya bisa saja sama mampunya dengan mereka yang memiliki harga diri tinggi, meskipun mereka sering diliputi keraguan terhadap diri sendiri.

4. Tipe Kepribadian A dan B

Dalam media populer, kita sering mendengar istilah “Tipe A”, yang dikaitkan dengan tekanan darah tinggi. Individu Tipe A memiliki keinginan kuat untuk meraih prestasi, sangat kompetitif, merasa waktu selalu mendesak, tidak sabaran, dan terkadang bersikap agresif. Mereka memiliki dorongan besar untuk menyelesaikan banyak hal dalam waktu singkat, sering kali menyela orang lain dan menyelesaikan kalimat mereka karena tidak sabar.

Sebaliknya, individu Tipe B cenderung lebih santai dan mudah bergaul. Meskipun Tipe A tampaknya ideal dalam pekerjaan dengan tekanan tinggi dan tenggat waktu pendek, mereka bisa jadi sulit diajak bekerja sama, terutama dalam lingkungan yang menuntut interaksi sosial. Studi menunjukkan bahwa manajer Tipe A lebih sering mengalami konflik dengan bawahan dan rekan kerja dibandingkan manajer Tipe B. Tipe A juga kurang cocok dalam kerja tim dan lebih

suka bekerja sendiri. Mereka mudah frustrasi dalam proyek jangka panjang karena ingin melihat hasil cepat.

Perbedaan penting lainnya adalah Tipe A lebih rentan terhadap penyakit jantung koroner. Dua dokter jantung pertama kali mengidentifikasi karakteristik ini saat menyadari bahwa banyak pasien mereka yang terkena serangan jantung memiliki kepribadian tidak sabar, agresif, dan selalu terburu-buru. Penelitian menunjukkan bahwa kecenderungan terhadap sifat bermusuhan sangat berkontribusi terhadap masalah jantung yang dialami oleh individu Tipe A.

5. Kebutuhan akan Prestasi

Sesuai dengan David McClelland yang melakukan penelitian luas terhadap tiga sifat yang ada pada setiap individu dalam tingkat yang berbeda-beda: kebutuhan akan prestasi (*achievement*), afiliasi (*affiliation*), dan kekuasaan (*power*). Yang pertama adalah individu dengan kebutuhan prestasi tinggi memiliki keinginan kuat untuk melakukan tugas yang menantang dengan baik dan memenuhi standar keunggulan pribadi. Mereka suka berada dalam situasi di mana mereka bertanggung jawab secara pribadi atas hasilnya, menetapkan tujuan yang jelas, bersedia memikul tanggung jawab atas hasil tersebut, dan senang menerima umpan balik kinerja. Biasanya, mereka bekerja dalam pekerjaan yang memungkinkan mereka memuaskan keinginan untuk berprestasi tinggi—misalnya sebagai wirausahawan atau manajer. Dalam penelitian, McClelland menemukan bahwa mahasiswa yang memiliki kebutuhan prestasi tinggi lebih cenderung menjadi wirausahawan 10 tahun setelah lulus.

6. Kebutuhan akan Afiliasi

Individu dengan kebutuhan afiliasi tinggi sangat peduli dengan menjalin dan mempertahankan hubungan baik dengan orang lain. Mereka ingin disukai dan ingin semua orang akur satu sama lain. Mereka cenderung senang bekerja dalam tim, peka terhadap perasaan orang lain, dan menghindari konflik. Mereka cocok dalam pekerjaan

yang menuntut interaksi sosial yang tinggi. Namun, jika terlalu banyak individu seperti ini dalam satu kelompok, bisa jadi fokus kelompok lebih ke menjaga hubungan interpersonal daripada menyelesaikan tugas. Mereka juga bisa kurang efektif dalam memberikan evaluasi atau umpan balik negatif, karena takut merusak hubungan.

7. Kebutuhan akan Kekuasaan

Individu dengan kebutuhan kekuasaan tinggi memiliki keinginan kuat untuk mengontrol dan memengaruhi orang lain. Mereka cenderung menonjol dalam peran manajerial dan kepemimpinan. Penelitian oleh Robert House menunjukkan bahwa kebutuhan akan kekuasaan merupakan prediktor efektif untuk menilai kinerja dan efektivitas presiden AS. Contoh nyata adalah Indra Nooyi, CEO dan ketua PepsiCo, yang menunjukkan kebutuhan akan kekuasaan yang tinggi.

F. Kebutuhan Kepribadian yang Efektif untuk Manajer

Seorang manajer yang efektif tidak hanya membutuhkan keterampilan teknis dan manajerial, tetapi juga kepribadian yang mendukung peran kepemimpinan dan pembangunan organisasi. Kepribadian yang diharapkan meliputi integritas, stabilitas emosional, keterbukaan terhadap pengalaman baru, kepercayaan diri, dan empati. Dalam konteks organisasi yang terus berubah, manajer juga perlu fleksibilitas, resiliensi, serta kemampuan membangun relasi yang sehat dengan tim. Dalam Buku **“Personality and Organizations”** Benjamin Schneider & D.B. Smith (2004) menekankan bahwa kesesuaian antara kepribadian individu dan budaya organisasi (person-organization fit) sangat berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan dan pengembangan organisasi. Sementara itu, **Daniel Goleman** dalam bukunya **“Emotional Intelligence”** (1995) menyoroti pentingnya kesadaran diri, pengelolaan emosi, dan empati dalam kepemimpinan yang berhasil. Kemudian dalam hubungannya dengan *Big Five Personality Traits*, khususnya dimensi *conscientiousness* (ketaatan terhadap tugas) dan *emotional stability* (kestabilan emosi) telah terbukti secara konsisten terkait dengan

efektivitas manajerial, sebagaimana dijelaskan dalam buku ***“The Personality Puzzle”*** oleh David C. Funder (2022). Manajer yang memiliki kepribadian positif dan adaptif berperan penting dalam memfasilitasi inovasi, mengelola perubahan, dan menginspirasi karyawan. Dalam jangka panjang, hal ini mendukung pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan dan berdaya saing tinggi.

G. Mengukur Kepribadian

Mengukur kepribadian dalam organisasi bertujuan untuk memahami bagaimana karakteristik individu memengaruhi kinerja, kerja sama tim, kepemimpinan, dan adaptasi terhadap budaya kerja. Dalam proses rekrutmen, alat ukur kepribadian membantu memilih kandidat yang sesuai dengan tuntutan posisi dan nilai-nilai organisasi. Selain itu, pengukuran kepribadian dapat digunakan untuk pengembangan karyawan, seperti pelatihan kepemimpinan, penempatan jabatan, dan manajemen konflik. Kepribadian juga berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan kerja, serta keterlibatan (engagement) karyawan. Organisasi yang memahami profil kepribadian anggotanya dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

Pengukuran harus dijaga kerahasiaannya dan digunakan secara etis, dengan fokus pada pengembangan potensi individu dan peningkatan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Kepribadian umumnya diukur menggunakan skala yang mengandalkan pertanyaan-pertanyaan untuk dijawab oleh individu. Skala ini banyak digunakan dalam penelitian dan rekrutmen. Meskipun ada kekhawatiran tentang manipulasi jawaban, penelitian menunjukkan bahwa ini bukan masalah besar.

H. Kemampuan dan Hakikatnya

Selain kepribadian, kemampuan individu juga penting dalam memahami perilaku organisasi. Kemampuan adalah apa yang dapat dilakukan seseorang dan berperan besar dalam menentukan kinerja individu maupun organisasi. Ada dua jenis kemampuan dalam diri manusia yaitu:

- a). Kemampuan Kognitif: Termasuk kecerdasan umum dan kecakapan spesifik seperti kemampuan numerik dan verbal. Penting dalam pekerjaan yang memerlukan pemrosesan informasi.
- b). Kemampuan Fisik: Terdiri dari keterampilan motorik (misalnya kecekatan tangan, kecepatan reaksi) dan keterampilan fisik (seperti kekuatan dan daya tahan tubuh). Penilaian dilakukan lewat simulasi tugas kerja.

Kemampuan berasal dari faktor genetik (nature) dan lingkungan (nurture). Misalnya, meskipun seseorang memiliki potensi genetik yang tinggi, jika tumbuh dalam lingkungan yang kurang mendukung, kemampuan tersebut bisa tidak berkembang maksimal.

Tes standar seperti Tes kemampuan Akademis, atau TOEFL dan IELTS digunakan untuk mengukur kemampuan, meskipun perlu kehati-hatian untuk memastikan tes tersebut adil dan tidak bias. Beberapa organisasi tidak memanfaatkan kemampuan karyawan secara maksimal. Studi menunjukkan bahwa banyak karyawan merasa hanya separuh dari kemampuan mereka yang digunakan. Ini menunjukkan pentingnya tidak hanya merekrut orang yang kompeten, tapi juga memberi mereka kesempatan untuk menunjukkan dan mengembangkan kemampuan mereka.

I. Pengelolaan Kemampuan Kognitif dan Fisik dalam Organisasi

Kemampuan kognitif dan fisik seseorang dapat menurun atau terganggu karena penyakit, penyalahgunaan obat-obatan atau alkohol, stres berlebih, atau kelelahan. Di banyak organisasi, penting untuk tidak hanya menilai kemampuan seseorang secara akurat, tetapi juga mengetahui kapan dan mengapa kemampuan tersebut bisa terganggu. Secara tradisional, organisasi menangani penurunan kemampuan dengan melakukan tes penyalahgunaan obat-obatan terlarang. Ini terbukti efektif mengurangi penggunaan narkoba ilegal. Namun, tes ini tidak bisa mendeteksi gangguan akibat kelelahan berlebih atau penyakit, dan hasilnya juga baru tersedia dalam 2–3 hari. Oleh karena itu, beberapa perusahaan mengembangkan

tes *fitness for duty* yang lebih praktis, misalnya berupa permainan komputer untuk mengukur waktu reaksi dan akurasi berdasarkan skor dasar karyawan.

Tidak semua jenis kemampuan relevan untuk semua pekerjaan. Misalnya, manajer membutuhkan kemampuan kognitif dan emosional, sedangkan tukang bersih atau pekerja fisik lebih membutuhkan kemampuan fisik. Ada tiga cara utama organisasi mengelola kemampuan:

1. **Seleksi.** Memilih individu yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan tugas. Ini memerlukan identifikasi tugas, kemampuan yang dibutuhkan, dan alat ukur yang akurat. Penggunaan alat ukur yang tidak tepat bisa berakibat hukum karena diskriminasi.
2. **Penempatan.** Setelah seleksi, manajer harus menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan kemampuannya. Penempatan juga mencakup promosi dan perpindahan horizontal. Organisasi ingin mempromosikan karyawan paling kompeten.
3. **Pelatihan.** Pelatihan berfokus pada aspek *nurture* dari kemampuan, membantu meningkatkan keterampilan yang kurang atau mengembangkan potensi lebih lanjut. Dalam dunia kerja modern yang bergantung pada teknologi, keterampilan teknis dan kognitif menjadi sangat penting. Perusahaan seperti Toyota, Samsung, General Electric menunjukkan bahwa investasi dalam pelatihan bisa meningkatkan kinerja.

Pelatihan juga bisa digunakan untuk meningkatkan kecerdasan emosional. Ini dimulai dengan penilaian yang akurat, dilanjutkan dengan praktik dan refleksi, serta dukungan dari mentor atau pelatih terpercaya. Banyak perusahaan besar sudah menerapkan pelatihan kecerdasan emosional sebagai bagian dari pengembangan SDM mereka.

J. Kecerdasan Emosional (EQ)

Psikolog juga mengidentifikasi kecerdasan emosional sebagai bentuk kemampuan yang berfokus pada aspek emosional, bukan kognitif atau fisik. Ini adalah kemampuan untuk memahami dan

mengelola emosi diri sendiri dan orang lain. Individu berbeda dalam hal seberapa baik mereka mengenali dan menangani perasaan sendiri maupun orang lain. Penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berperan penting dalam kinerja kerja. Martin Seligman menemukan bahwa agen asuransi dengan optimisme tinggi (bagian dari kecerdasan emosional) menjual lebih banyak polis. James Parker dan rekan juga menemukan bahwa kecerdasan emosional berkorelasi dengan kepuasan hidup dan kinerja kerja. Côté dan Miners menemukan bahwa kecerdasan emosional sangat membantu ketika kemampuan kognitif rendah.

Bagi pemimpin dan manajer, kecerdasan emosional sangat penting. Ini membantu mereka memahami, memotivasi, dan menginspirasi orang lain. Andrea Jung, CEO Avon, menyatakan bahwa kecerdasan emosional adalah bagian dari budaya perusahaannya karena hubungan interpersonal sangat vital. Contoh nyata adalah PT. Indomarco PrismaTama, atau lebih dikenal sebagai Indomaret, adalah perusahaan ritel yang beroperasi di Indonesia. Indomaret adalah jaringan toko swalayan atau minimarket yang menyediakan berbagai produk kebutuhan sehari-hari, seperti makanan, minuman, dan barang-barang rumah tangga. Indomaret memiliki banyak cabang di seluruh Indonesia dan merupakan salah satu perusahaan ritel terbesar di negara ini. Indomaret tidak hanya berfokus pada penjualan produk, tetapi juga pada pengembangan karyawan dan pelayanan kepada pelanggan. Dalam beberapa tahun terakhir, Indomaret telah melakukan berbagai inisiatif untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan, serta mengembangkan kompetensi dan kesejahteraan karyawannya. Perusahaan ini telah menggunakan Learning Management System (LMS) Ruangkerja untuk pengembangan karyawan, yang mencakup pelatihan kecerdasan emosional. Beberapa indikator kecerdasan emosional yang diterapkan dalam perusahaan antara lain:

1. Self-awareness: mengenali perasaan diri sendiri dan orang lain
2. Self-regulation: mengatur emosi untuk mencapai tujuan
3. Empati: memahami emosi orang lain
4. Social skills: membangun hubungan sosial yang kuat

5. Motivasi internal: mengambil keputusan dengan optimisme dan rasa penasaran

Dengan menerapkan kecerdasan emosional, perusahaan dapat meningkatkan:

1. Kolaborasi tim: meningkatkan produktivitas dan kerja sama
2. Inovasi: meningkatkan kemampuan beradaptasi dan kreativitas
3. Komunikasi efektif: meningkatkan kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi
4. Pengambilan keputusan: meningkatkan kemampuan membuat keputusan yang rasional dan objektif

ORGANISASI — **DAN** — **SUMBER DAYA** **MANUSIA**

The background features a light blue gradient at the top, transitioning into a darker blue area with faint, semi-transparent icons of a bar chart, a pie chart, and a line graph with an upward-pointing arrow. At the bottom, there is a curved, abstract shape in shades of blue and yellow.

Afeksi dalam Organisasi

Dalam konteks perilaku organisasi, **Afeksi** yang mencakup **nilai, sikap, suasana hati, dan emosi** merupakan elemen psikologis penting yang memengaruhi bagaimana individu bertindak dan bereaksi dalam lingkungan kerja.

A. Nilai (*Values*)

Nilai adalah keyakinan atau prinsip mendasar yang membimbing tindakan dan penilaian seseorang tentang apa yang dianggap benar, penting, atau diinginkan. Nilai bersifat relatif stabil dan terbentuk sejak usia dini, dipengaruhi oleh budaya, keluarga, dan pengalaman hidup. Nilai membantu membentuk sikap dan perilaku di tempat kerja. Contoh nilai dalam organisasi meliputi kejujuran, kerja keras, integritas, inovasi, dan kerja sama tim. Ketika nilai individu selaras dengan nilai organisasi (*person-organization fit*), maka tingkat kepuasan dan komitmen kerja cenderung meningkat.

1. Nilai Kerja

Nilai kerja adalah keyakinan pribadi seorang karyawan tentang hasil yang seharusnya diperoleh dari pekerjaan dan bagaimana seharusnya berperilaku di tempat kerja. Hasil yang diharapkan dari pekerjaan dapat berupa: kehidupan nyaman dengan keamanan keluarga, rasa pencapaian dan harga diri, pengakuan sosial, dan kehidupan yang menarik. Cara berperilaku yang dianggap tepat di tempat kerja mencakup: ambisius, imajinatif, patuh, mampu mengendalikan diri, dan menghormati orang lain. Nilai kerja bersifat umum dan tahan lama, serta memengaruhi bagaimana seseorang mengalami pekerjaan.

Nilai kerja ini sangat penting bagi organisasi, karena nilai ini mencerminkan apa yang ingin dicapai seseorang melalui pekerjaan. Misalnya, karyawan yang ingin terus belajar akan merasa tidak puas jika bekerja sebagai penjaga tol, karena setelah tahu cara kerja, tidak ada lagi peluang belajar. Ketidakpuasan ini bisa menyebabkan dia kurang ramah kepada pengemudi atau mencari pekerjaan lain. Para peneliti perilaku organisasi membagi nilai kerja menjadi dua kategori besar: **nilai kerja intrinsik** dan **nilai kerja ekstrinsik**.

a. Nilai Kerja Intrinsik

Ini berkaitan dengan sifat pekerjaan itu sendiri. Karyawan yang ingin tertantang, belajar hal baru, memberi kontribusi penting, dan mencapai potensi penuh mereka, memiliki nilai kerja intrinsik. Mereka menginginkan pekerjaan yang menantang, menggunakan seluruh keterampilan dan kemampuan, serta memberi tanggung jawab dan otonomi, sambil tetap membuka peluang pertumbuhan pribadi. Mereka yang senang berpetualang, kreatif, atau membantu orang lain juga memuaskan nilai intrinsik mereka melalui pekerjaan yang mereka anggap bermakna—misalnya membangun bisnis baru, mengubah simfoni, atau membantu remaja bermasalah.

b. Nilai Kerja Ekstrinsik

Nilai ini berkaitan dengan hasil atau konsekuensi dari pekerjaan. Misalnya, seseorang yang bekerja demi uang memiliki nilai kerja ekstrinsik. Bagi mereka, pekerjaan adalah sarana untuk mencapai keamanan ekonomi. Nilai ekstrinsik lain mencakup status pekerjaan di organisasi dan masyarakat, hubungan sosial yang diperoleh dari pekerjaan, dan sejauh mana pekerjaan memungkinkan waktu untuk keluarga, hobi, atau kegiatan sukarela.

Karena pekerjaan adalah sumber utama penghasilan, hampir semua orang memiliki elemen nilai kerja ekstrinsik. Namun, banyak orang juga memiliki nilai kerja intrinsik. Pentingnya relatif dari kedua jenis nilai ini berbeda-beda antar

individu. Misalnya, guru SD yang berhenti mengajar demi pekerjaan dengan gaji lebih tinggi sebagai sales komputer lebih mementingkan nilai kerja ekstrinsik. Sebaliknya, pekerja sosial yang bertahan meski bergaji rendah karena merasa pekerjaannya penting menunjukkan nilai kerja intrinsik yang lebih kuat.

Dalam membuat perubahan di tempat kerja, manajer perlu mempertimbangkan nilai karyawan. Mereka mungkin berupaya meningkatkan motivasi karyawan dengan membuat pekerjaan lebih menarik, memberi kebebasan dalam pengambilan keputusan, atau memperluas cakupan tugas. Namun, keberhasilan strategi ini tergantung pada sejauh mana perubahan tersebut sesuai dengan nilai karyawan. Jika nilai ekstrinsik lebih dominan, perubahan pada isi pekerjaan saja mungkin tidak efektif dan bisa berdampak sebaliknya jika tidak diimbangi dengan kompensasi finansial. Karyawan seperti ini lebih responsif terhadap insentif finansial dan keamanan kerja daripada perubahan pada pekerjaan itu sendiri.

Karena nilai kerja mencerminkan apa yang ingin dicapai karyawan, nilai ini kunci untuk memahami reaksi mereka terhadap berbagai peristiwa di tempat kerja serta untuk mengelola perilaku organisasi secara efektif. Manajer perlu sensitif terhadap nilai kerja bawahan saat melakukan perubahan pekerjaan, jam kerja, atau aspek lain dari situasi kerja.

2. Nilai Etika

Nilai etika adalah keyakinan pribadi tentang apa yang benar dan salah. Nilai ini membantu karyawan mengambil keputusan yang benar secara moral dan membimbing perilaku mereka, terutama ketika tindakan yang tepat tidak jelas. Beberapa nilai etika berkaitan dengan perilaku pribadi, seperti kejujuran dan dapat dipercaya.

Jenis nilai etika lain berperan ketika seseorang harus membuat keputusan yang dapat menguntungkan atau merugikan individu atau kelompok lain. Nilai ini sangat penting ketika keputusan

mungkin menguntungkan satu pihak dengan mengorbankan pihak lain. Misalnya, ketika perusahaan besar seperti Eastman Kodak mengumumkan pemutusan hubungan kerja karena penurunan permintaan, harga saham mereka biasanya naik. Pengurangan karyawan menurunkan biaya dan meningkatkan keuntungan, yang menguntungkan pemegang saham, namun merugikan karyawan yang kehilangan pekerjaan.

Pada Nilai Etika terdapat sub-nilai etika yang merupakan panduan yang saling melengkapi dalam pengambilan keputusan dan perilaku ketika suatu keputusan atau tindakan berpotensi memberikan manfaat atau merugikan pihak lain yaitu:

a. Nilai Utilitarian

Nilai ini menyatakan bahwa keputusan harus diambil untuk menghasilkan kebaikan terbesar bagi jumlah orang terbanyak.

b. Nilai hak moral

Nilai yang mengarahkan agar keputusan melindungi hak-hak dan kebebasan dasar individu yang terdampak, seperti kebebasan, keselamatan, dan privasi.

c. Nilai keadilan

Nilai ini menyarankan agar keputusan diambil secara adil, merata, dan tidak memihak dalam membagikan manfaat dan kerugian kepada pihak-pihak yang terpengaruh.

Ketiga jenis nilai etika ini perlu dipertimbangkan ketika mengevaluasi apakah suatu tindakan itu etis. Namun, dalam praktiknya, karyawan sering menghadapi dilema etika karena kepentingan dari berbagai pihak yang terlibat kerap bertentangan. Sulit untuk menentukan, misalnya, bagaimana menimbang manfaat dan kerugian bagi kelompok yang berbeda, hak mana yang harus dijaga, dan apa yang dianggap adil secara moral. Contohnya, seberapa besar jaminan kerja yang pantas bagi karyawan yang setia dan bekerja keras?

Apa yang menjadi tanggung jawab perusahaan terhadap pemegang saham dalam hal laba?

Setiap individu mengembangkan nilai etikanya sendiri dari pengaruh keluarga, teman, pendidikan, agama, dan kelompok sosial lainnya. Nilai-nilai ini kemudian memandu perilaku mereka di tempat kerja. Terkadang, kelompok karyawan tertentu atau profesi tertentu memiliki **etika profesional**, seperti dokter, pengacara, dan dosen, yang memiliki pedoman perilaku tersendiri. Selain itu, ada pula **etika masyarakat**, yang tertanam dalam hukum, kebiasaan, praktik, dan nilai-nilai kolektif masyarakat.

Gabungan dari etika individu, profesional, dan masyarakat membentuk **kode etik organisasi**, atau sekumpulan aturan dan standar formal berdasarkan nilai-nilai etis yang menjadi acuan bagi karyawan dalam membuat keputusan, khususnya ketika menyangkut kepentingan pihak lain. Skandal korporat seperti yang terjadi pada beberapa perusahaan mendorong banyak organisasi mengambil langkah tegas agar karyawan berperilaku etis dan mematuhi kode etik. Namun, ironisnya, beberapa perusahaan yang terlibat dalam pelanggaran besar justru sudah memiliki kode etik, hanya saja tidak dijalankan. Pihak luar seperti auditor, bankir, analis, dan pemberi pinjaman sering kali tidak bertindak ketika seharusnya. Pada beberapa kasus, misalnya, pelanggaran terbongkar berkat keberanian seorang pelapor (*whistleblower*). *Whistleblower* adalah seseorang yang melaporkan pelanggaran, tindakan ilegal, atau tidak etis dalam organisasi kepada pihak berwenang atau publik. Diharapkan, dengan meningkatnya kesadaran publik tentang potensi pelanggaran etika korporasi, hukuman bagi pelaku kejahatan kerah putih, perlindungan bagi whistleblower, maka **insiden perilaku tidak etis di organisasi akan berkurang**. Ketika para wirausahawan mendirikan perusahaan mereka sendiri, sangat penting bagi mereka untuk memegang teguh nilai-nilai etika dan menanamkannya di tempat kerja mereka.

B. Sikap (*Attitudes*)

Sikap merupakan penilaian atau evaluasi seseorang terhadap orang lain, objek, atau situasi. Sikap terdiri dari tiga komponen utama:

1. **Kognitif**: keyakinan atau pemikiran (contoh: “kerja lembur itu tidak adil”).
2. **Afektif**: perasaan atau emosi terhadap sesuatu (contoh: merasa kesal karena harus lembur).
3. **Perilaku**: kecenderungan bertindak berdasarkan keyakinan dan perasaan tersebut (contoh: menolak lembur atau bekerja dengan enggan).

Contoh penting sikap kerja meliputi:

1. **Kepuasan kerja (*Work Performance*)**: seberapa puas karyawan dengan pekerjaannya.
2. **Komitmen organisasi (*Organizational Commitment*)**: sejauh mana seseorang merasa terikat pada organisasinya.
3. **Keterlibatan kerja (*Work Engagement*)**: tingkat dedikasi terhadap pekerjaan dan peran di dalamnya.

Ketiga komponen ini saling memengaruhi dan cenderung konsisten satu sama lain. Karena kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan penentu utama pengalaman kerja dan sangat penting untuk memahami serta mengelola perilaku organisasi.

1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah kumpulan perasaan dan keyakinan yang dimiliki seseorang tentang pekerjaannya saat ini. Ini merupakan **salah satu sikap kerja yang paling penting dan paling banyak diteliti** dalam perilaku organisasi. Mengapa hal ini dianggap sangat penting oleh para manajer dan peneliti? Karena **kepuasan kerja memiliki potensi besar untuk memengaruhi berbagai perilaku dalam organisasi** dan berdampak langsung pada tingkat **kesejahteraan karyawan**. Apa yang menyebabkan beberapa karyawan merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaan mereka? Ada **empat faktor utama** yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang:

a. Kepribadian

Kepribadian adalah cara tetap seseorang dalam merasakan, berpikir, dan berperilaku dan merupakan **penentu pertama** dalam bagaimana seseorang memandang pekerjaannya.

- Individu dengan kepribadian tertentu, seperti skor tinggi pada ekstraversi dalam lima besar kepribadian (**Big Five**), cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan individu dengan skor rendah.
- Karena kepribadian sebagian ditentukan oleh faktor genetik, peneliti juga mulai bertanya apakah kepuasan kerja mungkin dipengaruhi oleh warisan genetik.

Penelitian oleh Richard Arvey dari *University of Minnesota* dan rekan-rekannya mencoba menjawab pertanyaan ini. Mereka meneliti **34 pasangan anak kembar identik** yang dibesarkan terpisah sejak usia dini. Karena mereka memiliki **materi genetik yang sama**, tetapi **mengalami pengaruh lingkungan yang berbeda**, para peneliti membandingkan **tingkat kepuasan kerja** antar pasangan kembar untuk melihat apakah terdapat kesamaan yang dapat dikaitkan dengan faktor genetik. Penelitian tersebut menemukan bahwa **faktor genetik menyumbang sekitar 30% dari perbedaan tingkat kepuasan kerja** di antara pasangan kembar identik yang diteliti. Temuan menarik lainnya adalah bahwa pasangan kembar tersebut cenderung memilih pekerjaan yang serupa dalam hal kompleksitas, keterampilan motorik, dan tuntutan fisik. Hal ini menunjukkan bahwa **orang cenderung mencari pekerjaan yang sesuai dengan sifat bawaan mereka**. Dengan kata lain, kepribadian seseorang, yang sebagian diwarisi, mempengaruhi jenis pekerjaan yang mereka pilih.

Temuan ini menunjukkan bahwa **sebagian dari kepuasan kerja ditentukan oleh kepribadian karyawan**, yang **tidak bisa diubah oleh organisasi dalam jangka pendek**. Namun, **bukan berarti manajer tidak perlu peduli terhadap kepuasan kerja bawahan** atau bahwa meningkatkan

kepuasan kerja adalah hal yang sia-sia. Faktanya, **70% dari variasi dalam kepuasan kerja masih dipengaruhi oleh faktor lain**, dan bagian inilah yang **dapat dipengaruhi oleh manajer**. Oleh karena itu, **manajer tetap harus peduli** terhadap kepuasan kerja karena **masih banyak faktor yang berada dalam kendali mereka**, seperti, lingkungan kerja, tugas dan tanggung jawab pekerjaan, hubungan antar rekan kerja, gaya kepemimpinan, sistem penghargaan, dan sebagainya.

b. Nilai-Nilai

Nilai-nilai memiliki dampak terhadap tingkat kepuasan kerja karena nilai-nilai mencerminkan keyakinan karyawan tentang hasil yang seharusnya dicapai dari pekerjaan serta bagaimana seseorang seharusnya berperilaku di tempat kerja.

Seseorang dengan nilai kerja intrinsik yang kuat (yaitu nilai yang berkaitan dengan sifat pekerjaan itu sendiri), misalnya, lebih cenderung merasa puas dengan pekerjaan yang menarik dan bermakna secara pribadi (seperti pekerjaan sosial), meskipun pekerjaan tersebut menuntut jam kerja yang panjang dan tidak memberikan bayaran tinggi.

Sebaliknya, seseorang dengan nilai kerja ekstrinsik yang kuat (yaitu nilai yang berkaitan dengan hasil atau konsekuensi dari pekerjaan) lebih mungkin merasa puas dengan pekerjaan yang memberikan gaji tinggi meskipun sifatnya monoton.

c. Situasi Pekerjaan

Mungkin sumber kepuasan kerja yang paling penting adalah situasi pekerjaan itu sendiri yakni tugas-tugas yang dilakukan seseorang (misalnya, apakah menarik atau membosankan), orang-orang yang berinteraksi dengan pemegang pekerjaan (pelanggan, bawahan, dan atasan), lingkungan tempat seseorang bekerja (tingkat kebisingan, kepadatan, dan suhu), serta bagaimana organisasi memperlakukan karyawannya

(seperti keamanan kerja yang ditawarkan dan apakah gaji serta tunjangannya adil). Setiap aspek pekerjaan dan organisasi pemberi kerja merupakan bagian dari situasi pekerjaan dan dapat memengaruhi kepuasan kerja. Beberapa teori kepuasan kerja yang akan dibahas kemudian dalam bab ini menitikberatkan pada bagaimana faktor-faktor situasional tertentu memengaruhi kepuasan kerja.

Menurut penelitian, fleksibilitas merupakan kontributor yang sangat penting terhadap tingkat kepuasan kerja ibu yang bekerja. Fleksibilitas ini bisa bermacam-macam bentuknya, mulai dari jadwal kerja yang dipadatkan dan jam kerja yang fleksibel hingga kemampuan untuk mengambil cuti panjang demi merawat anak yang sakit.

Kebanyakan orang akan merasa lebih puas dengan pekerjaan yang memberikan gaji tinggi dan aman dari ancaman PHK. Faktanya memang sumber ketidakpuasan yang semakin meningkat di kalangan karyawan adalah kurangnya keamanan kerja dan beban kerja yang meningkat akibat restrukturisasi dan pemutusan hubungan kerja dalam organisasi. PHK merupakan pengalaman yang menghancurkan bagi karyawan dan keluarganya; bagaimana organisasi dan manajer menjalankan proses PHK dapat berdampak besar terhadap korban PHK maupun karyawan yang tetap bekerja. PHK seharusnya dilakukan dengan cara yang manusiawi, misalnya dengan menunjukkan empati kepada mereka yang kehilangan pekerjaan, memberikan pesangon, serta membantu korban PHK mendapatkan posisi baru.

Terkadang orang merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka karena adanya masalah nyata di tempat kerja. Mungkin mereka terbebani dengan terlalu banyak tanggung jawab. Atau mungkin mereka diwajibkan untuk menggunakan prosedur dan proses yang tidak efisien, tidak memiliki otonomi untuk menyelesaikan masalah secara cepat atau menerapkan cara yang lebih efisien dan efektif, atau merasa frustrasi karena organisasi tidak mengambil pendekatan yang lebih

proaktif dalam memanfaatkan peluang. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa ketidakpuasan sebenarnya dapat menjadi pendorong bagi perubahan dan peningkatan dalam organisasi, sejauh mana organisasi tersebut menyediakan lingkungan yang mendukung. Sebagai contoh, Jing Zhou dan Jennifer George dari Rice University menemukan, dalam studi terhadap 149 karyawan kantor dari perusahaan pembuat peralatan pengeboran minyak, bahwa ketidakpuasan kerja berkorelasi positif dengan kreativitas di tempat kerja (misalnya, menghasilkan ide baru dan berguna untuk perbaikan) ketika karyawan berkomitmen untuk tetap tinggal di organisasi dan mendapatkan umpan balik yang berguna dari rekan kerja, memiliki rekan kerja yang membantu dan mendukung, atau merasakan bahwa organisasi mereka mendukung kreativitas karyawan.

d. Pengaruh Sosial

Penentu terakhir dari kepuasan kerja adalah pengaruh sosial, yaitu pengaruh yang dimiliki individu atau kelompok terhadap sikap dan perilaku seseorang. Rekan kerja, kelompok yang diikuti seseorang, serta budaya tempat seseorang tumbuh dan hidup, semuanya memiliki potensi untuk memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Pengaruh sosial dari rekan kerja bisa menjadi faktor penting dalam menentukan kepuasan kerja seorang karyawan karena rekan kerja selalu ada di sekitar, sering kali memiliki jenis pekerjaan yang serupa, dan biasanya memiliki beberapa kesamaan dengan karyawan tersebut (seperti latar belakang pendidikan). Rekan kerja dapat memberikan pengaruh yang sangat kuat terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan baru. Karyawan baru cenderung masih dalam proses membentuk pandangan terhadap organisasi dan pekerjaannya. Mereka mungkin belum sepenuhnya tahu bagaimana menilai pekerjaan tersebut atau apakah mereka akan menyukainya dalam jangka panjang. Jika mereka dikelilingi oleh rekan kerja yang tidak puas dengan pekerjaan mereka, besar kemungkinan mereka

juga akan merasa tidak puas, dibandingkan jika mereka berada di lingkungan dengan karyawan yang menikmati dan merasa puas dengan pekerjaan mereka.

Kelompok, tempat dimana seseorang bergabung juga memengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan. Keluarga tempat seorang anak dibesarkan, misalnya, dapat memengaruhi seberapa puas anak tersebut terhadap pekerjaannya saat dewasa. Seorang karyawan yang tumbuh dalam keluarga kaya mungkin merasa tidak puas dengan pekerjaan sebagai guru sekolah dasar karena gaji yang diterima tidak mampu memenuhi standar hidup tinggi yang dinikmatinya saat kecil. Sebaliknya, seorang guru yang dibesarkan dalam kondisi ekonomi yang lebih sederhana mungkin juga menginginkan gaji lebih tinggi, tetapi belum tentu merasa tidak puas dengan pekerjaannya karena alasan gaji tersebut.

Beragam kelompok bisa memengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang tergabung dalam kelompok agama tertentu mungkin tidak puas dengan pekerjaan yang mengharuskan bekerja di hari Sabtu atau Minggu. Serikat pekerja juga dapat memberikan pengaruh besar terhadap tingkat kepuasan kerja anggotanya. Menjadi anggota serikat pekerja yang beranggapan bahwa manajer tidak memperlakukan karyawan dengan baik, misalnya, dapat menyebabkan seorang karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya.

Budaya tempat seseorang dibesarkan dan hidup juga dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja. Karyawan yang tumbuh dalam budaya (seperti budaya Amerika) yang menekankan pentingnya pencapaian dan keberhasilan individu cenderung lebih puas dengan pekerjaan yang menitikberatkan pada prestasi individu serta memberikan bonus dan kenaikan gaji atas pencapaian tersebut. Sebaliknya, karyawan yang dibesarkan dalam budaya (seperti budaya Jepang) yang menekankan pentingnya kepentingan bersama mungkin merasa kurang puas dengan pekerjaan yang menekankan pada persaingan dan pencapaian pribadi.

Pengaruh budaya bahkan tidak hanya membentuk kepuasan kerja, tetapi juga sikap karyawan terhadap diri mereka sendiri. Seorang dosen asal Amerika mungkin memulai kuliah dengan lelucon yang menunjukkan kecerdasannya, sementara dosen asal Jepang dalam situasi yang sama lebih mungkin memulai dengan permintaan maaf atas kurangnya keahlian. Menurut Dr. Hazel Markus dari University of Michigan dan Dr. Shinobu Kitayama dari University of Oregon, dua gaya yang bertolak belakang ini mencerminkan bagaimana orang Amerika dan Jepang memandang diri mereka sendiri, yang pada gilirannya didasarkan pada nilai-nilai budaya masing-masing.

Sesuai dengan budaya Amerika, dosen Amerika memandang dan menggambarkan dirinya sebagai individu yang mandiri, otonom, dan berusaha meraih pencapaian; hal ini membuatnya merasa baik dan membuat audiensnya merasa nyaman. Sebaliknya, budaya Jepang menekankan saling ketergantungan antara diri sendiri dan orang lain; tujuannya adalah untuk menyesuaikan diri, memenuhi kewajiban, dan menjaga hubungan interpersonal yang baik. Gaya yang merendah dari dosen Jepang mencerminkan nilai-nilai ini, ia menunjukkan bahwa dirinya hanyalah bagian dari sistem yang lebih besar dan menekankan hubungan antara dirinya dan audiens.

Markus dan rekan-rekannya telah melakukan riset menarik yang semakin menjelaskan efek budaya terhadap sikap terhadap diri. Mereka meminta mahasiswa Jepang dan Amerika untuk mendeskripsikan diri mereka dengan skala "Siapa Saya." Mahasiswa Amerika cenderung menjawab dengan menyebutkan karakteristik pribadi (seperti atletis atau pintar). Sebaliknya, mahasiswa Jepang cenderung mendeskripsikan diri mereka berdasarkan peran sosial (seperti anak kedua dalam keluarga). Jawaban ini sekali lagi menunjukkan bahwa orang Amerika cenderung memandang diri mereka berdasarkan karakteristik pribadi, sementara orang Jepang memandang diri mereka berdasarkan karakteristik sosial, seperti posisi mereka dalam keluarga. Ini merupakan ilustrasi sederhana namun

kuat tentang bagaimana budaya dan masyarakat tempat kita dibesarkan membentuk sikap kita, bahkan sikap yang paling mendasar sekalipun, seperti sikap terhadap diri sendiri.

e. Teori Kepuasan Kerja

Terdapat banyak teori atau model yang menjelaskan tentang kepuasan kerja. Masing-masing teori mempertimbangkan satu atau lebih dari empat penentu utama kepuasan kerja (kepribadian, nilai-nilai, situasi pekerjaan, dan pengaruh sosial), serta menjelaskan secara lebih rinci tentang penyebab mengapa seorang karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, sementara karyawan lainnya merasa tidak puas.

Dalam bagian ini, akan dibahas empat teori yang paling berpengaruh: model faset, teori motivator-higienis Herzberg, model diskrepansi, dan teori keadaan tetap (*steady-state theory*). Pendekatan-pendekatan teoretis ini bersifat saling melengkapi. Masing-masing membantu kita memahami berbagai aspek dari kepuasan kerja dengan menyoroti faktor-faktor dan isu-isu yang perlu diperhatikan oleh manajer agar dapat meningkatkan tingkat kepuasan bawahan mereka.

1). Model Faset Kepuasan Kerja

Model faset dari kepuasan kerja berfokus terutama pada faktor-faktor situasi pekerjaan dengan memecah pekerjaan ke dalam elemen-elemennya, atau *faset* pekerjaan, dan melihat seberapa puas karyawan terhadap masing-masing faset tersebut. Kepuasan kerja secara keseluruhan dari seorang karyawan ditentukan dengan menjumlahkan tingkat kepuasannya terhadap setiap faset pekerjaan. Karyawan dapat mempertimbangkan banyak aspek dari pekerjaan mereka ketika menilai tingkat kepuasan kerja mereka. Model faset ini berguna karena memaksa manajer dan peneliti untuk menyadari bahwa pekerjaan memengaruhi karyawan dalam berbagai cara. Namun, manajer yang menggunakan model ini untuk mengevaluasi

pengaruh situasi kerja terhadap kepuasan kerja harus selalu sadar bahwa, untuk pekerjaan tertentu, mereka mungkin secara tidak sengaja mengabaikan faset penting yang sangat memengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan.

Sebagai contoh, sejauh mana organisasi tempat seseorang bekerja bersifat *ramah keluarga* merupakan faset pekerjaan yang penting bagi banyak karyawan. Dengan meningkatnya keragaman dalam angkatan kerja serta semakin banyaknya perempuan, pasangan karier ganda, dan orang tua tunggal yang harus menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga, kebijakan dan manfaat organisasi yang ramah keluarga menjadi semakin penting bagi banyak karyawan.

Isu lain yang juga harus dipertimbangkan oleh manajer ketika menggunakan model faset adalah bahwa beberapa faset pekerjaan bisa lebih penting daripada faset lainnya bagi karyawan tertentu. Misalnya, kebijakan ramah keluarga umumnya sangat dihargai oleh karyawan yang memiliki tanggungan, tetapi jelas kurang penting bagi karyawan yang masih lajang dan berniat untuk tetap demikian. Telecommuting dan pengaturan kerja dari rumah mungkin menjadi faset yang menarik bagi orang tua yang bekerja dan mereka yang harus menempuh perjalanan jauh ke tempat kerja, tetapi mungkin tidak menarik bagi karyawan muda yang menyukai interaksi sosial dengan rekan kerja mereka.

Kompensasi dan keamanan kerja mungkin merupakan faset kepuasan kerja yang penting bagi seorang wanita lajang yang memiliki nilai kerja ekstrinsik yang kuat. Sebaliknya, seorang pensiunan militer berpangkat tinggi yang menerima pensiun besar mungkin memiliki nilai kerja intrinsik yang kuat; ia mungkin akan lebih puas dengan pekerjaan pasca-pensiun yang menawarkan tingkat penggunaan kemampuan, pencapaian, dan kreativitas yang tinggi.

2). Teori Motivator-Higienis Herzberg tentang Kepuasan Kerja

Salah satu teori awal mengenai kepuasan kerja adalah teori motivator-higienis dari Frederick Herzberg, yang menitikberatkan pada pengaruh jenis-jenis tertentu dari faset pekerjaan terhadap kepuasan kerja. Teori ini mengemukakan bahwa setiap karyawan memiliki dua jenis kebutuhan atau keperluan: kebutuhan motivator dan kebutuhan higienis.

Kebutuhan motivator berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri dan seberapa menantang pekerjaan tersebut. Faset pekerjaan seperti seberapa menarik pekerjaannya, tingkat otonomi dalam bekerja, serta tanggung jawab yang diberikan adalah hal-hal yang dapat memenuhi kebutuhan motivator. Sebaliknya, kebutuhan higienis berkaitan dengan konteks fisik dan psikologis di mana pekerjaan dilakukan. Faset seperti kondisi fisik tempat kerja (misalnya suhu dan kenyamanan lingkungan), sifat pengawasan, jumlah gaji, dan keamanan kerja adalah hal-hal yang memenuhi kebutuhan higienis.

Herzberg mengusulkan hubungan teoretis sebagai berikut antara kebutuhan motivator, kebutuhan higienis, dan kepuasan kerja:

- a). Ketika kebutuhan motivator terpenuhi, karyawan akan merasa puas; ketika kebutuhan ini tidak terpenuhi, karyawan tidak akan merasa puas.
- b). Ketika kebutuhan higienis terpenuhi, karyawan tidak akan merasa tidak puas; tetapi ketika kebutuhan ini tidak terpenuhi, karyawan akan merasa tidak puas.

Menurut Herzberg, seorang karyawan bisa merasakan kepuasan dan ketidakpuasan kerja secara bersamaan. Seorang karyawan mungkin merasa puas karena kebutuhan motivatornya terpenuhi, misalnya, karena pekerjaannya

menarik dan menantang, namun juga merasa tidak puas karena kebutuhan higienisnya tidak terpenuhi, seperti kurangnya jaminan kerja.

Pandangan tradisional tentang kepuasan kerja menyatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan berada di dua ujung spektrum yang sama, artinya, karyawan hanya bisa berada dalam kondisi puas atau tidak puas. Herzberg, sebaliknya, menyatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan adalah dua dimensi yang terpisah: satu dimensi berkisar dari puas hingga tidak puas, dan dimensi lainnya berkisar dari tidak puas hingga tidak tidak puas (netral). Lokasi karyawan pada dimensi kepuasan bergantung pada sejauh mana kebutuhan motivatornya terpenuhi, sedangkan lokasi pada dimensi ketidakpuasan bergantung pada sejauh mana kebutuhan higienisnya terpenuhi.

Banyak penelitian telah menguji teori Herzberg ini. Herzberg sendiri melakukan beberapa studi awal yang mendukung teorinya. Ia menggunakan teknik *critical incidents* untuk mengumpulkan data, yakni dengan mewawancarai karyawan dan meminta mereka menceritakan satu waktu ketika mereka merasa sangat puas dengan pekerjaan, dan satu waktu ketika mereka merasa sangat tidak puas. Setelah mengumpulkan dan menganalisis tanggapan dari banyak karyawan, ia menemukan bahwa: setiap kali karyawan menceritakan saat ketika mereka merasa puas, kisah tersebut berkaitan dengan isi pekerjaannya (kebutuhan motivator); dan setiap kali mereka merasa tidak puas, kisah tersebut berkaitan dengan kondisi kerja (kebutuhan higienis). Hasil ini memperkuat validitas teori Herzberg.

Ketika peneliti lain menggunakan metode yang berbeda untuk menguji teori Herzberg, hasilnya justru tidak mendukung teori tersebut. Mengapa studi yang menggunakan teknik *critical incidents* mendukung teori ini?

Manusia cenderung ingin mengambil pujian atas hal-hal baik yang terjadi pada diri mereka, dan menyalahkan pihak lain atau faktor eksternal atas hal-hal buruk. Kecenderungan dasar inilah yang kemungkinan menjelaskan mengapa karyawan menggambarkan kejadian baik sebagai sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, karena pekerjaan tersebut adalah sesuatu yang bisa mereka klaim sebagai hasil usahanya. Sebaliknya, kondisi kerja umumnya berada di luar kendali karyawan, dan sudah menjadi sifat manusia untuk mengaitkan hal-hal buruk dengan situasi yang berada di luar kendali mereka.

Meskipun riset tidak mendukung teori Herzberg, perhatian yang ia berikan terhadap kebutuhan motivator dan terhadap pekerjaan itu sendiri sebagai penentu kepuasan telah membantu mengarahkan perhatian peneliti dan manajer pada topik penting yaitu *desain pekerjaan* dan dampaknya terhadap perilaku organisasi.

3). Model Diskrepansi Kepuasan Kerja

Model diskrepansi dari kepuasan kerja didasarkan pada ide sederhana: untuk menentukan seberapa puas mereka terhadap pekerjaannya, karyawan membandingkan pekerjaan mereka dengan pekerjaan ideal versi mereka. Pekerjaan ideal ini bisa berupa bayangan tentang bagaimana pekerjaan seharusnya, harapan awal terhadap pekerjaan, apa yang diinginkan dari suatu pekerjaan, atau bahkan perbandingan dengan pekerjaan sebelumnya.

Menurut model diskrepansi ini, ketika harapan karyawan terhadap pekerjaan ideal mereka sangat tinggi dan harapan tersebut tidak terpenuhi, maka karyawan akan merasa tidak puas. Lulusan perguruan tinggi baru, misalnya, sering kali memiliki ekspektasi yang terlalu tinggi terhadap pekerjaan pertama mereka, sehingga mereka sangat mungkin mengalami ketidakpuasan ketika pekerjaan baru mereka tidak sesuai dengan harapan tersebut.

Beberapa peneliti telah menggabungkan model faset dan model diskrepansi dari kepuasan kerja. Misalnya, kita bisa menanyakan kepada karyawan “seberapa banyak” mereka memiliki faset tersebut dalam pekerjaan mereka saat ini dibandingkan dengan seberapa banyak yang mereka pikir seharusnya ada dalam pekerjaan mereka. Selisih antara kedua nilai ini akan menunjukkan tingkat kepuasan karyawan terhadap faset tersebut. Sebagai contoh, seorang karyawan yang merasa seharusnya memiliki tingkat otonomi yang tinggi dalam pekerjaannya namun melaporkan bahwa saat ini ia hanya memiliki otonomi yang terbatas, akan merasa tidak puas terhadap faset otonomi dalam pekerjaannya. Setelah menentukan tingkat kepuasan terhadap masing-masing faset dengan cara ini, jumlah dari semua respons tersebut akan menghasilkan skor kepuasan kerja secara keseluruhan.

Model diskrepansi berguna karena mempertimbangkan bahwa orang sering kali melakukan evaluasi secara komparatif. Yang penting bukan sekadar ada atau tidaknya faset pekerjaan tertentu, melainkan bagaimana pekerjaan tersebut dibandingkan dengan pekerjaan ideal karyawan. Oleh karena itu, manajer perlu memahami pendekatan perbandingan ini dan sebaiknya menanyakan kepada karyawan tentang seperti apa pekerjaan yang mereka inginkan. Informasi ini dapat membantu manajer melakukan perubahan yang bermakna guna meningkatkan tingkat kepuasan kerja bawahan mereka.

4). Teori Keadaan Tetap (*Steady-State Theory*) Kepuasan Kerja

Teori keadaan tetap menyatakan bahwa setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang khas atau tipikal, yang disebut sebagai *steady state* atau tingkat keseimbangan. Berbagai faktor situasional atau peristiwa di tempat kerja mungkin dapat menggeser tingkat kepuasan

kerja karyawan dari keadaan tetap ini untuk sementara waktu, namun pada akhirnya karyawan akan kembali ke tingkat keseimbangan tersebut. Sebagai contoh, menerima promosi dan kenaikan gaji mungkin akan meningkatkan kepuasan kerja seorang karyawan untuk sementara waktu, tetapi lambat laun tingkat kepuasan tersebut akan kembali ke keadaan semula. Temuan bahwa kepuasan kerja cenderung cukup stabil dari waktu ke waktu mendukung pandangan teori ini.

Pengaruh kepribadian terhadap kepuasan kerja juga sejalan dengan pendekatan steady-state ini. Karena kepribadian, salah satu penentu kepuasan kerja yang bersifat stabil dari waktu ke waktu, maka wajar jika kepuasan kerja juga menunjukkan stabilitas yang serupa. Teori keadaan tetap menyiratkan bahwa ketika manajer melakukan perubahan pada situasi kerja untuk meningkatkan tingkat kepuasan kerja, mereka perlu memastikan apakah peningkatan tersebut bersifat sementara atau jangka panjang. Beberapa peneliti menemukan, misalnya, bahwa ketika sifat pekerjaan diubah (seperti menjadikan pekerjaan lebih menarik), tingkat kepuasan kerja meningkat untuk sementara (misalnya selama enam bulan), namun kemudian kembali ke tingkat sebelumnya. Untuk menentukan cara yang paling efektif dalam mempertahankan peningkatan kepuasan kerja, manajer juga perlu mengetahui berapa lama waktu yang dibutuhkan karyawan untuk kembali ke tingkat keseimbangan mereka. Perubahan pada beberapa faset pekerjaan tertentu mungkin menghasilkan perubahan kepuasan kerja yang lebih tahan lama dibandingkan perubahan pada faset lainnya.

f. Mengukur Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa metode pengukuran kepuasan kerja yang dapat digunakan manajer untuk menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan. Seorang manajer yang menemukan

bahwa sebagian besar karyawan tidak puas terhadap beberapa aspek pekerjaan yang sama, dan bahwa tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan rendah akibatnya, dapat menggunakan informasi ini untuk menentukan di mana perlu dilakukan perubahan dalam situasi kerja. Para peneliti juga dapat menggunakan pengukuran ini untuk mempelajari lebih lanjut tentang penyebab dan konsekuensi dari kepuasan kerja. Sebagian besar metode ini meminta karyawan untuk merespons serangkaian pertanyaan atau pernyataan tentang pekerjaan mereka. Beberapa skala yang paling populer antara lain *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (berdasarkan pendekatan aspek), *Faces Scale*, dan *Job Descriptive Index*.

g. Konsekuensi Potensial dari Kepuasan Kerja

Seperti telah disebutkan sebelumnya, kepuasan kerja merupakan salah satu sikap yang paling penting dan paling banyak diteliti dalam perilaku organisasi. Salah satu alasan mengapa kepuasan kerja begitu menarik untuk diteliti adalah karena apakah seorang karyawan puas atau tidak terhadap pekerjaannya memiliki dampak bukan hanya bagi dirinya sendiri, tetapi juga bagi rekan kerja, manajer, kelompok, tim, dan organisasi secara keseluruhan. Dalam bagian ini, kita akan membahas beberapa konsekuensi potensial dari kepuasan kerja: kinerja kerja, ketidakhadiran, pergantian karyawan, perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*), dan kesejahteraan karyawan.

h. Pengaruh Kepuasan Kerja pada Kinerja

Secara intuitif, kebanyakan orang (termasuk para manajer) percaya bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan kinerja kerja, yaitu, bahwa karyawan yang lebih puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan mereka yang kurang puas. Banyak penelitian telah dilakukan untuk menguji apakah pandangan umum ini benar adanya. Yang mengejutkan, hasilnya

menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja kerja; hubungan yang ada pun sangat lemah. Satu tinjauan terbaru terhadap banyak studi dalam bidang ini menyimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja hanya menyumbang sekitar 2 persen dari variasi tingkat kinerja di antara para karyawan dalam studi yang ditinjau. Tinjauan lain yang juga baru-baru ini dilakukan menemukan hasil yang serupa: rata-rata kepuasan kerja hanya menyumbang sekitar 3 persen dari variasi tingkat kinerja antar karyawan. Oleh karena itu, secara praktis, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki hubungan yang bermakna dengan kinerja kerja.

Walaupun temuan ini bertentangan dengan intuisi banyak manajer, sebenarnya hal ini tidak begitu mengejutkan jika kita mempertimbangkan kapan sikap kerja seperti kepuasan kerja memengaruhi perilaku kerja. Penelitian menunjukkan bahwa sikap kerja (seperti kepuasan kerja) hanya memengaruhi perilaku kerja ketika karyawan memiliki kebebasan untuk memvariasikan perilakunya dan ketika sikap karyawan tersebut relevan dengan perilaku yang dimaksud.

Organisasi menghabiskan banyak waktu dan upaya untuk memastikan bahwa para anggotanya melaksanakan tugas-tugas yang diberikan secara konsisten, terlepas dari apakah mereka menyukai pekerjaan mereka atau tidak. Seperti yang akan dibahas dalam bab-bab selanjutnya, organisasi menetapkan aturan dan prosedur yang harus diikuti oleh karyawan. Untuk memastikan aturan ini dipatuhi, mereka memberikan penghargaan kepada karyawan yang menunjukkan kinerja yang dapat diterima dan memberikan hukuman atau pemecatan kepada mereka yang tidak.

Aturan, prosedur, penghargaan, dan hukuman ini merupakan tekanan situasional yang memaksa karyawan untuk menunjukkan kinerja pada tingkat yang dapat diterima. Misalnya, jika koki di sebuah restoran menurunkan kualitas masakan karena tidak puas dengan pekerjaannya, pelanggan akan berhenti datang, dan restoran tersebut bisa gulung tikar

atau pemiliknya akan mengganti koki tersebut. Demikian pula, pemadam kebakaran tidak akan mempertahankan pekerjaannya jika mereka mengurangi jumlah tanggapan terhadap keadaan darurat karena ketidakpuasan kerja. Dan seorang sekretaris yang mengurangi kualitas atau kuantitas surat yang diketik karena ketidakpuasan kemungkinan besar akan diberi teguran, bahkan dipecat, dan pasti tidak akan dipromosikan.

Agar sikap kerja seperti kepuasan kerja dapat memengaruhi perilaku (dalam hal ini kinerja kerja), sikap tersebut harus relevan terhadap perilaku yang dimaksud. Kadang-kadang, tingkat kepuasan kerja karyawan tidak relevan terhadap kinerja mereka. Misalnya, seorang satpam mungkin merasa puas dengan pekerjaannya karena tidak terlalu menuntut dan memberinya waktu untuk membaca buku di luar pekerjaan saat bertugas. Jelas, kepuasan kerja karyawan ini tidak akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi karena sumber kepuasannya adalah rendahnya tuntutan dalam pekerjaannya.

Karena adanya tekanan situasional yang kuat dalam organisasi untuk berperilaku dengan cara tertentu dan karena tingkat kepuasan kerja karyawan mungkin tidak relevan terhadap kinerja kerja mereka, maka hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja kerja tidaklah kuat. Namun, beberapa penelitian menunjukkan bahwa arah pengaruh antara dua faktor ini (kepuasan dan kinerja) mungkin berlawanan: kinerja kerja dapat menghasilkan kepuasan kerja jika karyawan diberi imbalan yang adil atas kinerjanya.

i. Ketidakhadiran (Absenteeism)

Ketidakhadiran bisa menjadi sangat mahal bagi organisasi. Asumsinya jika 4% saja karyawan melakukan absen, maka menurut data jumlah karyawan dari BPS, akan ada sekitar 5.785.600 orang yang absen, kalau dikalikan jumlah hari pertahunnya $5.785.600 \times 250 \text{ hari} = 1.446.400.000$ hari absensi per tahun. Kalau asumsi kerugian perorang/hari Rp240.000–

Rp320.000, maka kerugian minimal Rp 347,1 triliun. Di Amerikapun diperkirakan sekitar 1 juta karyawan setiap harinya tidak hadir di tempat kerja. Dalam satu tahun, ketidakhadiran diperkirakan merugikan perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat sekitar 40 miliar dolar atau sekitar **Rp. 640 triliun**. Tidak mengherankan jika banyak peneliti berusaha mempelajari hubungan antara ketidakhadiran dan kepuasan kerja sebagai upaya untuk mengurangnya. Penelitian mengenai topik ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif yang lemah antara kepuasan kerja dan ketidakhadiran: karyawan yang puas dengan pekerjaannya sedikit lebih kecil kemungkinannya untuk absen.

Richard Steers dan Susan Rhodes mengembangkan sebuah model ketidakhadiran yang membantu menjelaskan hasil ini. Mereka mengusulkan bahwa kehadiran karyawan merupakan fungsi dari motivasi mereka untuk datang bekerja serta kemampuan mereka untuk hadir. Kemampuan seorang karyawan untuk datang bekerja dipengaruhi oleh sakit dan kecelakaan, masalah transportasi, serta tanggung jawab keluarga. Karena banyaknya situasi dan faktor yang memengaruhi ketidakhadiran, tidak mengherankan jika hubungan antara kepuasan kerja dan ketidakhadiran cenderung lemah. Kepuasan kerja hanyalah salah satu dari banyak faktor yang memengaruhi motivasi untuk hadir.

Ketidakhadiran merupakan perilaku yang tidak bisa dihilangkan sepenuhnya oleh organisasi, tetapi dapat dikendalikan dan dikelola. Namun, kebijakan kehadiran sebaiknya tidak terlalu ketat hingga secara harfiah memaksa karyawan datang bekerja meskipun sedang sakit. Tingkat ketidakhadiran tertentu, misalnya akibat pekerjaan yang penuh tekanan, dapat bersifat fungsional. Banyak perusahaan, seperti General Foods Corporation, telah mengakui kemungkinan ini dengan memasukkan "hari kesehatan mental" atau "hari pribadi" dalam kebijakan ketidakhadiran mereka. Karyawan General Foods dapat mengambil hari kesehatan mental atau hari pribadi sesuai kebijaksanaan mereka. Mereka tidak

dikenakan sanksi atas ketidakhadiran tersebut, dan hari-hari itu tidak dihitung sebagai hari sakit atau hari libur mereka.

j. Pergantian Karyawan (*Turnover*)

Pergantian karyawan adalah penarikan diri secara permanen seorang karyawan dari organisasi tempatnya bekerja. Kepuasan kerja menunjukkan hubungan negatif yang lemah hingga sedang terhadap turnover, yaitu semakin tinggi kepuasan kerja, semakin rendah tingkat pergantian karyawan. Mengapa hubungan ini terjadi? Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih kecil kemungkinannya untuk mengundurkan diri dibandingkan dengan mereka yang tidak puas. Namun demikian, ada juga karyawan yang tetap bertahan meskipun tidak puas, dan ada pula karyawan yang puas tetapi akhirnya tetap pindah ke organisasi lain.

Berbeda dengan ketidakhadiran, yang bersifat sementara, turnover bersifat permanen dan dapat memberikan dampak besar terhadap kehidupan seorang karyawan. Oleh karena itu, keputusan untuk mengundurkan diri dari pekerjaan biasanya tidak diambil secara gegabah, melainkan merupakan hasil dari proses pertimbangan yang matang.

Dalam proses turnover, kapan kepuasan kerja memainkan peran penting? Menurut model proses turnover yang dikembangkan oleh Bill Mobley, kepuasan kerja menjadi pemicu awal dari seluruh proses turnover. Karyawan yang sangat puas dengan pekerjaannya mungkin tidak pernah berpikir untuk keluar; sedangkan bagi yang tidak puas, rasa tidak puas itulah yang mendorong mereka mulai berpikir untuk mengundurkan diri.

Ketidakpuasan kerja akan menyebabkan seorang karyawan mulai berpikir untuk keluar. Pada titik ini, individu akan mengevaluasi manfaat dari mencari pekerjaan baru dibandingkan dengan biaya dari mengundurkan diri. Biaya ini bisa mencakup tunjangan perusahaan yang berkaitan dengan masa kerja (seperti cuti dan bonus), hilangnya pensiun dan

asuransi kesehatan, serta penurunan tingkat keamanan kerja (yang sering kali bergantung pada senioritas di organisasi). Berdasarkan evaluasi untung-rugi ini, individu mungkin memutuskan untuk mulai mencari pekerjaan alternatif. Ia akan mengevaluasi dan membandingkan alternatif tersebut dengan pekerjaan saat ini, lalu mengembangkan niat untuk keluar atau tetap bertahan. Niat untuk keluar pada akhirnya dapat berujung pada perilaku turnover. Dengan demikian, meskipun kepuasan atau ketidakpuasan kerja merupakan faktor penting karena bisa menjadi pemicu awal proses turnover dan membuat karyawan mulai berpikir untuk keluar, terdapat pula faktor-faktor lain yang turut menentukan apakah seorang karyawan benar-benar akan mengundurkan diri. (Model Mobley ini tidak berlaku untuk karyawan yang keluar secara impulsif maupun mereka yang keluar tanpa terlebih dahulu mencari alternatif lain.)

Sama seperti dalam kasus ketidakhadiran, para manajer sering kali menganggap turnover sebagai perilaku yang mahal dan harus diminimalkan. Memang ada berbagai biaya yang terkait dengan turnover, seperti biaya untuk merekrut dan melatih karyawan pengganti. Selain itu, turnover sering menyebabkan gangguan bagi anggota organisasi yang masih ada; hal ini dapat menyebabkan penundaan proyek-proyek penting; dan dapat menimbulkan masalah jika karyawan yang mengundurkan diri adalah bagian dari tim kerja.

Meskipun biaya-biaya turnover tersebut bisa cukup signifikan, turnover juga bisa memberikan manfaat tertentu bagi organisasi. Pertama, apakah turnover merupakan kerugian atau keuntungan tergantung pada siapa yang keluar. Jika yang keluar adalah karyawan dengan kinerja buruk sementara karyawan yang berkinerja baik tetap bertahan, maka ini merupakan situasi ideal, dan para manajer mungkin tidak perlu berupaya untuk mengurangi tingkat turnover tersebut.

Kedua, turnover dapat membawa ide dan pendekatan baru jika organisasi merekrut orang baru dengan gagasan-

gagasan segar untuk menggantikan karyawan yang telah keluar. Ketiga, turnover bisa menjadi cara yang relatif tanpa gesekan dan alami untuk mengurangi jumlah tenaga kerja melalui *attrition* (pengurangan karyawan secara sukarela). *Attrition* bisa menjadi manfaat penting dari turnover di masa ekonomi yang sulit karena mengurangi kebutuhan organisasi untuk melakukan pemutusan hubungan kerja secara massal (*downsizing*). Terakhir, bagi organisasi yang menerapkan promosi dari dalam, turnover di tingkat atas organisasi membuka posisi yang memungkinkan promosi bagi anggota yang berada di tingkat lebih rendah.

Sama seperti ketidakhadiran, turnover adalah perilaku yang perlu dikelola, tetapi tidak harus selalu dikurangi atau dihilangkan.

k. *Organizational Citizenship Behavior / OCB*

Meskipun kepuasan kerja tidak berkaitan langsung dengan kinerja kerja, penelitian baru menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan perilaku kerja yang bersifat sukarela dan tidak secara spesifik diwajibkan kepada karyawan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku yang melampaui tugas utama, yaitu perilaku yang tidak diwajibkan kepada anggota organisasi, namun tetap penting bagi kelangsungan dan efektivitas organisasi.

Contoh OCB antara lain adalah membantu rekan kerja; melindungi organisasi dari kebakaran, pencurian, vandalisme, dan kemalangan lainnya; memberikan saran konstruktif; mengembangkan keterampilan dan kapabilitas diri; serta menyebarkan citra positif organisasi di masyarakat luas. Perilaku-perilaku ini jarang sekali dicantumkan secara eksplisit dalam deskripsi pekerjaan anggota organisasi, tetapi tetap penting di semua jenis organisasi. Membantu rekan kerja, misalnya, sangat penting terutama dalam konteks penggunaan komputer di tempat kerja dan pembelajaran teknologi informasi baru.

Karyawan memiliki keleluasaan yang cukup besar dalam memilih apakah mereka ingin melakukan tindakan OCB atau tidak. Sebagian besar deskripsi pekerjaan tidak mewajibkan karyawan untuk memberikan saran inovatif guna meningkatkan fungsi departemennya. Meskipun demikian, karyawan sering kali tetap memberikan saran inovatif yang bernilai, dan mungkin saja mereka yang paling puas dengan pekerjaannya yang paling mungkin melakukannya. Karena perilaku ini bersifat sukarela, yaitu tidak ada tekanan situasional yang kuat untuk melakukannya, maka besar kemungkinan perilaku ini dipengaruhi oleh sikap seperti kepuasan kerja. Seperti telah dibahas sebelumnya, suasana hati di tempat kerja juga dapat memengaruhi perilaku ini. Karyawan yang sedang dalam suasana hati positif sangat mungkin menunjukkan bentuk OCB seperti membantu pelanggan atau memberikan ide baru.

Dennis Organ dari Indiana University berpendapat bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung melakukan perilaku OCB karena mereka ingin memberikan sesuatu sebagai balasan kepada organisasi yang telah memperlakukan mereka dengan baik. Organ mencatat bahwa kebanyakan orang ingin adanya pertukaran yang adil dengan orang-orang atau organisasi tempat mereka bekerja. Karena keinginan ini, karyawan yang puas dengan pekerjaannya mungkin terdorong untuk membalasnya dengan menunjukkan berbagai bentuk perilaku OCB.

Karena bentuk-bentuk perilaku OCB tidak diwajibkan secara formal kepada karyawan, perilaku ini mungkin tidak diakui secara resmi dalam sistem penghargaan dan insentif organisasi. Sering kali para manajer bahkan tidak menyadari terjadinya perilaku-perilaku ini atau meremehkan frekuensinya (seperti dalam kasus karyawan yang membantu rekan dengan masalah komputer). Namun, kurangnya kesadaran tersebut bukan berarti bahwa manajer tidak bisa mengenali dan mengapresiasi OCB yang dilakukan.

Sebagai contoh, University of Iowa Hospitals and Clinics mengakui perilaku OCB melalui program "Above and Beyond the Call of Duty Awards." Karyawan, pasien, pengunjung, relawan, dan mahasiswa yang merasa bahwa seseorang telah melampaui ekspektasi pekerjaan dan berkontribusi besar terhadap pencapaian tujuan organisasi, yaitu "keunggulan dalam pelayanan dengan belas kasih, visi, dan integritas", dapat menominasikan individu tersebut melalui formulir penghargaan. Setiap bulan, Komite Penghargaan University of Iowa Health Care meninjau semua nominasi dan memilih satu kandidat yang akan diakui oleh CEO Rumah Sakit sebagai "CEO Above & Beyond of the Month." Kandidat ini akan menerima sertifikat dan pin dalam sebuah upacara khusus serta prestasinya diumumkan di papan pengakuan dan buletin rumah sakit. Pada akhir tahun, semua pemenang bulanan diundang ke resepsi khusus untuk menghormati kontribusi mereka.

I. Kesejahteraan Karyawan (Employee Well-Being)

Kesejahteraan karyawan, yakni seberapa bahagia, sehat, dan sejahtera karyawan, merupakan konsekuensi potensial terakhir dari kepuasan kerja yang dibahas. Berbeda dengan ketidakhadiran dan pergantian karyawan yang berdampak langsung pada organisasi, konsekuensi ini lebih berfokus pada individu karyawan itu sendiri.

Jika dihitung jumlah jam dalam hidup orang dewasa yang dihabiskan untuk bekerja, angkanya sangat mencengangkan: Seorang karyawan yang bekerja 8 jam sehari, 5 hari seminggu, dan mendapatkan libur 2 minggu per tahun akan bekerja sekitar 2.000 jam dalam setahun. Dalam jangka waktu 40 tahun (dari usia 25 hingga 65 tahun), total waktu kerjanya mencapai kurang lebih 80.000 jam. (Angka ini belum termasuk waktu yang dihabiskan untuk memikirkan pekerjaan di luar jam kerja, atau kenyataan bahwa banyak karyawan yang bekerja lebih dari 40 jam per minggu.)

Merasa tidak puas dengan pekerjaan selama sebagian besar masa kerja hampir dapat dipastikan akan berdampak buruk pada kesejahteraan dan kebahagiaan secara umum. Sejalan dengan pengamatan ini, penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkontribusi terhadap kesejahteraan hidup secara keseluruhan. Menurut Benjamin Amick, seorang profesor di University of Texas, "Semakin besar kepuasan, semakin baik pula kesehatan fisik dan mental, serta dapat menghemat biaya melalui pengurangan biaya kesehatan dan peningkatan waktu kerja yang produktif.

2. Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)

Jika kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan dan keyakinan individu terhadap pekerjaan tertentu, maka komitmen organisasi berkaitan dengan perasaan dan keyakinan individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja secara keseluruhan. Para peneliti telah mengidentifikasi dua jenis komitmen organisasi yang berbeda: **komitmen afektif** dan **komitmen berkelanjutan**.

Komitmen afektif terjadi ketika karyawan merasa senang menjadi bagian dari organisasi, percaya dan bangga terhadap organisasi serta nilai-nilai yang diusungnya, merasa terikat secara emosional pada organisasi, dan berniat untuk melakukan yang terbaik demi organisasi tersebut. **Komitmen berkelanjutan**, di sisi lain, terjadi ketika karyawan tetap bertahan bukan karena mereka ingin, tetapi karena mereka harus, yaitu ketika biaya untuk meninggalkan organisasi (kehilangan masa kerja, jaminan pekerjaan, pensiun, tunjangan kesehatan, dan sebagainya) terlalu besar. Seperti yang bisa dibayangkan, komitmen afektif umumnya memberikan konsekuensi yang lebih positif bagi karyawan dan organisasi dibandingkan dengan komitmen berkelanjutan.

a. Faktor Penentu Komitmen Afektif

Berbagai faktor kepribadian dan situasional dapat memengaruhi tingkat komitmen afektif. Sebagai contoh, karyawan mungkin lebih berkomitmen terhadap organisasi

yang menunjukkan tanggung jawab sosial dan memberikan kontribusi positif bagi masyarakat luas. Lebih mudah untuk percaya dan berkomitmen pada organisasi yang melakukan hal-hal baik untuk masyarakat, dibandingkan dengan organisasi yang justru merugikan, seperti mencemari lingkungan.

Contohnya, perusahaan es krim *Ben & Jerry's Homemade* mendorong komitmen karyawan melalui kebijakan korporat yang bertanggung jawab secara sosial dan program-program yang mendukung komunitas serta menjaga lingkungan. Perusahaan *The Body Shop*, yang memproduksi dan menjual produk kecantikan organik, membangkitkan komitmen dalam diri karyawannya melalui dukungan terhadap perlindungan lingkungan dan hak-hak hewan. Karyawan juga cenderung lebih berkomitmen terhadap organisasi yang menunjukkan kepedulian terhadap mereka dan menghargai mereka sebagai individu. Manajer tidak bisa berharap karyawan akan berkomitmen terhadap organisasi jika organisasi itu sendiri tidak menunjukkan komitmen terhadap karyawannya dan terhadap masyarakat secara keseluruhan.

b. Konsekuensi Potensial dari Komitmen Afektif

Manajer secara intuitif percaya bahwa karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi akan bekerja lebih keras, dan penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif memiliki hubungan positif yang lemah dengan kinerja kerja. Namun demikian, komitmen afektif (seperti halnya kepuasan kerja) kemungkinan memiliki hubungan yang lebih kuat dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). Karena OCB bersifat sukarela, perilaku ini cenderung lebih berkaitan langsung dengan sikap karyawan terhadap organisasi.

Ketika komitmen afektif tinggi, karyawan cenderung ingin melakukan hal-hal yang baik untuk organisasi dan, dengan demikian, menunjukkan perilaku OCB. Sebaliknya, ketika komitmen berkelanjutan yang tinggi, karyawan tidak diharapkan untuk melampaui tugas pokoknya karena

komitmen tersebut lebih didasarkan pada kebutuhan daripada pada keyakinan terhadap nilai-nilai organisasi.

Komitmen afektif juga menunjukkan hubungan negatif yang lemah terhadap ketidakhadiran dan keterlambatan. Hubungan negatif yang lebih kuat ditemukan antara komitmen afektif dan turnover. Karyawan yang berkomitmen secara afektif terhadap organisasi cenderung lebih kecil kemungkinannya untuk mengundurkan diri; sikap positif mereka terhadap organisasi itu sendiri membuat mereka enggan untuk meninggalkan tempat kerja mereka.

3. Work engagement

Work Engagement merupakan tingkat keterlibatan dan komitmen karyawan dalam pekerjaan mereka. Ini mencakup aspek-aspek seperti, keterlibatan emosional misalnya karyawan merasa terhubung dan memiliki ikatan emosional dengan pekerjaan mereka. Keterlibatan kognitif dimana karyawan fokus dan konsentrasi dalam pekerjaan mereka. Keterlibatan fisik yaitu karyawan memiliki energi dan semangat untuk melakukan pekerjaan mereka.

Work engagement yang tinggi dapat membawa manfaat seperti, peningkatan produktivitas, karena karyawan yang terlibat lebih produktif dan efektif dalam pekerjaan mereka. Peningkatan kepuasan kerja karena karyawan yang terlibat lebih puas dengan pekerjaan mereka dan memiliki komitmen yang lebih kuat. Bisa menjadikan pengurangan turnover, hal ini disebabkan oleh karyawan yang terlibat lebih cenderung untuk tetap bekerja di perusahaan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi work engagement antara lain, gaya kepemimpinan yang mendukung dan memotivasi karyawan, komunikasi: yang efektif dan terbuka antara karyawan dan manajemen, penghargaan dan pengakuan atas kontribusi karyawan, kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan karir mereka. Dengan demikian, work engagement merupakan aspek penting dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan di tempat kerja.

C. Suasana Hati dan Emosi (*Moods and Emotions*)

Suasana hati (*mood*) yaitu keadaan emosional yang bersifat umum, tidak terlalu intens, dan tidak selalu terkait dengan penyebab yang jelas (contoh: merasa bahagia atau sedih sepanjang hari). **Emosi**, sebaliknya, adalah reaksi psikologis yang lebih intens, spesifik, dan biasanya dipicu oleh suatu peristiwa (contoh: marah karena ditegur atasan di depan umum). Emosi lebih singkat dan tajam, sedangkan suasana hati bisa bertahan lebih lama. Emosi dapat memengaruhi suasana hati dan sebaliknya. Dalam organisasi, suasana hati positif dapat meningkatkan kreativitas, produktivitas, dan kerja sama. Emosi negatif seperti marah atau frustrasi dapat menyebabkan konflik, penurunan kinerja, dan ketegangan antar rekan kerja. Manajer yang memahami nilai, sikap, dan emosi karyawannya lebih mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Strategi manajemen emosi, seperti pelatihan kecerdasan emosional, dapat membantu meningkatkan suasana kerja dan menurunkan stres. Keselarasan antara nilai individu dan nilai organisasi meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan.

1. Kenaikan Ketidaksopanan di Tempat Kerja

Penelitian awal menunjukkan adanya peningkatan dalam **ketidaksopanan di tempat kerja**, yaitu perilaku interpersonal yang kasar dan mencerminkan kurangnya rasa hormat. Penyebabnya antara lain meningkatnya komunikasi melalui email atau telepon menggantikan komunikasi langsung, beban kerja yang meningkat, dan tekanan tinggi. Bentuk ketidaksopanan bisa berbagai hal seperti, mengabaikan rekan kerja, berkomentar kasar atau sarkastik, menolak membantu, meremehkan secara verbal. Dampaknya sangat serius, antara lain **penurunan kepuasan kerja dan efektivitas organisasi**.

2. Pengaruh Suasana Hati terhadap Perilaku Kerja

Penelitian menunjukkan bahwa suasana hati karyawan memiliki dampak penting terhadap perilaku kerja, karyawan dalam suasana hati positif cenderung lebih **membantu** rekan kerja, **lebih jarang absen**, dan **memberikan layanan lebih baik** kepada pelanggan.

Suasana hati positif pada pemimpin berkorelasi dengan **kinerja yang lebih tinggi** dari bawahan. Suasana hati juga memengaruhi **kreativitas, pengambilan keputusan, dan akurasi penilaian**. Menariknya, **baik suasana hati positif maupun negatif dapat mendorong kreativitas**, tergantung konteks. Suasana hati positif mendorong pemikiran yang lebih luas dan asosiasi kata yang tidak biasa. Sebaliknya suasana hati negatif dapat meningkatkan dorongan untuk berkinerja lebih baik, terutama dalam tekanan atau saat tidak ada umpan balik yang jelas. Demikian pula, suasana hati memengaruhi pengambilan keputusan, tetapi pengaruhnya tergantung pada, jenis keputusan yang diambil, tujuan pengambil keputusan, informasi yang tersedia saat membuat keputusan.

Jelas bahwa suasana hati kerja memiliki dampak penting bagi perilaku organisasi. Karena itu, manajer dan organisasi berupaya menciptakan suasana hati positif melalui berbagai cara, seperti, memberikan lingkungan kerja yang menyenangkan, memberi pujian yang layak, menyediakan kesempatan interaksi sosial, menerapkan unsur humor dan hiburan dalam budaya kerja. Namun demikian, karena semua karyawan pasti mengalami suasana hati negatif dari waktu ke waktu, penting pula memahami konsekuensinya serta bagaimana mengarahkan perasaan negatif itu menjadi perilaku yang produktif.

3. Hubungan Emosi dan Suasana Hati

Emosi dapat berubah menjadi suasana hati. Misalnya, jika seorang manajer mempermalukan bawahan di depan rekan kerja, bawahan tersebut mungkin merasa marah atau malu secara intens. Seiring waktu, emosi ini bisa berubah menjadi suasana hati negatif yang berlangsung lebih lama dan memengaruhi sisa harinya. Contoh lain: Pasangan suami istri, yang menjalani hubungan jarak jauh karena pekerjaan. Saat suami mendapatkan tawaran kerja di kota tempat istrinya bekerja, dia merasa sangat gembira, dan sepanjang hari itu, bahkan ketika tidak memikirkan kabar baik tersebut, sang suami tersebut tetap berada dalam suasana hati yang positif.

Pada pekerjaan tertentu, seperti pramugari, pelayan, atau pemandu sorak, karyawan diharapkan menampilkan emosi positif seperti kegembiraan dan antusiasme, dan **menahan diri dari mengekspresikan emosi negatif** seperti kemarahan atau frustrasi. Walaupun mereka menghadapi pelanggan sulit, penundaan, atau masalah pribadi, mereka tetap dituntut tampil ceria, yang bisa sangat melelahkan secara emosional. Kita semua pernah berpura-pura merasa berbeda dari yang sebenarnya kita rasakan, tetapi bayangkan jika hal ini harus dilakukan setiap hari sebagai bagian dari pekerjaan. **Emotional labor** adalah pekerjaan untuk mengelola dan mengendalikan perasaan dan ekspresi emosi saat bekerja.

4. Aturan dalam *Emotional Labor*

Emotional labor diatur oleh dua jenis **display rules**:

- a). **Feeling rules**: Aturan tentang perasaan yang pantas atau tidak dalam situasi tertentu. Contohnya, Direktur pemakaman tidak boleh tampak senang di hadapan keluarga yang berduka. Manajer tidak seharusnya merasa marah saat memberi kabar promosi.
- b). **Expression rules**: Aturan tentang bagaimana perasaan diekspresikan secara tepat. Contohnya, Dosen diharapkan menunjukkan antusiasme melalui ekspresi wajah dan nada suara, bukan dengan melompat-lompat atau bersorak-sorai.

Karyawan dengan **kecerdasan emosional tinggi** cenderung lebih mampu mematuhi kedua jenis aturan ini, yang penting dalam menjaga profesionalisme dan suasana kerja yang sehat. Pekerjaan emosional (*emotional labor*) terjadi di banyak organisasi dan dalam berbagai jenis pekerjaan. Sebagai contoh, banyak karyawan percaya bahwa mereka **tidak seharusnya menangis di tempat kerja**, tidak peduli seburuk apa pun perasaan mereka. Namun, **tingkat pekerjaan emosional berbeda-beda tergantung jenis pekerjaannya**. Pekerjaan yang melibatkan interaksi interpersonal yang tinggi, dengan publik, siswa, rekan kerja, klien, pelanggan, atau pasien, umumnya **menuntut lebih banyak pekerjaan emosional** dibandingkan pekerjaan yang jarang melibatkan interaksi.

5. Dissonansi Emosional

Dissonansi emosional terjadi saat karyawan diharapkan mengekspresikan perasaan yang bertentangan dengan yang sebenarnya mereka rasakan. Contohnya, pelayan yang marah karena berurusan dengan pelanggan yang sulit tetap diharapkan bersikap ramah dan membantu. Dissonansi emosional bisa menjadi sumber **stres yang signifikan**, apalagi jika terjadi secara terus-menerus. Penelitian oleh Steffanie Wilk dan Lisa Moynihan menunjukkan bahwa semakin besar tekanan dari atasan untuk selalu bersikap positif terhadap penelepon, tak peduli seberapa kasar penelepon itu, akan semakin besar kemungkinan karyawan call center mengalami kelelahan emosional.

6. Manajemen Emotional Labor yang Efektif

Emotional Labor juga merupakan **bagian penting dari layanan pelanggan berkualitas tinggi** dan tidak selalu menyebabkan stres tinggi jika dikelola dengan baik. Contoh luar biasa datang dari restoran **The Inn at Little Washington**, yang terkenal bukan hanya karena makanannya tetapi juga karena **pelayanan pelanggannya yang luar biasa**. Chef sekaligus pendiri, **Patrick O’Connell**, menekankan bahwa tugas utama staf adalah memastikan pelanggan **keluar dari restoran dengan suasana hati yang lebih baik** daripada saat mereka datang. Dengan menilai suasana hati pelanggan seperti, saat tamu datang, staf memberikan **penilaian suasana hati** dari skala 1–10. Skor 7 ke bawah menunjukkan tamu tampak tidak bahagia. Skor ini dicantumkan pada pesanan meja dan ditempatkan di dapur. Tujuannya nanti diharapkan/diharuskan **semua tamu meninggalkan restoran dengan skor suasana hati 9 atau 10**.

Untuk mencapainya, staf bisa menawarkan, tur dapur, kunjungan pribadi dari chef, minuman atau makanan penutup gratis, pendekatan lain yang dapat meningkatkan suasana hati pelanggan. Staf restoran juga dituntut untuk sangat **berpengetahuan**, mulai dari jenis makanan dan anggur hingga preferensi kritikus makanan terkenal. Mereka **tidak boleh mengatakan “tidak tahu” atau “tidak bisa”**. Pelatihan bagi staf baru sangat intensif dan berlangsung **beberapa**

bulan, termasuk sesi latihan menjawab semua jenis pertanyaan pelanggan. Hanya ketika mereka bisa menjawab semua dengan memuaskan, mereka **berhak atas bagian dari tip bersama**.

O'Connell menyatakan bahwa pendekatan "hampir fanatik"-nya terhadap layanan pelanggan mencerminkan **rasa syukurnya kepada pelanggan**, karena tanpa mereka restoran ini tidak akan ada. Dan nyatanya, karyawan **menyukai budaya ini**, terbukti dari **tingkat turnover yang jauh lebih rendah** dibandingkan restoran lain.

7. Antara Nilai, Sikap, Suasana Hati, dan Emosi dalam Pengalaman Kerja

Nilai, sikap, serta suasana hati dan emosi mencerminkan beragam pikiran dan perasaan yang membentuk **pengalaman kerja** seseorang. Ketiga elemen ini saling berpengaruh satu sama lain, dan membentuk fondasi penting dalam memahami perilaku di tempat kerja.

a. Nilai Kerja Mempengaruhi Sikap, Suasana Hati, dan Emosi

Nilai kerja adalah yang paling **stabil dan tahan lama**, sehingga punya pengaruh kuat terhadap sikap kerja, suasana hati, dan emosi. Misalnya, seseorang yang menjunjung tinggi nilai ambisi akan memiliki **sikap negatif** terhadap pekerjaan yang **tidak menawarkan peluang promosi**.

b. Sikap Kerja Mempengaruhi Suasana Hati dan Emosi

Sikap kerja juga memengaruhi suasana hati dan emosi. Contoh: seorang tenaga penjual yang sangat puas dengan pekerjaannya dan senang berinteraksi dengan pelanggan, akan lebih sering **berada dalam suasana hati yang positif** selama bekerja. Dalam hal ini, **kepuasan kerja** (sikap) berpengaruh terhadap **perasaan positif** (suasana hati dan emosi).

c. Perubahan Nilai Akibat Sikap dan Emosi

Meskipun nilai kerja cenderung stabil, dalam jangka panjang nilai seseorang bisa berubah karena sikap, suasana hati, dan emosi yang terus-menerus. Misalnya:

- Seseorang yang awalnya menganggap pekerjaan hanya sebagai sumber penghasilan, bisa berubah nilai hidupnya setelah merasa puas dan senang bekerja sebagai perawat karena merasa pekerjaannya bermakna.
- Sebaliknya, seseorang yang sering mengalami suasana hati negatif dan marah karena memiliki atasan yang tidak jujur bisa merasa tidak puas dan akhirnya menyimpulkan bahwa pekerjaan itu tidak sesuai harapan—yang akhirnya mengubah nilai dan harapannya terhadap dunia kerja.

d. Peran Kepercayaan dalam Lingkungan Kerja

Ketika anggota organisasi **memiliki nilai yang sama, sikap yang positif, dan mengalami suasana hati yang baik**, mereka cenderung lebih **percaya satu sama lain**.

- Kepercayaan (*trust*) adalah keyakinan bahwa orang lain tidak akan membahayakan, merugikan, atau menempatkan kita dalam risiko.
- Kepercayaan meningkatkan kerja sama dan berbagi informasi, yang penting untuk kreativitas dan inovasi.
- Kurangnya kepercayaan antara karyawan dan manajemen sering menjadi gejala masalah yang lebih besar dalam organisasi.

ORGANISASI — DAN — SUMBER DAYA MANUSIA



Persepsi, Atribusi, dan Manajemen Keragaman

Dalam sebuah organisasi, dua orang dengan kualifikasi yang sama sering kali dipandang secara berbeda tanpa dasar objektif yang jelas. Pandangan ini bisa dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti latar belakang, jenis kelamin, atau kelompok minoritas. Contohnya, perempuan dan kelompok minoritas kadang dianggap kurang mampu dibandingkan dengan karyawan non-minoritas meskipun memiliki kualifikasi yang sama. Perbedaan persepsi ini juga terlihat dalam situasi seperti pertemuan kelompok. Orang yang berbeda dapat menafsirkan hasil keputusan, diskusi, atau peristiwa yang sama dengan cara yang sangat berbeda. Misalnya, seseorang mungkin melihat keputusan sebagai hasil pertimbangan yang adil, sementara yang lain melihatnya sebagai hasil dari dominasi pihak tertentu. Demikian pula, diskusi yang dianggap konstruktif oleh satu orang bisa dianggap kacau atau menyinggung oleh orang lain. Setiap individu memiliki cara unik dalam melihat dan menafsirkan realitas yang sama.

Persepsi dan atribusi memainkan peran kunci dalam mengelola perilaku organisasi karena keputusan dan tindakan dalam organisasi dipengaruhi oleh bagaimana anggotanya memahami dan menafsirkan situasi dan orang-orang di sekitar mereka. Keputusan penting seperti perekrutan, promosi, dan pengelolaan kinerja karyawan semuanya bergantung pada interpretasi manajer terhadap situasi yang dihadapi. Dengan memahami bagaimana persepsi dan atribusi mempengaruhi interpretasi ini, manajer dapat membuat keputusan yang lebih tepat dan mendukung organisasi serta karyawannya. Memahami konsep ini juga membantu individu di semua tingkat organisasi untuk berinteraksi lebih efektif dan meningkatkan kinerja mereka dalam pekerjaan.

A. Persepsi

Persepsi adalah proses di mana individu memilih, mengorganisasi, dan menafsirkan masukan dari indera mereka (penglihatan, pendengaran, sentuhan, penciuman, dan perasa) untuk memberikan makna dan keteraturan pada dunia di sekitar mereka. Melalui persepsi, orang berusaha memahami lingkungan mereka serta objek, peristiwa, dan orang lain di dalamnya. Persepsi memiliki tiga komponen utama:

1. **Penerima persepsi (*perceiver*)** adalah orang yang mencoba menafsirkan pengamatan yang baru saja dia lakukan, atau masukan dari inderanya.
2. **Target persepsi** adalah apa pun yang sedang coba dipahami oleh si penerima persepsi. Target ini bisa berupa orang lain, sekelompok orang, suatu peristiwa, situasi, ide, suara, atau apa pun yang menjadi fokus perhatian si penerima. Dalam konteks perilaku organisasi, perhatian kita sering kali tertuju pada persepsi terhadap orang lain (*person perception*).
3. **Situasi** adalah konteks di mana persepsi terjadi, seperti rapat komite, lorong kantor, di depan mesin kopi, dan sebagainya.

Karakteristik dari ketiga komponen ini memengaruhi apa yang sebenarnya dipersepsikan. Orang cenderung menganggap persepsi sebagai fenomena yang sederhana. Mereka percaya bahwa ada realitas objektif, realitas yang ada secara independen dari siapa pun yang mengamatinya atau menggambarkannya, dan bahwa selama indera mereka tidak terganggu (selama mereka bisa melihat dengan jelas, mendengar dengan baik, tidak berada di bawah pengaruh alkohol, dan sebagainya), maka persepsi hanyalah pemahaman atas realitas objektif tersebut. Orang-orang yang percaya pada realitas objektif biasanya yakin bahwa persepsi mereka adalah representasi akurat dari realitas itu. Mereka percaya bahwa mereka memahami sifat sejati dari target dan bertindak seolah-olah hal tersebut benar adanya.

Namun, proses persepsi tidak selalu menghasilkan persepsi yang akurat, yakni persepsi yang sedekat mungkin dengan sifat sejati atau objektif dari target. Bahkan orang-orang yang berusaha bersikap benar-benar “objektif” sering kali mendasarkan keputusan dan tindakannya pada interpretasi realitas yang bersifat subjektif, yaitu yang didasarkan pada pikiran, perasaan, dan pengalaman pribadi mereka. Akibatnya, interpretasi terhadap realitas dapat bervariasi antara satu individu dengan yang lain. Apa yang terlihat sangat bergantung pada siapa yang melihatnya.

Hampir setiap keputusan yang dibuat manajer, baik yang berkaitan dengan perekrutan, pemecatan, pemberian kompensasi kepada anggota organisasi, dan seterusnya, bergantung pada persepsi si pengambil keputusan. Oleh karena itu, persepsi yang akurat adalah syarat utama untuk pengambilan keputusan yang baik. Ketika persepsi tidak akurat, manajer dan anggota organisasi lainnya dapat membuat keputusan yang keliru yang tidak hanya merugikan karyawan yang terlibat, tetapi juga organisasi secara keseluruhan.

Mengapa persepsi yang akurat sangat penting dalam perilaku organisasi secara umum dan dalam pengelolaan karyawan yang beragam secara khusus? Jawaban dari pertanyaan ini menyentuh isu-isu tentang motivasi dan kinerja, keadilan dan kesetaraan, serta tindakan etis. Fakta bahwa persepsi tidak selalu akurat memiliki implikasi yang signifikan dalam memahami dan mengelola perilaku dalam organisasi.

B. Motivasi dan Kinerja

Seperti yang telah dibahas dalam Bab 1, salah satu tanggung jawab utama manajer di semua tingkatan adalah mendorong anggota organisasi untuk memberikan kinerja terbaik mereka dengan cara yang mendukung tercapainya tujuan organisasi. Intinya, manajer harus memastikan bahwa bawahan mereka termotivasi untuk berkinerja tinggi. Karena motivasi dan kinerja sangat penting dalam organisasi, topik ini akan dibahas lebih mendalam dalam Bab selanjutnya, termasuk alat-alat perilaku organisasi (OB) yang dapat digunakan manajer.

Namun, untuk dapat menggunakan alat-alat tersebut secara efektif dan memotivasi bawahannya, manajer terlebih dahulu perlu memahami siapa bawahan mereka yang beragam dan melihat mereka sebagaimana adanya. Semakin akurat persepsi manajer terhadap bawahan, semakin besar kemampuannya untuk memotivasi mereka. Sebagai contoh, seorang manajer yang secara akurat memahami bahwa seorang bawahan adalah individu yang mandiri dan tidak suka diawasi secara ketat akan cenderung memberikan ruang gerak yang lebih luas kepada bawahan tersebut. Demikian juga, jika seorang manajer mengetahui bahwa seorang bawahan yang cenderung menghindari tugas-tugas sulit sebenarnya memiliki kemampuan untuk menyelesaikannya, tetapi menderita karena harga diri yang rendah (salah satu ciri kepribadian yang dibahas dalam Bab 2), maka manajer tersebut lebih mungkin untuk memberikan tugas dengan tingkat kesulitan yang sesuai sambil memberikan dorongan dan dukungan yang diperlukan. Persepsi yang akurat juga membantu manajer menjalin hubungan yang baik satu sama lain dan memungkinkan anggota organisasi di semua tingkatan bekerja sama demi mencapai tujuan bersama.

C. Keadilan dan Kesetaraan

Bayangkan seorang manajer yang mengawasi kelompok kerja yang beragam berisi 20 orang bawahan, dan setiap enam bulan harus menilai kinerja masing-masing serta menentukan besarnya bonus yang layak diterima. Dalam proses pengambilan keputusan ini, sangat penting bagi manajer tersebut untuk memiliki persepsi yang akurat terhadap kinerja masing-masing bawahannya. Jika persepsi manajer tidak akurat, maka keputusan yang diambil bisa salah, dan beberapa karyawan mungkin merasa tidak diperlakukan secara adil, bahkan mungkin merasa didiskriminasi. Sebagai contoh, jika beberapa karyawan berkinerja tinggi menerima bonus yang lebih rendah daripada karyawan yang kinerjanya biasa-biasa saja, maka mereka bisa merasa diperlakukan tidak adil.

Seperti yang akan dijelaskan lebih lanjut dalam Bab berikutnya, perlakuan yang adil dan setara sangat penting untuk memotivasi karyawan. Oleh karena itu, persepsi yang tidak akurat dari manajer

terhadap kinerja karyawan dapat menimbulkan rasa kesal dan membuat karyawan berkinerja tinggi menurunkan usahanya: "Untuk apa saya bekerja keras kalau usaha saya tidak dihargai?" Jika perempuan dilewatkan dalam promosi karena secara keliru dipersepsikan kurang kompeten dibanding laki-laki, perlakuan tidak adil ini tidak hanya merugikan karyawan yang bersangkutan, tetapi juga organisasi secara keseluruhan karena tidak memanfaatkan potensi semua anggotanya secara maksimal. Akhirnya, beberapa karyawan perempuan mungkin akan meninggalkan organisasi untuk mencari tempat kerja yang lebih adil; pergantian ini akan semakin melemahkan organisasi. Oleh karena itu, sangat penting bagi manajer untuk memiliki persepsi yang akurat karena efektivitas pengambilan keputusan mereka sangat bergantung padanya.

Dalam ekonomi global saat ini, semakin penting bagi organisasi untuk dapat menarik dan mempertahankan tenaga kerja global. Sama seperti perusahaan-perusahaan yang berbasis di Amerika Serikat yang merekrut karyawan dari seluruh dunia, perusahaan-perusahaan di Tiongkok dan India juga melakukan hal yang sama, misalnya, dengan mempekerjakan karyawan dari Amerika dan Eropa. Untuk dapat menarik dan mempertahankan tenaga kerja global, kontribusi, pencapaian, dan kemampuan karyawan harus dipersepsikan secara akurat, tanpa memandang kebangsaan atau negara asal mereka. Pada dasarnya, untuk memiliki tenaga kerja global yang efektif, semua anggota organisasi perlu diperlakukan secara adil.

Sebagai contoh, pertimbangkan seorang manajer asal Amerika yang bekerja di perusahaan Jepang. Ia adalah seorang karyawan dengan kinerja luar biasa dan bercita-cita menduduki posisi manajemen puncak. Namun, jika manajer ini merasa bahwa terlepas dari kemampuan dan kontribusinya, ia tidak akan pernah dipromosikan ke posisi tersebut hanya karena ia bukan orang Jepang, dan semua manajer puncak sebelumnya selalu orang Jepang, maka kemungkinan besar ia akan memutuskan untuk meninggalkan perusahaan itu. Ini terjadi karena, untuk suatu alasan, para manajer di perusahaan tersebut tidak mempersepsikan kemampuan dan kontribusi karyawan non-Jepang secara akurat, sehingga mereka tidak dipromosikan ke posisi-posisi tinggi.

Sebagai contoh lain, seorang pekerja keturunan Latino di sebuah perusahaan outsourcing di India memutuskan untuk pindah kerja setelah menyadari bahwa peluangnya untuk naik jabatan sangat kecil, meskipun ia telah menunjukkan kinerja dan kontribusi yang baik. Oleh karena itu, terlepas dari negara asal suatu perusahaan, menarik dan mempertahankan tenaga kerja global menuntut persepsi yang akurat terhadap kemampuan dan kinerja para karyawan serta perlakuan yang adil terhadap semua karyawan tanpa memandang negara asal mereka.

D. Karakteristik dari Penerima Persepsi

Pernakah Anda menyadari bahwa beberapa orang bisa mengamati orang atau peristiwa yang sama tetapi memberikan interpretasi yang berbeda? Hal ini menunjukkan bahwa sesuatu dalam diri penerima persepsi mungkin memengaruhi persepsinya. Penerima persepsi tidak secara pasif memproses informasi. Pengalaman atau pengetahuan mereka (disebut **skema**), kebutuhan dan keinginan mereka (**keadaan motivasional**), serta perasaan mereka (**suasana hati**) menyaring informasi menjadi persepsi atas realitas.

1. Skema: Basis Pengetahuan Penerima Persepsi

Ketika John Cunningham, seorang manajer proyek di perusahaan teknik Tri-Systems Inc., ditugaskan untuk bekerja di bawah pengawas baru (seorang kolonel Angkatan Udara yang telah pensiun), ia tidak mengumpulkan banyak informasi sebelum membentuk kesan tentang atasan barunya itu. Ia langsung mengambil informasi yang tersedia, walaupun tidak lengkap, dan mengembangkan persepsinya sendiri. Hanya dengan mengetahui bahwa atasannya dulu adalah anggota militer, Cunningham merasa ia sudah cukup memahami bagaimana sifat atasannya. Atasan Cunningham sebelumnya juga berlatar belakang militer dan dikenal sebagai orang yang suka memerintah dan keras kepala. Bagi pengamat netral, informasi seperti latar belakang militer saja tampaknya tidak cukup untuk menarik kesimpulan. Namun, bagi Cunningham, logikanya sederhana, atasannya yang dulu keras kepala dan suka memerintah, maka atasan barunya yang juga mantan militer pasti juga demikian.

Seperti halnya Cunningham, kita semua menafsirkan dunia di sekitar kita berdasarkan informasi yang terbatas. Kita sangat mengandalkan pengalaman masa lalu dan pengetahuan yang kita kumpulkan dari berbagai sumber untuk memahami orang atau situasi baru (target persepsi) yang kita temui. Pengalaman masa lalu ini disusun menjadi **skema**, yaitu struktur pengetahuan abstrak yang disimpan dalam ingatan dan memungkinkan kita untuk mengorganisasi serta menafsirkan informasi tentang suatu target persepsi. Begitu seseorang mengembangkan skema untuk target tertentu (misalnya mantan personel militer), maka setiap target baru yang terkait dengan skema tersebut akan mengaktifkannya, dan informasi tentang target itu akan diproses sesuai dengan informasi yang telah disimpan dalam skema tersebut. Dengan kata lain, skema menentukan cara seseorang mempersepsikan targetnya.

Skema membantu orang memahami dunia di sekitar mereka dengan menggunakan pengalaman dan pengetahuan masa lalu. Bayangkan terakhir kali Anda pergi ke sebuah pesta dan bertemu dengan banyak orang yang tidak Anda kenal. Bagaimana Anda memutuskan akan berbicara dengan siapa dan menghindari siapa? Tanpa sadar, Anda mungkin menggunakan skema tentang tipe-tipe orang tertentu untuk membentuk persepsi Anda dan kemudian memutuskan dengan siapa Anda ingin berinteraksi.

Skema John Cunningham terhadap atasan mantan militer adalah bahwa "atasan mantan militer bersifat suka memerintah dan keras kepala." Karena atasan barunya berasal dari militer, Cunningham pun mempersepsikannya demikian. Semua penerima persepsi secara aktif menafsirkan realitas agar konsisten dengan ekspektasi mereka, yang pada gilirannya ditentukan oleh skema mereka. Skema juga memengaruhi input sensorik apa yang kita perhatikan dan apa yang kita abaikan. Begitu skema aktif, kita cenderung memperhatikan informasi yang konsisten dengan skema tersebut dan mengabaikan atau menolak informasi yang tidak konsisten. Karena skemanya, Cunningham lebih memperhatikan informasi yang menunjukkan bahwa atasannya suka memerintah dan keras kepala (misalnya, atasan tersebut sudah mengatur ulang tata letak kantor), namun ia cenderung mengabaikan informasi yang bertentangan (misalnya,

atasan tersebut sebenarnya meminta dan mendengarkan saran dari orang lain).

Dengan cara memilih input sensorik yang konsisten dengan skema yang ada dan mengabaikan yang bertentangan, skema akan diperkuat dan dipertahankan. Maka tidak mengherankan jika skema sulit diubah. Ini bukan berarti skema tidak bisa berubah; jika benar demikian, orang tidak akan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Namun, skema memang cenderung **lambat berubah**. Diperlukan sejumlah besar informasi yang bertentangan sebelum seseorang dapat mengubah skemanya dan mulai mempersiapkan target dengan cara yang berbeda.

Sering kali, kita terburu-buru mengambil kesimpulan yang salah dan membentuk persepsi yang tidak akurat terhadap orang lain berdasarkan skema yang kita miliki, terutama ketika informasi kita tentang target sangat terbatas. Meski demikian, **skema tetap memiliki fungsi penting bagi penerima persepsi**. Kita terus-menerus dibombardir dengan begitu banyak input sensorik dan berbagai target persepsi sehingga kita tidak mungkin dapat menangkap dan memahami semuanya satu per satu. Skema membantu kita untuk memahami rangkaian input sensorik yang membingungkan ini, membantu kita memilih informasi mana yang perlu diperhatikan dan mana yang bisa diabaikan, serta membimbing persepsi kita terhadap informasi yang sering kali ambigu. Dengan cara ini, skema membantu anggota organisasi untuk belajar dan beradaptasi dengan lingkungan kompleks di dalam maupun di luar organisasi.

Namun, skema bisa menjadi **disfungsional** jika menghasilkan persepsi yang tidak akurat. Misalnya, atasan baru Cunningham mungkin sama sekali tidak suka memerintah atau keras kepala, melainkan seorang manajer yang terbuka, kompeten, dan berbakat. Namun skema Cunningham tentang "atasan mantan militer" menyebabkan ia memandang atasannya secara berbeda, dan dalam hal ini, negatif. Maka, skema Cunningham menjadi disfungsional karena persepsi yang tidak akurat itu mewarnai interaksinya dengan atasan barunya.

Persepsi yang tidak akurat juga bisa **merugikan pihak yang menjadi target persepsi**. Beberapa pria dalam dunia bisnis memiliki skema yang menempatkan perempuan profesional yang sukses dalam kategori sempit seperti “istri”, “ibu”, atau “anak perempuan”. Ketika seorang pria dengan skema seperti ini bertemu dengan seorang perempuan dalam suatu organisasi, skemanya akan teraktivasi dan ia akan memandang perempuan itu sebagai kurang kompeten dan kurang mampu dalam konteks bisnis dibandingkan kenyataannya. Persepsi yang salah ini dapat merugikan masa depan perempuan tersebut, misalnya ketika ia dilewatkan dalam proses promosi atau ditolak saat mengajukan pendanaan untuk memulai bisnis sendiri.

Skema memang bisa membimbing persepsi secara fungsional, **tetapi kita perlu mewaspadaai kecenderungan umum untuk terlalu cepat menarik kesimpulan berdasarkan pengalaman masa lalu**. John Cunningham jelas tidak memiliki cukup informasi untuk membentuk persepsi yang akurat terhadap atasannya, dan seharusnya ia menahan diri dari membuat penilaian hingga ia melihat sendiri bagaimana perilaku atasannya di tempat kerja.

2. Stereotipe: Contoh Skema Yang Disfungsional

Stereotipe adalah seperangkat keyakinan yang terlalu disederhanakan dan sering kali tidak akurat mengenai karakteristik khas dari suatu kelompok tertentu. Kita semua akrab dengan stereotipe yang didasarkan pada karakteristik yang sangat terlihat, seperti ras, jenis kelamin, kewarganegaraan, atau usia, dan kita menyadari kerusakan yang dapat ditimbulkannya.

Stereotipe merupakan **skema yang disfungsional** karena biasanya didasarkan pada informasi yang tidak akurat mengenai minat, keyakinan, kemampuan, perilaku, dan lain-lain dari individu. Individu yang menjadi korban stereotipe dimasukkan ke dalam skema tersebut hanya karena mereka memiliki satu karakteristik yang mencolok.

Begitu seseorang ditemui dan menjadi korban stereotipe, si penerima persepsi langsung **mengasumsikan** bahwa

orang tersebut memiliki karakteristik yang terkait dengan stereotipe itu. Penerima hanya memperhatikan informasi yang konsisten dengan stereotipe dan mengabaikan informasi yang bertentangan. Karena **realitas objektif** (apa yang sebenarnya dimiliki seseorang) jarang sekali sejalan dengan **realitas subjektif** (apa yang dipikirkan oleh penerima persepsi), maka stereotipe bisa sangat disfungsi dan merugikan, baik bagi penerima, target persepsi, maupun organisasi.

Stereotipe yang didasarkan pada ras, jenis kelamin, dan usia telah menyebabkan berbagai bentuk diskriminasi dalam masyarakat secara umum dan di tempat kerja secara khusus. Misalnya, ketika **Margaret Jackson**, Ketua Dewan Direksi Qantas Airways asal Australia, melewati pemeriksaan keamanan di bandara Los Angeles, seorang petugas keamanan menghentikannya dan melakukan pemeriksaan fisik setelah melihat desain pesawat di dalam tas tangannya. Jackson lalu memberi tahu bahwa dirinya adalah Ketua Qantas, dan sang petugas, dengan nada tidak percaya, mengatakan, "*Tapi Anda kan perempuan.*"

Karena dampak negatif dari stereotipe semacam itu, maka di banyak negara sudah **dinyatakan ilegal untuk mendiskriminasi** seseorang berdasarkan ras, jenis kelamin, atau usia. Organisasi yang terbukti melakukan diskriminasi dapat menghadapi tuntutan hukum, seperti yang dijelaskan dalam studi kasus pembuka bab ini. **Penuaan tenaga kerja**, yang disertai dengan peningkatan harapan hidup rata-rata, telah menyebabkan peningkatan jumlah tuntutan hukum atas diskriminasi usia yang diajukan oleh pekerja yang lebih tua yang merasa kehilangan pekerjaan karena usia mereka. Selama resesi ekonomi akhir 2000-an, beberapa perempuan dan pekerja lansia yakin bahwa mereka terkena PHK bukan karena kinerja, melainkan karena diskriminasi.

Karyawan harus waspada agar tidak berpikir secara stereotipikal terhadap berbagai tipe anggota organisasi. Salah satu cara untuk menghindarinya adalah dengan **mendorong**

anggota organisasi untuk memfokuskan perhatian pada karakteristik yang benar-benar memengaruhi kinerja kerja, dan bukan pada karakteristik yang tidak relevan seperti usia, ras, atau jenis kelamin. Mendiskriminasi atau memperlakukan karyawan secara berbeda karena jenis kelamin, usia, atau ras mereka bukan hanya tindakan yang **ilegal**, tetapi juga **tidak etis**. Selain itu, adalah tidak etis untuk mendiskriminasi karyawan atas dasar karakteristik apa pun yang **tidak berkaitan dengan kinerja**, seperti orientasi seksual, agama, disabilitas, atau asal negara. Sejak serangan teroris 11 September yang meruntuhkan World Trade Center di New York City, beberapa warga Arab Amerika dan individu keturunan Timur Tengah telah menjadi **korban diskriminasi di tempat kerja**. Hal ini menunjukkan pentingnya komitmen organisasi untuk menolak stereotipe dan menjunjung tinggi prinsip kesetaraan serta keadilan bagi semua anggota organisasi.

3. Keadaan Motivasional Penerima Persepsi

Keadaan motivasional penerima persepsi, yakni kebutuhan, nilai, dan keinginan seseorang pada saat persepsi terjadi akan sangat memengaruhi bagaimana ia mempersepsikan target. Penerima cenderung **melihat apa yang ingin mereka lihat, mendengar apa yang ingin mereka dengar, dan mempercayai apa yang ingin mereka percayai**, karena didorong oleh kondisi motivasional mereka.

Sebuah eksperimen sederhana namun cerdas pernah menunjukkan efek dari keadaan motivasional ini. Para peserta diperlihatkan serangkaian gambar abstrak yang tidak memiliki makna dan diminta untuk menyebutkan objek atau bentuk apa yang mereka lihat. Ternyata, **gambar yang mereka lihat bergantung pada keadaan motivasional mereka**. Misalnya, peserta yang sedang lapar cenderung mempersepsikan gambar-gambar tersebut sebagai makanan, mereka benar-benar mengklaim melihat bentuk-bentuk makanan dalam gambar-gambar abstrak itu.

Sama seperti skema, **keadaan motivasional juga bisa mengarah pada persepsi yang tidak akurat dan pengambilan keputusan yang keliru.** Misalnya, bayangkan seorang manajer yang tidak akur dengan bawahannya, padahal si bawahan ini rajin dan produktif. Karena keberadaan bawahan itu terasa mengganggu, manajer tersebut mungkin akan menyambut setiap kesempatan untuk membenarkan keputusan memindahkannya ke posisi lain atau bahkan memecatnya. Apa yang kemungkinan terjadi ketika manajer tersebut harus menilai kinerja si bawahan dalam aspek yang sifatnya cukup subjektif, seperti kerja sama tim atau semangat kebersamaan? Walaupun kenyataannya si bawahan layak mendapat nilai tinggi, **manajer bisa saja memberinya penilaian rendah.**

Anggota organisasi perlu menyadari bahwa kebutuhan dan keinginan pribadi dapat memengaruhi persepsi mereka, dan hal ini dapat menghasilkan keputusan yang keliru yang berdampak negatif terhadap organisasi. Salah satu cara agar manajer dapat menghindari hasil yang merugikan ini adalah dengan **mendasarkan persepsi mereka pada perilaku nyata yang benar-benar mereka amati.** Singkatnya, **manajer harus menyadari motif-motif pribadi mereka, fokus pada kinerja nyata yang terlihat, dan menghindari membuat asumsi tentang perilaku seseorang jika mereka sendiri tidak menyaksikannya secara langsung.**

4. Suasana Hati Penerima Persepsi

Suasana hati penerima, yakni bagaimana perasaan seseorang pada saat persepsi terjadi—juga dapat memengaruhi bagaimana ia mempersepsikan target. Suasana hati kerja (perasaan seseorang saat menjalankan tugasnya) dapat memengaruhi perilaku organisasi. Dengan cara yang sama, **suasana hati juga memengaruhi persepsi seseorang terhadap suatu target.**

Nunung, seorang desainer busana di sebuah perusahaan pakaian, sangat antusias dengan lini baru setelan wanita yang baru saja ia selesaikan pada suatu sore. Ia hampir tidak sabar ingin menunjukkan sketsanya kepada supervisornya, Basuki, keesokan harinya. Namun, ketika Nunung melihat Basuki di lorong pagi itu, Basuki hanya

menyapa dengan gumaman singkat, “halo.” Tak lama kemudian, sekretaris Basuki memberitahu Nunung bahwa Basuki sedang dalam suasana hati yang sangat buruk. Meskipun sangat bersemangat ingin mengetahui pendapat Basuki tentang desain barunya, Nunung **memutuskan untuk menunggu hingga suasana hati Basuki membaik** sebelum menunjukkan sketsanya. Ia beralasan bahwa bahkan jika desain tersebut sangat menjanjikan, Basuki kemungkinan akan mencari-cari kekurangan hanya karena sedang dalam suasana hati yang buruk. Nunung menyadari bahwa **suasana hati seseorang dapat memengaruhi persepsi dan penilaiannya**. Ketika karyawan sedang berada dalam suasana hati yang positif, mereka cenderung mempersepsikan rekan kerja, atasan, bawahan, dan bahkan pekerjaan mereka **dengan cara yang lebih positif** dibandingkan saat mereka berada dalam suasana hati yang negatif.

E. Ciri-ciri Target dan Situasi

Di atas sudah didefinisikan persepsi sebagai proses di mana seseorang memilih, mengatur, dan menafsirkan masukan dari indera mereka untuk memberikan makna dan keteraturan pada dunia di sekeliling mereka. Masukan ini berasal dari target persepsi dalam situasi di mana mereka diamati. Maka, sebagaimana ciri-ciri dari pengamat memengaruhi persepsi, begitu pula ciri-ciri dari target dan situasi. Bagaimana ciri-ciri target memengaruhi persepsi? Pertimbangkan dua pelamar kerja (sebagai target persepsi) yang memiliki kualifikasi serupa dan sama-sama kompeten. Namun, seorang pewawancara (pengamat) memersepsi satu pelamar jauh lebih positif daripada yang lain karena cara masing-masing bertindak selama wawancara. Salah satu pelamar berusaha membuat kesan baik dengan secara sukarela menyampaikan informasi tentang pencapaian masa lalunya dan bersikap percaya diri serta profesional. Sementara itu, pelamar lainnya bersikap tenang dan hanya menyebutkan pencapaiannya ketika diminta secara khusus. Perbedaan perilaku ini membuat pewawancara memersepsi salah satu pelamar sebagai lebih kompeten dibanding yang lain.

Berikut contoh bagaimana situasi memengaruhi persepsi. Misalnya Anda (pengamat) melihat salah satu teman Anda (target) mengenakan pakaian renang di pantai (situasi). Anda mungkin memersepsi bahwa ia sedang bersantai dan menikmati waktu luangnya. Namun, jika Anda melihat teman yang sama mengenakan pakaian renang di tempat kerja (situasi lain), Anda mungkin memersepsi bahwa ia sedang mengalami gangguan psikologis.

Di sini akan dibahas juga ambiguitas dan status sosial dari target serta manajemen kesan yang dilakukan oleh target. Di samping itu akan dibahas bagaimana ciri-ciri situasi memengaruhi persepsi dengan memberikan informasi tambahan bagi pengamat untuk menafsirkan target. Manajer dan anggota organisasi lainnya yang menyadari bagaimana faktor-faktor yang berkaitan dengan target dan situasi memengaruhi persepsi akan berada dalam posisi yang lebih baik untuk memastikan bahwa persepsi mereka terhadap orang, benda, dan peristiwa seakurat mungkin.

1. Ambiguitas Target

Kata *ambiguity* (ambiguitas) merujuk pada kurangnya kejelasan atau kepastian. Sulit bagi seorang pengamat untuk menentukan seperti apa target yang ambigu. Semakin tinggi ambiguitas suatu target, semakin sulit pula bagi pengamat untuk membentuk persepsi yang akurat. Kemungkinan terjadinya perbedaan persepsi antara satu pengamat dengan yang lain juga meningkat. Empat manajer bersama-sama bertanggung jawab memilih lokasi baru untuk restoran cepat saji milik jaringan nasional. Beberapa lokasi (misalnya yang terletak di seberang universitas besar) sudah pasti menguntungkan, sedangkan lainnya (misalnya yang sulit diakses karena kemacetan lalu lintas) sudah pasti merugikan. Lokasi-lokasi seperti ini relatif tidak ambigu sebagai target persepsi. Masing-masing dari keempat manajer tersebut dapat memersepsi secara akurat dan mereka setuju satu sama lain tentang nilai lokasi tersebut.

Ketika sifat suatu target jelas, para pengamat memiliki sedikit kesulitan dalam membentuk persepsi yang serupa yang mendekati kenyataan target tersebut. Tetapi ketika target bersifat ambigu,

pengamat perlu melakukan lebih banyak interpretasi dan konstruksi aktif atas realitas untuk membentuk persepsi. Kelayakan beberapa lokasi yang harus dievaluasi oleh keempat manajer tersebut bersifat ambigu. Apakah restoran yang berlokasi di pusat perbelanjaan yang dulu makmur tapi kini menurun, dan sedang direnovasi, akan berhasil? Apakah restoran di pinggiran kota kecil di pedesaan akan menarik cukup banyak pelanggan untuk menghasilkan keuntungan? Persepsi para manajer terhadap kelayakan lokasi-lokasi seperti ini cenderung kurang pasti dibandingkan dengan lokasi yang tidak ambigu, dan mereka sering kali tidak sepakat satu sama lain.

Semakin ambigu suatu target, semakin besar pula potensi terjadinya kesalahan dalam persepsi. Oleh karena itu, ketika target bersifat ambigu, anggota organisasi tidak seharusnya terlalu yakin dengan akurasi persepsi mereka, dan sebaiknya mengumpulkan sebanyak mungkin informasi tambahan untuk membantu membentuk persepsi yang akurat. Dalam melihat lokasi restoran yang ambigu, keempat manajer tersebut sebaiknya mengumpulkan banyak informasi, seperti estimasi kinerja restoran cepat saji lain di sekitarnya, pola lalu lintas saat jam makan, pertumbuhan populasi di daerah tersebut, pola belanja calon pelanggan, dan sebagainya, agar mereka dapat memastikan bahwa persepsi mereka akurat sebelum mengambil keputusan.

2. Status Sosial Target

Status sosial adalah posisi seseorang, baik yang nyata maupun yang dipersepsikan, dalam masyarakat atau dalam suatu organisasi. Dalam pandangan banyak orang, target dengan status yang relatif tinggi cenderung dipersepsikan sebagai lebih pintar, lebih kredibel, lebih berpengetahuan, dan lebih bertanggung jawab atas tindakannya dibandingkan dengan target yang memiliki status lebih rendah. Organisasi sering kali menggunakan anggota dengan status tinggi untuk menyampaikan pengumuman penting kepada anggota organisasi lainnya atau kepada publik karena audiens cenderung memersepsi pembicara tersebut sebagai orang yang kredibel. Sebaliknya, anggota organisasi yang memiliki status lebih

rendah, meskipun mungkin paling mengetahui isu yang dibahas, kemungkinan tidak dipandang kredibel karena status sosialnya.

Untuk memastikan bahwa perempuan dan anggota kelompok minoritas memiliki kedudukan yang setara dengan pria kulit putih, dan agar mereka memperoleh status sosial yang layak di dalam organisasi serta memenuhi persyaratan hukum, banyak organisasi mengadopsi program tindakan afirmatif. Namun, program ini terkadang justru memperkuat masalah persepsi dan stereotip yang sebenarnya ingin diatasi. Perempuan dan anggota kelompok minoritas kadang-kadang dipersepsikan memiliki status yang lebih rendah dalam organisasi karena dianggap sebagai hasil dari perekrutan tindakan afirmatif, yaitu individu yang direkrut bukan karena prestasi pribadinya, melainkan karena jenis kelamin atau status minoritas mereka. Status tindakan afirmatif ini menyebabkan anggota organisasi lainnya memersepsi dan memperlakukan mereka sebagai warga kelas dua.

3. Manajemen Kesan oleh Target

Manajemen kesan adalah upaya untuk mengendalikan persepsi atau kesan orang lain. Sama seperti pengamat secara aktif membentuk realitas melalui persepsinya, target dari persepsi juga dapat memainkan peran aktif dalam mengelola persepsi orang lain terhadap dirinya. Orang-orang dalam organisasi menggunakan berbagai taktik manajemen kesan untuk memengaruhi cara orang lain memandang mereka. Mereka sangat mungkin menggunakan taktik-taktik ini ketika berinteraksi dengan pengamat yang memiliki kekuasaan atas mereka dan dari siapa mereka bergantung untuk penilaian, kenaikan gaji, atau promosi. Sebagai contoh, bawahan menggunakan taktik manajemen kesan terhadap atasan mereka lebih sering daripada atasan terhadap bawahan. Namun, manajemen kesan adalah proses dua arah yang dijalankan oleh orang-orang di semua tingkatan organisasi dalam interaksi dengan atasan, rekan kerja, bawahan, serta dengan pemasok, pelanggan, dan pihak lain di luar organisasi.

Ada lima taktik manajemen kesan yang umum digunakan: penyesuaian perilaku (*behavioral matching*), promosi diri (*self-*

promotion), menyesuaikan diri dengan norma situasional, memuji atau menjilat orang lain, dan konsistensi perilaku. Menyesuaikan diri dengan norma situasional, yaitu aturan perilaku informal yang diikuti oleh sebagian besar anggota organisasi, merupakan taktik manajemen kesan yang sangat penting. Norma situasional ini bisa berupa kerja lembur melebihi jam kerja normal pukul 5 sore untuk mengesankan atasan, tidak setuju dalam rapat agar terlihat penting, atau bahkan berpakaian rapi untuk memberikan kesan yang baik.

Orang berbeda dalam hal seberapa besar mereka menyesuaikan diri dengan norma situasional dan menggunakan bentuk lain dari manajemen kesan. Orang yang memiliki skor tinggi pada ciri pemantauan diri (*self-monitoring*) cenderung lebih peduli dengan perilaku yang sesuai. Oleh karena itu, orang yang tinggi dalam pemantauan diri kemungkinan lebih sering menggunakan taktik manajemen kesan seperti menyesuaikan diri dengan norma situasional. Menyesuaikan diri dengan norma situasional bisa jadi sulit bagi orang yang bekerja di lingkungan internasional. Kebiasaan dan isyarat sopan santun yang dianggap biasa di satu budaya atau negara bisa saja dianggap tidak sopan atau bahkan menghina di budaya lain. Misalnya, isyarat tangan "OK" yang umum digunakan di Amerika Serikat dianggap cabul di Brasil, Ghana, Yunani, dan Turki, serta berarti "nol" atau "tidak berharga" di Prancis dan Belgia. Contoh lainnya, bertanya kepada seorang pria tentang istrinya dianggap sopan di Amerika Serikat, tetapi dianggap tidak pantas di negara-negara Arab.

Melakukan penipuan bisa saja digunakan dalam manajemen kesan, tetapi kemungkinan besar hal ini jarang terjadi. Kode moral atau etika yang tertanam dalam diri seseorang mencegah kebanyakan orang untuk secara sengaja menyesatkan atau berbohong tentang diri mereka sendiri. Selain itu, kemungkinan ketahuan juga cukup tinggi. Misalnya, mengklaim dalam lamaran kerja bahwa Anda pernah kuliah di universitas tertentu atau pernah bekerja di sebuah perusahaan padahal tidak pernah, bukanlah tindakan yang jujur maupun cerdas. Sebagian besar bentuk manajemen kesan merupakan upaya untuk memberikan kesan sebaik mungkin tanpa berbohong tentang kemampuan, pencapaian, dan pengalaman pribadi. Orang cenderung melakukan manajemen kesan terutama

ketika mereka merasa akan memperoleh manfaat darinya. Manfaat tersebut bisa berupa penugasan kerja yang diinginkan, promosi, kenaikan gaji, atau penilaian positif dari orang lain.

4. Informasi yang Diberikan oleh Situasi

Situasi dalam konteks atau lingkungan di sekitar pengamat dan target akan memberikan informasi tambahan yang dapat digunakan pengamat untuk menafsirkan target. Pertimbangkan situasi yang dialami oleh Agus ketika ia mulai bekerja sebagai supervisor tenaga penjualan di sebuah toko serba ada besar. Toko tersebut baru saja memulai inisiatif untuk meningkatkan kualitas layanan pelanggan, dan atasan Agus menekankan bahwa peningkatan layanan pelanggan harus menjadi prioritas utama bagi departemennya.

Pada hari pertamanya bekerja, Agus memutuskan untuk mengamati secara diam-diam perilaku tenaga penjual di lapangan sebanyak mungkin, agar bisa mendapatkan gambaran tentang tingkat layanan yang biasa mereka berikan. Tingkat layanan yang ditunjukkan oleh empat tenaga penjual yang sempat ia amati sangat bervariasi. Namun, dalam membentuk persepsinya terhadap mereka, Agus tidak hanya bergantung pada perilaku yang ia amati, tetapi juga mempertimbangkan situasi di mana perilaku tersebut terjadi.

Salah satu faktor penting adalah seberapa ramai departemen saat masing-masing tenaga penjual diamati. Dua orang diamati di pagi hari saat toko masih sepi. Masing-masing hanya melayani dua pelanggan, namun salah satu dari mereka memberikan layanan yang jauh lebih baik dibandingkan yang lain. Dua tenaga penjual lainnya diamati di sore hari, yang merupakan waktu tersibuk. Keduanya terus melayani pelanggan tanpa henti. Salah satu tenaga penjual menangani lebih banyak pelanggan dibanding yang lain, tetapi tenaga penjual yang bekerja lebih lambat memberikan perhatian lebih pribadi kepada setiap pelanggan. Jelas, Agus tidak bisa hanya mengandalkan perilaku tenaga penjual untuk membentuk persepsinya terhadap kualitas layanan pelanggan yang mereka berikan. Ia juga harus mempertimbangkan seluruh informasi tambahan yang diberikan oleh situasi.

a. Menonjol di Kerumunan: Dampak *Salience* dalam Suatu Situasi

Dalam mempertimbangkan bagaimana situasi memengaruhi persepsi, kita perlu menyoroti satu faktor yang sangat penting yaitu *salience* atau ketertarikan target dalam suatu situasi, yaitu sejauh mana target terlihat mencolok dalam suatu kelompok orang atau benda. Kita semua pernah mengalami dampak dari ketertarikan ini. Pernahkah Anda menjadi satu-satunya mahasiswa di ruangan penuh profesor, satu-satunya pria dalam kelompok perempuan, atau satu-satunya orang kulit hitam di ruangan penuh orang kulit putih? Seseorang yang *salient* (menonjol) sangat mencolok dan sering kali merasa canggung. Ia merasa bahwa semua orang memperhatikan setiap gerak-geriknya. Dan penilaian itu sebenarnya cukup akurat. Orang lain dalam kelompok atau ruangan tersebut memang memberikan perhatian lebih kepada individu yang menonjol tersebut.

Ketertarikan, pada dasarnya, seharusnya tidak memengaruhi bagaimana target dipersepsikan. Seorang pria tetaplah orang yang sama, baik ia berada di tengah pria lain maupun wanita. Namun, perlu diingat bahwa persepsi adalah proses subjektif, dan karena sifat subjektif inilah Ketertarikan memengaruhi bagaimana target dipersepsikan.

Ada kasus menarik dari pengalaman Purwanti sebagai satu-satunya mitra perempuan dalam sebuah firma konsultan kecil. Rekan-rekan pria Purwanti memperlakukannya sebagai rekan setara, dan ia memiliki hubungan yang baik dengan mereka, namun ia tetap merasakan dampak dari ketertarikan. Dampak tersebut muncul dalam bentuk evaluasi yang ekstrem dan stereotip.

Purwanti menyadari bahwa reaksi rekan-rekan prianya terhadap pencapaian maupun kesalahan yang ia lakukan tampak berlebihan. Baru-baru ini, ia berhasil mendapatkan klien besar untuk firmanya dan menerima pujian yang begitu

berlebihan hingga membuatnya merasa malu. Sebaliknya, ketika ia tidak dapat menghadiri rapat penting karena masalah keluarga, ia merasa jelas bahwa reputasinya langsung menurun di mata rekan-rekannya. Pengalaman Purwanti bukanlah hal yang unik. Individu yang menonjol sering kali dipersepsikan dalam istilah yang lebih ekstrem, baik positif maupun negatif, dibandingkan dengan anggota kelompok lain yang tidak mencolok. Mereka juga dianggap lebih berpengaruh dan lebih bertanggung jawab atas apa yang terjadi pada diri mereka maupun kelompok tempat mereka berada.

Dalam beberapa kesempatan, Purwanti merasa bahwa rekan-rekan prianya secara tidak sadar menytereotipkannya sebagai “wanita pada umumnya.” Mereka sering kali meminta pendapatnya untuk mewakili “sudut pandang perempuan” dalam berbagai hal, seperti bagaimana berinteraksi dengan klien atau bawahan perempuan. Dalam beberapa situasi, Purwanti bahkan tergoda untuk mengingatkan mereka bahwa tidak semua perempuan itu sama dan bahwa ia justru memiliki lebih banyak kesamaan dengan rekan-rekan prianya daripada dengan klien atau bawahan perempuan mereka.

Individu yang menonjol seperti Purwanti tersebut sering kali dipersepsikan berdasarkan faktor yang menyebabkan Ketermenonjolannya, mereka distereotipkan. Para pengamat menganggap pikiran, perasaan, dan perilaku dari individu yang mencolok tersebut lebih konsisten dengan ciri khas yang menonjol itu dibandingkan jika mereka tidak mencolok. Bahkan, mereka sering dianggap sebagai perwakilan dari seluruh kelompok yang memiliki ciri menonjol yang sama.

b. Ancaman Stereotip dan Dampaknya terhadap Kinerja

Menjadi menonjol dan distereotipkan dalam suatu situasi dapat berdampak buruk terhadap kinerja target. Penelitian oleh Claude Steele, seorang psikolog dari Stanford University, menunjukkan bahwa ketika individu yang menonjol memikirkan stereotip yang berkaitan dengan

tugas yang mereka kerjakan, kinerja mereka bisa menurun. Penurunan kinerja ini terjadi karena individu yang menonjol dan distereotipkan menjadi khawatir bahwa orang lain akan menilai mereka berdasarkan stereotip tersebut, sehingga perhatian mereka terpecah dan terganggu dari tugas utama. Fenomena ini disebut *stereotype threat* (ancaman stereotip) dan bisa memengaruhi siapa pun yang menjadi mencolok karena berbagai alasan.

i. Ketermenonjolan Berdasarkan Ras dan Disabilitas

Ketermenonjolan karena ras memiliki dampak yang sangat kuat terhadap persepsi. Meskipun kini semakin banyak warga Afrika-Amerika dan minoritas lainnya yang menduduki posisi manajerial, para manajer kulit hitam masih mengalami dampak dari Ketermenonjolan dan stereotip. Sebuah studi menemukan bahwa 45% eksekutif senior dari kelompok minoritas pernah menjadi sasaran lelucon bernada rasial atau budaya saat bekerja, dan 44% melaporkan bahwa mereka harus menahan amarah akibat perlakuan yang berbeda. Lebih dari separuh dari mereka merasa bahwa organisasi memberikan penugasan yang kurang menantang kepada karyawan minoritas. Studi lain menunjukkan bahwa hampir setengah dari karyawan minoritas percaya bahwa organisasi mereka belum cukup berupaya untuk memberikan kesempatan yang sama bagi karyawan non-kulit putih.

Tidak mengherankan bila karyawan Afrika-Amerika¹ merasa hubungan antara kinerja dan gaji mereka lebih lemah dan merasa kurang puas dengan kompensasi yang mereka terima dibandingkan dengan rekan kulit putih. Namun, situasinya mulai membaik, dan semakin banyak organisasi yang mengambil langkah konkret untuk mengurangi dampak negatif Ketermenonjolan

¹ Pengganti kata “negro” yang dianggap sangat kuno, ofensif, dan tidak pantas jika dipakai dalam percakapan sehari-hari. Kata itu dulu dipakai secara resmi (misalnya pada dokumen sensus sampai tahun 2013), tetapi sekarang sudah dihindari karena berhubungan dengan sejarah diskriminasi rasial, segregasi, dan stereotipe.

dan stereotip terhadap karyawan minoritas. Salah satu langkah efektif adalah mengaitkan bonus manajer dengan pencapaian tujuan dan inisiatif keberagaman.

Kelompok pekerja lain yang mengalami dampak negatif dari Ketermenonjolan dan stereotip adalah penyandang disabilitas. Dalam konteks dunia kerja, penyandang disabilitas kerap menghadapi persepsi yang berlebihan terhadap kondisi fisik atau mental mereka, sehingga identitas profesionalnya tertutupi oleh label “difabel”. Fenomena ketermenonjolan (*saliency*) terjadi ketika aspek disabilitas lebih disorot dibandingkan dengan kompetensi, keterampilan, atau potensi kerja yang mereka miliki. Akibatnya, penyandang disabilitas sering kali dipandang melalui kacamata keterbatasan, bukan kemampuan.

Stereotip yang muncul juga beragam, misalnya anggapan bahwa penyandang disabilitas tidak produktif, sulit beradaptasi, membutuhkan pengawasan ekstra, atau hanya cocok untuk pekerjaan sederhana. Padahal, penelitian menunjukkan bahwa dengan dukungan dan aksesibilitas yang memadai, produktivitas penyandang disabilitas tidak kalah dibandingkan pekerja non-disabilitas. Sayangnya, stereotip tersebut berimplikasi pada praktik diskriminatif dalam perekrutan, penempatan kerja, hingga pemberian kesempatan promosi. Banyak perusahaan ragu untuk merekrut penyandang disabilitas karena khawatir akan biaya akomodasi, meskipun kenyataannya investasi dalam aksesibilitas justru dapat meningkatkan inklusi dan citra positif organisasi.

Selain itu, stigma sosial juga berdampak pada kepercayaan diri penyandang disabilitas. Mereka bisa merasa terpinggirkan, kurang dihargai, atau enggan mengekspresikan aspirasi karena khawatir dianggap tidak mampu. Kondisi ini dapat memengaruhi motivasi kerja, keterlibatan (*engagement*), serta kepuasan kerja. Dalam jangka panjang, ketermenonjolan aspek disabilitas dan

stereotip negatif dapat menciptakan ketidaksetaraan struktural di tempat kerja.

Untuk mengatasinya, organisasi perlu mengedepankan kebijakan inklusif, pelatihan sensitisasi bagi seluruh karyawan, serta penyediaan akomodasi yang wajar. Pendekatan berbasis keadilan dan penghargaan terhadap keberagaman akan membantu mengurangi dampak negatif stereotip, sehingga penyandang disabilitas dapat dilihat sebagai individu profesional yang setara, berkontribusi nyata, dan memiliki peluang berkembang sama seperti pekerja lainnya.

ii. Bias dan Masalah dalam Persepsi terhadap Orang

Kita telah membahas apa itu persepsi, bagaimana dan mengapa persepsi terbentuk, serta dampak kuat yang dimilikinya terhadap organisasi dan para anggotanya. Selama pembahasan ini, kita menekankan pentingnya memiliki persepsi yang akurat. Persepsi yang akurat memungkinkan manajer mengevaluasi kinerja bawahan secara tepat dan membuat keputusan yang adil serta etis terkait siapa yang harus direkrut dan dipromosikan. Persepsi yang akurat juga membantu anggota organisasi memahami dan menjalin hubungan yang baik satu sama lain, serta dengan klien, pelanggan, dan pihak lain di luar organisasi.

Mungkin kita berpikir bahwa setelah para anggota organisasi memahami bagaimana persepsi bekerja (seperti Anda sekarang), maka persepsi mereka akan meningkat secara signifikan, dan mereka akan lebih mampu melihat orang lain (target) sebagaimana adanya. Sayangnya, bias dan masalah dalam persepsi terhadap orang membatasi akurasi persepsi tersebut, dan peningkatan yang dramatis tidak selalu terjadi. **Bias** adalah kecenderungan sistematis untuk menggunakan atau menafsirkan informasi tentang target dengan cara yang menghasilkan persepsi yang tidak

akurat. Ketika bias dan masalah dalam persepsi terhadap orang muncul, pengamat membentuk persepsi yang tidak tepat terhadap target. Akibatnya, keputusan yang diambil pun kemungkinan besar menjadi tidak tepat, seorang bawahan yang tidak kompeten bisa saja dipromosikan, atau kandidat kerja yang sangat layak malah mendapat penilaian buruk dari pewawancara.

Manajer, rekan kerja, dan bawahan yang menyadari adanya bias dan masalah dalam persepsi terhadap orang berada dalam posisi yang baik untuk mencegah dampak negatifnya terhadap perilaku dan keputusan mereka selanjutnya. Kita sebelumnya telah membahas bagaimana stereotip dapat memengaruhi persepsi. Dalam bagian ini, kita akan melihat efek primasi (*primacy effect*), efek kontras (*contrast effect*), efek halo (*halo effect*), dan berbagai bias umum lainnya

a). Efek Primasi

Meski ada pepatah lama yang mengatakan, "Jangan menilai buku dari sampulnya," tetapi kita juga mungkin pernah mendengar atau mengalami langsung betapa pentingnya kesan pertama. Bukti ilmiah mendukung kearifan populer tersebut. *Efek primasi* adalah persepsi bias yang terjadi ketika informasi pertama yang dimiliki seseorang tentang suatu target memiliki pengaruh yang terlalu besar terhadap persepsi keseluruhan mereka terhadap target tersebut. Efek primasi merupakan masalah umum dalam wawancara kerja. Penelitian menunjukkan bahwa banyak pewawancara membuat keputusan tentang apakah seorang kandidat layak dalam beberapa menit pertama wawancara, lalu menghabiskan sisa waktu wawancara untuk mencari bukti yang mendukung penilaian awal tersebut, dengan memperhatikan informasi yang sesuai dan mengabaikan informasi yang bertentangan. Pewawancara yang terjebak dalam efek primasi mungkin akan menolak

kandidat yang sebenarnya memenuhi syarat hanya karena penampilan awal yang gugup dalam satu hingga dua menit pertama.

Efek primasi juga dapat menjadi masalah dalam persepsi dan evaluasi terhadap anggota lama organisasi. Seorang manajer mungkin gagal melihat penurunan kinerja bawahannya yang dulunya berprestasi tinggi karena terpengaruh oleh keberhasilan awal sang bawahan. Persepsi sang manajer terhadap kinerja saat ini menjadi bias, sehingga ia gagal memberikan umpan balik atau pembinaan yang diperlukan untuk membantu bawahan kembali ke jalur yang benar. Anggota organisasi yang menyadari efek primasi bisa lebih waspada agar kesan pertama tidak mendistorsi persepsi mereka. Misalnya, jika seorang pegawai baru datang dengan tato mencolok atau tindik tubuh, pilihan penampilan ini seharusnya tidak memengaruhi persepsi terhadap kemampuan atau kedisiplinan pegawai tersebut.

b).Efek Kontras

Efek kontras adalah persepsi bias yang muncul ketika persepsi terhadap seseorang dipengaruhi oleh persepsi pengamat terhadap orang lain dalam situasi yang sama. Seorang manajer bisa saja memberikan penilaian yang kurang baik terhadap bawahan dengan kinerja rata-rata jika bawahan tersebut berada dalam kelompok berisi para pekerja berprestasi tinggi, penilaiannya akan lebih positif jika bawahan itu berada di antara pekerja yang rata-rata atau kurang berprestasi. Demikian juga, seorang pelamar kerja dengan kualitas rata-rata akan tampak lebih mengesankan jika diwawancarai setelah dua atau tiga pelamar berkualitas rendah, dibandingkan jika ia diwawancarai setelah dua atau tiga pelamar yang luar biasa. Dalam contoh ini, baik

manajer maupun pewawancara menjadi korban efek kontras. Kenyataannya, kinerja dan kapabilitas sang bawahan atau pelamar tidak berubah, hanya persepsi pengamatlah yang dipengaruhi oleh perbandingan dengan orang lain.

c). Efek Halo

Efek halo terjadi ketika kesan umum pengamat terhadap seorang target memengaruhi persepsinya terhadap dimensi spesifik dari target tersebut. Misalnya, seorang bawahan yang meninggalkan kesan umum positif pada atasannya mungkin dinilai memiliki kualitas kerja tinggi dan selalu tepat waktu, padahal kenyataannya pekerjaannya sering kali penuh kesalahan dan terlambat. Karena efek halo ini, sang bawahan tidak akan menerima umpan balik yang dibutuhkan untuk memperbaiki aspek-aspek tertentu dari kinerjanya. Efek halo juga bisa bersifat negatif. Jika seorang atasan memiliki kesan buruk secara umum terhadap seorang bawahan, ia mungkin secara keliru menganggap bahwa bawahannya tidak kooperatif atau terlalu sering bermain handphone, meskipun kenyataannya tidak demikian.

d). Efek Similar-to-Me (Kemiripan dengan Diri Sendiri)

Merupakan hal yang lumrah bahwa orang cenderung menyukai orang lain yang mirip dengan diri mereka sendiri. Dalam organisasi, kecenderungan "*birds of a feather*" atau "*like likes like*" ini bisa menimbulkan masalah, karena orang cenderung (sering kali tanpa sadar) memersepsi individu yang mirip dengan mereka secara lebih positif dibandingkan mereka yang berbeda. Misalnya, dalam penilaian kinerja, atasan mungkin memberikan penilaian yang terlalu baik kepada bawahan yang mirip dengan dirinya, meskipun bawahan tersebut tidak sepenuhnya layak mendapatkannya. Demikian

pula, pewawancara bisa saja menilai kandidat yang memiliki latar belakang atau kepribadian mirip dengan dirinya secara lebih positif daripada kandidat lain yang berbeda.

Efek *similar-to-me* bisa menjadi hambatan besar bagi perempuan dan anggota kelompok minoritas yang berusaha naik dalam hierarki korporat. Contohnya, efek ini bisa membuat CEO pria lebih cenderung menyiapkan pria lain sebagai penerusnya, dan tidak melihat perempuan sebagai calon pengganti yang layak. Bias *similar-to-me* sangat penting untuk diatasi, terlebih di era sekarang yang semakin beragam. Dalam dunia kerja yang mencakup banyak perempuan, anggota kelompok minoritas, dan semakin banyak penyandang disabilitas, manajer dan bawahan lebih sering berinteraksi dengan orang yang berbeda dari mereka. Dalam menilai orang lain yang berbeda, kita harus berusaha untuk seobjektif mungkin dan menghindari jebakan *similar-to-me*.

iii. Bias Kekerasan, Kelonggaran, dan Kecenderungan Rata-rata

Dalam memberikan penilaian kinerja terhadap bawahan, ada atasan yang cenderung **terlalu keras**, ada yang **terlalu longgar**, dan ada pula yang memberi penilaian rata-rata kepada semua orang. Semua kecenderungan ini bermasalah karena dua alasan utama. Pertama, atasan gagal melihat variasi kinerja antar bawahannya secara akurat. Akibatnya, karyawan berprestasi tinggi tidak mendapat pengakuan dan penghargaan yang layak, sementara karyawan dengan kinerja buruk tidak mendapat umpan balik yang konstruktif untuk memperbaiki diri. Kedua, bias ini membuat perbandingan kinerja antar bawahan dari atasan yang berbeda menjadi tidak adil. Seorang bawahan yang mendapat nilai buruk dari atasan yang keras mungkin saja memiliki kemampuan yang setara dengan bawahan lain yang mendapat nilai rata-rata atau

tinggi dari atasan yang longgar. Penilaian yang bias seperti ini bisa mengarah pada keputusan yang salah terkait kenaikan gaji dan promosi.

Bias-bias ini juga bisa terjadi di lingkungan kelas. Misalnya, satu dosen memberikan sebagian besar mahasiswa nilai A, sementara dosen lain menjaga rata-rata kelas di kisaran C. Mahasiswa di kelas dosen pertama mungkin merasa puas, tetapi mahasiswa di kelas dosen kedua bisa saja merasa mereka tidak diperlakukan secara adil.

iv. Bias Pengetahuan terhadap Prediktor (*Knowledge-of-Predictor Bias*)

Dalam menentukan siapa yang akan direkrut, bagaimana tugas akan dibagi antara anggota baru dan lama dalam organisasi, serta siapa yang akan dipromosikan, organisasi menggunakan berbagai indikator atau *prediktor* kinerja. Tergantung pada pekerjaan yang dimaksud, indikator tersebut bisa berupa latar belakang pendidikan, pengalaman kerja sebelumnya, nilai ujian standar, atau performa dalam tugas-tugas penting yang relevan dengan pekerjaan. Namun, jika rekan kerja, manajer, atau pihak lain dalam organisasi mengetahui posisi seseorang terhadap suatu prediktor kinerja, informasi ini dapat memengaruhi persepsi mereka terhadap orang tersebut. Masalah ini dikenal sebagai *knowledge-of-predictor bias*. Sebagai contoh, jika seorang dosen tahu bahwa seorang mahasiswa memiliki skor tinggi dalam prediktor akademik seperti TPA atau TOEFL, maka pengetahuan ini bisa membuat dosen tersebut memersepsi mahasiswa tersebut secara lebih positif dari yang sebenarnya layak. Sebaliknya, seseorang yang mendapat skor rendah mungkin akan dirugikan karena diasumsikan tidak kompeten, meskipun belum tentu benar.

Kadang-kadang, bias ini menyebabkan *self-fulfilling prophecy*, ramalan yang menjadi kenyataan karena sang pengamat mempercayai ramalan tersebut.

Kadang-kadang, *self-fulfilling prophecy* juga bisa terjadi dalam keseluruhan kelompok kerja. Misalnya, sekelompok pekerja konstruksi bisa menjadi sangat bertanggung jawab dan menunjukkan kinerja tinggi ketika mereka memiliki atasan yang memiliki ekspektasi tinggi dan memperlakukan mereka dengan hormat. Namun, kelompok yang sama bisa menjadi malas dan berkinerja rendah jika memiliki atasan yang berekspektasi rendah dan bersikap merendahkan.

F. Teori Atribusi (*Attribution Theory*)

Melalui proses persepsi, manusia berusaha memahami lingkungan dan orang-orang di sekitarnya. Namun, kadang sekadar memahami apa yang dilakukan seseorang belum cukup untuk benar-benar mengerti. Mengambil kembali contoh sebelumnya, jika Anda melihat teman Anda minum bir sebelum kelas pukul 9 pagi, Anda mungkin langsung menilai bahwa ia memiliki masalah dengan alkohol. Persepsi ini bisa membuat Anda bertanya-tanya, mengapa dia melakukan itu? Untuk menjawab pertanyaan tersebut, Anda akan mengaitkan perilaku teman Anda dengan suatu penyebab, dan penjelasan inilah yang disebut *atribusi*.

Teori atribusi menjelaskan bagaimana orang memberikan alasan atas perilaku mereka sendiri dan perilaku orang lain. Teori ini tertarik pada *mengapa* orang berperilaku seperti itu dan *apa yang bisa dilakukan* untuk mengubah perilaku tersebut. Contohnya bisa disimak pada kasus berikut, Ketut, seorang pekerja produksi baru di Pabrik ember plastik. Ketut bekerja jauh lebih lambat dibandingkan rekan-rekannya dan tampak selalu tertinggal. Pertanyaan utama dalam benak atasannya adalah: *mengapa?* Teori atribusi fokus pada bagaimana sang atasan dan Ketut sendiri menjelaskan penyebab dari performa kerja Ketut yang kurang memuaskan.

Di dalam organisasi, keputusan yang diambil dan tindakan yang dilakukan sangat dipengaruhi oleh atribusi terhadap perilaku. Hanya ketika atribusi tersebut akurat, artinya, ketika penyebab sebenarnya dari suatu perilaku telah diketahui, keputusan yang baik dan tindakan yang tepat dapat dilakukan. Dalam wawancara

kerja, misalnya, apakah seorang kandidat yang pendiam dan tidak banyak bertanya akan mendapat tawaran kerja sangat bergantung pada atribusi pewawancara. Apakah kandidat tersebut pemalu dan butuh waktu untuk beradaptasi? Apakah ia sedang gugup? Atau apakah ia memang tidak berminat dengan pekerjaan tersebut? Jika pewawancara memilih atribusi terakhir, kemungkinan besar tawaran kerja tidak akan diberikan. Namun jika itu adalah atribusi yang keliru, dan kandidat sebenarnya hanya gugup, maka organisasi bisa kehilangan calon terbaik untuk posisi tersebut.

Begitu pula, reaksi atasan terhadap kinerja tinggi atau rendah dari bawahan sangat bergantung pada atribusi mereka. Seorang atasan yang menganggap bahwa kinerja tinggi seorang bawahan berasal dari kemampuan luar biasa mungkin akan memberikan tugas yang lebih menantang dan bahkan merekomendasikan promosi. Namun, jika atasan menganggap bahwa kinerja tersebut hanya karena keberuntungan, maka mungkin tidak ada perubahan dalam tugas yang diberikan. Jika atribusi ini keliru, maka masalah bisa muncul: bawahan bisa kewalahan atau sebaliknya tidak mendapat tantangan yang ia butuhkan untuk berkembang. Ketika bawahan berkinerja buruk, atasan cenderung memberikan pelatihan tambahan jika mereka mengaitkan kinerja rendah dengan kurangnya pengetahuan. Namun jika penyebab sebenarnya adalah kemalasan, maka pelatihan tidak akan berdampak pada peningkatan kinerja.

Interaksi sehari-hari dalam organisasi juga sangat bergantung pada akurasi atribusi antar anggota. Jika seorang rekan kerja beberapa kali bersikap ketus kepada Anda, dan Anda secara akurat mengaitkan perilaku tersebut dengan masalah pribadinya di rumah, maka insiden kecil ini tidak akan merusak hubungan kalian. Tapi jika Anda secara keliru menganggap bahwa ia tidak menyukai Anda, Anda bisa mulai menghindarinya dan bersikap dingin, yang pada akhirnya merusak hubungan tersebut.

1. Atribusi Internal dan Eksternal

Secara umum, orang mengaitkan perilaku seseorang dengan penyebab internal maupun eksternal. **Atribusi internal**

menghubungkan penyebab perilaku dengan karakteristik pribadi dari target dan memberikan pujian atau menyalahkan individu tersebut. Misalnya, atasan Ketut di Pabrik ember plastik mungkin mengaitkan kinerja buruk Ketut dengan keterbatasan pribadi:

1. Ketut tidak memiliki kemampuan untuk bekerja lebih baik,
2. Ketut tidak berusaha untuk bekerja lebih cepat,
3. Ketut memiliki motivasi pencapaian yang rendah.

Atribusi terhadap kemampuan, usaha, dan kepribadian adalah bentuk atribusi internal yang paling umum. Meskipun banyak orang senang merasa memiliki kendali atas hidup mereka, kenyataannya kekuatan eksternal sering kali memiliki peran besar dalam menentukan perilaku.

Atribusi eksternal mengaitkan penyebab perilaku dengan faktor-faktor di luar individu. Atribusi eksternal yang paling umum adalah pada kesulitan tugas dan keberuntungan atau kebetulan. Misalnya, seorang tenaga penjual yang baru saja berhasil mendapatkan kontrak besar mungkin sukses karena perusahaannya adalah satu-satunya penyedia produk tertentu di suatu wilayah, atau karena klien sedang dalam suasana hati yang sangat baik saat negosiasi. Dalam kasus pertama, keberhasilan dikaitkan dengan kemudahan tugas; dalam kasus kedua, dengan keberuntungan.

Apakah atribusi terhadap suatu perilaku bersifat internal atau eksternal akan sangat memengaruhi bagaimana orang menanggapi perilaku tersebut. Jika atasan tenaga penjual dalam contoh sebelumnya secara akurat mengaitkan keberhasilan mendapatkan kontrak dengan faktor eksternal seperti tugas yang mudah atau keberuntungan, maka keberhasilan tersebut mungkin tidak berdampak besar pada keputusan mengenai penugasan atau promosi. Namun, jika atasan tersebut secara keliru mengaitkan perilaku tersebut dengan kemampuan (penyebab internal), bisa jadi ia mempromosikan tenaga penjual tersebut dan mengabaikan kandidat lain yang lebih layak namun bekerja di wilayah yang lebih menantang.

Atribusi yang dibuat orang atas perilaku mereka sendiri juga memengaruhi tindakan mereka berikutnya. Karyawan yang gagal dalam suatu tugas dan mengaitkan kegagalan tersebut dengan kurangnya kemampuan mungkin akan menghindari tugas itu di masa depan atau hanya berusaha setengah hati karena merasa kekurangannya akan tetap menghasilkan kegagalan. Sebaliknya, jika ia mengaitkan kegagalannya dengan kurangnya usaha, ia mungkin akan berusaha lebih keras di lain waktu.

Sebagai contoh lainnya, seorang karyawan yang berhasil dalam suatu tugas dan mengaitkan keberhasilannya dengan keberuntungan kemungkinan besar tidak akan terpengaruh oleh keberhasilan itu. Namun, jika ia mengaitkan keberhasilan tersebut dengan kemampuan atau usahanya, maka rasa percaya dirinya akan meningkat.

Atribusi yang dibuat orang terhadap perilaku mereka sendiri dan orang lain dapat memiliki dampak besar terhadap tindakan mereka selanjutnya. Namun, seperti persepsi, atribusi terkadang dapat menjadi tidak akurat karena adanya bias tertentu. Terdapat tiga jenis bias: *fundamental attribution error*, *actor-observer effect*, dan atribusi yang menguntungkan diri sendiri (*self-serving attributions*).

a. Kesalahan Atribusi Fundamental

Perilaku sering kali disebabkan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal, tetapi dalam situasi tertentu, faktor situasional adalah satu-satunya penentu perilaku. Misalnya, seberapa pun cakap dan termotivasinya seorang karyawan, jika ia tidak memiliki sumber daya yang memadai untuk menyelesaikan tugas, ia tidak akan mampu bekerja secara optimal. Atau, seberapa pun keras seorang pelayan berusaha membuat pelanggan menikmati hidangannya, pelanggan akan tetap kecewa jika makanan yang disajikan tidak enak. Meski faktor eksternal sering menjadi penentu utama perilaku, orang cenderung sangat kuat untuk mengatribusikan perilaku orang lain kepada faktor internal. Karena kecenderungan untuk melebih-lebihkan pengaruh faktor internal ini sangat

mendasar dalam sifat manusia, maka disebut sebagai **kesalahan atribusi fundamental**.

Mengapa hal ini terjadi? Ada dua penjelasan utama:

- 1. Fokus persepsi:** Saat kita mengamati perilaku seseorang, perhatian kita tertuju pada orang tersebut, sementara situasinya hanya menjadi latar belakang. Karena orang menjadi fokus pikiran kita dan situasi kurang mendapat perhatian, kita cenderung berpikir bahwa perilakunya disebabkan oleh sifat atau karakteristik pribadinya.
- 2. Kurangnya kesadaran akan faktor situasional:** Kita sering kali tidak menyadari semua faktor situasional yang mungkin bertanggung jawab atas perilaku yang kita lihat.

Akibatnya, manajer mungkin menganggap perilaku bawahannya disebabkan oleh karakter pribadinya, bukan oleh situasi. Sebaliknya, bawahan juga bisa menyalahartikan tindakan atasannya sebagai cerminan sifat pribadinya. Misalnya, ketika seorang manajer harus memberhentikan 30% staf karena penurunan kinerja perusahaan, mereka yang diberhentikan (dan yang tetap bekerja) mungkin mengira tindakan itu karena si manajer tidak peduli, bukan karena alasan ekonomi yang mendesak.

Orang yang mengelola karyawan dari berbagai latar belakang perlu sangat sadar akan kesalahan atribusi fundamental ini dan berusaha menghindarinya. Sama seperti persepsi yang bisa keliru karena stereotip, atribusi juga demikian. Stereotip yang tidak akurat tentang perempuan, pekerja lanjut usia, atau warga kulit hitam, misalnya, dapat menyebabkan perilaku mereka secara keliru diatribusikan ke faktor internal seperti jenis kelamin, usia, atau ras. Misalnya, jika pekerja tua kesulitan menjalankan perangkat lunak baru, atasannya mungkin secara keliru mengatribusikan masalah itu pada usia si pekerja (faktor internal), padahal sebenarnya komputer tersebut kekurangan memori untuk menjalankan program baru (faktor eksternal).

b. Efek Aktor–Pengamat (*actor-observer effect*)

Kita tidak hanya membuat atribusi terhadap perilaku orang lain, tetapi juga terhadap perilaku kita sendiri. Penelitian yang membandingkan dua jenis atribusi ini menemukan fenomena menarik: **efek aktor–pengamat**. Ini adalah kecenderungan untuk mengatribusikan perilaku orang lain pada penyebab internal (seperti dalam kesalahan atribusi fundamental), namun mengatribusikan perilaku diri sendiri pada penyebab eksternal. Kita cenderung berpikir bahwa perilaku orang lain relatif stabil dari satu situasi ke situasi lain karena berasal dari sifat dasar mereka, sedangkan kita menganggap bahwa perilaku kita sendiri berubah-ubah tergantung pada situasinya.

Apa yang menyebabkan bias ini? Salah satu penjelasannya adalah bahwa saat kita bertindak, fokus kita bukan pada perilaku kita sendiri, melainkan pada situasi yang sedang kita hadapi. Karena kita sepenuhnya menyadari tekanan situasional eksternal yang kita alami, kita melihatnya sebagai faktor utama yang memengaruhi tindakan kita. Sebaliknya, karena kita kurang menyadari tekanan atau faktor eksternal yang mungkin dihadapi oleh orang lain, kita cenderung melihat perilaku mereka sebagai hasil dari faktor internal atau sifat pribadi mereka.

c. Atribusi Yang Menguntungkan Diri Sendiri (*Self-Serving Attribution*)

Bayangkan Anda mendapatkan promosi di tempat kerja. Kemungkinan besar Anda akan mengatribusikan pencapaian itu pada kemampuan unggul Anda dan kinerja luar biasa yang telah Anda tunjukkan. Namun, jika justru rekan kerja Anda yang mendapatkan promosi yang Anda harapkan, Anda mungkin akan berpikir bahwa atasan Anda tidak adil atau bahwa ada permainan politik yang terjadi. Contoh ini menggambarkan **atribusi yang menguntungkan diri sendiri** (*self-serving attribution*), yaitu kecenderungan untuk mengklaim keberhasilan sebagai hasil dari kemampuan pribadi (faktor

internal), dan mengalihkan kesalahan atas kegagalan kepada faktor eksternal.

Banyak penelitian telah dilakukan mengenai fenomena ini, dan hasilnya menunjukkan bahwa mengklaim keberhasilan lebih umum dilakukan daripada menghindari tanggung jawab atas kegagalan. Namun, orang lebih cenderung menerima kesalahan atas kegagalan jika penyebabnya adalah sesuatu yang masih bisa mereka kendalikan di masa depan, seperti bekerja lebih keras atau merencanakan waktu dengan lebih baik. Atribusi yang menguntungkan diri sendiri juga dapat memengaruhi persepsi terhadap teman, pasangan hidup, bahkan organisasi. Misalnya, orang lebih mungkin mengatribusikan hal-hal baik yang terjadi pada pasangannya kepada penyebab internal (misalnya karena pasangannya memang baik), dan mengatribusikan hal-hal buruk pada penyebab eksternal (misalnya karena stres kerja).

G. Mengelola Keragaman Tenaga Kerja Secara Efektif

Kita sudah tahu bagaimana pentingnya persepsi dan atribusi yang akurat untuk mengelola tenaga kerja yang beragam secara efektif. Pengelolaan keragaman yang baik diperlukan agar organisasi dapat mengambil keputusan yang adil dan etis, berkinerja tinggi, dan memperoleh keunggulan kompetitif. Berikut empat langkah yang bisa diambil organisasi untuk mendorong persepsi dan atribusi yang akurat serta mengelola keragaman karyawan secara efektif:

1. Komitmen manajemen puncak terhadap keragaman

Komitmen manajemen puncak sangat penting. Manajer puncak memiliki otoritas, kekuasaan, dan status tinggi dalam organisasi. Ketika mereka berkomitmen terhadap keragaman, mereka mendorong anggota organisasi lainnya untuk ikut berkomitmen. Mereka juga memastikan organisasi mengalokasikan sumber daya untuk mendukung manajemen keragaman dan melegitimasi inisiatif terkait. Komitmen ini membantu memastikan bahwa manajer puncak memiliki persepsi dan atribusi yang akurat terhadap perilaku seluruh

karyawan mereka, dan benar-benar memahami mereka apa adanya. Ketika atasan mendukung keragaman, bawahan pun lebih cenderung mendukungnya dan lebih sedikit mengandalkan stereotip.

a. Pelatihan Keberagaman (*Diversity Training*)

Pelatihan keberagaman dapat memfasilitasi pengelolaan tenaga kerja yang beragam. Program pelatihan ini memiliki berbagai tujuan, antara lain:

- Mengungkap dan menghapus stereotip yang menyebabkan persepsi dan atribusi yang tidak akurat di antara anggota organisasi.
- Meningkatkan kesadaran akan latar belakang, pengalaman, dan nilai yang berbeda.
- Mengajarkan cara menangani konflik dan ketegangan yang berkaitan dengan keberagaman secara efektif.
- Secara umum meningkatkan pemahaman antarsesama anggota organisasi.

Program pelatihan keberagaman bisa berlangsung selama beberapa jam hingga beberapa hari, dan dapat diselenggarakan oleh konsultan atau anggota organisasi yang memiliki keahlian dalam isu keberagaman. Organisasi kecil cenderung menggunakan konsultan, sementara organisasi besar biasanya memiliki manajer keberagaman.

Bentuk pelatihan yang umum meliputi:

- **Role-playing (bermain peran):** Peserta memerankan cara yang tepat dan tidak tepat dalam menangani karyawan yang beragam.
- **Aktivitas kesadaran diri:** Mengungkap prasangka dan stereotip yang dimiliki peserta.
- **Aktivitas kesadaran terhadap orang lain:** Peserta belajar tentang individu yang berbeda dari mereka dalam gaya hidup, budaya, orientasi seksual, gender, dan lainnya.

Meskipun banyak program keberagaman yang berhasil, beberapa tidak mengubah cara orang memandang dan memperlakukan satu sama lain. Pelatihan keberagaman cenderung lebih berhasil jika:

- Dilakukan secara berkelanjutan, bukan hanya sekali.
- Ada kegiatan tindak lanjut untuk menilai efektivitasnya.
- Didukung oleh kegiatan keberagaman lainnya, seperti acara yang merayakan keberagaman.

b. Pendidikan

Dalam beberapa kasus, mengelola keberagaman secara efektif memerlukan pendidikan tambahan bagi anggota organisasi, agar mereka lebih mampu berkomunikasi dan bekerja sama dengan rekan kerja serta pelanggan yang beragam.

c. Program Mentoring

Mentoring adalah proses di mana anggota organisasi yang berpengalaman (mentor) memberikan nasihat dan bimbingan kepada anggota yang kurang berpengalaman (protege) untuk membantu mereka memahami dinamika organisasi dan melakukan hal-hal yang tepat demi kemajuan karier. Namun, karena efek “mirip dengan saya” (similar-to-me effect) dan stereotip, sebagian manajer muda dari kelompok minoritas mengalami kesulitan mendapatkan mentor dari rekan senior kulit putih.

Hubungan mentor–protege lintas ras masih jarang terjadi. Profesor manajemen Benson Rosen dari University of North Carolina at Chapel Hill mencatat bahwa manajer kulit putih terkadang merasa tidak nyaman saat berinteraksi dengan karyawan minoritas dan tanpa disadari mengabaikan mereka, misalnya dengan tidak mengundang mereka ke acara tertentu atau memberikan umpan balik kinerja yang kurang konstruktif dibandingkan dengan yang mereka berikan kepada bawahan

kulit putih. Penelitian Rosen menunjukkan bahwa perempuan kulit putih lebih mungkin dibandingkan laki-laki kulit putih untuk menjadi mentor bagi individu minoritas dari berbagai gender. Sebuah studi terhadap eksekutif minoritas menemukan bahwa lebih dari 70% dari mereka memiliki mentor informal, dan mereka percaya bahwa bimbingan tersebut sangat membantu dalam karier mereka.

Mentor juga penting bagi karyawan pemula. Contohnya, United Parcel Service (UPS) menggunakan mentor untuk membantu karyawan baru membentuk keterampilan dasar seperti kedisiplinan waktu dan penampilan profesional. Selain itu, mentor sangat penting bagi wirausahawan. Bernadette Williams, pendiri *i-strategy.com Inc.*, percaya bahwa mentor sangat penting bagi perempuan minoritas yang memulai bisnis sendiri—dan banyak survei mendukung keyakinannya.

Mentoring bisa bersifat formal maupun informal. Seorang protege bisa mendapatkan manfaat baik dari mentor yang mirip maupun yang berbeda dengannya. Kunci keberhasilan mentoring adalah adanya rasa saling menghormati dan memahami, serta niat tulus dari mentor untuk membantu protege berkembang.

Maureen Giovanni, konsultan multikultural dari *J. Howard & Associates*, menyatakan bahwa ketika mentor dan protege berasal dari latar belakang yang berbeda, peluang untuk saling belajar justru meningkat. Mentor bisa memahami pengalaman hidup protege, sementara protege bisa mempelajari dinamika organisasi dan cara meraih kesuksesan. Di *Prudential*, para manajer dipasangkan dengan mentor yang berbeda latar belakang untuk memahami isu-isu yang dihadapi kelompok lain. Manajer juga dievaluasi berdasarkan perhatian mereka terhadap keberagaman, seperti seberapa banyak anggaran yang mereka alokasikan untuk pemasaran etnis dan bagaimana mereka memasukkan isu keberagaman dalam rapat dan pidato mereka.

H. Pelecehan Seksual

Ada dua jenis pelecehan seksual yang berbeda:

1). Pelecehan Seksual *Quid Pro Quo*

Ini adalah bentuk yang paling jelas dan langsung. Terjadi ketika pelaku meminta atau memaksa karyawan untuk melakukan tindakan seksual agar mendapatkan kesempatan tertentu (seperti kenaikan gaji, promosi, bonus, atau penugasan khusus), atau untuk menghindari konsekuensi negatif (seperti penurunan jabatan, pemecatan, atau penugasan yang tidak diinginkan).

2). Pelecehan Seksual dalam Lingkungan Kerja yang Bermusuhan (*Hostile Work Environment*)

Bentuk ini lebih halus. Terjadi ketika anggota organisasi harus bekerja dalam lingkungan yang ofensif, mengintimidasi, atau bermusuhan karena jenis kelamin mereka. Contohnya termasuk:

- Gambar pornograf
- Lelucon seksual
- Komentar cabul atau mengandung unsur seksual
- Komentar mengenai penampilan fisik yang bersifat seksual
- Penayangan benda-benda dengan muatan seksual

Lingkungan kerja seperti ini mengganggu kinerja anggota organisasi dan **melanggar hukum**.

Pelecehan lingkungan kerja juga bisa terjadi **secara elektronik**, misalnya ketika karyawan mengirim/menerima email atau materi pornografi melalui Internet. Banyak perusahaan yang telah memecat karyawan karena menggunakan sistem email perusahaan untuk menyebarkan konten seksual. Dalam satu studi, **70% responden** mengaku pernah melihat atau mengirim email berkonten dewasa di tempat kerja, dan **lebih dari 60%** mengaku pernah mengirim email yang tidak pantas atau menyinggung. Penelitian menunjukkan bahwa pelecehan seksual masih sering terjadi di berbagai jenis organisasi dan berdampak negatif terhadap korban, antara lain:

- Penurunan kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis
- Peningkatan stres dan keinginan untuk keluar dari tempat kerja
- Absen, datang terlambat, atau menghindari tugas/situasi tertentu
- Sikap negatif terhadap atasan dan rekan kerja

Menariknya, studi juga menunjukkan bahwa meskipun seseorang tidak mengalami pelecehan secara langsung, **bekerja dalam kelompok di mana pelecehan terjadi** dapat menyebabkan:

- Ketidakpuasan kerja
- Tingkat stres yang lebih tinggi
- Penurunan rasa percaya terhadap rekan dan atasan

1. Tanggung Jawab Organisasi

Organisasi memiliki **kewajiban hukum dan etika** untuk menghapus dan mencegah pelecehan seksual, yang dapat terjadi di semua level organisasi. Banyak organisasi, seperti **NBC**, telah memasukkan topik pelecehan seksual ke dalam program pelatihan dan edukasi keberagaman mereka.

Organisasi yang ingin mencegah dan menghapus pelecehan seksual dari lingkungan kerjanya harus mengambil tindakan nyata dan sistematis. Berikut adalah langkah-langkah penting yang harus dilakukan:

a). Kembangkan Kebijakan Pelecehan Seksual yang Didukung oleh Manajemen Puncak

Kebijakan ini harus mencakup:

- Penjabaran dan larangan terhadap **pelecehan seksual quid pro quo** dan **pelecehan dalam lingkungan kerja yang bermusuhan**.
- Contoh konkret perilaku yang dilarang.
- Prosedur yang bisa diikuti karyawan untuk melaporkan pelecehan seksual.
- Penjelasan tentang **tindakan disipliner** yang akan diambil jika terjadi pelecehan.
- Komitmen organisasi terhadap **edukasi dan pelatihan** seluruh anggota mengenai pelecehan seksual.

b). Komunikasikan Kebijakan secara Jelas ke Seluruh Organisasi

Setiap anggota organisasi harus mengetahui dan memahami kebijakan ini. Penyebaran informasi bisa dilakukan melalui:

- Buku pedoman karyawan
- Sesi orientasi
- Email internal atau portal karyawan
- Poster atau materi visual di ruang kerja

c). Selidiki Setiap Laporan Pelecehan Secara Adil dan Transparan

Prosedur pengaduan yang adil harus memenuhi kriteria berikut:

- Ditangani oleh pihak ketiga yang netral
- Ditindaklanjuti secara cepat dan menyeluruh
- Melindungi korban dan memperlakukan mereka secara adil
- Memperlakukan terduga pelaku secara adil sampai kebenarannya terbukti

d). Ambil Tindakan Korektif Segera Setelah Pelecehan Terbukti Terjadi

Jenis tindakan korektif akan disesuaikan dengan tingkat keparahan kasus. Ini bisa berupa:

- Teguran resmi
- Konseling wajib
- Pemindahan kerja
- Pemecatan jika diperlukan

e). Berikan Pelatihan dan Edukasi Mengenai Pelecehan Seksual kepada Semua Anggota Organisasi

Organisasi juga semakin sering **menginformasikan kebijakan ini kepada karyawan baru dan magang**. Dengan menerapkan kebijakan yang kuat dan menyeluruh, serta memastikan edukasi dan pelaporan yang efektif, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang aman dan bebas dari pelecehan seksual.

ORGANISASI — **DAN** — **SUMBER DAYA** **MANUSIA**

The background features a light blue gradient with faint, semi-transparent icons of a bar chart, a pie chart, and a network diagram. At the bottom, there are curved, overlapping bands in shades of blue and yellow.

A. Hakekat Pembelajaran

Pembelajaran adalah perubahan yang relatif permanen dalam pengetahuan atau perilaku yang terjadi sebagai hasil dari latihan atau pengalaman. Definisi ini memiliki beberapa poin penting yaitu **Pembelajaran Menyebabkan Perubahan**. Ketika seseorang belajar, akan terjadi perubahan. Misalnya, saat Anda belajar bahasa kedua, pengetahuan Anda tentang cara berkomunikasi berkembang, dan perilaku Anda pun berubah saat berinteraksi dengan penutur asli bahasa tersebut. **Perubahan Harus Relatif Permanen**. Perubahan yang terjadi akibat pembelajaran harus bersifat jangka panjang. Misalnya, jika Anda mencoba berbicara dengan seseorang dalam bahasa asing dengan melihat kamus dan langsung melupakannya setelah percakapan selesai, maka **tidak terjadi pembelajaran**, karena tidak ada perubahan pengetahuan yang bertahan lama. **Pembelajaran Terjadi Melalui Latihan atau Pengalaman**. Untuk benar-benar belajar, seseorang perlu **berlatih secara konsisten** atau memperoleh **pengalaman langsung**. Misalnya:

- Belajar bahasa kedua memerlukan latihan pengucapan, penggunaan kata, dan tata bahasa.
- Sekretaris belajar menggunakan perangkat lunak baru melalui latihan.
- Analis keuangan memahami dampak undang-undang pajak baru melalui pengalaman kerja.
- Insinyur mempelajari cara merancang mobil yang lebih hemat bahan bakar.
- Pramugari belajar menyajikan makanan di pesawat melalui praktik langsung.

1. Belajar Melalui Konsekuensi

Salah satu cara paling mendasar dalam proses belajar manusia sepanjang hidupnya adalah melalui **konsekuensi** yang mereka terima akibat dari perilaku dan tindakan mereka.

Psikolog **B. F. Skinner** sangat tertarik dengan kekuatan konsekuensi dalam memengaruhi perilaku. Ia mengembangkan pendekatan yang dikenal sebagai **operant conditioning**, yaitu proses belajar yang terjadi ketika seseorang **menyadari hubungan antara suatu perilaku dan konsekuensinya**. **Operant conditioning** adalah pembelajaran yang terjadi saat individu memahami bahwa perilaku tertentu akan menghasilkan konsekuensi tertentu. Misalnya, Seseorang belajar untuk **merespons kebutuhan pelanggan dengan baik** karena tahu bahwa hal tersebut dapat menghasilkan **bonus** atau **pengakuan verbal**. Ini disebut *operant conditioning* karena individu belajar **beroperasi di dalam lingkungannya** dengan cara tertentu untuk mencapai hasil atau konsekuensi yang diinginkan.

Dalam kehidupan sehari-hari:

- Anda mungkin telah belajar bahwa jika Anda belajar dengan tekun, Anda akan mendapatkan nilai bagus.
- Jika Anda membaca materi secara teratur selama semester, Anda tidak akan kewalahan saat ujian akhir.

Contoh ini menunjukkan bahwa Anda telah **belajar cara mengatur perilaku dalam lingkungan Anda untuk mencapai tujuan yang diinginkan**. Dalam konteks organisasi, *operant conditioning* fokus pada bagaimana **perilaku kerja** seperti:

- Kinerja kerja
- Ketidakhadiran
- Keterlambatan
- dihubungkan dengan **konsekuensi** yang menyertainya, baik:
- **Konsekuensi yang diinginkan**, seperti gaji, bonus, atau pujian verbal, maupun
- **Konsekuensi yang tidak diinginkan**, seperti teguran atau sanksi.

Selain membuat hubungan antara perilaku dan konsekuensinya, antecedent (pendahulu) memainkan peran penting dalam pengkondisian operan. Antecedent mencakup instruksi, aturan, tujuan, nasihat dari anggota organisasi lain, dan segala sesuatu yang membantu karyawan memahami perilaku apa yang sebaiknya dilakukan atau dihindari serta konsekuensi dari berbagai perilaku tersebut. Antecedent berperan sebagai sarana edukatif dengan memberi tahu karyawan konsekuensi organisasi (seperti kenaikan gaji atau promosi) dari berbagai perilaku (seperti berkinerja tinggi atau membuat kagum presiden divisi selama presentasi), dan dengan demikian, perilaku apa yang seharusnya mereka tunjukkan. Misalnya, suatu aturan (antecedent) bahwa tiga kali keterlambatan akan mengakibatkan kehilangan satu hari libur (konsekuensi) memberi tahu karyawan apa yang akan terjadi jika mereka terus-menerus datang terlambat (perilaku).

Pengkondisian operan berfokus pada bagaimana organisasi dapat menggunakan konsekuensi untuk mencapai dua tujuan. Pertama, meningkatkan kemungkinan bahwa karyawan akan melakukan perilaku yang diinginkan seperti memuaskan pelanggan dan datang tepat waktu. Kedua, menurunkan kemungkinan bahwa karyawan akan melakukan perilaku yang tidak diinginkan seperti terlalu sering menjelajahi internet atau melakukan panggilan pribadi yang terlalu lama di tempat kerja. Pada bagian berikut, kita akan membahas penggunaan pengkondisian operan untuk mendorong perilaku yang diinginkan dalam organisasi; kemudian, kita akan menjelaskan bagaimana pengkondisian operan dapat digunakan untuk mengurangi perilaku yang tidak diinginkan.

2. Mendorong Perilaku yang Diinginkan Melalui Penguatan Positif dan Negatif

Dalam pengkondisian operan, penguatan adalah proses untuk meningkatkan kemungkinan bahwa suatu perilaku yang diinginkan akan terjadi dengan memberikan konsekuensi yang tergantung pada perilaku tersebut. Salah satu tanggung jawab utama manajer adalah memastikan bahwa bawahan mereka mempelajari dan terus menampilkan perilaku yang diinginkan secara konsisten dan andal.

Dalam istilah pengkondisian operan, manajer perlu meningkatkan peluang agar hal ini terjadi. Misalnya, mereka mungkin ingin mendorong bawahan mereka untuk menjual lebih banyak produk; merakit komponen komputer lebih cepat; hadir secara teratur; lebih konsisten menggunakan peralatan keselamatan seperti helm, penyumbat telinga, dan kacamata pelindung; atau memberikan layanan pelanggan dengan kualitas yang lebih tinggi.

a. Mengidentifikasi Perilaku Yang Diinginkan

Langkah pertama dalam penggunaan penguatan adalah mengidentifikasi perilaku yang diinginkan yang ingin didorong atau diperkuat oleh organisasi, seperti menggunakan peralatan keselamatan atau memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan. Secara mengejutkan, mengidentifikasi perilaku-perilaku ini dengan benar tidak semudah kelihatannya.

Sebagai contoh, bagi pengamat luar, memberikan komisi atas penjualan tampaknya merupakan cara logis untuk mendorong tenaga penjual agar belajar memuaskan pelanggan. Dalam contoh ini, melakukan penjualan adalah perilaku yang menjadi fokus dari upaya penguatan. Namun, pendekatan ini mungkin menghasilkan penjualan jangka pendek tetapi belum tentu menghasilkan pelanggan yang puas dan setia. Hal ini bisa membuat tenaga penjual menggunakan pendekatan jual paksa, mendorong pelanggan untuk membeli barang yang sebenarnya tidak sesuai dengan kebutuhan mereka. Dengan demikian, perilaku yang menghasilkan pelanggan jangka panjang yang puas, seperti membangun hubungan jangka panjang dan memastikan pelanggan membeli barang yang tepat untuk mereka, belum diidentifikasi dengan benar. Yang diidentifikasi hanyalah jumlah penjualan aktual.

Demikian pula, seorang dosen yang ingin mendorong mahasiswa untuk berpartisipasi di kelas mungkin berpikir bahwa mahasiswa harus secara rutin hadir di kelas agar dapat berpartisipasi. Maka, dosen tersebut memutuskan untuk memperkuat kehadiran dengan memberikannya nilai sebesar

5 persen dari total nilai akhir. Sebagian besar mahasiswa memang hadir, tetapi mereka tidak aktif berpartisipasi karena perilaku yang diperkuat oleh dosen adalah kehadiran, bukan partisipasi aktif. Dosen belum mengidentifikasi perilaku yang diinginkan dengan benar. Ketika perilaku yang diinginkan telah diidentifikasi dengan benar, langkah kedua dalam proses penguatan adalah memutuskan bagaimana memperkuat perilaku tersebut. Dalam pengkondisian operan, terdapat dua jenis penguatan: positif dan negatif.

b. Penguatan Positif

Penguatan positif meningkatkan kemungkinan bahwa suatu perilaku akan terjadi dengan memberikan konsekuensi positif kepada karyawan yang melakukan perilaku tersebut. Konsekuensi positif ini dikenal sebagai penguat positif. Untuk menggunakan penguatan positif dalam memfasilitasi pembelajaran perilaku yang diinginkan, manajer perlu menentukan konsekuensi apa yang dianggap positif oleh seorang karyawan. Penguat positif potensial meliputi hadiah seperti kenaikan gaji, bonus, promosi, jabatan, pekerjaan yang menarik, pujian verbal, waktu libur, dan penghargaan. Manajer dapat menentukan apakah hadiah ini memperkuat secara positif bagi karyawan tertentu dengan melihat apakah karyawan tersebut melakukan perilaku yang diinginkan untuk mendapatkannya.

Penting untuk diingat bahwa setiap individu berbeda dalam apa yang mereka anggap sebagai penguat positif. Seorang karyawan yang secara finansial sudah mapan, misalnya, mungkin tidak menganggap hadiah finansial sebagai penguat positif tetapi menganggap pekerjaan yang menarik sangat memperkuat. Sebaliknya, seorang karyawan yang memiliki banyak kebutuhan keuangan dan sedikit sumber daya mungkin memiliki preferensi yang berlawanan. Demikian pula, mendapatkan tambahan nilai 5 persen karena rutin hadir di kelas mungkin merupakan penguat positif yang kuat

bagi mahasiswa yang berharap mendapatkan nilai A, tetapi tidak bagi mahasiswa yang cukup puas dengan nilai B atau C dalam mata kuliah tersebut. Oleh karena itu, manajer perlu mempertimbangkan preferensi individu karyawan terhadap berbagai konsekuensi.

Dengan sedikit pemikiran kreatif, organisasi dapat menggunakan penguatan untuk mendorong pembelajaran dan pelaksanaan berbagai perilaku yang diinginkan. Banyak perusahaan, misalnya, mencoba mendorong karyawannya untuk memberikan kesempatan yang setara kepada tenaga kerja yang semakin beragam, namun kesulitan menemukan cara terbaik untuk mencapai tujuan ini. Penguatan positif untuk upaya keberagaman mungkin merupakan salah satu strategi yang dapat digunakan organisasi. Di Colgate-Palmolive, misalnya, gaji seorang manajer dikaitkan dengan inisiatif keberagaman melalui Executive Incentive Compensation Plan perusahaan. Menurut rencana ini, kompensasi insentif (seperti bonus tahunan) bergantung pada sejauh mana seorang manajer mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan, salah satunya adalah mendukung keberagaman. Upaya keberagaman Colgate di Amerika Serikat berfokus terutama pada pemberian kesempatan yang setara kepada perempuan, orang Afrika-Amerika, dan Hispanik dengan cara merekrut dan mempekerjakan mereka, serta setelah direkrut, memberikan mereka tugas-tugas pekerjaan yang berarti dan peluang untuk berkembang dan mendapatkan promosi.

c. Penguatan Negatif

Seperti halnya pada penguatan positif, bawahan yang mengalami penguatan negatif juga mempelajari hubungan antara perilaku organisasi yang diinginkan dan konsekuensinya; namun, konsekuensi ini bukan sesuatu yang positif yang ingin didapatkan oleh karyawan, melainkan sesuatu yang negatif yang ingin mereka hindari atau hilangkan. Penguatan negatif meningkatkan kemungkinan bahwa perilaku yang diinginkan

akan terjadi dengan menghapus atau mencabut konsekuensi negatif ketika seorang karyawan melakukan perilaku yang diharapkan. Konsekuensi negatif yang dihapus ini disebut sebagai penguat negatif.

Sebagai contoh, jika seorang manajer selalu mengeluh setiap kali seorang akuntan menyerahkan laporan terlambat, maka keluhan tersebut menjadi penguat negatif jika hal itu membuat sang akuntan belajar untuk menyerahkan laporan tepat waktu. Dengan menyerahkan laporan sesuai jadwal, si akuntan dapat “menghilangkan” konsekuensi negatif berupa keluhan dari manajer. Sama seperti dalam penguatan positif, manajer perlu mempertimbangkan bahwa setiap individu memiliki persepsi yang berbeda terhadap apa yang dianggap sebagai penguat negatif.

Ketika penguatan positif dan negatif digunakan untuk mendorong pembelajaran, penting bahwa konsekuensinya sebanding dengan besar kecilnya perilaku yang diharapkan. Misalnya, meskipun gaji adalah penguat positif bagi seorang karyawan, kenaikan gaji yang kecil (misalnya bonus mingguan sebesar Rp. 50.000,-) mungkin tidak cukup signifikan untuk mendorong karyawan melakukan perilaku yang diinginkan (misalnya, melakukan panggilan lanjutan kepada semua pelanggan baru). Demikian pula, 5 persen dari nilai mata kuliah mungkin tidak cukup kuat untuk memotivasi mahasiswa yang sering absen agar datang ke kelas, dan keluhan dosen di kelas mungkin tidak cukup kuat sebagai penguat negatif untuk mendorong sebagian mahasiswa ikut berdiskusi di kelas (dan dengan berpartisipasi, menghentikan keluhan dosen).

d. Penggunaan Penguatan Yang Tepat

Secara umum, penguatan positif lebih baik bagi karyawan, manajer, dan organisasi secara keseluruhan dibandingkan dengan penguatan negatif. Penguatan negatif sering kali memiliki efek samping yang tidak diinginkan dan menciptakan lingkungan kerja yang tidak menyenangkan. Misalnya, seorang

supervisor yang terus-menerus mengeluh dapat menimbulkan rasa kesal dan tidak disukai. Bahkan jika penguatan positif dan negatif sama-sama berhasil dalam mendorong perilaku yang diinginkan, individu atau organisasi yang memberikan penguatan cenderung dipandang jauh lebih positif jika menggunakan penguatan positif secara konsisten.

Saat menggunakan penguatan untuk mendorong pembelajaran perilaku yang diinginkan dalam organisasi, manajer perlu berhati-hati: Ketika perilaku tertentu mendapat penguatan yang besar sementara yang lain tidak, karyawan mungkin akan cenderung hanya fokus pada perilaku yang diperkuat dan mengabaikan perilaku lainnya. Sebagai contoh, jika tenaga penjual hanya dibayar berdasarkan komisi, mereka mungkin hanya fokus pada penjualan cepat, dan karena itu tidak melakukan perilaku-perilaku yang penting untuk membangun kepuasan pelanggan jangka panjang (seperti melakukan panggilan tindak lanjut dan pengingat layanan, misalnya). Dengan demikian, manajer harus berhati-hati dalam mengidentifikasi perilaku mana yang seharusnya diperkuat.

e. Jadwal Penguatan

Manajer yang menggunakan penguatan untuk mendorong pembelajaran dan kinerja perilaku yang diinginkan harus memilih apakah akan menggunakan penguatan terus-menerus atau sebagian. Ketika penguatan dilakukan secara terus-menerus, suatu perilaku diperkuat setiap kali terjadi. Ketika penguatan dilakukan secara sebagian, perilaku diperkuat secara berkala. Penguatan terus-menerus dapat menghasilkan pembelajaran yang lebih cepat dibandingkan dengan penguatan sebagian. Namun, jika penguatan tiba-tiba dihentikan, perilaku yang diperkuat secara terus-menerus cenderung lebih cepat menghilang dibandingkan dengan perilaku yang diperkuat secara sebagian.

Pertimbangan praktis sering kali menentukan apakah penguatan sebaiknya dilakukan terus-menerus atau sebagian.

Seorang manajer yang berusaha mendorong karyawan untuk menggunakan peralatan keselamatan, misalnya, mungkin mendapati bahwa penguatan terus-menerus tidak memungkinkan: Jika ia harus terus-menerus memantau penggunaan peralatan keselamatan oleh bawahannya, ia tidak akan bisa menyelesaikan pekerjaan lainnya.

Manajer yang memutuskan untuk menggunakan penguatan sebagian dapat memilih dari empat jenis jadwal penguatan sebagian:

- 1). **Jadwal interval tetap (fixed-interval):** Jangka waktu antara setiap penguatan bersifat tetap. Contohnya, seorang agen asuransi yang diajak makan siang di restoran mewah oleh supervisornya setiap Jumat terakhir bulan tersebut jika ia berhasil menjual banyak polis selama bulan itu, mendapat penguatan dengan jadwal interval tetap. Jika dalam suatu bulan agen tersebut hanya menjual sedikit polis, maka ia tidak mendapat perlakuan khusus tersebut.
- 2). **Jadwal interval variabel (variable-interval):** Jangka waktu antara penguatan bervariasi namun rata-rata tetap. Misalnya, pemilik perusahaan pencucian mobil yang sesekali mengamati pekerjaan karyawannya dan memuji mereka yang bekerja dengan baik menerapkan jadwal interval variabel. Ia bisa saja mengamati seorang karyawan seminggu sekali, tiga minggu sekali, atau sebulan sekali, namun rata-ratanya adalah dua minggu dalam enam bulan.
- 3). **Jadwal rasio tetap (fixed-ratio):** Sejumlah perilaku tertentu harus terjadi sebelum diberikan penguatan. Karyawan yang dibayar Rp. 10.000,- untuk setiap produk yang dirakit menerima penguatan dalam jadwal rasio tetap. Banyak sistem upah borongan yang menggunakan jadwal ini.
- 4). **Jadwal rasio variabel (variable-ratio):** Jumlah perilaku yang diinginkan sebelum diberikan penguatan bervariasi, tetapi rata-ratanya tetap. Misalnya, seorang manajer yang

mengizinkan karyawannya pulang lebih awal setelah beberapa kali lembur menggunakan jadwal rasio variabel. Terkadang karyawan diperbolehkan pulang setelah dua malam lembur, kadang setelah empat malam, namun rata-ratanya adalah tiga malam.

Pemilihan jadwal penguatan sebagian sering kali bergantung pada pertimbangan praktis: jenis perilaku yang ingin didorong, jenis penguat yang digunakan, atau sifat pekerjaan karyawan. Jenis jadwal yang dipilih tidak sepenting fakta bahwa penguatan harus didasarkan pada kinerja dari perilaku yang diinginkan: Pembelajaran hanya terjadi jika pemberian penguat bergantung pada pelaksanaan perilaku yang diinginkan.

f. Pembentukan Perilaku (*Shaping*)

Kadang-kadang suatu perilaku yang diinginkan kecil kemungkinannya untuk terjadi dengan sendirinya atau dalam waktu tertentu karena seseorang belum memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan perilaku tersebut, atau karena perilaku tersebut hanya bisa berkembang melalui latihan atau pengalaman.

Penguatan terhadap pendekatan-pendekatan yang bertahap dan semakin mendekati perilaku yang diinginkan ini dikenal sebagai *shaping* (pembentukan). *Shaping* sangat efektif ketika karyawan perlu mempelajari rangkaian perilaku yang rumit. Ketika kecil kemungkinan karyawan akan mampu langsung menunjukkan perilaku yang diinginkan secara utuh, manajer memberikan penguatan terhadap pendekatan yang semakin mendekati perilaku yang diharapkan guna mendorong mereka secara bertahap menguasai keterampilan dan keahlian yang diperlukan untuk mencapai tingkat kinerja yang memadai.

Sama seperti manajer perlu memastikan bahwa karyawan mempelajari dan melakukan perilaku yang diinginkan secara

konsisten, mereka juga perlu memastikan bahwa karyawan tidak melakukan perilaku yang tidak diinginkan. Contoh perilaku tidak diinginkan dalam organisasi antara lain absensi yang berlebihan, berselancar di internet saat jam kerja, mengoperasikan alat berat seperti bulldoser dan crane secara berbahaya, serta melakukan pelecehan seksual terhadap karyawan lain. Dua teknik utama dalam pengkondisian operan yang digunakan untuk mengurangi kemungkinan perilaku tidak diinginkan adalah *extinction* (penghilangan) dan *punishment* (hukuman).

i. Penghilangan (*Extinction*)

Menurut prinsip-prinsip pengkondisian operan, semua perilaku, baik yang positif maupun negatif, yang dikendalikan oleh konsekuensi yang memperkuatnya. Jadi, setiap perilaku yang muncul dilakukan karena individu menerima semacam penguatan atas perilaku tersebut. Jika manajer ingin mengurangi kemungkinan bahwa perilaku yang tidak diinginkan akan terjadi, mereka perlu terlebih dahulu mengidentifikasi apa yang saat ini memperkuat perilaku tersebut, lalu menghapus sumber penguatan itu. Setelah perilaku tidak diinginkan tidak lagi diperkuat, frekuensinya akan menurun hingga akhirnya menghilang. Proses ini disebut *extinction*.

Misalnya, setiap kali seorang manajer mengadakan rapat dengan Bagio bawahannya, Bagio selalu bercanda dan bertingkah lucu. Awalnya, manajer menganggap candaan Bagio tidak berbahaya, namun kemudian menyadari bahwa rapat menjadi dua kali lebih lama dari yang seharusnya, beberapa agenda tidak dibahas secara tuntas, dan Bagio kesulitan mengingat poin-poin penting dalam rapat. Setelah mengikuti seminar pengembangan manajemen tentang pengkondisian operan, sang manajer menyadari bahwa ia sebenarnya memperkuat perilaku Bagio secara positif dengan tertawa terhadap leluconnya. Pada rapat

berikutnya, ia tetap bersikap ramah namun tidak tertawa terhadap lelucon Bagio. Bagio tampak bingung, namun segera berhenti bercanda dan mulai bersikap lebih serius dalam rapat.

Contoh ini menunjukkan bahwa extinction dapat menjadi cara yang relatif tidak menyakitkan untuk mengurangi terjadinya perilaku yang tidak diinginkan. Sang supervisor awalnya mempertimbangkan untuk menegur Bagio secara langsung atau mengkritik perilakunya dalam rapat berikutnya. Menghilangkan penguatan positif terhadap perilaku bercandanya kemungkinan besar lebih sedikit menyakiti perasaan Bagio dan tidak merusak hubungan kerja yang baik yang telah ada.

ii. Hukuman (*Punishment*)

Manajer tidak selalu punya waktu untuk menunggu proses extinction mengurangi atau menghilangkan perilaku yang tidak diinginkan. Beberapa perilaku terlalu merugikan atau berbahaya sehingga perlu dihentikan segera. Sama seperti seorang orang tua tidak dapat mengandalkan extinction untuk menghentikan anaknya dari menyentuh kompor panas, seorang manajer juga tidak bisa mengandalkan extinction untuk menghilangkan perilaku yang sangat tidak diinginkan di tempat kerja, seperti pelecehan seksual atau pengoperasian alat berat secara berbahaya. Dalam situasi seperti itu, manajer dapat mencoba menghilangkan perilaku tidak diinginkan dengan menggunakan hukuman, yaitu dengan memberikan konsekuensi negatif saat perilaku yang tidak diinginkan terjadi.

Dalam Pengkondisian Operan, Hukuman dan Penguatan Negatif Seringkali Tertukar. Baik mahasiswa, karyawan, maupun manajer sering kali mengira bahwa dua teknik pengelolaan perilaku ini, hukuman (*punishment*) dan penguatan negatif (*negative reinforcement*), adalah serupa

atau menghasilkan efek yang sama. Padahal, keduanya berbeda dalam dua hal penting:

- 1). **Tujuan utama berbeda:** Hukuman bertujuan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya perilaku yang tidak diinginkan, sedangkan penguatan negatif bertujuan untuk meningkatkan kemungkinan terjadinya perilaku yang diinginkan.
- 2). **Cara pelaksanaan berbeda:** Hukuman dilakukan dengan memberikan konsekuensi negatif saat perilaku tidak diinginkan terjadi. Sebaliknya, penguatan negatif dilakukan dengan menghilangkan konsekuensi negatif saat perilaku yang diinginkan terjadi.

a). Perbedaan Persepsi terhadap Hukuman

Manajer perlu memahami bahwa tiap individu memiliki persepsi yang berbeda tentang apa itu hukuman. Misalnya, jika seorang karyawan merasa dimarahi oleh atasannya karena datang terlambat sebagai suatu hukuman, maka ia akan berusaha untuk tidak terlambat lagi. Namun, jika karyawan lain merasa tidak terganggu oleh teguran tersebut, ia bisa saja tetap datang terlambat keesokan harinya. Beberapa bentuk hukuman yang umum digunakan organisasi mencakup:

- Teguran verbal
- Pemotongan gaji
- Penghapusan hak istimewa (seperti cuti pribadi yang fleksibel)
- Skorsing sementara

Beberapa organisasi menerapkan sistem *progressive punishment* (hukuman progresif) untuk mengendalikan perilaku yang tidak diinginkan: semakin sering perilaku tersebut dilakukan, semakin berat hukumannya.

b). Dampak Samping Hukuman dan Kewaspadaan dalam Penggunaannya

Hukuman dapat menimbulkan dampak negatif yang tidak diharapkan dan sebaiknya hanya digunakan jika memang diperlukan. Hukuman berisiko mengancam harga diri karyawan serta menciptakan perasaan dendam dan kebencian terhadap manajer maupun organisasi. Hal ini bisa memicu keinginan untuk membalas. Oleh karena itu, manajer harus berhati-hati dalam menggunakan hukuman agar tidak justru menimbulkan permusuhan atau emosi negatif yang berlebihan. **Pedoman Penting dalam Penggunaan Hukuman yang Efektif dan Aman:**

- 1). Minimalkan aspek emosional dalam pemberian hukuman.** Ingat: yang Anda hukumi adalah perilakunya, bukan orangnya.
- 2). Pastikan konsekuensi negatif yang diberikan memang dianggap hukuman oleh individu tersebut, dan berikan hukuman sesegera mungkin** setelah perilaku tidak diinginkan terjadi.
- 3). Jelaskan alasan hukuman secara jelas.** Hindari menghukum karyawan di depan umum. Meskipun hukuman terbuka tampaknya bisa menjadi peringatan bagi yang lain, biasanya hal ini akan memperlakukan individu yang dihukum, menurunkan harga dirinya, dan membuat rekan kerja lain merasa tidak nyaman.
- 4). Bila memungkinkan, berikan alternatif perilaku yang diinginkan sebagai pengganti perilaku yang tidak diinginkan.**

Jika pedoman ini tidak diikuti, maka bukan hanya individu yang dihukum yang akan terdampak secara negatif, tetapi juga rekan kerja, manajer, dan bahkan organisasi secara keseluruhan.

3. Modifikasi Perilaku Organisasi (*Organizational Behavior Modification*)

Penerapan sistematis prinsip-prinsip pengkondisian operan untuk mempelajari perilaku yang diinginkan disebut *organizational behavior modification* (OB MOD). Cara ini telah berhasil digunakan untuk meningkatkan produktivitas, kehadiran, ketepatan waktu, praktik kerja yang aman, layanan pelanggan, dan berbagai perilaku penting lainnya di berbagai jenis organisasi seperti bank, toko serba ada, pabrik, rumah sakit, dan lokasi konstruksi. OB MOD dapat digunakan baik untuk mendorong pembelajaran perilaku organisasi yang diinginkan maupun mengurangi perilaku yang tidak diinginkan.

Organisasi yang berhasil menerapkan OB MOD umumnya mengikuti proses lima langkah: **identifikasi, ukur, analisis, intervensi, dan evaluasi.**

a. Identifikasi Perilaku Yang Akan Dipelajari

OB MOD sebaiknya digunakan untuk mendorong perilaku yang bisa diamati oleh orang lain (dan dengan demikian bisa diperkuat), penting untuk pelaksanaan tugas, dan dapat diukur. Contohnya termasuk kehadiran, ketepatan waktu, penggunaan peralatan keselamatan, pencapaian target penjualan, tingkat layanan pelanggan, produktivitas, dan pengendalian kualitas. Perilaku kerja tersebut juga harus relevan dengan pekerjaan dan kinerja organisasi. OB MOD telah berhasil digunakan untuk mendorong berbagai perilaku yang diinginkan mulai dari mengemudi dengan aman oleh sopir bus kota, prosedur pendaftaran rumah sakit yang tepat waktu dan bebas kesalahan, hingga praktik pertambangan yang aman di tambang terbuka. OB MOD juga digunakan untuk mendorong teller bank melakukan kontak mata dan menyapa pelanggan dengan nama, meningkatkan produktivitas pemangkas kebun anggur, dan meningkatkan hasil kerja karyawan pabrik.

b. Ukur Frekuensi Perilaku

Sebelum melakukan tindakan apa pun, penting untuk mengukur terlebih dahulu seberapa sering perilaku yang telah

diidentifikasi terjadi. Misalnya, mengukur ketepatan waktu staf selama dua minggu dan menemukan bahwa masing-masing staf rata-rata terlambat tiga kali per minggu.

c. Analisis Antecedent Dan Konsekuensi Perilaku

Setelah frekuensi perilaku diketahui, penting untuk mengidentifikasi antecedent dan konsekuensi dari perilaku tersebut. Di Treehouse, direktur menyadari bahwa meskipun diharapkan staf datang tepat waktu untuk giliran kerja mereka, tidak ada antecedent yang secara eksplisit mengisyaratkan pentingnya ketepatan waktu. Dari sisi konsekuensi, direktur kadang-kadang menegur staf yang terlambat berlebihan, dan staf lain kadang mengeluh ketika mereka harus tetap bekerja lebih lama karena staf pengganti datang terlambat. Namun, direktur menyadari tidak ada penguat positif yang digunakan untuk mendorong ketepatan waktu.

d. Intervensi Untuk Mengubah Frekuensi Perilaku

Intervensi dapat mencakup pengenalan antecedent dan penerapan teknik pengkondisian operan seperti penguatan positif, penguatan negatif, hukuman, dan penghilangan (extinction). Perlu diingat, bila memungkinkan, penguatan positif lebih disukai daripada penguatan negatif, dan penghilangan lebih disukai daripada hukuman. Dalam rapat staf, direktur menekankan pentingnya ketepatan waktu terhadap kualitas pengasuhan anak, rasio anak dan pengasuh yang diamanatkan negara, dan pentingnya tenggang rasa terhadap rekan kerja (yang harus menutupi ketidakhadiran staf yang terlambat). Direktur juga membuat plakat berjudul "*Ketepatan Waktu Menguntungkan Kita Semua*", yang dipasang di dekat papan pengumuman pusat tersebut. Selain mengisyaratkan pentingnya ketepatan waktu melalui antecedent tersebut, direktur juga memberikan penguatan positif dengan dua cara:

- 1). **Pertama**, setiap minggu, staf yang datang tepat waktu menerima pujian verbal dari direktur.

- 2). **Kedua**, staf yang memiliki catatan kehadiran sempurna selama sebulan diizinkan mengambil setengah hari libur di bulan berikutnya.

e. Evaluasi Apakah Intervensi Berhasil Mengubah Perilaku

Pada tahap terakhir ini, frekuensi perilaku diukur kembali untuk menentukan apakah intervensi yang dilakukan berhasil. Jika perilaku telah berhasil dimodifikasi, maka yang perlu dilakukan selanjutnya adalah mempertahankan intervensi tersebut (misalnya, terus menggunakan antecedent dan penguat positif dari langkah sebelumnya untuk mendorong perilaku tersebut). Jika perilaku belum berhasil dimodifikasi, maka manajer perlu mempertimbangkan kembali metode intervensinya dan menyesuaikannya, dan/atau meninjau kembali perilaku yang awalnya diidentifikasi. Direktur mengukur ketepatan waktu staf selama dua minggu setelah intervensi dilakukan dan sangat senang menemukan bahwa tidak ada staf yang terlambat datang kerja selama dua minggu penuh, berarti program tersebut berhasil.

4. Efektivitas OB MOD

Penelitian menunjukkan bahwa jika digunakan dengan tepat, OB MOD bisa sangat efektif dalam mendorong perilaku organisasi yang diinginkan. Contohnya, sebuah tinjauan terbaru terhadap penelitian OB MOD menunjukkan bahwa teknik ini meningkatkan kinerja karyawan rata-rata sebesar 17 persen. Dalam eksperimen lapangan di sebuah divisi organisasi besar yang memproses tagihan kartu kredit, ditemukan bahwa OB MOD menghasilkan peningkatan kinerja sebesar 37 persen ketika perilaku yang diperkuat disertai dengan insentif finansial. Menariknya, ketika kinerja diperkuat secara positif hanya dengan umpan balik dari atasan, kinerja karyawan meningkat 20 persen. Ketika pengakuan sosial dan pujian diberikan, kinerja meningkat 24 persen.

5. Isu Etika dalam OB MOD

Ada kontroversi terkait penggunaan OB MOD dalam organisasi. Para pendukung OB MOD dengan tepat menyatakan bahwa OB MOD adalah cara yang berguna untuk mengelola perilaku organisasi yang penting. Penelitian yang menunjukkan bahwa OB MOD dapat digunakan secara efektif untuk meningkatkan produktivitas serta mengurangi kecelakaan, pemborosan, dan absensi mendukung pandangan ini. Namun, para penentang OB MOD menganggap bahwa pendekatan ini terlalu mengendalikan. Kritik mereka menyatakan bahwa manajer yang secara eksplisit memanipulasi konsekuensi untuk mengontrol perilaku merampas martabat, kebebasan memilih, dan keunikan individu dari karyawan. Mereka juga percaya bahwa memperlakukan karyawan dengan cara yang terlalu mekanistik dapat, seiring waktu, menghilangkan inisiatif pribadi mereka untuk merespons kondisi yang berubah.

Lebih lanjut, karyawan yang dikelola dengan cara seperti ini mungkin enggan melakukan perilaku organisasi penting yang tidak secara eksplisit merupakan bagian dari tugas pekerjaan mereka, seperti membantu rekan kerja atau menyumbangkan ide-ide baru dan bermanfaat. Perilaku sukarela seperti ini sangat penting bagi kelangsungan dan efektivitas organisasi, namun sering kali tidak tercakup dalam sistem penghargaan formal karena dilakukan secara sukarela. Ketika karyawan menjadi terlalu terfokus pada penguatan (reinforcement), mereka mungkin hanya mau melakukan apa yang diperkuat secara langsung.

Tidak ada jawaban yang benar-benar pasti untuk dilema etis yang ditimbulkan oleh OB MOD, dan terdapat kontra-argumen untuk setiap kritik terhadapnya. Misalnya, terhadap kritik bahwa OB MOD merampas kebebasan dan kepribadian individu, para pendukung OB MOD dapat menyatakan bahwa keputusan untuk melakukan atau tidak melakukan suatu perilaku tetap ada pada individu itu sendiri, dan bahwa pengkondisian operan memperhitungkan perbedaan individual saat memperhatikan preferensi masing-masing terhadap jenis penguat. Meskipun demikian, sebagai manajer, penting untuk menyadari isu-isu yang muncul dari perdebatan ini dan

mempertimbangkan implikasinya dari perspektif pribadi masing-masing. Selain itu, penggunaan OB MOD harus mematuhi hukum ketenagakerjaan.

6. Belajar dari Orang Lain

Meskipun pengkondisian operan secara akurat menggambarkan beberapa faktor utama yang memengaruhi pembelajaran dalam organisasi, ada aspek-aspek tertentu dari pembelajaran yang tidak tercakup dalam teori ini. Untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap tentang bagaimana anggota organisasi belajar, kini kita beralih ke **teori kognitif sosial** (*social cognitive theory*), yang juga dikenal sebagai *social learning theory*. Albert Bandura, salah satu kontributor utama teori ini, menyatakan bahwa upaya untuk memahami bagaimana orang belajar harus mempertimbangkan **perasaan dan pemikiran (kognisi)** seseorang serta **pengamatannya terhadap lingkungan sosial**. Teori kognitif sosial mengakui pentingnya peran individu dalam proses pembelajaran dengan mempertimbangkan proses-proses kognitif.

Proses kognitif adalah berbagai proses berpikir yang dilakukan seseorang. Ketika seseorang membuat atribusi, misalnya, ia sedang melakukan proses kognitif untuk menentukan mengapa seseorang melakukan suatu perilaku tertentu. Dari sudut pandang teori kognitif sosial, karyawan secara aktif memproses informasi dari lingkungan sosial dan orang-orang di sekitar mereka saat belajar.

Sebagai contoh, bayangkan Anda belajar dengan giat, tetapi mendapatkan nilai buruk di salah satu kelas Anda. Teman Anda tampaknya tidak belajar sekeras Anda tetapi tetap mendapatkan nilai B+. Anda merasa sama cerdasnya dengan teman Anda dan memperhatikan bagaimana dia belajar: mencatat dengan rinci di kelas, menandai bagian penting di buku, membuat ringkasan poin-poin kunci, dan menemui dosen jika ada kebingungan. Anda mulai meniru cara tersebut, nilai Anda meningkat, dan Anda merasa masih bisa mendapatkan nilai B di kelas itu. Contoh ini menunjukkan bagaimana Anda belajar melalui **pengamatan terhadap orang lain**. Dalam proses belajar untuk berprestasi di kelas, pemikiran

Anda tentang kinerja buruk Anda dan kinerja baik teman Anda, pengamatan terhadap cara teman Anda belajar, keyakinan bahwa Anda sama cerdasnya, dan keputusan untuk meniru pendekatannya adalah langkah-langkah yang Anda ambil untuk belajar.

Dalam teori kognitif sosial, pembelajaran dari pengamatan terhadap perilaku orang lain disebut **pembelajaran vikarius** (*vicarious learning*). Ketika pembelajaran vikarius terjadi, seseorang (pembelajar) mengamati orang lain (model) melakukan suatu perilaku. Pembelajar mengamati efek dari perilaku model terhadap lingkungan (apakah diperkuat?), dan ketika situasi yang sesuai muncul, pembelajar meniru perilaku tersebut. **Beberapa syarat yang harus dipenuhi agar pembelajaran vikarius dapat terjadi:**

- Pembelajar harus mengamati model saat ia melakukan perilaku tersebut.
- Pembelajar harus memahami perilaku model dengan akurat.
- Pembelajar harus mengingat perilaku tersebut.
- Pembelajar harus memiliki keterampilan dan kemampuan untuk melakukan perilaku itu.
- Pembelajar harus melihat bahwa perilaku model diperkuat. Jika model tidak diberi penguatan (atau malah dihukum) atas perilaku tersebut, maka tidak ada insentif bagi pembelajar untuk menirunya.

Sejumlah besar pembelajaran yang terjadi dalam organisasi berlangsung secara vikarius. Pelatihan untuk karyawan baru, misalnya, sangat bergantung pada pembelajaran vikarius. Sesi pelatihan formal sering kali melibatkan demonstrasi perilaku yang sesuai oleh karyawan berpengalaman dan permainan peran di mana peserta mengamati perilaku yang tepat dan tidak tepat. Organisasi ritel kadang-kadang menggunakan film yang menampilkan tenaga penjual berpengalaman memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan untuk melatih tenaga penjual baru.

Pembelajaran vikarius juga memainkan peran penting dalam fungsi sehari-hari sebagian besar organisasi. Anggota organisasi terus-menerus mengamati perilaku orang lain dan sering kali

mencoba mengingat perilaku mana yang menghasilkan penguatan. Perilaku-perilaku ini bisa berkisar dari hal-hal rutin, seperti kapan harus tiba di tempat kerja, berapa lama waktu istirahat makan siang, cara terbaik menyajikan laporan kepada manajemen tingkat atas, hingga bagaimana bersikap dalam rapat bisnis.

Selain itu, penelitian terbaru menunjukkan bahwa karyawan bahkan bisa belajar menjadi kreatif dengan **mengamati perilaku rekan kerja yang kreatif**. Pembelajaran vikarius juga sangat penting untuk mempelajari perilaku-perilaku yang rumit dan memiliki risiko tinggi jika gagal. Banyak pembelajaran melalui pengkondisian operan terjadi melalui *trial and error*: pembelajar mencoba berbagai perilaku dan belajar untuk mengulangi perilaku yang diperkuat serta meninggalkan yang tidak diperkuat. Namun, untuk beberapa jenis pekerjaan, organisasi tidak bisa menanggung biaya dari metode coba-coba.

Tidak ada orang yang ingin berada di tangan dokter magang yang belajar operasi jantung terbuka melalui *trial and error*, biaya belajar seperti ini (beberapa pasien meninggal) jelas terlalu tinggi. Dalam situasi seperti ini, **pembelajaran vikarius sangat penting**. Seorang pembelajar yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan dapat mempelajari rangkaian perilaku yang kompleks dengan **mengamati secara cermat perilaku dan hasil dari orang lain yang lebih berpengalaman**.

Di dalam organisasi, tersedia banyak model potensial yang bisa ditiru oleh anggota untuk memperoleh perilaku baru secara vikarius. Namun, hanya beberapa dari model-model ini yang benar-benar akan digunakan sebagai rujukan. Agar pembelajaran vikarius dapat dimanfaatkan secara optimal, manajer harus memastikan bahwa **model perilaku yang baik tersedia** bagi anggota baru maupun anggota yang sudah ada untuk dipelajari.

Model yang paling mungkin ditiru oleh orang lain biasanya adalah:

- 1). **Anggota organisasi yang sangat kompeten** dalam perilaku yang dimodelkan dan bahkan mungkin dikenal sebagai ahli di bidang tersebut,

- 2). **Individu dengan status tinggi** di dalam organisasi,
- 3). **Karyawan yang menerima penguat** yang diinginkan oleh pembelajar, dan
- 4). **Individu yang menunjukkan perilaku yang diinginkan secara ramah.**

7. Belajar Secara Mandiri

Teori kognitif sosial mengakui bahwa seseorang dapat belajar secara mandiri melalui pengendalian diri (self-control), yaitu kemampuan untuk mempelajari dan melakukan suatu perilaku meskipun tidak ada tekanan eksternal untuk melakukannya. Beberapa kondisi yang menunjukkan bahwa seseorang sedang menggunakan pengendalian diri antara lain:

a. Melakukan Perilaku yang Berkemungkinan Rendah

Perilaku berkemungkinan rendah adalah perilaku yang biasanya tidak ingin dilakukan oleh seseorang. Kondisi ini membedakan individu yang menunjukkan pengendalian diri dari mereka yang hanya melakukan aktivitas yang mereka sukai. Contoh: Sinta, seorang sekretaris administrasi, memiliki paket perangkat lunak grafis baru yang sudah enam bulan tergeletak di mejanya. Ia tidak suka mempelajari perangkat lunak baru dan atasannya juga tidak menekannya untuk mempelajarinya. Namun, jika Sinta mengambil inisiatif dan datang ke kantor pada hari Sabtu untuk mempelajarinya, ia menunjukkan pengendalian diri itu.

b. Tersedianya Penguat Diri Sendiri (*Self-Reinforcers*)

Penguat diri adalah konsekuensi atau hadiah yang seseorang berikan kepada dirinya sendiri. Contohnya bisa berupa membeli hadiah untuk diri sendiri, makan makanan favorit, menonton film, tidur lebih lama, atau bertemu teman. Kadang-kadang, rasa pencapaian atau keberhasilan juga bisa menjadi bentuk penguatan diri. Dalam kasus Sinta

di atas, ketika ia menyelesaikan tugas sulit sebelumnya, ia menghadaiahi dirinya dengan membeli HP baru atau makan siang bersama teman.

c. Menetapkan Tujuan untuk Mengatur Waktu Pemberian Penguat Diri

Ketika seseorang menerapkan pengendalian diri, ia tidak memberi penghargaan kepada dirinya secara sembarangan, tetapi menetapkan tujuan yang menentukan kapan penguatan diri akan dilakukan. Tujuan ini biasanya didasarkan pada, Kinerja pribadi di masa lalu, Kinerja orang lain pada tugas serupa, atau Standar kinerja yang diperoleh secara sosial.

Misalnya, tujuan Sinta adalah menyelesaikan tutorial perangkat lunak dan menggunakan program baru tersebut untuk mereproduksi beberapa grafik lama miliknya.

d. Memberikan Penguat Diri Setelah Tujuan Tercapai

Sinta hanya mengizinkan dirinya makan siang bersama teman jika ia berhasil menggunakan perangkat lunak baru untuk membuat ulang grafik-grafik tersebut.

8. Pengendalian Diri dan Kemandirian di Tempat Kerja

Semua orang melakukan pengendalian diri dan penguatan diri untuk mempelajari berbagai perilaku, baik dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Kegiatan ini bisa berkisar dari hal-hal sederhana (seperti mempersingkat waktu makan siang untuk mengejar e-mail) hingga yang lebih kompleks (seperti belajar bagaimana memberikan umpan balik negatif secara tepat kepada bawahan).

Manajer perlu menyadari bahwa pengendalian diri sering terjadi di tempat kerja, terutama ketika individu merasa tertarik dan peduli terhadap pekerjaannya. Ketika terdapat kesempatan bagi karyawan untuk mengontrol dirinya sendiri dan mereka benar-benar melakukannya, peran manajer dalam mengatur perilaku dan konsekuensi menjadi tidak terlalu aktif, karena karyawan sudah mengambil tanggung jawab

atas pembelajaran dan kinerja perilaku yang diinginkan. Dalam kasus seperti itu, upaya manajer untuk mengontrol bisa menjadi tidak hanya tidak perlu, tetapi juga kontraproduktif, karena bisa membuat jengkel karyawan yang sudah mampu mengontrol dirinya sendiri. Sebaliknya, manajer sebaiknya memfokuskan perhatiannya pada karyawan yang memang memerlukan lebih banyak bimbingan.

Karyawan yang mampu mengatur perilaku mereka sendiri melalui pengendalian diri sering disebut sebagai karyawan yang mampu mengelola diri sendiri (self-managing). Namun, kadang-kadang mereka tetap memerlukan pelatihan dan bimbingan agar benar-benar dapat menjadi mandiri. Manajer dapat memberikan pelatihan dan dukungan yang dibutuhkan untuk mengembangkan keterampilan manajemen diri dan menggunakannya secara efektif. Beberapa organisasi bahkan secara eksplisit mengakui kebutuhan ini dan memiliki program formal untuk mengajarkan keterampilan manajemen diri.

9. Keyakinan terhadap Kemampuan untuk Belajar: Peran Efikasi Diri

Teori kognitif sosial juga menekankan pentingnya efikasi diri, yaitu keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk melakukan suatu perilaku tertentu dengan sukses—dalam proses belajar. Seorang sekretaris mungkin percaya bahwa ia dapat mempelajari cara menggunakan perangkat lunak baru secara mandiri, sementara yang lain mungkin meragukan kemampuannya untuk mempelajari perangkat lunak baru tanpa mengikuti pelatihan formal. Efikasi diri memiliki pengaruh yang kuat terhadap pembelajaran karena orang cenderung hanya mencoba mempelajari perilaku yang mereka yakini bisa mereka lakukan dengan sukses. Efikasi diri memengaruhi pembelajaran dalam tiga cara:

- 1). **Efikasi diri memengaruhi aktivitas dan tujuan yang dipilih individu:** Karyawan dengan tingkat efikasi diri yang rendah mungkin tidak pernah mencoba mempelajari tugas yang menantang karena mereka berpikir akan gagal. Karyawan seperti ini cenderung menetapkan tujuan yang relatif rendah. Sebaliknya, individu dengan efikasi diri tinggi cenderung berusaha mempelajari

tugas yang menantang dan menetapkan tujuan pribadi yang tinggi. Sesuai dengan pemikiran ini, penelitian menunjukkan bahwa individu tidak hanya belajar tetapi juga tampil pada tingkat yang konsisten dengan keyakinan efikasi diri mereka. Karyawan belajar apa yang mereka pikir bisa mereka pelajari.

- 2). **Efikasi diri memengaruhi upaya yang dilakukan individu dalam pekerjaan:** Karyawan dengan efikasi diri tinggi umumnya bekerja keras untuk mempelajari perilaku baru karena mereka yakin bahwa upaya mereka akan membuahkan hasil. Karyawan dengan efikasi diri rendah mungkin mengerahkan lebih sedikit usaha saat mempelajari perilaku yang sulit atau rumit, bukan karena malas, tetapi karena mereka tidak yakin usahanya akan berhasil. Kurangnya kepercayaan terhadap kemampuan diri menyebabkan mereka berpikir bahwa usaha yang besar sia-sia karena mereka kemungkinan akan gagal juga.
- 3). **Efikasi diri memengaruhi ketekunan seseorang dalam menguasai tugas baru yang sulit:** Karena karyawan dengan efikasi diri tinggi yakin bahwa mereka bisa mempelajari suatu tugas, mereka cenderung terus berusaha meskipun menghadapi rintangan sementara atau masalah. Sebaliknya, karyawan dengan efikasi diri rendah, yang berpikir bahwa mereka tidak mungkin mempelajari tugas yang sulit, cenderung menyerah begitu saja saat menghadapi hambatan atau kesulitan. Sesuai dengan pemikiran ini, dalam tinjauan literatur terbaru mengenai efikasi diri, Albert Bandura dan Ed Locke² menyimpulkan bahwa efikasi diri merupakan penentu yang kuat dalam kinerja kerja.

a. Sumber-Sumber Efikasi Diri

Karena efikasi diri dapat memberikan pengaruh yang sangat kuat terhadap proses belajar dan kinerja dalam organisasi, penting untuk mengetahui dari mana asalnya. Albert Bandura mengidentifikasi empat sumber utama efikasi diri:

² Dua tokoh psikologi yang mengembangkan teori yang berbeda namun berkaitan dengan motivasi dan perilaku manusia. Bandura dikenal dengan teori kognitif sosial dan pembelajaran melalui observasi (teori belajar sosial), sedangkan Locke terkenal dengan teori penetapan tujuan (*Goal Setting Theory*). Keduanya menekankan peran kognisi dan tujuan dalam perilaku manusia, meskipun Bandura lebih fokus pada interaksi sosial dan efikasi diri, sementara Locke lebih pada pentingnya tujuan yang spesifik dan menantang

i. Pengalaman Masa Lalu

Pengalaman masa lalu adalah salah satu sumber efikasi diri yang paling kuat. Karyawan yang pernah berhasil dalam aktivitas terkait pekerjaan di masa lalu cenderung memiliki efikasi diri yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang pernah gagal. Manajer dapat meningkatkan efikasi diri yang rendah dengan memastikan bahwa karyawan memiliki kesempatan untuk berhasil dalam tugas tertentu. “Keberhasilan kecil” dapat meningkatkan efikasi diri dan membuka jalan bagi pencapaian yang lebih besar di masa depan.

ii. Pengalaman Vikarius atau Observasi terhadap Orang Lain

Melihat rekan kerja berhasil dalam tugas tertentu dapat meningkatkan efikasi diri pengamat. Sebaliknya, menyaksikan kegagalan rekan kerja dapat menurunkan efikasi diri pengamat.

iii. Persuasi Verbal

Mencoba meyakinkan seseorang bahwa mereka memiliki kemampuan untuk belajar dan berhasil dalam suatu tugas juga dapat memunculkan efikasi diri. Penelitian menunjukkan bahwa ketika manajer yakin bahwa bawahannya mampu menyelesaikan suatu tugas, maka bawahan tersebut benar-benar akan tampil lebih baik.

iv. Pembacaan terhadap Keadaan Fisiologis Internal

Cara individu menafsirkan kondisi fisiologis mereka sendiri adalah sumber efikasi diri yang keempat menurut Bandura. Seseorang yang mengharapkan kegagalan atau merasa bahwa suatu tugas terlalu menantang mungkin akan mengalami gejala fisiologis tertentu: jantung berdebar kencang, wajah memerah, tangan berkeringat, sakit kepala, dan lain-lain. Gejala ini berbeda-beda pada tiap individu,

tetapi seiring waktu akan diasosiasikan dengan performa buruk. Jika gejala tersebut muncul dalam suatu situasi, efikasi diri untuk menghadapi situasi tersebut bisa menurun drastis.

Sebagai contoh, Widyatmoko menghadapi wawancara kerja penting. Ia sangat menginginkan pekerjaan itu dan sudah mempersiapkan diri dengan baik dan ia mengenal perusahaan, menyiapkan pertanyaan, melatih jawaban wawancara, dan membeli setelan baru. Pada hari wawancara, ia bangun dengan perasaan positif dan semangat. Ia datang lebih awal dan membaca majalah Bisnis di ruang tunggu. Namun, saat memikirkan betapa pentingnya pekerjaan itu, ia mulai merasa gugup. Wajahnya memerah, tangannya berkeriat, dan jantungnya berdebar kencang. Efikasi diri Widyatmoko langsung menurun. Karena gejala fisik tersebut, ia merasa terlalu gugup untuk memberikan kesan yang baik dalam wawancara. Sayangnya, rendahnya efikasi diri membuat performanya buruk dan ia gagal mendapatkan tawaran kerja.

10. Belajar dengan Melakukan (*Learning by Doing*)

Sebagian pembelajaran terjadi ketika seseorang secara langsung terlibat dalam suatu aktivitas baru atau berbeda. Ini sering disebut sebagai *experiential learning* atau pembelajaran berdasarkan pengalaman langsung, dengan kata lain, belajar melalui praktik. Sebagai contoh, seorang mahasiswa perhotelan belajar tentang pelayanan tamu tidak hanya melalui teori di kelas, tetapi dengan praktik langsung di front office hotel. Ia ditugaskan menyambut tamu, melakukan check-in, serta menjawab pertanyaan tamu asing. Awalnya ia canggung dan salah menyebut prosedur, namun melalui arahan supervisor dan pengalaman berulang, ia semakin percaya diri. Dari situ ia memahami standar pelayanan lebih cepat dibanding hanya membaca modul. Proses ini adalah contoh ***learning by doing***, di mana keterampilan terbentuk melalui pengalaman nyata, refleksi, dan perbaikan langsung saat menghadapi situasi kerja sehari-hari.

Pembelajaran melalui praktik penting dalam berbagai profesi, mulai dari arsitektur lanskap, keperawatan, olahraga, seni peran, hingga dokter bedah. Tak hanya penting untuk tugas teknis, fisik, atau artistik, *learning by doing* juga penting untuk keterampilan interpersonal, juga belajar bekerja dalam tim dalam sebuah organisasi.

11. Pembelajaran Berkelanjutan melalui Kreativitas

Kreativitas adalah kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru dan bermanfaat. *Baru* berarti ide yang mencerminkan cara berpikir yang segar; *bermanfaat* berarti ide tersebut berpotensi memberikan kontribusi terhadap kinerja dan kesejahteraan individu, kelompok, dan organisasi. **Pembelajaran berkelanjutan melalui kreativitas** menekankan pentingnya inovasi dan adaptasi dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja maupun sosial. Kreativitas memungkinkan individu untuk menemukan solusi baru, mengembangkan cara kerja lebih efektif, serta menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan. Melalui proses ini, pengetahuan tidak hanya diperoleh, tetapi terus dikembangkan dan diaplikasikan secara dinamis.

Contoh nyata dapat dilihat pada industri pariwisata di Yogyakarta, di mana kelompok pemuda desa kreatif mengembangkan paket wisata berbasis budaya dan alam. Mereka tidak hanya meniru konsep lama, tetapi menciptakan atraksi unik seperti wisata edukasi batik, tur sejarah, hingga pertunjukan seni lokal. Kreativitas ini meningkatkan kinerja mereka dengan menarik lebih banyak wisatawan, memberi tambahan pendapatan, serta memperkuat identitas budaya. Secara individu, anggota memperoleh keterampilan baru; secara kelompok, solidaritas dan kerja sama meningkat; sedangkan bagi organisasi desa wisata, keberlanjutan ekonomi dan reputasi jangka panjang semakin terjamin.

a. Proses Kreatif

Setiap proses kreatif tampak unik karena seseorang atau kelompok menciptakan sesuatu yang tampaknya benar-benar baru. Namun, secara umum proses kreatif mencakup beberapa langkah pembelajaran:

- 1). **Mengenali masalah atau peluang:** Terkadang hal ini termasuk menyadari bahwa sesuatu yang dianggap masalah sebenarnya bukanlah masalah. Contohnya, anggapan keliru di masa lalu bahwa anak kidal harus dilatih menulis dengan tangan kanan.
- 2). **Mengumpulkan informasi:** Di sini pembelajaran terjadi saat seseorang menentukan informasi apa yang perlu dikumpulkan. Kadang masalah atau peluang harus didefinisikan ulang sebelum melanjutkan.
- 3). **Menghasilkan ide:** Setelah informasi terkumpul, tahap selanjutnya adalah menghasilkan kemungkinan solusi. Penting untuk membiarkan ide-ide muncul tanpa sensor, meskipun tampak aneh atau tak biasa.
- 4). **Memilih ide:** Pada tahap ini, ide dievaluasi berdasarkan kriteria tertentu, seperti potensi penjualan atau kebutuhan teknis.
- 5). **Implementasi:** Setelah ide dipilih, masuk ke tahap inovasi. Pertanyaannya: bisakah ide kreatif ini diwujudkan dan diterapkan dengan sukses oleh organisasi?

Meskipun tampak berurutan, langkah-langkah ini tidak selalu harus terjadi secara linier. Banyak organisasi menggunakan innovation labs untuk mendorong proses kreatif ini. Contohnya adalah Value Innovation Program Center (VIP Center) milik Samsung di Suwon, Korea Selatan. Di Samsung, peneliti, insinyur, dan desainer produk bekerja sama untuk menghasilkan produk baru, menyelesaikan masalah desain, menekan biaya, dan menciptakan inovasi. Fasilitas ini dilengkapi ruang pelatihan, ruang kerja tim, dapur, pusat relaksasi dengan sauna dan gym, serta asrama untuk kerja intensif selama 24 jam. Kehadiran asrama menunjukkan betapa intensifnya proses penciptaan di sana, karyawan bahkan sering diminta tetap tinggal sampai proyek mereka mencapai kemajuan atau masalah terselesaikan.

b. Kreativitas dan Proses Kreatif

Secara alami, kreativitas dan proses kreatif sulit diprediksi. Misalnya, tidak mudah untuk mengetahui sebelumnya siapa pengambil keputusan yang akan menghasilkan ide-ide kreatif. Memang, ada orang yang secara alami lebih kreatif daripada yang lain, tetapi dalam kondisi yang tepat, seseorang yang biasanya tidak terlalu kreatif pun bisa menghasilkan solusi yang inovatif. Bukti juga menunjukkan bahwa kreativitas lebih mungkin muncul dalam kelompok atau organisasi tertentu dibanding yang lain. Para peneliti yang mencoba mengidentifikasi faktor-faktor penentu kreativitas menemukan bahwa karakteristik individu dan situasi di mana keputusan dibuat turut berperan dalam munculnya kreativitas.

c. Karakteristik Karyawan yang Mendukung Kreativitas

Banyak karakteristik karyawan yang telah dikaitkan dengan kreativitas, namun yang paling relevan dalam konteks organisasi meliputi: **perbedaan individu (personal characteristics), pengetahuan terkait tugas, dan motivasi intrinsik**. Karakteristik-karakteristik ini mendukung kreativitas baik dalam kerja individu maupun kelompok. Meski demikian, keberadaan faktor-faktor ini tidak menjamin bahwa seseorang atau kelompok akan pasti kreatif. Sebaliknya, kekurangan salah satu faktor pun tidak berarti kreativitas tidak mungkin muncul. Kreativitas ditentukan oleh interaksi antara berbagai faktor.

1). Perbedaan Individu

Bab 2 membahas berbagai cara orang berbeda satu sama lain, termasuk sifat kepribadian dan kemampuan yang relevan dalam perilaku organisasi. Setidaknya ada tiga ciri kepribadian yang mendukung kreativitas:

- a) **Openness to Experience (Keterbukaan terhadap Pengalaman)**. Merupakan salah satu dari lima ciri kepribadian utama (*Big Five*) yang mencerminkan sejauh mana seseorang orisinal, terbuka terhadap

berbagai rangsangan, memiliki minat luas, dan bersedia mengambil risiko. Keterbukaan ini membantu karyawan menghasilkan ide baru dan cara baru dalam melakukan sesuatu, serta mendorong mereka untuk mengambil risiko dalam mengusulkan ide yang tidak biasa. Wirausahawan dan penemu, misalnya, sering kali memiliki tingkat keterbukaan terhadap pengalaman yang tinggi.

b). **Locus of Control (Lokasi Pengendalian).** Locus of control menggambarkan sejauh mana seseorang percaya bahwa tindakan dan perilaku mereka sendiri menentukan apa yang terjadi pada mereka.

- **Locus internal:** percaya bahwa diri sendiri berperan besar dalam mengendalikan lingkungan dan hasil yang diperoleh. Ini mendorong tanggung jawab pribadi dalam menghasilkan ide-ide baru.
- **Locus eksternal:** percaya bahwa kekuatan luar menentukan nasib. Hal ini bisa menghambat kreativitas karena karyawan merasa upaya mereka tidak berarti.

Self-Esteem (Harga Diri). Merupakan kebanggaan terhadap diri dan kemampuannya. Harga diri yang tinggi memberi kepercayaan diri untuk menciptakan ide-ide kreatif dan keberanian untuk mengambil risiko serta mengusulkan ide-ide yang mungkin terdengar tidak lazim.

c). **Kemampuan (Ability).** Selain kepribadian, kemampuan juga diyakini berkontribusi pada kreativitas.

- **Kecerdasan umum (intelligence)** membantu seseorang menghasilkan ide baru, melihat koneksi yang tidak terlihat oleh orang lain, memandang masalah dari berbagai perspektif, dan mensintesis informasi dalam jumlah besar.

- **Kemampuan kognitif** lainnya, khususnya yang relevan dengan pekerjaan, juga berperan. Contoh: **Kemampuan numerik** (kecepatan dan akurasi dalam menyelesaikan masalah aritmatika) sangat penting dalam tim yang menganalisis dampak biaya dari perubahan proses produksi.

d. Pengetahuan Terkait Tugas (*Task-Relevant Knowledge*)

Pengetahuan terkait tugas mencakup seluruh informasi, keterampilan, dan keahlian yang dimiliki individu atau kelompok mengenai pekerjaan yang sedang dilakukan. Tanpa pengetahuan ini, seorang arsitek akan kesulitan merancang bangunan yang kreatif, seorang dokter tidak akan mampu menemukan metode baru untuk mengobati radang sendi, dan seorang sekretaris tak mungkin menciptakan sistem pengarsipan yang unik dan bermanfaat. Untuk menghasilkan respons kreatif:

- Arsitek memerlukan pemahaman mendalam tentang desain bangunan dan prinsip arsitektur,
- Dokter membutuhkan pengetahuan tentang kedokteran secara umum dan tentang organ dalam secara khusus,
- Sekretaris perlu memahami jenis informasi yang harus diarsipkan, cara aksesnya, dan frekuensi aksesnya.

e. Motivasi Intrinsik (*Intrinsic Motivation*)

Dalam selanjutnya akan dibedakan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Bagi karyawan yang termotivasi secara intrinsik, sumber motivasi berasal dari pekerjaan itu sendiri. Mereka menikmati pekerjaannya, mencintai apa yang mereka lakukan, dan merasa puas secara pribadi ketika melakukan pekerjaan dengan baik atau menghasilkan ide kreatif. Sebaliknya, karyawan yang termotivasi secara ekstrinsik mungkin tetap menunjukkan kinerja tinggi, tetapi motivasinya berasal dari luar, seperti gaji, bonus, kenaikan pangkat, atau penghargaan lain, dengan kata lain, penguat positif yang diberikan orang

lain. Secara umum, karyawan lebih mungkin menjadi kreatif ketika mereka termotivasi secara intrinsik. Tingkat keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaan yang dihasilkan oleh motivasi intrinsik tampaknya merangsang kreativitas.

f. Karakteristik Situasi Organisasi yang Mendukung Kreativitas

Meskipun beberapa individu lebih cenderung kreatif daripada yang lain, kreativitas juga lebih mungkin muncul dalam situasi tertentu. Empat karakteristik situasional yang memengaruhi kreativitas antara lain:

- 1). Tingkat otonomi – sejauh mana karyawan diberi kebebasan untuk mengambil keputusan dan menjalankan pekerjaannya. Lebih dari 70% ilmuwan riset dan pengembangan (R&D) dalam sebuah studi tentang kreativitas menyatakan bahwa otonomi adalah faktor penting dalam pengalaman mereka dengan kreativitas di organisasi. Otonomi adalah kebebasan dan kemandirian untuk mengambil keputusan serta mengontrol pekerjaan sehari-hari secara pribadi. Tingkat otonomi yang tinggi sangat mendukung kreativitas. Sebaliknya, jika otonomi rendah, kemungkinan munculnya kreativitas juga rendah.
- 2). Bentuk evaluasi – bagaimana pekerjaan dinilai; evaluasi yang terlalu ketat atau membatasi bisa menghambat kreativitas. Bayangkan bagaimana perasaan William Shakespeare jika saat menulis mahakaryanya ada seorang atasan yang terus-menerus mengkritik adegan atau dialog yang dianggap tidak tepat (***"Pahlawan yang percaya hantu, suka ngomong sendiri, dan membunuh ayah pacarnya? Kayaknya enggak deh, Will"***)³. Kritik semacam itu kemungkinan besar akan menghambat kreativitas Shakespeare. Karyawan kreatif ingin tahu bagaimana kinerja mereka serta menerima umpan

³ Baca karya besar Shakespeare "Hamlet" karena dalam buku itu tokoh Hamlet, percaya hantu: Hamlet melihat arwah ayahnya (King Hamlet) yang memberitahu bahwa ia dibunuh oleh pamannya, Claudius. Suka ngomong sendiri: Hamlet terkenal dengan monolog atau solilokui, misalnya "To be, or not to be" yang menggambarkan konflik batinnya. Membunuh ayah pacarnya: Hamlet tanpa sengaja membunuh Polonius, ayah dari Ophelia (kekasihnya), ketika Polonius bersembunyi di balik tirai.

balik dan dorongan. Namun, umpan balik yang terlalu evaluatif dan penuh kritik dapat meredam kreativitas karena menciptakan ketakutan untuk mengambil risiko. Sebaliknya, jika atasan tertarik pada ide karyawan, memberikan komentar membangun, dan menunjukkan kelebihan serta kekurangannya, karyawan cenderung terdorong untuk mengembangkan ide yang lebih baik.

- 3). Sistem penghargaan – apakah sistem penghargaan mendorong inovasi atau hanya memberi insentif pada hasil yang biasa-biasa saja. Orang yang menghasilkan ide kreatif tentu ingin diberi penghargaan. Tapi jika karyawan merasa bahwa gaji, bonus, dan promosi hanya diberikan jika mereka selalu benar, jarang salah, dan efisien setiap saat, kreativitas mereka bisa terhambat. Mereka jadi enggan mengambil risiko dan memilih solusi kreatif atas masalah dan peluang. Karena solusi kreatif pada dasarnya adalah sesuatu yang baru, maka ada kemungkinan gagal. Untuk mendukung kreativitas, sistem penghargaan organisasi sebaiknya mengakui dan memberi imbalan atas kerja keras dan kreativitas. Bonus dan kenaikan gaji bisa diberikan, namun jangan sampai penghargaan tersebut terkesan sebagai alat kontrol atau membuat karyawan merasa diawasi ketat. Selain itu, penting agar kegagalan dalam upaya kreatif tidak dihukum. Jika organisasi ingin mendorong kreativitas, mereka harus mendorong anggotanya untuk mengambil risiko wajar dan menerima kemungkinan gagal.
- 4). Pentingnya tugas atau masalah – masalah yang dipandang penting atau signifikan cenderung lebih memicu upaya kreatif. Menjadi kreatif memang memberikan kepuasan tersendiri, tetapi juga merupakan pekerjaan yang berat. Kreativitas akan meningkat saat anggota organisasi merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan itu penting.

g. Interaksi antara Kepribadian dan Faktor Situasional

Seperti dijelaskan dalam Bab 2, perilaku sering kali merupakan hasil dari interaksi antara kepribadian dan situasi.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa hal ini juga berlaku dalam konteks kreativitas. Misalnya, satu studi menemukan bahwa hubungan antara keterbukaan terhadap pengalaman (*openness to experience*) dan kreativitas dalam pekerjaan yang tidak secara eksplisit menuntut kreativitas tergantung pada beberapa faktor:

- Se jauh mana tugas memberi kesempatan untuk berkreasi,
- Se jauh mana tugas mencakup fleksibilitas dan ketidakpastian,
- Dan se jauh mana karyawan menerima umpan balik positif.

Hasil dari studi ini serta studi lainnya menunjukkan bahwa semua tipe kepribadian memiliki potensi untuk menjadi kreatif, jika situasi dan orang-orang di sekeliling mereka memberikan dukungan dan dorongan yang tepat.

12. Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*)

Tidak hanya penting bagi individu untuk belajar melakukan perilaku yang berkontribusi terhadap efektivitas organisasi, tetapi organisasi secara keseluruhan juga harus memiliki mentalitas belajar. Pembelajaran organisasi berarti menanamkan kepada semua anggota keinginan untuk terus mencari cara baru dalam meningkatkan efektivitas. Organisasi pembelajar juga memastikan bahwa anggotanya memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk terus belajar. Mereka mengambil langkah konkret agar ide-ide baru dijalankan dan pengetahuan dibagikan di seluruh organisasi. Hal ini sangat penting, terutama bagi organisasi yang berada di lingkungan yang berubah dengan cepat. **Lima Kegiatan Kunci dalam Organisasi Pembelajar menurut Peter Senge:**

- 1). **Mendorong penguasaan pribadi atau efikasi diri tinggi.** Memastikan Agar anggota organisasi berusaha menemukan cara baru meningkatkan efektivitas organisasi, mereka harus percaya diri bahwa mereka mampu melakukannya.
- 2). **Mengembangkan skema kompleks untuk memahami aktivitas kerja.** Skema adalah struktur pengetahuan abstrak.

Untuk mempelajari cara baru dalam menurunkan biaya atau meningkatkan pendapatan, anggota organisasi harus memahami tidak hanya pekerjaan mereka sendiri tetapi juga bagaimana pekerjaan mereka memengaruhi pekerjaan orang lain dan organisasi secara keseluruhan.

- 3). **Mendorong pembelajaran dalam kelompok dan tim.** Penemuan baru sering kali terjadi dalam kelompok. Anggota tim perlu terus mencari cara baru untuk bekerja dan mengelola proses belajar, misalnya dengan meningkatkan efikasi diri anggota tim yang mungkin meragukan kemampuannya sendiri.
- 4). **Mengkomunikasikan visi bersama untuk organisasi secara keseluruhan.** Anggota organisasi memerlukan arahan tentang apa yang seharusnya mereka capai. Misalnya, apakah fokus utama mereka harus menekan biaya atau lebih pada kepuasan pelanggan, meskipun dengan biaya lebih tinggi? Saat ini, banyak manajer menyadari bahwa efisiensi saja tidak cukup untuk bersaing secara global. Yang benar-benar dibutuhkan adalah kreativitas dan inovasi untuk menciptakan produk, konsep, dan pengalaman baru yang bahkan belum disadari pelanggan bahwa mereka membutuhkannya.
- 5). **Mendorong pemikiran sistemik.** Organisasi adalah sistem yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan. Apa yang dilakukan atau dipelajari satu bagian akan memengaruhi bagian lainnya. Anggota organisasi harus berpikir secara sistemik dan memahami bagaimana tindakan mereka, baik sebagai individu maupun sebagai bagian dari tim, mempengaruhi bagian lain dari organisasi.

Salah satu unsur penting dalam organisasi pembelajar adalah manajemen pengetahuan, yaitu kemampuan untuk memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki anggota organisasi, meskipun pengetahuan tersebut tidak terdokumentasi secara formal. Ketika karyawan menjalankan tugas mereka, mereka memperoleh pemahaman praktis tentang pekerjaan yang dilakukan dan menemukan cara terbaik untuk menyelesaikan tugas atau

memecahkan masalah tertentu. Melalui manajemen pengetahuan, informasi ini bisa dibagikan dan dimanfaatkan oleh orang lain di organisasi.

Pengetahuan ini tidak selalu tertulis dalam deskripsi pekerjaan, peraturan, prosedur operasi standar, atau manual. Sebaliknya, ini adalah pengetahuan yang berkembang dari pengalaman langsung melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Dengan menyebarkan dan membagikan pengetahuan ini di dalam organisasi, anggota lain dapat memanfaatkannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja mereka.

Contoh nyata dari Organizational Learning ini adalah Toyota, yang dikenal dengan filosofi **Toyota Production System (TPS)** yang menekankan perbaikan berkelanjutan (*kaizen*) dan pembelajaran dari setiap level organisasi. Dalam praktiknya:

- 1). **Just-in-Time (JIT)**: Sistem produksi yang memastikan komponen yang dibutuhkan dalam proses produksi tiba tepat pada waktunya dan dalam jumlah yang tepat. Hal ini mengurangi persediaan yang berlebihan dan biaya penyimpanan.
- 2). **Jidoka**: Prinsip yang berarti “otomasi dengan sentuhan manusia”. Ini melibatkan deteksi otomatis masalah dalam proses produksi dan menghentikan produksi untuk memperbaiki masalah sebelum melanjutkan. Tujuannya adalah untuk mencegah produk cacat dan memastikan kualitas yang tinggi.
- 3). **Kaizen**: Filosofi perbaikan berkelanjutan yang melibatkan semua karyawan, dari manajemen puncak hingga pekerja di lantai produksi, dalam upaya terus-menerus untuk meningkatkan proses dan menghilangkan pemborosan.
- 4). **Heijunka**: Proses penyeimbangan produksi yang bertujuan untuk meratakan beban kerja dan mengurangi fluktuasi produksi, sehingga menghasilkan proses yang lebih stabil dan efisien.
- 5). **Kanban**: Sistem penjadwalan yang menggunakan kartu visual untuk mengelola dan mengontrol aliran produksi dan persediaan. Kanban membantu mengkoordinasikan kegiatan produksi secara efektif dan mengurangi pemborosan.

6). **Genchi Genbutsu**: Prinsip yang berarti “pergi dan lihatlah sendiri”. Ini mendorong manajer dan karyawan untuk pergi ke tempat kerja (gemba) untuk memahami situasi nyata dan mencari solusi yang tepat.

Yang Berarti di taraf **Individu**, karyawan di lini produksi dilatih untuk menghentikan jalur perakitan jika ada kesalahan (andon cord). Mereka belajar langsung dari masalah yang muncul dan mencari solusinya. Kemudian dalam taraf **Kelompok**, tim kecil rutin melakukan evaluasi proses kerja, berbagi pengalaman, dan mengembangkan ide inovatif. Lebih luas di **Organisasi**, Pengetahuan yang didapat terdokumentasi dan diintegrasikan ke dalam sistem, sehingga menjadi standar baru yang meningkatkan kualitas dan efisiensi global. Hasilnya, Toyota mampu mempertahankan daya saing, menekan kesalahan produksi, serta meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan. Inilah contoh nyata bagaimana organisasi yang terus belajar dapat bertahan dan unggul dalam jangka panjang.

Motivasi Kerja

A. Apa Itu Motivasi Kerja?

Motivasi penting karena menjelaskan mengapa karyawan berperilaku seperti yang mereka lakukan. Motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai kekuatan psikologis dalam diri seseorang yang menentukan arah perilaku orang tersebut dalam organisasi, tingkat upaya, dan ketekunan dalam menghadapi rintangan. Karena motivasi melibatkan kekuatan psikologis internal, banyak topik yang telah dibahas dalam bab sebelumnya relevan untuk memahaminya: kepribadian dan kemampuan, nilai, sikap dan suasana hati, serta persepsi dan atribusi. Ada tiga elemen kunci motivasi kerja yaitu;

1. Arah Perilaku

Arah perilaku mengacu pada perilaku mana yang dipilih seseorang untuk dilakukan dari berbagai pilihan yang tersedia. Dalam pekerjaan apa pun, terdapat banyak perilaku yang mungkin dilakukan, baik yang fungsional maupun disfungsional. Contoh:

- a). Pialang saham yang memanipulasi harga saham secara ilegal.
- b). Manajer yang mementingkan kariernya sendiri di atas bawahannya.
- c). Insinyur yang meyakinkan atasan skeptis untuk mengubah spesifikasi produk demi menurunkan biaya produksi.

Perilaku seperti ini mencerminkan motivasi, baik yang mendukung maupun menghambat pencapaian tujuan organisasi. Manajer tentu ingin memastikan bahwa motivasi karyawan mengarah pada perilaku yang fungsional bagi organisasi.

2. Tingkat Upaya

Seberapa keras seseorang bekerja untuk melakukan perilaku yang dipilih? Tidak cukup hanya memotivasi karyawan untuk melakukan perilaku yang diinginkan, organisasi juga harus memotivasi mereka untuk bekerja keras dalam perilaku tersebut. Misalnya, insinyur yang ingin mengubah desain spesifikasi bisa saja hanya menyebutkannya secara santai, atau bisa juga menyusun laporan rinci. Tingkat upaya ini mencerminkan kekuatan motivasinya.

3. Tingkat Ketekunan

Seberapa besar seseorang bertahan dalam menghadapi hambatan? Jika seorang atasan menolak usulan perubahan desain, apakah insinyur tersebut menyerah atau terus berjuang karena yakin itu penting? Contoh lainnya: Jika mesin pekerja pabrik rusak, apakah ia hanya menunggu teknisi, atau mencoba memperbaikinya sendiri atau setidaknya memberi tahu orang lain?

B. Perbedaan antara Motivasi dan Kinerja

Motivasi sering dianggap sama dengan kinerja kerja, padahal keduanya berbeda. Kinerja adalah evaluasi atas hasil perilaku seseorang, bukan sekadar seberapa besar keinginan atau usahanya. Motivasi hanya satu dari banyak faktor yang memengaruhi kinerja, selain kepribadian, kemampuan, kesulitan tugas, ketersediaan sumber daya, kondisi kerja, dan bahkan faktor keberuntungan, contoh:

- Seorang penulis skenario yang sangat kreatif bisa menghasilkan karya luar biasa meskipun motivasinya rendah.
- Dokter di daerah miskin seperti Somalia bisa sangat termotivasi tetapi terhambat oleh kurangnya fasilitas dan perlengkapan.

Karena motivasi hanyalah salah satu dari banyak faktor yang memengaruhi kinerja, tingkat motivasi yang tinggi tidak selalu menghasilkan kinerja yang tinggi. Sebaliknya, kinerja yang tinggi tidak selalu menunjukkan bahwa motivasi seseorang juga tinggi. Seorang karyawan dengan motivasi rendah tetap dapat berkinerja

tinggi jika ia memiliki kemampuan yang sangat baik. Oleh karena itu, manajer perlu berhati-hati agar tidak secara otomatis mengaitkan rendahnya kinerja dengan rendahnya motivasi, atau tingginya kinerja dengan tingginya motivasi.

Jika manajer salah mengira bahwa masalah kinerja disebabkan oleh kurangnya motivasi, mereka mungkin mengabaikan penyebab sebenarnya, seperti pelatihan yang tidak memadai atau kurangnya sumber daya. Begitu pula, jika mereka menganggap karyawan yang berkinerja tinggi pasti sangat termotivasi, mereka bisa melewatkan peluang untuk mengembangkan potensi luar biasa dari karyawan yang sebenarnya belum termotivasi secara maksimal.

C. Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik

Penting untuk membedakan dua sumber motivasi kerja: **motivasi intrinsik** dan **motivasi ekstrinsik**.

1. Motivasi intrinsik terjadi ketika seseorang melakukan pekerjaan karena ia menikmatinya atau merasa puas secara pribadi. Contohnya:

- a). Seorang pemain biola profesional yang tetap bermain meski gaji rendah karena ia menyukai musik.
- b). Seorang CEO kaya yang bekerja 12 jam sehari karena ia mencintai pekerjaannya.
- c). Para profesional muda di Tiongkok yang merasa termotivasi karena bisa belajar dan mengembangkan keterampilan baru.

Motivasi intrinsik sering dikaitkan dengan rasa pencapaian, makna, atau kontribusi terhadap sesuatu yang lebih besar, seperti perlindungan lingkungan.

2. Motivasi ekstrinsik, sebaliknya, muncul dari keinginan untuk mendapatkan imbalan eksternal atau menghindari hukuman. Contohnya:

- a). Bekerja demi mendapatkan gaji, pujian, promosi, atau status sosial.

- b). Perilaku yang didorong oleh sistem penghargaan atau hukuman dalam teori pembelajaran, seperti dalam teori pengkondisian operan.

Seseorang bisa memiliki satu jenis motivasi atau kombinasi keduanya. Jika karyawan hanya termotivasi secara ekstrinsik, penting bagi organisasi untuk menjelaskan secara jelas kaitan antara perilaku yang diharapkan dan imbalan yang dijanjikan. Motivasi juga berkaitan erat dengan **nilai kerja**:

- 1). Karyawan dengan nilai **kerja intrinsik** menginginkan tantangan, kontribusi bermakna, dan pengembangan diri.
- 2). Karyawan dengan nilai **kerja ekstrinsik** lebih mengutamakan penghasilan, status, jaringan sosial, dan waktu luang.

Logikanya, mereka yang memiliki nilai kerja intrinsik cenderung mencari motivasi intrinsik, dan begitu pula sebaliknya.

D. Teori-Teori Motivasi Kerja

Setelah membahas apa itu motivasi, dari mana asalnya, dan bagaimana kaitannya dengan perilaku kerja dalam organisasi, kini kita akan mendalami **apa yang memotivasi orang, mengapa mereka termotivasi, dan bagaimana mereka mempertahankan motivasinya**. Teori-teori motivasi kerja memberikan penjelasan tentang alasan di balik perilaku karyawan dalam organisasi. Tantangan utama bagi manajer dalam konteks motivasi adalah bagaimana mendorong karyawan agar mau memberikan kontribusi berupa **input** kepada pekerjaan dan organisasi mereka. Input tersebut mencakup **upaya, perilaku kerja tertentu, keterampilan, pengetahuan, waktu, dan pengalaman**, semua yang sangat memengaruhi kinerja kerja dan, pada akhirnya, kinerja organisasi secara keseluruhan.

Sementara itu, karyawan mengharapkan untuk memperoleh **hasil atau outcome** dari organisasi, baik yang bersifat **ekstrinsik** (seperti gaji dan keamanan kerja) maupun **intrinsik** (seperti rasa pencapaian karena menyelesaikan pekerjaan dengan

baik, atau kepuasan karena pekerjaan itu menarik). Hubungan antara kepentingan manajer dan harapan karyawan dapat digambarkan dalam bentuk **persamaan motivasi** berikut: **Input → Kinerja → Hasil (Outcome)**

1. Empat Teori Motivasi Kerja:

Dalam bab ini, dibahas empat teori utama motivasi kerja yang saling melengkapi:

- a). **Teori Kebutuhan (Need Theory)** Menjelaskan bahwa karyawan terdorong oleh kebutuhan-kebutuhan tertentu yang ingin mereka penuhi melalui pekerjaan.
- b). **Teori Harapan (Expectancy Theory)** Menyatakan bahwa motivasi dipengaruhi oleh sejauh mana seseorang percaya bahwa upaya mereka akan menghasilkan kinerja yang baik dan kinerja tersebut akan membawa pada hasil yang diinginkan.
- c). **Teori Ekuitas (Equity Theory)** Menekankan pentingnya keadilan. Karyawan membandingkan rasio input dan output mereka dengan orang lain. Ketimpangan dalam persepsi keadilan bisa mengurangi motivasi.
- d). **Teori Keadilan Organisasi (Organizational Justice Theory)** Memperluas teori ekuitas dengan membahas keadilan dalam proses distribusi hasil, pengambilan keputusan, dan perlakuan antarindividu di organisasi.

Masing-masing teori memiliki kekuatan dan sudut pandang yang unik. Tidak ada satu teori pun yang bisa dianggap paling benar atau paling unggul. Untuk memahami motivasi dalam organisasi secara menyeluruh, semua teori ini perlu dipertimbangkan bersama-sama.

a. Teori Kebutuhan (Need Theory)

Teori kebutuhan berfokus pada sisi “hasil” dari persamaan **Input → Kinerja → Hasil** dan menjawab pertanyaan: *Hasil apa yang memotivasi individu untuk bekerja dalam organisasi?*

Pesan utama dari teori ini adalah bahwa **karyawan memiliki kebutuhan yang ingin mereka penuhi di tempat kerja**. Oleh karena itu, manajer harus memahami kebutuhan-kebutuhan tersebut untuk memotivasi karyawan secara efektif. Setelah kebutuhan seorang karyawan dikenali, manajer harus mampu **mengendalikan hasil (outcome)** yang dapat memuaskan kebutuhan tersebut, baik dengan memberikan atau menahan hasil tersebut tergantung pada perilaku yang diharapkan. Dengan cara ini, karyawan bisa memenuhi kebutuhannya sembari memberikan kontribusi penting bagi organisasi.

Sebenarnya, “teori kebutuhan” bukanlah satu teori tunggal, melainkan **kelompok teori** yang menjelaskan perilaku kerja dengan berfokus pada kebutuhan sebagai sumber motivasi. Teori-teori ini menyatakan bahwa karyawan berusaha memenuhi berbagai kebutuhan mereka melalui



pekerjaan, dan perilaku mereka diarahkan pada pemenuhan kebutuhan tersebut. Kebutuhan (need) di sini berarti hal-hal penting untuk **kelangsungan hidup dan kesejahteraan**. Karena setiap individu memiliki kebutuhan yang berbeda, manajer harus mengenali kebutuhan unik tiap karyawan dan memastikan bahwa kebutuhan tersebut dapat dipenuhi melalui perilaku yang mendukung tujuan organisasi.

Psikolog **Abraham Maslow** mengemukakan bahwa manusia memiliki **lima kebutuhan universal** yang ingin dipenuhi, yaitu:

- 1). **Kebutuhan fisiologis** (makanan, air, tempat tinggal)
- 2). **Kebutuhan akan keamanan** (perlindungan, stabilitas kerja)
- 3). **Kebutuhan untuk merasa memiliki** (hubungan sosial, pertemanan)

- 4). **Kebutuhan akan penghargaan** (pengakuan, status, pencapaian)
- 5). **Kebutuhan aktualisasi diri** (realisasi potensi diri, pengembangan pribadi)

Maslow menyusun kebutuhan ini dalam bentuk **hierarki**, dari yang paling mendasar (fisiologis dan keamanan) hingga yang paling tinggi (aktualisasi diri). Kebutuhan yang belum terpenuhi akan menjadi **sumber utama motivasi**, dan seseorang **tidak bisa melompati tingkat** dalam hierarki. Setelah satu tingkat kebutuhan terpenuhi, orang akan termotivasi oleh tingkat berikutnya. Organisasi dapat berkontribusi dalam pemenuhan kebutuhan ini sambil tetap mengejar tujuannya. Contohnya, memberikan **penghargaan khusus** untuk prestasi bisa membantu memenuhi kebutuhan akan penghargaan, sekaligus mendorong kinerja tinggi.

Teori Maslow mengajarkan bahwa:

- Kebutuhan yang belum terpenuhi adalah pendorong utama perilaku.
- Setiap karyawan memiliki kebutuhan yang berbeda-beda.
- Manajer harus mengidentifikasi kebutuhan tersebut dan mengaitkannya dengan perilaku yang diinginkan.

Artinya, untuk memiliki tenaga kerja yang termotivasi, manajer tidak bisa menggunakan pendekatan “satu untuk semua”. Mereka harus menyesuaikan strategi motivasi dengan kebutuhan spesifik setiap individu di tempat kerja.

b. Teori ERG Alderfer

Clayton Alderfer mengembangkan **teori motivasi kebutuhan** yang dikenal sebagai teori **ERG** (Existence, Relatedness, Growth), yang menyederhanakan hierarki Maslow dari lima menjadi **tiga kebutuhan utama**:

- 1). **Existence (Eksistensi):** kebutuhan akan keberlangsungan hidup, seperti makanan, tempat tinggal, gaji, dan kondisi kerja yang aman.
- 2). **Relatedness (Hubungan Sosial):** kebutuhan akan hubungan interpersonal yang positif dan keterkaitan sosial di tempat kerja.
- 3). **Growth (Pertumbuhan):** kebutuhan untuk berkembang secara pribadi dan profesional, mencapai potensi, serta meraih prestasi.

Berbeda dengan Maslow, Alderfer menyatakan bahwa:

- **Kebutuhan di berbagai tingkat bisa memotivasi secara bersamaan.**
- **Kebutuhan tingkat lebih tinggi bisa menjadi sumber motivasi meski kebutuhan tingkat bawah belum sepenuhnya terpenuhi.**
- Jika seseorang **frustrasi karena tidak bisa memenuhi kebutuhan tingkat atas, maka motivasi untuk memenuhi kebutuhan tingkat bawah akan meningkat.** Ini disebut *frustration-regression*.

Contoh: Seorang manajer menengah yang ingin berkembang dalam karier (kebutuhan growth) namun merasa terhambat karena beban kerja dan kurangnya peluang promosi, mungkin akan lebih fokus pada memperkuat hubungan kerja (kebutuhan relatedness), seperti mencari umpan balik dan dukungan dari rekan kerja.



Teori Maslow dan Alderfer tentang hierarki kebutuhan mendapat kritik karena kurangnya dukungan empiris. Kedua teori ini dianggap terlalu

menyederhanakan kompleksitas kebutuhan manusia dan tidak mempertimbangkan variasi individual. Meskipun demikian, teori ini tetap memberikan wawasan tentang pentingnya memahami kebutuhan karyawan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja.

c. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Berbeda dari teori kebutuhan yang menekankan *apa* yang memotivasi, teori harapan (*expectancy theory*) menjelaskan *bagaimana* karyawan memutuskan **perilaku mana yang akan dilakukan** dan **berapa besar upaya yang akan diberikan**. Teori ini dikembangkan oleh **Victor Vroom**, teori ini menyatakan bahwa motivasi karyawan tergantung pada tiga faktor utama:

- 1). **Expectancy (Harapan)**: Seberapa besar keyakinan karyawan bahwa usahanya akan menghasilkan kinerja yang baik.

Contoh: Jika seorang karyawan tidak yakin mampu menyelesaikan tugas meskipun sudah berusaha maksimal, motivasinya akan nol.

- 2). **Instrumentality (Keterkaitan)**: Seberapa besar keyakinan bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan hasil yang diinginkan.

Contoh: Jika karyawan percaya bahwa kerja keras tidak akan dihargai atau diberi imbalan, maka mereka tidak akan termotivasi.

- 3). **Valence (Valensi)**: Seberapa menarik atau berharga hasil tersebut bagi karyawan.

Contoh: Bonus besar mungkin memotivasi satu orang, tapi tidak berarti bagi orang lain yang lebih menghargai waktu luang.

Inti dari teori Victor Vroom ini karyawan akan termotivasi **hanya jika** mereka percaya bahwa mereka bisa mencapai kinerja tertentu (**expectancy**), percaya bahwa kinerja itu akan

menghasilkan hasil yang mereka inginkan (*instrumentality*), dan menginginkan hasil tersebut (*valence*).

Contoh Praktisnya seorang perawat baru harus memutuskan apakah ia hanya akan menjalankan tugas dasar atau juga membantu rekan-rekan, melaporkan kesalahan, dan bekerja ekstra. Keputusan ini tergantung pada persepsi perawat terhadap kemampuannya, apakah upaya itu akan dihargai, dan apakah hasilnya sepadan dengan usahanya.

Mengapa Teori Harapan Penting? Karena memberikan **kerangka kerja rasional** bagi manajer untuk:

- Menyesuaikan target dengan kemampuan karyawan,
- Mengaitkan kinerja dengan imbalan nyata,
- Menyediakan hasil yang benar-benar dihargai karyawan.

Teori ini menjadi salah satu teori motivasi kerja **paling populer** karena kemampuannya menjelaskan proses pengambilan keputusan yang memengaruhi perilaku kerja.

Dalam konteks pekerjaan, karyawan dapat memperoleh berbagai jenis **hasil (outcomes)**: gaji, keamanan kerja, tunjangan, perasaan pencapaian, kesempatan melakukan pekerjaan yang menarik, hubungan baik dengan rekan kerja, hingga promosi. **Valence** merujuk pada **tingkat keinginan atau daya tarik** suatu hasil bagi karyawan tertentu.

- **Valence positif:** Karyawan menginginkan hasil tersebut (misalnya kenaikan gaji).
- **Valence negatif:** Karyawan ingin menghindari hasil tersebut (misalnya pemecatan).
- **Magnitudo valence:** Seberapa kuat keinginan atau ketidakeinginan terhadap hasil tersebut.

Menurut teori kebutuhan Maslow dan Alderfer, hasil yang mampu **memenuhi kebutuhan pribadi** seseorang akan

memiliki **valence yang tinggi**. Misalnya, bagi karyawan Enterprise, hasil yang sangat menarik (valence tinggi) mungkin berupa **promosi dan insentif keuangan**.

Namun, masalah motivasi dapat muncul bila hasil yang sangat diinginkan **tidak tersedia**. Oleh karena itu, manajer harus memahami **apa yang paling diinginkan oleh setiap karyawan**, lalu memastikan hasil tersebut bisa dicapai melalui kinerja yang diharapkan.

Instrumentality adalah persepsi karyawan mengenai **sejauh mana kinerja atau perilaku tertentu akan menghasilkan hasil tertentu**. Konsep ini mirip dengan teori penguatan dalam pembelajaran: hasil yang diberikan berdasarkan perilaku yang diinginkan akan memperkuat motivasi.

- **Instrumentality positif:** Karyawan percaya bahwa kinerja tinggi **akan** menghasilkan hasil yang diinginkan (misalnya bonus).
- **Instrumentality negatif:** Karyawan percaya bahwa kinerja tinggi **tidak akan** menghasilkan hasil yang diinginkan, atau malah menghasilkan hasil yang tidak diinginkan.
- **Instrumentality nol:** Karyawan percaya tidak ada hubungan antara kinerja dan hasil.

Contohnya Seorang eksekutif periklanan yakin bahwa jika ia berhasil mendapatkan 3 klien besar dan mempertahankan semua klien lama:

- Ia akan mendapat bonus akhir tahun (**instrumentality = 1**).
- Ia tidak akan dipindahkan ke kantor cabang yang kurang prestisius (**instrumentality = -1**).
- Ada kemungkinan kecil ia mendapat promosi (**instrumentality = 0,3**).
- Ada kemungkinan sedang ia mendapat kantor yang lebih besar (**instrumentality = 0,5**).

- Tunjangan kesehatannya tidak akan berubah, apa pun kinerjanya (instrumentality = 0).

Expectancy adalah **persepsi karyawan tentang sejauh mana usahanya akan menghasilkan tingkat kinerja tertentu**. Ini diukur dari 0 hingga 1:

- **Expectancy = 0**: Karyawan percaya bahwa sekeras apa pun ia berusaha, tetap tidak akan mencapai kinerja yang diharapkan.
- **Expectancy = 1**: Karyawan sangat yakin bahwa dengan usaha maksimal, ia akan mencapai tingkat kinerja yang ditentukan.

Contoh:

- Seorang eksekutif ingin mendapat bonus dan promosi, tetapi **tidak percaya** bahwa ia mampu meraih target yang diperlukan → **motivasi menjadi nol**, meskipun valence dan instrumentality tinggi.
- Seorang siswa ingin lulus, tetapi yakin akan gagal walaupun belajar keras → tidak termotivasi untuk belajar.

Expectancy sangat berkaitan dengan konsep **efikasi diri (self-efficacy)**, yaitu keyakinan seseorang bahwa ia mampu menyelesaikan tugas dengan baik. Agar karyawan benar-benar **termotivasi untuk menunjukkan perilaku yang diinginkan dan dengan upaya tinggi**, ketiga kondisi berikut **harus terpenuhi**:

- 1). **Valence tinggi**: Karyawan menginginkan hasil yang ditawarkan organisasi.
- 2). **Instrumentality tinggi**: Karyawan percaya bahwa kinerja tinggi **akan** menghasilkan hasil tersebut.
- 3). **Expectancy tinggi**: Karyawan percaya bahwa usaha keras akan menghasilkan kinerja tinggi.

Jika salah satu dari ketiganya **nol**, maka **motivasi juga nol**.

Pertanyaan Reflektif dalam Teori Harapan:

Karyawan secara tidak sadar akan mempertimbangkan pertanyaan-pertanyaan seperti:

- Apakah hasil yang ditawarkan organisasi menarik bagi saya? (*valence*)
- Apakah saya harus berkinerja tinggi untuk mendapat hasil itu? (*instrumentality*)
- Jika saya berusaha keras, apakah saya bisa berkinerja tinggi? (*expectancy*)

Hanya jika ketiga pertanyaan ini dijawab “ya”, maka karyawan akan benar-benar termotivasi untuk memberikan yang terbaik.

d. Teori Ekuitas (*Equity Theory*)

Teori ekuitas dikembangkan oleh **J. Stacy Adams** pada tahun 1960-an dan berfokus pada konsep **keadilan (*equity*)** dalam hubungan antara karyawan dan organisasi. Inti dari teori ini adalah bahwa **motivasi karyawan tergantung pada persepsi mereka terhadap keadilan dalam perbandingan antara kontribusi (*input*) dan hasil yang diperoleh (*outcome*).**

Konsep Dasar Teori Ekuitas adalah karyawan membandingkan rasio antara **outcome** dan **input** mereka dengan rasio yang dimiliki orang lain, yang disebut sebagai **referent**.

- **Outcomes (hasil)** bisa meliputi: gaji, tunjangan, kepuasan kerja, status, kesempatan promosi, keamanan kerja, dsb.
- **Inputs (kontribusi)** bisa berupa: keterampilan khusus, pelatihan, pendidikan, pengalaman kerja, usaha, waktu, dan hal lain yang dianggap sebagai kontribusi terhadap pekerjaan.

Yang penting bukan seberapa banyak outcome atau input secara objektif, melainkan **bagaimana karyawan**

mempersipikan rasio antara hasil dan kontribusinya dibandingkan dengan orang lain. Referent bisa berupa:

- Rekan kerja yang setara,
- Diri sendiri di masa lalu,
- Ekspektasi terhadap pekerjaan tertentu.

Jika seorang karyawan merasa **rasio outcome/input-nya sama** dengan referent, maka ia akan merasa **adil (equity)** dan motivasinya akan stabil. Namun, jika rasio itu dianggap **tidak adil (inequity)**, maka akan muncul **ketidakpuasan** dan berpotensi menurunkan motivasi. Ketika merasa tidak adil, karyawan dapat merespons dengan berbagai cara:

- Mengurangi input (bekerja lebih lambat, kurang antusias).
- Meningkatkan outcome (meminta kenaikan gaji atau promosi).
- Mengganti referent (membandingkan dengan orang lain).
- Meninggalkan organisasi (resign).

Ekuitas terjadi **ketika rasio antara hasil (outcome) dan kontribusi (input) seseorang dianggap sebanding dengan rasio milik orang lain (referent)**, meskipun tingkat absolutnya berbeda. Contohnya, Dua analis keuangan bekerja selama dua tahun. Analis A dipromosikan, B tidak. Jika B merasa bahwa A memang bekerja lebih keras (lebih banyak jam kerja, tanggung jawab lebih besar), maka meskipun A mendapat lebih banyak hasil, **persepsi ekuitas tetap ada**, karena rasio outcome/input keduanya dianggap seimbang. Saat ekuitas dirasakan, karyawan akan:

- Merasa puas,
- Tetap mempertahankan perilaku yang ada, atau
- Termotivasi meningkatkan input untuk mendapat hasil lebih besar.

Ketidakadilan terjadi ketika rasio outcome/input antara karyawan dan referent tidak seimbang. Ini menimbulkan **ketegangan psikologis** yang memotivasi karyawan untuk mengembalikan keseimbangan. Terdapat dua jenis ketidakadilan:

- 1). **Overpayment Inequity:** Karyawan merasa mendapat **lebih banyak** hasil dibanding input mereka (dibandingkan referent). → Bisa menyebabkan rasa bersalah.
- 2). **Underpayment Inequity:** Karyawan merasa mendapat **lebih sedikit** hasil meskipun input-nya lebih besar. → Bisa menyebabkan frustrasi, kemarahan, dan keinginan untuk mengurangi upaya.

Contohnya, Puji dan Tono adalah petugas kebersihan. Puji rajin dan bekerja baik, Tono malas. Keduanya mendapat gaji dan tunjangan yang sama. → **Puji merasa *underpaid*** → marah. → **Tono mungkin merasa *overpaid*** → rasa bersalah (atau justru tidak peduli).

Cara Mengembalikan Ekuitas

Karyawan bisa melakukan beberapa hal untuk mengatasi ketidakadilan:

- 1). **Mengubah input atau outcome mereka sendiri.**
 - Puji bisa mengurangi usaha (datang terlambat, kerja santai).
 - Bisa juga meminta kenaikan gaji untuk menyamakan hasil.
- 2). **Mencoba memengaruhi input atau outcome orang lain.**
 - Puji bisa melapor ke atasan agar Tono dihukum atau dibimbing.
 - Tono bisa mendorong Puji untuk tidak terlalu rajin.

3). **Mengubah persepsi tentang input dan outcome.**

- Tono bisa meyakinkan diri bahwa areanya lebih sulit dibersihkan, jadi rasio tetap adil.
- Perubahan persepsi lebih umum pada overpayment inequity karena lebih mudah “memaafkan diri”.

4). **Mengganti referent.**

- Puji bisa memutuskan bahwa Tono, yang mungkin kerabat atasan, bukan referensi yang adil.
- Tono bisa menganggap Puji sebagai “pekerja super”, dan memilih membandingkan dirinya dengan karyawan lain.

5). **Keluar dari pekerjaan atau mendorong referent keluar.**

- Puji bisa resign.
- Atau bisa mencoba menyingkirkan Tono dari pekerjaan.
- Ini umum terjadi dalam underpayment inequity.

Baik ketidakadilan **underpayment** maupun **overpayment** sama-sama bisa berdampak negatif bagi organisasi, manajer, dan karyawan.

1). **Overpayment Inequity:** Meskipun terkadang karyawan termotivasi untuk meningkatkan input, mereka **lebih sering mengubah persepsi** tentang input/outcome mereka untuk merasa adil kembali. Ini tidak berdampak positif pada organisasi karena **tidak ada peningkatan kontribusi nyata**.

2). **Underpayment Inequity:** Karyawan yang kompeten dan layak bisa:

- Menurunkan input mereka,
- Bahkan keluar dari organisasi. Dalam kasus yang lebih ekstrem, karyawan bisa terlibat perilaku tidak etis, seperti mencuri dari perusahaan.

e. Teori Keadilan Organisasi (*Organizational Justice Theory*)

Teori keadilan organisasi mencakup berbagai pendekatan yang fokus pada **persepsi karyawan terhadap keadilan di tempat kerja**. Teori ini kini dianggap sangat penting dalam memahami **motivasi, sikap, dan perilaku karyawan**. Karyawan hanya akan termotivasi memberikan input jika mereka merasa:

- Prosedur penilaian **adil dan transparan**,
- Mereka diperlakukan **dengan hormat dan bermartabat**,
- Manajer memberikan **penjelasan yang masuk akal** atas keputusan mereka.

Jika karyawan merasa prosedur tidak adil, **semua aspek dalam rantai motivasi** (input → kinerja → hasil) **melemah**.

Empat Bentuk Keadilan Organisasi

- 1). **Distributive Justice (Keadilan Distribusi)** Fokus pada **keadilan dalam pembagian hasil** seperti gaji, promosi, kondisi kerja. → Sangat terkait dengan **teori ekuitas**. → Ukuran keadilan: Apakah saya mendapatkan hasil yang layak dibandingkan dengan orang lain?
- 2). **Procedural Justice (Keadilan Prosedural)** Fokus pada **keadilan dalam proses pengambilan keputusan**, bukan hasilnya. Contoh prosedur:
 - Cara penilaian kinerja,
 - Penanganan keluhan,
 - Proses distribusi insentif. **Persepsi karyawan sangat penting**: Jika prosedur terlihat adil, mereka lebih termotivasi.

Faktor yang meningkatkan procedural justice:

- Karyawan **dapat menyuarakan pendapat** mereka,
- Prosedur **konsisten** antar karyawan,

- **Data akurat dan tidak bias** digunakan,
- **Tersedia mekanisme banding**,
- Prosedur mengikuti **kode etik organisasi**.

Contohnya Seorang bawahan berhasil mengurangi jumlah fisik inventaris 20%, tapi nilai totalnya tetap karena harga naik. Jika ia **punya kesempatan menjelaskan** ini pada atasannya, maka persepsinya terhadap keadilan prosedural akan meningkat.

Keadilan Interpersonal dan Informasional dalam Teori Keadilan Organisasi

Setelah membahas **keadilan distributif** dan **prosedural**, dua bentuk keadilan organisasi lainnya yang juga sangat berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah **keadilan interpersonal** dan **keadilan informasional**.

1). Interpersonal Justice (Keadilan Interpersonal)

Keadilan interpersonal merujuk pada **persepsi karyawan terhadap keadilan dalam perlakuan antarpribadi** yang mereka terima dari manajer atau pihak yang mendistribusikan hasil.

Faktor utama:

- a). Kesopanan dan penghargaan dari atasan,
- b). Perlakuan yang **bermartabat dan penuh hormat**,
- c). Tidak membuat pernyataan yang **merendahkan atau meremehkan** bawahan.

Tujuannya menciptakan suasana kerja yang **manusiawi dan penuh penghargaan**, di mana karyawan merasa dihargai bukan hanya sebagai pekerja, tapi juga sebagai individu.

2). Informational Justice (Keadilan Informasional)

Keadilan informasional menyangkut persepsi karyawan tentang sejauh mana manajer menjelaskan keputusan dan prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan tersebut.

Aspek penting yang dijelaskan oleh manajer mencakup:

- a). Bagaimana input karyawan (waktu, usaha, pendidikan, pengalaman kerja) dinilai.
- b). Bagaimana kinerja mereka dievaluasi.
- c). Bagaimana hasil (outcome) dibagikan.

Tingkat keadilan informasional tinggi jika:

- Penjelasan diberikan secara **jujur, jelas, dan tepat waktu**,
- Penjelasan tersebut **komprensif dan masuk akal** dari sudut pandang karyawan.

Contohnya Jika seorang manajer menjelaskan secara rinci mengapa seorang karyawan mendapat promosi (misalnya berdasarkan kontribusi proyek besar, evaluasi 360 derajat, dan inisiatif strategis), maka persepsi keadilan informasional akan meningkat.

ORGANISASI — DAN — SUMBER DAYA MANUSIA



Menciptakan Lingkungan Kerja yang Memotivasi

A. Desain Pekerjaan (*Job Design*)

Desain pekerjaan adalah proses menghubungkan tugas-tugas tertentu dengan pekerjaan tertentu serta menentukan teknik, peralatan, dan prosedur apa yang harus digunakan untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut. Misalnya, tugas-tugas dalam pekerjaan seorang sekretaris mencakup menjawab telepon, mengarsipkan dokumen, mengetik surat dan laporan, serta menjadwalkan rapat dan janji temu. Teknik, peralatan, dan prosedur yang digunakan sekretaris untuk menyelesaikan tugas-tugas ini dapat mencakup penggunaan komputer pribadi dan satu atau lebih perangkat lunak pengolah kata untuk mengetik dokumen dan membuat grafik, menggunakan mesin penjawab telepon untuk menerima panggilan, serta menggunakan buku janji mingguan untuk menjadwalkan dan melacak pertemuan.

Secara umum, manajer berusaha merancang pekerjaan agar dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik, menikmati pekerjaannya, dan memperoleh hasil yang pantas mereka terima. Desain pekerjaan juga memengaruhi motivasi karyawan dan tingkat kontribusi mereka. Ketika karyawan termotivasi untuk memberikan kontribusi tinggi (bekerja lebih keras, lebih efisien, dan lebih kreatif) serta menjalankan pekerjaan mereka secara lebih efektif, efektivitas organisasi pun meningkat.

B. Manajemen Ilmiah

Pada tahun 1911, Frederick W. Taylor menerbitkan salah satu pendekatan paling awal dalam desain pekerjaan, *The Principles of*

Scientific Management. Taylor merasa prihatin bahwa para karyawan tidak bekerja sekeras atau seefisien yang seharusnya. Manajemen ilmiah, yakni seperangkat prinsip dan praktik yang menekankan penyederhanaan dan spesialisasi pekerjaan, dikembangkan oleh Taylor untuk meningkatkan kinerja karyawan secara individu. Taylor memulai dari premis ini: Ada satu cara terbaik untuk melakukan suatu pekerjaan, dan tanggung jawab manajemen adalah untuk menentukan cara tersebut. Ia percaya bahwa dengan mengikuti prinsip penyederhanaan dan spesialisasi pekerjaan, manajer dapat menemukan cara terbaik ini.

Penyederhanaan pekerjaan melibatkan pemecahan pekerjaan yang perlu dilakukan menjadi tugas-tugas terkecil yang dapat diidentifikasi. Pekerjaan kemudian dirancang berdasarkan tugas-tugas sempit ini. Spesialisasi pekerjaan terjadi ketika karyawan ditugaskan untuk melakukan tugas-tugas kecil dan sederhana serta hanya fokus pada tugas tersebut.

Banyak restoran cepat saji menerapkan prinsip penyederhanaan dan spesialisasi pekerjaan ini. Cara kerja para pembuat makanan di Subway (rantai restoran sandwich) merupakan contoh penerapan prinsip-prinsip tersebut. Satu orang meletakkan daging pada sandwich, orang lain menambahkan pelengkap (seperti selada, tomat, dan saus), dan orang lainnya menerima pembayaran dari pelanggan. Karena adanya penyederhanaan dan spesialisasi, restoran Subway mampu membuat sejumlah besar sandwich “khusus” dalam waktu singkat.

Efektivitas desain pekerjaan ini dapat dengan mudah dilihat ketika satu atau lebih karyawan tidak tersedia (misalnya karena sedang monev atau mengisi ulang persediaan). Ketika hal ini terjadi, karyawan Subway lainnya harus melakukan pekerjaannya sendiri plus pekerjaan dari karyawan yang sementara absen. Akibatnya, waktu yang dibutuhkan untuk melayani pelanggan menjadi jauh lebih lama. Seorang kasir yang menggantikan karyawan bagian pelengkap, misalnya, harus mencuci tangan setelah menangani uang pelanggan sebelum menambahkan pelengkap ke sandwich lain (sesuai dengan kebijakan kebersihan Subway).

Pendukung manajemen ilmiah melakukan studi waktu dan gerakan untuk menentukan satu cara terbaik dalam melaksanakan setiap tugas yang sempit. Studi waktu dan gerakan mengungkap secara tepat berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu tugas dan cara terbaik untuk melakukannya, misalnya, gerakan tubuh mana yang paling efisien dalam melaksanakan tugas tersebut. Setelah itu, karyawan akan diberi instruksi secara rinci mengenai bagaimana cara melakukan tugas-tugas tersebut.

Misalnya, karyawan di MacD diajari secara persis bagaimana cara membelah roti untuk sandwich, cara menata daging di atas roti, dan cara menambahkan pelengkap. Karena tugas-tugas ini sederhana, karyawan dapat dengan cepat mempelajarinya dan melaksanakannya dengan benar. Karena manajer mengetahui (berdasarkan studi waktu dan gerakan) berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk melaksanakan setiap tugas, mereka dapat memperkirakan berapa banyak output rata-rata yang bisa dihasilkan oleh seorang karyawan. Subway, misalnya, mengetahui berapa banyak sandwich yang bisa dibuat dan berapa banyak pelanggan yang bisa dilayani dalam setiap toko per jamnya. Dengan merinci secara jelas apa yang harus dilakukan oleh karyawan, bagaimana suatu tugas harus dilakukan, dan berapa lama waktu yang dibutuhkan, manajemen ilmiah memastikan bahwa input dari karyawan menghasilkan tingkat kinerja yang dapat diterima.

Dalam pendekatan manajemen ilmiah terhadap desain pekerjaan, **upah** merupakan hasil utama yang digunakan untuk memotivasi karyawan agar memberikan kontribusi. Upah sering kali dikaitkan erat dengan kinerja melalui sistem pembayaran berdasarkan hasil (*piece-rate pay system*), di mana karyawan dibayar sejumlah uang untuk setiap jumlah tugas tertentu yang mereka selesaikan. Sebagai contoh, seorang karyawan bisa dibayar \$5 untuk setiap delapan peredam suara yang ia pasang pada printer komputer.

Manajemen ilmiah telah berperan penting dalam membantu organisasi meningkatkan efektivitas dan produktivitas karyawan. Jalur perakitan awal yang memungkinkan produksi massal mobil murah mencerminkan prinsip-prinsip manajemen ilmiah. Prinsip-

prinsip ini masih digunakan dalam beberapa jalur perakitan produksi massal saat ini. Namun, pada akhirnya, beberapa kelemahan dari desain pekerjaan berdasarkan prinsip manajemen ilmiah menjadi nyata. Banyak masalah muncul karena fakta bahwa karyawan adalah makhluk cerdas yang memiliki kemampuan untuk termotivasi secara **intrinsik** maupun **ekstrinsik**, dan mereka juga ingin memiliki kendali atas pekerjaan mereka.

Seperti yang dibahas dalam Bab 6, perilaku yang termotivasi secara ekstrinsik adalah perilaku yang dilakukan untuk memperoleh imbalan (seperti gaji) atau menghindari hukuman, sedangkan perilaku yang termotivasi secara intrinsik adalah perilaku yang dilakukan karena memang menyenangkan. Karyawan yang termotivasi secara intrinsik menikmati pekerjaan mereka; motivasi berasal dari pekerjaan itu sendiri. Namun, manajemen ilmiah hanya fokus pada motivasi ekstrinsik dan mengabaikan peran penting dari motivasi intrinsik. Fokus yang sempit ini menimbulkan berbagai kelemahan baik bagi karyawan maupun organisasi yang berusaha memotivasi mereka.

Pertama, karyawan mungkin merasa kehilangan kendali atas perilaku kerja mereka. Dengan penentuan yang cermat dan tepat mengenai bagaimana suatu tugas yang sederhana, repetitif, dan terspesialisasi harus dilakukan serta berapa lama waktu yang dibutuhkan, **manajemen ilmiah tidak memberi ruang bagi karyawan untuk merasa memiliki kendali atas tindakan mereka sendiri.**

Kedua, karyawan cenderung merasa seolah-olah mereka hanyalah bagian dari sebuah mesin dan diperlakukan seperti itu. Karena mereka memandang pekerjaan mereka sebagai sesuatu yang tidak personal, tidak bermakna, dan monoton, maka **kepuasan kerja mereka dapat menurun.** Penurunan ini pada gilirannya dapat menyebabkan penurunan kualitas hidup kerja serta peningkatan potensi absensi dan pergantian karyawan.

Terakhir, karyawan **tidak memiliki kesempatan untuk mengembangkan dan memperoleh keterampilan baru** dalam sistem penyederhanaan dan spesifikasi pekerjaan. Ketiga kelemahan ini menjadi salah satu alasan mengapa MacD dan restoran cepat

saji lainnya mengalami **tingkat turnover yang tinggi**: karyawan memilih untuk meninggalkan pekerjaan tersebut demi mencari pekerjaan yang lebih menarik dan menantang.

C. Perluasan Pekerjaan (*Job Enlargement*) dan Pengayaan Pekerjaan (*Job Enrichment*)

Upaya besar pertama untuk mengatasi beberapa kelemahan dari pendekatan manajemen ilmiah adalah **perluasan pekerjaan (*job enlargement*)**, sebuah gerakan yang dimulai pada akhir 1940-an dan berlanjut hingga 1950-an. Perluasan pekerjaan melibatkan peningkatan jumlah tugas yang dilakukan oleh seorang karyawan, tetapi semua tugas tersebut tetap berada pada tingkat kesulitan dan tanggung jawab yang sama. *Job enlargement* sering disebut sebagai *horizontal job loading* karena isi pekerjaan diperluas, tetapi tingkat kesulitannya tetap konstan. Misalnya, pekerjaan karyawan jalur perakitan yang sebelumnya hanya memasang baki kertas pada printer komputer dapat diperluas dengan juga meminta mereka memasang peredam suara dan kartrid toner. Karyawan tersebut sekarang melakukan lebih banyak tugas dengan tingkat kesulitan yang sama, tanpa peningkatan tanggung jawab.

Para pendukung *job enlargement* berpikir bahwa menambah jumlah tugas dalam suatu pekerjaan dapat meningkatkan motivasi intrinsik. Pendekatan ini diterapkan di berbagai perusahaan seperti IBM, Maytag, dan AT&T. Beberapa perusahaan melaporkan peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja dari perluasan pekerjaan, tetapi di perusahaan lain hasilnya tidak terlalu jelas. Keberhasilan yang bervariasi ini tidak mengherankan, karena pekerjaan yang “diperluas” mungkin tetap sederhana dan terbatas dalam hal kontrol dan variasi yang dimiliki karyawan. Meskipun mereka tidak lagi hanya melakukan satu tugas sederhana, karyawan yang melakukan beberapa tugas sederhana (yang masing-masing mungkin dengan cepat kehilangan daya tariknya) tetap dapat merasa bosan.

Sebagai tanggapan terhadap dampak terbatas dari *job enlargement* terhadap motivasi kerja, muncullah pendekatan

pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) pada tahun 1960-an. Pengayaan pekerjaan melibatkan perancangan pekerjaan agar memberikan peluang bagi pertumbuhan karyawan dengan memberi mereka tanggung jawab lebih besar dan kontrol terhadap pekerjaan mereka. *Job enrichment* sering disebut sebagai *vertical job loading*, karena karyawan diberi beberapa tanggung jawab yang sebelumnya menjadi tugas atasan mereka, seperti merencanakan cara menyelesaikan suatu proyek atau memeriksa kualitas hasil kerja mereka sendiri.

Teori motivator-higienis Herzberg (dibahas di Bab 3) menjadi pendorong utama gerakan pengayaan pekerjaan ini. Teori Herzberg menyatakan bahwa kebutuhan motivator karyawan terpenuhi oleh hal-hal seperti memiliki otonomi dalam pekerjaan dan bertanggung jawab atas pekerjaan mereka sendiri, serta bahwa karyawan hanya akan merasa puas dengan pekerjaan mereka bila kebutuhan ini terpenuhi.

Manajer dapat memperkaya pekerjaan dengan berbagai cara. Berikut beberapa metode yang umum digunakan:

- 1). **Memberi kebebasan kepada karyawan untuk merencanakan jadwal kerja mereka sendiri.** Misalnya, jika memungkinkan, seorang sekretaris boleh menentukan kapan dia mengetik, mengarsip, dan mengatur pertemuan, serta berapa banyak waktu yang dialokasikan untuk tiap kegiatan.
- 2). **Memberi kebebasan kepada karyawan untuk menentukan bagaimana pekerjaan dilakukan.** Jika seorang manajer ingin sekretaris membuat brosur baru atau sistem pengarsipan, manajer bisa membiarkan sekretaris menentukan sendiri desainnya.
- 3). **Memberi tanggung jawab kepada karyawan untuk memeriksa hasil kerja mereka sendiri.** Alih-alih meminta sekretaris menyerahkan draf brosur kepada manajer untuk dicek, manajer memberikan tanggung jawab penuh kepada sekretaris untuk menghasilkan brosur berkualitas tinggi dan bebas kesalahan.
- 4). **Memberi kesempatan kepada karyawan untuk mempelajari keterampilan baru.** Misalnya, seorang sekretaris diberi peluang untuk mempelajari pembukuan dan prosedur akuntansi dasar.

Seperti halnya *job enlargement*, tujuan dari *Job enrichment* adalah untuk meningkatkan **motivasi intrinsik**, sehingga karyawan lebih menikmati pekerjaan mereka. Ketika karyawan diberikan tanggung jawab lebih besar, mereka cenderung merasa lebih kompeten dan memiliki kontrol atas perilaku kerja mereka sendiri. Pengayaan pekerjaan juga dapat menghasilkan efisiensi yang lebih tinggi, seperti yang telah terjadi di perusahaan General Mills.

Namun, tidak semua karyawan menginginkan tanggung jawab tambahan yang dibawa oleh **pengayaan pekerjaan**, dan dalam beberapa kasus, hal ini dapat menimbulkan kerugian bagi organisasi secara keseluruhan. Mengayakan beberapa jenis pekerjaan dapat menjadi mahal bagi organisasi dan terkadang tidak memungkinkan untuk dilakukan. Mengayakan pekerjaan tertentu bahkan bisa **mengurangi efisiensi**. Salah satu alasan mengapa toko-toko Subway mampu membuat banyak sandwich yang disesuaikan adalah karena adanya **penyederhanaan dan spesialisasi pekerjaan**. Jika pekerjaan karyawan Subway diperkaya, hal ini mungkin justru akan memperlambat proses pelayanan pelanggan, yang pada akhirnya **mengurangi efektivitas organisasi**.

Bukti penelitian mengenai efek pengayaan pekerjaan juga menunjukkan hasil yang beragam. Meskipun karyawan tampaknya **lebih puas** dengan pekerjaan yang diperkaya, belum jelas apakah mereka benar-benar **lebih termotivasi** dan **berkinerja lebih tinggi**.

D. Desain Pekerjaan: Model Karakteristik Pekerjaan

Gerakan *job enlargement* dan *job enrichment* muncul sebagian sebagai respons terhadap efek negatif dari desain pekerjaan yang didasarkan pada prinsip-prinsip manajemen ilmiah. Kedua pendekatan ini berusaha meningkatkan tingkat **motivasi intrinsik** karyawan, dengan harapan bahwa ketika pekerjaan terasa lebih menarik dan bermakna, karyawan akan lebih termotivasi, berkinerja lebih baik, dan lebih puas. Karyawan yang puas berarti tingkat **absensi dan pergantian** yang lebih rendah.

Model karakteristik pekerjaan (*Job Characteristics Model*) yang dikembangkan oleh **Richard Hackman dan Greg Oldham**

pada tahun 1970-an dibangun di atas pendekatan-pendekatan awal tersebut, namun dengan pendekatan yang lebih mendalam. Berdasarkan karya A.N. Turner dan P.R. Lawrence, Hackman dan Oldham mencoba mengidentifikasi **karakteristik pekerjaan apa saja yang berkontribusi terhadap motivasi intrinsik**, serta **konsekuensi** dari karakteristik tersebut.

Model ini menjadi salah satu pendekatan paling populer dalam desain pekerjaan. Seperti halnya pendekatan perluasan dan pengayaan pekerjaan, **fokus utama model ini adalah pada aspek yang membuat pekerjaan menjadi intrinsik memotivasi**. Hackman dan Oldham berpendapat bahwa ketika karyawan termotivasi secara intrinsik, **kinerja yang baik akan membuat mereka merasa puas**. Perasaan puas ini akan **memotivasi mereka untuk terus berkinerja tinggi**, sehingga kinerja yang baik menjadi **penguat diri sendiri (self-reinforcing)**.

1. Dimensi Inti Pekerjaan (*Core Job Dimensions*)

Menurut model karakteristik pekerjaan, setiap pekerjaan memiliki **lima dimensi inti** yang memengaruhi motivasi intrinsik:

- a). **Ragam Keterampilan (Skill Variety)** Sejauh mana suatu pekerjaan mengharuskan karyawan menggunakan berbagai keterampilan, kemampuan, atau bakat yang berbeda. Semakin tinggi ragam keterampilan, semakin tinggi motivasi intrinsik karyawan.
 - **Ragam tinggi:** karyawan menggunakan berbagai keterampilan dalam melakukan pekerjaan mereka. Bahkan pekerjaan pabrik saat ini, yang dulunya monoton, kini menuntut keterampilan komputer, matematika, pengendalian statistik, dan kualitas, selain keterampilan teknis produksi.
 - **Ragam rendah:** Di restoran cepat saji, pekerjaan karyawan memiliki **tingkat ragam keterampilan yang rendah**, karena mereka hanya perlu mengetahui cara membelah roti dan menambahkan isian sandwich.

b). **Identitas Tugas (Task Identity)** Sejauh mana suatu pekerjaan melibatkan penyelesaian suatu pekerjaan secara utuh dari awal hingga akhir. Semakin tinggi identitas tugas, semakin tinggi motivasi intrinsik.

- **Identitas tinggi:** anggota tim menangani pelanggan dari awal hingga akhir dan berusaha menciptakan hubungan pribadi. Contoh lain, seorang tukang kayu yang membuat lemari dan furnitur dari awal desain hingga produk akhir juga memiliki identitas tugas yang tinggi.
- **Identitas Tugas yang Rendah:** Bagi seorang pekerja pabrik yang merakit printer komputer, identitas tugas dianggap rendah jika pekerja tersebut hanya memasang baki kertas.

c). **Signifikansi Tugas** adalah sejauh mana suatu pekerjaan berdampak pada kehidupan atau pekerjaan orang lain, baik di dalam maupun di luar organisasi. Karyawan cenderung lebih menikmati pekerjaan mereka jika mereka merasa pekerjaan tersebut penting dalam skema yang lebih besar. Ingat kembali dari kasus pembuka bagaimana anggota C.L.T. memandang pekerjaan mereka sangat signifikan bagi pelanggan Zappos dan perusahaan secara keseluruhan.

- **Signifikansi tinggi:** Peneliti medis dan dokter mengalami tingkat signifikansi tugas yang tinggi karena pekerjaan mereka meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan manusia.
- **Signifikansi rendah:** Pekerjaan karyawan yang mengeringkan mobil setelah dicuci memiliki signifikansi tugas yang rendah karena karyawan tersebut merasa pekerjaannya tidak banyak berdampak pada orang lain.

d). **Otonomi** adalah sejauh mana suatu pekerjaan memberikan kebebasan dan kemandirian kepada karyawan untuk menjadwalkan pekerjaan dan memutuskan bagaimana melaksanakannya. Otonomi tinggi umumnya berkontribusi pada tingkat motivasi intrinsik yang tinggi.

- Otonomi tinggi: Dari kasus pembuka, jelas bahwa karyawan di Zappos memiliki tingkat otonomi yang tinggi.
- Otonomi rendah: Seorang karyawan di Internal Revenue Service yang membuka laporan pajak dan mengelompokkannya ke dalam kategori berbeda memiliki tingkat otonomi rendah karena dia harus bekerja dengan kecepatan tetap yang telah ditentukan dan mengikuti pedoman yang ketat.

e). Umpan Balik adalah sejauh mana pelaksanaan pekerjaan memberikan informasi yang jelas kepada karyawan tentang efektivitas kerjanya. Menerima umpan balik berdampak positif terhadap motivasi intrinsik. Di Zappos, karyawan menerima umpan balik positif dari pelanggan yang puas.

- Umpan balik tinggi: Teknologi berbasis komputer di pabrik sering kali memberikan umpan balik langsung kepada pekerja tentang seberapa baik kinerja mereka, dan informasi ini mendukung motivasi intrinsik mereka.
- Umpan balik rendah: Seorang karyawan yang menyusun kembali buku di Perpustakaan Umum Kota New York jarang menerima umpan balik saat menjalankan pekerjaannya dan sering kali tidak menyadari jika ia membuat kesalahan atau melakukan pekerjaan dengan sangat baik.

Menurut model karakteristik pekerjaan, saat manajer mempertimbangkan lima dimensi inti dari suatu pekerjaan, penting bagi mereka untuk menyadari bahwa persepsi karyawan terhadap dimensi inti tersebut (bukan kenyataan sebenarnya atau persepsi manajer) merupakan penentu utama motivasi intrinsik. Seperti yang telah dibahas di Bab 4, dua orang bisa saja menonton film yang sama atau ikut dalam rapat kelompok yang sama dan memiliki persepsi yang sangat berbeda terhadap apa yang mereka alami. Seseorang mungkin membenci film yang disukai orang lain, dan satu anggota kelompok bisa saja merasa bahwa rapat tersebut bising dan kacau, sementara yang lain merasa diskusi berlangsung wajar dan hidup.

Dengan cara yang sama, dua karyawan bisa saja memiliki pekerjaan yang sama namun memiliki persepsi yang berbeda terhadap pekerjaan tersebut. Misalnya, seorang karyawan mungkin merasa bahwa pekerjaannya memiliki signifikansi tugas yang tinggi, sementara karyawan lain merasa sebaliknya.

Selain itu, penting juga untuk menyadari bahwa terkadang karyawan mengambil langkah proaktif untuk benar-benar memodifikasi desain pekerjaan mereka atau persepsi mereka terhadap pekerjaan tersebut agar menjadi lebih menyenangkan, bermakna, memotivasi secara intrinsik, dan karena alasan lainnya. Secara khusus, terkadang karyawan terlibat dalam job crafting, yaitu saat mereka secara proaktif berusaha memodifikasi jenis tugas dalam pekerjaannya, cara pandang mereka terhadap pekerjaan, dan/atau siapa yang mereka ajak berinteraksi selama bekerja.

2. Penilaian Potensi Motivasi (*Motivating Potential Score* - MPS)

Untuk mengukur persepsi karyawan terhadap pekerjaannya berdasarkan masing-masing dimensi inti, Hackman dan Oldham mengembangkan *Job Diagnostic Survey* (JDS). Skala-skala yang digunakan untuk mengukur kelima dimensi inti tersebut ditampilkan di akhir bab. Setelah seorang karyawan mengisi skala ini untuk pekerjaannya, maka dimungkinkan untuk menghitung skor potensi motivasi dari pekerjaan tersebut. **Motivating Potential Score (MPS)** adalah ukuran dari potensi keseluruhan suatu pekerjaan dalam mendorong motivasi intrinsik. MPS dihitung dengan rumus:

$$\text{MPS} = ((\text{Varietas Keterampilan} + \text{Identitas Tugas} + \text{Signifikansi Tugas}) / 3) \times \text{Otonomi} \times \text{Umpan Balik}$$

Setiap dimensi inti diberi skor dari 1 (terendah) hingga 7 (tertinggi). Skor MPS terendah yang mungkin adalah 1, sedangkan yang tertinggi adalah 343. Dalam penelitian Hackman dan Oldham, skor MPS terendah yang pernah diamati adalah 7 (pada seorang juru ketik cadangan yang jarang menerima tugas), dan yang tertinggi adalah 300 (pada seorang konsultan manajemen). Rata-rata MPS pekerjaan

di perusahaan AS adalah sekitar 128,35. JDS dapat digunakan untuk mengidentifikasi dimensi inti mana yang paling perlu didesain ulang guna meningkatkan MPS dan, dengan demikian, motivasi intrinsik karyawan akan meningkat.

Contoh Studi Kasus: Tukang Kebun

Seorang tukang kebun yang bekerja di perusahaan lanskap dalam tim beranggotakan tiga orang. Tim ini dipimpin oleh seorang supervisor yang menetapkan tugas-tugas individu di setiap lokasi pekerjaan. Dalam kasus ini, tingkat *identitas tugas* dan *otonomi* tukang kebun sangat rendah, dan harus menjadi fokus utama dalam desain ulang pekerjaan. Saat ini, supervisor memberikan tugas-tugas spesifik dan tidak saling terkait, serta memberikan instruksi rinci mengenai cara mengerjakannya. Untuk meningkatkan *identitas tugas* dan *otonomi*, supervisor dapat mengubah metode pemberian tugas dengan membuat tiap anggota tim bertanggung jawab atas aspek besar dari pekerjaan lanskap dan memberi mereka kebebasan untuk menyelesaikannya.

Sebagai contoh, tukang kebun bisa bertanggung jawab atas seluruh penataan dan persiapan taman bunga, termasuk mendesain dan mengatur urutan pengerjaannya. Dengan perubahan ini, skor MPS (*Motivating Potential Score*) pekerjaan tukang kebun meningkat dari 20,4 menjadi 100. **Redesain pekerjaan** bisa dilakukan dengan berbagai cara untuk meningkatkan kelima dimensi inti dan MPS. Metode umum untuk mendesain ulang pekerjaan dijelaskan lebih lanjut dalam Gambar 7.4.

3. Keadaan Psikologis Kritis

Hackman dan Oldham mengemukakan bahwa lima dimensi inti pekerjaan berkontribusi pada tiga keadaan psikologis kritis yang menentukan bagaimana karyawan bereaksi terhadap desain pekerjaan mereka, yaitu:

- a). **Pengalaman Makna dalam Pekerjaan.** Karyawan yang merasakan bahwa pekerjaan mereka memiliki variasi keterampilan, identitas tugas, dan signifikansi tugas yang tinggi akan mengalami

keadaan psikologis berupa makna dalam pekerjaan. Ini berarti mereka merasa bahwa pekerjaan mereka penting, bernilai, dan bermakna.

- b). **Pengalaman Tanggung Jawab terhadap Hasil Kerja.** Keadaan psikologis ini mengacu pada sejauh mana karyawan merasa mereka secara pribadi bertanggung jawab atas kinerja kerja mereka. Keadaan ini muncul dari dimensi inti otonomi. Semakin besar kendali yang dimiliki karyawan atas cara mereka menyelesaikan tugas, semakin besar rasa tanggung jawab pribadi yang mereka rasakan.
- c). **Pengetahuan tentang Hasil Pekerjaan.** Ini merujuk pada sejauh mana karyawan mengetahui sejauh mana mereka berhasil dalam melaksanakan pekerjaan mereka secara terus-menerus. Keadaan ini berasal dari dimensi inti umpan balik. Ketika karyawan menerima informasi yang jelas dan langsung tentang kinerja mereka, mereka memiliki pemahaman yang lebih baik tentang hasil pekerjaan mereka.

4. Hasil Kerja dan Pribadi

Hackman dan Oldham juga menyatakan bahwa ketiga keadaan psikologis kritis akan menghasilkan empat *outcome* utama bagi karyawan dan organisasi, yaitu: **motivasi intrinsik yang tinggi, kinerja kerja yang tinggi, kepuasan kerja yang tinggi, serta tingkat absensi dan turnover yang rendah.**

- a). **Motivasi Intrinsik Tinggi.** Salah satu hasil utama dari desain pekerjaan adalah meningkatnya motivasi intrinsik. Ketika suatu pekerjaan memiliki lima dimensi inti yang tinggi, karyawan mengalami tiga keadaan psikologis kritis dan menjadi termotivasi secara intrinsik. Karyawan menikmati pekerjaan karena pekerjaan itu sendiri, bukan karena imbalan eksternal. Kinerja yang baik membuat mereka merasa puas, yang kemudian memotivasi mereka untuk terus berkinerja tinggi. Sebaliknya, kinerja yang buruk bisa memunculkan ketidaknyamanan, yang mendorong upaya perbaikan. Dengan kata lain, kinerja menjadi hadiah itu sendiri.

- b). **Kinerja Kerja Tinggi.** Pekerjaan yang tinggi dalam kelima dimensi inti akan mendorong tercapainya keadaan psikologis kritis yang pada akhirnya memotivasi karyawan untuk berkinerja tinggi.
- c). **Kepuasan Kerja Tinggi.** Menurut Hackman dan Oldham, ketika karyawan mengalami keadaan psikologis kritis secara tinggi, mereka akan merasa lebih puas dengan pekerjaan karena pekerjaan tersebut memberikan kesempatan berkembang dan bertumbuh secara pribadi.
- d). **Tingkat Absensi dan Turnover yang Rendah.** Ketika karyawan menikmati pekerjaannya, mereka cenderung tidak sering absen atau berhenti. Ini juga selaras dengan pembahasan di Bab 3, bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaan lebih jarang absen atau mengundurkan diri.

5. Peran Perbedaan Individual dalam Respons terhadap Desain Pekerjaan

Model karakteristik pekerjaan juga mengakui bahwa perbedaan individual memengaruhi bagaimana karyawan merespons desain pekerjaan mereka. Misalnya, tiga manajer penjualan berikut menunjukkan respons berbeda terhadap pekerjaan mereka karena latar belakang dan motivasi masing-masing misalnya;

- Wulan (Manajer Sepatu Wanita): Seorang manajer kompeten yang antusias untuk belajar lebih banyak tentang dunia ritel dan serius dengan kariernya. Ia kemungkinan akan merespons secara positif terhadap desain pekerjaan yang memperkaya peran dan memberinya tantangan baru.
- Sutanto (Manajer Sepatu Pria): Masih belajar dan menghadapi tantangan di posisi supervisinya yang pertama. Ia mungkin merasa kewalahan oleh pekerjaan yang terlalu kompleks atau otonom.
- Damayanti (Manajer Peralatan Makan): Meskipun kompeten dan memiliki gelar MBA dalam pemasaran, ia sering mengeluh tentang rendahnya gaji di sektor ritel. Ini menunjukkan bahwa meskipun pekerjaannya mungkin dirancang dengan baik, faktor eksternal (seperti kompensasi) juga memengaruhi sikap dan motivasinya.

Dengan kata lain, keberhasilan desain pekerjaan juga dipengaruhi oleh karakteristik personal karyawan, seperti tujuan karier, tingkat keterampilan, dan harapan terhadap pekerjaan.

Untuk meningkatkan *motivating potential score* (MPS) dari masing-masing manajer, toko serba ada melakukan desain ulang pekerjaan mereka. Dahulu, tanggung jawab utama manajer adalah mengawasi tim penjualan di departemennya masing-masing. Namun setelah desain ulang:

- Manajer juga bertanggung jawab atas pembelian barang dagangan (meningkatkan variasi keterampilan dan signifikansi tugas),
- Perekrutan dan pemecatan tenaga penjualan (juga meningkatkan variasi keterampilan dan signifikansi tugas),
- Dan profitabilitas departemen masing-masing (meningkatkan identitas tugas, otonomi, dan umpan balik).

Wulan, Sutanto dan Damayanti telah menunjukkan reaksi berbeda terhadap pekerjaan mereka yang didesain ulang. Model karakteristik pekerjaan menjelaskan bahwa perbedaan ini dipengaruhi oleh tiga faktor individual yaitu:

- 1). **Kekuatan Kebutuhan Pertumbuhan (*Growth-Need Strength*)**. Merujuk pada sejauh mana individu ingin pekerjaannya mendukung pertumbuhan pribadi, pembelajaran, dan pengembangan diri.
 - Bila tinggi, hubungan antara dimensi inti dengan keadaan psikologis, serta antara keadaan psikologis dengan hasil, akan semakin kuat. **Contoh:** Wulan sangat berorientasi pada pertumbuhan karier dan kemungkinan besar merespons positif terhadap peningkatan tantangan dan tanggung jawab.
- 2). **Pengetahuan dan Keterampilan**. Individu perlu memiliki pengetahuan dan keterampilan yang sesuai agar bisa melaksanakan pekerjaan secara efektif. Bila tidak dimiliki, hubungan yang dijelaskan dalam model bisa menjadi lemah atau bahkan negatif.
 - **Contoh:** *Sutanto* yang sebelumnya sudah kewalahan, kini semakin frustrasi karena kekurangan kompetensi teknis dan

manajerial untuk menangani pekerjaan yang lebih kompleks, sehingga motivasi dan kepuasan kerjanya menurun.

3). **Kepuasan terhadap Konteks Kerja.** Menggambarkan kepuasan karyawan terhadap hasil-hasil ekstrinsik seperti gaji, tunjangan, keamanan kerja, dan hubungan kerja.

- Jika kepuasan ini rendah, karyawan sulit merespons secara positif terhadap motivasi intrinsik. **Contoh:** *Wulan* merasa gajinya rendah dibandingkan dengan potensi pendapatannya di sektor lain. Pekerjaan yang didesain ulang justru memperburuk persepsinya, karena beban kerjanya meningkat tanpa peningkatan kompensasi. Menurut *teori ekuitas*, rasio input/output-nya menjadi tidak adil.

6. Pengaruh Budaya terhadap Respons terhadap Desain Pekerjaan

Selain faktor individual, perbedaan budaya juga memengaruhi bagaimana karyawan merespons karakteristik pekerjaan. Misalnya: Karyawan di Indonesia tidak terbiasa dengan otonomi. Karyawan di negara seperti Tiongkok secara historis memiliki sedikit kebebasan dalam bekerja. Misalnya Di pabrik joint venture milik H.B. Fuller Company di Tiongkok, awalnya karyawan enggan membuat keputusan sendiri. Namun, seiring waktu mereka belajar menghargai dan termotivasi oleh otonomi. Yang berarti budaya bisa diubah dengan pembelajaran.

Model karakteristik pekerjaan memberikan kerangka komprehensif untuk memahami bagaimana desain pekerjaan berdampak pada motivasi dan kinerja, namun harus disesuaikan dengan karakteristik individu dan budaya organisasi. Sejak pertama kali diusulkan oleh Richard Hackman dan Greg Oldham, banyak studi telah menguji berbagai komponen dalam model karakteristik pekerjaan. Sebuah tinjauan terbaru oleh Fried dan Ferris mengidentifikasi hampir 200 studi terkait. Kesimpulan umum dari kajian ini menunjukkan bahwa terdapat **dukungan yang bersifat sedang** terhadap model ini.

Secara keseluruhan, model karakteristik pekerjaan memiliki nilai praktis dan teoritis, terutama dalam upaya meningkatkan kualitas

kerja dan motivasi karyawan, meskipun tidak menjamin peningkatan langsung dalam kinerja objektif.

E. Desain Pekerjaan: Model Pemrosesan Informasi Sosial

Model karakteristik pekerjaan dilengkapi dengan pendekatan alternatif terhadap desain pekerjaan, yaitu **Model Pemrosesan Informasi Sosial** (*Social Information Processing Model*) yang dikembangkan oleh **Gerald Salancik dan Jeffrey Pfeffer** pada tahun 1978. Menurut model ini, selain dimensi inti yang disebutkan oleh Hackman dan Oldham, **faktor sosial** juga sangat memengaruhi bagaimana karyawan **memersepsikan dan merespons** desain pekerjaan mereka. Dua sumber utama pengaruh dalam model ini adalah:

- 1). **Informasi Sosial** yakni informasi yang datang dari orang lain di lingkungan kerja (misalnya, rekan kerja, atasan, atau bawahan).
- 2). **Perilaku Masa Lalu** yakni pengalaman dan kebiasaan individu dalam pekerjaan sebelumnya.

Contoh: Juliansyah dan Subagyo

Keduanya adalah lulusan Teknik Universitas ternama yang diterima bekerja sebagai *senior engineer* di pertambangan batubara. Mereka bekerja di departemen engineering, menerima gaji dan tunjangan yang sama, mengerjakan tugas-tugas yang sebagian menarik dan menantang, sebagian lainnya membosankan dan bersifat administratif, Bekerja 60–70 jam seminggu. Namun reaksi mereka terhadap pekerjaan **sangat berbeda**:

Juliansyah, merasa beruntung memiliki pekerjaan yang menantang dan menarik. Tidak memperlumahkan jam kerja yang panjang. Menganggap gaji tinggi sebagai bonus tambahan. **Motivasi intrinsik tinggi dan sangat puas dengan pekerjaannya.**

Subagyo, kecewa karena setengah dari pekerjaannya terasa sepele dan hanya “disuruh-suruh”. Frustrasi karena tidak bisa mengembangkan kemampuannya. Merasa gaji tinggi **tidak sebanding** dengan beban kerja. **Motivasi rendah dan sangat tidak puas.**

Perbedaan reaksi ini **tidak bisa dijelaskan hanya melalui dimensi pekerjaan**, karena secara struktur keduanya sama. Model ini menyatakan bahwa:

- **Persepsi mereka dipengaruhi oleh konteks sosial dan informasi yang mereka terima dari lingkungan kerja.**
- Bisa jadi Juliansyah berada di lingkungan yang penuh dukungan, pengakuan, dan antusiasme, sementara Subagyo menerima lebih banyak keluhan, kritik, atau informasi negatif dari rekan-rekan sekitarnya.
- Juga, **perilaku masa lalu dan harapan pribadi** mereka turut berperan, mungkin Juliansyah telah terbiasa bekerja keras dan menghargai kesempatan, sedangkan Subagyo memiliki ekspektasi berbeda terhadap jenjang karier dan peran profesionalnya.

Model ini menekankan bahwa **realitas pekerjaan tidak selalu ditentukan oleh desain formalnya**, tetapi juga oleh **bagaimana pekerjaan itu dipersepsikan secara sosial. Peran Lingkungan Sosial dalam Desain Pekerjaan.** Model *Social Information Processing* dari Salancik dan Pfeffer mengusulkan bahwa **lingkungan sosial** di tempat kerja sangat memengaruhi bagaimana karyawan **memersepsikan dan mengevaluasi** desain pekerjaan serta hasil kerja mereka.

1. Informasi Sosial Menentukan Fokus Perhatian Karyawan. **Model ini menyatakan bahwa lingkungan sosial:**

- Memberi tahu karyawan aspek mana dari pekerjaan dan hasil kerja yang **patut diperhatikan** dan mana yang **bisa diabaikan**.
- Mempengaruhi cara karyawan **menilai dan menghargai** pekerjaan mereka.

Lingkungan sosial di sini mencakup **rekan kerja, atasan langsung, serta anggota kelompok kerja lainnya.**

Dalam kasus **Juliansyah vs. Subagyo** Kedua engineer ini ditempatkan di **kelompok kerja yang berbeda**, masing-masing terdiri dari satu engineer baru dan dua engineer berpengalaman.

Juliansyah: Lingkungan Sosial Positif

- Rekan seniornya antusias dan memberi gambaran positif terhadap pekerjaan.
- Mereka menekankan **nilai pengalaman yang diperoleh**, dan menganggap kerja administratif sebagai hal kecil.
- Mereka juga menyoroti adanya **otonomi** dalam melakukan riset hukum.
- Pembicaraan soal **jam kerja yang panjang dihindari**.
- Hasilnya: Juliansyah merasa termotivasi secara intrinsik, menikmati pekerjaannya, dan merasa puas.

Subagyo: Lingkungan Sosial Negatif

- Rekan seniornya **tidak puas**, sedang mencari pekerjaan lain, dan **pahit terhadap pengalaman mereka**.
- Mereka menyebut pekerjaan ini sebagai “budak pribadi para senior”.
- Mereka juga mengeluhkan bahwa pekerjaan awal tidak sesuai dengan gelar engineer.
- Jam kerja panjang dianggap “tidak manusiawi”.
- Hasilnya: Subagyo mengalami demotivasi, ketidakpuasan, dan merasa tidak dihargai.

Kesimpulan: Perbedaan dalam **lingkungan sosial** ini menyebabkan Juliansyah dan Subagyo **memusatkan perhatian dan menilai aspek pekerjaan mereka dengan cara yang sangat berbeda**.

Dalam konteks modern, organisasi semakin bergantung pada **pekerja kontingen** (pekerja lepas, kontrak, atau paruh waktu yang dipekerjakan secara sementara untuk kebutuhan spesifik). Hal ini menciptakan dinamika sosial yang unik:

- Pekerja kontingen **memiliki keamanan kerja yang rendah** dan loyalitas yang minim karena mereka tahu pekerjaan mereka bersifat sementara.

- Mereka sering **mengalami lingkungan sosial yang berbeda** dari karyawan tetap.
- Lingkungan yang tidak mendukung atau terpisah dari kelompok inti organisasi dapat menyebabkan pekerja kontingen **merasa terasing** atau tidak dihargai, sehingga berdampak pada motivasi dan kinerja mereka.

Model ini menegaskan bahwa **persepsi pekerjaan tidak hanya dibentuk oleh desain struktural**, tetapi juga oleh **interaksi sosial dan norma kelompok** yang membentuk interpretasi terhadap pekerjaan tersebut.

2. Peran Perilaku Masa Lalu dalam Persepsi terhadap Pekerjaan

Model *Social Information Processing* juga menyatakan bahwa **perilaku masa lalu karyawan** turut memengaruhi bagaimana mereka menilai pekerjaan dan hasil kerja mereka saat ini.

Contoh: Juliansyah vs. Subagyo

Juliansyah

- Membuat **banyak pengorbanan** untuk menyelesaikan kuliahnya:
 - Bekerja malam sebagai pelayan untuk mendukung kuliahnya
 - Menjalani jadwal padat tanpa kehidupan sosial yang berarti.
- Motivasi intrinsik tinggi** karena:
 - Keputusan menjadi engineer adalah pilihan pribadinya.
 - Pekerjaan yang diperoleh sekarang **membenarkan semua pengorbanan** yang telah dilakukan.

Robert Subagyo

- Tidak membuat pengorbanan besar:
 - Semua biaya kuliah ditanggung oleh orang tuanya.

- Masuk kuliah **bukan karena keinginan sendiri**, melainkan karena tekanan keluarga dan keterbatasan pilihan.
- b). Tidak merasa ada “harga” yang harus dibayar, sehingga **tidak merasa termotivasi atau terikat** dengan pekerjaannya.

F. Peran Tujuan Organisasi dalam Menciptakan Motivasi

Tujuan organisasi berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi karena:

- Memberikan makna dan tujuan bagi karyawan.
- Menunjukkan kontribusi pekerjaan mereka terhadap lingkungan yang lebih luas, produk dan layanan, serta pemangku kepentingan seperti pelanggan dan sesama karyawan.

Misalnya, seorang petugas kebersihan di rumah sakit pengajaran nirlaba yang terkenal karena perawatan pasien berkualitas tinggi dan prinsip tidak menolak pasien miskin, mungkin merasa termotivasi karena tahu pekerjaannya mendukung **misi sosial** yang mulia.

1. Teori Identitas Sosial dan Motivasi

Teori Identitas Sosial menjelaskan **mengapa dan bagaimana tujuan organisasi dapat memotivasi karyawan.**

- Individu cenderung mengklasifikasikan diri dan orang lain ke dalam kategori sosial, seperti kelompok kerja, agama, partai politik, atau organisasi tempat mereka bekerja.
- Ketika seseorang **mengidentifikasi dirinya dengan organisasinya,** mereka akan melihat **nasib organisasi sebagai bagian dari nasib mereka sendiri.**
- Identifikasi ini membantu menjawab pertanyaan “ **siapa saya?** ” dan meningkatkan **rasa memiliki dan loyalitas.**

Preferensi terhadap identitas positif: Orang cenderung ingin dikaitkan dengan organisasi yang menghasilkan produk yang aman dan berdampak positif bagi masyarakat, bukan yang meragukan

atau kontroversial. Ketika karyawan mengidentifikasi diri dengan organisasi, mereka terdorong untuk **berkontribusi positif** karena keanggotaan organisasi menjadi bagian dari identitas diri mereka. Mereka **lebih mampu menghadapi tugas-tugas membosankan atau situasi frustrasi**, karena tahu bahwa mereka **berkontribusi pada sesuatu yang lebih besar** dan bermakna bagi masyarakat.

2. Teori Penetapan Tujuan

Teori ini menekankan bahwa, **tujuan kerja karyawan sangat memengaruhi tingkat motivasi dan kinerja mereka**. Selain mendorong karyawan untuk **meningkatkan input**, teori ini juga memastikan bahwa **input tersebut diarahkan pada pencapaian hasil kerja yang dapat diterima**. Tokoh Utama dalam teori ini **Edwin Locke** dan **Gary Latham** menyatakan bahwa:

- Tujuan yang ditetapkan karyawan akan **mengarahkan perilaku mereka** di tempat kerja, seperti halnya seorang mahasiswa memiliki tujuan untuk mendapat nilai A atau menemukan pekerjaan dan tempat tinggal yang baik setelah lulus.

Penetapan tujuan tidak hanya digunakan untuk memengaruhi **jumlah input** yang diberikan karyawan, tetapi juga untuk memastikan bahwa input tersebut, **terfokus dan sejalan dengan tujuan organisasi**, dan memberikan kontribusi yang konkret terhadap **kinerja organisasi**. Dalam teori penetapan tujuan juga menjelaskan **Jenis tujuan apa** yang paling efektif untuk menghasilkan **motivasi dan kinerja tinggi**, serta **Mengapa tujuan tersebut** memiliki dampak positif terhadap perilaku karyawan.

Penetapan tujuan yang terstruktur dan strategis sangat penting dalam menciptakan **lingkungan kerja yang produktif dan termotivasi**, sekaligus memastikan bahwa **upaya individu selaras dengan tujuan organisasi secara keseluruhan**.

Menurut teori penetapan tujuan (goal-setting theory), ada dua karakteristik utama dari suatu tujuan yang, jika digabungkan, dapat menghasilkan tingkat motivasi dan kinerja yang tinggi. Dua karakteristik tersebut adalah *spesifisitas* dan *tingkat kesulitan*. Tujuan

yang **spesifik** menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan tujuan yang samar-samar atau tidak ada tujuan sama sekali. Tujuan spesifik sering kali bersifat kuantitatif, Sebaliknya, tujuan yang samar tidak memiliki kejelasan seperti itu. Contohnya, tujuan samar bagi tenaga penjual bisa berupa “jual sebanyak mungkin,” dan bagi CEO bisa berupa “tingkatkan pendapatan dan kualitas.”

Tujuan yang **sulit** juga menghasilkan motivasi dan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan tujuan yang mudah atau sedang. Tujuan yang sulit berarti menantang tetapi masih dapat dicapai oleh sebagian besar karyawan. Hampir semua karyawan bisa mencapai tujuan yang mudah, sementara tujuan sedang biasanya bisa dicapai oleh sekitar setengah dari mereka yang menajernya.

Teori ini menyatakan bahwa tujuan yang spesifik dan sulit menghasilkan motivasi dan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan tujuan yang mudah, sedang, samar, atau bahkan tidak ada tujuan sama sekali. Teori penetapan tujuan ini didukung oleh berbagai studi riset yang dilakukan di berbagai organisasi. Meskipun sebagian besar studi dilakukan di Amerika Serikat, penelitian di Kanada, Karibia, Inggris, Israel, dan Jepang menunjukkan bahwa tujuan yang spesifik dan sulit juga mendorong motivasi dan kinerja yang tinggi di berbagai budaya.

Tujuan yang spesifik dan sulit tetap efektif, baik ditetapkan oleh manajer untuk bawahannya, oleh karyawan sendiri, atau bersama-sama antara manajer dan karyawan. Bila manajer menetapkan tujuan bagi bawahan, penting agar bawahan menerima tujuan tersebut—artinya, mereka setuju untuk berusaha mencapainya. Juga penting agar karyawan **berkomitmen** untuk meraih tujuan tersebut—yakni, benar-benar ingin mencapainya. Dalam beberapa kasus, tujuan ditetapkan bersama oleh manajer dan karyawan (sering disebut sebagai partisipasi karyawan dalam penetapan tujuan) untuk meningkatkan penerimaan dan komitmen terhadap tujuan.

Self-efficacy yang tinggi juga membantu memastikan bahwa karyawan termotivasi untuk mencapai tujuan yang sulit. Seperti

yang dibahas dalam Bab 5, self-efficacy adalah keyakinan seseorang bahwa ia mampu melakukan suatu perilaku secara sukses. Karyawan dengan self-efficacy tinggi percaya bahwa mereka bisa mencapai tujuan yang sulit, dan keyakinan ini meningkatkan penerimaan, komitmen, dan motivasi mereka untuk mencapainya. Kadang-kadang, memberikan fleksibilitas kepada karyawan untuk mencapai tujuan yang sulit juga dapat meningkatkan self-efficacy dan kinerja mereka. Misalnya, di TechTarget, sebuah perusahaan media interaktif di Needham, Massachusetts, karyawan diberi tujuan yang spesifik dan sulit setiap kuartal, namun mereka diberi kebebasan untuk mengatur jam kerja dan jadwal mereka sendiri guna mencapainya. Akhirnya, penetapan tujuan tampaknya paling efektif ketika karyawan mendapatkan umpan balik tentang kinerja mereka.

Mengapa tujuan yang spesifik dan sulit secara konsisten menghasilkan tingkat motivasi dan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan tujuan yang mudah, sedang, atau samar seperti “lakukan yang terbaik”? **Tujuan yang spesifik dan sulit memengaruhi motivasi dan kinerja dengan cara:**

- Mengarahkan perhatian dan tindakan pada aktivitas yang relevan dengan tujuan.
- Mendorong pengeluaran tenaga dan usaha yang lebih tinggi.
- Memotivasi pembuatan rencana aksi yang konkret.
- Meningkatkan ketekunan saat menghadapi hambatan.

Penelitian menunjukkan bahwa penetapan tujuan tetap berdampak pada motivasi dan kinerja, bahkan tanpa imbalan eksternal. Namun, dampaknya lebih besar jika ada penghargaan finansial. Penetapan tujuan dapat meningkatkan **motivasi intrinsik** (tanpa hadiah) maupun **motivasi ekstrinsik** (dengan hadiah). Namun, karena tujuan sangat efektif, karyawan bisa terlalu fokus sehingga mengabaikan aktivitas lain yang tak berkaitan langsung dengan tujuan tetapi penting untuk organisasi—misalnya, membantu rekan kerja. Seorang operator telepon mungkin gagal mencapai target karena meluangkan waktu 15 menit membantu rekan memahami sistem baru. Selain itu, penting untuk memastikan

bahwa dalam mengejar tujuan, karyawan tidak melakukan tindakan yang meragukan secara etika. Tak ada tujuan yang cukup penting untuk membenarkan pelanggaran etika pribadi atau organisasi.

a. Batasan Teori Penetapan Tujuan

Meskipun teori penetapan tujuan telah mendapat dukungan riset yang luas dalam berbagai jenis pekerjaan dan organisasi, penelitian terbaru menunjukkan bahwa ada batasan tertentu dalam penerapan teori ini. Ada tiga kondisi utama di mana menetapkan tujuan yang spesifik dan sulit **tidak** akan menghasilkan motivasi dan kinerja yang tinggi:

1). Ketika karyawan tidak memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan.

Memberikan tujuan seperti menulis program komputer untuk menghitung biaya produksi tidak akan meningkatkan motivasi atau kinerja jika karyawan tersebut tidak memiliki kemampuan pemrograman. Tanpa keahlian yang memadai, tujuan yang sulit malah bisa menurunkan semangat.

2). Ketika tugas yang diberikan sangat rumit dan sulit serta memerlukan pembelajaran intensif.

Dalam tugas-tugas kompleks, kinerja yang baik tergantung pada kemampuan karyawan untuk memusatkan perhatian penuh pada pembelajaran. Memberikan tujuan yang sulit pada tahap awal justru bisa **mengganggu proses belajar**, karena perhatian mereka terbagi antara belajar dan mencapai target. Dalam kasus seperti ini, penetapan tujuan yang sulit malah menurunkan kinerja. Contoh nyata diteliti oleh Ruth Kanfer dan Philip Ackerman dari University of Minnesota. Mereka mengamati kinerja personel Angkatan Udara yang sedang belajar menjadi pengatur lalu lintas udara—tugas yang sangat kompleks. Hasilnya, tujuan yang sulit menurunkan kinerja pada tahap awal pelatihan. Namun, setelah mereka menguasai tugas dasar, penetapan tujuan spesifik dan sulit mulai meningkatkan kinerja.

3). **Ketika karyawan dituntut untuk menjadi kreatif**

Kreativitas adalah kemampuan menghasilkan ide baru yang bermanfaat, baik berupa produk, layanan, atau proses. Karena hasil kreatif seringkali belum diketahui sebelumnya, menetapkan tujuan spesifik dan sulit untuk hasil tersebut tidaklah tepat. Jika manajer menetapkan tujuan yang terlalu spesifik, karyawan mungkin malah fokus pada pencapaian target, bukan pada eksplorasi ide-ide baru. Namun, ini tidak berarti bahwa tujuan tidak dapat digunakan untuk mendorong kreativitas. Justru, **tujuan umum seperti “jadilah kreatif”** dapat membantu memotivasi karyawan untuk berpikir inovatif. Kreativitas tetap harus diarahkan oleh tujuan organisasi dan kelompok, seperti menciptakan layanan baru yang memenuhi kebutuhan klien.

Dengan demikian, meskipun teori penetapan tujuan sangat efektif dalam banyak situasi, penting untuk mempertimbangkan konteks tugas, kemampuan karyawan, dan apakah kreativitas merupakan hasil yang diinginkan.

G. Manajemen Berdasarkan Tujuan (*Management by Objectives/ MBO*)

Beberapa organisasi menerapkan sistem formal untuk memastikan bahwa penetapan tujuan benar-benar dilakukan secara berkala. **Manajemen berdasarkan tujuan** atau *Management by Objectives (MBO)* adalah proses penetapan tujuan di mana seorang manajer secara berkala bertemu dengan atasannya untuk menetapkan tujuan dan mengevaluasi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tujuan utama MBO adalah untuk memastikan bahwa semua penetapan tujuan berkontribusi terhadap efektivitas organisasi. Meskipun sebagian besar program MBO ditujukan untuk para manajer, program ini juga dapat digunakan sebagai alat motivasi untuk karyawan non-manajerial. Bentuk dan isi program MBO dapat berbeda antar organisasi, tetapi secara umum terdiri dari tiga langkah dasar:

- 1). **Penetapan Tujuan.** Manajer dan atasannya bertemu dan bersama-sama menentukan tujuan yang akan dicapai selama periode waktu tertentu, misalnya 6 atau 12 bulan. Contohnya, Rusdiana, manajer divisi sayuran beku, bersama wakil presiden atasannya menetapkan bahwa ia harus berupaya menurunkan biaya operasional sebesar 25% sepanjang tahun berjalan.
- 2). **Implementasi.** Manajer diberi kebebasan untuk menentukan cara mencapai tujuan tersebut dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Progres pencapaian tujuan secara berkala dievaluasi dan dibahas bersama atasan. Dalam contoh tadi, Rusddiana mengembangkan sistem distribusi dan inventaris yang lebih efisien serta memperbaiki fasilitas produksi. Ia membuat dan melaksanakan keputusan tersebut secara mandiri, dan secara berkala bertemu dengan atasannya untuk meninjau kemajuan.
- 3). **Evaluasi.** Pada akhir periode waktu yang telah ditentukan, manajer dan atasannya kembali bertemu untuk mengevaluasi sejauh mana tujuan telah dicapai, membahas alasan kegagalan (jika ada), dan menetapkan tujuan untuk periode selanjutnya.

Keberhasilan program MBO sangat tergantung pada ketepatan dan tingkat kesulitan dari tujuan yang ditetapkan. Tujuan harus fokus pada aspek penting dari kinerja manajer seperti mengurangi biaya operasional, meningkatkan penjualan, atau menambah profitabilitas lini produk yang berada di bawah kendalinya. Seperti yang telah dibahas sebelumnya, tujuan harus **spesifik dan menantang**.

Agar MBO berjalan efektif, harus ada **hubungan yang baik dan saling percaya** antara manajer dan atasannya. Jika manajer tidak percaya kepada atasannya—misalnya karena takut dipersalahkan atas kegagalan yang disebabkan oleh faktor di luar kendalinya—ia mungkin akan memilih menetapkan tujuan yang terlalu mudah. Komitmen kedua belah pihak terhadap MBO serta kesiapan untuk beradaptasi terhadap perubahan kondisi sangat penting. Bila tujuan menjadi tidak relevan karena perubahan situasi, maka tidak ada gunanya terus berupaya mencapainya.

Seperti yang telah dijelaskan dalam Bab 6, salah satu tantangan utama dalam organisasi adalah memotivasi karyawan agar bersedia menyumbangkan input mereka yang mencakup waktu, usaha, dan keterampilan dalam pekerjaan mereka. Teori penetapan tujuan menunjukkan bahwa salah satu cara untuk mengatasi tantangan ini adalah dengan menetapkan **tujuan yang spesifik dan sulit**. Karyawan akan berusaha lebih keras untuk mencapai tujuan semacam ini dibandingkan dengan tujuan yang mudah atau samar, dan mereka cenderung lebih gigih saat menghadapi hambatan.

Selain berfungsi sebagai pemicu motivasi, **tujuan juga membantu mengarahkan input karyawan ke arah yang tepat**, sehingga input tersebut tidak hanya menghasilkan kinerja kerja yang memadai, tetapi juga mendukung pencapaian tujuan organisasi. Secara keseluruhan, penetapan tujuan dan desain pekerjaan membantu menjawab sejumlah pertanyaan penting yang sering dihadapi manajer dalam hal memotivasi karyawan, seperti:

- Bagaimana saya bisa membuat bawahan saya lebih tertarik untuk bekerja dengan baik?
- Apa cara terbaik untuk membagi tugas secara spesifik kepada masing-masing bawahan?
- Bagaimana saya bisa membuat bawahan saya peduli terhadap pekerjaannya?
- Bagaimana saya bisa meningkatkan kinerja dan kualitas agar organisasi mencapai tujuannya?

Dalam kerangka **persamaan motivasi** (*Input → Kinerja → Hasil*), penetapan tujuan dan desain pekerjaan terutama difokuskan pada bagaimana memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi input terbaik mereka bagi pekerjaan dan organisasi.

Gaji, Karier, dan Perubahan Hubungan Kerja

A. Kontrak

Salah satu cara yang baik untuk memahami hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi adalah melalui konsep **kontrak** atau yang sering juga disebut dengan **kontrak psikologis**. Definisi secara umum kontrak disini adalah **persepsi karyawan mengenai hubungan pertukaran antara dirinya dan organisasi**: apa yang dijanjikan organisasi untuk diberikan dan apa yang berkewajiban ia kontribusikan.

Ada beberapa poin penting dari definisi ini:

- 1). Kontrak biasanya **bersifat perseptual**, artinya sangat dipengaruhi oleh cara pandang individu dan bisa mengandung bias atau kesalahan. Meski demikian, persepsi ini tetap memiliki dampak yang besar terhadap motivasi karyawan.
- 2). Kontrak juga mencerminkan hubungan **pertukaran berdasarkan janji atau kewajiban timbal balik**. Dalam budaya yang menjunjung tinggi norma timbal balik, seperti di Amerika Serikat, Tiongkok, Singapura, dan Belgia, baik organisasi maupun karyawan umumnya berusaha mematuhi kontrak psikologis ini. Contohnya, keyakinan bahwa kontribusi harus dibalas dengan hasil yang setimpal.

B. Faktor Dalam Kontrak

Kontrak psikologis terbentuk melalui pengumpulan informasi dari berbagai sumber untuk memahami apa yang diharapkan dari karyawan dan apa yang bisa mereka harapkan dari organisasi. Tiga sumber utama:

- 1). **Komunikasi Langsung.** Kontrak psikologis bisa mulai terbentuk bahkan sebelum seseorang resmi bekerja. Misalnya, selama proses rekrutmen, perekrut sering menonjolkan keunggulan organisasi. Sebagai contoh: Karina direkrut sebagai asisten pemasaran dengan harapan bisa naik ke posisi brand manager. Perekrutnya mengatakan bahwa perusahaan mendukung promosi dari dalam, selama performa karyawan baik dan mereka proaktif. Namun, setelah bekerja, dua rekan sejawat Karina mengeluh bahwa mereka hanya berada di posisi administratif tanpa prospek naik jabatan. Hal ini membuat Karina meragukan janji perekrut. **Solusinya** Organisasi sebaiknya memberikan **realistic job preview (RJP)**, yaitu gambaran jujur tentang kelebihan dan kekurangan suatu pekerjaan. Hal ini membantu calon karyawan membentuk ekspektasi yang realistis dan kontrak psikologis yang lebih akurat.
- 2). **Pengamatan.** Karyawan lebih percaya pada apa yang mereka lihat daripada apa yang mereka dengar. Mereka memperhatikan tindakan nyata di tempat kerja, seperti bagaimana mereka dan rekan kerja diperlakukan, dan keputusan yang diambil. Contohnya, Karina melihat bahwa dua brand manager saat ini memiliki latar belakang sebagai asisten pemasaran, dan ini membuatnya yakin bahwa jalur karier yang dijanjikan memang nyata.
- 3). **Dokumen Tertulis.** Dokumen tertulis, seperti kebijakan perusahaan dan program HR, dapat mempengaruhi persepsi karyawan tentang komitmen organisasi terhadap mereka. Karina, misalnya, memeriksa situs perusahaan dan program HR untuk memastikan bahwa janji-janji yang dibuat selama rekrutmen sesuai dengan kenyataan. Dengan menemukan bahwa sistem yang ada mendukung pengembangan karier, ia dapat membangun kepercayaan pada organisasi dan mengabaikan pendapat negatif dari rekan-rekannya. Kontrak psikologis yang positif dan akurat sangat penting untuk meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan.

C. Jenis-Jenis Kontrak

- 1). **Kontrak Transaksional.** Kontrak transaksional adalah kontrak yang berorientasi pada hasil spesifik dan jangka pendek. Kontrak ini fleksibel dan dapat diakhiri oleh salah satu pihak dengan mudah. Pekerja dalam kontrak ini biasanya hanya peduli dengan kompensasi yang mereka terima, seperti gaji. Contoh kontrak transaksional adalah pekerja lepas atau pekerja kontrak yang bekerja berdasarkan proyek atau waktu tertentu. Organisasi mengharapkan hasil yang memadai, sementara pekerja mengharapkan pembayaran yang sesuai tanpa komitmen jangka panjang. Masa percobaan kerja juga dapat dianggap sebagai contoh kontrak transaksional, di mana kedua belah pihak dapat mengakhiri hubungan kerja dengan mudah.
- 2). **Kontrak Relasional.** Kontrak relasional adalah kontrak yang berorientasi pada jangka panjang dan dibangun atas dasar komitmen timbal balik antara karyawan dan organisasi. Kontrak ini tidak hanya mencakup aspek finansial, tetapi juga aspek subjektif seperti pengembangan karier dan kontribusi bermakna. Karyawan yang memiliki kontrak relasional dengan organisasi cenderung memiliki motivasi intrinsik yang kuat dan merasa terikat dengan organisasi. Contoh kontrak relasional adalah hubungan kerja antara dosen tetap dan universitas, di mana keduanya memiliki komitmen jangka panjang dan saling mendukung.

D. Spektrum Kontrak

Spektrum kontrak menunjukkan bahwa tidak semua pekerjaan atau hubungan kerja bersifat tetap (*permanent full-time*), melainkan dapat bervariasi tergantung kebutuhan organisasi dan kondisi pasar tenaga kerja. Di satu sisi ada hubungan kerja formal dan jangka panjang, di sisi lain ada hubungan kerja informal dan jangka pendek.

- 1). **Kontrak Kerja Tetap (*Permanent Employment*).** Hubungan kerja jangka panjang. Mendapat hak penuh seperti jaminan sosial, pensiun, cuti, dsb. Stabilitas tinggi. Contoh: Pegawai tetap di perusahaan.

- 2). **Kontrak Kerja Waktu Tertentu (PKWT / Fixed-Term Contract).** Berlaku untuk jangka waktu tertentu atau berdasarkan proyek. Hak sedikit lebih terbatas dibanding pekerja tetap. Contoh: Pegawai kontrak selama 1 tahun.
- 3). **Paruh Waktu (Part-Time Employment).** Jam kerja lebih sedikit dari full-time. Umumnya tanpa jaminan karir jangka panjang. Contoh: Barista yang hanya bekerja 3 hari dalam seminggu.
- 4). **Tenaga Lepas / Freelance.** Tidak terikat jam kerja atau tempat. Dibayar berdasarkan proyek atau output. Minim hak perlindungan ketenagakerjaan formal. Contoh: Penulis lepas, desainer grafis freelance.
- 5). **Pekerjaan Melalui Outsourcing / Alih Daya.** Pekerja dikontrak oleh perusahaan penyedia tenaga kerja. Bekerja di perusahaan pengguna, tetapi status kepegawaian tetap di vendor. Contoh: Petugas keamanan, cleaning service.
- 6). **Pekerjaan Gig / On-Demand (Gig Economy).** Sangat fleksibel dan berbasis platform digital. Tidak ada jaminan kerja berkelanjutan. Contoh: Driver ojek online, delivery melalui aplikasi.

E. Perubahan dalam Kontrak

Perubahan dalam kontrak kerja merujuk pada **modifikasi terhadap isi perjanjian kerja** antara pekerja dan pemberi kerja, baik secara sebagian maupun keseluruhan. Perubahan ini bisa terjadi karena berbagai alasan, seperti perubahan struktur organisasi, kondisi bisnis, perubahan peran pekerjaan, atau kesepakatan bersama.

- 1). **Perubahan Substansial (Substantive Changes).** Menyangkut hal-hal penting dalam kontrak. Contohnya adalah perubahan gaji, perubahan jabatan, perubahan lokasi kerja, perubahan status kepegawaian (misal dari tetap menjadi kontrak)
- 2). **Perubahan Non-Substansial.** Tidak memengaruhi inti hubungan kerja. Contoh: Perubahan alamat kantor pusat, perubahan nama atasan langsung

1. Sumber Perubahan Kontrak

- 1). **Kesepakatan Bersama (Mutual Agreement).** Perubahan dibuat dengan persetujuan kedua belah pihak. Biasanya dituangkan dalam addendum atau perjanjian tambahan.
- 2). **Permintaan Pekerja.** Misalnya karena alasan kesehatan, keluarga, atau studi.
- 3). **Inisiatif Pemberi Kerja.** Harus dilakukan sesuai hukum dan etika.

Dalam konteks Indonesia, harus tetap memperhatikan **Pasal 54 dan 55 UU Ketenagakerjaan serta prinsip kesepakatan dan keadilan.**

- 4). **Perubahan Karena Regulasi atau Peraturan Pemerintah.** Perusahaan wajib menyesuaikan isi kontrak jika ada perubahan dalam undang-undang atau peraturan pemerintah (misal setelah berlakunya UU Cipta Kerja).

F. Pelanggaran Kontrak

Pelanggaran kontrak psikologis dapat terjadi jika karyawan merasa bahwa organisasi tidak memenuhi janji yang dibuat. Hal ini dapat menyebabkan dampak negatif pada motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa dikhianati oleh organisasi dapat mengalami emosi negatif dan kehilangan kepercayaan terhadap organisasi. Jika pelanggaran kontrak psikologis ini terjadi, karyawan mungkin akan mencari pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan harapan mereka.

Dampaknya dengan melihat rekan kerja mengalami pelanggaran kontrak dapat membuat karyawan lain khawatir tentang masa depan mereka sendiri. Oleh karena itu, organisasi harus transparan dan komunikatif tentang perubahan yang terjadi dan bagaimana mereka akan menangani karyawan yang terdampak. Organisasi juga harus memperlakukan karyawan yang terdampak dengan adil dan penuh empati, sehingga dapat meminimalkan kerugian bagi kedua belah

pihak. Dengan melakukan hal ini, organisasi dapat mempertahankan kepercayaan karyawan dan meningkatkan loyalitas mereka.

G. Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)

Motivasi karyawan sangat bergantung pada dua faktor utama, yaitu **ekspektansi** dan **instrumentalitas**. Ekspektansi adalah keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja yang baik, sedangkan instrumentalitas adalah keyakinan bahwa kinerja akan menghasilkan imbalan yang sesuai. Jika penilaian kinerja tidak akurat, maka motivasi karyawan akan menurun karena mereka tidak yakin bahwa usaha mereka akan dihargai dengan adil. Selain itu, teori keadilan juga menekankan bahwa karyawan harus merasa bahwa hasil yang mereka terima sebanding dengan kontribusi mereka. Penilaian kinerja yang akurat sangat penting untuk menilai kontribusi karyawan dan memastikan bahwa mereka merasa diperlakukan adil. Teori keadilan prosedural juga menekankan bahwa prosedur penilaian kinerja harus dianggap adil oleh karyawan. Jika mereka merasa bahwa penilaian dipengaruhi oleh bias atau informasi yang tidak relevan, maka motivasi mereka akan menurun. Dalam keseluruhan, kemampuan manajer untuk menilai kinerja secara objektif sangat penting untuk memotivasi karyawan. Dengan melakukan penilaian kinerja yang akurat dan adil, manajer dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

1. Tujuan Utama Penilaian Kinerja

- a). **Mendorong Tingkat Motivasi dan Kinerja yang Tinggi.**

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, seluruh pendekatan motivasi yang dibahas dalam Bab 6 sangat bergantung pada keberadaan penilaian kinerja yang akurat. Penilaian ini memberikan dua jenis informasi penting kepada karyawan: pertama, sejauh mana mereka telah memberikan kontribusi yang sesuai terhadap pekerjaan dan organisasi; kedua, sejauh mana kontribusi tersebut diarahkan pada tugas-tugas yang relevan. Dengan kata lain, evaluasi kinerja berperan penting sebagai umpan balik untuk mendukung motivasi intrinsik. Penilaian kinerja yang positif memberi sinyal bahwa motivasi

dan hasil kerja karyawan berada pada jalur yang tepat dan mendapat apresiasi. Hal ini menumbuhkan perasaan dihargai, merasa mampu, serta termotivasi untuk mempertahankan kinerja dan kontribusinya. Banyak karyawan memandang penilaian positif sebagai bentuk penghargaan yang bermakna. Sebaliknya, penilaian negatif mengindikasikan bahwa hasil kerja belum memenuhi standar yang diharapkan. Hal ini bisa disebabkan oleh rendahnya motivasi, kurangnya keterampilan, atau kesalahan dalam mengarahkan upaya kerja meskipun upaya tersebut sudah cukup besar. Oleh karena itu, penilaian kinerja yang tepat bukan hanya memberi arahan yang jelas bagi karyawan, tetapi juga menjadi sumber umpan balik yang memperkuat motivasi, membantu mengarahkan upaya kerja ke sasaran yang tepat, dan memudahkan manajer mengidentifikasi apakah permasalahan berasal dari motivasi, kemampuan, atau pengelolaan waktu dan tugas.

b). Memberikan Informasi untuk Pengambilan Keputusan.

Penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan penting, yaitu menentukan distribusi hasil yang adil, seperti gaji dan promosi, serta meningkatkan kinerja karyawan yang belum optimal. Selain itu, penilaian kinerja juga bermanfaat untuk pengambilan keputusan lainnya, seperti menugaskan karyawan pada tugas tertentu, membentuk tim kerja yang berkinerja tinggi, dan mengidentifikasi masalah dalam desain pekerjaan atau pendekatan organisasi terhadap motivasi karyawan. Penilaian kinerja juga dapat memberikan informasi yang berharga untuk perencanaan karier karyawan dan supervisor. Dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan karyawan, penilaian kinerja dapat membantu manajer dan karyawan membahas aspirasi karier dan bagaimana mencapai tujuan tersebut. Selain itu, penilaian kinerja juga dapat menunjukkan area yang perlu ditingkatkan dan keterampilan yang perlu dikembangkan oleh karyawan.

2. Mengembangkan Sistem Penilaian Kinerja

Sistem Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal System*) adalah suatu pendekatan sistematis untuk mengevaluasi dan menilai kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Penilaian ini mencakup pengukuran kinerja individu atau tim berdasarkan standar dan indikator yang telah ditetapkan sebelumnya. Mengembangkan Sistem Penilaian Kinerja bertujuan untuk menilai kontribusi karyawan terhadap organisasi secara objektif. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Menyediakan dasar untuk keputusan SDM (promosi, rotasi, pemberhentian). Meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja. Menjaga kesesuaian antara tujuan individu dan tujuan organisasi.

Komponen Utama Sistem Penilaian Kinerja adalah tujuan dan indikator kinerja dan menentukan key performance indicators (kpi) dan hasil yang ingin dicapai secara kuantitatif dan kualitatif, disesuaikan dengan jabatan dan fungsi kerja. Dengan Metode Penilaian secara umum antaralain, **Rating Scale**: Penilaian berdasarkan skala (misalnya 1–5). **Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)**: Penilaian berdasarkan perilaku kerja yang spesifik. **360-Degree Feedback**: Penilaian dari atasan, rekan sejawat, bawahan, dan diri sendiri. **Management by Objectives (MBO)**: Penilaian berdasarkan pencapaian tujuan bersama. **Self-Assessment**: Penilaian diri oleh karyawan sebagai refleksi pribadi.

Penilaian kinerja dapat dilakukan secara **formal**, artinya dimensi kinerja dan cara penilaian terhadap karyawan telah ditentukan sebelumnya. Banyak organisasi besar menggunakan penilaian formal, yang biasanya dilakukan secara berkala (seperti setiap enam bulan atau setahun sekali). Dalam pertemuan antara karyawan yang dinilai dan atasan yang melakukan penilaian, karyawan diberikan umpan balik tentang kinerjanya. Umpan balik ini berkontribusi pada motivasi intrinsik. Namun, terkadang karyawan menginginkan umpan balik yang lebih sering daripada yang disediakan oleh sistem formal. Demikian pula, manajer sering ingin menggunakan umpan balik untuk memotivasi bawahan secara harian. Jika seorang karyawan berkinerja buruk, misalnya, manajer mungkin tidak ingin

menunggu hingga penilaian formal berikutnya untuk memperbaiki masalah tersebut. Dalam situasi seperti ini, penilaian kinerja informal, di mana manajer dan bawahan bertemu secara tidak resmi untuk membahas kemajuan kerja sehingga dapat memenuhi kebutuhan baik karyawan maupun manajer.

Penilaian **informal** sangat bermanfaat karena biasanya dilakukan segera setelah perilaku yang diinginkan atau tidak diinginkan terjadi, sehingga karyawan segera mengetahui apa yang mereka lakukan dengan benar atau salah. Seperti dijelaskan dalam Bab 5, karyawan akan belajar untuk melakukan perilaku yang diinginkan dan menghindari perilaku yang tidak diinginkan hanya jika jelas bagi mereka bahwa akan ada konsekuensi, seperti pujian (untuk perilaku yang diinginkan) atau teguran (untuk perilaku yang tidak diinginkan). Semakin kecil suatu organisasi, semakin besar kemungkinan organisasi tersebut mengandalkan sepenuhnya pada penilaian kinerja informal.

Idealnya, organisasi sebaiknya menggunakan kombinasi penilaian formal dan informal untuk memotivasi anggotanya agar berkinerja tinggi dan membantu pengambilan keputusan yang baik. Penilaian formal memastikan bahwa kinerja dinilai secara berkala berdasarkan dimensi yang penting bagi organisasi. Karena banyak manajer dan karyawan percaya bahwa penilaian formal tidak boleh mengandung "kejutan," maka penilaian informal yang berkelanjutan harus menjadi bagian dari sistem penilaian kinerja organisasi. Karyawan yang berkinerja buruk seharusnya tidak perlu menunggu enam bulan atau satu tahun untuk mengetahuinya; sebaliknya, karyawan yang berkinerja baik harus sering diberi tahu bahwa mereka berada di jalur yang benar. Penilaian kinerja informal penting untuk motivasi dan kinerja harian karena dapat mengidentifikasi dan memperbaiki masalah sejak dini. Meskipun manajer di organisasi kecil mungkin enggan menginvestasikan waktu dan biaya untuk sistem formal, dan manajer di organisasi besar mungkin kurang memberi perhatian pada penilaian informal, dalam kebanyakan kasus, manfaat motivasional dari penggunaan kedua pendekatan ini melebihi biayanya.

Selain perbedaan dalam tingkat formalitas, penilaian kinerja juga dapat bervariasi dari segi konten. Secara umum, terdapat tiga jenis utama informasi yang dapat digunakan dalam evaluasi: karakteristik individu, perilaku, dan hasil kerja. Jika penilaian didasarkan pada karakteristik individu, maka yang dinilai adalah aspek-aspek pribadi seperti kepribadian, keterampilan, atau kapabilitas yang dianggap berkaitan dengan tugas pekerjaan. Misalnya, seorang manajer divisi di perusahaan besar bisa dievaluasi berdasarkan inisiatif pribadi, kemampuan membuat perencanaan jangka panjang, serta kemampuannya dalam mengenali dan mengembangkan potensi kepemimpinan. Di sisi lain, seorang petugas reservasi hotel mungkin dinilai atas kesabarannya, keramahan, dan kemampuannya untuk tetap tenang di bawah tekanan. Meski demikian, pendekatan ini memiliki keterbatasan. Seperti yang telah dibahas pada Bab 2, perilaku seseorang biasanya dipengaruhi oleh kombinasi antara karakteristik pribadi dan kondisi situasional. Oleh karena itu, hanya mengandalkan sifat pribadi dalam menilai kinerja sering kali tidak akurat, karena tidak mempertimbangkan pengaruh lingkungan. Karakteristik individu mungkin dapat menunjukkan seperti apa seorang karyawan, namun belum tentu mencerminkan apa yang sebenarnya dilakukan dalam pekerjaannya.

Jika perilaku digunakan sebagai dasar penilaian kinerja, fokusnya adalah pada tindakan atau perilaku nyata yang ditunjukkan karyawan dalam pekerjaan, apa yang dilakukan karyawan yang dinilai, bukan seperti apa orangnya. Perilaku seorang manajer divisi dapat dinilai berdasarkan seberapa banyak produk baru yang berhasil diluncurkan dan produk lama yang tidak menguntungkan yang berhasil dihentikan. Petugas reservasi hotel dapat dinilai berdasarkan kemampuannya dalam membuat reservasi dengan akurat sesuai permintaan tamu serta sejauh mana ia mampu menjelaskan dengan baik permintaan yang tidak dapat dipenuhi.

Namun, salah satu masalah dalam menilai berdasarkan perilaku adalah bahwa terkadang tingkat kinerja yang sama dapat dicapai melalui perilaku yang berbeda. Misalnya, dua manajer bisa sama-sama efektif dalam meluncurkan produk baru dan menghentikan produk lama yang tidak menguntungkan, meskipun satu manajer

mengambil keputusan berdasarkan riset jangka panjang dan pertimbangan matang, sedangkan yang lain mengandalkan intuisi. Untuk mengatasi masalah ini, penilaian kinerja kadang difokuskan pada hasil dari perilaku, bukan perilaku itu sendiri.

Jika hasil digunakan untuk menilai kinerja, fokusnya bukan pada apa yang dilakukan karyawan, tetapi pada dampak dari perilaku mereka, atau output aktualnya. Kinerja seorang petugas reservasi hotel, misalnya, bisa dinilai berdasarkan jumlah reservasi yang ditangani per hari dan tingkat kepuasan tamu saat check-in. Ketika ada banyak cara untuk mencapai hasil yang sama, dan metode yang dipilih tidak terlalu penting, hasil itu sendiri bisa menjadi ukuran yang berguna dalam menilai kinerja. Namun seperti dua pendekatan sebelumnya, penggunaan hasil sebagai satu-satunya dasar penilaian kinerja juga memiliki kelemahan. Kadang-kadang hasil berada di luar kendali karyawan: Keuntungan divisi bisa menurun karena perubahan peraturan perdagangan internasional secara tiba-tiba. Sehari penuh reservasi bisa hilang karena gangguan sistem komputer. Selain itu, karyawan bisa menjadi terlalu fokus pada hasil hingga melakukan praktik tidak etis seperti mengenakan biaya berlebih pada pelanggan atau mengabaikan perilaku kerja sukarela yang penting seperti membantu rekan kerja.

Kadang organisasi dapat menggunakan kombinasi antara perilaku dan hasil untuk menilai kinerja karyawan, seperti yang dilakukan oleh USAA, perusahaan asuransi dan manajemen investasi. Merupakan ide yang baik untuk menilai baik perilaku maupun hasil ketika kedua dimensi tersebut penting bagi efektivitas organisasi. Dalam banyak pekerjaan di bidang penjualan, misalnya, hasil dari perilaku tenaga penjual (jumlah barang yang terjual) sangat krusial, tetapi perilaku yang digunakan (melayani pelanggan dengan sopan dan efisien dalam memproses transaksi) sering kali sama pentingnya. Karena sifat umumnya kurang berkaitan langsung dengan banyak jenis pekerjaan, sifat tidak terlalu berguna dalam penilaian kinerja.

3. Penilai Kinerja

Selama ini, kita mengasumsikan bahwa atasan langsung adalah pihak yang menilai kinerja bawahannya. Asumsi ini biasanya tepat

karena dalam kebanyakan organisasi, atasan adalah orang yang paling mengenal perilaku bawahannya dan bertanggung jawab memotivasi mereka agar mencapai tingkat kinerja yang dapat diterima. Namun, kadang-kadang digunakan juga bentuk penilaian lain seperti: penilaian diri sendiri, penilaian dari rekan, dan sebagainya.

a. Penilaian Rekan Kerja (*Peer Appraisals*)

Penilaian oleh rekan kerja diberikan oleh sesama karyawan yang bekerja bersama. Rekan kerja sering kali sangat mengenal tingkat kinerja satu sama lain, namun mungkin enggan memberikan penilaian yang jujur. Misalnya, seorang karyawan mungkin tidak ingin memberikan nilai rendah kepada temannya, atau merasa tidak nyaman memberi nilai tinggi kepada rekan lain karena khawatir terlihat kurang unggul. Meskipun begitu, penilaian oleh rekan kerja bisa sangat bermanfaat, terutama ketika karyawan bekerja dalam tim dan keberhasilan tim bergantung pada kinerja semua anggotanya. Dalam kondisi ini, anggota tim terdorong untuk memberikan penilaian yang akurat karena jika satu orang berkinerja buruk, seluruh tim akan terdampak. Oleh karena itu, banyak dosen yang memberikan proyek kelompok meminta para anggota kelompok untuk saling menilai kinerja satu sama lain agar tidak ada anggota yang hanya menumpang hasil kerja rekan lainnya.

b. Penilaian Bawahan (*Subordinate Appraisals*)

Penilaian bawahan adalah penilaian yang diberikan kepada manajer oleh orang-orang yang dia pimpin. Bawahan dapat menilai manajer, misalnya, berdasarkan perilaku kepemimpinan mereka. Agar para bawahan merasa nyaman memberikan penilaian yang jujur (terutama yang negatif), sebaiknya penilaian dilakukan secara anonim agar tidak ada rasa takut akan pembalasan. Banyak universitas, misalnya, menggunakan evaluasi mahasiswa anonim untuk menilai kualitas pengajaran dosen.

c. Penilaian Pelanggan/Klien (*Customer/Client Appraisals*)

Penilaian kinerja oleh pelanggan adalah metode evaluasi di mana pelanggan—baik internal maupun eksternal—dilibatkan untuk memberikan umpan balik terhadap kinerja karyawan atau unit kerja yang memberikan layanan atau produk kepada mereka. Penilaian ini digunakan untuk mengukur kepuasan, kualitas layanan, serta efektivitas interaksi antara karyawan dan pelanggan. Beberapa Contoh Penerapan dalam organisasi antara lain, di industri perhotelan, tamu diminta mengisi survei tentang keramahan staf resepsionis, kebersihan kamar, dan kecepatan layanan. Dalam layanan publik, warga diminta menilai kinerja petugas pelayanan administrasi melalui kuesioner online. Di sektor ritel, kasir atau pelayan toko dinilai melalui sistem rating otomatis atau pertanyaan sederhana seperti “Apakah Anda puas dengan pelayanan hari ini?”

d. Penilaian 360 Derajat (*360-Degree Appraisals*)

Penilaian 360 derajat adalah metode evaluasi kinerja di mana seorang karyawan dinilai secara komprehensif oleh berbagai pihak yang berinteraksi langsung dengannya, termasuk atasan, rekan sejawat, bawahan, dan bahkan diri sendiri. Dalam beberapa kasus, penilaian juga bisa melibatkan pelanggan atau mitra kerja eksternal. Keuntungan dari menggunakan berbagai sumber penilaian seperti pelanggan, bawahan, atau rekan kerja adalah bahwa masing-masing sumber biasanya mengetahui dimensi kinerja yang berbeda dari seorang karyawan. Namun karena masing-masing sumber juga memiliki kelemahan, beberapa organisasi menggunakan pendekatan penilaian 360 derajat, di mana kinerja seorang karyawan dinilai oleh berbagai pihak yang memiliki informasi tentang kinerjanya. Penilaian 360 derajat terhadap seorang manajer, misalnya, dapat mencakup evaluasi dari rekan kerja, bawahan, atasan, serta klien atau pelanggan. Umpan balik kemudian diberikan berdasarkan evaluasi dari semua sumber tersebut.

Ketika menggunakan sistem penilaian 360 derajat, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa setiap penilai benar-benar memahami perilaku orang yang mereka nilai. Walaupun metode ini dapat digunakan untuk berbagai jenis karyawan, penilaian 360 derajat paling sering diterapkan pada manajer. Popularitas penilaian 360 derajat yang semakin meningkat menunjukkan adanya kebutuhan akan umpan balik yang lebih luas dalam organisasi. Siapa lagi yang lebih baik memberikan umpan balik selain orang-orang yang sehari-hari berinteraksi langsung dengan karyawan tersebut? Misalnya, rekan kerja bisa memberikan perspektif berbeda tentang kinerja seseorang dibandingkan dengan atasan. Seorang manajer yang kurang tegas kepada atasan bisa jadi terlalu keras kepada bawahannya. Umpan balik dari berbagai sumber ini dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai kekuatan, kelemahan, dan area yang perlu diperbaiki.

Keunggulan utama penilaian 360 derajat adalah kemampuannya memberikan umpan balik yang bernilai untuk perbaikan kinerja. Namun, metode ini juga memiliki potensi masalah. Beberapa manajer khawatir bahwa penilaian ini bisa berubah menjadi ajang popularitas, di mana manajer yang disukai mendapatkan nilai lebih tinggi daripada mereka yang mungkin kurang populer namun menghasilkan kinerja lebih baik. Ada juga kekhawatiran bahwa manajer enggan membuat keputusan sulit karena takut memengaruhi penilaian bawahannya. Di sisi lain, jika penilaian dilakukan secara anonim, bawahan yang tidak puas bisa saja “balas dendam” dengan memberikan evaluasi negatif. Sebaliknya, ada manajer yang membimbing atau bahkan mengintimidasi bawahannya agar memberikan

H. Gaji dan Hubungan Kerja

Gaji merupakan kompensasi finansial yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi dan kinerja mereka. Gaji tidak hanya mencerminkan nilai pekerjaan,

tetapi juga menjadi simbol penghargaan dan pengakuan atas peran karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Gaji memainkan peran penting dalam membentuk dan mempengaruhi kualitas **hubungan kerja** antara karyawan dan pemberi kerja. Hubungan ini tidak hanya bersifat transaksional (kerja dibayar), tetapi juga mencerminkan aspek psikologis dan sosial, seperti rasa dihargai, loyalitas, dan kepercayaan. Gaji yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan, memperkuat komitmen terhadap organisasi. Gaji yang sesuai dapat menurunkan tingkat turnover dan meningkatkan loyalitas karyawan. Jika gaji dipandang tidak adil, karyawan cenderung mengalami penurunan semangat, konflik, bahkan tindakan disengagement. Transparansi dan kejelasan dalam sistem penggajian dapat membangun kepercayaan antara manajemen dan staf.

Beberapa faktor bisa mempengaruhi gaji antara lain, jabatan dan tanggung jawab kerja, kinerja individu dan kontribusi tim, kemampuan dan kompetensi, pengalaman dan masa kerja, kondisi pasar tenaga kerja dan industri, kemampuan finansial organisasi dan struktur dan skala gaji organisasi. Seringkali justru gaji ini menjadi masalah karena adanya kesenjangan gaji antar jabatan atau gender, kurangnya transparansi sistem pengupahan, ketidaksesuaian antara beban kerja dan kompensasi, ekspektasi karyawan yang tidak dikelola dengan baik. Untuk menghindari hal-hal tersebut, maka organisasi harus menyusun struktur gaji yang adil dan transparan, mengaitkan gaji dengan penilaian kinerja yang objektif, memberikan insentif non-finansial seperti pengembangan karier, pelatihan, dan pengakuan, melakukan komunikasi terbuka mengenai kebijakan gaji, memastikan sistem gaji mendukung tujuan jangka panjang organisasi dan kesejahteraan karyawan.

Jadi gaji bukan hanya alat pembayaran, tetapi juga instrumen strategis untuk membangun hubungan kerja yang positif. Sistem penggajian yang adil, transparan, dan berbasis kinerja dapat menciptakan hubungan kerja yang saling menghargai dan berkelanjutan. Sebaliknya, pengelolaan gaji yang buruk dapat merusak motivasi, kepercayaan, dan stabilitas organisasi.

I. Karir

Selain gaji, ada berbagai hasil lain yang menjadi bagian dari kontrak psikologis karyawan dan inti dari hubungan pertukaran mereka dengan pemberi kerja. Salah satu hasil tersebut adalah **kesempatan berkarir**, yang tidak hanya berkaitan dengan pekerjaan yang sedang dijalani, tetapi juga dengan pekerjaan yang diharapkan untuk dijalani atau dicapai sepanjang karir seseorang. Kesempatan karir bisa mencakup hal-hal seperti mengikuti program manajemen jalur cepat (*fast-track*), mendapatkan promosi, atau hasil karir lainnya seperti kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang benar-benar diinginkan, mendapatkan pengalaman dan pelatihan yang relevan, serta bertemu dengan orang-orang yang dapat membantu kemajuan karir. Banyak dari kesempatan ini memengaruhi **motivasi intrinsik**, karena membantu seseorang mengejar jenis pekerjaan yang mereka sukai.

Karir dapat didefinisikan sebagai jumlah total pengalaman kerja seseorang sepanjang hidupnya. Ini mencakup jumlah dan jenis pekerjaan yang pernah dijalani, serta berbagai organisasi tempat seseorang pernah bekerja. Karir juga sangat penting bagi anggota organisasi karena **Secara ekonomi**, pekerjaan menyediakan penghasilan yang dibutuhkan untuk hidup, mendukung keluarga, serta menjalani hobi dan kegiatan pribadi lainnya. Dalam konteks ini, **kesempatan karir merupakan sumber motivasi ekstrinsik**. Kemudian **Secara psikologis**, pekerjaan memberi kepuasan pribadi dan rasa makna serta tujuan hidup. Dari sudut pandang ini, **kesempatan karir juga menjadi sumber motivasi intrinsik**.

1. Manajemen Karir

Baik organisasi maupun individu harus **terlibat dalam manajemen karir**. Ketika karir dikelola dengan baik, organisasi dapat memanfaatkan keterampilan dan kemampuan anggotanya secara optimal, sementara karyawan akan termotivasi untuk berkinerja tinggi dan merasa puas dengan pekerjaannya, semua ini mendukung tercapainya tujuan organisasi. Untuk menggunakan kesempatan karir sebagai alat motivasi, manajer perlu memahami apa itu karir,

bagaimana seseorang berkembang dalam karirnya, dan bagaimana karir dapat dikelola baik oleh karyawan maupun organisasi.

Manajemen karir yang efektif membantu organisasi dalam memotivasi anggota untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi serta mendorong kinerja tinggi. Ketika organisasi mengelola karir dengan baik, mereka akan memiliki karyawan yang **berkualifikasi di semua level**, siap untuk mengisi posisi yang lebih bertanggung jawab saat dibutuhkan. Organisasi dapat memotivasi anggotanya melalui **manajemen karir** dengan cara membantu mereka mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk kinerja tinggi serta memberikan **kesempatan karir** seperti pengalaman berharga, pelatihan, penugasan strategis, dan promosi kepada karyawan yang berkinerja tinggi.

2. Jenis-Jenis Karir

Meskipun setiap karier individu bersifat unik, karier secara umum dapat dikategorikan ke dalam empat jenis: **karier stabil (steady-state careers)**, **karier linier (linear careers)**, **karier spiral (spiral careers)**, dan **karier transitori (transitory careers)**.

a. Karier Stabil

Karier stabil mencerminkan komitmen seumur hidup terhadap satu jenis pekerjaan yang dipertahankan sepanjang masa kerja seseorang. Karyawan dengan jenis karier ini bisa menjadi sangat ahli dan termotivasi secara intrinsik oleh pekerjaan mereka, serta sering melihat diri mereka sebagai pakar.

b. Karier Linier

Dalam karier linier, seseorang mengalami kemajuan melalui serangkaian pekerjaan yang semakin meningkat dalam hal tanggung jawab, keterampilan yang dibutuhkan, dan posisi dalam hierarki organisasi. Karyawan dapat tetap di organisasi yang sama atau berpindah antar perusahaan.

c. Karier Spiral

Karier spiral melibatkan berbagai jenis pekerjaan yang berbeda, tetapi tetap saling membangun satu sama lain. Misalnya, seorang dosen manajemen yang meninggalkan dunia akademik untuk memimpin departemen SDM di sebuah perusahaan besar, dan setelah 10 tahun mendirikan perusahaan konsultan sendiri.

d. Karier Transitori

Seseorang dengan karier transitori sering berpindah pekerjaan, dan tiap pekerjaan berbeda dari sebelumnya. Misalnya, setelah lulus kuliah, Kurniadi bekerja sebagai manajer toko perangkat keras selama dua tahun, kemudian di bank selama setahun, dan kini sedang bekerja di perusahaan tambang.

3. Tahapan Karir

Meskipun setiap orang memiliki perjalanan karier yang berbeda, terdapat sejumlah tahapan umum yang biasanya dilalui seseorang. Bahkan jika tidak semua tahapan dialami, sebagian besar orang mengalami sebagian tahapan ini, masing-masing dengan tantangan dan tugas tersendiri. Di sini dibahas lima tahapan karier. Banyak orang mengalami tahapan karier ini di berbagai organisasi yang berbeda. Karena adanya ketidakpastian, PHK, outsourcing, dan kompetisi global, banyak kontrak psikologis tidak lagi mengandung ekspektasi karier seumur hidup dalam satu organisasi. Konsep **karier tanpa batas (boundaryless career)** menggambarkan ide bahwa karier tidak terikat pada satu organisasi saja dan mencakup pengalaman kerja yang beragam di banyak tempat. Karier seperti ini semakin umum di dunia. Namun, dalam situasi ekonomi sulit, beberapa orang lebih memilih stabilitas dari bekerja di satu atau hanya beberapa organisasi.

a. Tahap Persiapan Kerja

Tahap awal ini adalah ketika individu memutuskan jenis karier yang diinginkan dan mempelajari kualifikasi serta

pengalaman yang dibutuhkan. Tugas penting termasuk memperoleh pengetahuan, keterampilan, pendidikan, dan pelatihan, baik dari pendidikan formal maupun magang.

Kepribadian, kemampuan, sikap, dan nilai juga memengaruhi pilihan karier. Misalnya, orang dengan kepribadian ekstrovert cenderung memilih karier seperti penjualan yang melibatkan interaksi sosial tinggi. Orang dengan kemampuan numerik luar biasa mungkin lebih tertarik pada teknik. Mereka yang menghargai nilai kerja ekstrinsik bisa memilih karier hukum demi penghasilan tinggi, sementara mereka yang menghargai nilai kerja intrinsik bisa memilih keperawatan demi kepuasan pribadi.

b. Tahap Masuk Organisasi

Di tahap ini, orang mencoba mendapatkan pekerjaan awal sesuai karier pilihan mereka. Mereka mencari informasi tentang pekerjaan dan organisasi dari surat kabar, bursa kerja, seminar, dan kontak pribadi. Setelah informasi terkumpul, tahap selanjutnya adalah menjadi pelamar. Mendapatkan wawancara bisa sesederhana mendaftar pada perwakilan kampus atau melalui kenalan. Penting untuk mempersiapkan wawancara dengan baik: pelajari perusahaan, lakukan latihan wawancara, dan pikirkan pertanyaan menarik serta jawaban untuk pertanyaan umum seperti "Di mana Anda melihat diri Anda lima tahun lagi?" atau "Mengapa ingin menjadi akuntan?" Wawancara sangat dipengaruhi oleh persepsi. Efek primasi misalnya, membuat pewawancara membentuk kesan awal yang memengaruhi sisa wawancara. Maka dari itu, pelamar harus menciptakan kesan baik sejak awal.

Selain menjual diri ke perusahaan, pelamar juga perlu mengevaluasi pekerjaan dan organisasi untuk membuat keputusan yang tepat. Kadang pekerjaan yang dibayangkan sangat berbeda dengan kenyataan. Seorang asisten presiden divisi bisa saja mendapati pekerjaannya sebenarnya hanya sekretaris. Organisasi harus memberikan informasi realistis

kepada pelamar. Menjanjikan hal yang terlalu indah bisa menyebabkan kekecewaan dan pengunduran diri dini. Penelitian menunjukkan bahwa penyampaian informasi pekerjaan secara realistis dapat mengurangi tingkat keluar masuk karyawan.

c. Tahap Awal Karier

Tahap awal karier dimulai ketika seseorang telah memperoleh pekerjaan dalam jalur karier yang dipilihnya. Pada tahap ini, karyawan baru termotivasi untuk mempelajari bagaimana menjalankan pekerjaannya, apa yang diharapkan dari mereka, dan secara umum bagaimana cara menyesuaikan diri dalam organisasi. Setelah karyawan baru menguasai pekerjaan dan memahami organisasi, mereka terdorong untuk mencapai sesuatu yang berarti dan memberikan kontribusi nyata bagi organisasi. Pencapaian ini dapat berarti berbeda bagi setiap individu—bagi sebagian orang, itu berarti naik jabatan, bagi yang lain, bisa berarti menjadi ahli di bidang tertentu atau menciptakan solusi kreatif atas masalah yang kompleks.

Organisasi dapat melakukan berbagai hal untuk memastikan bahwa anggota termotivasi untuk mencapai tujuan individu, kelompok, dan organisasi. Manajer juga perlu meyakinkan karyawan bahwa mereka mampu mencapai tujuan yang sulit (memiliki ekspektansi tinggi) dan akan mendapatkan hasil yang diinginkan saat berhasil (memiliki instrumentalitas tinggi). Menurut teori ekuitas, manajer juga harus membagikan hasil (gaji, status, penugasan kerja pilihan, promosi, dan peluang karier lainnya) berdasarkan masukan karyawan (kemampuan, pendidikan, pengalaman, waktu, dan usaha). Penilaian kinerja juga berperan penting dalam memberikan umpan balik bagi karyawan agar tetap termotivasi. Penilaian kinerja yang akurat membantu karyawan menilai tingkat pencapaian mereka, menentukan cara memperbaiki diri, dan menilai kemajuan karier secara umum.

d. Tahap Pertengahan Karier (Mid-Career)

Karyawan dalam tahap pertengahan karier umumnya telah bekerja antara 20 hingga 35 tahun dan menghadapi tantangan untuk tetap produktif. Banyak karyawan mencapai puncak kesuksesan karier mereka pada tahap ini. Namun, banyak pula yang harus menghadapi kenyataan seperti **plateau karier (karier yang stagnan), keusangan keterampilan,** atau bahkan **perubahan besar dalam jalur karier** mereka.

Seseorang dikatakan mengalami plateau karier ketika peluang untuk dipromosikan di dalam maupun di luar organisasinya menjadi sangat kecil. Hal ini bisa disebabkan oleh beberapa faktor seperti:

- 1). **Struktur organisasi yang hierarkis** membuat semakin sedikit posisi yang bisa dinaiki seiring kemajuan karier.
- 2). **Persaingan untuk posisi tingkat atas** sangat ketat, sementara jumlah posisi tersebut berkurang akibat pemangkas karyawan.
- 3). **Penundaan pensiun oleh karyawan senior** menyebabkan posisi mereka tidak tersedia bagi karyawan pertengahan karier.
- 4). **Perubahan teknologi** atau kurangnya penguasaan keterampilan baru yang penting bisa membatasi potensi kemajuan karyawan.

Organisasi bisa membantu karyawan yang mengalami plateau agar tetap puas, termotivasi, dan produktif dengan mendorong **mutasi lateral** dan **rotasi kerja**. Strategi ini digunakan agar semua karyawan didorong untuk mencoba peran baru dan mengembangkan keterampilan tambahan. Kemudian karyawan yang mengalami plateau bisa tetap bernilai dan termotivasi dengan menjadi **mentor** bagi rekan yang lebih junior. Menjadi **“warga organisasi” yang baik**, seperti memberikan saran perbaikan, menjalankan inisiatif sosial seperti program daur ulang, pengabdian masyarakat, atau kegiatan sosial perusahaan. Keusangan terjadi ketika

pengetahuan dan keterampilan karyawan tidak lagi relevan sehingga menghambat kinerja mereka. Penyebab utamanya adalah perubahan teknologi dan persaingan pasar yang mengubah cara kerja. Dalam hal ini organisasi dapat membantu mencegah hal ini dengan memberikan **pelatihan tambahan** secara berkala. Memberikan waktu bagi karyawan untuk **mengikuti kursus atau pelatihan profesional**.

e. Tahap Akhir Karier (*Late-Career*)

Tahap akhir karier berlangsung selama individu masih aktif bekerja. Masalah keusangan dan tantangan lain dari pertengahan karier juga bisa terbawa ke tahap ini. Oleh karena itu, penting bagi organisasi dan karyawan untuk mengambil langkah-langkah seperti yang telah disebutkan sebelumnya untuk menjaga **motivasi, produktivitas, dan kepuasan kerja** karyawan senior. Sayangnya, masih ada stereotip negatif terkait usia yang menyebabkan persepsi bahwa karyawan lebih tua itu lambat, tidak fleksibel, atau kurang produktif. Padahal, anggapan ini tidak benar. Organisasi perlu membongkar mitos ini dengan **mengedukasi anggota organisasi mengenai kemampuan dan kontribusi karyawan senior**. Sebagian karyawan lanjut usia memilih untuk tetap bekerja di bidang yang sama, sebagian berganti profesi, dan yang lain memilih untuk **menjadi relawan di organisasi nirlaba**.

4. Manajemen Karir Yang Mendukung Keberagaman

Semakin beragamnya tenaga kerja membuat manajer harus memastikan bahwa anggota organisasi yang berasal dari latar belakang berbeda diberikan **kesempatan karier yang layak mereka dapatkan**. Meskipun kemajuan dalam hal keberagaman dan perekrutan memang telah tercapai, kemajuan dalam **memotivasi karyawan yang beragam** dan **memberikan mereka peluang karier yang setara** masih kurang optimal.

Seerti sudah banyak diketahui bahwa orang cenderung mempersepsikan mereka yang mirip dengan dirinya (dari segi

jenis kelamin, ras, usia, atau latar budaya) secara lebih positif dibandingkan dengan mereka yang berbeda. Bias seperti “**similar-to-me bias**” dapat mengakibatkan anggota organisasi tertentu tidak mendapatkan kesempatan karier yang seharusnya mereka peroleh karena berbeda dari manajer yang membuat keputusan terkait karier. Ketimpangan ini bisa menyebabkan kurangnya motivasi di antara karyawan yang merasa bahwa mereka tidak akan mendapatkan “hak mereka”. Manajer yang sadar akan adanya bias ini dan tahu cara mengatasinya berada dalam posisi yang baik untuk memotivasi karyawan dan mempromosikan **manajemen karier yang inklusif**.

5. Manajemen Karir Di Era Pasangan Dengan Dua Karir

Dalam mengelola karier, organisasi juga harus mempertimbangkan kenyataan bahwa pasangan dengan dua karier kini menjadi hal yang **umum, bukan pengecualian**. Karyawan tidak bisa membuat keputusan karier seperti pindah kerja, menerima promosi, atau pindah ke negara bagian lain tanpa mempertimbangkan karier dan preferensi pasangannya. Ketika pasangan yang keduanya bekerja memiliki anak, **kebutuhan seluruh keluarga** harus diperhitungkan dalam perjalanan karier mereka. Untuk membantu pasangan berkarier ganda, orang tua tunggal, dan mereka yang merawat orang tua lanjut usia dalam mengelola kariernya, organisasi dapat mengambil beberapa langkah:

- a). **Membatasi perpindahan dan perjalanan yang tidak perlu** sebisa mungkin. Bila relokasi diperlukan, organisasi dapat menyediakan program relokasi yang membantu pasangan karyawan menemukan pekerjaan baru dan membantu keluarga menyesuaikan diri dengan lingkungan baru.
- b). **Menyediakan pengaturan kerja yang fleksibel**, seperti mengubah jam kerja (misalnya dari pukul 06.00–14.00 alih-alih 09.00–17.00), bekerja dari rumah, atau memberi waktu cuti ketika karyawan perlu merawat anak atau orang tua yang sakit.
- c). **Menyediakan pusat penitipan anak di tempat kerja (on-site day care)**. Salah satu kekhawatiran terbesar bagi pasangan bekerja yang memiliki anak kecil dan orang tua tunggal adalah

menemukan penitipan anak yang berkualitas. Pusat penitipan anak di tempat kerja semakin populer karena memberikan ketenangan bagi orang tua bahwa anak-anak mereka dirawat dengan baik.

Langkah-langkah ini hanyalah sebagian dari **strategi yang dapat diambil organisasi untuk membantu karyawan mengelola karier mereka** dengan tetap memperhatikan tuntutan dan keterbatasan dari kehidupan pribadi. Alih-alih mengabaikan hal-hal ini, seperti yang dilakukan beberapa organisasi di masa lalu, organisasi seharusnya **secara aktif membantu karyawan dalam mengatasinya**.

Mengelola Stres dan Keseimbangan Kerja-Kehidupan

A. Stres dan Organisasi

Kapan terakhir kali Anda mengalami stres berat? Mungkin Anda sedang dikejar tenggat tugas makalah yang belum sempat dikerjakan, atau harus menjalani tiga ujian penting dalam satu hari, sementara hubungan dengan teman sekamarnya sedang tidak harmonis. Bisa juga Anda merasa cemas tentang prospek karier setelah lulus. Dalam situasi seperti itu, Anda mungkin merasa kewalahan, menghadapi tantangan yang tampak sulit diselesaikan, atau dibebani terlalu banyak hal sekaligus. Kadang, stres juga muncul ketika dihadapkan pada peluang besar yang menjanjikan keuntungan, namun juga membawa tantangan besar. Lalu, apa sebenarnya stres itu? Stres adalah kondisi ketika seseorang merasakan adanya peluang atau ancaman yang dianggap signifikan, namun merasa ragu apakah dirinya mampu menanganinya dengan baik. Ada beberapa aspek penting dari stres yang ditunjukkan dalam definisi ini:

- 1). **Stres bisa timbul dari peluang maupun ancaman.** Peluang adalah sesuatu yang berpotensi memberikan manfaat, sementara ancaman berpotensi menyebabkan kerugian. Misalnya, peluang untuk mempelajari keterampilan baru atau mendapatkan pekerjaan baru bisa menyebabkan stres jika karyawan **merasa kurang percaya diri** (lihat Bab 5) dan takut tidak bisa tampil dengan baik. Ketika organisasi melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK), karyawan mengalami stres karena **keamanan finansial, kesejahteraan psikologis, dan perkembangan karier mereka terancam**. Kasus pembuka bab ini menunjukkan bahwa PHK menyebabkan stres karena mengancam

stabilitas keuangan seseorang.

- 2). **Peluang atau ancaman tersebut penting bagi individu.** “Penting” di sini berarti hal tersebut dapat memengaruhi kesejahteraan seseorang, apakah itu kebahagiaan, kesehatan, atau kemakmuran. Banyak hal dalam kehidupan sehari-hari yang bisa dikategorikan sebagai peluang atau ancaman, namun hanya yang **benar-benar penting** yang biasanya menimbulkan stres. Misalnya, terjebak macet saat berangkat kerja bisa menjadi ancaman, tapi umumnya tidak cukup signifikan untuk menimbulkan stres. Namun, jika Anda **terjebak macet pada pukul 07.50 pagi** padahal Anda dijadwalkan melakukan presentasi penting di depan manajemen pukul 08.00, maka ancaman tersebut cukup besar untuk menimbulkan stres karena bisa berdampak buruk terhadap citra Anda.
- 3). **Stres juga melibatkan ketidakpastian.** Individu yang mengalami peluang atau ancaman penting sering kali **tidak yakin apakah mereka mampu menghadapinya secara efektif.** Jika seseorang merasa yakin bahwa ia mampu menghadapi situasi tertentu, biasanya ia tidak mengalami stres. Misalnya, seorang dokter bedah ortopedi yang melakukan operasi lutut rutin mungkin tidak akan stres jika ia sudah sering melakukan operasi serupa dan percaya diri dengan kemampuannya. Namun, melakukan **operasi penggantian pinggul pada pasien lansia yang dalam kondisi kesehatan buruk** bisa sangat menegangkan jika sang dokter tidak yakin dengan hasilnya. Demikian pula, karyawan bisa mengalami stres karena **ketidakpastian** apakah mereka dapat menyeimbangkan kehidupan keluarga dengan kemajuan karier mereka.
- 4). **Stres berakar pada persepsi.** Apakah seseorang mengalami stres atau tidak sangat bergantung pada **bagaimana mereka memersepsikan peluang atau ancaman yang dihadapi**, serta **bagaimana mereka menilai kemampuan diri sendiri dalam menghadapinya.** Seseorang mungkin melihat perubahan pekerjaan atau promosi sebagai peluang untuk belajar dan berkembang. Namun, orang lain bisa melihat hal yang sama

sebagai ancaman karena takut gagal. Karyawan dengan **self-efficacy tinggi** mungkin merasa siap untuk menghadapi tanggung jawab tambahan. Namun, karyawan lain yang sebenarnya sama-sama kompeten, tetapi memiliki **self-efficacy rendah**, mungkin merasa tidak mampu menangani tanggung jawab lebih.

B. Ancaman atau Peluang

Setiap individu mengalami stres secara berbeda, tergantung pada berbagai hal, seperti seberapa besar mereka menilai pentingnya suatu peluang atau ancaman, dan seberapa yakin mereka dapat menghadapinya secara efektif. Intinya, stres merupakan pengalaman yang sangat subjektif. Contohnya, bagi sebagian mahasiswa, berbicara di depan kelas bisa menjadi hal yang menegangkan, sementara bagi yang lain, justru menjadi momen untuk bersinar dan memperlihatkan kemampuan serta wawasan mereka. Begitu pula dengan perawat yang menangani pasien penyakit menular, ada yang merasa sangat tertekan karena risiko tertular atau beban emosional akibat kehilangan pasien, namun ada juga yang memandangnya sebagai peluang profesional yang bisa mereka tangani berkat keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki.

Anggota organisasi harus menyadari bahwa **setiap individu bisa merespons sumber stres yang sama secara berbeda**. Sesuatu yang tampak sepele bagi satu orang bisa jadi merupakan sumber stres nyata bagi orang lain. Terdapat perbedaan utama antar individu, yaitu **kepribadian dan kemampuan**, serta bagaimana hal tersebut berdampak pada pemahaman dan pengelolaan perilaku dalam organisasi. **Perbedaan individu juga sangat berperan dalam cara seseorang mempersepsikan sumber stres**, kemampuannya untuk mengatasinya, dan seberapa besar stres yang akhirnya ia alami.

1. Kepribadian

Beberapa ciri kepribadian dari **model Big Five** yang penting untuk dipahami dalam konteks stres:

a). **Neurotisme (atau afektivitas negatif)**: Karyawan dengan skor tinggi pada dimensi ini cenderung melihat diri, pekerjaan,

rekan kerja, dan organisasi secara negatif. Mereka cenderung memandang kondisi ambigu dan perubahan sebagai ancaman, dan merasa tidak siap untuk menghadapinya. **Akibatnya, mereka lebih rentan terhadap stres** dibandingkan karyawan dengan afektivitas negatif yang rendah.

- b). **Ekstraversi (atau afektivitas positif)**: Ekstrover cenderung ramah, suka bersosialisasi, dan menikmati interaksi dengan orang lain. Mereka **lebih kecil kemungkinannya mengalami stres** saat harus berbicara di depan umum atau berinteraksi dengan orang baru, misalnya dalam pekerjaan di bidang penjualan atau layanan pelanggan.
- c). **Keterbukaan terhadap pengalaman**: Ciri ini menggambarkan sejauh mana seseorang berani dan terbuka terhadap berbagai pengalaman baru. Bagi kebanyakan orang, **mengambil risiko dan melakukan perubahan bisa sangat menegangkan**. Namun, karyawan dengan tingkat keterbukaan tinggi mungkin **merasa perubahan dan risiko tidak terlalu menekan** dibandingkan mereka yang rendah dalam keterbukaan terhadap pengalaman.

Selain kepribadian tersebut di atas, juga ada sifat kepribadian spesifik yang memengaruhi stres misalnya;

- a). **Self-esteem tinggi** (harga diri yang kuat): Karyawan dengan self-esteem tinggi **lebih mampu menghadapi tugas yang menantang** dan cenderung percaya diri dalam mengatasi stres.
- b). **Tipe A vs. Tipe B**: Karyawan Tipe A dikenal **ambisius, kompetitif, tidak sabaran, terobsesi waktu, dan kadang mudah marah**. Awalnya diasumsikan bahwa Tipe A akan lebih mudah stres dibandingkan Tipe B yang lebih santai. Namun, penelitian terbaru menunjukkan bahwa **hanya Tipe A yang sangat mudah marah (hostile)** yang mengalami stres tinggi.
- c). **Locus of control (pusat kendali)**: Karyawan dengan **internal locus of control** (meyakini bahwa mereka memiliki kendali atas nasib sendiri) cenderung mengalami **lebih sedikit stres** dibandingkan mereka dengan **external locus of control** (meyakini bahwa nasib

ditentukan oleh faktor eksternal). Namun, jika situasi memang benar-benar di luar kendali (misalnya, perusahaan bangkrut), bahkan individu dengan internal locus of control pun bisa merasa stres karena **tidak mampu mengendalikan keadaan**.

2. Kemampuan

Selain memiliki kepribadian yang berbeda, karyawan juga memiliki perbedaan dalam hal kemampuan, yang dapat memengaruhi tingkat stres. Stres dapat terjadi ketika karyawan tidak memiliki kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaannya. Memberikan pelatihan kepada karyawan dapat membantu mereka mengembangkan keterampilan baru dan meningkatkan kemampuan mereka, sehingga dapat membantu mengurangi stres ketika karyawan merasa mereka tidak memiliki keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk bekerja secara efektif. Yang agak berkaitan dengan kemampuan adalah faktor lain yang memengaruhi apakah karyawan merasa stres atau tidak adalah pengalaman. Seseorang cenderung lebih merasa stres ketika mereka kurang pengalaman dalam melakukan sesuatu, dan mereka cenderung merasa kurang stres seiring bertambahnya pengalaman. Inilah sebabnya mengapa karyawan yang baru memulai pekerjaan sering merasa stres dan gugup, sehingga kurangnya pengalaman langsung dalam pekerjaan menimbulkan ketidakpastian. Seorang supervisor baru di bank, misalnya, mungkin merasa tidak yakin bagaimana menyelesaikan konflik penjadwalan kerja di antara bawahannya, bagaimana memimpin rapat kelompok secara efektif, bagaimana meminta bantuan dari atasannya tanpa terlihat tidak kompeten, dan bagaimana memotivasi bawahan yang kompeten namun berkinerja buruk. Sumber-sumber ketidakpastian ini menimbulkan stres bagi sang supervisor, namun stres tersebut akan berkurang seiring dengan bertambahnya pengalaman.

C. Pengaruh Stres

Secara fisik, merasa sulit untuk tidur pada malam hari setelah menghadapi tekanan stres yang berat di siang hari merupakan

salah satu dari sekian banyak dampak fisik yang mungkin timbul akibat stres. Dampak lainnya bisa berupa tangan berkeringat, wajah memanas, tubuh gemetar, detak jantung meningkat, tekanan darah naik, sakit kepala, rasa pusing, mual, gangguan pencernaan, nyeri punggung, munculnya ruam kulit, hingga serangan jantung dan penurunan fungsi kekebalan tubuh. Kaitan antara stres dan dampak fisiologis cukup rumit, dan hingga kini para peneliti masih mencoba mengungkap mekanisme yang mendasarinya. Dua orang yang mengalami stres berat dengan tingkat yang sama bisa saja menunjukkan respons fisik yang berbeda. Beberapa orang tampaknya lebih rentan mengalami efek fisik stres daripada yang lain. Selain itu, setiap individu berbeda dalam cara mereka menyampaikan keluhan terhadap gejala-gejala fisik, seperti sakit kepala dan gangguan perut. Efek fisik yang paling parah biasanya muncul setelah seseorang mengalami stres berat dalam jangka panjang, misalnya tekanan darah tinggi, penyakit jantung, dan serangan jantung dapat muncul sebagai akibat dari stres berkepanjangan yang berlebihan.

Secara psikis stres bisa memunculkan perasaan dan emosi yang penuh tekanan. Perasaan dan emosi tersebut dapat berkisar dari suasana hati yang buruk, rasa cemas, khawatir, dan gelisah hingga kemarahan, penghinaan, kepahitan, atau permusuhan. Salah satu atau semua perasaan ini akan mengurangi kesejahteraan karyawan. Dampak psikologis lain dari stres adalah kecenderungan seseorang untuk memiliki sikap yang lebih negatif saat mengalami stres. Karyawan yang sangat tertekan cenderung memiliki pandangan yang lebih negatif terhadap berbagai aspek pekerjaan dan organisasi mereka, serta lebih mungkin mengalami tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang rendah. Karyawan yang stres mungkin merasa tidak dihargai, merasa tidak memiliki kendali, dan merasa bahwa pekerjaan mereka mengganggu kehidupan pribadi mereka.

Burnout adalah istilah yang biasa dipakai untuk kelelahan psikologis, emosional, atau fisik, adalah jenis khusus dari konsekuensi psikologis akibat stres yang menimpa sebagian karyawan yang mengalami tingkat stres kerja yang tinggi secara terus-menerus dalam jangka waktu lama. Burnout sangat mungkin terjadi ketika karyawan bertanggung jawab untuk membantu, melindungi, atau

merawat orang lain. Contohnya, perawat, dokter, pekerja sosial, guru, pengacara, dan petugas polisi dapat berisiko mengalami burnout karena sifat pekerjaan mereka. Tiga tanda utama burnout adalah perasaan tidak berprestasi secara pribadi, kelelahan emosional, dan depersonalisasi. Karyawan yang mengalami burnout sering merasa bahwa mereka tidak cukup membantu orang lain atau tidak mencapai hasil sebagaimana mestinya. Secara emosional, mereka merasa sangat lelah akibat tekanan konstan dari harus menangani orang-orang yang terkadang sangat membutuhkan bantuan. Karyawan yang burnout kadang-kadang mendepersonalisasi orang-orang yang mereka bantu, memandang mereka sebagai objek atau benda alih-alih sebagai manusia yang memiliki perasaan. Misalnya, seorang pekerja sosial yang burnout mungkin memandang anak asuh yang membutuhkan rumah baru sebagai “nomor kasus” daripada sebagai anak berusia 12 tahun yang ketakutan. Konsekuensi psikologis ini dapat berkembang menjadi konsekuensi perilaku ketika pekerja sosial yang burnout tersebut memperlakukan anak itu secara dingin dan berjarak.

Dampak potensial stres terhadap kinerja kerja mungkin menjadi perhatian utama bagi para manajer. Meskipun secara umum kesan stress adalah negatif, tetapi ada fakta bahwa peningkatan stres bisa meningkatkan kinerja. Dr. Allen Elkin, dari Stress Management Counseling Center di New York City, menyarankan bahwa setiap individu perlu menemukan tingkat stres yang tepat bagi dirinya sehingga cukup untuk merasa produktif dan terpenuhi, namun tidak berlebihan hingga menjadi beban. Dr. Elkin mengibaratkan menemukan tingkat stres yang optimal seperti menyetem senar biola atau gitar. Jika terlalu kendur, tidak akan menghasilkan suara; jika terlalu kencang, senar akan putus; tetapi jika disetel dengan tepat, akan menghasilkan musik yang indah. Fakta bahwa stres bisa bersifat positif juga dijelaskan melalui teori dan alat motivasi. Teori dan alat ini dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja kerja, tetapi juga berpotensi menambah tingkat stres. Misalnya, memberikan target yang sulit kepada seorang karyawan dan mengatakan bahwa ia akan mendapatkan bonus besar hanya jika target itu tercapai, kemungkinan besar akan menimbulkan stres.

Namun, stres tersebut bagi beberapa orang bersifat positif karena memicu semangat karyawan untuk mencapai target. Demikian pula, stres yang dirasakan kebanyakan mahasiswa saat mendekati ujian bersifat positif karena mendorong mereka untuk belajar. Contoh lainnya adalah banyak artis dan atlet yang merasakan bahwa sejumlah stres (atau rasa gugup di panggung) memacu adrenalin dan membantu mereka tampil maksimal.

Tingkat stres yang terlalu tinggi, bagaimanapun, dapat merusak kinerja dan dengan demikian bersifat negatif. Mahasiswa yang mengalami kecemasan ujian yang serius bisa saja tidak mampu mengingat materi yang sebenarnya sudah mereka kuasai sehari sebelumnya. Stres dan kecemasan mereka mengganggu kemampuan mereka dalam mengerjakan ujian, dan pikiran tentang seberapa buruk hasil mereka malah menghalangi konsentrasi terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diberikan.

Selain peningkatan atau penurunan kinerja kerja, konsekuensi perilaku lain dari stres meliputi hubungan interpersonal yang tegang, ketidakhadiran (*absenteeism*), dan pergantian karyawan (*turnover*). Ketika karyawan mengalami tingkat stres negatif yang sangat tinggi, sering kali mereka kesulitan untuk tetap peduli dan pengertian terhadap orang lain (rekan kerja, bawahan, atasan, pelanggan) seperti biasanya. Seorang karyawan yang biasanya ramah namun tiba-tiba marah besar mungkin sedang mengalami tingkat stres yang sangat tinggi. Tingkat stres yang sangat tinggi juga bisa menyebabkan ketidakhadiran dan keinginan untuk keluar dari pekerjaan, terutama ketika mereka memiliki pilihan pekerjaan lain. Sebuah studi terbaru menemukan bahwa banyak perawat mengalami stres dan *burnout* dalam kadar yang membuat mereka berencana untuk berhenti bekerja atau bahkan meninggalkan profesi keperawatan sepenuhnya.

Di Jepang, beban kerja berlebih menjadi sumber stres utama bagi banyak karyawan, dan konsekuensi perilaku ekstrem dari stres negatif disebut *karoshi*, yaitu kematian akibat kerja berlebihan. Pada akhir tahun 2000-an, seorang insinyur mobil senior di Toyota meninggal karena bekerja terlalu banyak. Dua bulan sebelum meninggal akibat

penyakit jantung, ia bekerja lebih dari 80 jam lembur setiap bulan, sering bekerja malam dan akhir pekan, serta melakukan perjalanan ke luar negeri. Sebuah studi pemerintah Jepang menemukan bahwa dalam satu tahun, sekitar satu dari enam pria bekerja minimal 3.100 jam per tahun (60 jam per minggu, 52 minggu per tahun), suatu pola kerja yang menurut dokter dapat menyebabkan karoshi. Karoshi bukanlah fenomena yang terbatas di Jepang; Asosiasi Medis Inggris pernah menyelidiki kasus dugaan karoshi yang menewaskan seorang dokter muda yang bekerja selama 86 jam tanpa henti di Inggris.

D. Sumber Stres

Ada lima sumber utama potensi stres, yaitu **kehidupan pribadi, tanggung jawab pekerjaan, keanggotaan dalam kelompok kerja dan organisasi, keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta ketidakpastian lingkungan**. Apakah potensi stres tersebut benar-benar menjadi stres yang nyata dan menghasilkan tekanan, serta apakah stres yang dialami karyawan bersifat positif atau negatif, sangat bergantung pada perbedaan individu dan cara individu tersebut memandang serta menafsirkan stresor. Dari kelima kategori stresor potensial, terdapat kombinasi hampir tak terbatas yang dapat menyebabkan konsekuensi stres secara fisiologis, psikologis, dan perilaku. Efek dari stresor-stresor ini secara keseluruhan menentukan tingkat stres yang dialami seseorang.

1. Stresor Pribadi

Banyak penelitian menemukan bahwa masalah pribadi dan keluarga merupakan penyebab signifikan tingginya tingkat pergantian karyawan di beberapa restoran dan hotel. Salah satu cara untuk memandang sumber stres pribadi ini adalah dengan mengkategorikannya sebagai peristiwa besar dan kecil dalam hidup. Peristiwa besar dapat memiliki dampak serius terhadap stres dan kesejahteraan, termasuk kematian orang tercinta, perceraian, penyakit serius pada diri sendiri atau orang dekat, dan penangkapan oleh pihak berwenang. Semua ini merupakan sumber stres yang melibatkan ancaman emosional atau fisik dan bersifat negatif. Namun, peristiwa besar lainnya bisa bersifat positif tetapi

tetap memicu stres, seperti menikah, membeli rumah, memiliki atau mengadopsi anak, dan pindah ke negara bagian lain.

Peristiwa kecil dalam hidup juga bisa menjadi sumber stres, seperti mendapat tilang, mengalami konflik dengan mertua atau pengasuh anak, bahkan saat sedang liburan. Tingkat stres yang dirasakan seseorang tidak hanya bergantung pada seberapa sering stresor terjadi dan seberapa penting stresor tersebut bagi individu tersebut, tetapi juga pada berapa banyak stresor yang terjadi secara bersamaan dalam satu periode waktu tertentu. Contohnya, lulusan perguruan tinggi baru sering mengalami tingkat stres tinggi karena banyak peristiwa hidup yang berpotensi menimbulkan stres (baik positif maupun negatif) terjadi dalam waktu singkat, seperti pindah tempat tinggal, kehilangan teman lama, membangun pertemanan baru, menikah, menjadi mandiri secara finansial, sambil memulai atau mencari pekerjaan. Meskipun masing-masing peristiwa mungkin hanya sedikit menimbulkan stres, kenyataan bahwa semuanya terjadi secara bersamaan dapat menyebabkan tingkat stres yang tinggi.

2. Stresor yang Berkaitan dengan Pekerjaan

Sama halnya dengan berbagai peristiwa kehidupan yang dapat menjadi sumber stres, pekerjaan juga dapat menimbulkan beragam stresor potensial. Sumber potensial stress tersebut antara lain; **konflik peran**, **ambiguitas peran**, **beban kerja berlebihan (*overload*)**, **beban kerja yang terlalu sedikit (*underload*)**, **tugas yang menantang**, **promosi**, serta **kondisi** yang memengaruhi kesejahteraan **ekonomi** karyawan.

Konflik peran terjadi ketika perilaku atau tugas yang diharapkan saling bertentangan. Misalnya, seorang pekerja sosial mengalami konflik peran ketika ia diminta untuk menghabiskan lebih banyak waktu dan usaha untuk menilai apakah anak-anak dalam perawatan asuh bisa kembali ke orang tua mereka, dan harus juga menggandakan jumlah kasus yang ia tangani setiap bulan. Seorang manajer menengah mengalami konflik peran ketika atasannya mengharapkannya meningkatkan produksi, sementara bawahannya mengeluh bahwa mereka sudah terlalu banyak bekerja.

Ambiguitas peran adalah ketidakjelasan yang terjadi ketika karyawan tidak yakin dengan apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana mereka seharusnya menjalankan pekerjaannya. Ini bisa menjadi sumber stres yang sangat kuat, terutama bagi karyawan baru yang masih belum memahami tanggung jawab atau cara kerja di organisasi, kelompok kerja, atau posisi barunya. Namun, sebagian besar karyawan akan mengalami ambiguitas peran pada titik tertentu karena organisasi sering kali mengubah tanggung jawab kerja untuk menyesuaikan diri dengan kondisi persaingan yang terus berubah.

Kadang-kadang, stres di tempat kerja bukan disebabkan oleh tuntutan yang bertentangan (konflik peran) atau ekspektasi yang tidak jelas (ambiguitas peran), melainkan karena **beban kerja berlebihan** (*overload*), yakni kondisi di mana seseorang harus menyelesaikan terlalu banyak tugas.

Underload, atau kurangnya pekerjaan yang harus dilakukan, juga bisa menjadi sumber stres bagi karyawan. Kapan terakhir kali Anda merasa benar-benar bosan? Mungkin saat hari kerja yang sepi, sedang melakukan riset di perpustakaan, belajar untuk ujian, atau menonton film yang membosankan. Sekarang bayangkan jika Anda merasa bosan seperti itu selama delapan jam sehari, lima hari seminggu. Anda kemungkinan besar akan mengalami stres hanya karena merasa bosan.

Promosi dan tugas yang menantang bisa menjadi sumber stres bagi karyawan yang tidak yakin dapat menjalankan peran barunya secara efektif atau yang memiliki tingkat *self-efficacy* yang rendah. Misalnya, seorang karyawan yang dipromosikan ke posisi supervisor, namun belum pernah memimpin bawahan sebelumnya, bisa saja mengalami stres karena merasa belum cukup tegas atau tidak tahu bagaimana mengelola tim.

Stresor lain yang sangat kuat adalah stresor yang **mempengaruhi kesejahteraan ekonomi dan keamanan kerja** karyawan. Ketika pendapatan kerja sangat rendah atau terancam karena pemutusan hubungan kerja, *downsizing*, kurangnya keamanan kerja, atau pemotongan gaji, kesejahteraan karyawan dan keluarganya berada dalam bahaya, sebagaimana terlihat pada studi kasus pembuka. Banyak penelitian menunjukkan bahwa ketika organisasi melakukan

pemutusan hubungan kerja, stres akibat pengangguran bisa sangat merusak bagi karyawan dan keluarga mereka, bahkan dapat menyebabkan penyakit fisik dan mental seperti depresi, bunuh diri, kekerasan dalam rumah tangga, hingga perpecahan keluarga. Stres akibat PHK juga bisa dirasakan oleh mereka yang **selamat dari pemutusan kerja**. Para penyintas PHK bisa merasa bersalah, marah, tidak bahagia, kesepian, atau takut menjadi yang berikutnya kehilangan pekerjaan. Dalam beberapa kasus, mereka bahkan menjadi sakit secara fisik akibat tingkat stres yang tinggi.

Karena **pendapatan dari pekerjaan sangat penting** bagi karyawan dan keluarga mereka, **kesempatan untuk meningkatkan penghasilan** juga bisa menjadi sumber stres, terutama bagi mereka yang tidak yakin bisa memenuhi persyaratan untuk kenaikan gaji. Seorang tenaga penjual mobil yang hanya dibayar berdasarkan komisi mengalami stres setiap hari karena kemampuan untuk menghidupi keluarganya bergantung sepenuhnya pada jumlah mobil yang berhasil ia jual. Ia menyukai pekerjaannya karena memberinya otonomi dan kesempatan untuk mendapatkan komisi besar melalui kerja kerasnya. Namun, pekerjaannya tetap menegangkan karena hasilnya sangat bergantung pada faktor di luar kendalinya seperti kondisi ekonomi, diskon dari perusahaan, dan iklan.

a. Solusi

- 1). **Mengatasi konflik peran:** Manajer harus memastikan bahwa mereka tidak memberikan ekspektasi yang saling bertentangan kepada karyawan. Mereka juga perlu memastikan bahwa harapan mereka terhadap bawahan tidak bertentangan dengan harapan pihak lain seperti pelanggan, rekan kerja, atau manajer lainnya.
- 2). **Mengurangi ambiguitas peran:** Ambiguitas peran dapat ditekan ke tingkat yang dapat dikelola dengan memberikan penjelasan yang jelas kepada karyawan mengenai apa yang diharapkan dari mereka, bagaimana mereka seharusnya menjalankan tugas, dan perubahan-perubahan apa saja yang sedang terjadi.

- 3). **Mencegah beban kerja berlebihan:** Manajer perlu menghindari memberi terlalu banyak tugas kepada bawahan dan harus mempertimbangkan untuk merancang ulang pekerjaan yang terlalu membebani.
- 4). **Mengatasi underload:** Jika beban kerja terlalu sedikit menjadi masalah, manajer dapat mempertimbangkan untuk merancang ulang pekerjaan agar mendapatkan skor yang lebih tinggi pada lima dimensi inti dalam *job characteristics model*: variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik.
- 5). **Menangani stres akibat promosi atau tugas yang menantang:** Jika karyawan mengalami stres karena promosi atau tugas baru, manajer perlu meningkatkan self-efficacy mereka—yakni keyakinan bahwa mereka mampu berhasil. Dalam Bab 5 telah dibahas beberapa cara untuk meningkatkan self-efficacy, seperti memberikan dorongan untuk keberhasilan kecil, menunjukkan bahwa orang lain dalam situasi serupa telah berhasil, menetapkan ekspektasi tinggi, dan mengekspresikan keyakinan pada kemampuan bawahan.
- 6). **Mengurangi dampak negatif dari PHK dan downsizing:** Organisasi harus melakukan segala yang bisa dilakukan untuk meminimalkan dampak negatif PHK terhadap kesejahteraan ekonomi karyawan, seperti memberikan pemberitahuan terlebih dahulu, pesangon yang adil dan setara, serta layanan konseling. Langkah serupa juga harus diambil untuk mengurangi stres bagi karyawan yang tetap bertahan setelah PHK.
- 7). **Mengelola stres akibat sistem kinerja berbasis hasil (pay-for-performance):** Jika karyawan merasa tertekan karena sistem seperti ini, manajer harus secara aktif meningkatkan self-efficacy mereka agar tetap termotivasi dan percaya diri dalam mencapai target.

3. Pemicu Stres yang Berkaitan dengan Kelompok dan Organisasi

Pemicu stres yang berpotensi menyebabkan tingkat stres yang terlalu tinggi juga dapat muncul pada tingkat kelompok kerja dan organisasi. Pada tingkat kelompok kerja, misalnya, kesalahpahaman, konflik, dan perselisihan antarpribadi dapat menjadi sumber stres negatif bagi anggota kelompok. Seiring dengan meningkatnya globalisasi, semakin banyak organisasi yang membentuk tim lintas budaya yang anggotanya berasal dari berbagai negara. Kesalahpahaman dan konflik akibat perbedaan budaya terkadang menjadi sumber stres dalam tim semacam ini. Sebagai contoh, para ilmuwan Jerman dari Siemens merasa terkejut saat rekan-rekan mereka dari Jepang, Toshiba, menutup mata mereka selama rapat dan tampak seperti sedang tidur. (Ternyata, ilmuwan dan manajer yang kelelahan di Jepang sering melakukan hal ini selama bagian rapat yang tidak relevan bagi mereka.) Contoh lain, ilmuwan Amerika dari IBM mengalami stres karena mereka merasa orang Jerman terlalu banyak menghabiskan waktu untuk perencanaan, orang Jepang terlalu lama meninjau ide-ide, dan tidak satu pun dari keduanya cukup banyak menghabiskan waktu untuk benar-benar menyelesaikan proyek.

Menyelesaikan potensi kesalahpahaman seperti ini dalam tim lintas budaya sangat penting karena usaha patungan internasional memiliki banyak keuntungan: para peserta mendapatkan perspektif yang berbeda terhadap suatu proyek atau masalah, beragam keterampilan dan keahlian terwakili, dan para peserta mendapat manfaat dari paparan terhadap cara-cara baru dalam menyelesaikan sesuatu. Untuk memanfaatkan keuntungan dari keberagaman tanpa mengalami terlalu banyak stres akibat kejutan budaya, individu dan kelompok perlu memiliki kepekaan terhadap peran budaya nasional dalam perilaku di dalam kelompok dan organisasi.

Kondisi kerja yang tidak nyaman merupakan sumber stres lain bagi kelompok maupun seluruh organisasi. Kebisingan yang berlebihan, suhu ekstrem, serta peralatan kantor dan mesin yang dirancang dengan buruk dapat menjadi sangat menegangkan jika

dihadapi karyawan setiap hari. Pekerjaan yang berpotensi tidak aman atau berbahaya—seperti bekerja di pembangkit listrik tenaga nuklir, dengan bahan kimia beracun atau mesin berbahaya, atau dengan penderita penyakit menular seperti AIDS, dapat menyebabkan stres dan cedera.

Merger dan **akuisisi** juga sering kali menjadi sumber stres organisasi, terutama bagi karyawan di perusahaan yang diakuisisi. Karyawan di perusahaan yang diakuisisi sering merasa seperti warga kelas dua dan takut kehilangan pekerjaan. Ketakutan ini sering kali beralasan karena setelah akuisisi selesai, perusahaan induk atau pengakuisisi biasanya melakukan restrukturisasi terhadap organisasi yang diakuisisi untuk memaksimalkan sinergi dan menghilangkan duplikasi pekerjaan. Beberapa karyawan di perusahaan yang diakuisisi mungkin akan kehilangan pekerjaan. Yang lainnya akan diminta untuk bekerja lebih banyak dengan sumber daya yang lebih sedikit.

4. Stres Dari Ketidakseimbangan Pekerjaan dan Kehidupan Pribadi

Orang-orang yang bekerja sebagai buruh pabrik, resepsionis, manajer, perawat, dan sopir truk juga sering kali berperan sebagai orang tua, pasangan, anak dari orang tua lanjut usia, relawan di organisasi masyarakat, dan memiliki hobi pribadi. Ketika peran pekerjaan bertentangan dengan kehidupan pribadi, stres sering kali menjadi konsekuensinya. Banyak karyawan yang memiliki anak kecil di rumah dan pasangan yang juga bekerja dengan jam kerja yang sama panjangnya. Ditambah lagi dengan tanggung jawab merawat orang tua yang sakit atau menjadi ketua organisasi amal lokal, stres bisa menjadi sangat luar biasa. Orang tua tunggal bahkan sering merasa lebih terbebani karena tidak memiliki pasangan untuk membantu mengatasi masalah dan tanggung jawab keluarga.

Bahkan ketika karyawan tidak memiliki anak, tanggung jawab keluarga sering kali tetap menyebabkan stres saat berbenturan dengan tuntutan pekerjaan. Banyak karyawan mengeluhkan bahwa “perawatan orang tua lanjut usia adalah masalah pribadi terbesar

yang dihadapi dalam mempertahankan produktivitas sehari-hari." Sebagian besar karyawan tersebut terpaksa mengambil cuti dari pekerjaan untuk merawat kerabat lanjut usia.

Selain itu, banyak karyawan yang termasuk dalam apa yang disebut "generasi sandwich". Mereka memiliki tanggung jawab tidak hanya untuk merawat anak-anak mereka sendiri, tetapi juga orang tua yang menua. Tanggung jawab terhadap anak-anak dan orang tua yang sakit sering kali berbenturan dengan beban kerja yang berat, secara signifikan meningkatkan stres bagi mereka yang terjebak di tengah-tengah.

Bentuk lain dari konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi terjadi ketika karyawan diminta melakukan hal-hal yang bertentangan dengan nilai-nilai pribadi mereka atau ketika mereka bekerja di organisasi dengan etika yang berbeda dari etika mereka sendiri. Misalnya, beberapa petugas ruang gawat darurat di rumah sakit swasta merasa sangat stres ketika harus menolak pasien karena tidak memiliki asuransi kesehatan. Demikian juga, petugas pinjaman di bank terkadang mengalami stres ketika harus menyita rumah sebuah keluarga karena tidak mampu membayar cicilan. Saya sendiri mempunyai cerita tentang bagaimana seorang kerabat yang bekerja sebagai ahli hukum di departemen keuangan, kemudian karena alasan tertentu dia disuruh atasannya untuk membawakan uang suap ke anggota legislatif. Persitiwa tersebut menjadikan beban yang sangat berat bagi dirinya. Akhirnya menjadi sakit dan meninggal.

5. Ketidakpastian Lingkungan

Sama seperti karyawan dapat mengalami stres akibat kehidupan pribadi mereka, mereka juga dapat mengalami stres akibat ketidakpastian dan krisis di lingkungan yang lebih luas tempat organisasi beroperasi. Serangan teroris yang tragis dan menghancurkan di Amerika Serikat pada 11 September 2001 mengguncang bangsa dan dunia. Penelitian menunjukkan bahwa serangan tersebut merupakan sumber stres yang signifikan bagi karyawan yang secara langsung terdampak dan orang-orang di sekitar lokasi kejadian. Namun, serangan itu juga sangat

mengguncang orang-orang yang tinggal dan bekerja ratusan mil jauhnya, meskipun mereka tidak mengenal secara pribadi siapa pun yang terdampak. Ini adalah pemicu stres yang sayangnya masih terus ada. Kita mendengarnya dalam peringatan pemerintah, dan berbagai pelanggaran keamanan turut berkontribusi pada rasa ancaman dan kerentanan, yang membuat banyak orang merasa tidak memiliki kendali. Meskipun ancaman terorisme terus menjadi sumber stres di seluruh dunia, penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tampaknya tidak mengubah sikap karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka.

Pada tahun 2010, sumur minyak Macondo milik BP di bawah laut dekat pantai Louisiana meledak, menghancurkan rig minyak Deepwater Horizon. Sebelas pekerja tewas dan ribuan barel minyak per hari bocor ke Teluk Meksiko, mengancam pantai, ikan, dan satwa liar. Pemicu stres seperti ini, yang berasal dari ketidakpastian lingkungan yang lebih luas, dapat memengaruhi kesejahteraan dan tingkat stres karyawan dalam organisasi, terlepas dari apakah mereka memiliki hubungan langsung dengan pemicu stres tersebut atau tidak. Jenis stres seperti ini bisa sangat mengganggu karena banyak individu merasa tidak memiliki kendali pribadi terhadap penyebab stres tersebut.

E. Mengatasi Stres

Apakah stres itu berdampak positif atau negatif bergantung pada cara seseorang menghadapinya, yaitu bagaimana mereka mengelola atau menangani pemicu stres. Dua jenis dasar untuk menghadapi stress yaitu, mengatasi stress yang berfokus pada masalah (*problem-focused coping*) dan Menghadapi stress yang berfokus pada emosi (*emotion-focused coping*).

Menghadapi stress yang berfokus pada masalah berkaitan dengan langkah-langkah yang diambil seseorang untuk secara langsung menangani dan bertindak atas sumber stres tersebut. Sebagai contoh, karyawan yang menghadapi ancaman pemutusan hubungan kerja dapat mengatasi hal itu secara *problem-focused* dengan mencari pekerjaan lain di organisasi yang tidak sedang

melakukan pengurangan tenaga kerja. Ketika berhasil, hal itu membantu karyawan menghadapi peluang dan ancaman yang menyebabkan stres.

Sementara itu, *Menghadapi stress yang* yang berfokus pada emosi berkaitan dengan upaya mengelola dan mengendalikan perasaan serta emosi yang timbul akibat stres. Misalnya, beberapa karyawan yang menghadapi ancaman PHK mungkin mencoba mengurangi perasaan dan emosi yang menekan dengan rutin berolahraga atau bermeditasi. Jika berhasil, perasaan dan emosi yang ditimbulkan oleh ancaman dan peluang tidak akan berkembang menjadi sesuatu yang lebih serius.

1. Manajemen Waktu

Salah satu strategi untuk menghadapi beban kerja yang berlebihan adalah *manajemen waktu*, yaitu serangkaian teknik yang dapat membantu seseorang menyelesaikan lebih banyak hal dalam waktu yang terbatas. Manajemen waktu biasanya melibatkan langkah-langkah berikut:

- a). Karyawan membuat daftar semua tugas yang perlu mereka selesaikan dalam satu hari.
- b). Tugas-tugas tersebut diprioritaskan berdasarkan tingkat kepentingan, mana yang paling penting dan harus segera diselesaikan, dan mana yang kurang penting dan bisa ditunda jika perlu.
- c). Karyawan memperkirakan berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut dan merencanakan hari kerja mereka sesuai dengan estimasi tersebut.

Manajemen waktu merupakan strategi menghadapi stress untuk individu, namun organisasi dapat membantu anggota mereka mempelajari teknik manajemen waktu yang efektif. Karyawan harus bersikap proaktif serta menetapkan prioritas dan batasan. Mengingat banyaknya volume pekerjaan yang dihadapi karyawan, mereka bisa saja bekerja sepanjang waktu dan tetap tidak menyelesaikan semuanya. Oleh karena itu, karyawan perlu menetapkan prioritas tidak hanya dalam hal mana pekerjaan yang lebih penting,

tetapi juga dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Karyawan juga harus menjadwalkan waktu untuk berolahraga dan bersama keluarga karena kegiatan tersebut penting dan tidak boleh diabaikan hanya karena tekanan pekerjaan. Selain itu, jika seseorang mengabaikan prioritasnya dan gagal mencapai keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi, hal ini justru dapat membuat mereka menjadi kurang efisien.

Mengingat tekanan untuk menyelesaikan lebih banyak hal dalam waktu yang lebih singkat, beberapa karyawan melakukan multitasking atau mengerjakan dua atau lebih hal sekaligus, seperti menulis laporan saat rapat, menjawab email sambil berbicara di telepon, atau membuka surat sambil mendengarkan rekan kerja. Tapi, apakah multitasking benar-benar menghemat waktu? Penelitian menunjukkan bahwa multitasking justru dapat membuat seseorang menjadi kurang efisien, terutama saat mengerjakan tugas-tugas kompleks. Multitasking yang melibatkan bagian otak yang sama membuat seseorang sangat rentan terhadap penurunan efisiensi.

2. Mendapatkan Bantuan dari Mentor

Mendapatkan bantuan dari mentor bisa menjadi strategi menghadapi stress berfokus pada masalah yang efektif untuk menghadapi stresor seperti konflik peran, ambiguitas peran, beban kerja berlebih, dan penugasan atau promosi yang menantang. Seorang mentor, misalnya, dapat memberikan nasihat kepada *protégé* yang kewalahan tentang bagaimana memprioritaskan tugas agar tugas yang penting dapat diselesaikan, bagaimana menentukan tugas mana yang dapat ditunda, serta kapan harus mengatakan “tidak” terhadap penugasan atau permintaan tambahan. Seperti manajemen waktu, mendapatkan bantuan dari mentor merupakan strategi menghadapi stress individual yang berfokus pada masalah. Namun, organisasi juga dapat mengambil langkah untuk memastikan bahwa mentor tersedia bagi para protégé. Beberapa organisasi bahkan memiliki program mentoring formal untuk membantu karyawan baru mendapatkan arahan dan nasihat yang mereka butuhkan untuk mencapai tujuan mereka.

3. Negosiasi Peran

Negosiasi peran adalah proses di mana karyawan secara aktif berupaya mengubah peran mereka guna mengurangi konflik peran, ambiguitas peran, beban kerja berlebih, atau bahkan kekurangan beban kerja. Terkadang, cukup dengan mengatakan “tidak” pada tugas tambahan bisa menjadi bentuk negosiasi peran yang efektif bagi karyawan yang merasa kewalahan. Negosiasi peran juga bisa menjadi mekanisme menghadapi stress berfokus pada masalah yang efektif untuk karyawan yang mengalami stres akibat keterkaitan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

4. Olahraga

Salah satu alasan mengapa olahraga sangat populer saat ini adalah karena olahraga merupakan cara menghadapi stress yang efektif secara emosional. Jogging, aerobik, berenang, tenis, dan berjalan kaki hanyalah beberapa jenis olahraga yang digunakan oleh karyawan dari berbagai tingkatan, dari staf pemula hingga CEO. Olahraga teratur dapat mengurangi stres, meningkatkan fungsi kardiovaskular, dan memperbaiki kesejahteraan secara keseluruhan.

5. Meditasi

Beberapa karyawan mengatasi emosi yang penuh tekanan melalui meditasi. Terdapat berbagai bentuk meditasi, dan sebagian di antaranya memerlukan pelatihan profesional. Namun secara umum, meditasi melibatkan berada di lingkungan yang tenang, duduk dalam posisi nyaman, dan mengalihkan perhatian dari kekhawatiran sehari-hari dengan memusatkan pikiran pada citra visual atau frasa verbal tertentu. Para biksu Buddha adalah ahli meditasi dan memiliki kemampuan introspeksi terlatih yang luar biasa.

6. Dukungan Sosial

Secara alami, manusia mencari bantuan dari orang lain, dukungan sosial ketika mereka mengalami masalah atau merasa stres. Dukungan sosial dari teman, keluarga, rekan kerja, atau orang-orang lain yang peduli

dan bersedia mendengarkan, memberi nasihat, atau sekadar menemani, bisa menjadi strategi menghadapi stress emosional yang sangat efektif. Jumlah orang yang bisa Anda andalkan dan kualitas hubungan Anda dengan mereka sangat berpengaruh dalam meredakan stres.

7. Konseling Klinis

Terkadang, karyawan merasa sulit untuk mengatasi stres seorang diri dan membutuhkan bantuan profesional atau konseling klinis. Psikolog dan psikiater yang terlatih dapat membantu karyawan mempelajari cara menghadapi stresor yang mungkin terasa luar biasa dan tak tertahankan.

8. Strategi yang Tidak Fungsional

Keempat strategi menghadapi stress emosional yang telah dibahas di atas dianggap fungsional karena umumnya membantu mengurangi perasaan dan emosi yang menekan tanpa menciptakan masalah atau sumber stres baru. Sayangnya, terdapat juga cara menghadapi stress emosional yang kurang fungsional. Beberapa orang merespons stres tinggi dengan makan berlebihan, minum alkohol secara berlebihan, atau menggunakan narkoba. Cara-cara menghadapi stress semacam ini tidak pernah efektif dalam jangka panjang, dan justru menciptakan lebih banyak masalah seperti kelebihan berat badan, kecanduan alkohol atau narkoba, serta penurunan kemampuan untuk berfungsi secara optimal.

ORGANISASI — **DAN** — **SUMBER DAYA** **MANUSIA**

The background features a light blue gradient with faint, semi-transparent icons of a bar chart, a pie chart, and a line graph with an upward-pointing arrow. At the bottom, there is a large, sweeping yellow curve that transitions into a dark blue area.

Kelompok dan Tim Kerja

A. Kelompok

Organisasi tidak terdiri dari individu yang bekerja secara terpisah. Karyawan biasanya disatukan dalam kelompok atau tim. Organisasi menggunakan kelompok atau tim karena mereka kadang dapat mencapai hal-hal yang tidak bisa dicapai oleh satu individu yang bekerja sendiri. Kelompok adalah fondasi dasar dari suatu organisasi. Sebagaimana efektivitas operasional sebuah universitas bergantung pada kinerja berbagai kelompok di dalamnya. Namun, menggunakan kelompok dalam organisasi juga bisa menjadi tantangan besar. Orang bisa berperilaku berbeda saat bekerja dalam kelompok dibandingkan ketika mereka bekerja sendiri. Dan meskipun kelompok bisa membawa manfaat besar bagi organisasi, mereka juga bisa menimbulkan kekacauan jika tidak berfungsi dengan baik. Apakah setiap perkumpulan individu bisa disebut sebagai kelompok? Jika tidak, apa yang membedakan sebuah kelompok dari sekadar kumpulan individu? Dua atribut dasar yang mendefinisikan sebuah kelompok adalah:

- 1). **Anggota kelompok saling berinteraksi satu sama lain:** apa yang dilakukan oleh satu orang akan memengaruhi orang lain, dan sebaliknya.
- 2). **Anggota kelompok percaya ada potensi pencapaian tujuan bersama:** artinya, anggota kelompok meyakini bahwa dengan menjadi bagian dari kelompok, mereka akan mampu mencapai tujuan tertentu atau memenuhi kebutuhan tertentu.

Dengan demikian, **kelompok** adalah sekumpulan dua orang atau lebih yang saling berinteraksi untuk mencapai tujuan tertentu atau memenuhi kebutuhan tertentu. Penting untuk dicatat sejak awal bahwa meskipun anggota kelompok mungkin memiliki satu atau lebih tujuan yang sama, bukan berarti semua tujuan mereka identik. Sebagai contoh, ketika seseorang dari masing-masing empat departemen berbeda dalam sebuah organisasi (penelitian dan pengembangan, penjualan, produksi, dan teknik) ditugaskan dalam satu kelompok untuk mengembangkan produk baru, semua anggota mungkin berbagi tujuan umum: menciptakan produk terbaik yang mereka bisa. Namun, orang dari R&D mungkin mendefinisikan “terbaik” sebagai yang paling inovatif, orang dari penjualan mengartikan sebagai produk yang paling menarik bagi pelanggan yang sensitif terhadap harga, perwakilan dari produksi menganggapnya sebagai produk yang paling murah untuk diproduksi, dan orang dari teknik memandangnya sebagai produk yang paling andal. Meskipun mereka menyetujui tujuan umum, memberikan produk terbaik bagi pelanggan, menentukan arti dari “produk terbaik” bisa menjadi tugas yang sulit. **Tujuan kelompok** adalah tujuan yang disetujui oleh seluruh atau sebagian besar anggota kelompok.

B. Jenis-jenis Kelompok Kerja

Terdapat banyak jenis kelompok dalam organisasi, dan masing-masing memainkan peran penting dalam menentukan efektivitas organisasi. Salah satu cara untuk mengklasifikasikan kelompok adalah berdasarkan apakah kelompok tersebut **formal** atau **informal**.

- 1). **Kelompok kerja formal** dibentuk oleh manajer untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Tujuan dari kelompok kerja formal ditentukan oleh kebutuhan organisasi. Contoh kelompok kerja formal termasuk komite kualitas produk di sebuah perusahaan barang konsumsi. Manajer membentuk kelompok ini untuk mencapai tujuan organisasi tertentu, seperti meningkatkan kualitas produk.
- 2). **Kelompok kerja informal** muncul secara alami dalam organisasi karena anggota merasa bahwa bekerja bersama dalam kelompok akan membantu mereka mencapai tujuan atau memenuhi

kebutuhan pribadi mereka. Misalnya, sekelompok lima pekerja pabrik yang bermain tenis setiap Kamis malam untuk memenuhi kebutuhan akan afiliasi dan persahabatan adalah contoh dari kelompok informal.

1. Jenis-Jenis Kelompok Kerja Formal

a. Kelompok Komando (*Command Groups*)

Kelompok komando adalah kumpulan bawahan yang melapor kepada supervisor yang sama. Kelompok ini didasarkan pada hubungan pelaporan dasar dalam organisasi dan seringkali digambarkan dalam bagan organisasi sebagai departemen (seperti pemasaran, penjualan, akuntansi, dan sebagainya). Departemen penelitian dan pengembangan di perusahaan farmasi, serta departemen bantuan keuangan di universitas adalah contoh kelompok komando. Kelompok-kelompok ini merupakan kendaraan utama untuk menyelesaikan sebagian besar pekerjaan dalam organisasi. Oleh karena itu, mereka sangat berpengaruh terhadap sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuannya. Supervisor atau pemimpin dalam kelompok komando memainkan peran penting dalam menentukan efektivitas kelompok, sehingga dalam hal ini kepemimpinan sangat diperlukan.

b. Gugus Tugas (*Task Forces*)

Gugus tugas adalah kumpulan orang yang dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Setelah tujuan tercapai, gugus tugas biasanya dibubarkan. Kadang, ketika gugus tugas menangani isu jangka panjang, mereka tidak dibubarkan, tetapi keanggotaannya diperbarui secara berkala untuk memberikan perspektif baru dan membebaskan anggota lama agar bisa fokus kembali pada tugas utama mereka. Gugus tugas seperti ini sering disebut sebagai komite tetap atau kelompok tugas. Misalnya, sebuah perusahaan barang konsumsi mungkin selalu memiliki komite tetap yang bertugas memantau kualitas produk agar fitur tersebut selalu menjadi prioritas dalam pengembangan dan pembaruan produk.

c. Tim (*Teams*)

Tim adalah kelompok formal dengan interaksi tingkat tinggi, di mana anggotanya bekerja sama secara intens untuk mencapai tujuan bersama. Tim yang efektif dapat menggabungkan kemampuan dan pengalaman anggotanya untuk mencapai hasil yang tidak bisa dicapai oleh individu yang bekerja sendiri atau oleh jenis kelompok kerja lainnya. Contohnya, Boeing menggunakan tim lintas fungsi (*cross-functional teams*) untuk merancang dan membangun jenis pesawat baru. Tim lintas fungsi terdiri dari anggota dari berbagai fungsi seperti desain produk, teknik, dan produksi. Namun, beberapa organisasi mengalami kesulitan dalam mengelola tim secara efektif karena anggotanya terlalu banyak menghabiskan waktu untuk mencapai kesepakatan dalam isu penting. Perlu dicatat bahwa bekerja dalam kelompok tidak selalu berarti bekerja sebagai sebuah tim, karena tim ditandai oleh interaksi intens dan komitmen kuat terhadap tujuan bersama.

d. Tim Kerja Swakelola (*Self-Managed Work Teams*)

Tim yang tidak memiliki manajer atau pemimpin khusus yang ditunjuk disebut sebagai tim kerja swakelola. Anggotanya bertanggung jawab atas pencapaian tujuan tim dan juga melakukan tugas-tugas kepemimpinan seperti menentukan bagaimana kelompok mencapai tujuannya, membagi tugas antar anggota, mendisiplinkan anggota yang tidak berkinerja baik, mengoordinasikan upaya tim, serta merekrut dan memberhentikan anggota. Tim kerja swakelola semakin populer karena dapat memberikan dampak besar bagi organisasi dan para anggotanya.

2. Jenis-Jenis Kelompok Kerja Informal

Dua jenis utama dari kelompok kerja informal adalah **kelompok pertemanan (*friendship groups*)** dan **kelompok kepentingan (*interest groups*)**.

a. Kelompok Pertemanan (*Friendship Groups*)

Kelompok ini merupakan kumpulan anggota organisasi yang saling menikmati kebersamaan dan bersosialisasi satu sama lain, seringkali baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja. Misalnya, sekelompok pekerja pabrik yang rutin lari bersama atau mancing bareng. Kelompok ini membantu memenuhi kebutuhan interaksi sosial karyawan, menjadi sumber dukungan sosial yang penting dan dapat berkontribusi terhadap kepuasan kerja serta suasana hati positif bagi anggota-anggotanya.

b. Kelompok Kepentingan (*Interest Groups*)

Kelompok kepentingan terbentuk ketika anggota organisasi memiliki tujuan atau sasaran bersama (yang berkaitan dengan keanggotaan mereka dalam organisasi) yang ingin mereka capai melalui kerja sama. Kelompok ini sering muncul sebagai respons terhadap isu-isu penting yang menjadi perhatian sebagian anggota organisasi. Contohnya termasuk mengadvokasi perusahaan untuk menyediakan pusat penitipan anak atau lansia, memperpanjang durasi cuti melahirkan, melindungi lingkungan secara aktif, atau meningkatkan kondisi sosial di komunitas sekitar. Kelompok kepentingan memberi anggota organisasi sarana untuk menyuarakan keprihatinan mereka dan dapat menjadi pendorong penting bagi perubahan organisasi yang dibutuhkan.

C. Perkembangan Kelompok

Semua kelompok mengalami perubahan seiring waktu karena pergantian anggota (karena mutasi, perekrutan, promosi, dan lain-lain); perubahan tugas dan tujuan kelompok; serta pengalaman yang berkembang dari interaksi antaranggota. Pada setiap titik waktu, kelompok menghadapi tantangan yang berbeda. Demikian pula, kelompok kerja yang berkembang dari tahap awal juga mengalami perubahan signifikan. Salah satu model perkembangan kelompok

yang terkenal adalah **model lima tahap Bruce W. Tuckman**, yang dijelaskan dalam Gambar 10.2. Berikut adalah tahapan-tahapannya:

- 1). **Tahap 1. Pembentukan (*Forming*)**. Pada tahap ini, anggota kelompok berusaha mengenal satu sama lain dan membentuk pemahaman bersama saat mereka berupaya memperjelas tujuan kelompok dan menentukan perilaku yang tepat dalam kelompok. Ketika individu mulai merasa benar-benar menjadi bagian dari kelompok, maka tahap forming dianggap selesai.
- 2). **Tahap 2. Konflik (*Storming*)**. Sesuai dengan namanya, tahap ini ditandai dengan konflik yang cukup besar. Anggota kelompok mungkin menolak dikendalikan oleh kelompok dan bisa tidak sepakat tentang siapa yang seharusnya menjadi pemimpin atau seberapa besar kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin tersebut. Tahap ini selesai ketika anggota tidak lagi menolak kontrol kelompok, dan terdapat kesepakatan bersama mengenai siapa yang akan memimpin. Anggota biasanya menyelesaikan tahap ini karena mereka menyadari bahwa bekerja sama adalah kepentingan terbaik mereka untuk mencapai tujuan kelompok.
- 3). **Tahap 3. Penyesuaian (*Norming*)**. Pada tahap ini, anggota mulai benar-benar merasa menjadi bagian dari kelompok dan menjalin hubungan yang erat satu sama lain. Muncul perasaan persahabatan dan kebersamaan, serta tujuan bersama yang semakin jelas dalam kelompok. Di akhir tahap ini, anggota kelompok menyepakati standar atau norma yang akan membimbing perilaku mereka di dalam kelompok.
- 4). **Tahap 4. yaitu Pelaksanaan (*performing*)**, kelompok sudah siap untuk menangani tugas-tugas dan bekerja menuju pencapaian tujuannya. Ini adalah tahap di mana pekerjaan nyata dilakukan, sehingga idealnya, kelompok tidak membutuhkan waktu lama untuk mencapainya. Namun, terkadang bisa memakan waktu hingga dua atau tiga tahun untuk mencapai tahap performing, terutama ketika kelompok tersebut adalah tim kerja swakelola.
- 5). **Tahap 5. Pembubaran (*adjourning*)**, yang diidentifikasi oleh Tuckman sebagai Tahap 5, kelompok dibubarkan setelah berhasil

mencapai tujuannya. Kelompok kerja yang berkelanjutan dalam organisasi biasanya tidak melalui tahap ini dan seringkali tetap berada di tahap performing. Sebaliknya, satuan tugas (task force) kemungkinan besar akan dibubarkan setelah mencapai tujuannya.

Model lima tahap "*forming-norming-storming-performing-adjourning*" ini secara intuitif memang menarik, namun penelitian menunjukkan bahwa tidak semua kelompok melalui setiap tahap tersebut. Bahkan, tidak semua kelompok melewatinya satu per satu atau dalam urutan yang ditentukan oleh Tuckman. Beberapa kelompok justru selalu mengalami konflik sepanjang eksistensinya dan terus-menerus berada dalam elemen dari tahap storming. Penelitian dari ahli organisasi Connie Gersick terhadap satuan tugas menemukan bahwa kelompok-kelompok dengan tenggat waktu tertentu untuk mencapai tujuan tidak melalui serangkaian tahap perkembangan. Sebaliknya, mereka beralih antara periode inersia, di mana hanya sedikit yang dicapai, dan periode aktivitas intensif, di mana kelompok dengan cepat bergerak menuju tujuannya. Menariknya, studi-studi ini menemukan bahwa waktu terjadinya tahapan tersebut bergantung pada berapa lama waktu yang diberikan kepada kelompok untuk mencapai tujuannya. Semua kelompok yang diteliti mengalami inersia selama kira-kira setengah dari total durasinya. Misalnya, kelompok yang diberi waktu enam bulan untuk mencapai tujuannya mungkin mengalami tahap awal inersia selama tiga bulan pertama, sedangkan kelompok yang diberi waktu tiga bulan akan mengalami inersia selama satu setengah bulan pertama. Seiring berlanjutnya penelitian mengenai perkembangan kelompok, kesimpulan paling aman adalah bahwa meskipun semua kelompok mengalami perubahan seiring waktu, tampaknya tidak ada satu rangkaian tahapan tunggal yang dilalui semua kelompok secara berurutan dan terprediksi.

D. Karakteristik Kelompok Kerja

Selain Jenisnya, kelompok kerja bervariasi dalam banyak hal. Di sini, kita akan membahas lima karakteristik kelompok yang sangat

memengaruhi perilaku anggota serta kinerja keseluruhan kelompok. Karakteristik-karakteristik tersebut meliputi ukuran kelompok, komposisi, fungsi, status, dan efikasi. Kita juga akan membahas satu karakteristik tambahan yang memengaruhi anggota kelompok: fasilitasi sosial (*social facilitation*).

1. Ukuran Kelompok

Ukuran kelompok diukur berdasarkan jumlah anggota penuh waktu yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan kelompok. Sebuah kelompok bisa terdiri dari hanya tiga orang hingga lebih dari 20 orang. Ukuran kelompok merupakan faktor penting yang menentukan perilaku anggota kelompok. Ketika kelompok kecil, para anggota cenderung saling mengenal dan berinteraksi secara rutin setiap hari. Dalam kelompok kecil, lebih mudah bagi anggota untuk berbagi informasi, mengenali kontribusi individu terhadap kelompok, dan mengidentifikasi diri dengan tujuan kelompok. Identifikasi yang kuat terhadap kelompok dan tujuannya dapat meningkatkan motivasi, komitmen terhadap tujuan kelompok, serta tingkat kepuasan yang lebih tinggi.

Di kelompok besar, anggota cenderung tidak saling mengenal dan mungkin hanya memiliki sedikit kontak pribadi sehari-hari. Rendahnya tingkat interaksi antara anggota dalam kelompok besar membuat pertukaran informasi menjadi sulit. Selain itu, karena jumlah anggota yang banyak, individu mungkin merasa kontribusinya tidak signifikan bagi kelompok, dan hal ini bisa mengurangi motivasi serta komitmen mereka. Karena alasan-alasan ini, orang umumnya merasa kurang puas dalam kelompok besar dibandingkan kelompok kecil. Meski demikian, kelemahan dari kelompok besar harus dipertimbangkan bersama dengan kelebihanannya.

Dari sisi kelebihan, kelompok yang lebih besar memiliki jumlah sumber daya yang lebih banyak untuk mencapai tujuannya. Sumber daya ini mencakup keterampilan, kemampuan, serta pengalaman kerja dan pengetahuan yang dimiliki anggotanya. Kelebihan kedua dari kelompok besar adalah manfaat dari pembagian kerja—yakni membagi tugas kepada masing-masing anggota. Ketika anggota

fokus pada tugas tertentu, mereka umumnya menjadi terampil dalam melaksanakan tugas tersebut secara optimal. Faktanya, salah satu alasan utama keberadaan kelompok (bahkan organisasi secara keseluruhan) adalah untuk memungkinkan pembagian kerja.

Saat mengambil keputusan mengenai ukuran kelompok, sebuah organisasi perlu menyeimbangkan antara keuntungan dalam hal keterampilan dan sumber daya yang ditawarkan oleh kelompok besar dengan sejumlah kelemahan tertentu. Salah satu kelemahan utama tersebut adalah masalah komunikasi dan koordinasi yang muncul seiring bertambahnya jumlah anggota. Misalnya, ketika sebuah kelompok semakin besar, menjadi jauh lebih sulit untuk memberitahu semua anggota tentang perubahan prosedur. Bayangkan bagaimana menyampaikan perubahan prosedur yang kompleks kepada masing-masing anggota dari kelompok yang terdiri atas 40 orang dibandingkan dengan kelompok yang hanya terdiri dari empat orang.

Koordinasi antar anggota juga menjadi lebih sulit seiring bertambahnya ukuran kelompok. Sebagai contoh, jika 20 mahasiswa (dibandingkan lima mahasiswa) mengerjakan proyek penelitian bersama, kemungkinan besar dua orang mahasiswa secara tidak sengaja akan membahas materi yang sama, laporan akhir yang diajukan oleh kelompok akan terasa tidak terkoordinasi, dan ada beberapa mahasiswa yang mungkin tidak menjalankan bagiannya dengan baik. Secara umum, semakin besar sebuah kelompok, semakin besar pula potensi terjadinya konflik, pengulangan pekerjaan, dan rendahnya motivasi.

2. Komposisi Kelompok

Komposisi kelompok merujuk pada karakteristik anggota dalam suatu kelompok. Salah satu cara untuk memahami komposisi kelompok adalah dengan melihat seberapa mirip atau berbedanya para anggota satu sama lain. Anggota dari kelompok homogen memiliki banyak karakteristik yang sama. Karakteristik ini bisa berupa karakteristik demografis (seperti jenis kelamin, ras, latar belakang sosial ekonomi, asal budaya, usia, latar belakang pendidikan,

atau masa kerja di organisasi), sifat kepribadian, keterampilan, kemampuan, keyakinan, sikap, nilai-nilai, atau jenis pengalaman kerja.

Hubungan antara komposisi kelompok, perilaku anggotanya, dan kinerja kelompok bersifat kompleks. Di satu sisi, orang cenderung menyukai dan mudah bergaul dengan mereka yang mirip dengan dirinya. Oleh karena itu, anggota kelompok homogen mungkin lebih mudah berbagi informasi, memiliki tingkat konflik yang lebih rendah, serta lebih sedikit masalah komunikasi dan koordinasi dibandingkan dengan kelompok heterogen. Berdasarkan hal ini, dapat diasumsikan bahwa kinerja dan pencapaian tujuan kelompok homogen bisa lebih tinggi. Selain itu, karena anggota kelompok homogen cenderung lebih akrab, motivasi dan kepuasan mereka juga cenderung tinggi. Namun di sisi lain, kelompok yang terdiri dari individu dengan latar belakang, pengalaman, kepribadian, kemampuan, dan “pandangan dunia” yang beragam mungkin memiliki kemampuan yang lebih baik dalam membuat keputusan yang tepat karena lebih banyak sudut pandang yang diwakili dalam kelompok. Kelompok heterogen juga bisa memiliki performa tinggi karena memiliki lebih banyak sumber daya yang beragam. Karena perbedaan mereka, anggota kelompok mungkin lebih terdorong untuk saling menantang dan mempertanyakan cara kerja yang ada, yang dapat menghasilkan perubahan berharga yang dibutuhkan. Untuk memperoleh manfaat dari keberagaman, penting bagi anggota kelompok untuk saling memahami perbedaan dan sudut pandang satu sama lain, serta memanfaatkan perspektif yang beragam ini untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan kelompok.

3. Fungsi Kelompok

Fungsi kelompok adalah pekerjaan yang dilakukan oleh suatu kelompok sebagai kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sebagai contoh, departemen manufaktur merupakan kelompok komando yang bertanggung jawab memproduksi barang (seperti mobil, televisi, dan sebagainya) yang dijual oleh organisasi. Fungsi dari departemen manufaktur adalah memproduksi barang-

barang tersebut secara efisien dan menjaga kualitas pada tingkat yang sesuai. Di dalam departemen manufaktur terdapat kelompok-kelompok kecil karyawan yang bertanggung jawab atas aspek tertentu dalam proses manufaktur. Misalnya, dalam pabrik mobil, satu kelompok mungkin bertugas membuat rangka mobil, kelompok lain memasang transmisi ke rangka, dan kelompok lain lagi mengecat rangka tersebut. Pada dasarnya, kita bisa memandang seluruh organisasi sebagai rangkaian kelompok yang saling terhubung berdasarkan fungsi yang mereka jalankan.

Fungsi suatu kelompok memengaruhi perilaku anggotanya dengan memberi tahu mereka bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Fungsi kelompok memberikan makna dan tujuan bagi para anggotanya. Ketika anggota kelompok menyadari bagaimana pekerjaan kelompok mereka memengaruhi pekerjaan kelompok lain, mereka bisa menjadi lebih termotivasi untuk memberikan kinerja yang tinggi. Untuk memotivasi anggota, para manajer sebaiknya mengingatkan mereka bahwa aktivitas, perilaku, dan fungsi kelompok mereka merupakan kontribusi penting bagi organisasi.

4. Status Kelompok

Pekerjaan yang dilakukan oleh beberapa kelompok dalam sebuah organisasi sering kali dianggap lebih penting bagi keberhasilan organisasi dibandingkan pekerjaan kelompok lainnya. *Status kelompok* adalah persepsi yang secara implisit disepakati mengenai seberapa penting pekerjaan yang dilakukan oleh suatu kelompok dalam organisasi. Misalnya, status tim manajemen puncak sangatlah tinggi karena mereka menetapkan tujuan organisasi dan menentukan bagaimana cara mencapainya. Sementara itu, pekerjaan kelompok akuntan yang menyiapkan laporan laba rugi dan neraca triwulanan memang penting, namun sering kali dianggap kurang sentral terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan dibandingkan pekerjaan tim manajemen puncak. Oleh karena itu, status kelompok akuntan lebih rendah daripada tim manajemen puncak.

Semakin penting tugas yang dilakukan oleh suatu kelompok kerja atau fungsi kelompok tersebut, maka semakin tinggi pula status kelompok tersebut di dalam organisasi. Anggota kelompok dengan status tinggi cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik karena mereka melihat pekerjaan mereka sebagai kontribusi penting bagi kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

5. Efikasi Kelompok

Keyakinan diri (*self-efficacy*) juga berlaku dalam konteks kelompok melalui konsep *group efficacy* atau efikasi kelompok. Efikasi kelompok adalah keyakinan bersama yang dimiliki oleh anggota kelompok mengenai kemampuan kelompok untuk mencapai tujuan dan sasarnya. Bagaimana para anggota bisa berbagi keyakinan terhadap kemampuan kelompok dalam mengkoordinasi dan memobilisasi anggotanya untuk bekerja secara efektif? Ini dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkontribusi terhadap efektivitas kelompok, seperti komposisi kelompok (termasuk kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan anggotanya), kemauan anggota untuk bekerja sama dan berbagi informasi, sumber daya yang dimiliki kelompok, serta sejauh mana kelompok dapat mengembangkan strategi yang efektif untuk mencapai tujuannya.

Dengan demikian, efikasi kelompok berkembang seiring waktu saat anggota mulai saling memahami, memahami cara kerja kelompok, tugas yang perlu diselesaikan, dan kapabilitas kelompok. Seperti yang kita pelajari dari tahapan perkembangan kelompok sebelumnya, dibutuhkan waktu sebelum kelompok bisa tampil sesuai potensinya. Efikasi bukanlah sesuatu yang langsung ada saat kelompok dibentuk, tetapi merupakan keyakinan bersama yang tumbuh seiring waktu ketika anggota mulai bekerja sama.

Misalnya, liga sepak bola yang baru dibentuk dari para pemain yang belum pernah bermain bersama tidak akan langsung memiliki rasa efikasi kelompok sebelum mereka berlatih dan bertanding melawan liga lain. Demikian pula, kelompok programmer komputer yang baru dibentuk untuk mengembangkan perangkat lunak baru mungkin belum tahu sejauh mana kemampuan kelompok mereka

ketika baru terbentuk. Namun, seiring waktu mereka berbagi ide, menyusun strategi, dan mulai menulis kode, rasa efikasi kolektif akan mulai terbentuk.

Setelah para anggota mulai berbagi rasa efikasi kelompok, hal ini akan berperan penting dalam masa depan kelompok. Efikasi kelompok dapat memengaruhi aspirasi anggota terhadap kelompok, tingkat usaha mereka, cara mereka menghadapi tugas, dan ketahanan mereka ketika menghadapi tantangan. Sebagai contoh, kelompok programmer dengan efikasi kelompok yang tinggi kemungkinan besar akan lebih bersemangat, lebih gigih ketika menghadapi masalah, dan memiliki harapan yang lebih tinggi terhadap pencapaian kelompok dibandingkan dengan kelompok yang memiliki efikasi rendah.

Jika sebuah kelompok memiliki efikasi rendah, ada berbagai cara untuk meningkatkannya. Misalnya, jika kelompok kekurangan keterampilan tertentu, bisa dilakukan dengan menambahkan anggota baru yang memiliki keahlian yang dibutuhkan, melatih anggota yang ada, atau mencari bantuan dari luar. Jika anggota belum mampu bekerja sama dengan baik, pelatihan dan pengembangan kelompok bisa menjadi solusi. Jika kelompok kesulitan mengembangkan strategi kerja yang tepat, mereka dapat mengevaluasi strategi yang digunakan, mempertimbangkan ulang apa yang efektif dan tidak, dan menilai hasil dari strategi baru yang diterapkan. Jika terdapat masalah komunikasi, anggota kelompok bisa mengambil langkah untuk meningkatkan keterampilan komunikasi mereka. Sama seperti *self-efficacy* merupakan penentu penting atas pencapaian individu, *group efficacy* adalah penentu penting atas pencapaian kelompok.

6. Fasilitasi Sosial (*Social Facilitation*)

Fasilitasi sosial adalah efek kehadiran fisik orang lain terhadap kinerja individu. Kehadiran anggota kelompok lain cenderung membangkitkan atau merangsang individu, sering kali karena individu merasa bahwa orang lain akan menilai kinerja mereka dan memberikan konsekuensi positif atau negatif tergantung pada seberapa baik atau buruk mereka bekerja.

Terdapat dua jenis efek fasilitasi sosial yang telah diteliti:

- 1). **Efek audiens (audience effects):** adalah efek dari kehadiran penonton pasif terhadap kinerja individu. Dalam hal ini, anggota kelompok lain tidak terlibat langsung dalam tugas tersebut, tetapi hadir sebagai penonton.
- 2). **Efek aksi bersama (co-action effects):** adalah efek dari kehadiran anggota kelompok lain yang mengerjakan tugas yang sama dengan individu tersebut.

Ketika individu dirangsang oleh kehadiran anggota kelompok lain, kinerja mereka terhadap tugas-tugas yang sudah dikuasai dan telah dilakukan berulang kali sebelumnya cenderung meningkat. Mengetik surat adalah perilaku yang telah terlatih dengan baik bagi seorang sekretaris. Ia sudah tahu persis apa yang harus dilakukan, tidak membutuhkan banyak pemikiran. Kehadiran anggota kelompok lain meningkatkan kinerjanya, sehingga ia bisa mengetik lebih banyak surat. Secara umum, ketika individu dirangsang atau merasa terpantau, kinerja mereka terhadap tugas-tugas yang telah dikuasai cenderung meningkat.

Namun, sebaliknya, saat individu dirangsang oleh kehadiran orang lain, kinerja mereka terhadap tugas-tugas yang sulit, kompleks, atau baru justru cenderung menurun. Menemukan kesalahan dalam program komputer yang kompleks adalah tugas yang sulit. Programmer memerlukan perhatian, waktu, dan usaha yang signifikan untuk mendeteksi kesalahan tersebut. Jika bekerja di hadapan orang lain yang mungkin menjadi sumber gangguan, maka kemungkinan besar tugas tersebut akan memakan waktu lebih lama. Secara umum, ketika individu merasa terangsang atau terganggu, kinerja mereka dalam tugas-tugas sulit cenderung menurun.

Ketika orang menyadari bahwa kehadiran orang lain mengganggu atau menghambat kinerja mereka, mereka sering berusaha untuk mengisolasi diri, misalnya dengan menutup pintu kantor, membiarkan mesin penjawab telepon menerima panggilan, atau mencari tempat yang tenang untuk bekerja sendiri. Organisasi sebenarnya bisa membeli perabotan khusus untuk memaksimalkan

manfaat fasilitasi sosial dan meminimalkan kekurangannya. Perabotan dan penataannya dapat memberikan anggota ruang yang dibutuhkan untuk bekerja sendiri, sambil tetap memberikan kesempatan untuk bertemu sebagai kelompok.

E. Peran, Aturan dan Norma

Agar suatu kelompok dapat mencapai tujuannya, kelompok tersebut harus dapat mengontrol, yaitu memengaruhi dan mengatur, perilaku anggotanya. Mengontrol perilaku anggota sangat penting, apakah kelompok bertugas menulis program komputer berkualitas tinggi, memberikan layanan pelanggan yang sangat baik, meningkatkan mutu, atau menurunkan biaya. Kelompok yang efektif adalah kelompok yang dapat mengontrol perilaku anggotanya dan mengarahkannya ke jalur yang benar.

Sebagai contoh, sekelompok pelayan restoran perlu memastikan bahwa pelanggan dilayani dengan cepat dan sopan, bahwa staf tidak mengambil alih meja satu sama lain atau mencampuri pesanan makanan rekannya, serta bahwa pelanggan menerima tagihan mereka tepat waktu. Tiga mekanisme utama yang digunakan kelompok untuk mengontrol perilaku anggotanya adalah peran (*roles*), aturan (*rules*), dan norma (*norms*). Berikut penjelasannya dimulai dari peran.

1. Peran (*Roles*)

Pembagian kerja yang terjadi dalam kelompok dan organisasi menuntut pengembangan peran-peran tertentu. Seperti dijelaskan dalam Bab 1, peran adalah sekumpulan perilaku atau tugas yang diharapkan untuk dilakukan seseorang berdasarkan posisi yang dipegangnya dalam kelompok atau organisasi. Ketika kelompok membagi pekerjaan dan menetapkan tugas-tugas tertentu kepada masing-masing anggotanya, maka terbentuklah peran-peran yang berbeda dalam kelompok tersebut. Dalam organisasi, terkadang dibentuk tim lintas fungsi (*cross-functional team*), di mana peran setiap anggota kemungkinan besar adalah mewakili perspektif dari divisi atau fungsi kerjanya dalam proyek tim tersebut.

Setiap peran dalam kelompok memiliki tanggung jawab dan hak tertentu. Semua perilaku yang diharapkan dari pemegang peran (yaitu individu yang ditugaskan menjalankan peran tersebut) adalah tanggung jawabnya.

a. Hubungan Peran dalam Kelompok

Anggota atau manajer juga mendefinisikan hubungan peran dalam kelompok. Hubungan peran menentukan bagaimana seharusnya anggota kelompok saling berinteraksi untuk menjalankan peran mereka masing-masing. Hubungan ini bisa ditentukan secara formal melalui deskripsi pekerjaan tertulis, atau terbentuk secara informal seiring waktu. Banyak bagian dari peran seseorang dalam kelompok mungkin tidak dijelaskan secara eksplisit, tetapi muncul secara alami seiring interaksi antaranggota. Misalnya, salah satu anggota kelompok mungkin mengambil tanggung jawab tambahan dan tampil sebagai pemimpin informal ketika ia menjalankan tanggung jawab itu dengan baik. Terkadang, manajer melihat bahwa pemimpin informal tersebut menjalankan tugas secara efektif, sehingga ketika pemimpin formal keluar, dipromosikan, atau diganti, pemimpin informal itu dipromosikan menjadi pemimpin formal kelompok yang baru.

Proses mengambil inisiatif untuk menciptakan peran dengan menyerap tanggung jawab yang tidak termasuk dalam peran yang ditugaskan secara resmi disebut *role making* (penciptaan peran). Sebaliknya, *role taking* adalah proses menjalankan tanggung jawab yang memang menjadi bagian dari peran yang ditugaskan. *Role taking* adalah bentuk umum dari pengambilan peran dalam struktur organisasi formal. *Role making* bisa menjadi proses yang sangat penting dalam tim kerja swakelola, di mana para anggota bersamasama mencoba menemukan cara inovatif untuk mencapai tujuan kelompok.

2. Aturan

Kelompok yang efektif terkadang menggunakan **aturan tertulis** untuk mengendalikan perilaku anggotanya. Aturan tertulis menentukan perilaku apa yang diwajibkan dan apa yang dilarang. Seiring waktu, kelompok sebaiknya bereksperimen dengan aturan-aturan mereka dan mencoba menemukan aturan yang lebih baik untuk menggantikan yang ada. Beberapa aturan yang dikembangkan kelompok, yang sering disebut sebagai prosedur operasional standar (SOP), secara tertulis merinci cara terbaik untuk melakukan suatu tugas tertentu. Prosedur operasional standar membantu memastikan bahwa tugas kelompok dilakukan dengan benar dan efisien.

Aturan membantu kelompok memastikan bahwa anggotanya akan terlibat dalam perilaku yang berkontribusi pada efektivitas kelompok dan organisasi, serta menghindari perilaku yang menghambat kinerja dan pencapaian tujuan. Kemudian aturan mempermudah pengendalian perilaku karena anggota dan manajer mengetahui bagaimana dan kapan individu yang menjalankan peran tertentu diharapkan melaksanakan tugas yang diberikan. Selain itu aturan mempermudah evaluasi tingkat kinerja individu dalam kelompok karena perilaku mereka dapat dibandingkan dengan perilaku yang telah ditentukan dalam aturan. Ketika terjadi pergantian anggota dalam kelompok, aturan membantu anggota baru mempelajari cara yang benar dalam menjalankan peran mereka.

Sebuah kelompok dapat mengembangkan aturan pada tahap manapun dari perkembangannya. Aturan yang dikembangkan pada tahap awal sering kali berubah atau ditinggalkan seiring perubahan sifat pekerjaan kelompok, tujuan kelompok, atau tujuan organisasi. Kelompok yang sehat menyadari perlunya perubahan dan bersedia menyesuaikan aturannya (dan perannya) bila memang diperlukan.

F. Norma Kelompok

Peran dan aturan membantu anggota kelompok dan manajer mengendalikan perilaku dalam kelompok karena keduanya menentukan perilaku yang seharusnya dilakukan oleh anggota. Norma memiliki tujuan yang sama. Norma memberi sinyal kepada

anggota tentang perilaku yang diharapkan dari mereka. Namun, tidak seperti aturan tertulis yang merupakan deskripsi formal tentang tindakan dan perilaku yang diwajibkan oleh kelompok atau organisasi, norma kelompok adalah aturan perilaku informal. Sering kali, norma ini tidak dituliskan.

Ketika anggota memiliki pemahaman bersama tentang perilaku yang dapat diterima, mereka dapat saling mengawasi untuk memastikan semua orang mematuhi norma kelompok. Hal ini menjadi kunci dalam mengendalikan kelompok. Kelompok menegakkan norma mereka dengan memberikan penghargaan kepada anggota yang mematuhi norma melalui perilaku yang sesuai, dan menghukum anggota yang menyimpang dari norma tersebut. Penghargaan atas kepatuhan terhadap norma kelompok bisa berupa perlakuan ramah dari anggota lain, pujian verbal, bantuan saat dibutuhkan, hingga imbalan nyata seperti bonus atau fasilitas tambahan. Hukuman atas penyimpangan dapat berupa diabaikan oleh anggota lain, dikritik atau ditegur, dicabut hak istimewanya, atau bahkan dikeluarkan dari kelompok.

Seperti halnya peran dan aturan formal, norma dikembangkan untuk mengarahkan perilaku anggota ke arah yang mendukung pencapaian tujuan kelompok dan organisasi. Ketika norma sudah ada, anggota tidak perlu membuang waktu untuk memikirkan apa yang harus dilakukan dalam situasi tertentu; norma menjadi pedoman tindakan mereka dan menetapkan cara berperilaku. Selain itu, ketika orang berbagi norma yang sama, mereka bisa memprediksi bagaimana orang lain akan bertindak dalam situasi tertentu dan dengan demikian mengantisipasi tindakan satu sama lain. Hal ini meningkatkan interaksi antar anggota dan mengurangi kesalahpahaman di antara mereka.

1. Mematuhi Norma

Individu mematuhi norma kelompok karena tiga alasan utama. Alasan pertama dan yang paling umum adalah **kepatuhan**, yakni menyetujui suatu norma demi mendapatkan imbalan atau menghindari hukuman. Ketika individu mematuhi norma, mereka

belum tentu percaya bahwa perilaku yang ditentukan oleh norma tersebut penting pada dirinya sendiri. Namun, mereka tahu bahwa mematuhi norma akan mendatangkan manfaat tertentu, sedangkan mengabaikannya akan menimbulkan konsekuensi negatif. Alasan kedua adalah **identifikasi**, yaitu mengasosiasikan diri dengan pendukung suatu norma dan mematuhinya karena orang-orang tersebut juga mematuhinya. Alasan ketiga, dan yang mungkin paling kuat, adalah **internalisasi**, yakni keyakinan bahwa perilaku yang ditentukan oleh norma benar-benar merupakan cara yang tepat untuk bertindak. Norma memiliki pengaruh paling besar terhadap anggota kelompok ketika dasar kepatuhannya adalah internalisasi.

2. Kredit Idiosinkratis

Meskipun sebagian besar anggota kelompok diharapkan untuk mematuhi norma, terkadang satu atau beberapa anggota diizinkan untuk menyimpang dari norma tanpa dikenai hukuman. Individu yang memiliki keistimewaan ini umumnya adalah mereka yang telah memberikan kontribusi besar bagi kelompok di masa lalu. Kontribusi luar biasa ini memberi mereka apa yang disebut sebagai **kredit idiosinkratis**, yakni kebebasan untuk melanggar norma kelompok tanpa dihukum. Seorang pengembang perangkat lunak yang sangat terampil dalam kelompok pemrogram komputer mungkin sering berselisih dengan anggota kelompok lain maupun supervisor, namun tidak pernah ditegur. Meskipun perilakunya melanggar norma kelompok yang mengharuskan sikap sopan dan saling menghormati, perilaku itu tetap ditoleransi karena ia selalu berhasil menemukan bug dalam program.

3. Kelebihan dan Kekurangan Kepatuhan dan Penyimpangan

Kepatuhan memang bermanfaat ketika norma membantu kelompok mengendalikan dan memengaruhi perilaku anggotanya agar kelompok dapat mencapai tujuannya. Tapi bagaimana jika norma kelompok itu tidak pantas atau tidak etis? Atau bagaimana jika suatu norma yang dulu tepat kini tidak lagi sesuai karena situasinya telah berubah? Banyak norma, seperti selalu bersikap sopan kepada

pelanggan atau selalu menjaga kebersihan area kerja, memang meningkatkan efektivitas organisasi. Namun, tidak semua norma kelompok demikian. Penelitian menunjukkan bahwa sekelompok karyawan bisa mengembangkan norma yang justru merugikan kinerja kelompok. Misalnya, sekelompok pekerja di jalur perakitan bisa menciptakan norma untuk mengendalikan kecepatan kerja. Rekan-rekan kelompok mungkin akan menegur baik si pelambat maupun si pekerja cepat. Dalam kasus si pekerja cepat, teguran ini bisa menurunkan kinerjanya agar selaras dengan norma kelompok, yang pada akhirnya justru menurunkan kinerja kelompok secara keseluruhan.

Proses serupa bisa terjadi di semua tingkatan dalam organisasi. Sekelompok manajer menengah bisa mengadopsi norma “jangan buat keributan” yang memberi sinyal agar mereka selalu menyetujui apa pun yang diajukan oleh manajemen puncak, terlepas dari benar atau tidaknya ide tersebut. Manajer baru akan segera menyadari bahwa menentang arus hanya akan mendatangkan masalah, bukan hanya dari atasan, tapi juga dari sesama manajer. Dalam kasus seperti ini, kepatuhan justru mempertahankan perilaku kelompok yang disfungsional, dan penyimpangan dari norma menjadi hal yang tepat.

Kelompok biasanya merespons penyimpangan dengan salah satu dari tiga cara. Pertama, kelompok bisa mencoba **mengubah perilaku penyimpang** dengan menjelaskan pentingnya norma tersebut, menunjukkan bahwa hanya dia yang melanggarnya, atau memberi teguran/hukuman. Kedua, kelompok bisa **menolak** atau mencoba **mengeluarkan penyimpang**. Ketiga, kelompok bisa **mengubah norma** tersebut agar lebih sesuai dengan perilaku penyimpang. Ketika norma kelompok tidak lagi sesuai, penyimpangan bisa memicu perubahan yang diperlukan dalam kelompok.

4. Menyeimbangkan Kepatuhan dan Penyimpangan

Meskipun terdengar kontradiktif, kelompok sebenarnya membutuhkan baik kepatuhan maupun penyimpangan untuk mencapai tujuan dan tampil optimal. Dalam contoh restoran,

kepatuhan terhadap norma seperti tidak mencuri meja atau pesanan, serta memberi tahu rekan saat pelanggan siap membayar, membantu kelompok mencapai tujuannya. Namun, norma mengenai penanganan keluhan pelanggan baru-baru ini berubah.

Dulu, ketika pelanggan mengeluh soal makanan, norma menyatakan bahwa keluhan harus disampaikan kepada manajer restoran. Manajer akan berbicara dengan pelanggan dan biasanya menawarkan makanan pengganti. Namun, pada hari yang sangat sibuk, salah satu pelanggan Deswita mengeluh. Alih-alih memanggil manajer, Deswita memutuskan menyelesaikan masalah sendiri. Ia menawarkan makanan pengganti, sebagaimana yang biasa dilakukan manajer. Setelah itu, Deswita terus menangani keluhan pelanggan secara langsung. Lama-kelamaan, anggota kelompok lain memperhatikan perilakunya dan bertanya alasan di balik pelanggarannya terhadap norma. Deswita menjelaskan alasannya, dan penjelasannya masuk akal bagi anggota lain, jadi menangani masalah sendiri memungkinkan mereka memuaskan pelanggan dengan lebih cepat dan tidak merepotkan manajer untuk setiap keluhan. Yuliana, pelayan senior, memutuskan untuk berkonsultasi dengan manajer guna memastikan apakah tidak masalah jika staf pelayan menawarkan makanan baru kepada pelanggan yang mengeluh tentang makanan mereka. Manajer menyambut ide ini dengan antusias dan mengaku terkejut karena sebelumnya tidak terpikir olehnya. Ia kemudian memberi tahu staf pelayan bahwa mulai saat itu, mereka boleh menangani keluhan pelanggan secara langsung (seperti yang sudah dilakukan oleh Deswita), dengan catatan mereka tetap memberi tahu koki tentang jenis keluhan yang diterima.

Kalau norma sebelumnya menyebabkan pelanggan yang tidak puas harus menunggu (menghambat pencapaian tujuan pelayanan yang baik), juga mengharuskan pelayan mencari manajer, yang memakan waktu dan bisa digunakan untuk melayani pelanggan lain (mengurangi potensi penghasilan dari tip). Jadi **penyimpangan** terhadap norma tersebut justru **menjadi fungsional** karena mendorong kelompok untuk meninjau ulang norma yang sudah tidak relevan dan menggantinya. Baik kepatuhan maupun penyimpangan

norma harus seimbang, artinya **kepatuhan membantu kelompok mengendalikan perilaku anggota demi menyelesaikan tugas**, sedangkan **penyimpangan bisa memaksa kelompok untuk meninjau kembali kelayakan norma-norma yang ada**.

Penelitian menunjukkan bahwa kelompok bisa mendapatkan manfaat dengan memberikan ruang bagi anggota yang menyimpang dari norma atau memiliki pandangan yang berbeda dari mayoritas untuk menyampaikan pendapat mereka. Terkadang, penyimpangan atau perbedaan pendapat tersebut memang benar adanya, dan norma atau posisi mayoritas ternyata tidak efektif atau tidak tepat. Dalam kasus seperti ini, dengan mendengarkan penyimpang dan mempertimbangkan argumennya, kelompok dapat meningkatkan cara kerjanya secara keseluruhan.

Bahkan jika pandangan penyimpang tidak terbukti benar, mendengarkannya dan membahas perspektifnya tetap dapat membantu kelompok memahami isu-isu yang ada dengan lebih baik, termasuk dari sudut pandang si penyimpang. Selain itu, ketika tugas kelompok menuntut **kreativitas**, sangat penting bagi semua sudut pandang untuk diungkapkan dan didengar, tak peduli **seberapa aneh** atau menyimpangnya pandangan tersebut terdengar. Beberapa budaya nasional mendorong tingkat kepatuhan yang tinggi terhadap norma. Dalam budaya seperti ini, anggota kelompok cenderung mematuhi norma dan takut terhadap perubahan.

5. Memastikan Norma Kelompok Fungsional bagi Organisasi

Norma-norma yang tidak fungsional bagi kelompok juga tidak fungsional bagi organisasi. Ketika tujuan kelompok dan organisasi selaras, kelompok cenderung mengembangkan norma-norma yang membantu pencapaian tujuan kelompok sekaligus mendukung tujuan organisasi. Sebaliknya, kelompok juga cenderung meninggalkan norma-norma yang tidak bermanfaat baik bagi mereka maupun organisasi. Namun, tujuan kelompok tidak selalu sejalan dengan tujuan organisasi. Misalnya, tujuan sekelompok karyawan perakitan radio bisa jadi adalah meminimalkan upaya kerja setiap anggotanya. Untuk mencapai tujuan ini, mereka

menetapkan norma tidak merakit lebih dari 50 unit radio per hari, padahal mereka mampu merakit 75 unit dengan mudah. Dalam kasus ini, norma kelompok jelas tidak fungsional bagi organisasi karena tujuan kelompok bertentangan dengan tujuan organisasi. Namun bagi kelompok, norma tersebut dianggap fungsional karena membantu anggotanya menghindari kerja keras. Jadi **memastikan bahwa norma kelompok sejalan dan fungsional dengan tujuan organisasi adalah sangat penting**. Salah satu caranya adalah dengan memastikan bahwa anggota mendapat penghargaan ketika organisasi mencapai tujuannya.

Pada dasarnya, hasil yang diterima anggota sebaiknya didasarkan pada tingkat kinerja kelompok secara keseluruhan. Artinya, anggota harus diberi penghargaan ketika kelompok efektif dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Ketika anggota diberi penghargaan atas kinerja tinggi, hal ini akan menjadi tujuan kelompok, dan norma-norma pun akan berkembang ke arah itu. Jika para perakit radio bisa meningkatkan penghasilan dengan merakit lebih banyak unit, kemungkinan besar tujuan kelompok mereka akan berubah menjadi meningkatkan produksi, dan norma-norma baru akan terbentuk untuk mendukung tujuan tersebut.

6. Mempelajari Peran, Aturan, dan Norma

Kemampuan suatu kelompok untuk mengendalikan perilaku anggotanya bergantung pada sejauh mana anggota baru mempelajari peran, aturan, dan norma kelompok tersebut. Pada awalnya, anggota baru tidak tahu apa yang diharapkan dari mereka dan apa yang boleh atau tidak boleh dilakukan. Anggota baru masih dianggap sebagai orang luar, dan baru akan diterima sebagai orang dalam setelah mereka mempelajari dan memahami peran, aturan, dan norma kelompok. Proses pembelajaran ini disebut **sosialisasi**.

Seorang anggota baru bisa belajar bagaimana kelompok mengendalikan perilaku anggotanya hanya dengan mengamati bagaimana anggota lama bertindak, lalu menarik kesimpulan tentang perilaku mana yang dapat diterima dan mana yang tidak. Meskipun cara ini bisa diterima oleh anggota baru, dari sudut

pandang kelompok, hal ini bisa berisiko karena anggota baru bisa saja meniru kebiasaan buruk yang sebenarnya tidak diterima kelompok. Misalnya, dalam contoh sebelumnya, seorang programmer diperbolehkan menunjukkan perilaku argumentatif yang melanggar norma kelompok untuk bersikap kooperatif, karena ia memiliki *idiosyncrasy credit*. Anggota baru yang mengamati perilaku tersebut bisa saja salah mengira bahwa perilaku tersebut dianggap wajar oleh kelompok.

a. Sosialisasi dan Orientasi Peran

Model sosialisasi pertama kali dikembangkan oleh John Van Maanen dan Edgar Schein tahun 1977, yang menggambarkan berbagai cara kelompok mensosialisasikan anggotanya. Cara kelompok melakukan sosialisasi terhadap anggota barunya akan memengaruhi **orientasi peran** yang diadopsi oleh mereka. Orientasi peran adalah cara khas anggota kelompok merespons berbagai situasi. Misalnya, apakah anggota akan patuh dan mengikuti perintah secara pasif? Ataukah mereka akan kreatif dan inovatif dalam mencari solusi atas suatu masalah? Van Maanen dan Schein mengidentifikasi **enam pasang taktik sosialisasi** yang kontras, yang memengaruhi proses pembelajaran dan orientasi peran anggota baru. Kombinasi dari taktik-taktik ini menghasilkan dua orientasi peran yang berbeda, **institusional** dan **individual**. Dalam **orientasi peran institusional**, anggota baru diajarkan untuk merespons situasi dengan cara yang sama seperti yang dilakukan anggota lama. Orientasi ini mendorong kepatuhan dan kesesuaian terhadap peran, aturan, dan norma yang ada. Anggota baru dengan orientasi ini cenderung lebih banyak **mengambil peran (*role taking*)** ketimbang menciptakan peran (*role making*), karena mereka diarahkan untuk mengikuti cara-cara yang sudah ditetapkan. Dalam **orientasi peran individual**, individu diajarkan bahwa menjadi kreatif dan mencoba cara baru dalam melakukan sesuatu adalah hal yang diterima dan bahkan diinginkan. Meskipun anggota kelompok dengan orientasi ini tetap harus mempelajari dan mematuhi peran, aturan, dan norma yang ada, mereka

menyadari bahwa aturan-aturan tersebut bukan sesuatu yang mutlak dan dapat dipertimbangkan untuk diubah jika ada cara yang lebih efektif. Anggota dengan orientasi ini cenderung lebih sering **menciptakan peran (role making)** daripada sekadar mengikuti peran. Enam pasang taktik sosialisasi tersebut adalah:

1). **Taktik Kolektif vs. Individual**

- a). **Kolektif:** Anggota baru menjalani pengalaman belajar bersama yang dirancang untuk menghasilkan respons yang standar atau sangat serupa terhadap berbagai situasi. *Contoh:* Semua pramuniaga baru di sebuah department store mengikuti pelatihan dua minggu yang sama, menonton video tentang cara menyapa pelanggan, memproses penjualan dan pengembalian barang, serta menangani keluhan pelanggan.
- b). **Individual:** Sosialisasi dilakukan secara perorangan, dan pengalaman belajar tiap individu bisa berbeda, mendorong perilaku yang berbeda pula dalam menghadapi situasi kerja. *Contoh:* Pramuniaga kosmetik dari berbagai merek (Estée Lauder, Lancôme, dll.) mendapatkan pelatihan khusus dari perwakilan masing-masing perusahaan.

Taktik kolektif cenderung menghasilkan orientasi institusional, sedangkan taktik individual mengarah pada orientasi individual.

2). **Taktik Formal vs. Informal**

- a). **Formal:** Anggota baru dipisahkan dari anggota lama selama proses belajar. *Contoh:* Pramuniaga baru berlatih selama dua minggu di ruang pelatihan dan tidak berinteraksi dengan anggota kelompok sampai pelatihan selesai.
- b). **Informal:** Pembelajaran dilakukan langsung di tempat kerja, sering kali dengan bekerja berdampingan dengan anggota berpengalaman. *Contoh:* Pelayan restoran baru belajar langsung dengan bekerja bersama pelayan lama.

Taktik formal mendukung orientasi institusional; taktik informal cenderung menghasilkan orientasi individual.

3). **Taktik Berurutan vs. Acak**

- a). **Berurutan:** Anggota baru diberi informasi eksplisit mengenai urutan perilaku yang harus dipelajari. *Contoh:* Asisten dokter hewan diberitahu bahwa dua minggu pertama membantu pemeriksaan rutin, lalu penimbangan dan suntikan, dan setelah sebulan, ikut membantu dalam operasi.
- b). **Acak:** Urutan sosialisasi ditentukan oleh minat atau kebutuhan individu, tanpa urutan yang pasti. *Contoh:* Tukang kayu magang yang bebas memilih urutan mempelajari jenis furnitur yang ingin dikerjakannya.

Taktik berurutan mendorong orientasi institusional; taktik acak mengarah pada orientasi individual.

4). **Taktik Tetap vs. Variabel**

- a). **Tetap:** Memberikan pengetahuan pasti tentang jangka waktu penyelesaian setiap tahap pembelajaran. *Contoh:* Asisten dokter hewan tahu bahwa setiap tahap pelatihan berlangsung dua minggu.
- b). **Variabel:** Tidak ada informasi tentang berapa lama tahap tertentu akan berlangsung; kecepatannya tergantung pada individu. *Contoh:* Tukang kayu tidak diberi batas waktu untuk menguasai pembuatan jenis furnitur tertentu.

Taktik tetap cenderung menghasilkan orientasi institusional; taktik variabel mendukung orientasi individual.

5). **Taktik Serial vs. Disjungtif**

- a). **Serial:** Anggota kelompok lama bertanggung jawab menyosialisasikan anggota baru. *Contoh:* Pelayan berpengalaman melatih pelayan baru.

- b). **Disjungtif:** Anggota baru harus mencari tahu dan mengembangkan cara sendiri dalam berperilaku tanpa bimbingan anggota lama. *Contoh:* Banyak dosen baru belajar mengajar dan meneliti tanpa arahan langsung dari dosen senior.

Taktik serial mendukung orientasi institusional; disjungtif mendorong orientasi individual.

6). **Taktik Divestiture Vs Investiture**

- a). **divestiture**, pendatang baru menerima perlakuan interpersonal yang negatif dari anggota kelompok lain. Misalnya, mereka diabaikan atau diejek. Anggota kelompok yang sudah ada menahan diri untuk tidak bersikap ramah atau hormat sampai pendatang baru mempelajari peran, aturan, dan norma yang berlaku. Contoh klasiknya adalah pelatihan militer, di mana rekrutan baru dihina dan mengalami berbagai bentuk pelecehan sampai mereka “tahu aturan main”.
- b). **investiture**, pendatang baru segera mendapatkan dukungan sosial positif dari anggota kelompok lain. Contohnya, sekelompok perawat yang dengan sukarela membimbing anggota baru agar memahami cara kerja kelompok dan merasa diterima.

Taktik divestiture cenderung menghasilkan orientasi yang institusional; sedangkan taktik investiture mendukung orientasi yang individual.

ORGANISASI — DAN — SUMBER DAYA MANUSIA



Kelompok Kerja dan Tim yang Efektif

A. Kelompok Kerja yang Efektif

Kelompok kerja yang efektif berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi karena mereka menghasilkan keluaran yang penting bagi organisasi. Keluaran ini bisa berupa produk jadi, seperti laporan yang diketik dengan benar atau mobil berkualitas tinggi, maupun keluaran yang kurang berwujud namun tidak kalah penting, seperti pelanggan dan pasien yang puas. Keluaran penting lainnya mencakup perilaku yang tidak secara langsung terkait dengan tugas spesifik kelompok, seperti melaporkan mesin yang rusak dengan segera, mengusulkan cara-cara untuk meningkatkan proses kerja, berinisiatif membantu pelanggan, membantu rekan kerja yang sedang tertekan, dan berbagai bentuk perilaku kewargaan organisasi lainnya (lihat Bab 3). Seperti yang akan Anda pelajari dalam bab ini, kelompok kerja yang efektif bekerja pada tingkat performa tertinggi dengan meminimalkan kesulitan dalam kinerja atau kehilangan proses (*process losses*). Lebih dari itu, kelompok kerja yang efektif meningkatkan potensi performa mereka dari waktu ke waktu dengan meraih keuntungan proses (*process gains*), yakni dengan menemukan cara kerja sama yang lebih baik.

B. Performa Potensial

Manajer berupaya agar setiap kelompok dapat bekerja pada tingkat performa tertinggi, yang disebut dengan performa potensial kelompok. Meskipun performa potensial penting karena mencerminkan kapabilitas kelompok kerja, seringkali sulit untuk mengukurnya secara pasti di awal dan dapat berubah sesuai

dengan kondisi. Ketika perusahaan mobil Jepang seperti Toyota bereksperimen dengan cara-cara untuk meningkatkan produktivitas kelompok karyawan lini perakitan, salah satu pendekatan inovatif yang mereka ambil adalah dengan terus meningkatkan ekspektasi atau tingkat performa potensial kelompok. Menyadari bahwa kemampuan kelompok seringkali diremehkan, para manajer Jepang mendorong kelompok untuk secara terus-menerus meningkatkan performa potensial mereka.

Agar organisasi dapat mencapai tujuannya, manajer dan kelompok kerja harus berupaya memastikan bahwa performa aktual kelompok sedekat mungkin dengan performa potensialnya. Namun dalam banyak situasi, performa aktual suatu kelompok berada di bawah performa potensialnya, meskipun sebenarnya kelompok tersebut mampu mencapainya. Untuk memahami dampaknya bagi organisasi, pertimbangkan situasi berikut: sekelompok enam orang tenaga penjual mengelola bagian pakaian di sebuah toserba kecil yang eksklusif dan mereka sepenuhnya mampu memberikan pelayanan pelanggan yang luar biasa, menjaga kebersihan dan kerapian departemen, serta mengatur dan mengisi ulang barang dagangan dengan tepat waktu. Namun, baru-baru ini, performa aktual kelompok ini menurun dan berada di bawah performa potensialnya. Pelanggan yang ingin mengembalikan barang sering harus menunggu tanpa alasan jelas, dan meja serta ruang ganti sering kali berantakan dengan pakaian. Mengapa performa aktual kelompok ini berada di bawah potensi mereka, dan apa yang bisa dilakukan oleh manajemen toko untuk mengatasinya? Untuk menjawab pertanyaan ini, perlu dilakukan analisis terhadap faktor-faktor kehilangan proses seperti kurangnya koordinasi, konflik interpersonal, atau rendahnya motivasi. Manajemen bisa mulai dengan memperbaiki sistem komunikasi, memberikan pelatihan kerja tim, menetapkan tanggung jawab yang jelas, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi.

C. Kehilangan Proses dan Kinerja

Penelitian menunjukkan bahwa *process losses*, kesulitan kinerja yang dialami kelompok karena masalah koordinasi dan motivasi,

merupakan faktor penting yang menyebabkan performa aktual suatu kelompok berada di bawah potensi maksimalnya. Masalah koordinasi sering terjadi, misalnya, ketika berbagai tugas atau input dalam perakitan suatu produk dibagi di antara anggota kelompok, dan kemudian hasil kerja mereka digabungkan menjadi produk atau keluaran akhir. Sebagai contoh, jika beberapa anggota tim bekerja lebih lambat daripada yang lain, meskipun mereka bekerja dengan kualitas tinggi, kualitas produk akhir dapat menurun karena anggota tim lainnya harus terburu-buru menyelesaikan tugas mereka agar sesuai dengan jadwal produksi.

Untuk menghadapi tantangan agar performa aktual suatu kelompok setara dengan performa potensialnya, manajer harus berusaha menghilangkan sebanyak mungkin *process losses*. Manajer bagian pakaian mengatasi masalah koordinasi dengan menetapkan satu meja dan satu ruang ganti khusus untuk menampilkan pakaian yang dipilih bagi pelanggan tertentu, serta menginstruksikan semua tenaga penjual untuk segera menyimpan kembali pakaian yang telah mereka pilih setelah selesai melayani pelanggan. Selain itu, semua tenaga penjual juga secara eksplisit diinstruksikan untuk menyimpan kembali pakaian di meja dan ruang ganti lainnya kapan pun mereka melihatnya. Masalah motivasi diselesaikan dengan cara mencatat jumlah pengembalian yang diproses oleh setiap tenaga penjual. Setelah para tenaga penjual mengetahui bahwa pengembalian dicatat, tidak ada lagi pelanggan yang harus menunggu. Tentu saja, kehilangan proses juga bisa timbul dari kesulitan antarpribadi di antara anggota kelompok, seperti saat karyawan mulai saling menyalahkan atas masalah pekerjaan atau terjadi benturan kepribadian, sehingga pengawas harus sigap terhadap masalah-masalah tersebut.

D. Keuntungan Proses dan Kinerja

Selain menghilangkan *process losses* yang menghambat kelompok mencapai performa potensialnya, manajer juga perlu meningkatkan performa potensial suatu kelompok. Untuk meningkatkan efektivitas kelompok kerja, manajer harus mengidentifikasi cara-cara untuk memperbaiki motivasi dan koordinasi kelompok guna meraih

process gains, atau peningkatan performa potensial yang berasal dari penggunaan cara baru dalam memotivasi dan mengoordinasi anggota kelompok. Manajer bagian pakaian pria, misalnya, berhasil menghilangkan kehilangan proses sehingga departemen tersebut tidak lagi berantakan dan proses pengembalian barang berjalan efisien. Namun, sang manajer percaya bahwa performa potensial para tenaga penjual masih bisa ditingkatkan. Ia memutuskan bahwa jika anggota kelompok dapat menemukan cara baru untuk menggabungkan atau berbagi kapabilitas mereka, mereka bisa menciptakan tampilan barang dagangan yang menarik yang mampu meningkatkan penjualan. Untuk meraih *process gain* ini (dan meningkatkan tingkat performa potensial kelompok), sang manajer perlu meningkatkan **motivasi kelompok**.

E. Social Loafing: Motivasi dan Kinerja Kelompok

Dalam beberapa kelompok, kontribusi individu terhadap kinerja kelompok tidak dapat dengan mudah dikenali atau diidentifikasi oleh anggota kelompok lainnya atau oleh pihak lain seperti supervisor. Pertimbangkan sekelompok petugas kebersihan yang secara bersama-sama bertanggung jawab menjaga kebersihan area food court di pusat perbelanjaan yang sibuk. Para petugas ini tidak ditugaskan pada area tertentu karena mereka dapat lebih efektif dalam memungut sampah dan membersihkan meja jika bekerja bersama mengelilingi seluruh area. Namun karena mereka bekerja bersama, sulit untuk mengidentifikasi kinerja masing-masing petugas. Ketika individu bekerja dalam kelompok di mana performa individu tidak mudah diamati, maka berpotensi terjadi *social loafing*, yakni kecenderungan seseorang untuk mengerahkan usaha yang lebih sedikit ketika bekerja dalam kelompok dibanding saat bekerja sendiri.

Social loafing dapat berdampak serius pada efektivitas kerja kelompok dan menyebabkan *process losses*; hal ini terjadi karena dua alasan utama. Pertama, seperti dibahas dalam bab-bab sebelumnya tentang pembelajaran dan motivasi, motivasi, usaha, dan performa cenderung paling tinggi ketika hasil-hasil seperti pujian atau kompensasi diberikan kepada karyawan berdasarkan tingkat

performa individu mereka. Karena kinerja individu para petugas kebersihan dalam kelompok sulit dikenali dan dievaluasi oleh supervisor, mereka menyadari bahwa mereka tidak akan menerima hasil positif (seperti pujian) jika bekerja dengan baik, atau hasil negatif (seperti teguran) jika bekerja dengan buruk. Karena tidak ada hubungan langsung antara usaha dan hasil, motivasi mereka menjadi lebih rendah dibandingkan jika mereka bekerja secara individu, sehingga mereka tidak mengerahkan usaha sebesar yang seharusnya. Alasan kedua terjadinya *social loafing* adalah ketika anggota kelompok tertentu merasa bahwa usaha mereka tidak penting atau tidak dihargai, dan kepercayaan ini mengurangi motivasi mereka. Sebagai contoh, seorang petugas kebersihan mungkin memutuskan untuk mengurangi jumlah meja yang dibersihkannya atau tidak memungut sampah, karena merasa ia sudah cukup bekerja dan kini saatnya rekan yang lain yang bertanggung jawab atas meja yang tertinggal.

Social loafing adalah masalah serius bagi kelompok dan tim karena menyebabkan *process losses* yang menurunkan kinerja kelompok. Ketika *social loafing* terjadi, performa aktual kelompok menjadi lebih rendah dari potensi maksimalnya karena beberapa anggota kelompok tidak termotivasi untuk bekerja sekeras jika mereka bekerja secara individu. Lebih parahnya lagi, *social loafing* yang dilakukan oleh satu atau beberapa anggota kelompok seringkali membuat anggota lain ikut menurunkan usaha mereka sehingga performa menurun dengan cepat. Jenis kehilangan proses ini dikenal sebagai *sucker effect*, yaitu saat anggota kelompok yang awalnya tidak berniat melakukan *social loafing* akhirnya mengurangi usahanya ketika melihat anggota lain bermalasan-malasan. Mereka tidak ingin dimanfaatkan atau dianggap sebagai “orang bodoh” (*sucker*), sehingga motivasi mereka menurun saat melihat orang lain bersantai. *The sucker effect* sejalan dengan teori ekuitas dalam motivasi, yang menyatakan bahwa karyawan yang merasa ada ketidakadilan akan termotivasi untuk mengembalikan rasa keadilan dengan menyeimbangkan rasio hasil/usaha mereka dengan rasio anggota kelompok lain—misalnya dengan menurunkan performa mereka.

F. Ukuran Kelompok dan Social Loafing

Sejumlah studi menemukan bahwa kecenderungan anggota kelompok untuk mengurangi usaha (*social loafing*) meningkat seiring dengan bertambahnya ukuran kelompok. Peningkatan ini terjadi karena semakin besar jumlah orang dalam suatu kelompok, semakin besar pula kesulitan dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi tingkat kinerja spesifik setiap anggota. Misalnya, semakin banyak petugas kebersihan yang harus diawasi seorang supervisor, semakin sedikit waktu yang bisa digunakan untuk mengevaluasi kinerja masing-masing petugas. Seiring bertambahnya ukuran kelompok, anggota juga cenderung merasa bahwa usaha mereka tidak begitu penting bagi kinerja kelompok atau tidak diperhatikan. Jenis *process losses* lainnya juga meningkat seiring bertambahnya ukuran kelompok. Seperti yang dibahas dalam Bab 10, semakin besar kelompok, semakin besar pula kemungkinan terjadinya konflik dan masalah koordinasi, yang pada akhirnya memperlebar kesenjangan antara performa potensial dan aktual.

G. Mengurangi Social Loafing

Manajer dapat bekerja untuk mengurangi atau menghilangkan *social loafing* dengan cara:

- 1). **Membuat Kontribusi Individu Teridentifikasi.** Salah satu cara untuk menghilangkan *social loafing* adalah dengan membuat kontribusi individu terhadap kinerja kelompok dapat diidentifikasi. Sebagai contoh, kontribusi tiap petugas kebersihan dapat dibuat lebih terukur dengan membagi area food court ke dalam zona-zona tertentu dan memberikan satu zona kepada masing-masing petugas. Meskipun pendekatan ini membuat kontribusi individu dapat dievaluasi berdasarkan seberapa bersih setiap zona, pendekatan ini bisa mengurangi potensi keuntungan proses karena minimnya kerja sama antarpersonel.

Dalam situasi di mana supervisor sulit mengidentifikasi kontribusi individu, anggota kelompok lainnya bisa membantu melalui sistem evaluasi rekan sejawat atau sistem penilaian kinerja. Beberapa dosen, misalnya, berusaha menghilangkan

social loafing dalam proyek kelompok dengan meminta setiap mahasiswa mengevaluasi kontribusi rekan satu kelompok dan memberikan nilai berdasarkan evaluasi tersebut.

- 2). **Membuat Setiap Karyawan Merasa Kontribusinya Bernilai.** Anggota kelompok harus diyakinkan bahwa upaya mereka berarti dan berkontribusi nyata terhadap keberhasilan kelompok. Ketika individu merasa dihargai dan kontribusinya penting, motivasi mereka cenderung meningkat.
- 3). **Menjaga Ukuran Kelompok Sekecil Mungkin.** Menjaga ukuran kelompok tetap kecil juga membantu mengurangi *social loafing*. Dalam kelompok yang lebih kecil, kontribusi individu lebih mudah dikenali, hubungan kerja cenderung lebih erat, dan akuntabilitas lebih tinggi.

Mengelola *social loafing* secara efektif dapat meningkatkan performa kelompok dan memperkecil jarak antara performa aktual dan potensial. Dalam beberapa jenis kelompok, baik supervisor maupun anggota kelompok tidak dapat memantau perilaku individu atau mengidentifikasi kontribusi terpisah dari setiap anggota. Sebagai contoh, dalam kelompok penyanyi profesional yang menyanyikan musik latar untuk iklan dan film, sangat sulit untuk menilai usaha setiap penyanyi secara individual. Kontribusi setiap penyanyi (misalnya kualitas suara mereka) sulit dibedakan dari penampilan keseluruhan kelompok. Dalam situasi di mana kontribusi individu tidak bisa dipisahkan dari performa kolektif kelompok, manajer dapat mengurangi *social loafing* dengan membuat setiap individu merasa bahwa dirinya memberikan kontribusi penting dan berharga bagi kelompok. Membuat individu merasa dihargai adalah cara kedua untuk mengurangi *social loafing* dan meningkatkan efektivitas kelompok kerja. Tujuan ini bisa dicapai, misalnya, dalam kelompok penyanyi dengan secara berkala mengingatkan mereka akan bakat khusus dan kontribusi unik yang mereka bawa bagi kelompok. Seorang penyanyi dengan suara dalam dan resonan bisa diingatkan bahwa suaranya memberikan kekayaan yang unik bagi keseluruhan harmoni kelompok. Cara lain untuk menekankan pentingnya

kontribusi setiap anggota adalah dengan menunjukkan bahwa keberhasilan atau kegagalan kelompok terkadang bergantung pada usaha mereka secara individu.

Bill Walsh, pelatih legendaris tim San Francisco 49ers dan tim football Universitas Stanford, bekerja keras untuk membuat setiap pemain merasa bahwa mereka memainkan peran penting dalam performa tim, guna memotivasi mereka memberikan yang terbaik dan menghilangkan kemungkinan terjadinya *social loafing*. Menurut Coach Walsh: "*Dalam organisasi dan para pemain, Anda kembangkan apresiasi terhadap peran masing-masing atlet dalam tim. Anda berbicara kepada setiap pemain dan memberitahu bahwa, pada suatu titik, mereka akan berada dalam posisi yang menentukan kemenangan atau kekalahan tim. Bisa saja hanya satu permainan dalam seluruh kariernya, atau bisa juga banyak permainan setiap pertandingan bagi seorang bintang. Intinya adalah bahwa pekerjaan setiap orang itu penting. Setiap orang punya peran dan tanggung jawab spesifik. Anda berbicara dengan setiap pemain dan menekankan pentingnya partisipasi semua pihak, bahwa sangat penting bagi setiap orang untuk mengungkapkan dirinya, memberikan ide, penjelasan, solusi, formula.*" Kemampuan Walsh untuk membuat setiap anggota merasa bahwa kontribusinya penting bagi kesuksesan tim adalah hasil dari pengalamannya selama bertahun-tahun sebagai pelatih. Namun kemampuan ini juga penting dimiliki dan digunakan oleh manajer serta supervisor di berbagai organisasi, baik kecil maupun besar, sebagai bagian dari peningkatan keterampilan kepemimpinan mereka.

Cara lain untuk mengurangi *social loafing* adalah dengan mengingatkan setiap karyawan mengapa keterampilan individual mereka menjadi alasan mereka dipilih sebagai anggota kelompok. Dalam pembentukan *task force*, misalnya, manajer biasanya memilih individu dengan berbagai keahlian dan pengalaman untuk mendapatkan perspektif seluas mungkin dari kelompok yang heterogen. Dengan mengingatkan anggota bahwa mereka dipilih karena kontribusi unik yang bisa mereka berikan, manajer dapat menegaskan bahwa mereka dapat (dan diharapkan) memberikan kontribusi yang penting dan berharga bagi kelompok.

Cara ketiga untuk mengurangi *social loafing* adalah dengan menjaga ukuran kelompok tetap sekecil mungkin. *Social loafing* lebih mungkin terjadi seiring bertambahnya jumlah anggota kelompok karena individu merasa bahwa usaha dan tingkat kinerja mereka tidak dapat dikenali, tidak diperlukan, atau mungkin akan dilakukan juga oleh anggota lain. Bahkan kelompok dengan ukuran 20–30 orang pun bisa mengalami masalah motivasi dan koordinasi yang serius. Untuk mencegah masalah ini, manajer perlu mengidentifikasi ukuran optimal suatu kelompok, yang bergantung pada seberapa kompleks dan sulit tugas-tugas yang dilakukan anggotanya. Jika *process losses* meningkat seiring bertambahnya ukuran kelompok, maka manajer perlu mengambil langkah-langkah untuk membatasi ukuran kelompok atau menemukan cara lain untuk mengendalikan perilaku kelompok.

Salah satu cara untuk membatasi ukuran kelompok adalah dengan membagi pekerjaan sehingga dua kelompok kecil dapat menangani berbagai tugas secara lebih efektif. Misalnya, di departemen pakaian pria, alih-alih enam orang tenaga penjual bekerja bersama menangani seluruh aktivitas departemen, dua orang bisa diberikan tanggung jawab untuk mengelola pakaian pria bermerek tertentu, dua orang lainnya mengelola bagian pakaian dengan harga lebih terjangkau, dan dua orang sisanya bertugas menangani pengembalian dan pengisian ulang stok, tetapi siap membantu bagian lain saat toko sedang ramai. Salah satu alasan mengapa organisasi memiliki begitu banyak kelompok berbeda adalah untuk menghilangkan *process losses* yang muncul akibat *social loafing* dalam kelompok berukuran besar.

H. Pengaruh Karakteristik Tugas Terhadap Kinerja Kelompok

Process losses, terutama yang disebabkan oleh *social loafing*, paling sering terjadi ketika anggota kelompok merasa kontribusi individu mereka tidak dapat diidentifikasi atau dianggap tidak penting. Namun dalam beberapa kelompok, *process losses* juga bisa muncul karena sifat dari jenis tugas yang dilakukan oleh anggota kelompok tersebut. Kehilangan proses sangat mungkin terjadi ketika

karakteristik tugas tertentu membuat sulit untuk mengidentifikasi kontribusi kinerja individu dan kemudian memberikan penghargaan berdasarkan hal tersebut. Untuk menentukan bagaimana memberikan hasil atau penghargaan kepada anggota kelompok secara individual, perlu mempertimbangkan sifat dari tugas yang dilakukan kelompok tersebut.

Model tugas kelompok yang dikembangkan oleh James D. Thompson membantu manajer mengidentifikasi karakteristik tugas yang dapat menyebabkan *process losses* dan cara paling efektif untuk mendistribusikan hasil atau penghargaan kepada anggota kelompok guna menghasilkan motivasi tinggi. Model Thompson didasarkan pada konsep *task interdependence*, yakni sejauh mana pekerjaan yang dilakukan oleh satu anggota dapat memengaruhi kinerja anggota kelompok lainnya. Seiring meningkatnya *task interdependence* dalam suatu kelompok, jumlah dan intensitas interaksi di antara anggota yang harus bekerja sama untuk menyelesaikan tugas secara efektif juga akan meningkat. Thompson mengidentifikasi tiga jenis *task interdependence*: **pooled**, **sequential**, dan **reciprocal**.

1. Ketergantungan Tugas Bertipe Pooled (Pooled Interdependence)

Jika suatu tugas kelompok melibatkan *pooled interdependence*, setiap anggota kelompok memberikan kontribusi yang terpisah dan independen terhadap kinerja kelompok. Karena kontribusi masing-masing anggota bersifat terpisah, kontribusi tersebut dapat dengan mudah diidentifikasi dan dievaluasi. Pada tugas kelompok dengan *pooled interdependence*, kinerja kelompok ditentukan dengan menjumlahkan kontribusi atau kinerja masing-masing anggota individu. Contoh tugas dengan *pooled interdependence* antara lain pekerjaan yang dilakukan oleh anggota tim pengetikan (typing pool), pelayan restoran, sekelompok dokter dalam rumah sakit, dan tim perwakilan penjualan buku dari suatu penerbit. Dalam semua contoh ini, performa kelompok merupakan hasil penjumlahan dari performa individu anggota kelompok: jumlah surat yang diketik, jumlah pelanggan yang dilayani, jumlah pasien yang ditangani, atau jumlah buku yang terjual.

Salah satu sumber umum *process losses* pada tugas dengan *pooled interdependence* adalah duplikasi usaha, misalnya ketika dua pelayan secara tidak sengaja mengambil pesanan dari meja yang sama atau dua pengetik mengetik laporan yang sama. Masalah koordinasi semacam ini biasanya dapat diselesaikan dengan cara menetapkan tugas secara hati-hati dan jelas kepada masing-masing anggota kelompok. Masalah motivasi dapat dihindari dengan mudah dalam tugas dengan *pooled interdependence* dengan cara mengevaluasi tingkat performa individu dari setiap anggota kelompok dan memberikan penghargaan berdasarkan performa individu tersebut. Pemberian penghargaan berdasarkan kinerja individu sangat mungkin menghasilkan tingkat motivasi yang tinggi, sebagaimana disarankan oleh teori pembelajaran dan motivasi. Faktanya, karena tugas dengan ketergantungan *pooled* memungkinkan kontribusi tiap anggota diukur dan dihargai secara individu, potensi *process losses* akibat kurangnya motivasi tergolong rendah.

2. Ketergantungan Tugas Bertipe Sequential (*Sequential Interdependence*)

Tugas kelompok yang didasarkan pada *sequential task interdependence* mengharuskan anggota kelompok melakukan perilaku tertentu dalam urutan yang telah ditentukan untuk menyelesaikan tugas secara keseluruhan. Dengan kata lain, kinerja anggota pertama menentukan seberapa baik anggota kedua dapat menjalankan tugasnya, dan seterusnya. Intinya, kinerja setiap anggota bergantung pada seberapa baik anggota sebelumnya menjalankan tugasnya. Contoh *sequential interdependence* meliputi semua jenis pekerjaan lini perakitan, mulai dari produksi mobil, televisi, di mana produk akhir adalah hasil dari kontribusi berurutan dari para anggota kelompok.

Ketergantungan ini membuat identifikasi kinerja individu menjadi sulit karena setiap anggota bekerja untuk produk akhir yang sama. Hal ini berbeda dengan *pooled interdependence*, di mana kontribusi masing-masing anggota terpisah. Kesalahan yang dibuat oleh anggota di awal proses kerja bisa memengaruhi kinerja anggota

selanjutnya. Misalnya, jika seorang pekerja di lini perakitan mobil tidak menyetel roda dengan benar, maka pekerja berikutnya akan kesulitan menyetel roda atau memasang rem. Atau jika seorang pekerja salah menjahit pinggang celana jeans, pekerja berikutnya akan kesulitan memasang belt loop di tempat yang tepat. Ketika aktivitas anggota kelompok saling tergantung secara berurutan, kinerja anggota kelompok dengan kemampuan terendah akan menentukan kinerja kelompok secara keseluruhan. Misalnya, di pabrik perakitan TV layar datar, produksi terbatas pada kecepatan karyawan yang paling lambat karena produk bergerak sepanjang lini dengan kecepatan tetap. Karena alasan inilah potensi *process losses* lebih tinggi dalam *sequential interdependence* dibandingkan dengan *pooled interdependence*. Masalah motivasi dan *social loafing* juga muncul karena sulitnya mengukur kontribusi individu, mengingat semua anggota bekerja pada produk yang sama. Cara Mengatasi Masalah Motivasi dan Social Loafing pada Sequential Interdependence:

- 1). **Pemantauan Ketat:** Misalnya, lini perakitan biasanya mempekerjakan banyak supervisor untuk memantau perilaku kerja anggota.
- 2). **Membentuk Kelompok Berdasarkan Tingkat Kemampuan yang Serupa:** Ini mencegah karyawan berkemampuan tinggi terhambat oleh rekan yang kurang terampil.
- 3). **Penghargaan Berdasarkan Kinerja Kelompok:** Karena *social loafing* satu orang memengaruhi hasil seluruh kelompok, insentif kelompok mendorong anggota untuk saling mengawasi dan membantu satu sama lain. Karyawan yang lebih terampil juga cenderung membantu yang kurang terampil agar kinerja keseluruhan meningkat. Meski demikian, sistem ini bisa menimbulkan ketegangan, sehingga supervisor harus melatih dan menjamin kompensasi yang adil bagi pekerja yang lebih terampil.

Perusahaan Jepang telah lama memanfaatkan prinsip ini melalui metode *Kaizen*, yaitu proses perbaikan berkelanjutan kinerja kelompok. Dalam hal ini koordinasi juga penting. Masalah koordinasi

bisa muncul, misalnya jika pekerja awal datang terlambat atau berhenti di tengah hari, maka seluruh lini bisa terhenti. Solusinya termasuk memberikan penghargaan atas kehadiran dan ketepatan waktu, serta melatih karyawan secara lintas fungsi agar bisa menggantikan posisi manapun di lini.

3. Ketergantungan Timbal Balik (*Reciprocal Interdependence*)

Tugas kelompok dikategorikan sebagai memiliki ketergantungan tugas timbal balik ketika aktivitas semua anggota kelompok kerja sepenuhnya saling bergantung satu sama lain, sehingga kinerja setiap anggota memengaruhi kinerja anggota lainnya. Contoh kelompok kerja dengan ketergantungan tugas timbal balik termasuk tim riset dan pengembangan teknologi tinggi, tim manajemen puncak, petugas unit gawat darurat, dan tim ruang operasi di rumah sakit. Dalam semua kasus ini, anggota tim harus bekerja sangat erat, berkomunikasi secara intensif, dan saling bergantung untuk melaksanakan tugas spesifik mereka dengan baik demi mencapai hasil yang sukses seperti pengembangan produk baru yang berhasil, seperti komputer tablet atau obat, atau pasien yang sembuh.

Potensi kerugian proses paling tinggi terjadi ketika tugas saling bergantung secara timbal balik karena kemungkinan timbulnya masalah motivasi dan koordinasi yang serius juga sangat tinggi. Masalah motivasi seperti “social loafing” (berleha-leha sosial) dapat terjadi karena sulit, bahkan mustahil, mengidentifikasi tingkat kinerja individu ketika produk akhir tim merupakan hasil interaksi yang kompleks dan terus-menerus antara semua anggota tim.

Bagaimana manajer dapat meminimalkan kerugian proses saat aktivitas kelompok saling bergantung secara timbal balik? Mereka sebaiknya menjaga ukuran kelompok tetap kecil, menekankan bahwa setiap anggota dapat memberikan kontribusi penting dan unik bagi kelompok, serta mendorong anggota untuk merasa bertanggung jawab secara pribadi terhadap pencapaian tujuan kelompok. Untuk mengurangi kecenderungan “social loafing”, manajer juga harus memberikan penghargaan kepada anggota tim berdasarkan kinerja kelompok secara keseluruhan dan mendorong setiap anggota tim

untuk meningkatkan kinerja individual mereka dari waktu ke waktu dengan menawarkan kenaikan gaji dan insentif. Contoh kelompok yang memiliki ketergantungan timbal balik adalah tim manajemen puncak dari sebuah perusahaan kecil yang memproduksi mainan. Di dalam tim tersebut terdapat wakil presiden yang bertanggung jawab atas pemasaran dan penjualan, produksi, R&D, dan keuangan. Tim ini dipimpin oleh presiden perusahaan. Kinerja keseluruhan perusahaan sangat bergantung pada tingkat kerja sama antara para manajer dari berbagai fungsi ini, tetapi pada waktu tertentu sulit untuk mengevaluasi kinerja salah satu manajer puncak tersebut. Dalam kondisi seperti ini, potensi “social loafing” tinggi, namun hal ini jarang terjadi karena: kelompoknya relatif kecil; setiap wakil presiden merasa bahwa kontribusinya sangat penting bagi keberhasilan perusahaan karena mereka adalah ahli di bidang masing-masing; dan gaji anggota kelompok tergantung pada seberapa baik kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Kelompok kerja dan tim yang menjalankan tugas dengan ketergantungan timbal balik mengalami banyak masalah koordinasi karena ketidakpastian interaksi kelompok yang melekat. Tidak ada urutan kegiatan yang tetap dalam kelompok dengan tugas yang diorganisir secara timbal balik, berbeda dengan tugas yang diatur secara berurutan, misalnya. Tim manajemen puncak yang dijelaskan di atas mengalami masalah koordinasi secara harian. Misalnya, ketika penjualan permainan papan dinosaurus baru jauh melebihi ekspektasi, para manajer yang bertanggung jawab atas pemasaran, produksi, dan keuangan harus menyusun rencana untuk meningkatkan produksi permainan tersebut sambil menjaga biaya tetap rendah dan tidak mengganggu produksi produk lain. Namun, manajer produksi sedang dalam perjalanan satu bulan ke luar negeri untuk mengevaluasi kelayakan memindahkan sebagian fasilitas produksi perusahaan ke luar negeri, sehingga tim mengalami kesulitan dalam menyusun rencana yang layak, dan akibatnya terjadi kehilangan penjualan.

Salah satu cara untuk mengurangi masalah koordinasi adalah dengan menjaga ukuran kelompok tetap kecil, sehingga jumlah individu yang harus mengoordinasikan usaha mereka menjadi

terbatas. Cara lain adalah dengan menempatkan anggota kelompok dalam jarak fisik yang berdekatan sehingga bila salah satu anggota membutuhkan masukan dari anggota lain, masukan tersebut mudah diperoleh. Selain itu, manajer dapat memanfaatkan berbagai perangkat komunikasi digital yang tersedia saat ini, seperti ponsel pintar dan netbook, agar anggota tim yang berada di lokasi berbeda dapat tetap berkomunikasi secara terus-menerus satu sama lain. Terakhir, kesulitan koordinasi dapat dikurangi jika kelompok mengembangkan norma yang mendorong anggota tim untuk saling membantu saat diperlukan.

Sinergi (sejenis keuntungan proses) muncul ketika usaha gabungan anggota kelompok menghasilkan kinerja dan hasil yang lebih besar atau lebih baik dibandingkan jika setiap anggota bekerja secara mandiri. Misalnya, tim manajemen puncak perusahaan mainan baru-baru ini mengembangkan lini mainan perjalanan kompak yang langsung sukses di kalangan anak-anak dan sangat menguntungkan bagi perusahaan. Peluncuran yang sukses ini terjadi karena para manajer yang bertanggung jawab atas pemasaran, produksi, R&D, dan keuangan bekerja sama secara intensif sebagai sebuah tim untuk mengembangkan dan meluncurkan produk baru tersebut, interaksi timbal balik mereka memungkinkan pencapaian produk unggulan dalam waktu singkat. Jika masing-masing manajer membuat keputusan secara independen atau berurutan, kemungkinan besar lini baru tersebut tidak akan pernah dikembangkan dengan sukses, atau diluncurkan secepat itu.

I. Kohesivitas Kelompok dan Kinerja

Terlepas dari jenis tugas yang dilakukan, kelompok kerja juga berbeda dalam hal penting lainnya, yakni seberapa menarik kelompok tersebut bagi anggotanya. Ketika suatu kelompok menarik bagi anggotanya, orang-orang sangat menghargai keanggotaan mereka dan berkomitmen untuk tetap menjadi bagian dari tim tersebut. Daya tarik kelompok terhadap anggotanya disebut **kohesivitas kelompok**. Kelompok dengan kohesivitas tinggi sangat menarik bagi anggotanya, sedangkan kelompok dengan kohesivitas rendah

tidak menarik, dan seringkali menyebabkan anggota keluar dari tim dan bergabung dengan tim baru atau bahkan meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, kohesivitas kelompok adalah sifat penting dari kelompok kerja karena memengaruhi kinerja dan efektivitas kelompok.

1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kohesivitas Kelompok

a. Ukuran Kelompok

Semakin besar kelompok, semakin kecil kemungkinan anggotanya merasa puas. Oleh karena itu, kelompok besar cenderung kurang kohesif. Dalam kelompok besar, beberapa anggota cenderung mendominasi diskusi, sementara kesempatan partisipasi anggota lainnya terbatas. Kelompok besar juga memiliki potensi konflik yang lebih besar dan anggotanya kesulitan membentuk hubungan erat satu sama lain. Sebaliknya, kelompok kecil hingga menengah (antara 3 hingga 15 orang) cenderung lebih kohesif.

b. Kesamaan/Keberagaman Anggota

Secara umum, orang lebih suka, lebih mudah berinteraksi, dan lebih akrab dengan mereka yang mirip dengan diri mereka. Mereka juga cenderung mempersepsikan orang yang mirip secara lebih positif. Kelompok cenderung paling kohesif ketika anggotanya homogen atau memiliki sikap, nilai, pengalaman, dan latar belakang yang serupa. Misalnya, satu gugus tugas yang terdiri dari para insinyur dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja yang sama akan cenderung lebih kohesif dibandingkan gugus tugas yang terdiri dari seorang insinyur, akuntan, analis keuangan, dan ahli biokimia. Namun, keberagaman juga memiliki manfaat tersendiri karena memberikan kelompok beragam sumber daya dan perspektif. Jika keberagaman membantu pencapaian tujuan kelompok, maka justru keberagaman dapat meningkatkan kohesivitas.

c. Persaingan Antar Kelompok

Persaingan antar kelompok dalam suatu organisasi dapat meningkatkan kohesivitas ketika mendorong anggota untuk bersatu mencapai tujuan kelompok. Oleh karena itu, banyak organisasi mendorong kohesivitas dengan menciptakan persaingan antar kelompok kerja. Misalnya, tim penjualan bersaing untuk mencapai penjualan tertinggi, tim produksi bersaing dalam menjaga standar kualitas tertinggi, dan tim pemeliharaan bersaing untuk catatan kehadiran terbaik. Persaingan yang sehat juga didukung dengan pemberian nama pada kelompok dan pengakuan terhadap yang berprestasi. Namun, jika persaingan terlalu kuat, bisa berujung pada sabotase antar kelompok dan mengganggu efektivitas.

d. Keberhasilan

Menurut pepatah lama, “sukses melahirkan kesuksesan.” Ketika kelompok berhasil, mereka menjadi lebih menarik bagi anggotanya dan pihak luar, sehingga meningkatkan kohesivitas kelompok.

e. Eksklusivitas

Eksklusivitas kelompok ditunjukkan oleh seberapa sulit menjadi anggota, seberapa tinggi pandangan orang luar terhadap anggotanya, status kelompok dalam organisasi, serta hak dan keistimewaan khusus yang dimiliki anggotanya. Ketika menjadi anggota suatu kelompok memerlukan proses inisiasi yang berat atau pelatihan intensif, keanggotaan tersebut menjadi lebih bernilai. Misalnya, untuk menjadi petugas pemadam kebakaran, seseorang harus memenuhi syarat fisik yang ketat dan menjalani pelatihan ekstensif. Kelompok pemadam kebakaran cenderung sangat kohesif, sebagian karena sulitnya menjadi anggota. Demikian juga kelompok seperti fraternitas, sororitas, tim sepak bola, dan regu pemandu sorak di universitas cenderung memiliki kohesivitas tinggi karena keanggotaan yang eksklusif dan status tinggi dalam komunitas.

2. Dampak Kohesivitas Kelompok

Apakah kohesivitas merupakan sifat kelompok yang harus didorong oleh manajer? Apakah mungkin kohesivitas menjadi berlebihan? Seperti yang telah dibahas dalam Bab 10 mengenai norma kelompok, konsekuensi dari kohesivitas kelompok bagi organisasi tergantung pada sejauh mana tujuan kelompok selaras dengan tujuan organisasi. Dalam membahas konsekuensi kohesivitas kelompok, ada dua situasi yaitu saat tujuan kelompok dan organisasi selaras, dan saat tidak.

a. Konsekuensi Saat Tujuan Kelompok Selaras dengan Tujuan Organisasi

1). Partisipasi dan Komunikasi.

Ketika kohesivitas meningkat, anggota kelompok menjadi lebih aktif berpartisipasi dan tingkat komunikasi juga meningkat. Hal ini umumnya menguntungkan organisasi. Anggota lebih cenderung melakukan perilaku yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan kelompok dan organisasi, serta informasi mudah tersebar di antara mereka. Namun, dalam kelompok pengambil keputusan yang sangat kohesif, bisa terjadi **groupthink**, di mana kritik dan ide alternatif ditekan. Contoh: Dalam kelompok pelayan restoran, kohesivitas yang sedang membuat anggota saling membantu, berbagi informasi, dan menjaga lingkungan kerja tetap bersih dan teratur. Namun, jika komunikasi terlalu berlebihan dan menyimpang dari pekerjaan (misalnya membicarakan hal-hal non-pekerjaan seperti pertandingan sepak bola atau acara TV), maka dapat menjadi kontraproduktif.

2). Konformitas terhadap Norma Kelompok

Semakin tinggi kohesivitas, semakin tinggi tingkat konformitas terhadap norma kelompok. Ini bisa membantu mengarahkan perilaku anggota untuk mencapai tujuan. Namun, jika konformitas terlalu tinggi, penyimpangan yang

mungkin berguna untuk memperbaiki norma disfungsi bisa ditekan. Sedikit deviasi bisa membantu kelompok untuk tetap dinamis dan adaptif. Contoh: Dalam kelompok restoran, konformitas yang cukup memungkinkan anggota untuk memodifikasi norma yang tidak efektif (seperti tidak harus selalu mengarahkan keluhan ke manajer).

3). **Pencapaian Tujuan Kelompok**

Kelompok yang kohesif cenderung efektif dalam mencapai tujuan mereka. Anggota yang menghargai keanggotaannya termotivasi untuk bekerja sama, saling membantu, dan melakukan tindakan yang mendukung efektivitas kelompok. Namun, jika terlalu kohesif, mereka bisa terlalu fokus pada tujuan kelompok sendiri dan mengabaikan kerja sama lintas kelompok.

b. Konsekuensi Kohesivitas Ketika Tujuan Kelompok Tidak Selaras dengan Tujuan Organisasi

Kesimpulan mengenai manfaat kohesivitas kelompok hanya berlaku ketika tujuan kelompok selaras dengan tujuan organisasi. Namun, apa yang terjadi jika tujuan kelompok justru bertentangan dengan tujuan organisasi? Ketika hal ini terjadi, kohesivitas menjadi disfungsional bagi organisasi karena justru membantu kelompok mencapai tujuan yang merugikan organisasi. Seperti dijelaskan dalam Bab 10 mengenai kelompok perakit radio yang bertujuan meminimalkan usaha kerja, tujuan mereka bertentangan dengan tujuan organisasi yang menginginkan kinerja tinggi. Dalam kasus tersebut, kohesivitas moderat dalam kelompok tersebut justru memperkuat tujuan negatif kelompok. Komunikasi dalam kelompok tinggi, tetapi sebagian besar berpusat pada hal-hal nonpekerjaan seperti skor olahraga. Konformitas terhadap norma kelompok juga tinggi, yang menyebabkan anggota menahan output produksi agar tidak melebihi 50 unit per hari meskipun kapasitas sebenarnya bisa mencapai 75 unit.

Kelompok ini sangat efektif dalam mencapai tujuan mereka yang tidak sejalan dengan organisasi.

3. Keseimbangan Kohesivitas

Kohesivitas yang **moderat** adalah yang paling fungsional bagi kelompok dan organisasi, karena memungkinkan:

- 1). **Komunikasi dan partisipasi yang tepat** antar anggota,
- 2). **Pengaruh terhadap perilaku anggota** sambil tetap membuka ruang untuk penyimpangan yang konstruktif,
- 3). **Pencapaian tujuan kelompok** tanpa mengorbankan kolaborasi dengan kelompok lain dalam organisasi.

Sebaliknya:

- 1). **Kohesivitas rendah** ditandai dengan komunikasi lambat, pengaruh rendah terhadap perilaku anggota, dan kegagalan mencapai tujuan.
- 2). **Kohesivitas sangat tinggi** ditandai dengan banyak sosialisasi yang tidak produktif, konformitas ekstrem, intoleransi terhadap penyimpangan, dan pencapaian tujuan kelompok yang merugikan organisasi secara keseluruhan.

Indikator dari tingkat kohesivitas kelompok adalah sebagai berikut;

- 1). **Kohesivitas sedang:** Anggota bekerja sama dengan baik, komunikasi lancar, norma dapat mengarahkan perilaku, dan kelompok mencapai tujuan.
- 2). **Kohesivitas rendah:** Informasi tidak mengalir dengan baik, norma kelompok lemah, dan kelompok gagal mencapai tujuannya.
- 3). **Kohesivitas sangat tinggi:** Anggota terlalu sering bersosialisasi, konformitas ekstrem, intoleransi terhadap deviasi, dan tujuan kelompok dicapai dengan mengorbankan kerjasama lintas tim atau tujuan organisasi.

4. Kelompok-Kelompok Organisasi Penting

Setelah memahami berbagai tantangan dan faktor yang memengaruhi efektivitas kerja kelompok, kini kita membahas **empat jenis kelompok kerja penting** yang berdampak besar terhadap kinerja organisasi:

a. Tim Manajemen Puncak (*Top Management Team*)

Tim manajemen puncak terdiri dari manajer yang melapor kepada CEO dan memiliki pengaruh besar terhadap kinerja organisasi. Mereka menetapkan tujuan keseluruhan dan strategi pencapaian. Karena tugas mereka kompleks, tim ini memiliki **ketergantungan tugas timbal balik**. **Langkah untuk Mengurangi Kerugian Proses:**

- Jaga ukuran tim tetap kecil (5–7 anggota ideal).
- Pastikan kontribusi individu dianggap penting.
- Dorong komunikasi yang jujur dan terbuka.
- Pastikan anggota mudah diakses ketika dibutuhkan.

Kualitas pengambilan keputusan tim manajemen sangat bergantung pada **keragaman latar belakang** anggota. Tim yang heterogen (misalnya dari fungsi pemasaran, keuangan, produksi) memiliki beragam keterampilan dan perspektif, sehingga menghindari **groupthink**, yaitu kecenderungan berpikir seragam yang membahayakan.

b. Tim Kerja Swakelola (*Self-Managed Work Teams*)

Dalam tim ini, anggota memiliki **otonomi penuh** untuk mengatur diri sendiri dan menentukan cara mereka menyelesaikan tugas. **Mengapa Tim Swakelola Meningkatkan Kinerja?** Mengacu pada *job characteristics model*, pekerjaan yang memotivasi biasanya tinggi dalam:

- 1). **Variasi keterampilan**
- 2). **Identitas tugas**

- 3). **Signifikansi tugas**
- 4). **Otonomi, dan**
- 5). **Umpan balik.**

Pekerjaan individu sulit memenuhi semua dimensi ini. Namun, ketika berbagai tugas digabung dalam satu tim swakelola, semua dimensi ini meningkat, karena variasi keterampilan naik: anggota menggunakan berbagai kemampuan. Identitas dan signifikansi tugas naik karena anggota menyelesaikan seluruh proses dan tahu dampaknya pada pelanggan. Otonomi meningkat: mereka mengelola pekerjaan sendiri. Agar tim kerja swakelola dapat berjalan secara efektif, beberapa kondisi penting harus terpenuhi seperti:

1). **Tim Benar-Benar Mengelola Diri Sendiri**

Tim harus memiliki otonomi dan kewenangan untuk melakukan banyak hal yang biasanya merupakan tanggung jawab manajer, seperti menetapkan tujuan tim, menentukan cara mencapainya, dan membagi tugas kepada anggota. Beberapa manajer mungkin enggan menyerahkan wewenang ini. Namun, salah satu keuntungan dari tim swakelola adalah mengurangi kebutuhan jumlah manajer tingkat menengah dalam organisasi.

2). **Tugas Tim Cukup Kompleks dan Menghasilkan Produk Akhir**

Tim swakelola paling efektif ketika tugas yang dilakukan cukup kompleks, artinya ada banyak langkah atau prosedur yang harus dilalui untuk mencapai tujuan. Selain itu, hasil kerja tim harus berupa produk akhir yang jelas, seperti keputusan pemberian kredit atau penagihan pembayaran.

3). **Dukungan dan Komitmen Manajerial**

Manajer harus mendukung penuh penggunaan tim kerja swakelola. Banyak kegagalan tim disebabkan oleh manajer

yang enggan melepas kendali atau tidak menyediakan dukungan seperti bimbingan dan pelatihan. Manajer harus berperan sebagai penasihat dan siap membantu jika tim mengalami konflik serius atau keluar dari jalur.

4). **Seleksi Anggota yang Cermat**

Anggota tim harus dipilih dengan hati-hati agar tim memiliki kombinasi keterampilan dan keahlian yang tepat untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif.

5). **Kemampuan dan Kemauan untuk Bekerja Sama**

Anggota harus mampu dan mau bekerja sama. Tidak semua karyawan suka bekerja dalam tim atau ingin memikul tanggung jawab yang menyertai peran dalam tim swakelola.

Meskipun banyak organisasi berhasil, penelitian lebih lanjut masih diperlukan untuk memahami mengapa sebagian tim berhasil dan sebagian lainnya gagal. Beberapa studi menunjukkan bahwa anggota tim swakelola kadang enggan mendisiplinkan sesama anggota, seperti menahan penghargaan atau memberikan sanksi kepada anggota yang tidak berkinerja baik. Hal ini dapat menyebabkan sebagian anggota menunjukkan kinerja rendah. Studi lain menyebutkan bahwa nilai keanggotaan dan status kelompok dalam organisasi juga memengaruhi keberhasilan tim. Dengan demikian, tim kerja swakelola bisa sangat efektif, tetapi hanya jika kondisi-kondisi pendukungnya dipenuhi dan manajemen memberikan dukungan yang berkelanjutan.

5. **Tim Penelitian dan Pengembangan (R&D)**

Organisasi sering kali membentuk tim R&D untuk mengembangkan produk baru, terutama di industri teknologi tinggi seperti elektronik, farmasi, dan komputer. Beberapa tim R&D bersifat **lintas fungsi**, artinya anggota tim mewakili berbagai fungsi atau departemen

yang diperlukan untuk mengembangkan dan meluncurkan produk baru. Misalnya, tim R&D yang mengembangkan notepad elektronik canggih mungkin mencakup anggota dari bidang riset dan pengembangan, teknik, manufaktur, keuangan, pemasaran, dan penjualan. Jika semua keahlian ini diwakili dalam satu tim, mereka berada dalam posisi yang baik untuk menghasilkan produk yang sukses.

a. Skunk Works: Tim R&D Khusus

Tim R&D yang dibentuk untuk mempercepat desain produk baru dan mendorong inovasi disebut **skunk works**. Tim ini terdiri dari anggota departemen teknik dan riset, serta fungsi pendukung lain seperti keuangan dan pemasaran. Skunk works biasanya **bekerja terpisah secara fisik dari organisasi utama**, memberi kesempatan untuk interaksi intensif dan menghindari gangguan dari rutinitas organisasi sehari-hari. Anggota skunk works sering merasa sangat **memiliki** produk yang mereka kembangkan dan merasa bertanggung jawab penuh atas kesuksesan atau kegagalannya. Kunci Kesuksesan Skunk Works adalah **Otonomi penuh** untuk mengambil keputusan, **komitmen tinggi** anggota tim terhadap tujuan, **isolasi relatif** yang mencegah gangguan organisasi dan **respons cepat** terhadap masalah

6. Tim Virtual

Tim virtual adalah tim di mana komunikasi dan interaksi antar anggotanya sebagian besar dilakukan secara **elektronik**, menggunakan perangkat keras dan lunak komputer. Tim ini digunakan untuk memungkinkan kolaborasi lintas lokasi geografis dan zona waktu. Anggota tim virtual menggunakan berbagai **teknologi informasi** untuk berbagi informasi, berinteraksi, dan mencapai tujuan bersama. Ada dua jenis teknologi utama yang digunakan yaitu **Teknologi Sinkron** yang memungkinkan komunikasi **real-time**, seperti Video konferensi, Telekonferensi, Pesan instan, Rapat elektronik dan **Teknologi Asinkron** yaitu komunikasi

tidak terjadi secara langsung, contohnya, Email, Papan buletin elektronik, Situs web. Tim dengan **ketergantungan timbal balik** tinggi membutuhkan lebih banyak teknologi sinkron dibanding tim dengan ketergantungan terakumulasi (pooled). Karena itu, perangkat lunak berbasis web yang mendorong interaksi tim menjadi semakin penting untuk mendukung kolaborasi virtual.

Seperti tim biasa, tim virtual menghadapi tantangan seperti menghindari *social loafing* dan menyeimbangkan konformitas serta penyimpangan. Namun, tim virtual juga memiliki tantangan tambahan seperti **membangun kepercayaan** dan **kohesivitas** di antara anggota yang jarang bertemu langsung, dan **rasa keterasingan** atau isolasi sosial. Solusi untuk hal ini bisa menjadwalkan aktivitas sosial seperti perjalanan rekreasi untuk mempererat hubungan. Mengadakan **pertemuan tatap muka secara berkala**, khususnya penting bagi tim yang baru dibentuk. Beberapa tim virtual bisa tampil sebaik tim tatap muka. Namun, **kepuasan anggota cenderung lebih rendah** dan **kohesivitasnya juga lebih lemah**. Pertemuan tatap muka secara berkala dan aktivitas sosial terjadwal **dapat meningkatkan kohesivitas** tim virtual.

ORGANISASI — **DAN** — **SUMBER DAYA** **MANUSIA**

The background features a vertical gradient from white at the top to a dark blue at the bottom. In the lower half, there are faint, semi-transparent icons of a pie chart, a bar chart, and a line graph with an upward-pointing arrow. A large, curved yellow shape is visible in the bottom-left corner.

Pemimpin & Kepemimpinan

A. Pemimpin

Ketika terjadi kegagalan dalam organisasi, pemimpin seringkali menjadi pihak pertama yang disalahkan. Sebaliknya, ketika organisasi menunjukkan performa yang baik, banyak yang menganggap bahwa pemimpinnya bekerja dengan sangat efektif. Kepercayaan umum bahwa **pemimpin “membuat perbedaan”** mendorong para peneliti perilaku organisasi (OB) untuk mempelajari asal-usul dan sifat dari perilaku kepemimpinan. Jadi Mengapa sebagian anggota organisasi menjadi pemimpin sementara yang lain tidak? Dan mengapa sebagian pemimpin lebih sukses atau efektif daripada yang lain? Jawaban atas pertanyaan ini tidak mudah karena banyaknya jenis pemimpin dan pendekatan kepemimpinan yang berbeda, serta fakta bahwa pendekatan yang paling efektif sering kali berubah sesuai dengan situasi.

Meski kita sering bisa mengenali seorang pemimpin saat melihat aksinya, **merumuskan definisi yang tepat tentang kepemimpinan** bukanlah hal mudah. Namun, dua karakteristik umum sering dianggap paling penting yaitu **Pengaruh** atas anggota kelompok atau organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuannya. Jadi pemimpin adalah kemampuan individu untuk **mempengaruhi dan mengendalikan anggota lain** guna membantu kelompok atau organisasi mencapai tujuan. Sejauh mana pemimpin membantu organisasi mencapai tujuan. Pemimpin efektif menghasilkan pencapaian; pemimpin tidak efektif tidak melakukannya. Pemimpin memengaruhi berbagai aspek perilaku organisasi, termasuk: sikap, pembelajaran, motivasi, stres, dan efektivitas kelompok kerja.

1. Jenis Pemimpin

a. Pemimpin Formal

Adalah manajer yang **memiliki wewenang hukum** untuk memengaruhi anggota lain demi mencapai tujuan organisasi. Mereka mengendalikan sumber daya seperti keuangan, modal, dan keterampilan karyawan.

b. Pemimpin Informal

Tidak memiliki otoritas formal, tetapi mampu memengaruhi rekan kerja melalui keterampilan pribadi, pengalaman, atau kualitas lainnya. Mereka sering kali memiliki pengaruh sebesar pemimpin formal. Contoh: Di restoran, seorang pelayan berpengalaman dengan keterampilan interpersonal yang tinggi mungkin menjadi pemimpin informal karena mampu memberikan layanan pelanggan terbaik dan memotivasi rekan-rekannya.

2. Peran Pemimpin dalam Organisasi

Pemimpin tidak hanya memengaruhi bawahan langsung, tetapi juga tim yang mereka pimpin langsung, kelompok lintas departemen, bahkan budaya dan nilai organisasi secara keseluruhan. Tidak ada satu teori pun yang dapat sepenuhnya menjelaskan cara menjadi pemimpin yang efektif atau bagaimana bertindak sebagai pemimpin yang efektif. Masing-masing pendekatan fokus pada isu dan aspek yang berbeda, namun bila dipelajari secara keseluruhan, dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana seseorang dapat menjadi pemimpin yang efektif.

3. Ciri Pemimpin (*Leader Trait Approach*)

Pendekatan awal ini mencoba mengidentifikasi ciri-ciri pribadi yang melekat dan membedakan pemimpin dari pengikut, serta pemimpin yang efektif dari yang tidak. Seperti dijelaskan dalam Bab 2, ciri (trait) adalah kecenderungan seseorang untuk merasa, berpikir, dan bertindak dengan cara tertentu. Pencarian ciri khas

kepemimpinan dimulai sejak tahun 1930-an, dan setelah ribuan studi dilakukan, beberapa ciri berikut ini menunjukkan hubungan paling kuat dengan efektivitas kepemimpinan antara lain:

- 1). **Kecerdasan** (*Intelligence*), yang bisa membantu pemimpin menyelesaikan masalah kompleks,
- 2). **Pengetahuan relevan dengan tugas** (*Task-relevant knowledge*), yang memastikan pemimpin tahu apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, dan sumber daya apa yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan kelompok dan organisasi,
- 3). **Dominasi** (*Dominance*), yaitu dorongan untuk memengaruhi dan mengendalikan orang lain; membantu pemimpin mengarahkan upaya dan kemampuan pengikut menuju pencapaian tujuan,
- 4). **Percaya diri** (*Self-confidence*) yang membantu pemimpin memengaruhi pengikut dan memotivasi mereka untuk tetap bertahan menghadapi rintangan atau kesulitan,
- 5). **Tingkat energi/aktivitas tinggi** (*Energy/activity levels*), yang membantu pemimpin menghadapi berbagai tuntutan dan aktivitas sehari-hari,
- 6). **Toleransi terhadap stres** (*Tolerance for stress*) yang membantu pemimpin menghadapi ketidakpastian atau ambiguitas dalam pengambilan keputusan yang kompleks,
- 7). **Integritas dan Kejujuran** (*Integrity and honesty*) yang menunjukkan bahwa pemimpin akan bertindak secara etis dan dapat dipercaya oleh para pengikutnya, serta
- 8). **Kedewasaan emosional** (*Emotional maturity*) yang menandakan bahwa pemimpin tidak egois secara berlebihan, mampu mengendalikan perasaannya, dan dapat menerima kritik.

4. Pendekatan Perilaku Pemimpin

Alih-alih meneliti ciri-ciri pribadi pemimpin, para peneliti mulai fokus pada apa yang sebenarnya dilakukan oleh pemimpin, yaitu perilaku spesifik yang ditunjukkan oleh pemimpin yang efektif. Para peneliti dari Universitas Negeri Ohio (*Ohio State University*) menjadi

pelopor pendekatan perilaku pemimpin, dengan berpendapat bahwa salah satu cara utama pemimpin memengaruhi pengikutnya adalah melalui keputusan dan perilaku sehari-hari mereka secara pribadi. Pendekatan perilaku ini bertujuan untuk mengidentifikasi perilaku pemimpin mana yang membantu karyawan, kelompok, dan organisasi mencapai tujuannya. Para peneliti dari Ohio State mengembangkan daftar lebih dari 1.800 perilaku spesifik yang mereka pikir mungkin dilakukan oleh pemimpin, seperti menetapkan tujuan bagi pengikut, memberi tahu pengikut apa yang harus dilakukan, bersikap ramah, dan memastikan kebahagiaan pengikut. Mereka lalu mengembangkan skala untuk mengukur perilaku-perilaku ini dan mendistribusikan skala tersebut ke ribuan karyawan. Karyawan diminta untuk menunjukkan sejauh mana pemimpin mereka melakukan berbagai perilaku tersebut. Setelah menganalisis jawaban para karyawan, peneliti menemukan bahwa sebagian besar perilaku pemimpin dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori: perhatian (*consideration*) dan struktur inisiatif (*initiating structure*).

a. Perhatian (*Consideration*)

Perilaku yang menunjukkan bahwa seorang pemimpin mempercayai, menghormati, dan menghargai hubungan baik dengan pengikutnya dikenal sebagai perhatian (*consideration*). Dalam hal perhatian ini termasuk pemimpin yang selalu tersedia dan bersikap ramah, memperlakukan anggota kelompok sebagai rekan seajar, serta menjelaskan alasan di balik keputusan yang diambil dan hasil yang diharapkan. Seorang pemimpin yang menunjukkan perhatian juga menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan pengikutnya, serta peduli terhadap perasaan dan pendapat mereka.

b. Struktur Inisiatif (*Initiating Structure*)

Perilaku pemimpin yang bertujuan memastikan bahwa bawahan dan tim melaksanakan tugas mereka secara efektif dikenal sebagai struktur inisiatif (*initiating structure*). Ini mencakup **menetapkan tugas individu, membuat rencana,**

menetapkan tujuan, menentukan siapa yang mengerjakan apa, dan mendorong bawahan menyelesaikan tugas. Pemimpin di level bawah juga dapat menunjukkan perilaku struktur inisiatif. Contohnya, pemimpin informal di antara para pelayan restoran mungkin mendorong kerja sama antar pelayan saat ada lonjakan pelanggan. Ia juga menunjukkan perhatian dengan mengenal kehidupan pribadi rekan-rekannya dan merayakan ulang tahun mereka dengan kue dan pesta kecil. Perlu dicatat bahwa perhatian dan struktur inisiatif adalah perilaku pemimpin yang saling melengkapi namun independen. Seorang pemimpin bisa menunjukkan keduanya secara bersamaan, tetapi sejauh mana ia menunjukkan perhatian tidak menentukan sejauh mana ia menunjukkan struktur inisiatif.

c. Perilaku Penghargaan Pemimpin (*Leader Reward Behavior*)

Perilaku ini terjadi saat seorang pemimpin memberikan penguatan positif terhadap perilaku bawahan yang diinginkan. Pemimpin yang memperhatikan pencapaian bawahan dan mengapresiasinya melalui pujian, sanjungan, atau insentif nyata seperti kenaikan gaji atau promosi, sedang menunjukkan perilaku penghargaan. Perilaku ini membantu memastikan bahwa karyawan terus menunjukkan kinerja tinggi.

d. Perilaku Penghukuman Pemimpin (*Leader Punishing Behavior*)

Perilaku ini muncul saat pemimpin memberikan teguran atau respons negatif terhadap bawahan yang menunjukkan perilaku yang tidak diinginkan. Misalnya, seorang pengawas pabrik yang mengurangi gaji bawahan karena tidak mengenakan kaca mata pelindung atau melanggar prosedur keselamatan lainnya menunjukkan perilaku penghukuman. Di dalam perusahaan di mana manajer dan karyawan tidak dapat bersikap kolaboratif menerima penilaian kinerja yang buruk, mungkin lebih baik mencari pekerjaan lain.

5. Mengukur Perilaku Pemimpin

Banyak penelitian telah dikembangkan untuk menciptakan skala psikologis yang mengukur perilaku-perilaku pemimpin tersebut. *Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ)* meminta bawahan untuk menunjukkan sejauh mana atasan mereka menunjukkan berbagai perilaku perhatian dan struktur inisiatif. *Leadership Opinion Questionnaire*, yang diisi oleh para pemimpin itu sendiri, meminta mereka untuk menunjukkan perilaku mana yang menurut mereka menghasilkan kepemimpinan yang baik.

Peneliti juga mengembangkan alat ukur untuk perilaku penghargaan dan penghormatan oleh pemimpin. Beberapa model kepemimpinan yang digunakan oleh konsultan manajemen untuk melatih manajer agar lebih efektif juga mengukur perhatian dan struktur inisiatif. Contohnya adalah *Managerial Grid* dari Blake dan Mouton serta model dari Hersey dan Blanchard yang mengukur sejauh mana pemimpin peduli pada orang (*consideration*) atau pada produksi (*initiating structure*). Namun, kedua model ini tidak didukung oleh riset akademik dan saat ini tidak dianggap sebagai alat ukur kepemimpinan yang valid atau andal.

LEADER BEHAVIOR DESCRIPTION QUESTIONNAIRE (SELF)	
Nama	:
Usia	:
Jenis Kelamin	:
Jabatan	:
Lamanya Menjabat	:

Pada bagian ini, terdapat sejumlah item yang dapat digunakan untuk mendeskripsikan bagaimana Anda bertindak sebagai pemimpin. Ini bukanlah tes keahlian atau kecerdasan. Anda diminta untuk memilih pernyataan yang sesuai dengan diri Anda, bukan yang seharusnya Anda lakukan.

Catatan:

- Kata “kelompok” berarti unit kerja yang Anda pimpin.
- Kata “anggota” berarti semua orang yang Anda pimpin dalam unit kerja Anda.

Instruksi

- Bacalah setiap item dengan seksama.
- Pikirkan seberapa sering Anda melakukan perilaku yang dimaksud dalam item. Berilah tanda **Ö** atau tanda **x** pada satu dari lima huruf (A B C D E) yang mewakili perilaku Anda. A = Selalu, B = Sering, C = Hanya pada saat tertentu D = Jarang, E = Tidak pernah

Sebagai pemimpin, Saya:

NO	Perilaku	A	B	C	D	E
1.	Melakukan hal-hal yang menjadi kesenangan anggota kelompok					
2.	Memberikan kejelasan sikap saya terhadap kelompok					
3.	Melakukan hal-hal yang dapat membuat sebuah kelompok menjadi menyenangkan bagi anggotanya					
4.	Bertindak sebagai pemimpin yang sebenarnya dalam kelompok					
5.	Mudah dimengerti					
6.	Memutuskan apa yang harus diselesaikan dan bagaimana menyelesaikannya					
7.	Meluangkan waktu untuk mendengarkan anggota anggota kelompok					
8.	Mengkritik pekerjaan yang tidak beres					
9.	Memberikan perhatian lebih terhadap perubahan					
10.	Mengusahakan kesejahteraan pribadi setiap anggota kelompok					
11.	Menetapkan tugas penting bagi anggota kelompok					
12.	Adalah juru bicara kelompok					
13.	Menjadwalkan penyelesaian pekerjaan					

14.	Mempertahankan standar performa yang sudah jelas					
15.	Menolak untuk menjelaskan tindakan saya					
16.	Menjaga informasi dalam anggota kelompok					
17.	Membantu bawahan dalam pekerjaan mereka					
18.	Menegaskan pencapaian target					
19.	Memperlakukan semua anggota kelompok secara setara					
20.	Mendorong prosedur pemakaian seragam					
21.	Mendapatkan apa yang saya inginkan dari atasan saya					
22.	Bersedia untuk membuat perubahan					
23.	Memastikan bahwa andil saya dalam organisasi dimengerti oleh seluruh anggota kelompok					
24.	Ramah dan mudah didekati					
25.	Meminta anggota kelompok untuk mengikuti standar peraturan					
26.	Gagal mengambil tindakan yang perlu					
27.	Membuat anggota kelompok merasa nyaman saat berbicara dengan mereka					
28.	Menginginkan anggota kelompok mengetahui apa yang diharapkan dari diri mereka					
29.	Berbicara sebagai perwakilan kelompok					
30.	Menggunakan saran-saran anggota kedalam pelaksanaan kegiatan					
31.	Mengawasi kegiatan anggota kelompok bekerja sesuai kapasitasnya					
32.	Membiarkan orang lain mengambil kepemimpinan dalam kelompok					
33.	Membuat atasan saya bertindak untuk kesejahteraan anggota kelompok					
34.	Mendapatkan persetujuan anggota kelompok sebelum melangkah					
35.	Mengawasi pekerjaan anggota kelompok tetap terkoordinasi					
36.	Menjaga agar kelompok tetap bekerja sebagai tim					

LEADER BEHAVIOR DESCRIPTION QUESTIONNAIRE (SUB-ORDINATE)

Identitas Pemimpin

Nama pemimpin :

Nama unit yang dipimpin :

Identitas Anda

Nama :

Usia :

Jenis kelamin :

Bekerja di unit :

Lamanya bekerja di unit :

Pada bagian ini terdapat sejumlah item yang digunakan untuk mendeskripsikan perilaku atasan/mentor/senior Anda. Setiap item akan mendeskripsikan perilaku yang spesifik. Anda diminta untuk mendeskripsikan perilaku aktual pemimpin bukan perilaku yang diinginkan atau yang tidak diinginkan. Ini bukanlah tes kemampuan oleh karenanya Anda hanya diminta untuk mendeskripsikan seakurat mungkin perilaku atasan/mentor/senior Anda.

Catatan:

- Kata “kelompok” berarti unit kerja yang dipimpin oleh atasan/mentor/senior Anda.
- Kata “anggota” berarti semua orang yang dipimpin atasan/mentor/senior dalam unit kerja Anda.

Instruksi:

- Bacalah setiap item dengan seksama.
- Pikirkan seberapa sering Anda melakukan perilaku yang dimaksud dalam item. Berilah tanda **Ö** atau tanda **x** pada satu dari lima huruf (A B C D E) yang mewakili perilaku atasan/mentor/senior Anda. A = Selalu, B = Sering, C = Hanya pada saat tertentu, D = Jarang, E = Tidak pernah

Sebagai pemimpin, atasan/mentor/senior saya:

NO	Perilaku	A	B	C	D	E
1.	Melakukan hal-hal yang menjadi kesenangan anggota kelompok					
2.	Memberikan kejelasan sikapnya terhadap kelompok					
3.	Melakukan hal-hal yang dapat membuat sebuah kelompok menjadi menyenangkan bagi anggotanya					
4.	Bertindak sebagai pemimpin yang sebenarnya dalam kelompok					
5.	Mudah dimengerti					
6.	Memutuskan apa yang harus diselesaikan dan bagaimana menyelesaikannya					
7.	Meluangkan waktu untuk mendengarkan anggota anggota kelompok					
8.	Mengkritik pekerjaan yang tidak beres					
9.	Memberikan perhatian lebih terhadap perubahan					
10.	Mengusahakan kesejahteraan pribadi setiap anggota kelompok					
11.	Menetapkan tugas penting bagi anggota kelompok					
12.	Adalah juru bicara kelompok					
13.	Menjadwalkan penyelesaian pekerjaan					

14.	Mempertahankan standar performa yang sudah jelas					
15.	Menolak untuk menjelaskan tindakannya					
16.	Menjaga informasi dalam anggota kelompok					
17.	Membantu bawahan dalam pekerjaan mereka					
18.	Menegaskan pencapaian target					
19.	Memperlakukan semua anggota kelompok secara setara					
20.	Mendorong prosedur pemakaian seragam					
21.	Mendapatkan apa yang dia inginkan dari atasannya					
22.	Bersedia untuk membuat perubahan					
23.	Memastikan bahwa andilnya dalam organisasi dimengerti oleh seluruh anggota kelompok					
24.	Ramah dan mudah didekati					
25.	Meminta anggota kelompok untuk mengikuti standar peraturan					
26.	Gagal mengambil tindakan yang perlu					
27.	Membuat anggota kelompok merasa nyaman saat berbicara dengannya					
28.	Menginginkan anggota kelompok mengetahui apa yang diharapkan dari diri mereka					
29.	Berbicara sebagai perwakilan kelompok					
30.	Menggunakan saran-saran anggota kedalam pelaksanaan kegiatan					
31.	Mengawasi kegiatan anggota kelompok bekerja sesuai kapasitasnya					
32.	Membiarkan orang lain mengambil kepemimpinan dalam kelompok					

33.	Membuat atasannya bertindak untuk kesejahteraan anggota kelompok					
34.	Mendapatkan persetujuan anggota kelompok sebelum melangkah					
35.	Mengawasi pekerjaan anggota kelompok tetap terkoordinasi					
36.	Menjaga agar kelompok tetap bekerja sebagai tim					

6. Kelemahan Pendekatan Ciri dan Perilaku

Meskipun pendekatan ciri (*trait approach*) dan perilaku (*behavior approach*) terhadap kepemimpinan berbeda, yang satu fokus pada seperti apa pemimpin yang efektif itu, dan yang lain pada apa yang mereka lakukan, keduanya memiliki kesamaan: masing-masing sebagian besar mengabaikan konteks atau situasi di mana kepemimpinan itu terjadi. Seperti yang dijelaskan dalam Bab 2, interaksi antara karakteristik pribadi (seperti ciri dan sikap) dengan karakteristik organisasi (seperti tingkat otoritas formal seorang manajer atau jumlah tugas yang dimiliki bawahannya) menentukan perilaku spesifik seseorang dalam organisasi, termasuk kepemimpinan dan kinerja. Pendekatan ciri berfokus pada pentingnya mengidentifikasi karakteristik pribadi pemimpin yang efektif, tetapi mengabaikan bagaimana situasi dapat mempengaruhi efektivitas tersebut. Ciri-ciri kepemimpinan yang efektif dalam satu situasi bisa saja tidak efektif dalam situasi lain. Sebagai contoh, sifat dominan mungkin membuat seorang pelatih sepak bola menjadi pemimpin yang efektif, tetapi sifat yang sama pada ilmuwan utama di laboratorium medis bisa jadi tidak efektif jika bawahan yang berpendidikan tinggi merasa mereka dikendalikan dan ditekan.

Pendekatan perilaku dalam kepemimpinan berupaya mengidentifikasi perilaku-perilaku yang bertanggung jawab atas kepemimpinan yang efektif. Namun, pendekatan ini juga tidak mempertimbangkan bagaimana karakteristik situasional memengaruhi perilaku tersebut. Pendekatan ini secara implisit mengasumsikan bahwa terlepas dari situasi tertentu, seperti

karakteristik dan komposisi kelompok atau jenis tugas yang dikerjakan, perilaku kepemimpinan tertentu akan selalu menghasilkan tingkat kepuasan dan kinerja bawahan yang tinggi. Namun kenyataannya, karakteristik situasi juga memengaruhi bagaimana bawahan merespons perilaku pemimpin. Misalnya, sekelompok tukang kayu yang membangun rumah bisa meningkatkan kinerjanya jika pemimpin mereka menggunakan struktur inisiatif yang konstruktif agar mereka dapat bekerja sama dengan lebih baik dan menyelesaikan pekerjaan lebih cepat untuk mendapatkan bonus. Sebaliknya, sekelompok pekerja lini perakitan furnitur yang melakukan tugas yang sama setiap hari selama bertahun-tahun bisa merasa terganggu jika pemimpin mereka tiba-tiba mulai memberi instruksi terus-menerus, sehingga menurunkan kepuasan dan kinerja kerja mereka.

Secara keseluruhan, pendekatan ciri dan perilaku memberikan pemahaman awal tentang kepemimpinan dengan mengidentifikasi atribut dan perilaku spesifik yang dimiliki pemimpin yang efektif. Namun, pemahaman yang lebih baik hanya dapat diperoleh jika kita juga mempertimbangkan bagaimana karakteristik situasi membentuk efektivitas kepemimpinan.

7. Teori Kontingensi Kepemimpinan Fiedler

Fred Fiedler mengembangkan *Contingency Theory of Leadership* untuk menjawab kelemahan pendekatan ciri dan perilaku yang mengabaikan pengaruh situasi terhadap efektivitas kepemimpinan. Teori ini menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh dua faktor utama yaitu **karakteristik pribadi individu** (termasuk gaya kepemimpinan), dan **situasi spesifik** di mana pemimpin berada. Teori ini membantu menjawab dua pertanyaan penting yaitu mengapa dalam suatu situasi tertentu satu pemimpin lebih efektif daripada yang lain, meskipun keduanya memiliki kualifikasi pribadi yang sama baiknya?, dan pertanyaan mengapa seorang pemimpin bisa efektif dalam satu situasi tetapi tidak di situasi lain?.

Menurut Fiedler ada identifikasi dua gaya kepemimpinan utama yaitu **gaya berorientasi hubungan (*relationship-oriented*)**,

pemimpin dengan gaya ini ingin disukai dan menjalin hubungan baik dengan bawahannya. Meskipun mereka juga ingin kinerja tinggi, prioritas utama mereka adalah menciptakan hubungan kerja yang baik. Yang kedua adalah **gaya berorientasi tugas (task-oriented)**, pemimpin dengan gaya ini memprioritaskan penyelesaian tugas dan mendorong bawahan untuk mencapai hasil terbaik. Hubungan baik dengan bawahan bukanlah prioritas utama mereka.

Menurut Fiedler, gaya kepemimpinan adalah karakteristik pribadi yang relatif tetap dan tidak mudah berubah. Seorang pemimpin yang berorientasi pada hubungan tidak dapat dengan mudah diubah menjadi pemimpin berorientasi tugas, dan sebaliknya. Seorang pemimpin juga akan menggunakan gaya yang sama dalam situasi yang berbeda. Efektivitas suatu gaya kepemimpinan tergantung pada situasi yang dihadapi. Karena pemimpin tidak dapat mengubah gaya mereka dengan mudah, organisasi harus melakukan salah satu dari dua hal:

- 1). Menempatkan pemimpin pada situasi yang sesuai dengan gaya mereka,
- 2). Mengubah situasi agar sesuai dengan karakteristik pemimpin tersebut.

a. Skala LPC (*Least Preferred Co-worker*)

Fiedler menciptakan alat ukur yang unik untuk menentukan gaya kepemimpinan: *Least Preferred Co-worker* (LPC). Pemimpin diminta untuk memikirkan rekan kerja yang paling sulit mereka ajak bekerja sama, lalu menilai orang tersebut berdasarkan sejumlah dimensi seperti keramahan, antusiasme, dan kesenangan. **Pemimpin dengan LPC tinggi (relationship-oriented)** cenderung menggambarkan rekan kerja tersebut secara positif, menunjukkan bahwa mereka mampu memisahkan masalah kerja dari penilaian pribadi. **Pemimpin dengan LPC rendah (task-oriented)** cenderung memberikan penilaian negatif, menunjukkan bahwa mereka lebih fokus pada efektivitas tugas dan merasa bahwa rekan kerja tersebut menghambat pencapaian tujuan. Dengan

demikian, cara pemimpin menggambarkan rekan kerja yang paling tidak disukai mencerminkan pendekatan mereka terhadap kepemimpinan.

b. Karakteristik Situasional dalam Kepemimpinan menurut Fiedler

Fiedler mengemukakan bahwa situasi memiliki tingkat “kebaikan” yang berbeda-beda bagi seorang pemimpin, yaitu sejauh mana situasi tersebut memungkinkan pemimpin untuk membimbing dan mengarahkan perilaku bawahan menuju kinerja tinggi dan pencapaian tujuan. Semakin baik (favorable) suatu situasi bagi kepemimpinan, semakin mudah bagi pemimpin untuk memengaruhi bawahannya. Menurut Fiedler, terdapat tiga karakteristik utama yang menentukan seberapa menguntungkan situasi tersebut bagi pemimpin:

1). Hubungan Pemimpin–Anggota (*Leader–Member Relations*)

Ini merujuk pada sejauh mana hubungan antara pemimpin dan bawahannya bersifat positif. Ketika hubungan ini baik, bawahan menghargai, mempercayai, dan loyal terhadap pemimpin, sehingga situasi menjadi lebih menguntungkan untuk kepemimpinan. Sebaliknya, jika hubungan buruk, di mana bawahan tidak menyukai atau tidak mempercayai pemimpin, maka situasinya menjadi kurang menguntungkan. Pada **situasi menguntungkan** contohnya Kuswoyo, pemimpin kelompok montir di bengkel, memiliki hubungan yang baik dengan timnya; mereka sering makan siang bersama. **Situasi tidak menguntungkan** contohnya Mariani, ketua prodi pariwisata di perguruan tinggi, tidak disukai oleh rekan-rekannya yang menganggapnya sombong. Hubungan pemimpin–anggota dalam kasus ini buruk.

2). Struktur Tugas (*Task Structure*)

Struktur tugas menunjukkan sejauh mana pekerjaan yang dilakukan oleh kelompok sudah jelas dan terdefinisi.

Ketika kelompok memiliki tujuan spesifik dan semua anggota tahu bagaimana mencapainya, maka struktur tugas tinggi dan situasi menjadi lebih menguntungkan. Jika tujuan tidak jelas dan cara mencapainya membingungkan, maka struktur tugas rendah. Keadaan **struktur tinggi** contohnya Di bengkel tempat Kuswoyo bekerja, tujuannya jelas, memperbaiki mobil pelanggan dengan cepat dan andal. Para montir sudah ahli dan tahu apa yang harus dilakukan.

Pada **struktur rendah** contohnya di departemen Mariani, terdapat perdebatan besar tentang fokus utama: mengajar atau penelitian. Tidak ada kesepakatan mengenai prioritas dan cara mengevaluasi kinerja, sehingga struktur tugas rendah.

3). **Kekuatan Posisi (*Position Power*)**

Kekuatan posisi adalah sejauh mana pemimpin memiliki otoritas formal untuk memberikan penghargaan atau hukuman. Jika pemimpin memiliki wewenang untuk menentukan kenaikan gaji, bonus, atau menjatuhkan sanksi, maka kekuatan posisinya tinggi dan situasi menjadi lebih menguntungkan. Sebaliknya, jika pemimpin tidak memiliki kontrol atas imbalan atau sanksi, maka kekuatan posisinya rendah. Contoh pada **kekuatan posisi rendah**, Kuswoyo tidak dapat menentukan gaji atau tunjangan montir; semua ditentukan oleh pemilik bengkel. Sedang contoh pada **kekuatan posisi tinggi**, Mariani memiliki wewenang penuh untuk membagi anggaran kenaikan gaji, menentukan jadwal pengajaran, dan mengatur siapa yang mengajar mata kuliah tertentu. Anggota departemen enggan menentanginya karena takut diberi jadwal mengajar yang tidak menyenangkan (misalnya, Jumat sore pukul 3-5).

Ketiga karakteristik tersebut, **hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas, dan kekuatan posisi**, bekerja sama membentuk seberapa “menguntungkan” suatu

situasi bagi kepemimpinan. Fiedler berpendapat bahwa pemimpin akan lebih efektif jika gaya kepemimpinannya cocok dengan tingkat keberuntungan situasional ini.

c. Delapan Situasi Kepemimpinan Fiedler (Octants)

Dengan mengombinasikan tiga karakteristik situasional, hubungan pemimpin-anggota (baik atau buruk), struktur tugas (tinggi atau rendah), dan kekuatan posisi (tinggi atau rendah), Fiedler menghasilkan **delapan situasi kepemimpinan**, yang ia sebut sebagai *octants*, yaitu:

- 1). **Octant I, II, dan III** adalah situasi **sangat menguntungkan** untuk memimpin.
- 2). **Octant IV, V, VI, dan VII** adalah situasi **cukup menguntungkan**.
- 3). **Octant VIII** adalah situasi **sangat tidak menguntungkan**.

Kalau dalam contoh di atas, **Kuswoyo** memiliki hubungan yang baik dengan timnya, struktur tugas yang tinggi, tetapi kekuatan posisi yang rendah. Ia berada dalam **octant II**, yaitu situasi yang sangat menguntungkan. Sebaliknya **Mariani** memiliki hubungan yang buruk dengan bawahannya, struktur tugas yang rendah, tetapi kekuatan posisi yang tinggi. Ia berada dalam **octant VII**, yaitu situasi yang cukup menguntungkan.

Untuk mengetahui siapa yang akan lebih efektif sebagai pemimpin, kita perlu mempertimbangkan **gaya kepemimpinan** dan **tingkat keberuntungan situasi** masing-masing. Efektivitas kepemimpinan **bergantung pada kecocokan antara gaya dan situasi**. Dalam hal ini **Kuswoyo** menggambarkan rekan kerja yang paling tidak disukainya secara negatif, ia menganggap orang tersebut bodoh dan sulit diajak kerja sama. Ini menunjukkan bahwa **Kuswoyo adalah pemimpin berorientasi tugas (task-oriented)** atau **LPC (Least Preferred Co-worker) rendah**. Kalau **Mariani** menggambarkan rekan kerja yang sulit diajak kerja sama dengan cara yang positif, meskipun ada masalah, ia masih melihat sisi baik orang

tersebut. Ini menunjukkan bahwa **Mariani adalah pemimpin berorientasi hubungan (relationship-oriented) atau LPC tinggi**. Menurut Fiedler **Pemimpin berorientasi tugas** paling efektif dalam situasi **sangat menguntungkan atau sangat tidak menguntungkan**. **Pemimpin berorientasi hubungan** paling efektif dalam situasi **cukup menguntungkan**.

Jadi meskipun gaya dan situasi Kuswoyo serta Mariani berbeda, mereka sama-sama efektif karena gaya mereka cocok dengan situasi masing-masing. Kuswoyo (task-oriented) cocok dengan situasi sangat menguntungkan, sementara Mariani (relationship-oriented) cocok dengan situasi cukup menguntungkan. Dalam situasi **sangat tidak menguntungkan**, kondisi menekan dan penuh stres. Pemimpin berorientasi tugas akan fokus menyelesaikan tugas karena itu adalah prioritas utamanya, yang sangat efektif dalam kondisi penuh tekanan. Dalam situasi **sangat menguntungkan**, tugas relatif mudah dicapai sehingga pemimpin berorientasi tugas bisa lebih fokus pada hubungan interpersonal. Dalam situasi **cukup menguntungkan**, pemimpin berorientasi hubungan mampu menyeimbangkan antara hubungan baik dan pencapaian tugas, menjadikannya lebih efektif. Meskipun model ini mendapat dukungan dari beberapa studi, beberapa pakar mempertanyakan kejelasan penjelasannya dan menyarankan modifikasi terhadap model Fiedler.

Implikasi Praktis dari model ini, sesuai dengan keyakinan Fiedler bahwa **gaya kepemimpinan bersifat tetap** dan tidak bisa diajarkan atau diubah sesuai situasi. Oleh karena itu, organisasi sebaiknya **menempatkan pemimpin sesuai dengan situasi yang cocok** dengannya. Kemudian **mengubah situasi** agar sesuai dengan gaya pemimpin, misalnya dengan **meningkatkan struktur tugas** dengan menetapkan tujuan yang jelas dan panduan perilaku. Juga **meningkatkan kekuatan posisi** pemimpin dengan memberi wewenang dalam menentukan kenaikan gaji, bonus, atau promosi.

8. Beberapa Pandangan tentang Kepemimpinan

Dalam beberapa tahun terakhir, sejumlah teori baru tentang kepemimpinan telah dikembangkan untuk menangani aspek-aspek yang lebih spesifik dan kompleks dari kepemimpinan. Sama seperti model Fiedler, teori-teori ini menggunakan pendekatan kontingensi yang mempertimbangkan baik karakteristik pemimpin maupun situasi tempat mereka memimpin. Beberapa pendekatan tersebut adalah:

- 1). **Path-Goal Theory**, yang menjelaskan bagaimana pemimpin dapat memotivasi pengikutnya untuk berkinerja tinggi.
- 2). **Model Vroom dan Yetton**, yang fokus pada sejauh mana pemimpin harus melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.
- 3). **Leader–Member Exchange (LMX) Theory**, yang mempertimbangkan fakta bahwa pemimpin tidak selalu memperlakukan semua bawahannya secara setara dan malah membangun hubungan yang berbeda dengan tiap individu.

Setiap teori ini berkontribusi dalam memahami apa yang membuat kepemimpinan menjadi efektif dalam organisasi.

a. Teori Path-Goal: Bagaimana Pemimpin Memotivasi Pengikut

Robert House mengembangkan **teori Path-Goal** untuk menjelaskan bagaimana pemimpin dapat memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan kelompok dan organisasi. Teori ini didasarkan pada **teori harapan (expectancy theory)**, dan menjabarkan tiga pedoman utama yang diikuti pemimpin efektif dalam memotivasi pengikutnya:

- 1). **Menentukan Hasil yang Diinginkan Bawahan.** Pemimpin harus memahami apa yang diinginkan bawahan—apa kebutuhan mereka atau tujuan apa yang ingin mereka capai. Setelah itu, pemimpin harus memiliki kontrol terhadap hasil-hasil tersebut, misalnya kemampuan memberi atau menahan insentif.

- 2). **Memberi Penghargaan atas Kinerja Tinggi.** Pemimpin perlu memberikan hasil yang diinginkan ketika bawahan mencapai target atau menunjukkan kinerja tinggi.
- 3). **Meningkatkan Kepercayaan Diri Bawahan.** Pemimpin harus memastikan bahwa bawahan merasa mampu mencapai tujuan kerjanya. Ini dilakukan dengan menjelaskan “jalan” menuju pencapaian tujuan (*path-goal*), menghilangkan hambatan, dan menunjukkan kepercayaan terhadap kemampuan bawahan.

House mengidentifikasi **empat perilaku utama** yang dapat digunakan pemimpin untuk memotivasi bawahannya:

- 1). **Perilaku Direktif (Directive Behavior).** Menjelaskan tugas-tugas apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Mirip dengan perilaku *initiating structure*.
- 2). **Perilaku Mendukung (Supportive Behavior).** Menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan bawahan. Mirip dengan perilaku *consideration*.
- 3). **Perilaku Partisipatif (Participative Behavior).** Mengajak bawahan terlibat dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi mereka.
- 4). **Perilaku Berorientasi Prestasi (Achievement-Oriented Behavior).** Mendorong bawahan untuk mencapai hasil terbaik melalui penetapan target yang menantang, ekspektasi tinggi, dan ekspresi keyakinan pada kemampuan mereka.

Path-goal theory membantu pemimpin memilih gaya yang paling efektif berdasarkan kebutuhan pengikut dan hambatan dalam situasi kerja mereka. Dalam teori **Path-Goal**, efektivitas perilaku pemimpin bergantung pada sifat bawahan dan sifat tugas mereka:

- 1). Perilaku suportif (*supportive behavior*) sangat efektif jika bawahan mengalami stres tinggi. Memberikan perhatian

dan dukungan emosional dapat meningkatkan semangat dan kesejahteraan mereka.

- 2). Perilaku direktif (*directive behavior*) sangat berguna ketika bawahan mengerjakan tugas yang kompleks atau sulit, misalnya pengacara yang kesulitan memenangkan kasus. Pemimpin perlu memberikan petunjuk yang jelas.
- 3). Sebaliknya, untuk tugas-tugas yang mudah dan sudah dikuasai, penggunaan perilaku direktif justru bisa dianggap mengganggu atau merendahkan, karena bawahan tidak suka diarahkan secara berlebihan dalam hal yang sudah mereka kuasai.
- 4). Perilaku partisipatif (*participative behavior*) menjadi penting ketika penerimaan terhadap keputusan sangat dibutuhkan. Dengan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, mereka akan lebih menerima hasilnya.

b. Model Vroom dan Yetton

Salah satu peran terpenting pemimpin dalam organisasi adalah membuat keputusan. Keputusan yang baik mempercepat pencapaian tujuan organisasi; sebaliknya, keputusan buruk dapat menghambatnya. **Model Vroom dan Yetton**, dikembangkan oleh Victor Vroom dan Philip Yetton pada tahun 1970-an, menjelaskan berbagai **cara pemimpin membuat keputusan** dan **sejauh mana bawahan sebaiknya dilibatkan** dalam proses tersebut. Keuntungan dari melibatkan bawahan ini bisa meningkatkan penerimaan terhadap keputusan yang memengaruhi mereka. Mendorong bawahan membagikan informasi penting yang mungkin tidak dimiliki pemimpin. Meningkatkan keterampilan dan kepuasan kerja bawahan, serta kinerja jangka panjang. **Kerugiannya** proses pengambilan keputusan menjadi lebih lambat karena melibatkan diskusi. Potensi konflik karena perbedaan pendapat. Bawahan mungkin mulai mempertanyakan keputusan pemimpin atau cara kerja sesama anggota tim, yang bisa menurunkan kinerja.

Menurut Vroom dan Yetton, ada 4 tipe pemimpin berdasar pengambilan keputusan tersebut yaitu:

- 1). **Autokratis (Autocratic)**. Pemimpin membuat keputusan sendiri tanpa masukan dari bawahan.
- 2). **Konsultatif (Consultative)**. Pemimpin meminta masukan dari bawahan, tetapi tetap membuat keputusan akhir sendiri.
- 3). **Kelompok (Group)**. Keputusan dibuat secara kolektif oleh kelompok; pemimpin hanya sebagai anggota kelompok.
- 4). **Delegatif (Delegated)**. Pemimpin menyerahkan seluruh tanggung jawab pengambilan keputusan kepada bawahan.

Model ini menggunakan serangkaian pertanyaan mengenai **Jenis keputusannya** (individu atau kelompok), **sifat tugas** (kompleksitas, ketergantungan antar tugas), **karakteristik bawahan** (tingkat keterampilan, pengalaman), kemudian **hasil yang diinginkan**. Tujuannya adalah menentukan **tingkat partisipasi bawahan yang optimal** dalam konteks spesifik tersebut. Dalam era kerja tim dan **self-managed teams**, model ini menjadi semakin relevan. Banyak organisasi modern, seperti **Cisco Systems**, telah meningkatkan performa mereka melalui penggunaan gaya kepemimpinan partisipatif atau kolaboratif.

c. Teori Pertukaran Pemimpin–Anggota (*Leader–Member Exchange Theory / LMX*)

Sering kali, pemimpin **tidak memperlakukan semua bawahannya secara sama**, melainkan membangun jenis hubungan yang berbeda-beda dengan masing-masing individu. **Teori Pertukaran Pemimpin–Anggota (LMX)** menjelaskan **jenis hubungan yang dapat berkembang antara seorang pemimpin dan seorang bawahan**, serta **apa yang masing-masing pihak bawa dan peroleh dari hubungan tersebut**.

Fokus utama teori ini adalah pada **dyad**, yaitu **pasangan hubungan antara satu pemimpin dan satu bawahan**. Meskipun setiap hubungan bersifat unik, teori LMX mengidentifikasi dua jenis hubungan umum:

- 1). **In-Group (Kelompok Dalam)**. Hubungan ini ditandai dengan **kepercayaan, komitmen, dan keterlibatan timbal balik**. Pemimpin dan bawahan saling membantu, memengaruhi satu sama lain, dan membangun interaksi yang kuat. Bawahan mendapat **kebebasan** untuk menggunakan penilaian sendiri dalam pekerjaan dan **dihargai** secara lebih personal. Hasilnya, bawahan **lebih puas, lebih loyal, dan berkinerja lebih tinggi**.
- 2). **Out-Group (Kelompok Luar)**. Hubungan bersifat **formal dan berdasarkan otoritas struktural**. Bawahan hanya diharapkan untuk menjalankan tugas sesuai arahan dan aturan. Pemimpin tidak memberikan banyak kebebasan atau pengaruh kepada bawahan. Hubungan ini cenderung **datar, impersonal, dan kaku**, serta menghasilkan **kepuasan dan kinerja yang lebih rendah** dari pihak bawahan.

Hubungan antara seorang pemimpin dengan **atasannya sendiri** juga merupakan **dyad** dan bisa dikategorikan sebagai in-group atau out-group. Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki hubungan berkualitas tinggi dengan atasannya cenderung lebih mampu membangun hubungan berkualitas tinggi dengan bawahannya juga. Juga lebih cepat mengalami **kemajuan karier** di dalam organisasi.

Idealnya, **pemimpin sebaiknya membangun hubungan berkualitas tinggi (in-group) dengan sebanyak mungkin bawahannya**. Semakin besar kelompok dalam (in-group), semakin tinggi potensi kinerja tim secara keseluruhan. Namun, **membuat perbedaan yang terlalu mencolok antara kelompok dalam dan luar bisa berdampak negatif**, karena anggota out-group bisa merasa **dipinggirkan atau diperlakukan tidak adil**.

9. Fungsi dan Keberadaan Pemimpin Dalam Organisasi

Secara umum, riset menunjukkan bahwa pemimpin **dapat membuat perbedaan nyata** dalam organisasi. Namun, sebagian peneliti mempertanyakan apakah kepemimpinan **selalu** berdampak signifikan. Apakah pemimpin **selalu membantu** individu, kelompok, dan organisasi dalam mencapai tujuan, meningkatkan kinerja, dan efektivitas organisasi? Beberapa peneliti berpendapat bahwa **pemimpin kadang tidak banyak memengaruhi** sikap dan perilaku pengikutnya. Dalam situasi tertentu, **apa pun yang dilakukan pemimpin, karyawan tetap tidak puas atau berkinerja rendah**. Dalam kasus lain, **bawahan bisa berkinerja tinggi dan mencapai target tanpa dipengaruhi perilaku pemimpinnya**.

Dalam hal positif, artinya karyawan tetap berprestasi meskipun tanpa kehadiran fisik pemimpin, contoh nyata di perusahaan Google yang menerapkan kebijakan terkenal bernama **"20% time"**, yang memberi karyawan kesempatan untuk menggunakan 20% waktu kerja mereka untuk proyek yang mereka minati, tanpa harus mendapatkan persetujuan eksplisit dari atasan. Paul Buchheit, pencipta Gmail, mulai mengembangkan proyek ini sebagai bagian dari inisiatif pribadi di waktu 20%-nya. Ia tidak mendapat arahan langsung dari atasannya untuk membuat email baru. Proyek ini awalnya bahkan tidak dianggap penting oleh sebagian pimpinan Google. Namun, karena budaya inovatif dan kepercayaan tinggi terhadap otonomi individu, Gmail berkembang menjadi salah satu layanan email paling sukses di dunia. Keberhasilan ini menunjukkan bahwa dengan dukungan sistem dan kepercayaan, karyawan bisa menciptakan inovasi besar tanpa interaksi intens dengan pimpinan.

Karya luar biasa dari Paul Buchheit memperlihatkan bahwa dalam konteks tertentu, **budaya organisasi** dan **struktur kerja** bisa menggantikan peran pemimpin individual. **Otonomi, kepercayaan, dan sistem yang mendukung eksplorasi** menjadi lebih penting daripada interaksi langsung dengan atasan. Namun, tetap ada **kepemimpinan sistemik**, yakni melalui penciptaan budaya, visi, dan struktur yang memungkinkan karyawan berkembang.

10. Pengganti dan Penetral Kepemimpinan

Steven Kerr dan John Jermier mengembangkan konsep “**substitusi**” dan “**netralisasi**” kepemimpinan, yaitu faktor-faktor yang **mengurangi atau menggantikan kebutuhan akan pemimpin formal** dalam organisasi.

a. Pengganti Kepemimpinan (*Leadership Substitutes*)

Merupakan kondisi atau karakteristik yang **menggantikan peran pemimpin**, membuat kepemimpinan tidak diperlukan. Ini bisa berasal dari karakteristik pribadi bawahan, sifat pekerjaan, karakteristik kelompok, struktur organisasi. Dalam kasus Google (Gmail) Paul Buchheit sangat **cerdas, berbakat, dan sangat termotivasi secara intrinsik**. Ia menyukai pekerjaannya dan melakukan yang terbaik tanpa perlu dorongan dari atasan. **Pekerjaannya sendiri menarik dan menantang**, yang juga meningkatkan kepuasan dan kinerjanya. Paul tidak perlu sering berinteraksi dengan pemimpinnya, karena **motivasi dan kemampuannya sendiri sudah cukup untuk mencapai kinerja tinggi**. Pemimpinnya menyadari hal ini dan memilih **untuk tidak terlalu campur tangan**, sehingga bisa lebih fokus ke bawahan lain yang memang membutuhkan perhatian kepemimpinan lebih besar.

Meskipun kepemimpinan **umumnya penting**, dalam beberapa situasi **pengaruhnya bisa diminimalkan** oleh faktor-faktor lain yang berfungsi sebagai pengganti. Ini mencakup karyawan yang mandiri, termotivasi secara intrinsik, memiliki pekerjaan yang menarik dan terstruktur dengan baik. Dalam era kerja jarak jauh dan outsourcing yang terus berkembang, **situasi seperti ini semakin umum**, sehingga **kepemimpinan tidak selalu menjadi faktor utama dalam keberhasilan individu atau tim**.

b. Penetral Kepemimpinan (*Leadership Neutralizers*)

Leadership neutralizer adalah sesuatu yang **menghalangi pemimpin untuk memengaruhi bawahan**. Penetral ini

membatalkan upaya pemimpin, menciptakan kekosongan kepemimpinan. Dalam kasus ini, pemimpin **tidak berpengaruh terhadap kinerja**, dan **tidak ada pengganti atau substitusi** yang bisa mengambil alih fungsi kepemimpinan. **leadership neutralizer** bukan hanya menggantikan pemimpin, tapi **menghambat efektivitas kepemimpinan secara langsung**, dan tidak selalu digantikan oleh mekanisme lain. Akibatnya, muncul **kekosongan kepemimpinan** yang bisa berdampak negatif pada organisasi: kehilangan arah, menurunnya motivasi, konflik, dan performa yang memburuk, kerugian finansial, bahkan kecelakaan fatal. Berikut beberapa **contoh nyata** dari organisasi yang pernah mengalami **hambatan kepemimpinan (leadership neutralizer)** sehingga menyebabkan **kekosongan kepemimpinan**:

- 1). **Boeing (Kasus Boeing 737 Max)**. Terjadi pada Periode tahun 2018–2020, dimana Budaya perusahaan yang **menekan suara teknisi dan insinyur** karena tekanan pasar dan profit, serta **birokrasi kompleks yang mengisolasi pimpinan dari suara lapangan**. Akibatnya Pemimpin teknis dan keselamatan tidak mampu memengaruhi keputusan strategis. Ini menyebabkan dua kecelakaan fatal dan kerugian miliaran dolar. Kekosongan kepemimpinan dalam hal **etika dan keselamatan**, karena sistem **menetralkan** pengaruh pemimpin profesional di bidang teknis.
- 2). **BP (British Petroleum) dan Deepwater Horizon**. Terjadi pada tahun 2010. **Desentralisasi pengambilan keputusan**, konflik antara kontraktor (Transocean, Halliburton), dan ketidakterlibatan pemimpin lapangan. Terjadi bencana meledaknya anjungan minyak Deepwater Horizon di teluk Meksiko, yang menyebabkan 11 orang meninggal dan tumpahan minyak terbesar dalam sejarah AS. Tentu saja itu kerugian material yang tidak sedikit. Dalam hal ini kepemimpinan formal tidak mampu mengintervensi keputusan teknis kritis.

- 3). **KPK (Komisi Pemberantasan Korupsi Indonesia)**. Di Era 2019–2021 Revisi UU KPK tahun 2019 menyebabkan **pergeseran status pegawai**, pembatasan independensi, dan penurunan kepercayaan publik. Pemimpin struktural tidak lagi memiliki pengaruh kuat terhadap agenda pemberantasan korupsi karena pengaruh politik dan pelemahan institusi. Implikasinya terjadi kekosongan kepemimpinan substantif dalam misi organisasi, meskipun secara formal masih ada pemimpin.
- 4). **Nokia (Menjelang Kehancuran Divisi Mobile)**. Terjadi di tahun 2007–2013, **Budaya organisasi yang hierarkis dan tidak responsif**, di mana pemimpin level menengah takut menyuarakan perubahan ke atas. Akibatnya gagal berinovasi, menganggap enteng android yang akhirnya kehilangan pasar yang kemudian dikuasai iPhone dan Android. Jadi Implikasinya kepemimpinan strategis dibungkam oleh struktur dan budaya internal yang menetralkan fungsi pemimpin perubahan.
- 5). **PT Kereta Api Indonesia (sebelum reformasi 2009)**. **Budaya kerja birokratis, minim otonomi operasional, dan tekanan politik** dari pemilik (negara). Akibatnya pemimpin perusahaan tidak dapat mendorong perbaikan pelayanan, efisiensi, dan keselamatan. Implikasinya kekosongan kepemimpinan di tingkat operasional dan strategis, yang baru mulai berubah setelah reformasi bisnis dan struktur organisasi pasca-2009.

Analisis singkat:

Neutralizer	Akibat Langsung	Dampak Organisasi
Struktur birokratis yang terlalu kaku	Menghambat fleksibilitas pemimpin dalam bertindak	Kinerja menuru,, tidak responsif terhadap pasar
Konflik peran dan otoritas ganda	ketidakjelasan pengaruh pemimpin	disorientasi, frustrasi pegawai

Tekanan Eksternal (politik, pasar)	Pemimpin tidak bebas menjalankan fungsi	Disfungsional, kepemimpinan kehilangan legitimasi
Budaya organisasi	Pemimpin kehilangan masukan kritis	Gagal beradaptasi dan berinovasi

Kesimpulan: Meskipun keberadaan pengganti dan penetral bisa mengurangi pengaruh kepemimpinan pribadi, **penelitian tetap menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif masih bisa memberikan dampak besar**, terutama jika mereka tahu cara menyesuaikan diri dengan konteks.

11. Kepemimpinan Transformasional dan Karismatik

Peneliti kepemimpinan Bernard Bass mengusulkan teori bahwa pemimpin dapat memengaruhi dan mengubah perilaku pengikut serta organisasinya secara dramatis, dan secara harfiah mentransformasi mereka sehingga menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan. Menurut Bass, kepemimpinan transformasional terjadi ketika seorang pemimpin mengubah pengikutnya dalam tiga cara penting yang menyebabkan pengikut mempercayai pemimpin, melakukan tindakan yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi, dan termotivasi untuk bekerja pada tingkat tinggi.

Pemimpin transformasional meningkatkan kesadaran bawahan akan pentingnya tugas mereka dan pentingnya melaksanakannya dengan baik. Mereka membuat bawahan menyadari kebutuhan mereka untuk tumbuh secara pribadi, berkembang, dan berprestasi. Mereka memotivasi bawahan untuk bekerja demi kebaikan organisasi, bukan semata-mata untuk keuntungan pribadi.

a. Pengaruh dan Karakteristik Pemimpin Transformasional

Pemimpin transformasional adalah pemimpin karismatik yang memiliki visi tentang bagaimana kondisi organisasi seharusnya, dibandingkan dengan kondisi saat ini. Mereka dapat mengomunikasikan visi ini dengan jelas kepada pengikutnya, dan antusiasme mereka menular kepada

pengikut. Untuk menyampaikan semangat ini, pemimpin karismatik biasanya memiliki rasa percaya diri dan harga diri yang tinggi, yang membuat pengikutnya semakin menghormati dan mengaguminya.

Pemimpin transformasional mendorong pengikut untuk melihat permasalahan dari perspektif baru yang konsisten dengan visi pemimpin, dan membuat mereka merasa memiliki tanggung jawab untuk menyelesaikannya. Mereka juga memberikan perhatian pada pengembangan bawahan, memberi dukungan, dorongan, serta peluang untuk belajar dan berkembang melalui pekerjaan. Membangun kepercayaan merupakan aspek penting dalam kepemimpinan transformasional.

Buku-buku populer seperti *Built to Last* menggambarkan pemimpin transformasional yang menetapkan "**big, hairy, audacious goals (BHAGs)**" sebagai titik temu semangat bagi pengikut. Penelitian lintas negara, jenjang organisasi, dan profesi mendukung teori ini dan menyarankan bahwa kepemimpinan transformasional dapat dipelajari. Keberhasilan pemimpin transformasional menumbuhkan kepercayaan di antara pengikutnya. Mereka mendorong inovasi, mendukung pengikut saat gagal, dan tidak menyalahkan mereka. Ketika pengikut mempercayai pemimpinnya, hal ini meningkatkan persepsi terhadap keadilan prosedural, yang mendorong perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Melalui pengamatan dan teladan, pengikut juga belajar untuk menjadi pemimpin transformasional, menciptakan efek berantai dalam organisasi. Semua anggota organisasi akhirnya mendukung visi pemimpin transformasional, menciptakan budaya organisasi yang kuat berdasarkan nilai dan norma yang mendukung perilaku tersebut.

Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan motivasi bawahan, kepuasan kerja, dan kinerja kerja. Karakteristik pemimpin

transformasional, seperti kreativitas, pengambilan risiko, penetapan tujuan ambisius, dan kejelasan visi, sangat menarik bagi pengikut. Akibatnya, pengikut meneladani perilaku pemimpin, menerima visi, dan bersedia menjalani kerja keras yang menantang dan penuh risiko demi mencapai tujuan tersebut.

Berikut ini adalah **contoh nyata pemimpin transformasional** yang **berhasil membawa perubahan besar dan positif** bagi organisasi atau perusahaannya:

- 1). **Satya Nadella.** CEO Microsoft sejak 2014. Nadella mengubah budaya Microsoft dari kompetitif internal menjadi kolaboratif dan berbasis pembelajaran. Menjadi CEO yang mempunyai visi baru: *“empower every person and every organization on the planet to achieve more.”* Kemudian Menstimulasi intelektual dengan mengalihkan fokus dari Windows ke cloud dan AI (Azure, Office 365, dll). Nadella juga mempunyai Kepedulian individual dengan menghidupkan kembali semangat karyawan melalui empati dan pembelajaran berkelanjutan. Hasilnya Saham Microsoft naik drastis, reputasi perusahaan membaik, dan transformasi digital berhasil dijalankan.
- 2). **Howard Schultz.** CEO Starbucks, tahun 1986–2000, 2008–2017, kembali lagi tahun 2022, Schultz membangun Starbucks dari toko kecil di Seattle menjadi jaringan global. Schultz mempunyai **Visi inspiratif yaitu** Menjual “pengalaman kopi” bukan hanya produk. Juga Menjunjung **tinggi kepedulian individual** dengan Memberikan tunjangan kesehatan untuk semua pekerja, termasuk paruh waktu. Selain itu Schultz mendorong keberagaman, keberlanjutan, dan tanggung jawab sosial. Hasilnya Starbucks dikenal sebagai perusahaan inklusif, inovatif, dan punya loyalitas pelanggan tinggi.
- 3). **Nelson Mandela.** Presiden Afrika Selatan Periode: 1994–1999, Membawa Afrika Selatan keluar dari sistem apartheid dan memimpin transisi menuju demokrasi damai. Sangat

terkenal karena **Karismatik dan inspiratif**, menyatukan bangsa yang terpecah oleh ras dan politik. Mengajak semua pihak untuk berpikir ulang tentang keadilan dan rekonsiliasi. **Kepedulian individualnya sangat tinggi** dengan tidak membalas dendam, tetapi mendorong pengampunan nasional. Hasilnya Afrika Selatan menjadi negara demokratis yang lebih stabil dan dihormati dunia.

4). **Anne Mulcahy. CEO Xerox 2001–2009**, mengambil alih Xerox saat berada di ambang kebangkrutan. **Komunikasi terbuka** dengan melakukan Tur langsung ke pabrik-pabrik dan berbicara langsung dengan karyawan. **Stimulasi intelektual** dengan cara memotong lini bisnis yang tidak efisien dan fokus ke inovasi teknologi dokumen. **Inspirasi moral** dengan melakukan penolakan PHK massal dan mengutamakan nilai kemanusiaan. **Hasilnya** Xerox berhasil pulih dan kembali menjadi pemain besar dalam industri pencetakan dan teknologi dokumen.

5). **Indra Nooyi. CEO PepsiCo Periode 2006–2018**, berhasil mengubah arah PepsiCo dari hanya fokus pada makanan cepat saji menjadi produk yang lebih sehat dan berkelanjutan. **Visi strategisnya** Mendorong strategi *Performance with Purpose*. Dengan **Kepedulian individual** yang berfokus pada pengembangan karyawan dan pemimpin perempuan. **Inovatif** dengan cara memperluas portofolio produk ke arah yang lebih sehat dan ramah lingkungan. Hasilnya reputasi perusahaan meningkat, kinerja keuangan stabil, dan keberlanjutan menjadi bagian inti bisnis.

12. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional terjadi ketika pemimpin memotivasi pengikut dengan memberi imbalan atas kinerja yang baik dan memberikan teguran atas kesalahan atau kinerja yang buruk. Pemimpin transformasional dapat pula melakukan pendekatan transaksional, tetapi mereka melangkah lebih jauh dengan membujuk

pengikut untuk mendukung visi mereka, mengesampingkan kepentingan pribadi demi organisasi, dan mengambil tanggung jawab untuk menyelesaikan masalah organisasi. Hal ini membantu pengikut tumbuh dan berkembang lebih dari yang bisa dicapai dengan gaya kepemimpinan berbasis insentif semata.

13. Suasana Hati Pemimpin

Suasana hati pemimpin memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dan motivasi bawahan. Pemimpin yang ceria dan bahagia cenderung memiliki dampak positif pada tim mereka, sementara pemimpin yang muram dan tidak bahagia dapat memiliki dampak negatif. Berikut adalah beberapa alasan mengapa bawahan cenderung lebih suka bekerja dengan pemimpin yang ceria dan bahagia, pemimpin yang ceria dan bahagia dapat memotivasi bawahan untuk bekerja lebih keras dan lebih baik. Mereka dapat menciptakan suasana kerja yang positif dan mendukung, yang dapat meningkatkan semangat dan motivasi tim. Pemimpin yang ceria dan bahagia cenderung lebih terbuka dan transparan dalam komunikasi mereka. Mereka dapat membangun kepercayaan dengan bawahan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif, kemudian memicu kreativitas dan inovasi dalam tim mereka. Mereka dapat menciptakan suasana kerja yang lebih santai dan mendukung, yang dapat membantu bawahan untuk berpikir lebih kreatif dan inovatif. Juga dapat meningkatkan kepuasan kerja bawahan. Mereka dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan mendukung, yang dapat membuat bawahan merasa lebih puas dan bahagia dalam bekerja.

Dalam beberapa penelitian, telah ditemukan bahwa pemimpin yang bahagia dan antusias dapat memiliki dampak positif pada kinerja dan motivasi bawahan. Mereka dapat meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan kepuasan kerja bawahan. Sementara itu, pemimpin yang tidak bahagia dan muram dapat memiliki dampak negatif pada kinerja dan motivasi bawahan. Dalam prakteknya, pemimpin dapat meningkatkan suasana hati mereka dengan beberapa cara, seperti mengelola stres dengan cara yang efektif, seperti meditasi, olahraga,

atau mengambil waktu liburan. Kemudian mengembangkan hubungan positif dengan bawahan dan rekan kerja, yang dapat meningkatkan suasana hati mereka. Juga menghargai keberhasilan bawahan dan tim mereka, yang dapat meningkatkan suasana hati mereka. Pemimpin juga dapat mengembangkan kebiasaan positif, seperti berpikir positif, bersyukur, dan melakukan kegiatan yang menyenangkan. Dengan demikian, pemimpin dapat meningkatkan suasana hati mereka dan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung. Hal ini dapat meningkatkan motivasi, kreativitas, dan kepuasan kerja bawahan, serta meningkatkan kinerja dan produktivitas tim.

14. Gender dan Kepemimpinan

Salah satu stereotip umum di organisasi adalah bahwa perempuan bersifat suportif, pengasuh, dan mahir menjaga hubungan interpersonal yang baik. Sebaliknya, laki-laki digambarkan sebagai pemimpin yang direktif dan fokus pada penyelesaian tugas, atau dengan kata lain, lebih berorientasi pada tugas. Berdasarkan stereotip ini, kita mungkin berasumsi bahwa jenis kelamin memengaruhi gaya kepemimpinan, seperti bahwa pemimpin perempuan lebih banyak menunjukkan perilaku pertimbangan (*consideration*) dan pemimpin laki-laki lebih banyak menunjukkan perilaku struktur inisiasi (*initiating structure*). Namun, penelitian menunjukkan sebaliknya. Tinjauan literatur terbaru menyimpulkan bahwa laki-laki dan perempuan yang memegang posisi kepemimpinan cenderung menunjukkan perilaku yang sangat mirip. Secara khusus, tidak ditemukan bahwa laki-laki lebih banyak melakukan struktur inisiasi atau bahwa perempuan lebih banyak melakukan pertimbangan.

Satu perbedaan yang mencolok adalah bahwa perempuan cenderung memimpin dengan gaya yang lebih demokratis, sementara laki-laki cenderung lebih otokratis. Pemimpin demokratis melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dan mencari masukan mereka dalam berbagai hal. Sebaliknya, pemimpin otokratis cenderung menghindari partisipasi bawahan dan lebih suka melakukan segalanya dengan cara mereka sendiri. Ada dua

penjelasan utama mengapa perempuan lebih demokratis dalam memimpin. Pertama, keterampilan interpersonal perempuan biasanya lebih baik dibandingkan laki-laki. Untuk menjadi pemimpin yang partisipatif, diperlukan kemampuan interpersonal yang baik. Misalnya, memahami perasaan bawahan dan menolak ide mereka tanpa merusak hubungan kerja membutuhkan kepekaan tertentu. Kedua, perempuan pemimpin seringkali menghadapi lebih banyak resistensi dari bawahan dibanding laki-laki. Hal ini berkaitan dengan stereotip gender yang membuat orang lebih mudah menerima laki-laki sebagai pemimpin, namun menolak atau meragukan perempuan dalam peran yang sama. Contohnya, seorang eksekutif laki-laki berusia 55 tahun di perusahaan teknik yang selama kariernya selalu dipimpin oleh laki-laki mungkin merasa enggan untuk melapor kepada atasan perempuan. Atasan perempuannya mungkin akan mencoba mengurangi resistensi ini dengan melibatkan bawahannya dalam pengambilan keputusan.

Menariknya, riset terbaru menunjukkan bahwa dalam beberapa aspek, perempuan mungkin memiliki keterampilan kepemimpinan yang lebih baik. Dalam evaluasi dari rekan kerja, atasan, dan bawahan, pemimpin perempuan memperoleh skor lebih tinggi dalam komunikasi dan mendengarkan, kualitas kerja, serta memotivasi orang lain. Maka, sejauh perempuan lebih terbuka, partisipatif, fleksibel, dan bersedia mengakui kesalahan, laki-laki yang kekurangan keterampilan tersebut bisa belajar dari mereka. Sebaliknya, perempuan juga dapat belajar dari laki-laki, misalnya dalam hal membangun jaringan dan memanfaatkan peluang untuk menunjukkan kemampuan kepemimpinan, dua hal yang penting untuk kemajuan dalam hierarki organisasi di mana perempuan masih kurang terwakili.

15. Kepemimpinan Etis

Pada awal tahun 2000-an, banyak CEO dan manajer puncak dari perusahaan besar di tuduh bertindak tidak etis, bahkan sebagian di antaranya dinyatakan bersalah karena bertindak secara ilegal. Di banyak perusahaan, para pemimpin lebih mementingkan

kepentingan pribadi dibandingkan kepentingan karyawan dan investor. Akibat tindakan kriminal para pemimpin ini, perusahaan mereka runtuh dan banyak orang kehilangan pekerjaan serta tabungan mereka.

Untuk mencegah kejadian serupa, perusahaan kini semakin cermat dalam memeriksa latar belakang pemimpin mereka guna memastikan bahwa manajer puncak adalah individu yang etis dan jujur. Banyak perusahaan terkejut saat menemukan bahwa beberapa CEO mereka memalsukan riwayat hidup, mengklaim memiliki gelar pendidikan atau pengalaman kerja yang sebenarnya tidak dimiliki. Karena itu, etika para pemimpin perusahaan kini menjadi sorotan utama.

Saat ini, tuntutan agar pemimpin perusahaan bertindak secara etis dan bertanggung jawab secara sosial demi melindungi kepentingan pelanggan, investor, karyawan, dan semua pihak yang terdampak oleh tindakan mereka, menjadi sangat penting. Salah satu alasan utamanya adalah karena pemimpin yang dianggap etis dan adil menjadi panutan bagi bawahannya. Ketika bawahan meniru standar etika yang tinggi, maka persepsi akan pentingnya bertindak jujur dan adil akan menyebar ke seluruh organisasi, membentuk budaya yang adil dan bertanggung jawab secara sosial.

Pendekatan kepemimpinan yang diterapkan oleh CEO Whole Foods adalah contoh bagaimana kepemimpinan etis diterapkan di perusahaan. Pendekatan serupa juga diterapkan oleh perusahaan sukses lainnya seperti Southwest Airlines dan Google. Misalnya, Southwest menerapkan filosofi “karyawan nomor satu, pelanggan nomor dua” karena keyakinan pendirinya bahwa jika pemimpin perusahaan secara rutin berkomunikasi dengan karyawan, bersikap jujur dan faktual, menunjukkan kepedulian, serta merespons kebutuhan mereka sebaik mungkin, maka karyawan akan merasa nyaman di tempat kerja dan lebih baik dalam melayani pelanggan.

a. Kepercayaan: Inti dari Kepemimpinan Etis

Isu penting dalam kepemimpinan etis adalah membangun kepercayaan antara pemimpin dan bawahan. Kepercayaan

adalah kesediaan seseorang atau kelompok untuk menaruh keyakinan atau rasa percaya terhadap itikad baik pihak lain, meskipun tindakan ini mengandung risiko (karena pihak lain bisa saja berbuat curang). Misalnya, agar karyawan bisa percaya kepada pemimpinnya, mereka harus yakin bahwa kerja sama dan komitmen jangka panjang mereka akan dihargai, meskipun ini mungkin mengorbankan kepentingan jangka pendek pribadi mereka.

Kepercayaan juga penting untuk membangun hubungan kerja yang baik dalam kelompok dan tim, agar tercipta sinergi atau “process gains”. Hanya jika anggota tim yakin bahwa rekan mereka juga akan bertindak etis, tidak akan bermalas-malasan, mengambil keuntungan sendiri, atau bahwa pemimpin tim tidak akan bersikap pilih kasih, maka para anggota akan termotivasi untuk bekerja sama. Bila kepemimpinan etis berhasil membangun kepercayaan dan semua pihak bekerja menuju tujuan bersama, maka kinerja organisasi bisa meningkat secara signifikan.

Kekuasaan, Politik, Konflik, dan Negosiasi

A. Kekuasaan dan Politik

Ketika orang bekerja bersama dalam suatu organisasi, aktivitas mereka harus diarahkan dan dikendalikan untuk mencapai tujuan bersama. Kekuasaan, yaitu kemampuan seseorang atau kelompok untuk membuat orang atau kelompok lain melakukan sesuatu yang sebenarnya tidak ingin mereka lakukan, adalah sarana utama untuk mengarahkan dan mengendalikan aktivitas organisasi.

Kekuasaan dan politik dalam organisasi merupakan dua elemen penting yang tidak dapat dipisahkan dalam dinamika kehidupan organisasi. Kekuasaan merujuk pada kemampuan individu atau kelompok untuk memengaruhi perilaku orang lain agar melakukan sesuatu yang dikehendaki, meskipun ada resistensi. Kekuasaan ini dapat bersumber dari posisi formal (kekuasaan legitimasi), kemampuan memberi imbalan (reward), kemampuan memberikan hukuman (coercive), keahlian tertentu (expert), maupun daya tarik pribadi (referent). Dalam struktur organisasi, kekuasaan seringkali menjadi alat bagi pimpinan untuk mengarahkan bawahan, mencapai tujuan, serta menjaga stabilitas dan produktivitas.

Di sisi lain, politik organisasi mencerminkan cara-cara informal atau taktis yang digunakan individu atau kelompok untuk memperoleh, mempertahankan, dan menggunakan kekuasaan demi mencapai tujuan tertentu, yang kadang tidak selalu sejalan dengan kepentingan organisasi secara keseluruhan. Politik muncul karena adanya ketidakseimbangan kekuasaan dan keterbatasan sumber daya, sehingga individu atau kelompok merasa perlu melakukan manuver untuk mengamankan posisi atau keuntungan. Perilaku

politik bisa tampak dalam bentuk membangun aliansi, menyebarkan informasi secara selektif, atau mencari dukungan dari pihak-pihak berpengaruh dalam organisasi.

Walaupun kerap dipandang negatif, kekuasaan dan politik tidak selalu merugikan. Jika digunakan secara bijak dan etis, keduanya dapat mendukung terciptanya kepemimpinan yang efektif, memperlancar pengambilan keputusan, serta mendorong adaptasi terhadap perubahan. Namun, jika disalahgunakan, kekuasaan dan politik bisa menimbulkan konflik, menurunkan kepercayaan antar anggota, bahkan merusak iklim kerja dan moral organisasi. Oleh karena itu, penting bagi setiap anggota organisasi untuk memahami dinamika kekuasaan dan politik agar dapat menavigasi lingkungan kerja secara strategis dan tetap profesional.

Politik organisasi adalah aktivitas yang dilakukan manajer untuk meningkatkan kekuasaan dan mengejar tujuan pribadi atau kelompok. Manajer di berbagai tingkatan mungkin terlibat dalam perilaku politik untuk mendapatkan promosi atau memengaruhi keputusan organisasi demi kepentingan mereka. Apakah penggunaan kekuasaan dan politik demi kepentingan pribadi selalu buruk? Jawabannya bervariasi. Istilah “kekuasaan” dan “politik” sering kali bernuansa negatif karena terkait dengan upaya memanfaatkan sumber daya organisasi demi kepentingan pribadi. Namun, ada sisi positifnya. Ketika manajer memperjuangkan solusi berbeda untuk suatu masalah dan menggunakan kekuasaan untuk mendukung solusi tersebut, debat yang terjadi dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan organisasi. Pendekatan politik seperti ini, yang ditandai oleh perbedaan aktif dalam tujuan dan cara mencapainya, dapat mendorong penggunaan sumber daya organisasi secara lebih efektif.

Selain itu, perbedaan perspektif antar manajer dapat mendorong perubahan yang dibutuhkan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah. Koalisi atau kelompok manajer yang memiliki kepentingan serupa dapat menggunakan kekuasaan mereka untuk mendorong strategi baru atau perubahan struktur organisasi demi meningkatkan kinerja.

Intinya, kekuasaan dan politik bisa membantu organisasi dengan dua cara utama, pertama manajer bisa menggunakan kekuasaan untuk mengarahkan orang dan sumber daya agar bekerja sama mencapai tujuan organisasi saat ini, dan yang kedua kekuasaan juga bisa digunakan untuk memengaruhi proses pengambilan keputusan guna mendorong tujuan organisasi yang lebih tepat. Organisasi harus selalu waspada terhadap penyalahgunaan kekuasaan, tetapi penggunaan kekuasaan tetap penting agar organisasi bisa beroperasi secara efektif.

1. Struktur Kekuasaan Formal dan Sumber Kekuasaan

Struktur kekuasaan formal suatu organisasi biasanya ditunjukkan dalam bagan organisasi yang memperlihatkan otoritas sah dari manajer di berbagai tingkat. Namun, untuk memahami bagaimana kekuasaan diperoleh secara formal dan informal, penting untuk memahami sumber kekuasaan. Ketika manajer memahami sumber kekuasaan, mereka bisa mengembangkan keterampilan untuk menggunakannya guna meningkatkan kinerja organisasi dan meminimalkan dampak negatifnya. Kemampuan memahami dari mana kekuasaan berasal dan siapa yang memilikinya sangat penting bagi manajer yang ingin membangun basis kekuasaan pribadi agar bisa memengaruhi pengambilan keputusan organisasi, dan naik ke posisi yang lebih tinggi dalam hierarki.

a. Sumber Kekuasaan Individu

Banyak orang dalam organisasi memiliki kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang atau kelompok lain, tetapi ada yang memiliki kekuasaan lebih besar dibanding yang lain. Dari mana anggota organisasi memperoleh kekuasaan mereka dan bagaimana cara mendapatkannya? Peneliti membedakan antara kekuasaan formal dan informal.

i. Sumber Kekuasaan Formal Individu

Kekuasaan formal individu berasal dari otoritas yang melekat pada posisi seseorang dalam hierarki organisasi. Ketika seseorang menerima posisi dalam organisasi, mereka

juga menerima tanggung jawab untuk melaksanakan tugas dan kewajiban yang telah disepakati. Sebagai imbalannya, organisasi memberikan otoritas formal untuk menggunakan orang lain dan sumber daya organisasi dalam menyelesaikan tugas tersebut. Kekuasaan formal ini mencakup empat bentuk utama: kekuasaan legitimasi, kekuasaan memberi imbalan, kekuasaan koersif, dan kekuasaan atas informasi.

- 1). **Kekuasaan Legitimasi (*Legitimate Power*)**. Kekuasaan ini memberikan otoritas hukum kepada seorang manajer untuk mengendalikan dan menggunakan sumber daya organisasi dalam mencapai tujuan. Kekuasaan CEO, misalnya, berasal dari dewan direksi perusahaan yang mewakili kepentingan pemegang saham. CEO kemudian dapat memberikan otoritas kepada manajer level bawah untuk merekrut, memecat, atau mengevaluasi kinerja bawahan mereka. Namun, manajer senior juga memiliki kekuasaan untuk mencabut otoritas ini jika perlu.

Kekuasaan legitimasi adalah sumber utama kekuasaan dalam organisasi. Ketika seorang CEO diberhentikan oleh dewan direksi, semua hak istimewa, termasuk staf pribadi, jet pribadi, dan fasilitas kantor mewah, akan hilang. Semakin besar kekuasaan legitimasi yang dimiliki, semakin besar pula tanggung jawab seorang manajer dalam menggunakan sumber daya organisasi untuk meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, CEO yang berkinerja buruk sering kali segera digantikan.

- 2). **Kekuasaan Imbalan (*Reward Power*)**. Ini adalah kekuasaan untuk memberikan kenaikan gaji, promosi, pujian, proyek menarik, dan bentuk penghargaan lainnya kepada bawahan. Selama bawahan menghargai imbalan tersebut, manajer dapat menggunakannya untuk memengaruhi perilaku mereka. Namun, jumlah imbalan finansial sering kali terbatas oleh anggaran organisasi. Dalam kondisi seperti itu, imbalan intrinsik

seperti pujian atau pekerjaan yang menantang menjadi lebih penting. Tantangan berkelanjutan bagi manajer adalah memotivasi bawahan ketika imbalan nyata terbatas.

- 3). **Kekuasaan Koersif (Coercive Power).** Ini adalah kekuasaan untuk memberikan atau menahan hukuman. Bentuk hukuman bisa berupa skorsing, penurunan jabatan, pemecatan, penugasan kerja yang tidak menyenangkan, atau bahkan menahan pujian. Kekuasaan ini sering kali disalahgunakan, sehingga banyak organisasi menetapkan aturan yang jelas untuk penggunaannya. Aturan yang jelas ini bertujuan mencegah penyalahgunaan kekuasaan oleh atasan demi mendukung pihak tertentu atau menjatuhkan pihak lain hanya karena tidak disukai. Komite promosi dan dewan evaluasi di perusahaan biasanya dibentuk untuk memastikan bahwa promosi dan hukuman dilakukan berdasarkan merit, bukan koneksi. Seperti dibahas di Bab 6, persepsi keadilan dalam pemberian imbalan dan hukuman sangat memengaruhi motivasi. Ketika karyawan merasa diperlakukan tidak adil, mereka bisa kehilangan motivasi, tidak puas dengan pekerjaan, atau bahkan mengundurkan diri.
- 4). **Kekuasaan Informasi (Information Power).** Kekuasaan ini berasal dari akses dan kontrol atas informasi penting organisasi, seperti data, keputusan, dan fakta-fakta strategis. Semakin banyak informasi yang dimiliki manajer, semakin besar kekuasaan mereka, karena mereka dapat lebih cepat dan akurat menyelesaikan masalah bawahan.

Beberapa manajer enggan berbagi informasi karena khawatir kekuasaan mereka berkurang jika bawahan tahu sebanyak mereka. Namun, organisasi yang efektif adalah organisasi yang mendorong pembagian informasi, bukan penyimpanan. Perusahaan seperti

Pfizer mendesentralisasikan otoritas dan membagikan informasi secara luas untuk memberdayakan karyawan. Namun, penting juga diingat bahwa akses terhadap informasi dapat disalahgunakan untuk tindakan tidak etis atau ilegal. Oleh karena itu, kontrol terhadap informasi harus disertai dengan akuntabilitas dan integritas.

ii. Sumber Kekuasaan Informal Individu

Dalam suatu departemen atau kelompok, beberapa manajer mungkin memiliki jabatan yang sama atau berada di level hierarki yang setara, namun biasanya ada beberapa individu yang memiliki kekuasaan lebih besar daripada yang lain. Bahkan, ada manajer level bawah yang tampaknya memiliki otoritas sebesar, atau lebih besar dari atasannya. Hal ini menunjukkan bahwa kekuasaan tidak hanya berasal dari jabatan formal seseorang, tetapi juga dari kepribadian, keterampilan, dan kemampuan yang dimilikinya.

Kekuasaan yang berasal dari karakteristik pribadi ini disebut **kekuasaan informal individu**, dan para peneliti telah mengidentifikasi tiga sumber utamanya: **kekuasaan keahlian (*expert power*)**, **kekuasaan referen (*referent power*)**, dan **kekuasaan karismatik (*charismatic power*)**.

1). Kekuasaan Keahlian (*Expert Power*). Kekuasaan ini berasal dari kemampuan atau keahlian unggul seseorang dalam menjalankan tugas tertentu. Misalnya, dalam tim insinyur, biasanya ada satu atau dua orang yang selalu menemukan solusi desain yang paling sederhana dan murah. Dalam tim penjualan, beberapa individu mungkin dikenal karena selalu berhasil mendapatkan klien besar. Ketika anggota kelompok bergantung pada individu ini untuk saran dan solusi, maka individu tersebut memperoleh kekuasaan keahlian. Biasanya, individu yang memiliki kekuasaan keahlian akan dipromosikan dalam hierarki organisasi, sehingga kekuasaan informal

mereka berubah menjadi kekuasaan formal. Namun, ada juga yang tidak tertarik memegang jabatan formal karena menghargai independensinya. Dalam kasus seperti ini, manajer formal harus membangun hubungan kerja yang baik dengan mereka, atau bisa terjadi konflik antara pemimpin formal dan pemimpin informal.

- 2). **Kekuasaan Referen (*Referent Power*)**. Kekuasaan referen diperoleh oleh individu yang disukai, dikagumi, dan dihormati oleh rekan-rekannya. Orang yang memiliki sifat ramah, ekstrovert, atau teliti sering kali mendapatkan kekuasaan ini. Kesiapan membantu orang lain juga bisa meningkatkan rasa hormat terhadap seseorang. Reputasi pribadi atau ketenaran juga merupakan tanda kekuasaan referen. Contohnya, selebriti atau atlet terkenal sering dibayar untuk mempromosikan produk karena dianggap bisa memengaruhi penggemarnya. Mereka disukai bukan karena keahlian atau kekuasaan formalnya, melainkan karena siapa mereka. Serena Williams, misalnya, mendapat kontrak jutaan dolar dari Nike karena kekuatan referennya.
- 3). **Kekuasaan Karismatik (*Charismatic Power*)**. Ini adalah bentuk kekuasaan referen yang lebih intens, berasal dari kepribadian unik, kekuatan fisik, atau kemampuan luar biasa yang membuat orang lain percaya dan mengikuti orang tersebut. Seperti dijelaskan di Bab 12, pemimpin transformasional sering kali memiliki kekuasaan karismatik, yang membuat pengikutnya terinspirasi dan setia pada visi pemimpin. Dalam situasi seperti ini, kekuasaan formal (legitimasi, penghargaan, hukuman) menjadi kurang relevan karena pengikut secara sukarela menyerahkan kepercayaan kepada pemimpin karismatik. Tokoh seperti Bill Gates, Steve Jobs, dan Jeff Bezos dikenal memiliki kekuasaan karismatik yang mendorong perusahaan mereka ke puncak kesuksesan. Namun, kekuasaan karismatik juga memiliki sisi gelap. Ketika pengikut mengikuti pemimpin secara membabi

buta dan berhenti bertanggung jawab secara pribadi, mereka bisa menjadi korban manipulasi. Hal ini terjadi di Enron, di mana Kenneth Lay dan Andrew Fastow disanjung karena karisma dan kepandaiannya. Namun, ketika terbukti bahwa kesuksesan mereka berasal dari penipuan, perusahaan runtuh, ribuan karyawan kehilangan pekerjaan, dan para pemimpin akhirnya dihukum penjara. Beberapa peneliti menyarankan bahwa kepemimpinan karismatik hanya akan menguntungkan jika ada mekanisme kontrol, seperti dewan direksi yang kuat atau tim manajemen senior yang dapat mengendalikan dan menyeimbangkan kekuasaan seorang CEO karismatik.

Meskipun kekuasaan formal individu, terutama kekuasaan legitimasi merupakan sumber utama kekuasaan dalam organisasi, manajer dalam fungsi atau divisi tertentu dapat memanfaatkan sumber kekuasaan lain untuk meningkatkan kekuasaan pribadi mereka. Sebuah fungsi atau divisi menjadi kuat ketika tugas-tugas yang dijalankannya memberinya kemampuan untuk mengendalikan perilaku fungsi atau divisi lain, atau membuat fungsi/divisi lain bergantung padanya. Hal ini memungkinkan fungsi atau divisi tersebut mendapatkan porsi sumber daya organisasi yang lebih besar yang dapat berasal dari:

- 1). **Kemampuan Mengendalikan Kontingensi yang Tidak Pasti (*Ability to Control Uncertain Contingencies*).** Kontingensi adalah peristiwa atau masalah yang mungkin terjadi dan perlu diantisipasi dengan menyiapkan orang dan sumber daya yang diperlukan untuk menghadapinya. Sebuah fungsi atau divisi memiliki kekuasaan jika dapat mengurangi ketidakpastian yang dihadapi fungsi lain. Contohnya, fungsi pemasaran memiliki kekuasaan atas fungsi produksi karena mampu memprediksi permintaan produk—kontingensi yang

memengaruhi produksi. Kemampuan ini memungkinkan produksi merencanakan jumlah output yang optimal. Demikian pula, fungsi hubungan masyarakat dan hukum dapat mengelola masalah setelah terjadi, sehingga mengurangi ketidakpastian dan memperoleh kekuasaan atas fungsi lain. Saat ini, kemampuan mengendalikan teknologi informasi (TI) juga menjadi sumber kekuasaan karena memberikan akses terhadap informasi penting. Namun, penggunaannya harus bijak agar tidak menimbulkan konflik dengan kelompok lain yang merasa “dilupakan” informasi dan kehilangan kekuasaan untuk memengaruhi keputusan.

- 2). **Tidak Tergantikan (*Irreplaceability*)**. Sebuah fungsi atau divisi memperoleh kekuasaan jika tidak dapat digantikan, yaitu tidak ada fungsi atau divisi lain yang mampu menjalankan aktivitas tersebut. Dalam sebuah studi di pabrik tembakau Prancis, Michael Crozier menemukan bahwa teknisi pemeliharaan yang berstatus rendah secara formal justru memiliki kekuasaan besar. Hal ini karena hanya mereka yang tahu cara memperbaiki mesin-mesin pabrik, menjadikan mereka tidak tergantikan. Mereka mempertahankan posisi ini dengan menyimpan pengetahuan mereka dan menolak mendokumentasikannya. Semua fungsi dan divisi memiliki tingkat ketidaktergantian tertentu, tergantung pada seberapa sulit menemukan pengganti untuk keahlian mereka. Misalnya, saat ini banyak perusahaan dapat melakukan outsourcing produksi ke luar negeri, sehingga kekuasaan fungsi produksi berkurang. Sebaliknya, karena sulit memperoleh informasi R&D berkualitas tinggi, fungsi R&D sering kali jauh lebih tidak tergantikan daripada fungsi manufaktur.
- 3). **Sentralitas (*Centrality*)**. Sentralitas mengacu pada seberapa penting kegiatan suatu fungsi atau divisi bagi operasional organisasi secara keseluruhan, serta sejauh mana fungsi tersebut memiliki akses terhadap

informasi penting dari fungsi lain. Fungsi yang sentral memiliki kekuasaan karena aktivitas mereka dibutuhkan oleh banyak fungsi lain, dan mereka mengakses banyak informasi penting. Contohnya, fungsi R&D sangat sentral karena hasil kerjanya (produk baru) harus dipahami oleh fungsi teknik, pemasaran, dan produksi. Dalam interaksinya dengan fungsi lain, R&D memperoleh informasi berharga tentang fitur produk yang diinginkan pelanggan atau cara menekan biaya produksi. Informasi ini bisa digunakan untuk membuat fungsi lain bergantung padanya. Untuk menghindari dominasi kekuasaan oleh satu fungsi, banyak organisasi membentuk tim lintas-fungsi untuk mendorong kolaborasi dan berbagi informasi demi mempercepat pengembangan. Sebab, kemampuan mengontrol dan menyembunyikan informasi penting karena faktor sentralitas bisa mendorong manajer bertindak tidak etis atau ilegal.

- 4). **Kemampuan Mengendalikan dan Menghasilkan Sumber Daya.** Kemampuan untuk mengendalikan dan menghasilkan sumber daya bagi organisasi adalah sumber penting dari kekuasaan fungsional dan divisional, serta menjadi sumber utama kekuasaan para manajer puncak. Manajer yang mengendalikan keuangan organisasi—yang dapat memberikan atau menahan pendanaan bagi fungsi dan divisi—memiliki kekuasaan besar, seperti halnya David Mackay dalam studi kasus pembuka. Hal ini penting karena semakin banyak dana yang diterima oleh suatu divisi, semakin besar pula kemampuannya untuk merekrut tenaga kerja, melakukan R&D, dan kegiatan pemasaran—semua ini meningkatkan peluang keberhasilan di masa depan. Sebaliknya, divisi yang kekurangan dana tidak bisa merekrut tenaga ahli baru atau membeli teknologi mutakhir, yang pada akhirnya mengurangi potensi kinerja jangka panjangnya.

Selain mengendalikan sumber daya, kemampuan untuk menghasilkan sumber daya juga sangat penting. Divisi yang produk-produknya menghasilkan pendapatan dan keuntungan terbesar bagi organisasi sering kali menjadi divisi yang paling berpengaruh. Umumnya, CEO baru dan manajer di kantor pusat dipromosikan dari divisi yang paling sukses menghasilkan sumber daya. Misalnya, dulu manajer korporat IBM berasal dari divisi mainframe yang menghasilkan sebagian besar keuntungannya. Kini, karena sebagian besar laba IBM berasal dari layanan komputer, semakin banyak manajer dari divisi ini yang naik ke posisi tertinggi. Hal serupa terjadi di Microsoft dan Apple, di mana banyak manajer puncak berasal dari divisi yang menghasilkan produk paling inovatif dan menguntungkan.

Untuk memahami sepenuhnya struktur kekuasaan dalam organisasi, seorang manajer harus menganalisis semua sumber kekuasaan dan siapa yang memilikinya. Meskipun posisi dalam hierarki adalah penentu utama kekuasaan individu, sumber kekuasaan fungsional dan divisional juga harus dipertimbangkan ketika menilai kekuasaan relatif manajer dalam organisasi.

B. Politik Organisasi: Penggunaan Kekuasaan

Politik organisasi adalah aktivitas yang dilakukan manajer untuk meningkatkan kekuasaan mereka. Setelah memperoleh kekuasaan tersebut, mereka dapat menggunakannya untuk memengaruhi pengambilan keputusan agar organisasi mengejar tujuan yang menguntungkan kepentingan pribadi, fungsional, atau divisi mereka. Salah satu alasan banyak manajer (atau calon manajer) terlibat dalam politik organisasi adalah karena posisi dengan bayaran tinggi merupakan sumber daya langka. Semakin tinggi posisi dalam hierarki, semakin sedikit jumlah jabatan yang tersedia. Untuk bersaing memperebutkan posisi tersebut dan meningkatkan peluang promosi serta mendapat gaji dan tunjangan lebih tinggi,

karyawan berupaya meningkatkan kekuasaan dan pengaruh mereka. Namun, tanpa pengawasan yang ketat, politik organisasi bisa menjadi tidak terkendali dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Karena itu, manajer puncak yang memahami dinamika kekuasaan dan politik harus mengelolanya agar dampaknya positif dan mencegah dampak negatifnya. Untuk memahami bagaimana organisasi mengelola politik, kita perlu melihat taktik yang digunakan manajer untuk meningkatkan kekuasaan pribadi mereka dan kekuasaan fungsi serta divisi mereka.

1. Taktik untuk Meningkatkan Kekuasaan Individu

Manajer dapat menggunakan berbagai taktik politik untuk memperbesar kekuasaan mereka, menjadi ahli dalam pengambilan keputusan politik, dan meningkatkan peluang mereka mencapai tujuan. Taktik yang umum digunakan adalah memanfaatkan sumber kekuasaan fungsional dan divisional. Cara fungsi dan divisi memperoleh kekuasaan informal menunjukkan beberapa strategi yang bisa digunakan manajer untuk memperbesar kekuasaan individu mereka:

- 1). **Menjadi Tidak Tergantikan (*Irreplaceable*)**. Manajer dapat mengembangkan keahlian khusus dalam organisasi, seperti pengetahuan mendalam tentang sistem TI atau kebutuhan klien utama. Hal ini memungkinkan mereka menyelesaikan masalah atau mengurangi ketidakpastian yang dihadapi manajer lain.
- 2). **Menguasai Kontingensi Penting**. Manajer bisa memperoleh keahlian atau pengetahuan khusus tentang produk atau teknologi yang menjadi semakin penting bagi organisasi, sehingga mereka mengendalikan masalah utama yang sedang dihadapi organisasi.
- 3). **Meningkatkan Sentralitas**. Manajer bisa menerima tanggung jawab yang membuat mereka terhubung dengan banyak fungsi dan manajer lain. Manajer yang cerdas secara politik juga akan membangun jaringan kontak pribadi dalam organisasi, kontak yang bisa digunakan untuk mengejar tujuan pribadi, seperti promosi.

Salah satu cara efektif untuk meningkatkan kekuasaan pribadi adalah dengan mengembangkan kemampuan **mengenali siapa yang memiliki kekuasaan** dalam organisasi. Dengan pengetahuan ini, seorang manajer ambisius dapat mengetahui siapa saja yang perlu dipengaruhi dan diimpresikan. Selain itu, dengan mendukung dan menjadi sosok yang tak tergantikan bagi manajer yang kekuasaannya sedang meningkat, seorang manajer junior memiliki peluang lebih besar untuk ikut naik dalam hierarki organisasi. Ada **lima faktor** utama yang perlu dipertimbangkan dalam **menilai kekuasaan** relatif para manajer dalam organisasi:

- 1). **Sumber Kekuasaan.** Kekuasaan berasal dari berbagai sumber: otoritas formal (legitimasi), kendali atas sumber daya yang langka, atau keahlian. Manajer ambisius yang mampu mengidentifikasi dengan tepat dari mana kekuasaan manajer lain berasal dapat memilih untuk mengikuti sosok yang memiliki peluang terbaik untuk mencapai puncak.
- 2). **Konsekuensi Kekuasaan.** Mereka yang paling diuntungkan dari keputusan organisasi biasanya adalah orang-orang yang memiliki kekuasaan besar. Contohnya, dalam proses penganggaran, manajer bersaing untuk mendapatkan akses terhadap sumber daya yang terbatas. Mereka yang berhasil mendapat porsi anggaran terbesar kemungkinan besar memiliki kekuasaan lebih besar.
- 3). **Simbol Kekuasaan.** Simbol status dan prestise, seperti jabatan tinggi (wakil presiden, COO), akses ke fasilitas mewah (jet perusahaan, mobil dengan sopir, kantor pojok dengan pemandangan indah, sekretaris pribadi, tempat parkir khusus), semuanya menjadi indikator nyata dari kekuasaan dalam organisasi.
- 4). **Reputasi Pribadi.** Reputasi seorang manajer di mata kolega juga mencerminkan kekuasaannya dalam memengaruhi keputusan. Cerita-cerita internal tentang keberhasilan atau kegagalan mereka membentuk persepsi siapa yang sedang naik daun atau sebaliknya.

5). **Indikator Representasional.** Jumlah peran organisasi yang dipegang dan luasnya tanggung jawab seseorang juga menjadi indikator kekuasaan. Keanggotaan dalam komite penting seperti komite operasional menunjukkan pengaruh mereka terhadap proses pengambilan keputusan. Manajer yang berada di posisi administratif pusat memiliki akses terhadap informasi penting, yang tidak hanya meningkatkan kemampuan membuat keputusan, tetapi juga kekuasaan dalam proses tawar-menawar organisasi.

Dengan fokus pada lima faktor ini, orang baru dalam organisasi dapat menilai siapa yang paling berpengaruh dan memprediksi siapa yang akan mendapatkan alokasi sumber daya lebih besar atau lebih terlindungi saat terjadi pengurangan anggaran.

2. Meningkatkan Kekuasaan Melalui Taktik Politik Lainnya

Setelah manajer berhasil menilai struktur kekuasaan organisasi dan memperoleh kekuasaan pribadi, mereka dapat menggunakan berbagai taktik lanjutan untuk memperkuat pengaruhnya seperti;

- 1). **Mengendalikan Agenda** (*Controlling the Agenda*). Taktik ini melibatkan kemampuan menentukan isu-isu apa yang akan dibahas dan isu mana yang akan diabaikan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan membatasi cakupan isu yang dihadapi pengambil keputusan, manajer yang berkuasa dapat memastikan bahwa opsi yang didukungnya memiliki peluang lebih besar untuk diterima. Inilah alasan mengapa banyak manajer berusaha menjadi anggota atau ketua komite sehingga mereka bisa memilih isu yang akan dibahas, yaitu isu yang menguntungkan mereka. Dengan mengendalikan agenda, mereka juga bisa mencegah diskusi formal mengenai isu yang tidak mereka dukung, atau menekan diskusi dan segera beralih ke hal lain yang dianggap “lebih penting.”
- 2). **Menghadirkan Ahli Eksternal** (*Bringing in an Outside Expert*). Saat terjadi ketidaksepakatan besar mengenai tujuan, misalnya

dalam restrukturisasi, setiap fungsi akan berusaha melindungi kepentingannya masing-masing. Karena rekomendasi dari satu fungsi akan dipersepsikan sebagai bias dan egois, para manajer fungsional sering kali menghadirkan pakar luar yang dianggap netral. Pendapat “objektif” dari pakar ini digunakan untuk memperkuat posisi mereka dan melindungi fungsi mereka, meskipun dengan mengorbankan fungsi lain. Taktik ini sering kali digunakan sebagai strategi legitimasi untuk mendukung keputusan politik dalam organisasi.

3. Membangun Koalisi Dan Aliansi

Untuk memengaruhi proses pengambilan keputusan demi kepentingan mereka, manajer puncak sering kali membentuk **koalisi**, yaitu kelompok kerja sama yang memiliki kekuatan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Banyak koalisi terbentuk dari perjanjian saling mendukung: fungsi A akan mendukung fungsi B dalam suatu isu tertentu, dan sebagai imbalannya, fungsi B akan mendukung fungsi A dalam isu lain. Kemampuan membangun koalisi sangat penting dalam politik organisasi karena kepentingan fungsi atau divisi sering berubah tergantung situasi, sehingga koalisi perlu dijaga secara aktif oleh para anggotanya.

Kemampuan membangun koalisi dan aliansi dengan manajer dari divisi-divisi penting memberikan manajer ambisius **basis kekuasaan** untuk mempromosikan agenda pribadi, fungsional, dan divisional mereka. Hal ini menjadi sangat penting bagi manajer puncak untuk menjalin hubungan pribadi dengan CEO dan anggota dewan direksi. Bahkan CEO pun memerlukan dukungan dewan dalam pertarungan kekuasaan dengan manajer lain, karena tanpa dukungan tersebut, posisi mereka bisa tergantikan oleh manajer puncak lain yang lebih kuat atau sedang naik daun.

4. Mengelola Politik Organisasi

Penggunaan kekuasaan adalah bagian penting dari proses pengambilan keputusan yang efektif. Oleh karena itu, penting bagi manajer puncak untuk **menggunakan politik organisasi**

secara bijak demi meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi. Tanggung jawab besar dalam mengelola politik organisasi ada di tangan CEO, karena hanya posisi ini yang memiliki **kekuasaan legitimasi** untuk mengendalikan semua manajer lainnya. Kekuasaan ini memungkinkan CEO untuk mengendalikan hasil dari konflik politik dan pertarungan antar manajer agar hasilnya menguntungkan organisasi, bukan sebaliknya. Jika CEO dipersepsikan lemah, manajer puncak lain yang memiliki kombinasi kekuasaan keahlian, referen, atau karismatik akan mulai melobi demi kepentingan mereka sendiri dan bersaing untuk menguasai sumber daya.

Pertarungan kekuasaan melemahkan organisasi, membuang sumber daya, dan mengalihkan fokus dari pencapaian tujuan. Untuk menghindarinya, organisasi membutuhkan CEO yang kuat, yang mampu **menyeimbangkan struktur kekuasaan** sehingga tidak ada manajer atau koalisi manajer yang terlalu dominan dan berpotensi mengancam efektivitas organisasi ke depan. Pada saat yang sama, CEO yang kuat juga tidak boleh takut untuk **mendelegasikan tanggung jawab penting** kepada manajer di bawahnya yang telah terbukti mampu meningkatkan kinerja organisasi. Ketika terjadi keseimbangan kekuasaan yang sehat, keputusan yang dihasilkan dari proses politik lebih mungkin mengarah pada kepentingan jangka panjang organisasi.

C. Konflik Organisasi

Politik organisasi memicu konflik ketika seseorang atau kelompok mencoba memengaruhi tujuan dan pengambilan keputusan organisasi demi kepentingan mereka sendiri—biasanya dengan mengorbankan pihak lain. Konflik organisasi adalah perjuangan yang didorong oleh kepentingan diri sendiri yang muncul ketika perilaku terarah satu orang atau kelompok menghalangi perilaku terarah orang atau kelompok lain.

1. Dampak Konflik terhadap Kinerja Organisasi

Dahulu, para peneliti menganggap konflik selalu buruk atau disfungsi karena menyebabkan penurunan kinerja organisasi. Pandangan ini menyatakan bahwa konflik terjadi karena manajer

gagal merancang struktur organisasi yang memungkinkan kerja sama antarindividu, fungsi, atau divisi untuk mencapai tujuan perusahaan. Namun, pandangan saat ini melihat bahwa konflik, meski tak terhindarkan, dapat meningkatkan kinerja organisasi jika dikelola dan dinegosiasikan dengan baik.

Awalnya, konflik dapat meningkatkan kinerja organisasi karena mengungkap kelemahan dalam pengambilan keputusan dan desain organisasi, memaksa organisasi untuk berubah. Manajer akan menyusun kembali struktur kekuasaan organisasi agar kelompok yang paling mampu memenuhi kebutuhan organisasi memiliki pengaruh lebih besar. Namun, pada titik tertentu (titik A), peningkatan konflik menyebabkan penurunan kinerja karena konflik antar manajer menjadi tak terkendali dan organisasi terpecah menjadi kelompok-kelompok berkepentingan yang bersaing. Tugas manajer puncak adalah mencegah konflik melewati titik A dan mengarahkannya agar tetap meningkatkan kinerja organisasi. Dengan kata lain, mengelola konflik, seperti halnya politik, merupakan cara untuk meningkatkan pengambilan keputusan dan alokasi sumber daya.

2. Sumber Konflik Organisasi

Konflik antara individu maupun kelompok memiliki banyak sumber. Tiga sumber utama konflik interpersonal dan antarkelompok adalah:

- 1). **Diferensiasi.** Terjadi saat tugas dan karyawan dibagi ke dalam subunit seperti fungsi dan divisi. Meskipun ini meningkatkan efisiensi, juga memunculkan konflik karena perbedaan orientasi fungsional dan ketidaksesuaian status.
 - a). **Perbedaan Orientasi Fungsional:** Misalnya, manufaktur fokus pada efisiensi jangka pendek, R&D pada inovasi jangka panjang, dan pemasaran pada kebutuhan pelanggan. Perbedaan ini dapat menimbulkan konflik karena perbedaan tujuan dan prioritas.
 - b). **Ketidaksesuaian Status:** Fungsi yang merasa lebih penting bisa bertindak atas kepentingannya sendiri, menimbulkan konflik dengan fungsi lain.

- 2). **Hubungan Tugas.** Tugas organisasi saling bergantung satu sama lain, sehingga:
 - a). **Otoritas yang Tumpang Tindih:** Dua fungsi yang mengklaim otoritas atas tugas yang sama dapat menimbulkan konflik.
 - b). **Ketergantungan Tugas:** Jika satu fungsi gagal, fungsi lain akan terdampak.
 - c). **Sistem Evaluasi yang Tidak Kompatibel:** Sistem penghargaan yang tidak adil meningkatkan potensi konflik.
- 3). **Kelangkaan Sumber Daya.** Ketika sumber daya langka, persaingan meningkat, seperti dalam perebutan anggaran, kenaikan gaji, atau sumber daya lainnya, menimbulkan konflik antar divisi, manajer, atau pemangku kepentingan.

3. Model Konflik Organisasi Pondy

Louis Pondy mengembangkan model yang terdiri dari tiga tahap:

- 1). **Konflik Laten:** Potensi konflik ada, tapi belum muncul ke permukaan.
- 2). **Konflik yang Dirasakan:** Salah satu pihak menyadari tujuannya terhalang oleh pihak lain dan mulai menyelidiki penyebab konflik.
- 3). **Konflik yang Dirasakan Secara Emosional (Felt Conflict):** Muncul perasaan negatif, sikap “kami vs mereka”, menurunnya kerja sama, dan menurunnya efektivitas organisasi.

Konflik yang tidak segera diselesaikan dapat meningkat secara emosional dan memperburuk situasi. Oleh karena itu, manajer perlu menyelesaikan konflik sedini mungkin untuk mencegah konflik nyata (*manifest conflict*) dan dampak negatif yang berkepanjangan.

4. Konflik Nyata (*Manifest Conflict*)

Pada tahap konflik nyata, permusuhan antara pihak-pihak yang berkonflik memuncak hingga mereka menunjukkan perilaku agresif terbuka untuk saling menyakiti dan menggagalkan tujuan satu sama

lain. Bentuk konflik ini bisa beragam, mulai dari perdebatan sengit, pertengkaran, hingga kekerasan fisik antar individu atau kelompok. Contoh ekstrem termasuk perkelahian di ruang rapat manajemen, di mana manajer beradu fisik demi memajukan kepentingan pribadi. Pertikaian tersembunyi juga bisa muncul di tingkat manajemen atas.

Konflik nyata antar kelompok seperti guru dan orang tua, narapidana dan sipir, atau serikat pekerja dan manajemen juga umum terjadi. Dalam perselisihan industri, tindakan sabotase, pemogokan, pemecatan, hingga intimidasi fisik sering dilakukan sebagai strategi untuk mengalahkan pihak lawan. Konflik nyata juga bisa berbentuk kurangnya kerja sama yang disengaja, yang dapat merusak kinerja organisasi secara perlahan. Misalnya, jika bagian produksi dengan sengaja lambat merespons permintaan mendesak dari bagian penjualan akibat konflik sebelumnya, hal ini akan menurunkan integrasi lintas fungsi dan efektivitas organisasi. Dalam kasus yang lebih pasif-agresif, produksi bisa saja berpura-pura setuju namun tidak melakukan tindakan apa pun kemudian mengklaim "salah paham" atas tenggat waktu. Konflik nyata yang semakin kuat akan semakin merusak efektivitas organisasi karena koordinasi antar manajer dan subunit menurun drastis. Oleh karena itu, manajer harus mengintervensi sedini mungkin untuk mencegah konflik nyata menjadi disfungsional dan menimbulkan dampak negatif yang lebih dalam.

5. Akhir Konflik (*Conflict Aftermath*)

Cepat atau lambat, konflik akan diselesaikan melalui pemecatan, pembubaran kelompok disfungsional, atau restrukturisasi organisasi. Meski konflik tampak selesai, akar masalah sering kali masih ada dan dapat menimbulkan konflik baru di masa depan. Misalnya, jika bagian penjualan masih menyimpan amarah atas insiden sebelumnya dengan produksi, hubungan kerja di masa depan kemungkinan akan tetap diwarnai ketidakpercayaan dan ketegangan. Namun, jika kedua pihak bisa menyelesaikan perbedaan mereka secara damai dan kolaboratif sebelumnya, hubungan kerja di masa mendatang akan jauh lebih kooperatif.

Setiap episode konflik meninggalkan “jejak” yang memengaruhi bagaimana pihak-pihak terkait menyikapi konflik baru. Bila konflik dapat diselesaikan sejak dini melalui kompromi atau kolaborasi, hasil akhirnya dapat memperkuat hubungan kerja di masa depan. Namun jika konflik berlarut-larut hingga tahap nyata, sisa-sisa ketegangan dan permusuhan akan merusak hubungan jangka panjang dan membentuk budaya organisasi yang penuh kecurigaan dan konfrontasi.

6. Menyelesaikan Konflik

Salah satu tanggung jawab utama manajemen adalah membantu pihak-pihak yang berkonflik, baik antar bawahan, fungsi, maupun divisi, menemukan cara untuk bekerja sama menyelesaikan perselisihan. Agar perusahaan dapat mencapai tujuannya, manajer harus mampu meredakan konflik dan membantu pihak-pihak yang terlibat mencapai kompromi.

Kompromi terjadi ketika masing-masing pihak bersedia melakukan pertukaran dan membuat konsesi hingga tercapai solusi yang disepakati bersama. Jika pihak-pihak yang berkonflik bersedia bekerja sama untuk mencari solusi yang dapat diterima bersama, maka kemungkinan tercapainya tujuan perusahaan pun meningkat.

Negosiasi adalah proses ketika pihak-pihak dengan kepentingan yang saling bertentangan bertemu untuk menyampaikan tawaran, penawaran balik, dan konsesi demi menyelesaikan perbedaan mereka. Ini adalah teknik penting yang digunakan manajer untuk meningkatkan peluang tercapainya kompromi.

Kadangkala negosiasi menjadi kompetitif dan bersifat permusuhan karena masing-masing pihak merasa pihak lain memiliki atau sedang memperoleh keuntungan yang tidak adil. Mereka lalu bersikap keras, membuat tuntutan tidak realistis, dan menggunakan seluruh kekuatannya untuk mencapai tujuan. Di sinilah peran manajer penting: membantu mengubah persepsi bahwa negosiasi adalah pertarungan menang-kalah menjadi proses *win-win solution*.

7. Manajemen Konflik di Tingkat Individu

Konflik antar individu ditangani dengan mengubah sikap atau perilaku pihak yang terlibat. Jika konflik disebabkan oleh perbedaan kepribadian atau kurangnya pemahaman satu sama lain, organisasi bisa menyediakan bantuan luar, seperti pelatihan kesadaran dan pendidikan keberagaman. Jika konflik disebabkan oleh perbedaan pandangan tentang pekerjaan atau kinerja, pendekatan negosiasi bertahap bisa digunakan, terutama saat konflik sudah mencapai tahap “felt” atau “manifest”. Langkah-langkahnya bisa para manajer:

- 1). Mempertemukan kedua pihak, menjelaskan dampak konflik terhadap pekerjaan, dan mengajak masing-masing pihak menyampaikan pandangan mereka.
- 2). Menyusun laporan tertulis mengenai konflik berdasarkan pernyataan kedua pihak untuk mengidentifikasi inti permasalahan.
- 3). Bertemu secara terpisah dengan kedua pihak sebagai pihak netral untuk mencari solusi yang bisa diterima bersama.
- 4). Mempertemukan kembali kedua pihak untuk membahas dan menyepakati solusi serta komitmen untuk menyelesaikan konflik.

Jika negosiasi tidak berhasil, solusi lain adalah memindahkan karyawan, rotasi pekerjaan, promosi lateral, atau bahkan pemecatan sebagai upaya terakhir.

8. Manajemen Konflik di Tingkat Kelompok

Konflik antar kelompok ditangani dengan mengubah sikap dan perilaku kelompok yang terlibat. Strateginya bisa berupa:

- a). Memisahkan secara fisik kelompok yang berkonflik,
- b). Menugaskan manajer sebagai koordinator,
- c). Menerapkan prosedur standar atau tujuan bersama.

Namun solusi ini seringkali hanya bersifat sementara. Konflik yang tidak diselesaikan dari akarnya akan tetap berdampak buruk terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, solusi terbaik adalah

melalui negosiasi langsung di tingkat kelompok, baik dengan atau tanpa mediator. Mediator berperan sebagai pihak netral yang membantu mencari titik temu. Jika negosiasi gagal, seorang **arbiter** bisa ditunjuk untuk memutuskan solusi yang wajib diterima oleh semua pihak.

9. Bentuk Negosiasi

Dalam organisasi negosiasi umumnya ada lima bentuk yang akan membawa perubahan apakah konflik akan berhenti atau akan berlanjut terus, bentuk-bentuk tersebut adalah:

- 1). **Kompromi**: Kedua pihak berusaha mencapai solusi yang sama-sama dapat diterima.
- 2). **Kolaborasi**: Kedua pihak termotivasi untuk mencapai tujuan bersama; hasilnya lebih positif dan berkelanjutan.
- 3). **Akomodasi**: Pihak lemah menyerah pada pihak kuat; menciptakan ketidakseimbangan dan potensi konflik lanjutan.
- 4). **Penghindaran**: Kedua pihak mengabaikan masalah; menurunkan kerja sama dan kinerja.
- 5). **Kompetisi**: Kedua pihak hanya mengejar kepentingan sendiri; konflik memuncak menjadi destruktif.

Kompromi dan **kolaborasi** merupakan pendekatan paling konstruktif, sedangkan akomodasi, penghindaran, dan kompetisi sering memperburuk konflik hingga ke tahap manifest.

a. Mendorong Kompromi

Manajer dapat menggunakan lima taktik khusus untuk menyusun proses negosiasi dan tawar-menawar agar kompromi dan kolaborasi lebih mungkin tercapai:

- 1). **Tekankan Tujuan Bersama (*Common Goals*)**. Tujuan bersama adalah sasaran yang disetujui semua pihak terlepas dari sumber konflik. Contohnya termasuk meningkatkan efektivitas organisasi, meningkatkan kepuasan pelanggan,

dan meraih keunggulan kompetitif. Menekankan tujuan bersama membantu pihak-pihak yang berkonflik tetap fokus pada gambaran besar, yaitu keberhasilan perusahaan.

- 2). **Fokus pada Masalah, Bukan pada Orangnyanya.** Dalam konflik, orang sering tergoda untuk menyerang karakter atau kesalahan masa lalu pihak lain daripada menyelesaikan masalah inti. Pendekatan ini menghambat kompromi. Oleh karena itu, semua pihak harus fokus pada akar masalah dan menghindari serangan pribadi.
- 3). **Fokus pada Kepentingan, Bukan Tuntutan.** Tuntutan adalah apa yang seseorang inginkan, sedangkan kepentingan adalah alasan di balik keinginan tersebut. Meskipun sulit memenuhi semua tuntutan, kepentingan mendasar dari kedua pihak sering dapat dipenuhi, yang menjadi inti dari negosiasi yang efektif.
- 4). **Ciptakan Peluang untuk Keuntungan Bersama (*Joint Gain*).** Dengan memahami kepentingan masing-masing, pihak yang berkonflik dapat menciptakan solusi kreatif yang saling menguntungkan, menciptakan situasi win-win yang bahkan bisa memperluas “kue” sumber daya yang tersedia.
- 5). **Fokus pada Apa yang Adil (*Fairness*).** Prinsip keadilan menekankan distribusi hasil berdasarkan kontribusi masing-masing pihak. Dengan menekankan keadilan, pihak-pihak yang berkonflik dapat mencapai kesepakatan yang lebih mudah diterima bersama.

b. Negosiasi Serikat Pekerja dan Manajemen

Negosiasi paling umum terjadi antara serikat pekerja dan manajemen selama perundingan kontrak. Misalnya, saat ekonomi lesu, manajemen bisa mendominasi dan serikat kembali tanpa hasil. Namun ketika ekonomi pulih, serikat akan datang dengan semangat untuk “membalas dendam”. Oleh karena itu, kedua pihak perlu mengadopsi perspektif jangka

panjang yang menekankan tujuan bersama. Dalam negosiasi seperti ini, terdapat dua proses penting:

- 1). **Distributive Bargaining:** Menentukan pembagian sumber daya, siapa dapat apa dan seberapa banyak.
- 2). **Attitudinal Structuring:** Mempengaruhi sikap pihak lawan, apakah melalui pendekatan agresif atau konsiliasi.

Manajer dan negosiator dari serikat pekerja yang sukses biasanya menjalin hubungan jangka panjang dan bekerja sama karena mereka sadar bahwa konflik destruktif merugikan semua pihak.

Komunikasi yang Efektif dalam Organisasi

A. Komunikasi

Komunikasi yang baik adalah **fondasi penting** bagi keberhasilan organisasi. Ciri utama komunikasi adalah **berbagi informasi** dengan orang lain. Namun, komunikasi tidak terjadi hanya dengan menyampaikan informasi; harus juga ada **pemahaman yang sama**. Misalnya, jika seorang akuntan memberi tahu atasannya tentang masalah dalam proyek audit tanpa menyampaikan penyebabnya dengan jelas, maka komunikasi tidak efektif karena tidak tercapai pemahaman bersama. Jadi, komunikasi adalah **proses berbagi informasi antara dua pihak atau lebih untuk mencapai pemahaman yang sama**. Ini tidak berarti harus ada kesepakatan, tetapi semua pihak harus memiliki gambaran yang jelas mengenai pesan yang disampaikan. Komunikasi efektif terjadi ketika semua pihak memahami dan memaknai informasi yang diterima, sedangkan komunikasi tidak efektif terjadi ketika informasi tidak diterima atau tidak dipahami dengan benar.

1. Fungsi Komunikasi

Komunikasi yang efektif memengaruhi hampir semua aspek perilaku organisasi. Tanpa komunikasi yang baik, karyawan sulit memahami kepribadian, nilai, dan harapan satu sama lain. Motivasi karyawan menurun karena organisasi tidak tahu apa yang diharapkan dari mereka. Kemudian bisa berdampak pada pemimpin, dimana tidak bisa memengaruhi atau meyakinkan pengikutnya. Masalah seperti rendahnya motivasi atau tingginya tingkat keluar-masuk karyawan sering kali disebabkan oleh kegagalan komunikasi. Misalnya, *seorang sekretaris bisa merasa pekerjaannya buntu*

karena tidak tahu ada peluang pengembangan. Atau, dalam akuisisi perusahaan, keterlambatan penyampaian informasi bisa membuat karyawan terbaik mencari pekerjaan lain karena takut di-PHK. Untuk itu diperlukan adanya komunikasi yang efektif dalam organisasi sehingga organisasi bisa mencapai tujuan. Beberapa cara komunikasi efektif antara lain;

- 1). **Memberikan Pengetahuan (*Providing Knowledge*)**. Komunikasi memberikan informasi penting agar anggota organisasi dapat menjalankan tugasnya secara efektif. Hal ini sangat penting saat karyawan baru mulai bekerja dan masih mengalami ketidakpastian. Komunikasi dari rekan kerja, atasan, dan klien membantu mereka memahami tugas dan tanggung jawab.
- 2). **Mengkomunikasikan Perubahan dan Tanggung Jawab Baru**
Bahkan karyawan berpengalaman perlu tahu tentang perubahan tugas mereka akibat dinamika eksternal. Manajer harus mampu menjelaskan perubahan ini dengan jelas.
- 3). **Akses Informasi Melalui Internet**. Internet memungkinkan karyawan mengakses informasi untuk meningkatkan kinerja. Namun, penggunaan internet juga menimbulkan dilema etis, seperti surfing di waktu kerja, akses ke situs non-kerja (termasuk pornografi), hingga melakukan perdagangan saham. Aktivitas ini menyebabkan kerugian produktivitas dalam jumlah besar.

a. Memotivasi Anggota Organisasi

Komunikasi memainkan peran penting dalam **memotivasi anggota organisasi** untuk mencapai tujuannya. Berdasarkan **teori ekspektansi**, manajer harus:

- 1). Mengetahui hasil apa yang diinginkan karyawan dari pekerjaannya (valensi),
- 2). Menunjukkan bahwa hasil tersebut bergantung pada kinerja tinggi (instrumentalitas),
- 3). Meyakinkan bahwa mereka mampu mencapainya (ekspektansi).

Cara satu-satunya untuk mengetahui apa yang diinginkan karyawan adalah dengan **berkomunikasi langsung** dengan mereka. Selain itu, komunikasi membantu manajer **meyakinkan karyawan bahwa mereka mampu dan akan dihargai** atas kinerja tinggi. **Teori penetapan tujuan** juga menunjukkan bahwa karyawan akan bekerja lebih baik ketika mereka memiliki tujuan yang spesifik dan menantang, serta mendapat umpan balik. Komunikasi sangat penting dalam **menyampaikan tujuan dan umpan balik** ini.

b. Mengontrol dan Mengkoordinasikan Aktivitas Kelompok

Agar kelompok dapat bekerja efektif, mereka perlu **mengontrol perilaku anggotanya**. Contohnya, mencegah “social loafing” (kerja malas dalam tim) dilakukan melalui komunikasi yang menegaskan pentingnya aturan, peran, dan norma. Saat ketergantungan tugas meningkat, komunikasi yang lebih intens dibutuhkan agar anggota tim bisa **mengkoordinasikan usaha** mereka. Ini bisa menghindari pekerjaan ganda dan mengidentifikasi anggota tim yang berkinerja buruk.

c. Mengekspresikan Perasaan dan Emosi

Salah satu fungsi terpenting komunikasi adalah memungkinkan anggota organisasi **mengekspresikan perasaan dan emosi** mereka. Emosi dapat berasal dari dalam maupun luar tempat kerja dan memengaruhi persepsi serta perilaku kerja. Contoh: *Seorang manajer toko elektronik membentak bawahannya yang sedang menyarankan ide bagus. Raut wajah terluka sang bawahan membuat manajer sadar bahwa reaksinya tidak pantas. Ia mengakui sedang dalam suasana hati buruk dan meminta diskusi dilanjutkan besok. Komunikasi emosi ini mencegah konflik lebih lanjut.* Contoh lain: *Seorang karyawan yang baru saja mendapat promosi mungkin terlalu gembira untuk langsung berdiskusi serius. Dengan **mengomunikasikan perasaannya**, ia dapat menunda diskusi hingga bisa fokus kembali.*

Jaringan Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi dalam organisasi—baik antar karyawan di berbagai level hierarki maupun antar fungsi atau divisi, biasanya terjadi dalam pola yang berulang dan dapat diprediksi. Jalur-jalur di mana informasi mengalir dalam kelompok atau organisasi disebut sebagai **jaringan komunikasi**. Jaringan ini ada di tingkat kelompok maupun organisasi.

2. Jaringan Komunikasi Kelompok

Jenis jaringan komunikasi dalam kelompok kerja seperti tim manajemen puncak atau tim kerja mandiri antara lain:

- 1). **Jaringan Roda (*Wheel Network*)**. Satu anggota pusat menjadi perantara komunikasi. Efektif untuk tugas dengan ketergantungan tugas terpisah (*pooled interdependence*), seperti kelompok sales atau pengetik yang bekerja secara mandiri. Komunikasi cepat dan efisien.
- 2). **Jaringan Rantai (*Chain Network*)**. Komunikasi mengalir dalam urutan tetap dari satu anggota ke anggota berikutnya. Cocok untuk pekerjaan dengan ketergantungan tugas berurutan, seperti di lini produksi atau jalur komunikasi vertikal dalam hierarki organisasi.
- 3). **Jaringan Lingkaran (*Circle Network*)**. Anggota berkomunikasi dengan mereka yang memiliki kesamaan (pengalaman, minat, lokasi). Contoh: rekan kerja yang duduk berdekatan cenderung lebih sering berkomunikasi.
- 4). **Jaringan Semua Saluran (*All-Channel Network*)**. Setiap anggota berkomunikasi dengan semua anggota lainnya. Umum dalam pekerjaan dengan ketergantungan timbal balik (*reciprocal*), seperti tim R&D, tim medis darurat, atau tim manajemen puncak.

3. Jaringan Komunikasi Organisasi

Bagan organisasi menunjukkan jaringan komunikasi formal berdasarkan rantai komando. Komunikasi mengalir naik dan turun

dalam struktur organisasi dari bawahan ke atasan dan sebaliknya. Namun, dalam praktiknya, pola komunikasi sehari-hari sering kali **berbeda dari struktur formal**.

Komunikasi informal berkembang karena kebutuhan informasi aktual, dinamika isu yang sedang berlangsung, dan keterlibatan individu baru. Oleh karena itu, pola komunikasi aktual bisa lebih menyerupai jaringan informal yang fleksibel dan berubah-ubah. **Tiga jenis jaringan komunikasi informal** menurut David Krackhardt dan Jeffrey Hanson:

- 1). **Jaringan Nasihat (*Advice Network*)**: Jalur informasi teknis, seperti biaya produksi luar negeri atau pemecahan masalah IT.
- 2). **Jaringan Kepercayaan (*Trust Network*)**: Jalur untuk informasi sensitif, misalnya konflik internal atau potensi krisis.
- 3). **Jaringan Komunikasi (*Communication Network*)**: Jalur komunikasi sehari-hari tentang tugas rutin dan kegiatan kerja.

4. Proses Komunikasi

Meskipun tujuannya bervariasi, proses komunikasi mengikuti **serangkaian langkah berurutan**, dan bersifat **siklik** karena komunikasi efektif melibatkan pertukaran informasi bolak-balik untuk memperjelas dan menyempurnakan pesan. Pertama harus ada **Pengirim dan Pesan**. Pengirim bisa Individu, kelompok, atau organisasi yang ingin menyampaikan informasi. Contoh: *atasan yang memberi umpan balik kepada bawahan atau organisasi yang menyampaikan informasi kepada lembaga pemerintah*. Kemudian penerima adalah pihak yang dituju oleh informasi tersebut.

Yang kedua **Pesan** yaitu informasi yang ingin disampaikan oleh pengirim dan komunikasi hanya efektif jika pesannya **jelas (*clarity*)** mudah dipahami oleh penerima dan **lengkap (*completeness*)** artinya mengandung semua informasi yang dibutuhkan untuk mencapai pemahaman bersama. Masalah sering muncul saat pesan disampaikan dengan cara yang tidak jelas atau tidak lengkap, atau saat penerima salah menginterpretasikan isi pesan. Contohnya, *atasan memberikan umpan balik yang tidak tepat karena kurang*

memahami pencapaian karyawan. Komunikasi yang terstruktur dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi sangat penting untuk meningkatkan efisiensi dan kolaborasi. Bagian selanjutnya akan menjelaskan bagaimana memilih media komunikasi yang tepat dan cara menghindari masalah komunikasi yang umum terjadi.

a. Pengirim : Pengkodean (Encoding)

Setelah pengirim menentukan informasi apa yang ingin disampaikan kepada penerima, langkah selanjutnya dalam proses komunikasi adalah **pengkodean**. Ini melibatkan pengubahan pesan menjadi kata-kata atau simbol yang dapat dipahami oleh penerima. Contoh beberapa pengkodean pesan:

- 1). *Seorang supervisor mengubah penilaian tentang kinerja bawahan dan saran perbaikannya menjadi kata-kata.*
- 2). *Sebuah gugus tugas merangkum hasil investigasi dan rapat mingguan menjadi laporan berisi kata-kata dan statistik, seperti jumlah perempuan di posisi manajemen atas.*
- 3). *Seorang karyawan menunjukkan operasi pengelolaan air dan limbah kepada pengawas pemerintah.*

Meskipun pengkodean tampak sederhana, banyak karyawan di organisasi ternyata **tidak memiliki keterampilan komunikasi lisan dan tulisan yang memadai**. Oleh karena itu, beberapa perusahaan memberikan pelatihan peningkatan keterampilan dasar bahasa, melatih karyawan mereka menjawab telepon dan email secara profesional. Agar komunikasi efektif, pengirim harus memastikan bahwa pesan **disampaikan dalam bentuk yang dapat dipahami oleh penerima**. Misalnya *seorang ahli komputer yang menjelaskan perangkat lunak baru dengan istilah teknis mungkin hanya akan membingungkan pendengar awam. Atau seorang dokter yang menjelaskan diagnosis menggunakan istilah medis kompleks bisa membuat pasien frustrasi.*

Biasanya dalam organisasi terdapat penyederhanaan istilah dalam komunikasinya yang disebut dengan **jargon**. Terminologi khusus ini dikembangkan oleh profesi atau kelompok tertentu untuk menyederhanakan komunikasi internal. Contohnya *para perawat menggunakan istilah “CA” untuk kanker, “HD” untuk cuci darah dan rekan medis lainnya langsung memahami kondisi serta penanganannya. Para polisi menggunakan istilah “MD” untuk korban kecelakaan yang meninggal dunia, sehingga rekan-rekan polisinya akan menjawab dengan jargon “86” untuk “siap” atau mengerti.* **Jargon mempermudah komunikasi antar profesional**, tetapi **menjadi penghambat komunikasi** jika digunakan kepada orang di luar kelompok tersebut. Jargon hanya efektif jika digunakan **di antara orang yang memahami istilah tersebut**. Jika tidak, komunikasi justru menjadi tidak efektif.

b. Media Komunikasi

Setelah pesan dikodekan, langkah selanjutnya adalah menyampaikannya kepada penerima melalui **media**. Media adalah jalur atau saluran yang digunakan untuk mentransmisikan pesan yang telah dikodekan. Istilah *media* mencakup berbagai bentuk seperti kata tertulis, televisi, email, hingga media sosial seperti Twitter, facebook, Instagram.

i. Komunikasi Verbal

Komunikasi verbal berarti berbagi informasi melalui **kata-kata**, baik secara **lisan** maupun **tertulis**. Contohnya komunikasi lisan seperti tatap muka, melalui telepon, ponsel, atau layanan internet seperti video-call. Komunikasi tertulis seperti memo, surat, laporan, email, atau faks. Banyak perangkat lunak kini memungkinkan konversi antara kata lisan dan tertulis.

Dalam komunikasi dengan media Verbal ada beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu;

- a). **Menggunakan media yang biasa digunakan oleh penerima.** Setiap orang memiliki preferensi media yang berbeda. Jika pengirim mengabaikan preferensi media penerima, pesan bisa diabaikan atau tidak dianggap penting.
- b). **Menyesuaikan media dengan jenis pesan yang dikirim.** Pesan pribadi dan penting (seperti promosi, pemecatan) lebih baik disampaikan **secara lisan dan tatap muka**. Pesan kompleks (misalnya proposal pembukaan pabrik baru) sebaiknya disampaikan dalam **bentuk tertulis yang lengkap** dan bisa dilengkapi dengan presentasi lisan (seperti PowerPoint).

ii. Komunikasi Nonverbal

Selain kata-kata, informasi juga dapat disampaikan melalui **komunikasi nonverbal**, seperti **Ekspresi wajah**: senyum, cemberut. **Bahasa tubuh**: postur, gerakan tangan. **Cara berpakaian**: jas formal vs. pakaian santai. Penelitian menunjukkan penerima sangat memperhatikan bagaimana pesan disampaikan: nada suara, ekspresi, bahasa tubuh, hingga mood pengirim. Semua ini membantu menginterpretasikan arti dan maksud sebenarnya dari pesan. Contohnya *seorang atasan berkata dengan tenang, "tolong selesaikan tugas ini sebelum jam lima," tetapi ekspresi dan nadanya menunjukkan kemarahan yang memberi sinyal bahwa tugas harus selesai tepat waktu*. Contoh lain misalnya *rekan kerja yang membanting pintu atau bersikap terlalu ramah setelah pertengkaran juga sedang mengirimkan pesan secara nonverbal*.

Pakaian juga menyampaikan nilai dan norma organisasi. Di organisasi formal, kemeja putih, jas biru, sepatu hitam menandakan struktur hierarkis. Di perusahaan teknologi seperti Apple: Steve Jobs dikenal dengan kaos hitam dan jeans yang mencerminkan budaya kerja santai dan inovatif. Secara umum, **penampilan** dapat membentuk **persepsi**.

Orang yang berpenampilan rapi sering dianggap lebih berwibawa dan layak dipromosikan.

Karena orang cenderung **lebih sulit mengontrol komunikasi non-verbal**, ekspresi wajah atau bahasa tubuh mereka bisa membocorkan perasaan atau niat tersembunyi. Misalnya dengan memberi pujian sambil menghindari kontak mata, hal itu menunjukkan pujian tersebut tidak tulus. Atau pelukan dapat menyampaikan dukungan, penerimaan, atau keakraban. Studi menunjukkan sentuhan fisik seperti pelukan penting bagi kesejahteraan psikologis, bahkan dalam politik digunakan untuk membangun kedekatan emosional. Memilih media komunikasi yang tepat sangat penting, itulah sebabnya banyak perusahaan kini menggunakan jasa konsultan komunikasi profesional.

c. Penerima: Dekoding

Penerima harus mampu menyampaikan pesan dengan jelas menggunakan media yang sesuai, **penerima** juga harus memiliki kemampuan untuk **memahami** pesan yang diterima. Proses ini disebut **dekoding**, yaitu kemampuan untuk menginterpretasikan dan memahami makna informasi yang terdapat dalam pesan pengirim. Untuk pesan yang jelas dan langsung, seperti informasi tentang kenaikan gaji atau target spesifik, proses dekoding cukup mudah. Namun, pesan yang **ambigu** dan mengandung informasi kompleks atau tidak lengkap bisa diinterpretasikan secara berbeda oleh penerima, dan berpotensi menimbulkan **kesalahpahaman**. Misalnya, *ketika kita memberi tahu atasan bahwa promosi penjualan gagal dan dia menatap Anda dengan ekspresi ketus, apa maknanya? Apakah itu kekecewaan atas kinerja Anda? Kekhawatiran atas penurunan penjualan produk? Rasa bersalahnya karena tidak memberikan dukungan yang cukup? Atau hanya karena ia sedang menerima banyak kabar buruk hari itu? Penerima harus **menentukan interpretasi yang paling akurat** agar komunikasi berikutnya bisa lebih efektif.*

d. Umpan Balik: Menyelesaikan Proses Komunikasi

Komunikasi yang sejati adalah **berbagi informasi untuk mencapai pemahaman bersama**, dan untuk itu **umpan balik** sangat penting. Setelah mendekode pesan, penerima perlu merespons agar **loop umpan balik aktif**. Tanggapan bisa sederhana seperti, *"Saya menerima memo Anda dan setuju kita perlu bertemu."* Atau bisa juga menyampaikan bahwa pesan kurang jelas dan perlu informasi tambahan.

Setelah itu, penerima menjadi pengirim baru ia mengkodekan pesannya dan menyampaikannya melalui media yang biasa dipantau oleh pengirim asli (misalnya, email). Pengirim asli lalu mendekode balasan tersebut. Jika pengirim yakin bahwa penerima telah **memahami pesan awal dengan benar**, maka **proses komunikasi selesai**. Namun, jika tidak, karena informasi awal kurang lengkap atau interpretasi berbeda, maka proses komunikasi **harus terus berlanjut** sampai kedua pihak yakin bahwa mereka telah mencapai pemahaman bersama.

Umpan balik **sama pentingnya** dengan pengiriman pesan awal, karena mengonfirmasi bahwa pesan diterima kemudian memastikan pesan dipahami dengan benar dan mendorong tindakan berdasarkan pemahaman tersebut. Contohnya *Ketika seorang eksekutif periklanan ingin meyakinkan produsen mobil untuk menggunakan agensinya. Ia mengirim proposal lengkap, disertai surat yang menyatakan bahwa ia akan menelepon dalam dua minggu untuk menindaklanjuti. Dalam panggilan tersebut, ia memastikan bahwa manajer memahami komponen kunci proposal sebelum mengambil keputusan. Komunikator yang efektif **selalu memastikan** mereka menerima umpan balik agar proses komunikasi benar-benar selesai dan tujuan tercapai.*

5. Hambatan terhadap Komunikasi yang Efektif

Kebisingan adalah segala sesuatu yang menghambat atau mengganggu proses komunikasi. Kebisingan dapat mencakup

penggunaan jargon, tulisan tangan yang buruk, ponsel yang hilang, beban kerja yang berat yang menyebabkan keterlambatan penerimaan laporan kemajuan yang penting, suasana hati buruk penerima yang menyebabkan pesan disalahartikan, atau bahkan bias persepsi (lihat Bab 4). Salah satu tantangan utama bagi manajer dan spesialis TI adalah menghilangkan sebanyak mungkin kebisingan agar komunikasi menjadi lebih efektif.

a. Penyaringan dan Distorsi Informasi

Penyaringan terjadi ketika pengirim menyembunyikan sebagian pesan karena menganggap penerima tidak perlu mengetahui informasi tersebut—atau tidak ingin menerimanya. Tidak ada yang ingin menyampaikan kabar buruk, dan bawahan khususnya enggan untuk menyampaikan informasi negatif kepada atasan mereka. Namun, jika bawahan menyembunyikan informasi negatif atau menyaringnya dari pesan mereka, seorang atasan mungkin tidak menyadari adanya masalah sampai sudah terlambat untuk memperbaikinya. Masalah kecil yang awalnya mudah diatasi bisa berubah menjadi bencana besar.

Atasan juga terkadang menyaring informasi dalam komunikasi mereka kepada bawahan, seperti dengan menyembunyikan informasi bahwa akan ada PHK atau pengurangan manfaat. Akibatnya, bawahan bisa mengembangkan sikap negatif, menjadi kurang efektif, dan mengalami stres karena ketidakpastian tentang masa depan mereka di organisasi. Besarnya masalah penyaringan ini digambarkan oleh kecenderungan bawahan yang enggan menyampaikan informasi negatif kepada atasan mereka bahkan dalam situasi krisis.

Terkait dengan masalah penyaringan adalah **distorsi informasi**, yaitu perubahan makna yang terjadi ketika pesan berpindah melalui serangkaian pengirim berbeda menuju penerima. Permainan bisik – berantai, menunjukkan bahwa pesan yang dimulai di satu ujung rantai orang kemungkinan

besar akan berubah drastis saat sampai ke penerima terakhir di ujung lainnya. Selain perubahan yang terjadi secara tidak sengaja ini, beberapa pengirim juga mungkin dengan sengaja mengubah atau mendistorsi pesan untuk memperbaiki citra kinerja mereka dan meraih tujuan pribadi. Penyaringan dan distorsi informasi dapat dicegah dengan membangun kepercayaan dalam organisasi, karena salah satu cara membangun kepercayaan adalah dengan membuat kebijakan untuk tidak menyalahkan pengirim atas berita buruk. Ketika anggota organisasi yakin bahwa mereka tidak akan disalahkan atas masalah di luar kendali mereka, penyaringan dan distorsi jauh lebih kecil kemungkinannya terjadi.

b. Kurangnya Kemampuan Mendengarkan

Beberapa orang lebih suka berbicara daripada mendengarkan orang lain. Ada juga bukti yang menunjukkan bahwa banyak manajer menganggap pesan suara, email, dan pesan instan yang mereka kirim lebih penting daripada yang mereka terima. Hasil dari menempatkan pentingnya mengirim pesan di atas menerima pesan adalah bahwa manajer menjadi pendengar yang buruk dan meremehkan pentingnya informasi yang mereka terima, yang dapat menyebabkan banyak masalah komunikasi dalam organisasi. Di era kelebihan informasi saat ini, manajer dan karyawan harus belajar untuk mendengarkan dengan lebih baik dan mengembangkan kemampuan sebagai penerima untuk membedakan antara informasi penting dan sepele.

Anggota organisasi dapat melakukan beberapa cara untuk menjadi pendengar atau penerima yang lebih baik. Menjadi pendengar yang baik berarti memberikan perhatian penuh kepada pengirim, misalnya dengan menatap mata dan tidak menyela saat berkomunikasi secara verbal. Alih-alih memikirkan apa yang akan mereka katakan selanjutnya, pendengar yang baik fokus pada informasi yang diterima dari pengirim dan seberapa penting informasi itu bagi pengirim.

Menjadi pendengar yang baik berarti mengajukan pertanyaan dan merangkum poin-poin penting untuk memperjelas pemahaman, menerima informasi dan umpan balik yang tidak menyenangkan dengan tenang, dan tidak mengalihkan perhatian pengirim (dengan melirik jam atau mengetuk pensil, misalnya). Ini sangat penting bagi atasan untuk menjadi pendengar yang baik saat berkomunikasi dengan bawahan mereka agar bisa mendapatkan informasi berharga sebanyak mungkin.

c. Kurangnya atau Ketidaktepatan Umpan Balik

Terkadang komunikasi gagal karena pengirim tidak memberikan umpan balik atau memberikan umpan balik dengan cara yang tidak tepat. Ini sangat mungkin terjadi ketika pengirim harus memberikan umpan balik negatif karena mereka tahu bahwa penerima kemungkinan akan bereaksi negatif. Seorang manajer di bank, misalnya, mungkin enggan memberitahu bawahannya bahwa aplikasi pinjaman yang dikerjakan bawahannya bersama seorang nasabah akan ditolak. Jika bawahan tersebut menerima kabar buruk itu pertama kali dari nasabah yang marah, maka perasaan negatif terhadap atasan sangat mungkin muncul. Dengan mengembangkan keterampilan memberikan umpan balik yang baik, manajer dan karyawan akan lebih mampu merespons pesan dengan cara yang tepat, baik itu pesan positif maupun negatif dan mempertimbangkan posisi serta perasaan pihak lain.

d. Rumor dan Jalur Informal (Grapevine)

Rumor adalah informasi dan cerita tidak resmi serta tidak sah yang dibagikan antar anggota organisasi mengenai peristiwa organisasi yang menarik atau penting. Rumor biasanya menyebar dengan cepat melalui jaringan komunikasi dan, sekali menyebar, seringkali sulit dihentikan meskipun ternyata tidak benar. Rumor sangat mungkin menyebar saat anggota organisasi tidak mendapatkan informasi tentang

peristiwa yang akan datang yang bisa berdampak langsung pada mereka, seperti rencana PHK, atau karena rumor tersebut bersumber dari gosip tentang kehidupan pribadi atau kebiasaan anggota organisasi tertentu, misalnya skandal yang melibatkan seorang manajer. Rumor sering menyebar dengan cepat karena memberikan hiburan dari rutinitas kehidupan organisasi sehari-hari.

Rumor sering menyebar melalui jalur komunikasi informal atau *grapevine*, yaitu jalur komunikasi tidak resmi di mana informasi tidak resmi mengalir dalam organisasi. Di setiap kelompok, departemen, atau divisi organisasi, ada individu yang tampaknya tahu segalanya tentang semua orang dan menyebarkan informasi tersebut ke orang lain. Rumor yang menyebar melalui *grapevine* bisa berkaitan dengan kehidupan pribadi atau pekerjaan anggota penting organisasi, organisasi itu sendiri, atau masa depan organisasi dan para anggotanya. Meskipun seringkali tidak akurat, terkadang informasi yang disebarkan melalui jalur ini ternyata benar. Sebagai contoh, *seorang manajer pemasaran di sebuah perusahaan, mengatakan kepada rekannya saat makan siang bahwa ia akan mengundurkan diri, sudah memberi pemberitahuan dua minggu kepada atasannya, dan akan bergabung dengan perusahaan yang lain. Pada akhir hari kerja yang sama, semua orang di departemennya sudah mengetahui rencana tersebut, meskipun dia tidak memberitahu siapa pun secara langsung (termasuk atasannya).*

e. Keberagaman Tenaga Kerja

Meningkatnya keberagaman juga bisa menjadi hambatan dalam komunikasi yang efektif ketika anggota kelompok atau organisasi tidak memiliki pandangan yang sama atau gagal menghargai sudut pandang satu sama lain. Untuk mengatasi hal ini, banyak organisasi menerapkan program pelatihan keberagaman agar karyawan dapat belajar berkomunikasi dan bekerja sama dengan baik. Apa saja yang terjadi dalam

program pelatihan keberagaman? Pelatihan ini bisa dilakukan dalam berbagai cara. Salah satu pendekatan melibatkan panel yang terdiri dari anggota minoritas untuk membagikan pengalaman dan kesulitan pribadi mereka kepada rekan kerja. Pendekatan lain melibatkan anggota organisasi bekerja untuk sementara waktu dengan orang-orang yang berbeda dari mereka. Terlepas dari caranya, membantu kelompok dan anggota yang beragam dalam organisasi untuk dapat berkomunikasi secara efektif dan bekerja sama demi mencapai tujuan bersama adalah hal yang penting, terutama karena keberagaman dalam tenaga kerja terus meningkat.

f. Perbedaan Gaya Bahasa Lintas Budaya

Ketika orang dari budaya yang berbeda berinteraksi, kesulitan komunikasi kadang muncul karena perbedaan gaya bahasa. *Gaya bahasa* adalah cara khas seseorang dalam berbicara, termasuk nada suara, volume, kecepatan bicara, penggunaan jeda, tingkat keterusterangan atau ketidaklangsungan, pilihan kata, penggunaan pertanyaan dan humor, serta kemauan untuk mengklaim ide sebagai miliknya. Di dalam suatu budaya, gaya bahasa bisa bervariasi, misalnya antara berbagai daerah atau antara pria dan wanita. Namun, antar budaya, perbedaan gaya bahasa biasanya jauh lebih besar, dan ini bisa menyebabkan banyak kesalahpahaman.

Di Jepang, misalnya, karyawan cenderung berkomunikasi secara formal dan lebih menghormati atasan dibandingkan karyawan di AS. Karyawan Jepang tidak keberatan dengan jeda panjang dalam percakapan karena mereka sedang berpikir secara mendalam, sedangkan karyawan AS merasa tidak nyaman dengan keheningan panjang dan cenderung merasa perlu untuk segera berbicara. Mereka juga lebih mungkin mengambil kredit pribadi atas ide baru dibandingkan karyawan Jepang yang lebih berorientasi kelompok. Perbedaan lintas budaya ini dapat menyebabkan berbagai kesulitan komunikasi ketika karyawan dari negara berbeda berinteraksi karena

mereka tidak menyadari bagaimana perbedaan pendekatan atau kebiasaan mereka dapat memengaruhi dan menghambat proses komunikasi dalam cara yang penting.

6. Media Komunikasi yang Tepat

Berbagai kesulitan komunikasi ini menunjukkan bahwa menyampaikan informasi untuk mencapai pemahaman bersama seringkali lebih sulit dari yang terlihat. Memilih media komunikasi yang tepat untuk pesan tertentu sangat penting agar pesan diterima dan dipahami dengan benar, namun pemilihan media ini melibatkan berbagai pertimbangan atau *trade-off* bagi pengirim maupun penerima. Salah satu cara untuk mengevaluasi pertimbangan ini adalah dengan melihat kekayaan informasi dari berbagai media, tuntutan waktu terhadap penerima dan pengirim, serta jejak dokumentasi yang ditinggalkannya.

Media komunikasi berbeda dalam hal kekayaan informasinya, yaitu jumlah informasi yang dapat mereka sampaikan dan sejauh mana mereka memungkinkan pengirim dan penerima mencapai pemahaman bersama. Media yang memiliki kekayaan informasi tinggi mampu menyampaikan lebih banyak informasi dan lebih mungkin menghasilkan pemahaman bersama dibandingkan media yang memiliki kekayaan informasi rendah. Media komunikasi dalam organisasi dapat dikategorikan ke dalam empat jenis umum berdasarkan tingkat kekayaan informasinya.

a. Komunikasi Tatap Muka

Komunikasi tatap muka adalah media dengan kekayaan informasi tertinggi karena dua alasan. Pertama, komunikasi ini memberikan pesan secara verbal sekaligus nonverbal melalui bahasa tubuh dan ekspresi wajah pengirim. Komponen nonverbal ini memberikan informasi tambahan bagi penerima untuk membantu menginterpretasikan pesan. Alasan kedua mengapa komunikasi tatap muka merupakan media paling kaya adalah karena memberikan umpan balik langsung. Pengirim dapat segera mengklarifikasi informasi

yang ambigu, dan proses komunikasi bisa diulang sebanyak yang diperlukan sampai tercapai pemahaman bersama.

b. Komunikasi Verbal Yang Ditransmisikan Secara Elektronik.

Komunikasi verbal melalui saluran telepon adalah media komunikasi dengan kekayaan informasi tertinggi berikutnya. Percakapan telepon tidak menyediakan informasi nonverbal seperti bahasa tubuh atau ekspresi wajah, tetapi tetap kaya informasi karena penerima bisa menangkap nada suara dan memahami bagian mana dari pesan yang ditekan pengirim. Karena secara pribadi ditujukan kepada penerima, komunikasi ini juga cenderung lebih diperhatikan. Percakapan telepon juga memungkinkan umpan balik langsung untuk segera menyelesaikan kesalahpahaman.

Media elektronik lainnya termasuk pesan suara (voicemail), yang tidak memungkinkan umpan balik langsung sehingga pengirim harus memastikan penerima memantau dan memeriksa pesan mereka secara teratur. Pesan teks menjadi sangat populer karena memungkinkan kedua belah pihak memberikan umpan balik langsung dan mencapai pemahaman bersama dengan cepat. Namun sekarang teknologi video-call sudah bukan barang baru lagi, dan ini bisa meningkatkan kekayaan informasi dari alat atau teknologi tersebut.

c. Komunikasi Tertulis Yang Ditujukan Secara Personal

Komunikasi tertulis seperti surat dan email yang ditujukan secara personal kepada penerima memiliki tingkat kekayaan informasi berikutnya setelah komunikasi verbal langsung. Komunikasi yang ditujukan secara pribadi membantu memastikan bahwa penerima akan memperhatikannya, dan dengan menulis langsung kepada individu tertentu, pengirim dapat mempersonalisasi pesan agar pentingnya pesan tersebut lebih mudah dipahami. Umpan balik tidak terjadi secara instan, tetapi hal ini tidak selalu menjadi kelemahan, terutama ketika penting bagi penerima untuk memiliki waktu

untuk merenungkan isi pesan agar dapat merespons secara personal.

d. Komunikasi Tertulis Tidak Personal

Komunikasi tertulis yang tidak ditujukan kepada penerima tertentu merupakan bentuk komunikasi dengan tingkat kekayaan informasi terendah. Jenis komunikasi ini digunakan ketika pengirim perlu menyampaikan pesan kepada banyak penerima sekaligus, seperti saat presiden perusahaan ingin mengakhiri rumor tentang rencana PHK. Karena media ini bersifat tidak personal, kecil kemungkinan untuk mendapatkan umpan balik. Oleh karena itu, sangat penting bagi pengirim untuk menggunakan pernyataan yang jelas dan tidak ambigu agar semua penerima menafsirkannya dengan cara yang sama dan tercapai pemahaman bersama.

Media ini juga berguna ketika informasi dalam jumlah besar perlu disampaikan, seperti data pendaftaran mahasiswa di universitas besar berdasarkan fakultas dan jurusan, atau instruksi menjalankan mesin cetak yang rumit. Ketika informasi bersifat kompleks (seperti perubahan penjualan bulanan produk perusahaan), aturan tertulis dikembangkan untuk menentukan format penyampaian informasi tersebut sehingga dari bulan ke bulan, penerima lebih mudah meninjau dan memahami perubahan yang terjadi.

e. Pergantian antara Pilihan Media

Dalam memilih media komunikasi, salah satu pertimbangan penting adalah pertukaran antara kekayaan informasi dan waktu yang dibutuhkan untuk menggunakan media tersebut. Komunikasi lisan secara tatap muka, misalnya, memiliki kekayaan informasi yang tinggi tetapi bisa sangat memakan waktu. Jika pesan penting dan pengirim tidak yakin bahwa pesan tertulis akan dipahami dengan baik, maka meluangkan waktu lebih untuk menyampaikan secara lisan sering kali sepadan. Namun, ketika pesan jelas dan tidak ambigu, seperti

pengumuman bahwa “perusahaan akan tutup pada Jumat siang menjelang libur Lebaran,” email adalah cara yang paling praktis.

Pertimbangan lainnya adalah pertukaran antara kekayaan informasi dan kebutuhan akan jejak tertulis (baik berupa dokumen kertas atau elektronik). Ketika pesan bersifat kompleks dan akan ditinjau kembali di kemudian hari, seperti instruksi operasional tertentu, jejak tertulis sangat diperlukan, terutama jika terjadi kesalahan dan perlu diketahui sumber masalahnya. Komunikasi tertulis juga dibutuhkan ketika pengirim memerlukan bukti bahwa pesan telah dikirim, sering kali untuk alasan hukum.

7. Penggunaan Teknologi Informasi Canggih

Kemajuan dalam teknologi informasi telah memberikan media baru bagi anggota organisasi untuk berkomunikasi, serta memungkinkan akses ke informasi dalam jumlah besar dengan lebih cepat dan mudah dibanding sebelumnya. Namun, organisasi harus berhati-hati agar tidak membanjiri karyawan dengan terlalu banyak informasi hingga mereka lebih banyak menghabiskan waktu membaca email dan menjelajahi papan pengumuman daripada menyelesaikan tugas utama mereka. Jumlah email dan pesan teks yang diterima karyawan terus meningkat dalam dekade terakhir, sehingga kini menjadi lebih penting bagi karyawan untuk belajar memprioritaskan pesan dan hanya fokus pada informasi penting dan relevan. Pesan yang paling mendesak sebaiknya ditangani melalui telepon atau secara langsung.

Meskipun menimbulkan tantangan, TI telah secara signifikan mengurangi biaya komunikasi informasi. Sebagai contoh, di banyak perusahaan manual pelatihan dan dokumentasi penting yang dulunya berbentuk cetak kini tersedia di situs web perusahaan dan dapat diakses dari mana saja. Hal ini tidak hanya mengurangi biaya, tetapi juga memungkinkan untuk merespons permintaan pelanggan dengan cepat dan memberikan penawaran harga yang dipersonalisasi, sehingga meningkatkan kemungkinan mendapatkan lebih banyak akun pelanggan.

8. Komunikasi Persuasif

Dalam organisasi, tujuan komunikasi bukan hanya untuk saling memahami dan mencapai pemahaman bersama. Sering kali, salah satu pihak ingin **mempengaruhi** pihak lain. Komunikasi persuasif adalah upaya suatu pihak untuk menyampaikan informasi kepada pihak lain (individu atau kelompok) dengan cara yang meyakinkan mereka untuk menerima, menyetujui, mengikuti, atau mendukung tujuan dari pihak tersebut. Dalam komunikasi persuasif, akurasi informasi yang disampaikan sering kali kurang penting dibandingkan cara penyampaiannya—bagaimana pesan “dibingkai,” “dikemas,” atau “diberi putaran” untuk mempengaruhi orang lain.

Komunikasi persuasif penting dalam berbagai situasi, termasuk saat pemimpin ingin mempengaruhi bawahan, atau ketika bawahan berupaya mempengaruhi atasan mereka. Situasi yang paling penting untuk komunikasi persuasif adalah ketika salah satu pihak tidak memiliki kekuasaan formal atas pihak lain, sehingga harus menggunakan pengaruh informal. Contohnya, *manajer dari satu departemen perlu meyakinkan manajer dari departemen lain untuk menerima dan mengikuti rencananya*. Demikian pula, karyawan dalam satu kelompok ingin mempengaruhi rekan kerja mereka untuk mengikuti ide mereka. Bahkan karyawan yang memiliki kekuatan pakar (*expert power*) atau kekuatan referen (*referent power*) pun perlu memahami bagaimana cara membujuk rekan kerja agar mengikuti agenda mereka.

Dalam setiap situasi ini, **komunikasi** adalah sarana utama untuk mempengaruhi dan membujuk orang lain. Beberapa studi menemukan bahwa manajer senang menghadiri rapat dan komite karena tujuan utamanya adalah untuk menyampaikan informasi guna mendapatkan dukungan terhadap rencana dan tujuan mereka. Untuk memahami bagaimana kompetensi komunikasi persuasif dikembangkan, kita akan mengikuti langkah-langkah dalam model komunikasi yang telah dibahas sebelumnya, dengan fokus khusus pada cara kerja komunikasi persuasif. Ingat bahwa dua pihak utama dalam komunikasi adalah pengirim (sender) dan penerima (receiver). Tugas pengirim adalah memengaruhi tanggapan penerima terhadap pesan yakni meyakinkan penerima untuk menyetujui dan bertindak

atas pesan tersebut. Ada lima faktor utama yang menentukan seberapa persuasif suatu pesan: karakteristik pengirim, kemampuan mendengarkan aktif, isi pesan, media atau saluran penyampaian, dan karakteristik penerima.

a. Karakteristik Pengirim

Pesan lebih persuasif bila disampaikan oleh seseorang yang memiliki **kredibilitas**, yakni diyakini oleh penerima memiliki keahlian dan otoritas untuk mengetahui tujuan yang tepat dan cara mencapainya. Pemimpin formal memiliki kredibilitas karena kekuasaan sah (*legitimate power*) yang memungkinkan mereka memperoleh kepatuhan. Selain itu, pemimpin dengan **kekuatan ahli (*expert power*)** dan **kekuatan referen (*referent power*)** juga memiliki kredibilitas yang tinggi.

Faktor lain yang meningkatkan kredibilitas termasuk **integritas moral** dan **kecerdasan emosional**. Jika penerima yakin bahwa pengirim adalah orang yang jujur dan dapat dipercaya, maka informasi yang disampaikan lebih mungkin diterima dan ditindaklanjuti. Orang yang memiliki **empati**, yakni mampu memahami dan menyentuh perasaan orang lain yang juga lebih mampu memengaruhi. Namun, kecerdasan emosional ini juga bisa disalahgunakan, misalnya oleh manajer yang memanfaatkannya untuk menipu atau memanipulasi.

Orang yang persuasif biasanya juga memiliki keterampilan berbicara dan mendengarkan yang baik. Sebagai pembicara, mereka tahu bagaimana menggunakan setiap kata secara efektif, berbicara dengan kecepatan yang sesuai, menyusun argumen secara sistematis, dan mengulang poin penting untuk memperkuat pesan mereka. Mereka mendorong pertanyaan untuk memperjelas dan membangkitkan minat serta dukungan terhadap ide mereka.

b. Mendengarkan Aktif

Penerima pesan yang aktif akan terus mengevaluasi makna dan implikasi dari informasi yang diterima, motivasi pengirim,

serta ambiguitas atau ketidakkonsistenan dalam pesan. Pengirim yang kompeten menyadari hal ini dan akan berhati-hati agar tidak menyampaikan informasi secara sepihak. Untuk meningkatkan kredibilitas, pengirim harus menyajikan **semua sisi dari argumen**, bahkan yang bertentangan dengan posisinya, sebelum kembali ke tema utama dengan menggunakan argumen kuat untuk meyakinkan penerima.

Pesan juga bisa dibuat lebih persuasif dengan **membangkitkan emosi**, misalnya dengan mengatakan, *"Ini demi kepentingan seluruh departemen kita dan penting bagi masa depan perusahaan."* Artinya, pesan akan lebih persuasif jika menyentuh **emosi sekaligus logika** penerima.

c. Metode Komunikasi

Secara umum, **komunikasi tatap muka** atau lisan memberikan peluang terbesar untuk komunikasi persuasif, sementara surat resmi atau email lebih cocok untuk menyampaikan informasi faktual yang membutuhkan waktu untuk dipahami dan ditindaklanjuti. Dalam praktiknya, metode elektronik ini sering digunakan pada awal proses "upaya memengaruhi", ketika manajer dan karyawan mengumpulkan informasi untuk menentukan tanggapan terhadap suatu perkembangan baru, seperti perubahan dalam hubungan kerja. Menjelang keputusan akhir, pendekatan yang lebih persuasif akan digunakan. Jumlah email berkurang, telepon lebih banyak digunakan, dan akhirnya **pertemuan tatap muka** menjadi pilihan utama karena memungkinkan pertukaran informasi paling banyak dan keputusan bersama yang terbaik.

Komunikator yang persuasif tahu **kapan dan bagaimana menggunakan berbagai media** komunikasi ini. Mereka tahu kapan harus (dan tidak harus) mengirim email, kapan waktunya menelepon, dan kapan harus mengetuk pintu rekan kerjanya. Presiden Lyndon Johnson adalah contoh nyata dari pendekatan ini. Untuk meyakinkan senator agar mendukung undang-undangnya, ia mengirim pembantunya lebih dulu, lalu

menelepon, dan pada saat kritis, ia hadir langsung, memaksa senator untuk membuat keputusan dengan pendekatan fisik, menyentuh mereka, menatap mata mereka, dan meyakinkan atau bahkan mengancam hingga mereka menyetujui keinginannya. Pendekatan fisik semacam ini umum digunakan oleh orang-orang yang **berkuasa** atau tahu bagaimana **mendapatkan apa yang mereka inginkan**.

d. Komunikasi dalam Situasi Krisis

Sebelumnya telah disebutkan bahwa komunikasi dalam situasi krisis atau bencana menghadirkan tantangan tersendiri dalam hierarki organisasi. Ketika krisis terjadi, sifat darurat dari situasi tersebut mengharuskan manajer untuk **merespons secara cepat**, biasanya melalui kerja sama intensif dalam tim untuk mencari solusi atas masalah yang muncul. Dalam situasi krisis:

- 1). **Tim menjadi pusat jaringan komunikasi**, dan perencanaan kontingensi sebelumnya biasanya mencakup penentuan anggota tim serta lokasi penempatan mereka.
- 2). **Tim manajemen puncak** harus membuat keputusan kebijakan dan menyampaikannya dengan cepat ke bawah, agar informasi menyebar dan semua karyawan dapat merespons dengan tepat.
- 3). **Komunikasi tatap muka** adalah yang paling efektif karena menyampaikan informasi yang kaya.
- 4). **Pemindahan fisik ahli ke lokasi krisis** diperlukan agar mereka dapat mengevaluasi situasi dengan cepat dan mengirimkan informasi akurat ke manajemen atas.
- 5). **Keputusan tim hanya sebaik kualitas informasi yang diperoleh**, sehingga memilih pakar yang tepat dan mengembangkan berbagai skenario respons sangat penting.

Mengumpulkan informasi yang akurat dan tepat waktu menjadi lebih penting lagi ketika dua atau lebih organisasi

harus bekerja sama dalam merespons cepat. Tantangannya adalah bahwa **manajer puncak dari satu organisasi tidak memiliki otoritas atas manajer dari organisasi lain**, bahkan yang levelnya lebih rendah. Oleh karena itu, **tanggapan cepat hanya mungkin terjadi jika para manajer dapat mencapai kesepakatan bersama tentang situasi yang sedang terjadi**. Sayangnya, dalam banyak krisis dan bencana besar komunikasi sering gagal karena beberapa alasan:

- 1). **Hubungan pelaporan yang tidak jelas** dan **ketergantungan tugas yang ambigu** membuat konflik antar manajer semakin besar dalam situasi krisis.
- 2). Banyak manajer cenderung **menghindari tanggung jawab** dengan menyerahkan keputusan kepada atasan, untuk menghindari kesalahan.
- 3). **Pengumpulan informasi berkualitas memakan waktu**, dan tanpa perencanaan darurat sebelumnya, waktu yang dibutuhkan semakin lama.

Pengambilan Keputusan dan Pembelajaran Organisasi

A. Jenis-Jenis Keputusan

Mengambil keputusan adalah bagian penting dari perilaku dalam organisasi. Keputusan yang baik membantu individu, kelompok, dan organisasi mencapai tujuan mereka dan menunjukkan kinerja yang tinggi. Sebaliknya, keputusan yang buruk menghambat pencapaian tujuan dan menurunkan kinerja. Secara umum, **pengambilan keputusan** dapat didefinisikan sebagai proses di mana anggota organisasi memilih suatu tindakan tertentu untuk merespons peluang dan masalah yang dihadapi.

1. Pengambilan keputusan dalam merespons peluang

Hal ini terjadi saat anggota organisasi membuat pilihan atau bertindak dengan cara yang menghasilkan manfaat atau keuntungan. Contohnya mencakup keputusan manajer senior di perusahaan elektronik yang mempertimbangkan untuk memasarkan produk ke Eropa, hingga resepsionis di perusahaan yang sama yang memutuskan untuk mengikuti kursus bisnis daring guna mengembangkan keterampilan. Individu, kelompok, dan organisasi hanya akan mencapai potensi penuh mereka jika mereka **memanfaatkan peluang** untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

2. Pengambilan keputusan dalam merespons masalah

Pengambilan keputusan ini terjadi ketika pencapaian tujuan dan kinerja individu, kelompok, atau organisasi terancam. Misalnya, tujuan seorang dokter untuk memberikan perawatan medis yang

baik di komunitas pedesaan terancam ketika sumber daya keuangan untuk membeli peralatan medis baru tidak tersedia. Tujuan kelompok produksi untuk memenangkan kontes kualitas bulanan terancam ketika dua anggotanya melakukan *social loafing* (malas-malasan). Tujuan tim manajemen puncak untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan terancam ketika konflik dan masalah komunikasi mulai muncul. Melalui proses pengambilan keputusan, anggota organisasi memilih bagaimana merespons masalah-masalah tersebut dan berbagai jenis tantangan lainnya. Baik merespons peluang maupun menyelesaikan masalah, terdapat dua jenis dasar pengambilan keputusan dalam organisasi: **keputusan tidak terprogram (*nonprogrammed decisions*)** dan **keputusan terprogram (*programmed decisions*)**.

3. Keputusan Tidak Terprogram

Ketika anggota organisasi harus memilih bagaimana merespons peluang atau masalah baru yang belum pernah dialami sebelumnya, mereka terlibat dalam pengambilan **keputusan tidak terprogram (*nonprogrammed decision making*)**. Keputusan jenis ini melibatkan pencarian informasi tambahan yang diperlukan untuk membuat pilihan yang tepat. Karena masalah atau peluang tersebut belum pernah dihadapi sebelumnya, anggota organisasi tidak yakin bagaimana harus merespons, sehingga mereka mencari semua informasi yang dapat membantu mereka membuat keputusan.

4. Keputusan Terprogram

Selain membuat keputusan tidak terprogram untuk peluang atau masalah baru, anggota organisasi juga perlu melakukan **pengambilan keputusan terprogram (*programmed decision making*)** untuk masalah atau isu yang bersifat rutin dan berulang. Keputusan ini dibuat dengan menggunakan **program kinerja (*performance program*)**, yaitu urutan standar perilaku yang diikuti secara rutin setiap kali menghadapi jenis masalah atau peluang tertentu.

Program kinerja dikembangkan ketika jenis masalah atau peluang yang sama terus berulang. Setelah program ini ditetapkan,

anggota organisasi akan mengikutinya secara otomatis tanpa perlu mencari informasi baru atau berpikir ulang mengenai apa yang harus dilakukan. **Aturan organisasi** adalah bentuk penting dari program kinerja yang membantu pengambilan keputusan terprogram secara efisien dan efektif. **Respons standar terhadap masalah berulang** adalah inti dari pengambilan keputusan terprogram dan penggunaan program kinerja. **program kinerja sering berkembang dari keputusan tidak terprogram seiring waktu**. Ketika masalah atau peluang baru mulai berulang, organisasi akan membuat respons standar untuk mengatasinya. Program kinerja menghemat waktu karena anggota organisasi tidak perlu mencari informasi baru untuk membuat keputusan, karena mereka cukup mengikuti prosedur yang telah ditentukan. Namun, manajer harus **peka terhadap kebutuhan untuk mengubah program kinerja**, dan mengambil langkah untuk memperbaruinya. Sayangnya, organisasi sering lamban dalam melakukan perubahan karena lebih mudah mempertahankan cara lama dibanding menciptakan dan menerapkan prosedur baru.

5. Pengambilan Keputusan Etis

Salah satu kriteria keputusan yang memuaskan dalam organisasi adalah bahwa keputusan tersebut **harus etis**. Keputusan yang etis mendorong kesejahteraan dan tidak menyebabkan kerugian bagi anggota organisasi atau orang lain yang terdampak oleh aktivitas organisasi. Meskipun mudah untuk mendeskripsikan keputusan yang etis, dalam praktiknya sering kali sulit untuk menentukan batas antara keputusan yang etis dan tidak etis.

Beberapa orang **secara sengaja membuat keputusan tidak etis** demi keuntungan pribadi atau organisasi. Namun, bahkan pengambil keputusan yang berusaha bertindak etis pun kadang menghadapi **dilema etika**, yakni situasi di mana keputusan yang tepat secara etika tidak jelas atau sulit dibuat.

B. Proses Pengambilan Keputusan

Ketika orang memikirkan tentang pengambilan keputusan dalam organisasi, jenis keputusan yang biasanya terlintas dalam benak

mereka adalah keputusan non-program yang melibatkan pencarian informasi baru yang penting. Setiap kali kita menggunakan istilah “keputusan”, kita secara khusus merujuk pada keputusan non-program. Dua model proses pengambilan keputusan yang banyak dipelajari adalah model pengambilan keputusan klasik dan model pengambilan keputusan administratif dari James March dan Herbert Simon.

1. Model Klasik Pengambilan Keputusan

Model pengambilan keputusan klasik adalah model preskriptif yang menjelaskan bagaimana orang *seharusnya* membuat keputusan. Model ini bertumpu pada dua asumsi yang pertama orang memiliki akses ke semua informasi yang mereka butuhkan untuk membuat keputusan, dan kedua orang membuat keputusan dengan memilih respons terbaik terhadap suatu masalah atau peluang. Menurut model klasik, seorang pengambil keputusan seharusnya memilih bagaimana merespons peluang dan masalah dengan mengikuti empat langkah berikut:

- 1). Menginventarisasi semua alternatif tindakan yang bisa diambil sebagai dasar pengambilan keputusan akhir: alternatif ini mewakili respons berbeda terhadap masalah atau peluang.
- 2). Merinci konsekuensi dari masing-masing alternatif: konsekuensi ini adalah apa yang akan terjadi jika alternatif tertentu dipilih.
- 3). Mempertimbangkan preferensi pribadi terhadap masing-masing alternatif dan konsekuensinya, urutkan alternatif dari yang paling disukai hingga yang paling tidak disukai.
- 4). Memilih alternatif yang akan menghasilkan rangkaian konsekuensi yang paling disukai.

Menurut model klasik, jika anggota suatu organisasi mengikuti keempat langkah ini, mereka akan membuat keputusan yang optimal, sesuai dengan preferensi pengambil keputusan. Apakah anggota organisasi benar-benar membuat keputusan sesuai dengan model klasik? Jika tidak, apakah mereka akan membuat keputusan

yang lebih baik jika mereka melakukannya? Jawabannya adalah tidak untuk kedua pertanyaan tersebut, karena beberapa masalah dasar pada model klasik.

Model klasik dianggap tidak realistis karena asumsi bahwa pengambil keputusan memiliki semua informasi yang dibutuhkan untuk membuat keputusan yang optimal; pada kenyataannya, mereka hanya memiliki informasi yang terbatas. Bahkan jika mereka memiliki semua informasi yang diperlukan, mereka tidak akan dapat memproses semuanya karena keterbatasan kemampuan manusia dalam memproses informasi. Salah satu cara untuk memahami kesulitan model klasik adalah dengan membandingkan keempat langkah di atas dengan pengambilan keputusan nyata dalam organisasi. Dalam langkah pertama, pengambil keputusan tidak mengetahui semua alternatif yang tersedia. Salah satu ciri utama dari keputusan non-program adalah bahwa keputusan ini melibatkan pencarian informasi yang cukup besar, dan tidak ada pencarian yang dapat menghasilkan informasi tentang semua alternatif yang mungkin. Menyadari permasalahan ini, James March dan Herbert Simon mengembangkan model yang lebih realistis tentang pengambilan keputusan: model pengambilan keputusan administratif.

2. Model Pengambilan Keputusan Administratif oleh March dan Simon

Kalau model **klasik** bersifat **preskriptif** yang menunjukkan bagaimana keputusan *seharusnya* diambil. Sebaliknya, model pengambilan **keputusan administratif** oleh March dan Simon bersifat **deskriptif** yang menjelaskan bagaimana orang *sebenarnya* membuat keputusan dalam organisasi. March dan Simon menekankan bahwa keterbatasan informasi dan keterbatasan kognitif pengambil keputusan memengaruhi proses pengambilan keputusan. Akibatnya, para pengambil keputusan sering kali memilih solusi yang memadai (satisficing), bukan solusi yang optimal.

Menurut model administratif, pengambil keputusan merespons peluang dan masalah berdasarkan preferensi pribadi mereka, yang

membentuk pandangan sederhana terhadap situasi. Mereka tidak mempertimbangkan semua informasi relevan atau semua alternatif dan konsekuensinya. Seperti dalam model klasik, pengambil keputusan mungkin menghasilkan alternatif dan mempertimbangkan konsekuensinya, namun informasi yang mereka pertimbangkan didasarkan pada preferensi pribadi yang dipengaruhi oleh faktor personal dan situasional. Faktor personal meliputi kepribadian, kemampuan, persepsi, pengalaman, dan pengetahuan. Faktor situasional meliputi kelompok, organisasi, serta budaya organisasi dan nasional tempat pengambil keputusan berada.

Alih-alih membuat keputusan yang optimal, anggota organisasi melakukan ***satisficing***, atau mereka mencari dan memilih respons yang dapat diterima terhadap peluang dan masalah berdasarkan informasi yang terbatas. Salah satu cara *satisficing* dilakukan adalah dengan mencantumkan kriteria terpenting yang harus dipenuhi oleh pilihan yang dapat diterima, lalu memilih alternatif yang paling memenuhi kriteria tersebut. Dalam memutuskan siapa yang akan direkrut dari banyak pelamar kerja, misalnya, organisasi melakukan *satisficing* dengan mencantumkan kriteria seperti gelar yang sesuai, pengalaman kerja yang relevan, dan kemampuan interpersonal yang baik, lalu memilih kandidat yang paling memenuhi kriteria ini.

Model klasik mengabaikan keterbatasan kognitif pengambil keputusan. March dan Simon menyadari bahwa pengambil keputusan dibatasi oleh *bounded rationality*, yakni fakta bahwa manusia hanya memiliki kemampuan terbatas dalam memproses informasi untuk menyelesaikan masalah. Manajer memang berusaha membuat keputusan terbaik bagi organisasinya, tetapi kemampuan mereka dibatasi oleh kapasitas kognitif mereka sendiri. Maka mustahil bagi pengambil keputusan untuk secara bersamaan mempertimbangkan semua informasi yang relevan terhadap sebuah keputusan (meskipun informasi itu tersedia) dan menggunakannya untuk membuat pilihan optimal, mereka harus melakukan *satisficing* dan membuat keputusan berdasarkan preferensi pribadi.

Ketika proses pengambilan keputusan berlangsung sebagaimana digambarkan dalam model March dan Simon, bukan sebagaimana

dalam model klasik, kita lebih mudah memahami mengapa keputusan baik maupun buruk bisa terjadi dalam organisasi serta bagaimana pengambilan keputusan dapat diperbaiki. Keputusan yang baik dihasilkan ketika pengambil keputusan dapat mengidentifikasi dan fokus pada aspek kunci dari situasi; sebaliknya, keputusan yang buruk terjadi ketika manajer mendefinisikan atau menafsirkan situasi secara keliru.

3. Sumber Kesalahan dalam Pengambilan Keputusan

Karena pengambil keputusan tidak pernah dapat memperoleh atau memproses semua informasi yang dibutuhkan untuk membuat keputusan terbaik, tidak mengherankan jika dalam proses memilih alternatif terbaik mereka menghadapi berbagai sumber kesalahan. Beberapa sumber kesalahan ini bersifat menyeluruh dan berulang, dan sering kali pengambil keputusan terjebak di dalamnya sehingga membuat keputusan yang kurang memuaskan. Dua sumber utama kesalahan yaitu aturan praktis atau *heuristics* yang digunakan orang untuk membuat keputusan, dan kecenderungan untuk terus terlibat dalam aktivitas yang tidak menguntungkan atau tidak memuaskan tanpa alasan yang rasional.

a. Heuristik

Mengingat banyaknya dan kompleksitas keputusan yang harus diambil oleh orang setiap saat, tidak mengherankan jika mereka mencoba menyederhanakan proses pengambilan keputusan dengan menggunakan jalan pintas atau aturan praktis yang dikenal sebagai *heuristik*. Heuristik dapat meningkatkan proses pengambilan keputusan karena membuat orang lebih mudah memilih alternatif terbaik, namun heuristik juga bisa menyebabkan *bias* atau kesalahan sistematis yang menurunkan kualitas pengambilan keputusan. Berikut adalah tiga heuristik umum yang sering digunakan dalam pengambilan keputusan:

- 1). **Heuristik Ketersediaan (*Availability Heuristic*)**. Dalam membuat keputusan, anggota organisasi sering kali harus

menilai seberapa sering suatu peristiwa terjadi dan apa penyebabnya. Heuristik ketersediaan mencerminkan kecenderungan untuk menilai frekuensi suatu peristiwa dan penyebabnya berdasarkan seberapa mudah peristiwa dan penyebab tersebut diingat (yaitu, seberapa “tersedia” dalam ingatan). Orang cenderung menganggap suatu peristiwa lebih sering terjadi jika mudah diingat, dan menganggap penyebab yang cepat terlintas di pikiran sebagai penyebab utama. Heuristik ini dapat membantu karena peristiwa dan penyebab yang benar-benar sering terjadi memang mudah diingat. Namun, heuristik ini juga dapat menimbulkan bias, seperti **overestimasi** frekuensi peristiwa yang mencolok atau ekstrem karena sifatnya yang mudah diingat dan **overestimasi** frekuensi peristiwa yang baru saja terjadi karena masih segar dalam ingatan.

- 2). **Heuristik Representatif (*Representativeness Heuristic*)**. Heuristik ini adalah kecenderungan untuk memprediksi kemungkinan suatu peristiwa terjadi di masa depan berdasarkan kemiripannya dengan peristiwa yang terjadi di masa lalu. Heuristik ini kadang berguna karena bisa menjadi indikator bagi peristiwa sejenis yang pernah terjadi, namun bisa juga menyesatkan jika mengabaikan informasi penting tentang frekuensi sebenarnya (base rate) dari peristiwa tersebut. Kesalahan umum dari heuristik ini adalah mengabaikan base rate, yaitu frekuensi aktual dan terdokumentasi dari peristiwa tertentu, dan menggantinya dengan penilaian subjektif berdasarkan kesamaan semu dengan kejadian masa lalu.
- 3). **Heuristik Jangkar dan Penyesuaian (*Anchoring and Adjustment*)**. Heuristik ini mencerminkan kecenderungan membuat keputusan dengan menyesuaikan suatu nilai awal (jangkar). Contohnya keputusan kenaikan gaji sering didasarkan pada persentase dari gaji saat ini. Keputusan anggaran dibuat dengan menyesuaikan anggaran yang ada. Atau pengurangan biaya ditentukan berdasarkan tingkat

biaya saat ini. Jika nilai awal tersebut masuk akal, heuristik ini bisa menjadi alat bantu yang efisien. Namun, jika nilai awal tidak rasional, heuristik ini akan menghasilkan keputusan yang bias. Misalnya Jika gaji saat ini lebih rendah dari standar industri, kenaikan 20% pun bisa membuat karyawan tetap dibayar rendah. Jika anggaran departemen 20% terlalu tinggi, pemotongan 10% tetap membuatnya terlalu besar. Heuristik seperti ini, meskipun praktis, memerlukan evaluasi kritis terhadap titik awal yang digunakan agar tidak terjebak dalam keputusan yang keliru.

b. Peningkatan Komitmen (*Escalation of Commitment*)

Sumber utama kedua dari kesalahan dalam pengambilan keputusan adalah *escalation of commitment*, yakni kecenderungan pengambil keputusan untuk terus menanamkan usaha, waktu, dan uang pada keputusan yang pada dasarnya buruk atau tindakan yang tidak produktif, yang sudah mulai menguras sumber daya organisasi.

Contoh skenario *escalation of commitment*, pengambil keputusan membuat keputusan awal yang mengarah pada tindakan yang menghasilkan kerugian. Alih-alih mengubah arah tindakan, mereka justru menambah investasi sumber daya untuk tetap melanjutkannya. Tindakan ini terus berlanjut meskipun menimbulkan kerugian lebih lanjut.

Pertanyaannya mengapa *escalation of commitment* bisa terjadi? Jawabannya mungkin pertama pengambil keputusan tidak ingin mengakui bahwa mereka telah membuat kesalahan. Mereka justru menambah investasi untuk membuktikan bahwa keputusan awal mereka benar. Kedua mereka salah mengira bahwa menambah sumber daya akan membantu memulihkan kerugian, padahal biaya sebelumnya adalah *sunk cost* atau biaya yang tidak bisa dikembalikan dan seharusnya tidak memengaruhi keputusan selanjutnya. Yang ketiga orang lebih cenderung mengambil risiko ketika keputusan dibingkai dalam konteks kerugian daripada keuntungan.

Bias akibat heuristik dan escalation of commitment bisa menurunkan kualitas keputusan di semua tingkat organisasi. Ini diperparah oleh fakta bahwa pengambil keputusan sering tidak menyadari bahwa mereka sedang menggunakan heuristik atau melakukan eskalasi komitmen.

4. Peran Teknologi Informasi (TI) dalam Mengurangi Bias Keputusan

Penggunaan teknologi informasi dapat membantu mengurangi pengaruh bias dan heuristik dalam pengambilan keputusan. Sistem TI dapat menyediakan informasi yang lebih banyak dan objektif untuk dasar pengambilan keputusan. Kemudian menyediakan tabel dan grafik yang memperjelas data, sehingga mengurangi efek bias *availability* dan *representativeness*. Selain itu sistem TI bisa menghubungkan manajer dari berbagai level dan bagian organisasi, sehingga mereka bisa berbagi pandangan sebelum mengambil keputusan.

TI juga bisa mengubah keputusan nonprogram menjadi program, contohnya tenaga penjual yang menggunakan database online untuk menemukan solusi cepat dapat menghemat waktu untuk fokus pada penjualan atau pelayanan pelanggan yang lebih baik. Penerapan TI di semua level organisasi memungkinkan manajer lebih fokus pada pengambilan keputusan nonprogram yang dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

C. Pengambilan Keputusan dalam Kelompok

Dalam banyak kasus, keputusan dalam organisasi dibuat oleh kelompok, bukan individu. Kelompok ini bisa memiliki pemimpin formal atau manajer fungsional yang mengawasi proses pengambilan keputusan. Tim kerja mandiri juga perlu mengambil keputusan. Berikut adalah beberapa kelebihan, kekurangan, dan konsekuensi dari pengambilan keputusan kelompok.

1. Keuntungan Pengambilan Keputusan oleh Kelompok

- a). **Ketersediaan dan Keanekaragaman Keahlian dan Pengetahuan Anggota.** Dalam pengambilan keputusan kelompok, keahlian dan pengetahuan setiap anggota dikombinasikan dan difokuskan pada satu masalah atau peluang tertentu. Hal ini sangat berguna untuk keputusan yang memerlukan perspektif multidisipliner. Contohnya, saat General Electric (GE) mempertimbangkan investasi \$70 juta untuk memodernisasi fasilitas produksi mesin cuci, mereka membentuk tim lintas fungsi dari berbagai departemen dan melibatkan perwakilan serikat pekerja untuk memberikan perspektif menyeluruh. Keputusan akhir untuk melanjutkan program modernisasi terbukti bijak.
- b). **Peningkatan Memori Kolektif terhadap Fakta.** Ketika keputusan memerlukan banyak informasi, kelompok lebih unggul karena bisa saling melengkapi dalam mengingat data penting. Jika satu anggota lupa, kemungkinan besar anggota lain dapat mengingatkannya. Ini meminimalkan kesalahan akibat kelalaian informasi.
- c). **Kemampuan untuk Mendeteksi Kesalahan.** Kesalahan bisa terjadi dalam tahap pengumpulan informasi, evaluasi alternatif, maupun saat keputusan akhir dibuat. Dalam kelompok, kesalahan yang dilakukan oleh satu anggota dapat dikoreksi oleh anggota lainnya.
- d). **Peningkatan Penerimaan terhadap Keputusan.** Agar keputusan bisa diimplementasikan, anggota organisasi harus menerimanya. Partisipasi dalam proses pengambilan keputusan meningkatkan kemungkinan penerimaan tersebut. Misalnya, dalam kasus GE, melibatkan serikat pekerja memastikan dukungan terhadap perubahan dalam hubungan kerja seperti pelatihan ulang karyawan.

2. Tantangan dalam Pengambilan Keputusan oleh Kelompok

- a). **Waktu yang Diperlukan.** Kelompok cenderung memerlukan waktu lebih lama dibanding individu untuk mengambil keputusan. Jika situasi menuntut keputusan cepat dan individu memiliki semua informasi yang dibutuhkan serta tidak memerlukan persetujuan orang lain, maka pengambilan keputusan individu lebih efisien.
- b). **Potensi Terjadinya “Groupthink”.** Meskipun tidak dijelaskan secara eksplisit di bagian ini, “groupthink” adalah kecenderungan kelompok untuk mengutamakan konsensus dan menghindari konflik, bahkan jika itu berarti mengabaikan alternatif yang lebih baik atau mengabaikan risiko.

Keanekaragaman dalam keahlian fungsional, usia, gender, ras, dan latar belakang etnis memungkinkan pertukaran pandangan yang beragam. Contohnya, industri otomotif kini melibatkan perempuan dan pakar desain internasional untuk memahami selera pasar global. Gap, perusahaan pakaian terkenal, juga membentuk tim yang mencerminkan keberagaman pelanggan untuk merancang produk yang sesuai kebutuhan pasar. Namun, keberagaman juga bisa menimbulkan tantangan dalam kerja sama karena perbedaan latar belakang. Oleh karena itu, banyak organisasi mengadopsi program pelatihan keberagaman untuk meningkatkan pemahaman dan efektivitas kerja tim. Pengambilan keputusan kelompok memberikan manfaat besar dalam situasi kompleks dan lintas fungsi, namun harus dipertimbangkan secara cermat karena waktu dan potensi konflik yang lebih besar dibanding keputusan individu.

Groupthink adalah pola pengambilan keputusan yang keliru yang terjadi dalam kelompok yang kohesif, di mana anggotanya berusaha mencapai kesepakatan atau pemahaman bersama dengan mengorbankan pemrosesan informasi penting secara akurat dan bahkan rela mengabaikan atau menekan informasi yang bisa menimbulkan perbedaan pendapat. Istilah *groupthink* diperkenalkan oleh Irving Janis pada tahun 1972 untuk menggambarkan paradoks yang ia temui dalam pengambilan keputusan kelompok: kadang-

kadang, kelompok yang terdiri dari individu yang sangat berkualifikasi justru membuat keputusan yang sangat buruk.

Groupthink bisa terjadi karena kelompok yang kohesif sangat menarik bagi anggotanya, dan mereka ingin mempertahankan keanggotaannya. Anggota kelompok sering kali memberikan dukungan bulat terhadap keputusan pemimpin kelompok tanpa menilai keuntungan dan kerugiannya secara kritis. Kepercayaan berlebihan terhadap kemampuan dan integritas moral kelompok bisa membuat kelompok tertutup terhadap informasi yang menunjukkan bahwa keputusan tersebut mungkin keliru. Ketika ada anggota yang ragu terhadap keputusan, mereka cenderung menahan keraguan tersebut agar tidak bertentangan dengan konsensus kelompok. Akibatnya, tampak seolah seluruh kelompok mendukung keputusan tersebut, dan mereka aktif mencegah informasi negatif masuk ke diskusi.

Supaya tidak terjadi *groupthink* ada beberapa langkah yaitu **pemimpin kelompok mendorong kritik** dengan cara semua anggota didorong untuk mengkritisi alternatif yang diajukan, mengungkapkan keraguan, dan menerima kritik terhadap gagasan mereka sendiri. **Pemimpin menunda opini pribadi** dengan menahan diri dari menyampaikan pendapatnya hingga semua alternatif dipertimbangkan, agar tidak menghambat debat produktif. **Melibatkan perspektif luar** dengan meminta anggota kelompok diminta mencari informasi dan masukan dari orang di luar kelompok. **Menunjuk *devil's advocate*** dari satu atau dua anggota yang diminta secara khusus untuk mengkritisi setiap keputusan yang diambil kelompok, bahkan jika mereka tidak yakin dengan kritik tersebut. **Mengadakan pertemuan kedua** setelah keputusan diambil, mengadakan rapat lanjutan untuk membahas kemungkinan keraguan atau keberatan terhadap keputusan tersebut.

3. Konsekuensi Lain dari Pengambilan Keputusan Kelompok

- a). **Difusi Tanggung Jawab.** Dalam keputusan kelompok, tanggung jawab dibagi rata. Ini bisa membantu mengurangi stres pada individu ketika keputusan penting harus diambil, namun juga bisa membuat anggota kelompok merasa tidak

bertanggung jawab secara pribadi, sehingga mengurangi upaya dan perhatian mereka (*social loafing*).

- b). **Polarisasi Kelompok (*Group Polarization*)**. Kelompok cenderung membuat keputusan yang lebih ekstrem dibandingkan individu, baik terlalu berisiko maupun terlalu konservatif. Alasannya difusi tanggung jawab membuat individu merasa aman. Persetujuan dari anggota lain meningkatkan keyakinan akan keputusan tersebut. Argumen persuasif selama diskusi menguatkan keputusan ekstrem.
- c). **Potensi Konflik**. Perbedaan keterampilan, pengalaman, dan kepentingan pribadi antar anggota kelompok dapat menimbulkan konflik. Konflik bisa bersifat **fungsional** yang bisa mendorong evaluasi yang lebih baik terhadap alternatif. Sebaliknya bisa **disfungsional** jika anggota lebih fokus pada “menang” daripada mencari keputusan terbaik.

4. Teknik Pengambilan Keputusan Kelompok

Berbagai teknik telah dikembangkan untuk membantu kelompok membuat keputusan yang baik, meningkatkan kinerja, menciptakan sikap positif, serta menghindari kelemahan umum dalam pengambilan keputusan kelompok. Berikut adalah tiga teknik utama: *brainstorming*, *nominal group technique*, dan *Delphi technique*. Selain itu, ada teknik lain yang digunakan dalam program *total quality management* (TQM).

a. Brainstorming

Brainstorming adalah teknik pengambilan keputusan partisipatif dan spontan yang digunakan untuk menghasilkan berbagai alternatif. Prosesnya dimulai dengan semua anggota kelompok duduk bersama, dan satu orang menyampaikan masalah atau peluang. Kemudian setiap anggota menyampaikan ide tanpa ada evaluasi kritis. Semua ide diterima, bahkan yang terdengar aneh atau tak biasa. Anggota juga didorong membangun ide dari orang lain. Ide dicatat oleh

satu anggota kelompok di papan tulis atau flip chart. Namun masih ada masalah dalam brainstorming ini, yaitu **Inhibisi pribadi** dimana anggota enggan menyampaikan ide liar meskipun tidak ada kritik. Selain itu ada **production blocking** yaitu anggota lupa ide mereka saat menunggugiliran berbicara, dan hanya satu orang bisa berbicara pada satu waktu. Masalah tersebut bisa dipecahkan dengan **electronic brainstorming**, dengan menggunakan komputer pribadi memungkinkan anggota menuliskan ide secara bersamaan dan melihat ide-ide orang lain secara langsung di layar, mengatasi hambatan tradisional brainstorming tatap muka.

b. Nominal Group Technique (NGT)

NGT dirancang untuk menghindari *production blocking* dan digunakan saat kelompok butuh mengambil keputusan dengan cepat. Caranya, awalnya masalah dijelaskan oleh satu anggota. Kemudian setiap anggota menuliskan alternatif secara mandiri dan pribadi. Semua ide disampaikan satu per satu (round-robin) tanpa diskusi awal. Setelah semua ide tercatat, barulah didiskusikan, dikritisi, dan dievaluasi. Setiap anggota memberi peringkat secara pribadi terhadap semua alternatif. Alternatif dengan peringkat tertinggi dipilih. **Kelebihan** cara ini Cepat dan efektif untuk keputusan sederhana. **Keterbatasannya** tidak cocok untuk keputusan kompleks atau yang memerlukan konsensus penuh.

c. Delphi Technique

Dalam teknik ini, anggota kelompok **tidak pernah bertemu langsung**. Digunakan ketika pendapat ahli diperlukan untuk mengambil keputusan. Prosesnya pemimpin menjelaskan masalah melalui kuesioner tertulis kepada para ahli. Jawaban dikumpulkan dan dirangkum. Ringkasan dan pertanyaan lanjutan dikirim kembali ke para ahli untuk dijawab ulang. Diulang sampai tercapai konsensus atau keputusan yang dianggap terbaik. **Kelebihannya** tidak perlu pertemuan

tatap muka. **Kekurangannya**, memakan waktu, tidak ada interaksi langsung, bergantung pada kesediaan ahli untuk merespons secara serius. **Solusinya** bisa menggunakan perangkat lunak kolaboratif modern untuk mempercepat dan menyederhanakan proses ini, misalnya AI.

d. Teknik TQM

TQM (Total Quality Management) adalah filosofi dan serangkaian praktik untuk meningkatkan kualitas produk dan efisiensi produksi. Dua teknik utama TQM yang mendukung pengambilan keputusan kelompok yaitu **benchmarking** dengan membandingkan kinerja dengan standar terbaik di industri. Kedua adalah **empowerment** atau memberdayakan anggota tim untuk memberikan saran dan menggunakan pengetahuan mereka untuk meningkatkan kualitas, mengurangi biaya, dan menyenangkan pelanggan akhir. Dengan menggunakan berbagai teknik ini, kelompok dapat meningkatkan kualitas keputusan, mempercepat proses, dan memperkuat partisipasi serta tanggung jawab anggota.

D. Pembelajaran Organisasi

Karena pengambilan keputusan dilakukan dalam ketidakpastian dan rentan terhadap kesalahan, tidak mengherankan jika banyak keputusan berujung pada kegagalan. Namun, organisasi yang bertahan dan berkembang adalah yang berhasil membuat keputusan yang benar, baik karena keterampilan, penilaian yang baik, atau keberuntungan.

Maka dari itu **Pembelajaran organisasi** (*organizational learning*) adalah proses yang diupayakan manajer untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengambil keputusan serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Dalam dunia bisnis yang cepat berubah, pembelajaran organisasi adalah aktivitas vital. James March mengidentifikasi dua jenis strategi pembelajaran organisasi sebagai berikut;

- 1). **Eksplorasi (*Exploration*)**, Eksperimen dengan perilaku dan prosedur baru untuk meningkatkan efektivitas, seperti mengembangkan cara baru memproduksi dan menjual produk atau membentuk tim lintas fungsi.
- 2). **Eksplotasi (*Exploitation*)** Penyempurnaan perilaku dan prosedur yang sudah ada, seperti menerapkan program TQM atau mengembangkan aturan kerja yang lebih efisien.

Eksplorasi bersifat lebih radikal, sedangkan eksploitasi lebih bersifat penyempurnaan. Keduanya penting untuk meningkatkan pengambilan keputusan dan efektivitas organisasi.

Organisasi pembelajar memungkinkan anggotanya untuk **menghargai dan merespons secara cepat terhadap perubahan** yang terjadi di lingkungan sekitarnya. Untuk mendukung proses ini, ada organisasi khusus yang membantu perusahaan lain dalam membangun kemampuan menjadi organisasi pembelajar.

1. Prinsip-Prinsip Pembelajaran Organisasi

Untuk menciptakan organisasi pembelajar, manajer perlu mendorong pembelajaran di tingkat individu dan kelompok. Beberapa prinsip untuk menciptakan organisasi pembelajar telah dikembangkan oleh Peter Senge adalah sebagai berikut;

- a). **Penguasaan Pribadi (*Personal Mastery*)**. Di tingkat individu, manajer perlu melakukan segala upaya untuk memfasilitasi pembelajaran keterampilan, norma, dan nilai-nilai baru agar individu dapat meningkatkan kemampuan pribadinya dalam membantu membangun kompetensi inti organisasi. Senge berpendapat bahwa agar pembelajaran organisasi dapat terjadi, setiap orang perlu mengembangkan rasa penguasaan pribadi. Ini berarti organisasi harus memberdayakan individu untuk bereksperimen, mencipta, dan mengeksplorasi apa yang mereka inginkan. Tujuannya adalah memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan apresiasi yang mendalam terhadap pekerjaan mereka yang akan diterjemahkan menjadi kompetensi khas bagi organisasi.

- b). **Model Mental Kompleks (*Complex Mental Models*)**. Sebagai bagian dari pencapaian penguasaan pribadi, dan untuk memberi pemahaman yang lebih mendalam tentang aktivitas tertentu, organisasi perlu mendorong karyawan untuk mengembangkan dan menggunakan model mental kompleks yang menantang mereka menemukan cara baru atau lebih baik dalam menyelesaikan tugas. Sebagai analogi, seseorang mungkin memangkas rumput seminggu sekali sebagai pekerjaan rutin. Namun, jika ia memutuskan untuk mempelajari pertumbuhan rumput, mencoba berbagai ketinggian potongan, pupuk, dan pola penyiraman, ia bisa menemukan cara yang membuat rumput tumbuh lebih lebat dan minim gulma. Kegiatan yang awalnya dianggap beban bisa berubah menjadi hobi, dan penguasaan pribadi pun tercapai. Melihat tugas dari sudut pandang baru bisa memberikan kepuasan pribadi yang mendalam. Organisasi seharusnya mendorong setiap anggota untuk memiliki semangat eksperimen seperti ini. Organisasi dapat mendorong pengembangan model mental kompleks dan rasa penguasaan pribadi dengan memberi karyawan tanggung jawab lebih dalam pengambilan keputusan. Ini bisa dilakukan melalui pelatihan silang agar karyawan bisa mengerjakan berbagai tugas, atau dengan merancang ulang tugas agar satu karyawan yang dibekali teknologi informasi canggih bisa menyelesaikan seluruh proses kerja.
- c). **Pembelajaran Tim (*Team Learning*)**. Di tingkat kelompok, manajer perlu mendorong pembelajaran melalui berbagai jenis kelompok, seperti tim swakelola atau tim lintas fungsi, agar individu bisa berbagi keterampilan dan kemampuan dalam memecahkan masalah. Kelompok memungkinkan terciptanya sinergi sehingga gagasan bahwa keseluruhan lebih besar dari jumlah bagian-bagiannya yang dapat meningkatkan kinerja. Berdasarkan model ketergantungan tugas dari Thompson, berpindah dari ketergantungan tugas terkumpul, berurutan, hingga timbal balik akan meningkatkan potensi pembelajaran kelompok karena interaksi antaranggota makin intens. "Rutinitas kelompok" yang efektif bisa berkembang dari interaksi ini. Senge

menyebut hal ini sebagai pembelajaran tim dan berargumen bahwa pembelajaran tim sama pentingnya, atau bahkan lebih penting daripada pembelajaran individu, karena keputusan penting umumnya dibuat secara kelompok, seperti pada kelompok departemen atau fungsi.

- d). **Membangun Visi Bersama (*Building a Shared Vision*)**. Salah satu prinsip lain dari Senge dalam merancang organisasi pembelajar adalah pentingnya membangun visi bersama. Ini mencakup penciptaan kerangka acuan atau model mental berkelanjutan yang digunakan seluruh anggota organisasi untuk memahami masalah atau peluang, serta menjadi perekat mereka dengan organisasi. Inti dari visi ini biasanya adalah seperangkat nilai dan norma kerja yang membimbing perilaku dalam suatu lingkungan tertentu.
- e). **Berpikir Sistem (*Systems Thinking*)**. Prinsip terakhir dari Senge, berpikir sistem, menekankan bahwa untuk menciptakan organisasi pembelajar, manajer harus menyadari bagaimana pembelajaran di tingkat individu dan kelompok saling memengaruhi. Misalnya, tidak ada gunanya membentuk tim untuk memfasilitasi pembelajaran tim jika organisasi tidak memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengembangkan penguasaan pribadi. Dengan mendorong pembelajaran organisasi di setiap tingkat akan melihat pembelajaran sebagai suatu sistem sehingga manajer dapat membangun organisasi pembelajar yang mampu membuat keputusan berkualitas secara cepat.

ORGANISASI — DAN — SUMBER DAYA MANUSIA



Desain dan Struktur Organisasi

A. Merancang Struktur Organisasi.

Mengorganisasi adalah proses membangun struktur hubungan kerja di antara karyawan agar mereka dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif. Struktur organisasi adalah sistem formal dari hubungan tugas dan pelaporan pekerjaan yang menentukan bagaimana karyawan menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, desain organisasi adalah proses pengambilan keputusan spesifik mengenai bagaimana mengatur tugas dan hubungan pekerjaan yang membentuk struktur organisasi.

Menurut teori kontingensi, struktur organisasi harus dirancang agar sesuai atau cocok dengan sekumpulan kontingensiantara lain faktor atau kondisi yang paling memengaruhi organisasi dan menimbulkan ketidakpastian terbesar. Karena setiap organisasi menghadapi kontingensi yang berbeda, tidak ada satu “cara terbaik” dalam merancang organisasi; desain terbaik adalah yang paling cocok dengan situasi spesifik organisasi tersebut. Tiga kontingensi penting yang memengaruhi desain struktur organisasi adalah: sifat lingkungan organisasi, kemajuan teknologi (terutama teknologi informasi), dan karakteristik sumber daya manusia organisasi.

1. Lingkungan Organisasi.

Kita telah membahas berbagai kekuatan lingkungan yang memengaruhi perilaku organisasi seperti perubahan sosial, budaya, dan global. Secara umum, semakin cepat perubahan di lingkungan terjadi, semakin besar ketidakpastian yang dihadapi, dan semakin besar pulatantangandalam memperoleh sumber daya penting seperti

komputer, mesin, atau tenaga kerja terampil. Untuk mempercepat proses pengambilan keputusan dan komunikasi demi memperoleh sumber daya lebih mudah, manajer sering memilih mengorganisasi aktivitas fungsional dan merancang struktur organisasi yang memungkinkan anggota bertindak cepat dan fleksibel. Dalam kasus ini, organisasi lebih cenderung mendelegasikan wewenang dan memberdayakan karyawan tingkat bawah untuk mengambil keputusan operasional penting. Sebaliknya, jika lingkungan stabil, sumber daya tersedia dengan mudah, dan ketidakpastian rendah, maka koordinasi dan komunikasi yang intens tidak terlalu dibutuhkan. Dalam situasi ini, manajer cenderung memilih struktur organisasi yang formal dengan otoritas terpusat dan aturan yang ketat.

2. Teknologi.

Teknologi mencakup keterampilan, pengetahuan, alat, mesin, komputer, dan perlengkapan yang digunakan dalam desain, produksi, dan distribusi barang dan jasa. Semakin kompleks teknologi yang digunakan, semakin sulit untuk diatur dan dikendalikan. Oleh karena itu, dalam teori kontingensi, semakin rumit teknologinya, semakin dibutuhkan struktur yang fleksibel untuk merespons situasi tak terduga dan memungkinkan karyawan menemukan solusi baru atas masalah yang muncul. Sebaliknya, semakin rutin teknologinya, struktur yang formal menjadi lebih sesuai karena langkah-langkah kerja telah ditentukan sebelumnya.

Apa yang membuat teknologi menjadi rutin atau kompleks? Charles Perrow mengemukakan bahwa dua faktor menentukan kompleksitas teknologi: variasi tugas dan kemampuan analisis tugas. Variasi tugas adalah jumlah masalah atau situasi tak terduga yang dihadapi seseorang atau kelompok fungsional saat menjalankan tugas. Kemampuan analisis tugas adalah sejauh mana keputusan terprogram tersedia untuk menyelesaikan masalah tersebut. Teknologi nonrutin dicirikan oleh variasi tugas tinggi dan kemampuan analisis rendah, sementara teknologi rutin memiliki variasi tugas rendah dan kemampuan analisis tinggi. Contoh teknologi nonrutin

meliputi pekerjaan ilmuwan R&D dalam mengembangkan produk digital atau menemukan obat baru, serta respons cepat staf medis di ruang gawat darurat atau ruang operasi. Contoh teknologi rutin mencakup operasi produksi massal atau restoran cepat saji, di mana tugas-tugas dijalankan berulang dan solusinya telah ditentukan. Tingkat ketergantungan produksi barang dan jasa pada manusia atau mesin juga menentukan kerutinan teknologi. Semakin besar peran keterampilan dan pengetahuan manusia dibandingkan mesin otomatis, semakin kompleks teknologi tersebut. Joan Woodward membedakan tiga jenis teknologi berdasarkan kontribusi relatif manusia dan mesin.

- a). **Teknologi Produksi dalam Skala Kecil (*Small-batch Technology*)**. Teknologi ini digunakan untuk memproduksi produk yang disesuaikan dalam jumlah kecil dan unik. Proses ini sangat bergantung pada keterampilan individu yang bekerja dalam tim kecil. Contohnya termasuk mobil yang dibuat khusus seperti Ferrari dan Rolls Royce, logam dan bahan kimia khusus dalam jumlah kecil, serta jasa evaluasi dari tim auditor yang memeriksa laporan keuangan perusahaan. Karena produk atau jasa ini bersifat kustom dan unik, karyawan harus bisa merespons secara fleksibel terhadap situasi yang berbeda-beda. Oleh karena itu, struktur organisasi yang terdesentralisasi sangat sesuai dengan jenis teknologi ini.
- b). **Teknologi Produksi Massal (*Mass-production Technology*)**. Teknologi ini bergantung pada mesin otomatis yang diprogram untuk melakukan operasi yang sama secara berulang. Setiap karyawan menjalankan tugas yang berulang sehingga kebutuhan akan fleksibilitas lebih rendah. Struktur organisasi yang formal lebih disukai karena memberikan kontrol maksimum kepada manajer atas proses produksi. Hasil dari produksi massal adalah produk standar dalam jumlah besar seperti kaleng, mobil Ford, mesin cuci, bola lampu, serta layanan seperti cuci mobil atau binatu.
- c). **Teknologi Proses Berkelanjutan (*Continuous-process Technology*)**. Teknologi ini nyaris sepenuhnya otomatis. Produk dihasilkan oleh mesin yang bekerja berurutan dan dikendalikan oleh komputer dari

pusat pemantauan. Contohnya termasuk pabrik baja besar, kilang minyak, pembangkit listrik tenaga nuklir, dan operasi pembuatan bir skala besar. Peran karyawan bukan untuk memproduksi produk secara langsung, melainkan mengawasi proses dan segera merespons bila terjadi gangguan. Karena itu, struktur organisasi yang fleksibel sangat dibutuhkan untuk merespons kondisi tak terduga seperti kerusakan mesin atau kebocoran bahan kimia.

Teknologi informasi (TI) juga telah mengubah cara organisasi beroperasi. Struktur organisasi yang didukung TI menciptakan hubungan kerja baru di antara individu yang terhubung secara elektronik, yang meningkatkan komunikasi dan koordinasi. Misalnya, sistem perencanaan sumber daya perusahaan (ERP) dan produksi fleksibel memungkinkan pertukaran informasi dan integrasi keahlian secara real-time. Organisasi yang berbasis TI dapat merespons kondisi pasar yang berubah lebih cepat dibanding metode birokratis yang lebih kaku.

3. Sumber Daya Manusia dan Hubungan Kerja.

Kontinjensi ketiga yang memengaruhi struktur organisasi adalah karakteristik tenaga kerja dan hubungan kerja. Semakin tinggi keterampilan tenaga kerja atau semakin besar kepercayaan pada tim kerja yang diberdayakan, organisasi akan lebih cenderung memilih struktur yang fleksibel dan terdesentralisasi. Karyawan yang terampil umumnya menginginkan otonomi dan tidak menyukai pengawasan ketat. Misalnya, ilmuwan, dokter, dan perawat tahu apa yang harus dilakukan tanpa perlu instruksi detail. Tim yang diberdayakan juga mengharapkan kebebasan untuk mengontrol aktivitas mereka.

Berdasarkan teori kontingensi, ada dua tipe struktur utama:

- a). **Struktur Organik:** Dirancang untuk mempromosikan fleksibilitas agar karyawan dapat merespons perubahan dengan cepat dan mengambil inisiatif. Tugas tidak selalu didefinisikan secara ketat, dan keputusan dapat diambil di semua level. Karyawan didorong untuk terus mengembangkan keterampilan dan bekerja sama mencari solusi terbaik. Nilai dan norma kerja bersama menjadi pengikat utama aktivitas kerja.

b). **Struktur Mekanistik:** Dirancang agar karyawan berperilaku secara teratur dan dapat diprediksi. Kewenangan terpusat di puncak organisasi, tugas terdefinisi jelas, dan koordinasi dicapai melalui aturan serta prosedur formal.

B. Mendesain Struktur Organisasi.

Pilihan desain tergantung pada dua keputusan utama yaitu bagaimana mengelompokkan pekerjaan ke dalam fungsi dan divisi, kemudian bagaimana mengoordinasikan atau mengintegrasikan pekerjaan, kelompok fungsional, dan divisi.

1. Struktur Fungsional.

Sesuai dengan definisinya, organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja bersama untuk mencapai berbagai tujuan. Salah satu alasan utama keberadaan organisasi adalah memungkinkan orang untuk bekerja sama demi meraih efisiensi melalui pembagian kerja dan spesialisasi. Isu pertama dalam desain organisasi adalah memilih cara membagi kerja atau mengelompokkan pekerjaan yang berbeda agar paling sesuai dengan lingkungan, teknologi, dan sumber daya manusia organisasi. Sebagian besar organisasi mengelompokkan pekerjaan berdasarkan fungsi dan memilih struktur fungsional. Fungsi (atau departemen) adalah kelompok orang dengan keterampilan serupa atau yang menggunakan pengetahuan, alat, atau teknik yang sama dalam pekerjaan mereka. Struktur fungsional menyatukan semua spesialisasi pekerjaan yang dibutuhkan organisasi untuk menghasilkan produk atau jasanya.

Keuntungan dari Struktur Fungsional dalam hal **koordinasi**, dimana orang dengan pekerjaan serupa lebih mudah berkomunikasi dan berbagi informasi. Ini mempercepat dan meningkatkan pengambilan keputusan. Selain itu struktur fungsional juga bisa menjadikan pengawasan menjadi lebih efektif karena manajer fungsional biasanya ahli di bidangnya. Struktur ini juga memungkinkan pengembangan norma dan nilai yang mendorong kinerja tinggi, serta menciptakan jenjang karier yang **memotivasi**.

Kekurangannya struktur fungsional bisa menjadi kendala saat organisasi tumbuh dan menjadi lebih kompleks, misalnya jika **ragam produk bertambah**, Satu tim penjualan mungkin tidak cukup kompeten untuk menjual produk yang sangat berbeda seperti mobil, komputer, dan pakaian. **Koordinasi yang Sulit**, Kebutuhan pelanggan individu sangat berbeda dari perusahaan besar dan sulit dilayani dengan fungsi yang sama. Atau terjadi **ekspansi wilayah**, melayani kebutuhan pelanggan di berbagai wilayah dengan satu fungsi pusat menjadi tidak efektif.

2. Struktur Divisional.

Untuk mengatasi masalah koordinasi ini, organisasi dapat menambahkan struktur divisional di atas struktur fungsionalnya. Divisi adalah kelompok fungsi yang dibuat khusus untuk menghasilkan dan menjual produk atau layanan tertentu.

- a). **Struktur Produk**. Mengelompokkan fungsi berdasarkan produk yang berbeda. Contoh: Samsung memiliki divisi HP, TV, komputer, dan peralatan rumah tangga yang masing-masing dengan fungsi akuntansi, pemasaran, dan R&D sendiri. Jadi dengan tambahan ini bisa meningkatkan fokus dan spesialisasi per produk. Setiap divisi bertanggung jawab atas keberhasilan produknya. Perusahaan bisa menyesuaikan struktur dengan menambah atau menghapus divisi produk berdasarkan permintaan pasar.
- b). **Struktur Pasar (Market Structure)**. Kadang, masalah utama yang dihadapi organisasi bukan hanya memproduksi barang, tetapi bagaimana cara terbaik mengirimkannya kepada pelanggan sesuai dengan kebutuhan mereka. Untuk mencapai tujuan ini, organisasi cenderung memilih **struktur pasar**, yakni mengelompokkan fungsi-fungsi ke dalam divisi-divisi yang berfokus pada jenis pelanggan tertentu.
- c). **Struktur Geografis (Geographic Structure)**. Ketika organisasi berkembang pesat baik di dalam negeri maupun luar negeri, Dalam situasi seperti ini, organisasi biasanya memilih **struktur geografis**, yakni membagi divisi berdasarkan lokasi geografis. Dalam **struktur geografis global**, organisasi menempatkan

berbagai divisi di setiap wilayah dunia tempat mereka beroperasi. Hal ini penting karena produk yang diminati pelanggan di AS mungkin tidak menarik bagi pelanggan di Eropa, Asia Pasifik, atau Amerika Selatan. Tujuannya adalah menyesuaikan produk dengan kebutuhan pelanggan di masing-masing wilayah dunia, dan struktur ini memungkinkan hal tersebut.

Keuntungan Struktur Divisional karena berbasis produk, pasar, atau wilayah geografis sehingga menawarkan keunggulan koordinasi dan motivasi yang membantu mengatasi banyak masalah dari struktur fungsional seiring bertambahnya ukuran dan kompleksitas organisasi. Dalam hal koordinasi, divisi memiliki fungsi sendiri-sendiri, memungkinkan fokus pada satu jenis produk atau pelanggan. Dalam hal komunikasi antar fungsi dalam divisi menjadi lebih lancar, meningkatkan pengambilan keputusan dan kinerja. Struktur ini juga memunculkan tingkat manajemen baru (manajemen korporat) yang mengawasi kinerja divisi dan memberi penghargaan berdasarkan kinerja mereka. Manajer divisi menikmati otonomi tinggi, meningkatkan sikap kerja dan performa. Hubungan personal dengan pelanggan lokal meningkatkan semangat kerja. Identifikasi kuat dengan divisi meningkatkan komitmen, loyalitas, dan kepuasan kerja.

Kekurangan Struktur Divisional memerlukan biaya tinggi, karena setiap divisi memiliki fungsi sendiri (manajer penjualan, produksi, akuntansi, dll.), jumlah manajer meningkat. Lebih banyak lapisan manajemen bisa menyebabkan kerumitan koordinasi antar divisi. Divisi bisa bersaing memperebutkan sumber daya, mengabaikan tujuan organisasi secara keseluruhan.

3. Struktur Matriks

Ketika struktur divisional tidak cukup fleksibel dalam menghadapi lingkungan yang dinamis dan penuh ketidakpastian, organisasi dapat beralih ke **struktur matriks**, yaitu bentuk struktur yang paling fleksibel. Struktur ini dibentuk dengan mengelompokkan orang berdasarkan fungsi dan produk secara simultan. Karyawan berada

dalam tim produk lintas fungsi dan memiliki dua atasan yaitu atasan fungsional (bertanggung jawab atas pengembangan keahlian) dan atasan tim produk (bertanggung jawab atas performa proyek). Struktur matriks sangat cocok untuk perusahaan teknologi tinggi atau bioteknologi yang bergantung pada pengembangan produk cepat dan spesifik.

Keuntungan dalam hal koordinasi bisa menjadikan pengembangan produk yang cepat, komunikasi dan kerja sama antar fungsi meningkat, cocok untuk organisasi yang bergantung pada inovasi dan kreativitas, anggota tim dapat berpindah antar proyek sesuai kebutuhan keahlian mereka. Keuntungan dalam hal motivasi bisa memberikan otonomi tinggi bagi karyawan berkeahlian tinggi. Mendukung lingkungan kerja yang menantang dan memotivasi dan meningkatkan kualitas dan inovasi.

Kekurangannya bisa menjadikan konflik peran misalnya jika dua atasan bisa memberi instruksi yang bertentangan. Struktur pelaporan yang longgar membuat batas tanggung jawab tidak jelas. Lingkungan kerja bisa membuat karyawan tertekan dan pindah-pindah tim bisa menyulitkan karyawan menunjukkan kontribusinya.

C. Alokasi Wewenang

Untuk mengoordinasikan aktivitas, organisasi perlu membangun **hierarki otoritas**, yaitu rantai komando dari CEO, manajer menengah, manajer lini pertama, hingga karyawan pelaksana. **Otoritas** adalah kekuasaan yang dimiliki seseorang berdasarkan posisinya dalam organisasi untuk membuat keputusan dan menggunakan sumber daya guna mencapai tujuan. **Rentang kendali (*span of control*)** merujuk pada jumlah bawahan langsung yang diawasi seorang manajer. Saat organisasi bertumbuh, hierarki semakin dalam dan rentang kendali menjadi lebih sempit untuk meningkatkan koordinasi. Hierarki Tinggi (Tall) atau banyak tingkatan manajerial. Lebih sulit koordinasi, pengambilan keputusan lambat, komunikasi lebih rawan gangguan atau distorsi. Hierarki Datar (Flat) atau sedikit tingkatan manajerial. Mempermudah komunikasi dan pengambilan keputusan. **Prinsip Minimum Chain of Command** menyarankan

agar organisasi memiliki jumlah tingkatan manajerial paling sedikit yang dibutuhkan untuk mengelola aktivitas secara efektif.

1. Desentralisasi

Desentralisasi otoritas ke manajer tingkat bawah dan karyawan non-manajerial membantu menjaga hierarki tetap datar, mempercepat komunikasi, dan meningkatkan motivasi karena pekerjaan menjadi lebih menantang dan bermakna. Keuntungannya lebih fleksibel, meningkatkan otonomi dan tanggung jawab tim, mengurangi jumlah manajer yang dibutuhkan. Risikonya divisi atau fungsi mungkin mengejar tujuan mereka sendiri dan mengabaikan tujuan organisasi, kurangnya komunikasi bisa menghambat sinergi antar bagian. Jadi **Keseimbangan** antara sentralisasi dan desentralisasi sangat penting. Di lingkungan stabil dengan teknologi mapan, sentralisasi lebih sesuai. Di industri teknologi tinggi yang dinamis dan penuh ketidakpastian, desentralisasi lebih disukai agar karyawan dapat merespons perubahan pasar dengan cepat.

Merancang hierarki organisasi adalah salah satu keputusan paling penting dalam upaya organisasi mengoordinasikan fungsi dan divisi untuk mencapai tujuannya. Manajer harus terus memantau dan mengevaluasi apakah hierarki tersebut masih relevan dengan kebutuhan organisasi, dan siap mengubahnya jika tidak sesuai.

2. Penyesuaian Timbal Balik dan Mekanisme Integrasi

Hierarki organisasi adalah alat koordinasi utama karena menghubungkan aktivitas semua level karyawan. Namun, karena manajer di level yang sama atau berbeda fungsi tidak memiliki wewenang atas satu sama lain, organisasi memerlukan alat lain selain hierarki untuk koordinasi. **Penyesuaian timbal balik (*mutual adjustment*)** adalah komunikasi berkelanjutan antar individu dan fungsi yang penting agar struktur organisasi bekerja secara efektif. Untuk memfasilitasi penyesuaian ini, organisasi menggunakan berbagai **mekanisme integrasi**, yang menciptakan arus informasi bebas antar fungsi dan mencegah konflik orientasi yang merugikan. Jenis Mekanisme Integrasi tersebut antara lain;

- a). **Kontak Langsung (*Direct Contact*)**. Manajer dari fungsi yang berbeda menjalin hubungan kerja langsung dan informal untuk menyelesaikan masalah bersama. Misalnya, manajer penjualan dan manufaktur dapat berkomunikasi langsung untuk menyesuaikan permintaan pelanggan dan jadwal produksi.
- b). **Peran Penghubung (*Liaison Roles*)**. Organisasi menetapkan manajer tertentu untuk bertanggung jawab menjalin komunikasi lintas fungsi secara formal. Peran ini memperkuat koordinasi melalui pertemuan rutin dan pertukaran informasi.
- c). **Tim dan Gugus Tugas (*Teams and Task Forces*)**. Dimana tim merupakan Kelompok permanen antar fungsi, seperti tim pengembangan produk. Sedang gugus tugas adalah kelompok sementara yang dibentuk untuk memecahkan masalah spesifik, seperti ekspansi ke pasar baru. Setelah tugas selesai, gugus ini dibubarkan.
- d). **Tim Lintas Fungsi (*Cross-Functional Teams*)**. Ini adalah tim permanen yang anggotanya berasal dari berbagai fungsi/divisi dan bekerja penuh waktu di tim. Berbeda dari tim biasa yang berasal dari satu fungsi.

Struktur organisasi yang efektif menggabungkan hierarki dengan mekanisme integrasi ini untuk memastikan koordinasi yang optimal dalam menghadapi kompleksitas dan dinamika lingkungan bisnis modern.

3. Standardisasi

Standardisasi adalah alat ketiga utama yang digunakan organisasi untuk mengoordinasikan dan mengintegrasikan aktivitas fungsi dan divisi. Ini melibatkan pengembangan respons terprogram, standar kinerja, aturan tertulis, dan prosedur operasi standar (SOP) yang menentukan bagaimana individu dan kelompok harus merespons masalah atau peluang yang berulang. Standardisasi dapat diterapkan pada tiga tahap yaitu input, proses konversi, dan output. **Standardisasi Input** meliputi keterampilan karyawan, kualitas bahan baku, dan alat produksi. Untuk memastikan kualitas,

organisasi menetapkan standar kinerja, seperti spesifikasi kualitas atau keandalan. **Standardisasi Proses Konversi mencakup** standar perilaku selama proses produksi, organisasi menggunakan aturan dan SOP. Ini menciptakan konsistensi dalam cara kerja individu dan kelompok agar tujuan organisasi tercapai. Biasanya dengan **formalisasi** atau penggunaan aturan dan SOP untuk mengendalikan aktivitas organisasi. Yang terakhir adalah **Standardisasi Output**, dengan menentukan **standar output** yaitu target atau hasil kerja yang diharapkan. Misalnya tenaga penjual, target penjualan bulanan atau jumlah kunjungan harian. R&D, jumlah produk baru atau paten yang diajukan. Penetapan target yang spesifik dan menantang adalah cara yang efektif untuk memotivasi karyawan. Semakin banyak cara organisasi mengukur performa, semakin besar kontrol terhadap aktivitas dan semakin efektif organisasinya.

4. Dampak TI di Dalam Organisasi

Dalam satu dekade terakhir, TI telah memberikan dampak besar terhadap cara organisasi mengelompokkan dan mengoordinasikan aktivitas mereka. Pertama, TI meningkatkan komunikasi dan koordinasi serta mendorong penyesuaian timbal balik di antara tim, fungsi, dan divisi. Kedua, TI memungkinkan desentralisasi pengambilan keputusan karena karyawan memiliki akses instan terhadap informasi yang mereka butuhkan.

Inovasi lain dalam desain organisasi adalah penggunaan outsourcing dan struktur jaringan antar organisasi yang difasilitasi oleh kemajuan TI. Outsourcing memindahkan aktivitas fungsional dari dalam organisasi ke perusahaan lain. Internet dan platform perangkat lunak memungkinkan integrasi real-time antar perusahaan, membuat outsourcing lebih mudah dan murah. Sebagai contoh, perusahaan AS semakin sering mengalihdayakan produksi ke negara dengan biaya rendah seperti China dan Vietnam. Beberapa perusahaan memilih untuk hanya fokus pada aktivitas tertentu yang menjadi keunggulan mereka, seperti desain produk atau R&D, dan mengalihdayakan fungsi lainnya. Ini menciptakan struktur jaringan, seperti yang dilakukan Nike. Di pusat jaringan adalah tim desain Nike

di Beaverton, Oregon, yang menciptakan desain sepatu inovatif. Seluruh aktivitas lain, dari produksi hingga distribusi dan pemasaran, dilakukan oleh mitra global. Desain dan spesifikasi produk dikirim secara elektronik ke pemasok dan produsen di Asia Tenggara, dan sepatu yang telah dirakit didistribusikan ke seluruh dunia melalui distributor independen.

Keuntungan dari struktur jaringan ini adalah fleksibilitas dan kemampuan merespons perubahan selera pasar secara cepat. Jika permintaan berubah, Nike dapat langsung mengubah rencana produksi dan pemasaran melalui jaringannya. Semakin banyak perusahaan menyadari manfaat besar dari outsourcing dan struktur jaringan dalam menekan biaya dan meningkatkan fleksibilitas. Namun, manajer tetap harus hati-hati menilai manfaat antara melaksanakan sendiri suatu fungsi atau bekerja sama dengan perusahaan lain. Desain struktur organisasi menjadi semakin kompleks dalam dunia global yang cepat berubah saat ini.

Budaya Organisasi dan Perilaku Etis

A. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sekumpulan nilai, keyakinan, dan norma bersama yang memengaruhi cara karyawan berpikir, merasa, dan berperilaku terhadap satu sama lain dan pihak luar. Budaya ini mencakup asumsi-asumsi yang dipelajari oleh individu dan kelompok saat menghadapi peluang dan tantangan organisasi. Nilai dan keyakinan ini diajarkan kepada anggota baru agar mereka memahami dan merespons permasalahan dengan cara yang selaras dengan anggota yang sudah ada. Nilai organisasi terdiri dari dua jenis: terminal dan instrumental. **Nilai terminal** adalah hasil akhir yang ingin dicapai, seperti kualitas, tanggung jawab, inovasi, moralitas, atau profitabilitas. Sedang **nilai instrumental** adalah jenis perilaku yang diharapkan, seperti kerja keras, kehati-hatian, keberanian, kreativitas, dan kejujuran.

Budaya organisasi terdiri dari nilai terminal dan cara (instrumental) untuk mencapainya. Misalnya, perusahaan teknologi seperti HP dan Microsoft menekankan inovasi (nilai terminal) dengan mendorong kreativitas dan pengambilan risiko (nilai instrumental). Sebaliknya, perusahaan asuransi lebih menekankan stabilitas dan mendorong kepatuhan dan kehati-hatian. Untuk mendorong karyawan mengadopsi nilai-nilai ini, organisasi mengembangkan **norma**, yaitu harapan perilaku yang berkembang secara informal. Norma seperti sopan santun, menjaga kebersihan tempat kerja, atau kerja sama tim akan muncul dari nilai yang lebih umum seperti kerja keras atau kooperatif.

Norma dan nilai memiliki pengaruh besar, meski sering tidak disadari. Karyawan belajar secara tidak langsung dari lingkungan kerja bagaimana merespons berbagai situasi sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Lama-kelamaan, mereka menginternalisasi nilai-nilai ini, dan bertindak secara konsisten dengan budaya organisasi tanpa harus berpikir panjang. Perbandingan ini menunjukkan bagaimana nilai budaya yang berbeda dapat menghasilkan hasil yang sangat berbeda. Nilai bersama menciptakan titik rujukan umum yang memperlancar interaksi dan memperkuat identitas karyawan terhadap organisasi.

Kemampuan budaya organisasi untuk memotivasi karyawan sangat bergantung pada bagaimana anggota mempelajari nilai dan norma organisasi. Nilai dan norma tersebut dipelajari melalui praktik sosialisasi formal serta melalui tanda-tanda, simbol, cerita, upacara, dan bahasa organisasi yang berkembang secara informal seiring matangnya budaya organisasi.

1. Sosialisasi dan Taktik Sosialisasi

Pendatang baru dalam organisasi harus mempelajari nilai dan norma yang menjadi panduan perilaku dan pengambilan keputusan anggota lama. Mereka baru akan diterima sebagai “orang dalam” setelah bertindak sesuai nilai dan norma organisasi. Proses ini terjadi secara formal melalui program sosialisasi dan secara informal melalui pengamatan dan interaksi langsung dengan karyawan lain. Model sosialisasi Van Mannen dan Schein menunjukkan bahwa cara organisasi merancang program sosialisasi berpengaruh terhadap orientasi peran individu. Misalnya, apakah mereka diajarkan untuk taat dan pasif, atau kreatif dan inovatif.

Budaya organisasi disampaikan melalui berbagai cara, bisa dengan upacara, cerita atau bahasa perusahaan. Jenis upacara untuk menyampaikan budaya perusahaan bisa berupa, *Rites of passage* menandai masuk, promosi, atau keluar seseorang dari organisasi (seperti pelatihan atau program pensiun). *Rites of integration* seperti pesta kantor atau pengumuman keberhasilan bersama, membangun rasa kebersamaan atau *rites of enhancement* seperti makan malam

penghargaan atau promosi, memperkuat komitmen terhadap nilai-nilai organisasi.

Cerita tentang para pendiri, orang-orang yang berjasa pada perusahaan memberikan wawasan mengenai nilai dan norma budaya. Dalam bahasa organisasi, termasuk jargon, istilah teknis, cara berpakaian, kendaraan perusahaan, dan cara penyebutan jabatan, juga mencerminkan nilai budaya.

Simbol juga sering digunakan untuk mengkomunikasikan nilai dan norma budaya kepada anggota organisasi maupun pihak luar. Contohnya, ukuran dan lokasi kantor, kemewahan perabotan, atau akses eksklusif ke area tertentu, seperti yang dilakukan GM dengan membangun suite eksekutif yang terisolasi. Ini menunjukkan nilai-nilai hierarkis dan status. Arsitektur gedung juga dapat mencerminkan nilai organisasi. Misalnya, Walt Disney menunjuk arsitek Jepang terkenal Arata Isozaki untuk merancang gedung "Team Disney" dengan bentuk unik dan warna cerah untuk menonjolkan pentingnya imajinasi dan kreativitas. Ketika Louis Gerstner memimpin IBM pada 1990-an, ia membangun kantor pusat baru dengan konsep kampus terbuka yang mendorong kolaborasi, menggantikan gedung lama yang dianggap menghambat inovasi.

2. Faktor-Faktor yang Membentuk Budaya Organisasi

Budaya organisasi terbentuk dari orang-orang di dalamnya. Oleh karena itu, budaya harus dikelola secara aktif oleh pemimpin agar tidak mengarah pada masalah. Para ahli menyarankan agar perusahaan memiliki dewan direksi independen dan rutin mengganti CEO untuk menjaga kualitas pengambilan keputusan. Ada 4 faktor yang membentuk budaya organisasi, yaitu:

a. Karakteristik Individu dalam Organisasi.

Budaya organisasi berakar dari orang-orang yang menjadi anggotanya. Model "attraction-selection-attrition" menunjukkan bahwa organisasi cenderung menarik, memilih, dan mempertahankan individu yang nilai-nilainya sesuai dengan budaya organisasi. Pendiri perusahaan memainkan

peran besar dalam membentuk budaya awal. Contohnya, Google dan Walmart mencerminkan nilai-nilai inovatif dan hemat dari para pendirinya.

Meskipun budaya yang kuat bisa mempererat kesatuan, hal ini bisa menjadi penghambat adaptasi jika nilai dan norma yang ada membuat anggota tidak menyadari perubahan lingkungan.

b. Etika Organisasi

Sebuah organisasi dapat secara sengaja mengembangkan nilai-nilai budaya tertentu untuk mengontrol perilaku anggotanya. Salah satu jenis nilai yang sangat penting dalam konteks ini adalah **etika organisasi**, yaitu nilai-nilai moral, keyakinan, dan aturan yang menetapkan cara yang tepat bagi organisasi dan anggotanya dalam berinteraksi satu sama lain serta dengan pihak luar. Nilai-nilai etis didasarkan pada prinsip-prinsip yang menekankan pentingnya perlakuan yang adil dan setara untuk semua orang.

Organisasi terus-menerus dihadapkan pada keputusan tentang apa yang benar atau etis untuk dilakukan. Misalnya, perusahaan mungkin mempertimbangkan apakah mereka harus memberi tahu karyawan lebih awal mengenai PHK atau penutupan pabrik. Secara tradisional, banyak perusahaan enggan melakukannya karena takut karyawan akan menjadi marah atau tidak termotivasi. Contoh lain, banyak perusahaan teknologi menghadapi dilema apakah akan membayar suap kepada pejabat pemerintah di negara lain, praktik yang mungkin lazim di sana tetapi ilegal secara hukum internasional hanya demi mendapatkan kontrak.

Untuk menghadapi keputusan-keputusan ini, organisasi menanamkan **nilai-nilai instrumental etis** ke dalam budayanya. Nilai-nilai ini menetapkan cara yang benar dan salah untuk bertindak, terutama ketika tindakan yang diambil mungkin menguntungkan satu pihak tetapi merugikan pihak lain. Nilai dan norma etika merupakan bagian integral dari

budaya organisasi karena membantu menentukan bagaimana anggotanya mengelola situasi dan membuat keputusan.

Etika organisasi terbentuk dari kombinasi tiga sumber utama: **etika masyarakat, etika profesional, dan etika individu.**

- a). **Etika Masyarakat (Societal Ethics).** Merupakan nilai moral yang diformalisasi dalam sistem hukum, kebiasaan, dan norma tidak tertulis yang diikuti oleh masyarakat dalam kehidupan sehari-hari. Nilai-nilai ini biasanya telah diinternalisasi oleh individu dan menjadi pedoman dalam bertindak. Ketika nilai-nilai ini dikodifikasi dalam hukum, maka organisasi wajib mematuhi. Salah satu tanggung jawab utama manajemen puncak adalah memastikan bahwa seluruh anggota organisasi mematuhi hukum. Bahkan dalam beberapa kasus, manajer puncak dapat dimintai pertanggungjawaban atas perilaku bawahannya. Manajer puncak harus menanamkan nilai-nilai dan standar etika yang kuat kepada seluruh anggota organisasi. Walaupun beberapa perusahaan dikenal memiliki budaya etika yang baik, kenyataannya banyak juga organisasi yang tetap bertindak tidak etis, ilegal, atau tidak bermoral karena gagal mengembangkan nilai-nilai dan standar etika yang kuat. Organisasi harus secara aktif membentuk dan menjaga budaya etika dengan menanamkan nilai-nilai moral yang jelas dan ditegakkan oleh seluruh anggota, terutama oleh pimpinan tertinggi.
- b). **Etika Profesional.** Etika profesional adalah nilai moral yang dikembangkan oleh kelompok orang dengan pelatihan yang sama untuk mengatur bagaimana mereka menjalankan tugas atau menggunakan sumber daya mereka. Sama seperti norma sosial, orang menginternalisasi nilai dan norma profesi mereka dan umumnya mematuhi dalam pengambilan keputusan. Organisasi sering mempekerjakan berbagai profesional—seperti perawat, pengacara, peneliti, dokter, dan akuntan—yang perilakunya diatur oleh etika

profesional. Misalnya, etika medis menetapkan bahwa dokter harus mengutamakan kepentingan pasien; melakukan prosedur medis yang tidak perlu demi keuntungan pribadi dianggap tidak etis. Kelompok profesional juga memiliki wewenang untuk menegakkan standar etika mereka. Dokter dan pengacara, misalnya, bisa dicabut izin praktiknya jika melanggar aturan profesi.

- c). **Etika Individu.** Etika individu adalah nilai moral pribadi yang membimbing seseorang dalam berinteraksi dengan orang lain. Etika pribadi seringkali mencerminkan etika sosial dan juga dipengaruhi oleh hukum. Namun, mereka juga dibentuk oleh latar belakang seseorang, termasuk nilai keluarga, teman, agama, dan organisasi sosial lainnya. Karena etika pribadi memengaruhi cara seseorang bertindak dalam organisasi, budaya organisasi sangat dipengaruhi oleh orang-orang di posisi kunci yang menetapkan nilai-nilai etisnya. Pendiri organisasi, seperti telah dijelaskan sebelumnya, memainkan peran penting dalam membentuk norma dan nilai etis organisasi.

c. Hubungan Kerja

Faktor lain yang membentuk budaya organisasi adalah **hubungan kerja**, yaitu bagaimana organisasi mengelola hubungan dengan karyawannya melalui kebijakan dan praktik sumber daya manusia (SDM). Praktik seperti rekrutmen, promosi, pemutusan hubungan kerja, serta sistem kompensasi dan tunjangan memengaruhi motivasi karyawan dan sejauh mana mereka mengadopsi nilai-nilai organisasi. Misalnya, kebijakan promosi **dari dalam** mendorong loyalitas dan kerja keras karena memberikan harapan kenaikan jabatan. Sebaliknya, jika promosi lebih banyak diberikan kepada orang luar, karyawan mungkin merasa kurang dihargai dan mulai mencari peluang di tempat lain, seperti yang terjadi di banyak perusahaan teknologi yang mengalami krisis dan harus merumahkan karyawan berkualitas tinggi.

Kebijakan kompensasi juga krusial. Beberapa perusahaan membayar lebih dari rata-rata industri untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Insentif berbasis kinerja, baik individu, kelompok, maupun perusahaan, telah terbukti meningkatkan motivasi dan efektivitas organisasi. Beberapa perusahaan juga menciptakan sistem kepemilikan saham untuk seluruh karyawan dan mendorong inovasi dalam pelayanan pelanggan, menunjukkan bagaimana praktik SDM yang tepat membentuk budaya organisasi yang kuat dan produktif.

d. Struktur Organisasi

Perubahan struktur organisasi dan kebijakan SDM dapat mengubah budaya organisasi dengan menggeser nilai-nilai instrumental dan norma-norma yang berlaku. Bimba berhasil menciptakan budaya baru dengan membentuk tim kerja mandiri yang tidak memerlukan pengawasan ketat dan lebih mengutamakan koordinasi berbasis kerja sama serta pembagian keuntungan. Struktur organisasi adalah sistem formal yang mengatur tugas dan hubungan pelaporan untuk mengoordinasikan serta memotivasi karyawan secara efektif. Berbagai jenis struktur menciptakan budaya yang berbeda, sehingga desain organisasi harus diperhatikan dengan serius oleh para manajer. Misalnya **struktur mekanis** (tinggi, tersentralisasi, distandarkan) mendorong nilai seperti kepatuhan, kehati-hatian, dan stabilitas. **Struktur Organik** (datar, terdesentralisasi) mendorong nilai seperti inovasi, kreativitas, dan pengambilan risiko. Struktur juga memengaruhi tingkat integrasi dan koordinasi antar bagian organisasi. Misalnya, struktur tim produk atau matriks mempercepat pengembangan produk baru karena mendorong interaksi langsung dan pengembangan nilai bersama yang fleksibel serta responsif. Struktur **terdesentralisasi** cenderung menumbuhkan nilai-nilai inovatif dan memberi kebebasan untuk bertindak sesuai kepentingan organisasi. Sebaliknya, struktur **tersentralisasi**, seperti yang diterapkan di pembangkit

listrik tenaga nuklir, menumbuhkan nilai-nilai kepatuhan, kestabilan, dan prediktabilitas untuk mencegah kesalahan fatal.

Jadi untuk mengelola dan mengubah budaya organisasi secara efektif, perusahaan harus mengevaluasi keempat faktor pembentuk budaya: karakteristik anggota (terutama pendiri), nilai etika, kebijakan SDM, dan struktur organisasi. Namun, karena keempat faktor ini saling terkait, perubahan budaya sering memerlukan reorganisasi besar, seperti yang akan dibahas lebih lanjut pada Bab 18.

3. Budaya Perusahaan yang Kuat dan Adaptif

Sejumlah peneliti telah mencoba mengidentifikasi karakteristik umum yang dimiliki budaya perusahaan yang kuat dan adaptif. Salah satu upaya awal yang masih berpengaruh hingga kini adalah dari T. J. Peters dan R. H. Waterman, yang menyusun tiga set nilai utama dalam budaya organisasi yang sukses:

- a). **Nilai-Nilai yang Mendorong Aksi.** Perusahaan sukses memiliki budaya yang mendorong *bias for action*, di mana karyawan diberi otonomi dan didorong untuk bersikap wirausaha serta berani mengambil risiko. Mereka didorong untuk menciptakan produk baru meskipun hasil akhirnya belum pasti. Para manajer menerapkan pendekatan “hands-on” dan berbasis nilai, bukan membuat keputusan strategis dari menara gading yang jauh dari realitas.
- b). **Nilai-Nilai yang Berakar dari Misi Organisasi.** Organisasi yang sukses berfokus pada keahlian inti mereka (*stick to the knitting*) dan tidak tergoda untuk mengejar peluang yang tampak menguntungkan namun berada di luar kompetensi utama mereka. Nilai-nilai ini juga menekankan pentingnya menjalin hubungan dekat dengan pelanggan agar perusahaan dapat memahami kebutuhan yang berubah dan mengembangkan produk yang sesuai.
- c). **Nilai-Nilai tentang Cara Mengelola Organisasi.** Struktur organisasi harus dirancang untuk memotivasi karyawan dan memungkinkan mereka bekerja secara optimal. Budaya yang menghargai dan menghormati karyawan meningkatkan kemungkinan mereka

membuat keputusan yang menguntungkan organisasi. Untuk mencapai hal ini, struktur organisasi sebaiknya tidak terlalu bertingkat. Otoritas harus didelegasikan secara terdesentralisasi untuk mendorong partisipasi, namun tetap memiliki unsur sentralisasi agar misi organisasi dan nilai-nilai etis tetap dijaga.

Ketiga set nilai ini merupakan inti dari budaya organisasi yang kuat, dan manajemen harus menanamkan serta mempertahankannya melalui **kepemimpinan transformasional dan etis**. Ini dapat dilakukan dengan merekrut orang-orang yang selaras dengan nilai-nilai ini dan membina mereka melalui pelatihan serta sosialisasi budaya.

4. Pengaruh Budaya Nasional terhadap Budaya Organisasi

Nilai dan norma suatu negara memiliki dampak besar terhadap budaya organisasi yang beroperasi di dalamnya. Budaya nasional mencerminkan seperangkat nilai ekonomi, politik, dan sosial yang dianut masyarakatnya, yang kemudian memengaruhi sikap dan perilaku warganya di tempat kerja. Budaya organisasi yang kuat dan adaptif tidak muncul begitu saja; ia dibentuk oleh nilai-nilai yang mendorong aksi, berfokus pada keunggulan inti, menghargai kontribusi karyawan, serta dipengaruhi oleh konteks budaya nasional. Perusahaan yang berhasil menerapkan nilai-nilai ini akan lebih siap menghadapi perubahan dan meraih keberhasilan jangka panjang.

Dalam hal budaya nasional, Geert Hofstede mengembangkan salah satu model paling berpengaruh dalam memahami perbedaan budaya antar negara. Ia mengidentifikasi lima dimensi utama yang menggambarkan variasi nilai dan norma budaya antar negara. Berikut penjelasan dua dimensi pertama yang sangat penting:

- a). **Individualisme vs. Kolektivisme**. Dimensi ini menggambarkan bagaimana hubungan antara individu dan kelompok dibentuk dalam budaya suatu negara. **Budaya Individualis** (contoh: Amerika Serikat): Menekankan pencapaian pribadi, kebebasan individu, dan kompetisi. Orang didorong untuk mengejar tujuan pribadi dan keberhasilan individu sangat dihargai. **Budaya**

Kolektivis (contoh: Jepang): Menekankan harmoni kelompok, kohesi sosial, dan konsensus. Kepentingan kelompok lebih diutamakan daripada kepentingan pribadi, dan norma kelompok menjadi pedoman utama perilaku.

- b). **Jarak Kekuasaan (*Power Distance*)**. Dimensi ini mengukur sejauh mana masyarakat menerima ketimpangan dalam kekuasaan dan status sosial: **Jarak Kekuasaan Tinggi** (contoh: Malaysia, Filipina, Guatemala): Ketimpangan sosial dan ekonomi dianggap wajar dan diterima. Kekayaan dan status diwariskan, dan kesenjangan antara kaya dan miskin cenderung membesar. **Jarak Kekuasaan Rendah** (contoh: Belanda, Jerman, Amerika Serikat): Masyarakat menolak ketimpangan besar dan menerapkan kebijakan untuk memperkecil kesenjangan, seperti pajak progresif dan program kesejahteraan sosial. Setiap individu dipandang berhak mendapat kesempatan yang adil untuk sukses.
- c). **Orientasi Prestasi vs. Orientasi Peduli (*Achievement vs. Nurturing Orientation*)**. **Negara berorientasi prestasi** (contoh: Jepang, AS): Menghargai ketegasan, kinerja, kesuksesan, dan kompetisi. Fokus pada hasil dan pencapaian individu. **Negara berorientasi peduli** (contoh: Belanda, Swedia, Denmark): Menghargai kualitas hidup, hubungan personal yang hangat, dan kepedulian terhadap yang lemah. Lebih mengutamakan keseimbangan kehidupan kerja dan perhatian sosial.
- d). **Penghindaran Ketidakpastian (*Uncertainty Avoidance*)**. **Penghindaran ketidakpastian tinggi** (contoh: Jepang, Prancis): Budaya cenderung kaku, menolak perbedaan, dan lebih menyukai struktur dan aturan yang jelas untuk memberikan rasa aman. **Penghindaran ketidakpastian rendah** (contoh: AS, Hong Kong): Budaya lebih santai, menerima perbedaan, menghargai keberagaman, dan lebih terbuka terhadap risiko dan ketidakpastian.
- e). **Orientasi Jangka Panjang vs. Jangka Pendek (*Long-Term vs. Short-Term Orientation*)**. **Orientasi jangka panjang** (contoh: Jepang, Hong Kong): Menekankan nilai hemat, ketekunan, dan perencanaan jangka panjang. Tingkat tabungan per kapita tinggi.

Orientasi jangka pendek (contoh: AS, Prancis): Menekankan stabilitas pribadi, kebahagiaan saat ini, dan konsumsi masa kini dibanding perencanaan jangka panjang.

Perbedaan budaya nasional menjelaskan mengapa budaya perusahaan di berbagai negara berbeda secara signifikan. Misalnya di Prancis, latar belakang sosial masih sangat memengaruhi siapa yang dapat naik dalam hierarki organisasi. Di Jerman dan Prancis, sedikit sekali manajer berasal dari negara asing dibanding di AS, yang lebih menghargai talenta terlepas dari asal negara.

Perusahaan multinasional harus menyadari bahwa **budaya nasional adalah penentu penting dalam budaya organisasi global**. Untuk mengatasi perbedaan budaya disarankan untuk menggunakan jaringan TI global, konferensi virtual, dan tim lintas negara untuk menyebarkan nilai organisasi. Kemudian menempatkan manajer ekspatriat sebagai agen penyebar budaya perusahaan, seperti yang dilakukan Nissan dan Honda. Untuk sukses secara global, perusahaan harus memahami dan mengelola perbedaan budaya nasional. Integrasi budaya global melalui komunikasi, pelatihan lintas budaya, dan kepemimpinan ekspatriat adalah kunci untuk menciptakan kohesi dalam organisasi global.

5. Budaya Etis

Seperti yang telah dibahas sebelumnya, etika organisasi, nilai moral, keyakinan, dan aturan yang mengatur cara organisasi dan anggotanya bertindak satu sama lain maupun terhadap pihak luar yang merupakan bagian penting dari nilai budaya organisasi. Saat ini, perilaku organisasi sangat diawasi oleh pihak luar seperti pelanggan, investor, dan lembaga pemerintah, karena banyaknya kasus penipuan, kecurangan, dan tindakan tidak etis atau ilegal lainnya yang menyebabkan resesi dan krisis keuangan baru-baru ini. Regulator bergerak cepat untuk mengembangkan aturan yang mencegah bank dan perusahaan kartu kredit melakukan tindakan yang merugikan pelanggan, seperti mengenakan biaya yang berlebihan. Lebih dari itu, organisasi dan karyawannya tidak bisa mengambil risiko melakukan tindakan yang merusak reputasi perusahaan.

Salah satu efek terpenting dari aturan etika adalah mengatur dan mengendalikan pengejaran kepentingan diri yang tak terkendali. Untuk memahami mengapa kepentingan diri perlu dikendalikan, pertimbangkan konsep “tragedi kepemilikan bersama” (tragedy of the commons). Konsep ini menyatakan bahwa masuk akal bagi individu untuk memaksimalkan penggunaan pribadi atas tanah atau sumber daya “bersama” (seperti taman dan padang rumput), karena tidak dikenai biaya. Sebagai contoh, pemilik ternak akan ingin menggembalakan sapi mereka di padang rumput bersama untuk kepentingan pribadi mereka. Namun, jika semua orang melakukannya, jumlah ternak akan meningkat drastis dan padang rumput itu akan rusak. Tanah yang gundul akan mudah terkikis oleh angin dan hujan, sehingga tidak bisa digunakan oleh siapa pun. Singkatnya, pengejaran kepentingan pribadi yang “rasional” dapat menyebabkan bencana kolektif.

Hal yang sama bisa terjadi dalam organisasi: jika dibiarkan, manajer dapat mengejar tujuan pribadi mereka dengan mengorbankan tujuan organisasi. Para manajer puncak, misalnya, mungkin menjalankan organisasi demi keuntungan pribadi dan merugikan pemegang saham, karyawan, serta pelanggan. Beberapa CEO bahkan memanipulasi opsi saham untuk mendapatkan gaji tambahan ilegal. Serikat pekerja yang kuat pun dapat menegosiasikan upah dan tunjangan yang terlalu tinggi sehingga dalam jangka panjang membuat perusahaan tidak kompetitif.

Nilai dan aturan etika mengendalikan perilaku egois yang dapat mengancam kepentingan kolektif organisasi dan masyarakat secara umum. Nilai etika menetapkan kondisi akhir yang diinginkan, misalnya, praktik bisnis yang adil atau “baik”, dan cara bertindak untuk mencapainya, seperti bersikap jujur dan adil. Nilai etika dalam budaya organisasi mengurangi kebutuhan karyawan untuk terus-menerus mengevaluasi apa yang benar atau salah. Dengan menginternalisasi aturan etika, orang juga menjadi lebih produktif karena mereka tidak menghabiskan banyak waktu dan energi untuk menentukan langkah yang harus diambil dimana mereka tahu tindakan yang benar.

Alasan penting lainnya untuk bertindak secara etis adalah karena ketika sebuah organisasi mengikuti aturan etika yang diterima, ia akan

mendapatkan reputasi yang baik. Ini adalah aset berharga yang menarik orang untuk bekerja sama dengannya, termasuk pelanggan, pemasok, dan pelamar kerja terbaik. Sebaliknya, organisasi dengan reputasi tidak etis akan menimbulkan permusuhan dan ketidakpercayaan. Meskipun organisasi tidak etis mungkin mendapatkan keuntungan jangka pendek, dalam jangka panjang mereka akan dirugikan karena orang akhirnya enggan berurusan dengan mereka.

a. Pemicu Perilaku Tidak Etis

- 1). **Kekhilafan Dalam Etika Individu.** Secara teori, individu belajar bertindak secara etis seiring dengan kematangan mereka. Orang belajar membedakan benar dan salah dari anggota keluarga, teman, institusi keagamaan, sekolah, asosiasi profesional, dan organisasi lainnya. Namun, bayangkan jika ayah Anda seorang mafia, ibu Anda seorang teroris politik, atau keluarga Anda berasal dari kelompok etnis atau agama yang terlibat konflik berkepanjangan. Dalam lingkungan seperti itu, Anda bisa saja meyakini bahwa segala tindakan, termasuk pembunuhan dapat dibenarkan jika menguntungkan Anda, keluarga, atau teman Anda. Dengan cara yang sama, individu dalam organisasi mungkin percaya bahwa segala tindakan yang mendukung atau melindungi organisasi diperbolehkan, bahkan jika merugikan pihak lain.
- 2). **Kontrol Diri Yang Gagal Dalam Mengejar Kepentingan Pribadi.** Kita biasanya menghadapi isu etika ketika harus menyeimbangkan kepentingan pribadi dengan dampaknya terhadap orang lain. Misalnya, Anda akan dipromosikan menjadi wakil presiden perusahaan jika berhasil mengamankan kontrak senilai Rp 100 miliar, tapi Anda harus menyuap kontraktor sebesar Rp. 1 miliar. Karier dan masa depan Anda mungkin akan terjamin jika melakukan tindakan ini. "Apa ruginya?" Anda mungkin bertanya. Suap adalah hal umum; jika Anda tidak membayar, Anda yakin orang lain akan melakukannya. Jadi apa yang harus dilakukan? Penelitian menunjukkan bahwa

orang yang merasa paling banyak memiliki taruhan dalam situasi tertentu adalah yang paling mungkin bertindak tidak etis. Demikian juga, organisasi yang berkinerja buruk dan sedang berjuang untuk bertahan sering kali menjadi yang paling mungkin melakukan tindakan ilegal atau tidak etis seperti penyuapan. Namun, banyak organisasi lain juga bisa tergoda untuk bertindak tidak etis demi meningkatkan laba jika ada kesempatan, sebagaimana ditunjukkan dalam berbagai kasus nyata.

- 3). **Tekanan Dari Luar.** Banyak studi menunjukkan bahwa kemungkinan terjadinya perilaku tidak etis atau kriminal meningkat ketika individu merasa mendapat tekanan dari luar untuk berprestasi. Jika kinerja perusahaan menurun, misalnya, manajer puncak bisa saja ditekan oleh pemegang saham untuk meningkatkan performa perusahaan. Karena takut kehilangan pekerjaan, mereka mungkin tergoda melakukan tindakan tidak etis demi meningkatkan nilai saham. Jika semua tekanan dari luar bergerak ke arah yang sama, tidak sulit memahami mengapa budaya organisasi yang tidak etis bisa berkembang. Manajer di semua tingkatan akan mulai menyetujui tindakan tidak etis, dan pandangan bahwa “tujuan membenarkan cara” akan menyebar ke seluruh organisasi. Jika semua anggota organisasi bekerja sama untuk menyembunyikan tindakan tidak etis dan saling melindungi dari tuntutan hukum, organisasi akan menjadi semakin defensif.
- 4). **Biaya Sosial Dari Perilaku Tidak Etis.** Biaya sosial dari perilaku tidak etis memang sulit diukur, tetapi dampaknya bisa dengan mudah terlihat dalam jangka panjang. Dampak tersebut tampak dalam bentuk organisasi yang dikelola dengan buruk dan menjadi kurang inovatif. Organisasi seperti ini semakin sedikit menginvestasikan dana untuk mengembangkan produk baru dan semakin banyak menghabiskan anggaran untuk iklan atau gaji manajer. Ketika pesaing baru muncul dan menolak bermain dengan cara yang sama, organisasi yang salah kelola ini akan mulai runtuh.

b. Menciptakan Budaya Etis

Ada beberapa cara untuk menciptakan budaya organisasi yang etis guna membantu anggota organisasi menolak godaan untuk melakukan tindakan ilegal demi keuntungan pribadi. Pertama, organisasi dapat mendorong perilaku etis dengan memberikan insentif bagi perilaku etis dan hukuman bagi mereka yang bertindak tidak etis. Manajer puncak perusahaan, yang memiliki tanggung jawab utama untuk memastikan organisasi bertindak etis harus bersikap proaktif dalam menetapkan posisi etis perusahaan. Manajer menciptakan budaya etis dengan berkomitmen secara pribadi untuk menjunjung nilai-nilai etika dan menularkannya kepada bawahan.

Sebagai pemimpin, manajer dapat mempromosikan nilai-nilai moral yang akan memengaruhi cara pengambilan keputusan karyawan dengan menetapkan aturan dan norma perilaku yang sesuai, yang mencerminkan posisi etika organisasi. Sama pentingnya, manajer harus menunjukkan komitmen mereka dalam mematuhi aturan tersebut melalui perilaku mereka sendiri, termasuk kejujuran, mengakui kesalahan atau kelalaian secara cepat, dan menyampaikan fakta secara akurat. Kedua, organisasi dapat merancang struktur organisasi yang mengurangi insentif untuk bertindak tidak etis. Misalnya, menciptakan hubungan kewenangan dan aturan yang mendorong perilaku etis dan menghukum tindakan tidak etis akan mendorong anggota organisasi untuk bertindak secara bertanggung jawab.

Ketiga, organisasi dapat mengembangkan prosedur sumber daya manusia yang adil dan merata dalam mengelola karyawan yang beragam. Ini memberi sinyal kepada karyawan bahwa mereka akan diperlakukan secara etis, bahwa mereka bekerja untuk organisasi yang etis, dan bahwa mereka juga harus bertindak dengan cara yang sama.

Keempat, organisasi dapat menetapkan prosedur yang memungkinkan bawahan mengakses manajer tingkat atas untuk menyampaikan kekhawatiran mereka mengenai perilaku tidak etis

yang mungkin mereka saksikan. Komite etika di dalam organisasi kemudian dapat membuat penilaian formal berdasarkan temuan petugas tersebut. Nilai-nilai etika, tentu saja, mengalir dari puncak organisasi, namun diperkuat atau dilemahkan oleh desain struktur organisasi serta nilai dan norma organisasi.

Organisasi yang tidak menyediakan jalur bagi karyawan untuk menyampaikan kekhawatiran etis mereka, atau yang gagal menindaklanjuti kekhawatiran tersebut, berisiko terekspos oleh pelapor pelanggaran (*whistle-blower*). *Whistle-blowing* terjadi ketika seorang karyawan memberi tahu pihak luar, seperti lembaga pemerintah atau media, tentang perilaku ilegal atau tidak etis suatu organisasi (sering kali oleh manajer puncak). Karyawan biasanya menjadi *whistle-blower* saat mereka merasa tidak berdaya untuk mencegah tindakan tidak etis organisasi atau takut akan pembalasan jika menyuarkan kekhawatiran mereka.

Kelima, organisasi dapat membentuk dewan direksi yang kuat dari luar perusahaan yang tidak memiliki ikatan dengan manajemen puncak. Para direktur harus mengawasi tindakan manajer puncak dan, jika melihat tanda-tanda pelanggaran atau salah urus, segera mengambil tindakan. Pada tahun 2000-an, banyak seruan untuk memperkuat kekuasaan dewan dalam mengawasi keputusan manajer.

Terakhir, sebagaimana tekanan dari pimpinan organisasi dapat membantu mencegah perilaku tidak etis, tekanan dari pihak luar juga bisa berperan. Lembaga pemerintah, dewan industri, badan regulasi, dan kelompok pengawas konsumen semuanya memiliki peran dalam memastikan perusahaan mematuhi aturan. Singkatnya, ada banyak langkah yang dapat diambil untuk memperkuat komitmen manajer dan karyawan dalam bertindak secara etis. Ketika nilai-nilai etika diinternalisasi oleh karyawan, akan terbentuk budaya adaptif yang kuat, yang membantu organisasi mencapai tujuannya.

Transformasi dan Inovasi Organisasi

A. Perubahan Organisasi

Manajer dan karyawan harus terus berupaya meraih keunggulan kompetitif dibandingkan pesaing mereka dengan menjalankan tugas secara lebih efektif. Persaingan merupakan kekuatan pendorong perubahan karena organisasi tidak akan bertahan jika tidak dapat menyamai atau melampaui pesaingnya setidaknya dalam satu bidang fungsional, misalnya pemasaran atau R&D yang memungkinkan peningkatan kualitas produk, inovasi, atau respons terhadap pelanggan.

Untuk unggul, organisasi harus terus mengadopsi teknologi terbaru. Artinya organisasi harus selalu siap untuk melakukan perubahan, karena adopsi teknologi baru biasanya mengubah tugas dan hubungan kerja karena karyawan harus mempelajari keterampilan atau teknik baru. Agar dapat berinovasi dan memanfaatkan keunggulan teknologinya untuk menghasilkan produk unggul, perusahaan harus mengorganisasi aktivitasnya dengan baik sehingga karyawan termotivasi, terkoordinasi, serta bersedia berbagi ide dan bekerja sama untuk melakukan **perubahan**. Inti dari perubahan itu sendiri adalah mencari keunggulan kompetitif organisasi dimana itu berarti kemampuan organisasi untuk merespons keadaan secara optimal sehingga tujuan organisasi tercapai.

1. Perubahan Dunia yang Dinamis

Kekuatan ekonomi dan politik yang terus berubah memaksa organisasi untuk menyesuaikan cara dan lokasi mereka dalam memproduksi barang dan jasa. Pertumbuhan besar dalam praktik

outsourcing menjadi kekuatan ekonomi yang sangat signifikan dalam beberapa dekade terakhir. Selain itu, uni ekonomi dan politik antarnegara juga menjadi kekuatan perubahan yang semakin penting.

Organisasi tidak bisa mengabaikan pengaruh kekuatan ekonomi dan politik global terhadap aktivitas mereka. Meningkatnya pesaing murah dari luar negeri, perkembangan teknologi baru yang mengikis keunggulan kompetitif, serta kegagalan dalam memanfaatkan input murah dari luar negeri bisa menjadi malapetaka bagi organisasi. Tantangan lain adalah membantu manajer ekspatriat menyesuaikan diri dengan nilai-nilai ekonomi, politik, dan budaya negara tempat mereka bekerja. Toyota, misalnya, menyadari pentingnya mengirim perancang dan insinyur Jepang untuk bekerja sama dengan rekan mereka di negara lain, guna memenuhi kebutuhan pelanggan luar negeri dan menyebarkan metode produksi Kaizen atau TQM ke divisi global lainnya.

Mengelola tenaga kerja yang beragam adalah salah satu tantangan terbesar organisasi saat ini. Perubahan dalam komposisi tenaga kerja dan meningkatnya keberagaman karyawan memunculkan berbagai tantangan dan peluang. Karakteristik demografis tenaga kerja yang terus berubah memotivasi manajer untuk menemukan cara yang lebih baik dalam mengawasi dan memotivasi anggota minoritas dan perempuan. Manajer belajar pentingnya keadilan dalam proses rekrutmen dan promosi serta kebutuhan akan keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi. Misalnya, dengan semakin banyaknya perempuan yang bekerja, perusahaan menyesuaikan diri dengan menyediakan fasilitas penitipan anak dan jadwal kerja yang fleksibel bagi keluarga karier ganda atau orang tua tunggal.

Banyak perusahaan membantu karyawan mengikuti perkembangan teknologi melalui pendidikan dan pelatihan lanjutan. Organisasi semakin sadar bahwa sumber utama keunggulan kompetitif dan efektivitas organisasi terletak pada pemanfaatan keterampilan anggotanya secara penuh, misalnya dengan memberdayakan karyawan untuk membuat keputusan penting. Rekayasa ulang dan manajemen kualitas total adalah strategi

perubahan yang bertujuan mengubah pandangan organisasi terhadap aktivitasnya dan terhadap karyawan yang menjalankannya.

Meskipun organisasi harus berubah sebagai respons terhadap kekuatan demografis dan sosial, penting bagi mereka untuk melakukannya secara etis, terutama dalam menghadapi peningkatan pengawasan dari pemerintah, dunia politik, dan masyarakat. Banyak perusahaan kini memiliki posisi *ethics officer*, yaitu seseorang yang dapat menjadi tempat karyawan melaporkan pelanggaran etika yang dilakukan oleh manajer organisasi atau meminta saran ketika dihadapkan pada dilema etika dalam bisnis. Demikian pula, jika organisasi beroperasi di negara-negara yang kurang memperhatikan hak asasi manusia atau kesejahteraan karyawan, dan di mana praktik suap sudah umum, mereka harus mengambil langkah-langkah untuk memastikan bahwa karyawan lokal maupun ekspatriat tidak terlibat dalam perilaku semacam itu.

2. Perubahan Organisasi dan Hambatannya

Tekanan untuk berubah menghantam organisasi dari segala arah. Preferensi pelanggan yang berubah terhadap produk, biaya produksi yang berubah, dan kekuatan sosial-politik yang berubah menyebabkan perusahaan harus dikelola dengan lebih efektif, sehingga tetap menghasilkan profit dan tetap bertahan. Organisasi yang efektif adalah organisasi yang cukup lincah untuk menyesuaikan diri dengan kekuatan-kekuatan tersebut. Namun, banyak kekuatan internal dan struktural yang membuat organisasi resisten terhadap perubahan.

Dalam dekade terakhir, banyak perusahaan besar mengalami kesulitan keuangan serius. Bagaimana perusahaan-perusahaan yang dulunya sangat sukses ini kehilangan daya saing di pasar global? Penjelasan utama atas kemunduran ini hampir selalu karena ketidakmampuan organisasi untuk berubah sebagai respons terhadap perubahan kondisi lingkungan seperti meningkatnya persaingan. Penelitian menunjukkan bahwa salah satu alasan utama mengapa organisasi begitu sulit berubah adalah karena adanya *inertia organisasi*, atau tekanan internal dalam perusahaan

untuk mempertahankan status quo dan tetap bertindak seperti yang dilakukan sebelumnya. Hambatan terhadap perubahan yang menyebabkan *inertia* ini dapat ditemukan di tingkat organisasi, kelompok, dan individu.

a. Hambatan Terhadap Perubahan di Tingkat Organisasi

Banyak kekuatan dari dalam organisasi yang membuat organisasi sulit berubah dalam menanggapi perubahan lingkungan. Hambatan utama terhadap perubahan di tingkat organisasi mencakup kekuasaan dan konflik, perbedaan orientasi fungsional, struktur mekanistik, dan budaya organisasi.

- 1). **Kekuasaan Dan Konflik.** Perubahan biasanya menguntungkan sebagian orang, fungsi, atau divisi dengan mengorbankan yang lain. Ketika perubahan memicu perebutan kekuasaan dan konflik organisasi, proses pengambilan keputusan menjadi lambat. Misalnya, jika fungsi manajemen material ingin mengganti pemasok demi mengurangi biaya input, namun divisi manufaktur percaya bahwa perubahan ini akan menurunkan kualitas input dan meningkatkan biaya produksi, maka terjadi pertentangan. Manajemen material mendorong perubahan, sedangkan manufaktur menolaknya. Konflik ini memperlambat atau bahkan bisa menggagalkan proses perubahan.
- 2). **Perbedaan Orientasi Fungsional.** Perbedaan orientasi atau tujuan fungsional juga menjadi penghalang besar terhadap perubahan dan sumber inersia organisasi. Fungsi dan divisi yang berbeda sering kali melihat sumber masalah dari sudut pandang yang berbeda pula.
- 3). **Struktur Mekanistik.** Struktur mekanistik yang dicirikan oleh hierarki tinggi, pengambilan keputusan tersentralisasi, dan perilaku yang distandarisasi melalui aturan dan prosedur lebih resisten terhadap perubahan dibandingkan struktur organik, yang lebih datar, terdesentralisasi, dan mengandalkan penyesuaian bersama. Struktur mekanistik

membuat karyawan terbiasa bertindak dengan cara yang dapat diprediksi dan tidak terbiasa menyesuaikan perilaku mereka terhadap kondisi yang berubah. Sebaliknya, struktur organik mendukung pengembangan keterampilan yang membuat karyawan lebih kreatif dan tanggap terhadap masalah baru. Dalam organisasi birokratis besar, struktur mekanistik adalah sumber utama inersia.

- 4). **Budaya Organisasi.** Nilai dan norma dalam budaya organisasi juga bisa menjadi sumber resistensi terhadap perubahan. Sama seperti sistem formal hubungan peran menghasilkan ekspektasi yang stabil antara individu, nilai dan norma yang diterima begitu saja membuat orang bertindak dengan cara yang dapat diprediksi. Jika perubahan organisasi mengganggu nilai dan norma ini dan memaksa orang mempertanyakan apa yang mereka lakukan dan bagaimana cara melakukannya, maka resistensi akan muncul.

Seiring waktu, banyak organisasi mengembangkan nilai konservatif yang mendukung status quo, membuat para manajer enggan mencari peluang baru untuk bersaing atau menjadi lebih efektif. Jika lingkungan berubah dan produk perusahaan menjadi usang, mereka tidak punya cara untuk merespons dan kegagalan pun tak terelakkan.

b. Hambatan Perubahan di Tingkat Kelompok dan Individu

- 1). **Norma Kelompok.** Banyak kelompok mengembangkan norma informal yang kuat untuk menentukan perilaku yang dianggap tepat dan tidak tepat serta mengatur interaksi antaranggota. Perubahan sering kali mengganggu hubungan tugas dan peran dalam kelompok, yang pada gilirannya mengacaukan norma kelompok dan ekspektasi antaranggota. Akibatnya, anggota kelompok bisa menolak perubahan karena mereka harus membentuk seperangkat norma baru sesuai dengan situasi yang baru.

- 2). **Kekohesifan Kelompok.** Kohesivitas kelompok, yaitu sejauh mana kelompok menarik bagi anggotanya, memengaruhi kinerja kelompok. Meskipun tingkat kohesivitas tertentu dapat meningkatkan kinerja, kohesivitas yang terlalu tinggi justru dapat menghambat perubahan karena membuat anggota kelompok lamban dalam mengenali peluang dan beradaptasi. Kelompok yang sangat kohesif bisa menolak perubahan yang datang dari luar, termasuk perubahan dalam aktivitas mereka atau komposisi anggotanya. Anggota kelompok dapat bersatu untuk melindungi kepentingan kelompok, meskipun dengan mengorbankan kelompok lain.
- 3). **Groupthink Dan Eskalasi Komitmen.** *Groupthink* adalah pola pengambilan keputusan yang keliru yang terjadi ketika kelompok yang kohesif mengabaikan informasi negatif demi kemudahan dalam menyetujui atau menyamakan pandangan. *Escalation of commitment* memperburuk situasi ini, yaitu ketika anggota menyadari bahwa arah tindakan mereka salah tetapi tetap melanjutkannya terlepas dari konsekuensinya. Kedua hal ini membuat perubahan perilaku kelompok menjadi sangat sulit.
- 4). **Ketidakpastian Dan Ketidakamanan.** Orang cenderung menolak perubahan karena merasa tidak yakin dan tidak aman terhadap hasilnya. Karyawan bisa saja diberikan tugas baru, hubungan peran berubah, ada yang kehilangan pekerjaan, atau ada yang dipromosikan. Ketidakpastian ini dapat menyebabkan inersia organisasi. Absen dan pergantian karyawan bisa meningkat selama masa perubahan, dan mereka bisa menjadi tidak kooperatif, mencoba menunda proses perubahan, atau menolak secara pasif.
- 5). **Persepsi Dan Retensi Selektif.** Persepsi dan atribusi memainkan peran penting dalam menentukan sikap dan perilaku kerja. Orang cenderung hanya mempersepsi informasi yang sesuai dengan pandangan atau skema

mereka yang sudah ada mengenai organisasi. Ketika terjadi perubahan, karyawan biasanya hanya fokus pada dampaknya terhadap diri mereka sendiri atau divisinya. Jika mereka tidak melihat manfaat langsung, mereka bisa menolak perubahan. Hal ini menyulitkan organisasi dalam menciptakan platform bersama untuk mendorong perubahan secara menyeluruh.

- 6). **Kebiasaan.** Kebiasaan, yaitu preferensi orang terhadap tindakan dan peristiwa yang sudah dikenal, juga merupakan hambatan terhadap perubahan. Sulitnya menghentikan kebiasaan buruk dan mengadopsi perilaku baru menunjukkan betapa sulitnya mengubah kebiasaan. Peneliti berpendapat bahwa manusia cenderung kembali ke perilaku asalnya—sebuah kecenderungan yang menghambat perubahan.

3. Teori Perubahan

Seperti yang telah dibahas sebelumnya, terdapat berbagai kekuatan yang membuat organisasi resisten terhadap perubahan, dan juga kekuatan yang mendorong organisasi untuk berubah.

a. Teori perubahan Kurt Lewin

Teori perubahan Kurt Lewin adalah model klasik dalam manajemen perubahan yang dikenal dengan tiga tahap utama yaitu **Unfreezing, Changing, dan Refreezing**. Model ini menggambarkan bagaimana perubahan dapat dikelola secara sistematis dalam organisasi.

- 1). **Unfreezing (Pencairan).** Tahap ini bertujuan untuk mempersiapkan organisasi dan individu menghadapi perubahan. Ini dilakukan dengan menciptakan kesadaran akan perlunya perubahan, menggugah status quo, dan mengatasi resistensi. Manajer harus menunjukkan bahwa cara lama tidak lagi efektif dan mendorong keterbukaan terhadap pendekatan baru.

- 2). **Changing (Perubahan).** Pada tahap ini, organisasi mulai menerapkan perubahan melalui proses belajar, pelatihan, dan implementasi kebijakan atau struktur baru. Individu mulai menyesuaikan diri dengan cara berpikir dan perilaku yang baru. Peran komunikasi, dukungan, dan keterlibatan sangat penting agar perubahan bisa diterima dan dijalankan dengan baik.
- 3). **Refreezing (Pembekuan kembali).** Setelah perubahan diterapkan, tahap ini bertujuan untuk menstabilkan dan mengintegrasikan perubahan ke dalam budaya organisasi. Tujuannya agar perubahan menjadi permanen dan tidak kembali ke cara lama.

Model Lewin ini sederhana namun kuat, dan sering digunakan dalam pengelolaan perubahan organisasi, karena membantu memahami dinamika manusia dalam proses transisi. Ketika kekuatan-kekuatan, baik yang mendorong perubahan maupun yang resisten ini seimbang, organisasi berada dalam kondisi inersia dan tidak mengalami perubahan. Untuk mendorong organisasi berubah, manajer harus menemukan cara untuk meningkatkan kekuatan pendorong perubahan, mengurangi resistensi terhadap perubahan, atau melakukan keduanya secara bersamaan.

b. Teori Force Field Analysis (Perluasan teori Kurt Lewin)

Teori Force Field Analysis adalah pengembangan teori **Kurt Lewin** sebelumnya, sebagai alat analisis dalam merencanakan dan mengelola perubahan. Teori ini menyatakan bahwa setiap situasi organisasi berada dalam kondisi keseimbangan antara dua kekuatan utama:

- 1). **Driving forces (gaya pendorong)** – faktor yang mendorong perubahan, seperti tekanan pasar, inovasi teknologi, atau kebutuhan efisiensi.
- 2). **Restraining forces (gaya penahan)** – faktor yang menolak perubahan, seperti budaya organisasi yang kuat, ketakutan individu, atau struktur birokratis.

Untuk menciptakan perubahan yang efektif, organisasi harus **memperkuat driving forces** dan/atau **mengurangi restraining forces** agar keseimbangan lama tergeser ke kondisi baru yang diinginkan. Model ini biasanya digambarkan secara visual dalam bentuk dua kolom, sehingga memudahkan analisis situasi dan perencanaan strategi. Force Field Analysis cocok digunakan pada tahap awal perubahan untuk mengidentifikasi hambatan utama dan menetapkan prioritas intervensi. Teori ini juga berguna dalam pengambilan keputusan strategis dan manajemen konflik dalam organisasi.

c. Teori Perubahan John Kotter

Teori yang lain adalah model perubahan John Kotter. Dalam model ini ada **8 langkah strategis** yang dirancang untuk membantu organisasi menjalankan perubahan secara efektif dan berkelanjutan.

- 1). **Menciptakan rasa urgensi:** Menunjukkan pentingnya perubahan agar semua pihak terdorong untuk bertindak.
- 2). **Membentuk koalisi pemandu:** Menghimpun tim yang berpengaruh untuk memimpin perubahan.
- 3). **Mengembangkan visi dan strategi perubahan:** Menyusun arah dan tujuan yang jelas.
- 4). **Mengkomunikasikan visi perubahan:** Menyampaikan visi secara konsisten dan meyakinkan.
- 5). **Memberdayakan aksi luas:** Menghapus hambatan dan mendukung keterlibatan aktif.
- 6). **Mencapai kemenangan jangka pendek:** Meraih hasil awal yang cepat untuk membangun momentum.
- 7). **Mengonsolidasikan kemenangan:** Menggunakan hasil awal untuk mendorong perubahan lebih lanjut.
- 8). **Melekatkan perubahan ke budaya organisasi:** Menjadikan perubahan bagian dari nilai dan praktik organisasi.

Model ini menekankan bahwa **perubahan bukan hanya soal strategi**, tetapi juga **tentang kepemimpinan dan keterlibatan emosional seluruh anggota organisasi**.

d. Model ADKAR

Teori ketiga adalah model ADKAR dikembangkan oleh **Jeff Hiatt**, pendiri **Prosci**, sebuah lembaga riset dan pelatihan manajemen perubahan. Model ini pertama kali diperkenalkan pada akhir 1990-an sebagai pendekatan berbasis individu dalam mengelola perubahan organisasi. ADKAR merupakan akronim dari lima tahapan penting yang harus dialami individu agar perubahan berhasil:

- 1). **Awareness (Kesadaran)**. Individu harus menyadari mengapa perubahan diperlukan. Kesadaran ini mencegah resistensi dan membangun kesiapan mental.
- 2). **Desire (Keinginan)**. Setelah sadar, individu perlu memiliki keinginan untuk mendukung dan terlibat dalam perubahan. Ini dipengaruhi oleh motivasi pribadi dan lingkungan.
- 3). **Knowledge (Pengetahuan)**. Individu harus dibekali informasi tentang cara melakukan perubahan, termasuk keterampilan, pelatihan, dan pemahaman proses.
- 4). **Ability (Kemampuan)**. Menerapkan pengetahuan ke dalam tindakan nyata membutuhkan kemampuan. Tahap ini menekankan praktik, dukungan, dan evaluasi.
- 5). **Reinforcement (Penguatan)**. Perubahan perlu diperkuat agar menjadi permanen, misalnya melalui penghargaan, pengakuan, atau sistem baru yang mendukung.

Model ADKAR sangat efektif untuk proyek perubahan seperti transformasi digital, implementasi sistem baru, atau pelatihan karyawan. Kelebihannya terletak pada fokus pada individu sebagai pusat keberhasilan perubahan, yang kemudian berdampak pada kesuksesan perubahan organisasi secara keseluruhan.

e. Model Transisi Bridges

Selanjutnya ada **Bridges' Transition Model** yang dikembangkan oleh **William Bridges**. Berbeda dari teori perubahan lain yang fokus pada perubahan eksternal, Bridges menekankan pentingnya memahami **transisi psikologis internal** yang dialami individu saat menghadapi perubahan. Model ini terdiri dari **tiga tahap utama**:

- 1). **Ending, Losing, and Letting Go (Akhir dan Melepaskan)**. Tahap ini adalah saat individu harus melepaskan cara lama, peran lama, atau identitas sebelumnya. Emosi seperti rasa takut, bingung, atau kehilangan sering muncul. Dukungan emosional dan komunikasi sangat dibutuhkan di tahap ini.
- 2). **The Neutral Zone (Zona Netral)**. Merupakan fase transisi ketika yang lama sudah ditinggalkan, namun yang baru belum sepenuhnya terbentuk. Ini adalah masa penuh ketidakpastian, tapi juga peluang untuk eksplorasi dan inovasi. Organisasi perlu mendorong refleksi, pelatihan, dan keterlibatan aktif.
- 3). **The New Beginning (Awal Baru)**. Tahap ini ditandai dengan penerimaan terhadap perubahan dan munculnya komitmen baru. Individu mulai merasa percaya diri dan produktif kembali.

Bridges menekankan bahwa **perubahan bisa terjadi cepat, tetapi transisi membutuhkan waktu**. Model ini sangat cocok untuk perubahan yang berdampak besar pada identitas atau budaya organisasi, seperti merger, restrukturisasi, atau perubahan kepemimpinan.

f. Theory of Planned Change

Theory of Planned Change merupakan pendekatan sistematis terhadap perubahan organisasi yang dikembangkan oleh **Lippitt, Watson, dan Westley** pada tahun 1958. Teori ini merupakan pengembangan dari model Kurt Lewin (Unfreeze–

Change–Refreeze), dengan fokus lebih besar pada **peran agen perubahan** dan proses kolaboratif antara agen dan klien. Model ini terdiri dari **tujuh tahap utama**:

- 1). **Diagnosis masalah** – Mengidentifikasi kebutuhan dan penyebab perubahan dalam organisasi.
- 2). **Pengembangan hubungan** – Membangun kepercayaan antara agen perubahan (internal atau eksternal) dengan organisasi.
- 3). **Klarifikasi masalah dan harapan** – Menyusun tujuan perubahan secara jelas dan terukur.
- 4). **Perumusan alternatif solusi** – Menyusun berbagai strategi dan pendekatan untuk menyelesaikan masalah.
- 5). **Implementasi rencana** – Menjalankan strategi perubahan yang telah disepakati bersama.
- 6). **Stabilisasi dan integrasi** – Memastikan perubahan terinternalisasi dalam sistem organisasi.
- 7). **Terminasi hubungan** – Agen perubahan secara bertahap menarik diri ketika perubahan sudah mapan.

Teori ini menekankan pentingnya komunikasi, partisipasi, dan keterlibatan semua pihak. Keberhasilan perubahan bergantung pada **kesiapan organisasi**, kualitas hubungan dengan agen perubahan, dan kemampuan adaptasi selama proses berlangsung. Teori ini banyak digunakan dalam konteks intervensi organisasi, pendampingan komunitas, dan proyek perubahan sosial yang melibatkan fasilitator eksternal.

g. Teori Chaos dan Kompleksitas

Teori ini berangkat dari ilmu sistem dan fisika, yang kemudian diadaptasi ke dunia manajemen untuk memahami perilaku organisasi dalam lingkungan yang tidak stabil dan terus berubah. Teori ini menekankan bahwa **perubahan tidak selalu linier, teratur, atau dapat diprediksi**, melainkan sering

kali **acak, tidak terstruktur, dan kompleks**. Dalam teori chaos, organisasi dipandang sebagai sistem dinamis yang **berada di ambang ketidakteraturan** (*edge of chaos*). Justru di titik inilah inovasi dan adaptasi terjadi. Sedangkan teori kompleksitas melihat organisasi sebagai **sistem adaptif kompleks** (Complex Adaptive Systems/CAS) yang terdiri dari berbagai elemen (individu, tim, unit kerja) yang saling berinteraksi dan berkembang secara mandiri. **Prinsip utamanya** meliputi:

- 1). **Self-organization**: perubahan dapat muncul dari bawah, bukan hanya dari manajemen puncak.
- 2). **Non-linearity**: tindakan kecil dapat menghasilkan dampak besar (efek kupu-kupu).
- 3). **Emergence**: hasil dari interaksi berbagai elemen yang tidak selalu bisa direncanakan.

Teori ini cocok digunakan untuk menghadapi **ketidakpastian, disrupsi digital, dan lingkungan bisnis yang sangat cepat berubah**, di mana pendekatan tradisional tidak lagi memadai. Organisasi yang fleksibel, belajar cepat, dan terbuka terhadap perubahan akan lebih mampu bertahan dalam konteks ini.

h. Aplikasi Teori Perubahan

Pemilihan teori perubahan organisasi sebaiknya disesuaikan dengan **konteks, jenis perubahan, dan karakteristik organisasi**. Tidak ada satu model yang cocok untuk semua situasi. Misalnya, untuk **perubahan budaya organisasi atau restrukturisasi besar, Bridges' Transition Model** direkomendasikan karena fokus pada transisi psikologis individu, yang sangat krusial dalam perubahan identitas dan nilai.

Jika perubahan bersifat **teknis atau sistematis** seperti implementasi teknologi baru, maka **ADKAR Model** lebih tepat karena fokus pada kesiapan dan kemampuan individu

dalam menerima perubahan. Untuk **perubahan skala besar dan strategis** yang membutuhkan kepemimpinan kuat dan keterlibatan seluruh organisasi, **Model 8 Langkah John Kotter** sangat direkomendasikan.

Bila ingin menganalisis faktor pendorong dan penghambat perubahan, **Force Field Analysis** bermanfaat untuk tahap awal perencanaan. Sedangkan **Theory of Planned Change** cocok untuk proyek yang melibatkan **agen perubahan eksternal** atau konsultan, seperti dalam intervensi organisasi atau pengabdian masyarakat.

Kesimpulannya, pemilihan teori harus mempertimbangkan: **skala perubahan, fokus (individu atau organisasi), kecepatan, dan keterlibatan pemangku kepentingan.** Bahkan, dalam praktiknya, beberapa teori bisa dikombinasikan untuk hasil yang lebih efektif. Secara singkat bisa dirangkum dalam tabel berikut:

Konteks	Teori yang Disarankan
Perubahan budaya organisasi	Bridges' Transition Model atau Kotter
Perubahan sistem/ teknologi baru	ADKAR atau Lewin
Lingkungan kompleks/ dinamis	Chaos/Kompleksitas atau gabungan Kotter + ADKAR
Intervensi jangka panjang dengan fasilitator	Planned Change Theory
Analisis awal kekuatan resistensi/pendorong	Force Field Analysis

4. Jenis Perubahan

Manajer selalu dihadapkan pada pilihan bagaimana merespons kekuatan perubahan. Terdapat dua jenis utama perubahan yang bisa diterapkan:

- a). **Perubahan Evolusioner.** Bersifat bertahap, inkremental, dan terfokus sempit. Tidak drastis atau tiba-tiba. Melibatkan upaya

terus-menerus untuk meningkatkan strategi dan struktur secara bertahap dalam menanggapi perubahan lingkungan. Contohnya adalah penggunaan teori sistem sosio-teknis dan *total quality management* (TQM) atau *kaizen*. Bisa mencakup penggunaan teknologi baru untuk mengatur ulang hubungan tugas atau pekerjaan.

- b). **Perubahan Revolusioner.** Bersifat cepat, dramatis, dan berfokus luas. Melibatkan upaya besar untuk menemukan cara baru dalam meningkatkan efektivitas. Menciptakan perubahan radikal dalam cara organisasi mengelola aktivitas, menetapkan tujuan, dan membentuk struktur baru. Mempengaruhi seluruh level organisasi: korporat, divisi, fungsional, kelompok, dan individu. Contohnya metode: *reengineering*, *restructuring*, dan *innovation*.

a. Perubahan Evolusioner I: Teori Sistem Sosio-Teknis

Teori ini menekankan pentingnya hubungan antara sistem teknis (tugas) dan sistem sosial (hubungan antarpekerja). Teori ini berasal dari studi tentang perubahan praktik kerja di industri pertambangan batu bara Inggris setelah Perang Dunia II. Kasusnya Sebelum perang mereka menggunakan *hand got method* dimana tim penambang melakukan seluruh proses penambangan secara manual dan kerja tim sangat penting. Setelah perang: beralih ke *long wall method* yaitu menggunakan teknologi produksi massal yang distandarisasi dan memecah hubungan kerja informal. Hasilnya efisiensi hanya naik sedikit, sementara absensi meningkat drastis. Masalahnya norma sosial dan dukungan kelompok yang dulu ada menjadi hancur, mengurangi kohesivitas. Solusinya kemudian dilakukan desentralisasi wewenang, memberi tim kebebasan menyusun ulang tugas dan peran mereka. Hasil akhirnya produktivitas naik, absensi turun. Dalam hal ini manajer harus memastikan kesesuaian antara sistem teknis dan sistem sosial organisasi atau *joint optimization*. Jika struktur tugas berubah, dampaknya terhadap norma kelompok dan kohesivitas juga harus diperhitungkan.

b. Perubahan Evolusioner II: Manajemen Kualitas Total (TQM)

Manajemen Kualitas Total (TQM) atau *kaizen* adalah upaya berkelanjutan dan konsisten oleh semua fungsi dan karyawan dalam organisasi untuk menemukan cara baru meningkatkan efisiensi dan kualitas. Dalam banyak perusahaan, keputusan untuk mengadopsi pendekatan TQM menandakan perubahan radikal dalam cara manajemen ingin mengatur ulang dan meningkatkan aktivitas kerja. Ketika TQM dijalankan dengan benar, hal ini menghasilkan perubahan bertahap dan berkelanjutan karena seluruh fungsi dan karyawan bekerja sama menemukan cara meningkatkan proses kerja.

Perubahan yang dihasilkan dari TQM dapat mengubah desain atau jenis mesin yang digunakan untuk merakit produk. Mengatur ulang urutan aktivitas organisasi guna memberikan layanan yang lebih baik. Kemudian menyesuaikan hubungan antar fungsi lintas divisi untuk meningkatkan kualitas. Titik kritis dalam TQM adalah memperbaiki titik-titik peralihan (*handover*), yaitu saat pekerjaan diserahkan antar individu atau divisi, karena masalah kualitas sering muncul di titik-titik ini. Misalnya, untuk merakit produk akhir, perlu adanya koordinasi desain dari berbagai input agar dapat terpasang dan berfungsi dengan baik bersama. TQM berfokus pada perbaikan proses ini, seperti mengurangi jumlah komponen atau menyarankan perbaikan desain agar lebih mudah dan andal dirakit.

Meskipun banyak perusahaan meraih manfaat dari perubahan bertahap ini, TQM tidak mudah diterapkan karena membutuhkan semua karyawan untuk mengubah cara pandang terhadap peran mereka. Manajer harus bersedia mendesentralisasi pengambilan keputusan, memberdayakan karyawan, dan menjadi fasilitator alih-alih pengawas. Model “komando dan kontrol” harus digantikan oleh model “nasihat dan dukungan”. Karyawan dan manajer juga harus berbagi dalam keuntungan yang meningkat. Di Jepang, bonus kinerja bisa mencapai 30% dari gaji. Namun, banyak perusahaan gagal dalam program TQM karena dua alasan utama yaitu

manajemen puncak meremehkan tingkat komitmen yang diperlukan dari seluruh tingkat organisasi. TQM memerlukan waktu panjang untuk menunjukkan hasil karena ini bukan solusi instan, melainkan proses evolusioner yang baru membuahakan hasil saat sudah menjadi budaya organisasi.

c. Perubahan Revolusioner I: Rekayasa Ulang (*Reengineering*)

Reengineering adalah pemikiran ulang yang mendasar dan perancangan ulang secara radikal terhadap proses bisnis untuk mencapai peningkatan yang dramatis dalam ukuran-ukuran kinerja penting seperti biaya, kualitas, layanan, dan kecepatan. Perubahan yang dihasilkan dari *reengineering* mengharuskan manajer kembali ke dasar dan menganalisis ulang setiap langkah proses kerja.

Alih-alih fokus pada fungsi organisasi, manajer dalam organisasi yang menjalankan *reengineering* fokus pada **proses bisnis**, yaitu aktivitas penting untuk pengiriman barang dan jasa secara cepat, berkualitas tinggi, dan hemat biaya. Proses bisnis melibatkan berbagai fungsi secara lintas divisi, bukan hanya tanggung jawab satu unit saja. Organisasi yang melakukan *reengineering* akan mengabaikan susunan tugas, peran, dan aktivitas kerja yang ada. Fokus pada pelanggan (bukan produk), dan bertanya: "*Bagaimana kita dapat mengatur ulang cara kerja untuk memberikan barang dan jasa berkualitas terbaik dengan biaya terendah?*" Sering kali menemukan bahwa proses yang tadinya melibatkan banyak fungsi bisa disederhanakan dan dilakukan oleh lebih sedikit orang.

d. Perubahan Revolusioner II: Restrukturisasi

Organisasi yang mengalami penurunan kinerja drastis mungkin harus melakukan **restrukturisasi**, yaitu dengan menyederhanakan struktur organisasi dengan mengurangi divisi, departemen, atau tingkatan hierarki. Melakukan **downsizing** atau pengurangan karyawan untuk menurunkan biaya. Mengalihdayakan fungsi-fungsi seperti manufaktur atau layanan pelanggan ke perusahaan lain.

Restrukturisasi diperlukan karena perubahan lingkungan tak terduga, misalnya teknologi baru yang membuat produk lama usang. Resesi global yang mengurangi permintaan. Struktur yang terlalu besar dan birokratis yang meningkatkan biaya operasi. Perusahaan merestrukturisasi unit bisnis mereka untuk merespons persaingan di pasar atas produk mereka. **Dampak restrukturisasi** bisa saja menimbulkan resistensi karena mengancam pekerjaan dan merombak hubungan kerja. Membutuhkan waktu lama untuk diimplementasikan karena adanya perlawanan dari manajer dan karyawan. Organisasi yang gagal melakukan penyesuaian bertahap sering kali dipaksa melakukan restrukturisasi besar-besaran agar bisa bertahan dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif.

e. Perubahan Revolusioner III: Inovasi.

Seperti yang baru saja dibahas, restrukturisasi sering kali diperlukan karena kemajuan teknologi membuat produk suatu organisasi menjadi usang. Agar organisasi tidak tertinggal dalam perlombaan kompetitif untuk menghasilkan barang dan jasa baru, mereka harus mengambil langkah untuk memperkenalkan produk baru atau mengembangkan teknologi baru guna memproduksinya secara andal dan dengan biaya rendah.

Inovasi, adalah proses memanfaatkan keterampilan dan sumber daya perusahaan untuk menciptakan teknologi atau produk baru agar organisasi dapat berubah dan merespons kebutuhan pelanggan dengan lebih baik. Inovasi bisa menghasilkan kesuksesan yang spektakuler. Meskipun inovasi membawa perubahan, inovasi juga memiliki tingkat risiko yang tinggi karena hasil dari kegiatan R&D (penelitian dan pengembangan) sangat tidak pasti. Diperkirakan hanya 12 hingga 20 persen dari proyek R&D yang menghasilkan produk layak yang berhasil masuk ke pasar. Oleh karena itu, inovasi dapat membawa perubahan yang diinginkan organisasi, yaitu teknologi dan produk baru yang menguntungkan, namun juga

bisa menghasilkan perubahan yang tidak diinginkan seperti teknologi yang tidak efisien atau produk yang tidak diinginkan oleh pelanggan.

Inovasi adalah salah satu metode perubahan yang paling sulit untuk dikelola. Ketika organisasi mengejar inovasi, mereka perlu mengadopsi struktur yang organik dan fleksibel seperti struktur tim matriks atau lintas fungsi yang memberikan kebebasan kepada karyawan untuk bereksperimen dan berkreasi. Seperti halnya dengan rekayasa ulang, kebutuhan antar fungsi untuk mengoordinasikan aktivitas mereka dan bekerja sama secara aktif sangat penting untuk keberhasilan inovasi, dan perusahaan harus memfasilitasi upaya para anggotanya untuk berinovasi. Untuk meningkatkan tingkat keberhasilan inovasi dan pengembangan produk baru, banyak organisasi teknologi tinggi mengembangkan peran *product champion*, yaitu manajer ahli yang ditunjuk untuk bertanggung jawab mengembangkan produk baru dari awal hingga peluncuran dan untuk mengoordinasikan serta memotivasi perilaku anggota tim agar produk tersebut sukses. Banyak teknik untuk mengelola perubahan yang akan kita bahas di bagian selanjutnya dikembangkan untuk membantu memfasilitasi inovasi. Dari semua instrumen perubahan revolusioner, inovasi menawarkan prospek keberhasilan jangka panjang terbesar—namun juga membawa risiko terbesar.

5. Mengelola Perubahan: Riset Aksi.

Apa pun jenis perubahan evolusioner atau revolusioner yang ingin dikejar oleh manajer, mereka menghadapi tantangan dalam mendorong perubahan di seluruh organisasi untuk mentransformasikannya. Teori medan gaya Kurt Lewin menyatakan bahwa kekuatan yang mendorong perlunya perubahan diimbangi oleh kekuatan yang menolak perubahan, dan hal ini memengaruhi cara manajer dapat membawa perubahan ke dalam organisasi mereka. Menurut Lewin, implementasi perubahan adalah proses

tiga langkah: *unfreezing* organisasi dari keadaan saat ini, membuat perubahan, dan *refreezing* organisasi dalam kondisi baru yang diinginkan agar anggota organisasi tidak kembali ke sikap kerja dan perilaku peran sebelumnya. Lewin memperingatkan bahwa resistensi terhadap perubahan akan dengan cepat menyebabkan organisasi dan anggotanya kembali ke cara lama mereka jika organisasi tidak secara aktif mengambil langkah untuk membekukan kembali perubahan yang telah dilakukan. Tidak cukup hanya membuat beberapa perubahan dalam hubungan tugas dan peran, lalu berharap perubahan tersebut akan berhasil dan bertahan. Agar organisasi tetap berada dalam kondisi barunya, manajer harus secara aktif dan terus-menerus mengendalikan proses perubahan, misalnya dengan mengubah struktur dan budayanya.

Riset aksi adalah strategi untuk menghasilkan dan memperoleh pengetahuan yang dapat digunakan manajer untuk mendefinisikan keadaan masa depan yang diinginkan organisasi, lalu merencanakan program perubahan yang memungkinkan organisasi mencapai keadaan tersebut. Teknik dan praktik riset aksi membantu manajer dalam membuka (*unfreezing*) organisasi, memindahkannya ke posisi baru yang diinginkan, dan membekukannya kembali (*refreezing*) agar manfaat dari perubahan tersebut dapat dipertahankan.

a. Diagnosis Organisasi.

Langkah pertama dalam riset aksi mengharuskan manajer untuk mengenali adanya masalah yang perlu diselesaikan dan mengakui bahwa diperlukan suatu bentuk perubahan. Secara umum, pengakuan akan kebutuhan perubahan muncul karena seseorang dalam organisasi menyadari adanya kesenjangan antara kinerja yang diinginkan dan kinerja aktual. Mungkin keluhan pelanggan terhadap kualitas barang atau jasa meningkat. Mungkin laba menurun atau biaya operasional meningkat. Atau mungkin tingkat pergantian manajer atau karyawan terlalu tinggi. Dalam tahap awal ini, manajer perlu menganalisis apa yang sedang terjadi dan mengapa masalah tersebut muncul.

Mendiagnosis organisasi bisa menjadi proses yang kompleks. Seperti halnya seorang dokter, manajer harus membedakan antara gejala dan penyebab. Misalnya, tidak ada gunanya memperkenalkan teknologi baru untuk mengurangi biaya produksi jika masalah sebenarnya adalah menurunnya permintaan karena pelanggan tidak menyukai desain produk. Manajer harus mengumpulkan informasi secara cermat tentang organisasi untuk mendiagnosis masalah secara akurat dan memperoleh komitmen karyawan terhadap proses perubahan. Pada tahap awal ini, penting bagi manajer untuk mengumpulkan informasi dari orang-orang di semua tingkat dalam organisasi, serta dari pihak luar seperti pelanggan dan pemasok. Survei kuesioner yang diberikan kepada karyawan, pelanggan, dan pemasok, serta wawancara dengan karyawan dan manajer, dapat memberikan informasi penting untuk diagnosis yang tepat.

b. Menentukan Keadaan Masa Depan yang Diinginkan.

Setelah mengidentifikasi keadaan saat ini, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi ke mana tujuan organisasi, yaitu keadaan masa depan yang diinginkan. Langkah ini juga melibatkan proses perencanaan yang sulit karena manajer harus menyusun berbagai alternatif tindakan yang dapat membawa organisasi ke arah yang diinginkan. Mengidentifikasi keadaan masa depan yang diinginkan berarti memutuskan apa strategi dan struktur organisasi ke depan. Misalnya, apakah organisasi harus fokus pada pengurangan biaya dan peningkatan efisiensi? Atau justru peningkatan kualitas dan daya tanggap terhadap pelanggan menjadi kunci keberhasilan di masa depan? Jenis struktur apa yang paling tepat untuk mewujudkan tujuan organisasi, struktur produk atau mungkin struktur tim lintas fungsi.

c. Melaksanakan Tindakan.

Melaksanakan tindakan adalah langkah ketiga dari riset aksi. Proses ini terdiri dari tiga tahap. Pertama, manajer harus

mengidentifikasi kemungkinan hambatan terhadap perubahan yang mungkin mereka hadapi saat melakukan perubahan. Hambatan ini dapat muncul di tingkat organisasi, kelompok, maupun individu. Misalnya, jika manajer memutuskan untuk merekayasa ulang perusahaan dari struktur fungsional ke struktur tim lintas fungsi untuk mempercepat pengembangan produk dan mengurangi biaya, mereka harus mengantisipasi hambatan saat “mencairkan” organisasi dan membuat perubahan. Manajer fungsional, misalnya, mungkin akan sangat menolak perubahan karena kekuasaan dan prestise mereka dalam organisasi bisa berkurang. Demikian pula, anggota tim yang telah membentuk hubungan tugas dan peran yang stabil akan enggan dipindahkan ke tim baru di mana peran dan tugas harus dirancang ulang dan hubungan interpersonal baru harus dibentuk.

Semakin revolusioner perubahan yang diterapkan, semakin besar tantangan dalam pelaksanaannya. Manajer perlu menemukan cara untuk meminimalkan, mengendalikan, dan mengakomodasi resistensi terhadap perubahan. Mereka juga harus mencari cara untuk mendorong komitmen anggota organisasi terhadap proses perubahan. Selain itu, mereka harus melihat ke depan dan mencari cara untuk “membekukan kembali” perubahan yang telah dilakukan.

Langkah kedua dalam pelaksanaan tindakan adalah memutuskan siapa yang akan bertanggung jawab dalam melakukan perubahan dan mengendalikan proses perubahan tersebut. Pilihannya adalah menggunakan agen perubahan eksternal atau konsultan luar yang ahli dalam mengelola perubahan atau agen perubahan internal, manajer dari dalam organisasi yang memahami situasi atau kombinasi keduanya.

Masalah utama dalam menggunakan agen perubahan internal adalah bahwa anggota organisasi lainnya sering melihat mereka sebagai pihak yang secara politik terlibat dalam proses perubahan dan memiliki keberpihakan terhadap hasil atau kelompok tertentu. Sebaliknya, agen perubahan

eksternal dianggap lebih netral dari pengaruh politik internal. Alasan lain menggunakan agen eksternal adalah karena sebagai orang luar, mereka memiliki pandangan yang objektif terhadap masalah organisasi dan mampu melihat gambaran besar. Orang dalam sering terlalu terlibat dalam kegiatan organisasi sehari-hari sehingga tidak dapat melihat akar masalah yang sebenarnya.

Langkah ketiga dalam pelaksanaan tindakan adalah memutuskan strategi perubahan spesifik mana yang paling efektif untuk mencairkan, mengubah, dan membekukan kembali organisasi. Teknik-teknik spesifik untuk melaksanakan perubahan akan dibahas lebih lanjut dalam bab ini. Jenis perubahan yang dihasilkan dari teknik-teknik tersebut terbagi dalam dua kategori: *top-down* dan *bottom-up*.

Top-down change adalah perubahan yang dilaksanakan oleh manajer tingkat atas dalam organisasi. Perubahan ini merupakan hasil dari restrukturisasi atau rekayasa ulang yang radikal. Manajer tingkat tinggi memutuskan untuk melakukan perubahan, dengan menyadari bahwa hal tersebut akan berdampak di semua tingkat organisasi. Mereka memilih untuk mengelola dan menyelesaikan masalah yang muncul di tingkat divisi, fungsi, atau individu selama proses berlangsung.

Bottom-up change adalah perubahan yang dilakukan oleh karyawan tingkat bawah dalam organisasi dan perlahan-lahan merambat ke seluruh organisasi. Ketika organisasi ingin melakukan perubahan *bottom-up*, tahap pertama dalam riset aksi, mendiagnosis organisasi menjadi sangat penting dalam menentukan keberhasilan perubahan. Manajer melibatkan karyawan di semua tingkat dalam proses perubahan untuk mendapatkan masukan mereka dan mengurangi resistensi. Dengan mengurangi ketidakpastian yang dialami karyawan, perubahan *bottom-up* memfasilitasi pencairan dan meningkatkan kemungkinan bahwa karyawan akan mempertahankan perilaku baru yang mereka pelajari selama proses perubahan.

Secara umum, perubahan bottom-up lebih mudah dilaksanakan daripada perubahan top-down karena menimbulkan lebih sedikit resistensi. Organisasi yang memiliki waktu untuk melakukan perubahan bottom-up biasanya adalah organisasi yang dikelola dengan baik, memperhatikan perubahan, terbiasa dengan perubahan, dan sering melakukan perubahan. Organisasi yang dikelola dengan buruk, jarang berubah atau menunda perubahan hingga terlambat, seringkali terpaksa melakukan restrukturisasi top-down hanya untuk bertahan. Organisasi yang sering melakukan perubahan dapat memanfaatkan keunggulan dari perubahan evolusioner bottom-up karena manajernya selalu terbuka terhadap kebutuhan akan perubahan dan terus menerus menggunakan riset aksi untuk menemukan cara baru dan lebih baik dalam beroperasi dan meningkatkan efektivitas. Organisasi yang jarang mengalami perubahan kemungkinan besar akan memilih perubahan revolusioner top-down karena manajernya tidak menggunakan riset aksi secara berkelanjutan, sehingga mereka mencoba perubahan ketika sudah terlambat dan satu-satunya pilihan adalah restrukturisasi besar-besaran atau pengurangan tenaga kerja.

d. Evaluasi Tindakan.

Langkah keempat dalam riset aksi adalah mengevaluasi tindakan yang telah diambil dan menilai sejauh mana perubahan yang dilakukan telah mencapai tujuan yang diinginkan. Berdasarkan hasil evaluasi ini, manajemen dapat memutuskan apakah masih diperlukan perubahan tambahan untuk mencapai keadaan masa depan organisasi yang diinginkan, atau apakah diperlukan upaya lebih lanjut untuk “membekukan kembali” organisasi dalam keadaan barunya.

Cara terbaik untuk mengevaluasi proses perubahan adalah dengan mengembangkan ukuran atau kriteria untuk membantu manajer menilai apakah organisasi telah mencapai tujuannya. Ketika kriteria yang dikembangkan sejak awal

riset aksi digunakan secara konsisten sepanjang waktu untuk mengevaluasi efek dari proses perubahan, manajer memiliki cukup informasi untuk menilai dampak dari perubahan yang mereka buat. Mereka dapat membandingkan biaya sebelum dan sesudah perubahan untuk melihat apakah efisiensi meningkat. Misalnya, mereka dapat melakukan survei kepada karyawan untuk melihat apakah kepuasan kerja meningkat. Mereka juga dapat mensurvei pelanggan untuk mengetahui apakah kepuasan terhadap kualitas produk organisasi meningkat.

Menilai dampak perubahan sangatlah sulit karena efeknya mungkin muncul secara perlahan. Proses riset aksi yang telah kita bahas bisa memakan waktu beberapa tahun untuk diselesaikan. Biasanya, rekayasa ulang dan restrukturisasi memakan waktu berbulan-bulan atau bahkan bertahun-tahun, dan manajemen mutu total, setelah dimulai, tidak pernah benar-benar berhenti. Oleh karena itu, manajer memerlukan ukuran yang sah dan andal untuk mengevaluasi kinerja. Sayangnya, organisasi yang berkinerja buruk sering kali gagal mengembangkan dan menerapkan kriteria evaluasi secara konsisten. Untuk organisasi seperti ini, tekanan untuk berubah sering datang dari luar, ketika pemegang saham mengeluhkan laba yang buruk, pelanggan mengeluhkan produk mereka, atau badan pengatur menyelidiki praktik-praktik mereka.

e. Menginstitusionalisasikan Riset Aksi.

Kebutuhan untuk mengelola perubahan sangat vital dalam lingkungan yang cepat berubah saat ini, sehingga organisasi harus menginstitusionalisasikan riset aksi, yaitu menjadikannya kebiasaan wajib atau norma yang diadopsi oleh setiap anggota organisasi. Penginstitusian riset aksi sama pentingnya di tingkat atas organisasi (di mana tim manajemen puncak merencanakan strategi masa depan organisasi) maupun di lantai produksi (di mana karyawan berkumpul dalam lingkaran mutu untuk mencari cara baru meningkatkan efisiensi dan kualitas).

Karena perubahan sangat sulit dan membutuhkan banyak pemikiran serta usaha untuk diimplementasikan, anggota di semua tingkat organisasi harus diberi penghargaan karena telah menjadi bagian dari upaya perubahan yang sukses. Manajer puncak dapat diberi insentif berupa opsi saham dan rencana bonus yang dikaitkan dengan kinerja organisasi. Anggota tingkat bawah dapat dihargai melalui program kepemilikan saham karyawan, serta bonus dan gaji yang dikaitkan dengan kinerja individu atau kelompok. Memang, penghargaan nyata merupakan salah satu cara untuk membantu membekukan kembali organisasi dalam keadaan barunya, karena, seperti yang dibahas dalam Bab 8, gaji merupakan alat motivasi yang penting untuk membantu orang mempelajari dan mempertahankan perilaku organisasi yang diinginkan.

B. Pengembangan Organisasi (*Organization Development*).

Pengembangan organisasi (OD) adalah serangkaian teknik dan metode yang dapat digunakan oleh manajer dalam program riset aksinya untuk meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi. Seperti yang dikemukakan oleh peneliti terkenal Warren Bennis, OD merujuk pada "strategi pendidikan yang kompleks yang dimaksudkan untuk mengubah keyakinan, sikap, nilai, dan struktur organisasi agar mereka dapat lebih baik beradaptasi dengan teknologi baru, pasar, tantangan, dan laju perubahan yang sangat cepat."

Tujuan dari OD adalah untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan membantu individu mencapai potensi serta tujuan mereka. Seiring berjalannya riset aksi, manajer harus secara terus-menerus mencairkan (*unfreeze*), mengubah, dan membekukan kembali (*refreeze*) sikap dan perilaku manajer serta karyawan. Berbagai teknik OD telah dikembangkan untuk membantu manajer dalam proses ini. Kita akan membahas terlebih dahulu teknik OD yang membantu manajer mencairkan organisasi dan mengatasi resistensi terhadap perubahan, kemudian teknik OD untuk membantu mengubah dan membekukan organisasi dalam keadaan barunya yang diinginkan.

1. Teknik OD untuk Menghadapi Resistensi terhadap Perubahan.

Resistensi terhadap perubahan terjadi di semua tingkat organisasi. Ini dapat muncul dalam bentuk politik organisasi dan perebutan kekuasaan antar individu atau kelompok, perbedaan persepsi terhadap kebutuhan akan perubahan, dan sebagainya. Taktik yang dapat digunakan manajer untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan meliputi pendidikan dan komunikasi, partisipasi dan pemberdayaan, fasilitasi, tawar-menawar dan negosiasi, manipulasi, serta paksaan.

a. Pendidikan Dan Komunikasi.

Salah satu hambatan terbesar terhadap perubahan adalah ketidakpastian mengenai apa yang akan terjadi. Melalui pendidikan dan komunikasi, agen perubahan internal maupun eksternal dapat memberi informasi kepada anggota organisasi mengenai perubahan dan bagaimana hal itu akan memengaruhi mereka. Agen perubahan dapat menyampaikan informasi ini melalui rapat formal, memo, pertemuan tatap muka, dan semakin sering melalui media elektronik seperti email dan konferensi video. Banyak organisasi khawatir bahwa karyawan yang tidak puas akan merusak organisasi atau mengacaukan proses penutupan. Namun, lebih sering karyawan tetap kooperatif hingga akhir. Seiring organisasi semakin menyadari manfaat dari perubahan bertahap, mereka pun meningkatkan komunikasi dengan tenaga kerja untuk mendapatkan kerja sama karyawan dan mengatasi resistensi terhadap perubahan.

b. Partisipasi Dan Pemberdayaan.

Mengundang karyawan untuk berpartisipasi dalam proses perubahan kini menjadi metode populer untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan. Partisipasi melengkapi pemberdayaan dengan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan memberikan mereka otonomi yang lebih besar untuk mengubah prosedur kerja

mereka. Selain itu, untuk mendorong karyawan berbagi keterampilan dan bakat mereka, organisasi membuka informasi keuangan kepada karyawan. Beberapa organisasi menggunakan program kepemilikan saham karyawan (*Employee Stock Option Plan/ESOP*) untuk memotivasi dan memberi penghargaan kepada karyawan serta menarik komitmen mereka terhadap perubahan. Partisipasi dan pemberdayaan merupakan dua elemen kunci dari sebagian besar program TQM.

c. Fasilitas

Baik manajer maupun karyawan merasakan stres selama proses perubahan karena hubungan tugas dan peran yang telah mapan ikut berubah. Organisasi dapat melakukan beberapa hal untuk membantu anggota mereka mengelola stres: memberikan pelatihan agar mereka dapat mempelajari tugas baru, dan memberikan waktu istirahat dari pekerjaan untuk memulihkan diri dari efek stres akibat perubahan. Banyak perusahaan mempekerjakan psikolog dan konsultan untuk membantu karyawan menangani stres akibat perubahan. Selama restrukturisasi organisasi, terutama saat terjadi PHK besar-besaran, banyak organisasi yang mempekerjakan konsultan untuk membantu karyawan menghadapi stres dan ketidakpastian karena kehilangan pekerjaan dan harus mencari pekerjaan baru. Beberapa perusahaan bahkan membayar konsultan untuk membantu CEO mereka mengelola stres akibat keharusan melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap karyawan.

d. Tawar-Menawar dan Negosiasi.

Tawar-menawar dan negosiasi adalah alat penting yang membantu manajer mengelola konflik. Karena perubahan sering memicu konflik, tawar-menawar dapat menjadi cara untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan. Dengan menggunakan riset aksi, manajer dapat mengantisipasi dampak perubahan terhadap hubungan antarpribadi dan

antarkelompok. Manajer dapat memanfaatkan pengetahuan ini untuk membantu individu dan kelompok yang berbeda menegosiasikan tugas dan peran masa depan mereka serta mencapai kompromi yang akan membuat mereka menerima perubahan. Negosiasi juga membantu individu dan kelompok memahami bagaimana perubahan akan memengaruhi pihak lain, sehingga organisasi secara keseluruhan dapat mengembangkan perspektif bersama tentang alasan terjadinya perubahan dan pentingnya perubahan tersebut.

e. Manipulasi.

Ketika sudah jelas bahwa perubahan akan menguntungkan beberapa individu atau kelompok dengan mengorbankan pihak lain, manajer senior perlu turun tangan dalam proses tawar-menawar dan memanipulasi situasi untuk mengamankan kesepakatan, atau setidaknya penerimaan, dari berbagai pihak terhadap hasil dari proses perubahan. Manajer yang memiliki kekuasaan besar mampu menolak perubahan, dan dalam organisasi besar, pertarungan internal antar divisi dapat memperlambat atau bahkan menghentikan proses perubahan jika tidak dikelola dengan hati-hati. Politik dan taktik politik seperti kooptasi dan membangun aliansi menjadi penting sebagai cara untuk mengatasi penolakan dari fungsi dan divisi yang merasa terancam oleh perubahan yang sedang berlangsung.

f. Paksaan (*Coercion*).

Cara paling ekstrem untuk menghilangkan resistensi terhadap perubahan adalah dengan memaksa para pemain kunci untuk menerima perubahan dan mengancam konsekuensi serius jika mereka menolak. Karyawan dan manajer di semua tingkat dapat diancam dengan pemindahan tugas, penurunan jabatan, atau bahkan pemecatan jika mereka menolak atau mengganggu proses perubahan. Manajer puncak mencoba menggunakan kekuasaan sah yang mereka

miliki untuk membungkam resistensi terhadap perubahan dan menghilangkannya. Keuntungan dari paksaan adalah percepatan proses perubahan. Namun, kelemahannya adalah dapat menimbulkan kemarahan dan ketidakpuasan yang menyulitkan proses “pembekuan kembali” (*refreezing*).

Manajer tidak boleh meremehkan tingkat resistensi terhadap perubahan. Organisasi berfungsi karena mereka mengurangi ketidakpastian melalui aturan dan rutinitas yang dapat digunakan orang untuk menyelesaikan tugas mereka. Perubahan menghapus prediktabilitas dari aturan dan rutinitas tersebut, dan bisa juga mengakhiri status serta prestise yang menyertai beberapa posisi.

2. Teknik OD (*Organization Development*) untuk Mendorong Perubahan.

Banyak teknik Pengembangan Organisasi (OD) dirancang untuk menciptakan perubahan dan “membekukan” kembali perubahan tersebut agar bertahan. Teknik-teknik ini dapat digunakan pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi. Pemilihan teknik ditentukan oleh jenis perubahan yang akan dilakukan. Umumnya, semakin revolusioner suatu perubahan, semakin besar kemungkinan organisasi akan menggunakan teknik OD pada ketiga tingkat tersebut. Konseling, pelatihan sensitivitas, dan konsultasi proses adalah teknik OD yang ditujukan untuk mengubah sikap dan perilaku individu. Teknik yang berbeda digunakan pada tingkat kelompok dan organisasi.

a. Konseling, Pelatihan Sensitivitas, Dan Konsultasi.

Kepribadian individu berbeda-beda dan perbedaan ini membuat setiap orang menafsirkan dan bereaksi terhadap orang lain serta peristiwa dengan cara yang bervariasi. Meskipun kepribadian tidak bisa diubah secara signifikan dalam jangka pendek, individu dapat dibantu untuk memahami bahwa persepsi mereka terhadap situasi bukanlah satu-satunya persepsi yang benar atau mungkin. Mereka juga

dapat belajar untuk mentoleransi perbedaan persepsi serta menerima dan merangkul keragaman manusia.

Konseling dan pelatihan sensitivitas adalah teknik yang dapat digunakan organisasi untuk membantu individu memahami sifat kepribadian mereka sendiri dan orang lain, serta menggunakan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan interaksi antarpribadi. Sebagai contoh, atasan yang sangat termotivasi dan ambisius harus belajar bahwa bawahannya tidak otomatis malas atau tidak loyal hanya karena mereka puas pulang tepat waktu dan menginginkan pekerjaan yang tidak terlalu menantang. Mereka memiliki nilai kerja yang berbeda dan menghargai waktu luang mereka.

Profesional terlatih seperti psikolog memberikan konseling kepada anggota organisasi yang dianggap oleh atasan atau rekan kerjanya memiliki kesulitan dalam menghargai sudut pandang orang lain atau dalam berinteraksi dengan tipe tertentu dari anggota organisasi. Misalnya, manajer laki-laki kulit putih mungkin perlu belajar bagaimana berinteraksi secara efektif dengan karyawan perempuan dan minoritas. Sebaliknya, manajer perempuan bisa saja perlu konseling jika rekan-rekannya menilai dia terlalu agresif atau ambisius sehingga merusak hubungan kerja.

Pelatihan sensitivitas merupakan bentuk konseling yang sangat intens. Anggota yang mengalami kesulitan berinteraksi dengan orang lain akan bertemu dalam kelompok dengan fasilitator terlatih untuk belajar lebih banyak tentang pandangan mereka dan pandangan orang lain terhadap dunia. Mereka diajak untuk terbuka dalam menyampaikan pandangan tentang diri sendiri dan orang lain. Melalui diskusi, mereka akan memahami sejauh mana pandangan mereka diterima atau berbeda dari orang lain. Dengan memeriksa sumber perbedaan persepsi, anggota dapat lebih memahami cara orang lain memandang mereka dan menjadi lebih sensitif dalam berinteraksi.

Pelatihan sensitivitas merupakan pengalaman yang sangat intens karena pikiran dan perasaan terdalam seseorang dibahas

secara terbuka di depan umum. Hal ini membuat banyak orang merasa tidak nyaman, sehingga keputusan organisasi untuk mengirim anggota yang “sulit” mengikuti pelatihan ini bisa menimbulkan isu etis. Apakah seorang manajer terlalu otoriter, terlalu menuntut, atau terlalu curiga terhadap bawahannya? Apakah ia sengaja menahan informasi agar bawahannya tetap bergantung? Konsultasi proses memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini. Konsultasi proses mirip dengan konseling dan pelatihan sensitivitas. Seorang konsultan proses terlatih bekerja sama secara langsung dengan manajer dalam pekerjaan sehari-hari untuk membantu memperbaiki interaksi dengan anggota kelompok lain. Konsultan bertindak sebagai tempat diskusi agar manajer dapat memahami dinamika interpersonal dalam kelompok dan memperbaiki hubungan yang ada.

b. Pembangunan Tim Dan Pelatihan Antar Kelompok.

Untuk mengelola perubahan dalam kelompok atau antar kelompok, agen perubahan dapat menggunakan tiga jenis teknik OD. Pembangunan tim adalah metode umum untuk meningkatkan hubungan dalam kelompok, mirip dengan konsultasi proses, tetapi semua anggota kelompok berpartisipasi bersama untuk meningkatkan interaksi kerja mereka.

Sebagai contoh, anggota kelompok berdiskusi dengan agen perubahan (fasilitator terlatih) mengenai kualitas hubungan interpersonal di antara mereka dan dengan atasan mereka. Tujuan pembangunan tim adalah untuk meningkatkan cara anggota kelompok bekerja sama dengan meningkatkan interaksi dalam kelompok guna mencapai keuntungan proses (*process gains*) dan mengurangi kerugian proses (*process losses*). Fokusnya bukan pada tujuan kelompok, tetapi pada hubungan antar anggota.

Pembangunan tim menjadi penting ketika rekayasa ulang (reengineering) mengubah cara orang dari berbagai fungsi bekerja sama. Saat kelompok baru dibentuk, pembangunan

tim membantu anggota kelompok segera membentuk hubungan tugas dan peran sehingga dapat bekerja sama secara efektif. Pembangunan tim memfasilitasi pembentukan norma dan nilai kelompok yang fungsional serta membantu anggota mengembangkan pendekatan bersama untuk memecahkan masalah.

Agen perubahan memulai proses pembangunan tim dengan mengamati interaksi anggota kelompok dan mengidentifikasi bagaimana kelompok bekerja. Selanjutnya, agen perubahan berbicara dengan beberapa atau seluruh anggota kelompok secara individual untuk memahami masalah atau peluang perbaikan dalam proses kelompok. Dalam sesi pembangunan tim berikutnya yang biasanya dilakukan di luar lokasi kerja, agen perubahan menyampaikan pengamatan dan meminta pendapat anggota tentang isu yang muncul. Idealnya, melalui diskusi ini, anggota kelompok akan mendapatkan pemahaman baru tentang dinamika kelompok yang memengaruhi perilaku mereka. Mereka mungkin membentuk gugus tugas kecil untuk mengusulkan cara memperbaiki proses kelompok atau membahas solusi masalah yang sedang terjadi. Tujuannya adalah menciptakan platform di mana anggota kelompok, tanpa campur tangan agen perubahan, dapat terus meningkatkan cara kerja kelompok.

c. Pelatihan Antarkelompok (*Intergroup Training*).

Pelatihan antarkelompok adalah langkah lanjutan dari pembangunan tim dan digunakan untuk meningkatkan cara kerja antar fungsi atau divisi yang berbeda. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan memfokuskan pada aktivitas bersama dan output dari fungsi atau divisi tersebut. Mengingat bahwa koordinasi lintas fungsi sangat penting dalam rekayasa ulang (*reengineering*) dan manajemen mutu total (TQM), pelatihan antarkelompok menjadi teknik OD yang penting untuk membantu organisasi dalam melaksanakan perubahan.

Salah satu bentuk pelatihan antarkelompok yang populer disebut *organizational mirroring* (cermin organisasi), yaitu teknik OD yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas kelompok yang saling bergantung. Misalnya, dua kelompok berada dalam konflik atau perlu saling memahami lebih baik, dan salah satu kelompok memanggil konsultan untuk meningkatkan kerja sama antara keduanya. Konsultan memulai dengan mewawancarai anggota dari kedua kelompok untuk memahami bagaimana masing-masing kelompok memandang kelompok lainnya dan untuk mengungkap masalah yang mungkin terjadi. Kedua kelompok kemudian dikumpulkan dalam sesi pelatihan, dan konsultan menjelaskan bahwa tujuan sesi ini adalah untuk mengeksplorasi persepsi dan hubungan kerja guna memperbaiki kerja sama. Dengan dipandu oleh konsultan, satu kelompok menggambarkan persepsi mereka tentang situasi yang terjadi serta masalah yang mereka hadapi dengan kelompok lain, sementara kelompok lainnya mendengarkan. Kemudian, peran dibalik, karena itu disebut *organizational mirroring* atau kelompok yang sebelumnya mendengarkan kini menyampaikan pandangan dan masalah mereka, sementara kelompok pertama mendengarkan.

Dari diskusi awal ini, masing-masing kelompok mulai menghargai sudut pandang pihak lain. Langkah berikutnya adalah membentuk gugus tugas dari kedua kelompok untuk membahas cara menangani isu-isu yang telah diangkat. Tujuannya adalah menyusun rencana aksi yang bisa digunakan untuk membimbing hubungan antarkelompok di masa depan dan sebagai dasar untuk tindak lanjut. Agen perubahan yang memimpin pelatihan ini harus memiliki keterampilan tinggi dalam menangani hubungan antarkelompok karena isu yang dibahas sangat sensitif. Jika proses ini tidak dikelola dengan baik, hubungan antarkelompok justru bisa semakin memburuk akibat teknik OD ini.

d. Intervensi Organisasi Menyeluruh (*Total Organizational Interventions*).

Beragam teknik OD juga dapat digunakan pada tingkat organisasi untuk mendorong perubahan menyeluruh. Salah satu teknik tersebut adalah *organizational confrontation meeting* (rapat konfrontasi organisasi). Dalam pertemuan ini, semua manajer dalam organisasi berkumpul untuk secara terbuka menghadapi isu apakah organisasi telah menjalankan tujuannya secara efektif.

Pada tahap awal proses ini, dengan difasilitasi oleh agen perubahan, manajemen puncak mengundang diskusi terbuka dan bebas mengenai situasi organisasi. Selanjutnya, konsultan membagi para manajer menjadi kelompok kecil berisi tujuh atau delapan orang dengan memastikan bahwa setiap kelompok seheterogen mungkin dan tidak ada atasan dan bawahan dalam satu kelompok (untuk mendorong diskusi yang jujur dan terbuka). Kelompok kecil ini kemudian melaporkan temuan mereka kepada seluruh kelompok besar, dan masalah-masalah yang dihadapi organisasi dikategorikan.

Manajemen puncak menggunakan pernyataan masalah ini untuk menetapkan prioritas organisasi dan merencanakan tindakan kelompok. Gugus tugas dibentuk dari kelompok kecil tersebut untuk bertanggung jawab menyelesaikan masalah yang telah diidentifikasi, dan masing-masing kelompok melaporkan kemajuan mereka kepada manajemen puncak. Hasil dari proses ini sering kali adalah perubahan dalam struktur dan prosedur operasional organisasi. Restrukturisasi, rekayasa ulang, dan manajemen mutu total sering kali bermula dari intervensi OD menyeluruh di tingkat organisasi yang mengungkap berbagai masalah yang perlu dipecahkan oleh organisasi.



Penutup

Organisasi pada hakikatnya adalah ruang hidup bagi manusia untuk tumbuh, berinteraksi, dan mencapai tujuan bersama. Melalui buku ini, telah diuraikan secara komprehensif bagaimana perilaku individu, dinamika kelompok, serta sistem organisasi saling berinteraksi membentuk kinerja dan keberhasilan suatu institusi. Dari pembahasan mengenai perilaku organisasi hingga transformasi dan inovasi, tampak jelas bahwa sumber daya manusia bukan sekadar elemen pelengkap, melainkan inti penggerak organisasi itu sendiri.

Pemahaman tentang kepribadian, nilai, sikap, dan emosi menjadi fondasi penting dalam mengelola individu di dalam organisasi. Individu tidak hadir sebagai entitas yang netral, tetapi membawa latar belakang, persepsi, serta motivasi yang berbeda-beda. Oleh karena itu, pendekatan manajerial yang efektif harus mampu mengakomodasi keberagaman tersebut secara bijaksana. Dalam konteks ini, organisasi dituntut untuk tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada proses yang manusiawi dan berkelanjutan.

Lebih jauh, dinamika kelompok dan tim kerja menunjukkan bahwa kolaborasi merupakan kunci utama dalam menghadapi kompleksitas pekerjaan modern. Kelompok yang efektif tidak hanya ditentukan oleh kompetensi anggotanya, tetapi juga oleh kohesivitas, komunikasi, serta kepemimpinan yang mampu mengarahkan energi kolektif menuju tujuan bersama. Kepemimpinan, dalam hal ini, bukan sekadar posisi, melainkan proses memengaruhi, menginspirasi, dan memberdayakan.

Di sisi lain, organisasi modern dihadapkan pada tantangan perubahan yang semakin cepat dan tidak terduga. Globalisasi, perkembangan teknologi, serta perubahan sosial menuntut organisasi untuk adaptif dan inovatif. Oleh karena itu, pemahaman tentang perubahan organisasi, budaya, serta pembelajaran berkelanjutan menjadi sangat krusial. Organisasi yang mampu belajar akan lebih siap menghadapi ketidakpastian dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Aspek etika juga menjadi benang merah yang tidak dapat dipisahkan dari seluruh pembahasan dalam buku ini. Dalam dunia kerja yang semakin kompleks, integritas dan tanggung jawab moral menjadi landasan penting dalam menjaga kepercayaan dan keberlanjutan organisasi. Budaya organisasi yang etis tidak hanya meningkatkan reputasi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

Akhirnya, buku ini diharapkan dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi mahasiswa, akademisi, praktisi, maupun siapa saja yang tertarik memahami organisasi dan sumber daya manusia secara lebih mendalam. Pengetahuan yang disajikan bukanlah sesuatu yang bersifat statis, melainkan terus berkembang seiring dengan perubahan zaman. Oleh karena itu, pembaca diharapkan tidak hanya berhenti pada pemahaman konseptual, tetapi juga mampu mengaplikasikannya dalam praktik nyata.

Sebagai penutup, perlu disadari bahwa keberhasilan organisasi pada akhirnya ditentukan oleh manusia yang ada di dalamnya. Dengan pengelolaan yang tepat, manusia tidak hanya menjadi sumber daya, tetapi juga sumber keunggulan yang mampu membawa organisasi menuju masa depan yang lebih baik.



Daftar Pustaka

- Al Zeer, I., & Salahat, M. A. (2024). The History and Revolution of Organizational Behavior: A Multidimensional Bibliometric Review. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 14(1), Pages 310-329. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v14-i1/20690>
- All About History Magazine. (2018). All about History Book Of US Presidents 2018.
- Alsabah, N. (with Otto-Friedrich-Universität Bamberg). (2019). Heretics of China: The psychology of Mao and Deng. Nabil Alsabah.
- Anderson, N. (2001). *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. SAGE Publications.
- Angkat, O. A. (2023). Ini adalah 10 Proyek Arsitektur Frank Gehry yang Bernilai dan Menginspirasi. ini adalah 10 Proyek Arsitektur Frank Gehry yang Bernilai dan Menginspirasi. <https://id.linkedin.com/pulse/ini-adalah-10-proyek-arsitektur-frank-gehry-yang-bernilai-angkat>
- Angtyan, H. (2019). ADKAR Model in Change Management. *International Review of Management and Business Research*, 8(2), 179–182. [https://doi.org/10.30543/8-2\(2019\)-4](https://doi.org/10.30543/8-2(2019)-4)
- Appleman, R. E. (1942). *Abraham Lincoln From His Own Words and Contemporary Accounts*. National Park Services.
- Argyris, Chris, C. (1957). *Personality and Organization: The Conflict between System and the Individual*. Harper & Row.

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.)*. Kogan Page Publisher. <https://books.google.co.id/books?id=g7zEDwAAQBAJ>
- Bagus, K. (2018). Kumpulan Kata-kata Bijak Wright Brothers Si Penemu Pesawat yang Penuh Inspirasi [Blog Finansialku.com]. Kumpulan Kata-kata Bijak Wright Brothers Si Penemu Pesawat yang Penuh Inspirasi. <https://www.finansialku.com/lifestyle/kata-kata-bijak-wright-brothers-penemu-pesawat/>
- Barr, M. D. (2021). Lee Kuan Yew. In K. Larres, *Dictators and Autocrats* (1st ed., pp. 141–153). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003100508-11>
- Baum, S. K., & Nussbaum, J. A. (2022). *Organisational leadership competencies for innovation: A literature review and conceptual framework*. LUT Scientific and Expertise Publications, XXXIII.
- Becraft, M. B. (2024). *Bill Gates: A Biography (First Edition)*. Greenwood.
- Birnbaum, J. H. (1997, May 12). WASHINGTON'S SECOND MOST POWERFUL MAN HORACE DEETS HEADS THE MOST FEARSOME FORCE IN POLITICS, THE AMERICAN ASSOCIATION OF RETIRED PERSONS. BUT ITS INFLUENCE IS THREATENED, EVEN AS BABY-BOOMERS JOIN UP. *FORTUNE Magazine*.
- Borghini, A. (2019). *Niccolò Machiavelli's Life, Philosophy, & Influence* [Blog]. *Niccolò Machiavelli's Life, Philosophy, & Influence*. <https://www.thoughtco.com/niccolo-machiavelli-1469-1527-2670474>
- Bridges, W. (2003). *Managing transitions: Making the most of change* (2. ed., updated and expanded, 1. print). Da Capo Press.
- Bronowski, J. (1973). *The Ascent of Man* (1st ed.). Little, Brown and Co.
- Brooks, A. C., & Winfrey, O. (2023). *Build the life you want: The art and science of getting happier*. Portfolio/Penguin.
- Brosnan, S. F. (2016). Frans de Waal's (1982), *Chimpanzee Politics*. In V. Weekes-Shackelford, T. K. Shackelford, & V. A. Weekes-Shackelford (Eds.), *Encyclopedia of Evolutionary Psychological Science* (pp. 1–4). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-16999-6_1245-1

- Brown, D. R., & Harvey, D. (2006). *An Experiential Approach to Organization Development* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Carroll, R. C. (2009). The life story of Dwight David Eisenhower as general. *Army University Press*, January-February. https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_20090228_art010.pdf
- Castaneda, C. (1998). *The Teachings of Don Juan*. University of California Press. <https://doi.org/10.1525/9780520351400>
- cepot, kopral. (2009). Biar sejarah yang bicara [Blog]. Sang Raja Tanpa Mahkota : Hidup Dan Perjuangan HOS Tjokroaminoto. <https://serbasejarah.wordpress.com/2009/04/24/sang-raja-tanpa-mahkota-hidup-dan-perjuangan-tjokroaminoto/>
- Cherry, C. (2025, February 10). Biography of Abraham Maslow (1908-1970) Exploring Abraham Maslow's contributions and legacy. *Biography of Abraham Maslow (1908-1970) Exploring Abraham Maslow's Contributions and Legacy*. <https://www.verywellmind.com/biography-of-abraham-maslow-1908-1970-2795524>
- Clark, D. (2013). *Reinventing you: Define your brand, imagine your future*. Harvard Business Review Press.
- Collins, J. C. (with Porras, J. I.). (2002). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. HarperBusiness Essentials.
- Costa, P.T., & McCrae, R.R. (2008). The Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R). In G. Boyle, G. Matthews, & D. Saklofske, *The SAGE Handbook of Personality Theory and Assessment: Volume 2— Personality Measurement and Testing* (pp. 179–198). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849200479.n9>
- Côté, S., & Miners, C. T. H. (2006). Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1–28. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.1.1>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2011). *Organization development and change* (9., ed.[Nachdr.]). South-Western/Cengage Learning.

- Daellenbach, H. G., & McNickle, D. C. (2005). *Management science: Decision making through systems thinking*. Palgrave Macmillan.
- Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design* (10th ed). South-Western, Cengage Learning.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1969). *PSYCHOLOGICAL THEORY OF WORK ADJUSTMENT An Individual-Differences Model and Its Application*. University of Minnesota Press.
- Deborah, O. K. (n.d.). Lewin's Theory of Change: Applicability of its Principles in a Contemporary Organization. *Journal of Strategic Management*, 2(5).
- Demirtas, O., & Karaca, M. (2020). *A Handbook of Leadership Styles*. Cambridge Scholars Publishing Lady Stephenson Library, Newcastle upon Tyne, NE6 2PA, UK.
- Depree, M. (1989). *Leadership Is An Art*. Doubleday.
- Drucker, P. E. (2006). *The Effective Executive*. HarperCollins Publishers.
- Ebin.pub_winning-decisions-getting-it-right-the-first-time-9780385504942.pdf. (n.d.).
- Elgat, G. (2022). Nietzsche and the perils of denying your self. *Nietzsche and the Perils of Denying Your Self*. <https://iai.tv/articles/nietzsche-and-the-perils-of-denying-your-self-auid-2325>
- Elkin, A. (2013). *Stress management for dummies* (2nd ed). John Wiley & Sons.
- Encyclopædia Britannica. (2025). Flip Wilson. In *Entertainment & Pop Culture Actors*. Encyclopædia Britannica, Inc.
- Epstein, J. (nd). *Fred Astaire An Elegant Life in Dance and Hollywood Stardom*. Bookey.
- Ervin, G. L., Botkin, J. W., Elmandjra, M., & Malitza, M. (1983). No Limits to Learning: Bridging the Human Gap. *The Modern Language Journal*, 67(3), 271. <https://doi.org/10.2307/327084>

- Evans, M. (1995). *Martin Luther King, Jr. 1929—1968*. California Department of Education.
- Fitzgerald, S. F. (2022). Oscar Wilde [Blog]. Oscar Wilde. <https://sevenov.com/oscar-wilde/>
- Freud, S. (2012). *A general introduction to psychoanalysis*. (Wordsworth Editions.). Wordsworth Classics of World Literature.
- Fuentes, C. (1976). *Terra Nostra*. Farrar, Straus, and Giroux.
- Fuentes, C. (1985). *The Old Gringo* (1st ed.). Farrar Straus Giroux,.
- Fuentes, Carlos., & Mac Adam, A. J. (2009). *The Dead of Artemio Cruz*. Farrar, Straus Giroux,.
- Funder, D. C. (2013). *The Personality Puzzle*, (6th ed.). W.W Norton & Company, inc.
- Gandhi, M. K. (1968). *An Autobiography or The Story of My Experiments with Truth*. Navajivan Publishing House.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (Sixt edition). PRENTICE HALL.
- Gersick, C. J. G. (1988). Time an Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9–41. <https://doi.org/10.2307/256496>
- Giles, L. (2013). *Sun Tzu On The Art Of War THE OLDEST MILITARY TREATISE IN THE WORLD* (0 ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315030081>
- Goertzel, M. G., Goertzel, V., & Goertzel, T. G. (1978). *Three Hundred Eminent Personalities A Psychosocial Analysis of the Famous*. Jossey-Bass Publishers.
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48(1), 26–34., 48(1), 26–34.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Gray, S. G. (1970). *The Tavistock Institute for Human Relations* (1st Edition). Imprint Routledge.

- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (25th ed.). Paulist Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975a). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975b). The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
- Hart, P. (1991). Irving L. Janis' Victims of Groupthink. *Political Psychology*, 12(2), 247. <https://doi.org/10.2307/3791464>
- Hasan, J., Hasan, M., Rahman, A., & Hossain, U. (n.d.). 14_Job Satisfaction Theories A Literature Review. *Technology*. Vol., 8.
- Hegelsen, S. (2015). Frances Hesselbein's Merit Badge in Leadership. 79.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2017). *The motivation to work*. Routledge Taylor & Francis Group.
- Hesselbein, F. (2002). *Hesselbein on Leadership* (1st ed.). Wiley. Retrieved from <https://www.perlego.com/book/2769187/hesselbein-on-leadership-pdf> (Original work published 2002).
- Hesselbein, F., & Collins, J. (2011). *My Life in Leadership: The Journey and Lessons Learned Along the Way*. Jossey-Bass.
- Hiatt, J. M. (2006). *Adkar A Model For Change In Business, Government And Our Community*. Prosci Inc.,.
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed). McGraw-Hill.
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123–127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>

- Indrijati, H., Dra., & Murad, A. (1996). *Biografi Pengarang Rendra dan Karyanya*. Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Jiang, J. J., Klein, G., & Saunders, C. (2012). Discrepancy Theory Models of Satisfaction in IS Research. In Y. K. Dwivedi, M. R. Wade, & S. L. Schneberger (Eds.), *Information Systems Theory* (Vol. 28, pp. 355–381). Springer New York. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-6108-2_18
- Jinga, A. A., Oumer Hussen, J., Gezahagn Negash, H., & Bezabih Estifanos, A. (2024). Leadership behavior and organizational change management in selected public universities of Ethiopia: Exploring the impact of leadership influences and change processes. *Heliyon*, 10(19), e37149. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e37149>
- Joan V. Gallos, J. V. (2006). *Organization Development* (First edition). Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Johannessen, S. O. (2022). *Complexity in Organizations: A Research Overview* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003042501>
- Jung, C. G. (1980). *The Archetypes and the Collective Unconscious* (W. McGuire, H. Read Sir, M. Fordham, & G. Adler, Eds.; Vol. 9). Princeton University Press.
- Jung, C. G. (2012). *Man and His Symbols*. Random House Publishing Group.
- Jung, C. G. H. (2014). *Collected Works of C.G. Jung, Volume 6: Psychological Types*: (R. F. C. Hull, Ed.). Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400850860>
- Keo, B. Z. (2020). Crossing the River by Feeling the Stones: Deng Xiaoping in the Making of Modern China. *The Association for Asian Studies, Volume 25:2* (Fall 2020): Teaching Asia's Giants: China.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human*

Performance, 22(3), 375–403. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5)

Khamim, M. F. (2023, July 4). Politik Mercusuar, Gagasan Revolusioner Sang Proklamator. ITS Online.

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Krackhardt, D., & Hanson, J. R. (1993). Informal Networks. *The Company Behind the Charts*. Harvard Business Review, 71(4), 104–111.

Langworth, R. (2011). *Churchill By Himself: The Definitive Collection of Quotations*. PublicAffairs, 2011.

Lawson, M. (2025). Athol Fugard, South African political dissident playwright, dies aged 92. *Guardian News & Media Limited*, 4.

Lazenby, R. (2023). *Magic: The Life of Earvin "Magic" Johnson* (First edition). Celadon Books.

Lee, K. Y. (2000). *From Third World to First: The Singapore story: 1965 - 2000; Singapore and the Asian economic boom* (1. ed). HarperCollins.

Leonard, G. (1992). *Mastery: The Keys to Success and Long-Term Fulfillment*. the Penguin Group.

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. HARP TORCHBOOKS, The Academy Library Harper & Row, Publishers.

Lightman, B. (Ed.). (2019). *Rethinking History, Science, and Religion: An Exploration of Conflict and the Complexity Principle*. University of Pittsburgh Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctvqc6h4s>

Limb, P. (2008). *Nelson Mandela: A biography*. Greenwood Press.

Lind, D. A., & Sanders, S. P. (2004). *The Physics of Skiing*. Springer New York. <https://doi.org/10.1007/978-1-4757-4345-6>

Lippitt, R., Watson, J., & Westley, B. (1958). *The Dynamics of Planned Change* (W. B. Spalding, Ed.). Harcourt, Brace and Company.

Lizzio, A., Wilson, K., & Simons, R. (2002). *University Students' Perceptions of the Learning Environment and Academic*

Outcomes: Implications for theory and practice. *Studies in Higher Education*, 27(1), 27–52. <https://doi.org/10.1080/03075070120099359>

Locke, E. (2009). *Handbook of Principles of Organizational Behavior (SECOND EDITION)*. A John Wiley and Sons, Ltd, Publication.

Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157–189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *GOAL SETTING & TASK PERFORMANCE*. PRENTICE HALL, Englewood Cliffs, New Jersey.

Lodge, M., Page, E. C., & Balla, S. J. (Eds.). (2015). *The Oxford Handbook of Classics in Public Policy and Administration (1st ed.)*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199646135.001.0001>

Luhmann, Ni. (2018). *Organization and Decision* (D. Baecker, Ed.; R. Barrett, Trans.; 1st ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108560672>

Maanen, J. V., & Schein, E. H. (1979). Toward a Theory of Organized Socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.

Makka, A. M. (2008). *The True Life of Habibie Cerita Di balik Kesuksesan (pertama)*. Pustaka Ilman.

March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *INFORMS Organization Science*, 2(1), 71–87.

Maslow, A. H. (n.d.-a). *A Theory of Human Motivation*.

Maslow, A. H. (n.d.-b). *Motivation personality*.

Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*.

Maslow, A. H. (1971). *The farther reaches of human nature*. Viking Press New York.

Maxwell, J. C. (1998). *The 21 irrefutable laws of leadership: Follow them and people will follow you*. Thomas Nelson Publishers.

- Maxwell, J. C. (2018). *Developing the leader within you 2.0*. Harper Collins Leadership, an imprint of HaperCollins.
- McCall, Jr., M. (1988). *Developing Executive through Work Experiences*. Center for Creative Leadership.
- McComb, K., Moss, C., Durant, S. M., Baker, L., & Sayialel, S. (2001). Matriarchs As Repositories of Social Knowledge in African Elephants. *Science*, 292(5516), 491–494. <https://doi.org/10.1126/science.1057895>
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens III, W. W. (1972). *The Limits of Growth*. Universe Books.
- Mech, L. D. (1999). Alpha status, dominance, and division of labor in wolf packs. *Canadian Journal of Zoology*, 77. <https://doi.org/10.1139/z99-099>
- Mechitov, A., Moshkovich, H., & Grainger, M. (2021). LEE KUAN YEW'S LEADERSHIP LESSONS FROM DEVELOPING SINGAPORE. *International Journal of Business Strategy*, 21(1), 42–51. <https://doi.org/10.18374/IJBS-21-1.4>
- Min, C. H. (2015, November 4). Singapore-China ties: 7 things to know about 25 years of diplomatic relations. *Singapore-China Ties: 7 Things to Know about 25 Years of Diplomatic Relations*. <https://www.straitstimes.com/singapore/singapore-china-ties-7-things-to-know-about-25-years-of-diplomatic-relations>
- Msq_booklet_short-form_1977.pdf. (n.d.).
- Nietzsche, F. W. (1993). *Thus Spoke Zarathustra*. Prometheus Books.
- nn. (2015). Self-Access Center UNSLC [Blog]. Wushu , seni bela diri. <https://sacunslc.wordpress.com/2015/04/14/wushu-seni-bela-diri/>
- nn. (2018, December 16). The Oracle of Delphi—Back to the Past to See the Future. *The Oracle of Delphi – Back to the Past to See the Future*. <https://couldhavestayedhome.com/greece/the-oracle-of-delphi/>

- nn. (2020). Tahap Perkembangan Erikson [Blog]. Tahap Perkembangan Erikson. <https://prezi.com/evz5snb-xi5f/tahap-perkembangan-erikson/>
- nn. (2024). Lirik lagu Imagine dinyanyikan oleh John Lennon beserta maknanya [Blog]. Lirik Lagu Imagine Dinyanyikan Oleh John Lennon Beserta Maknanya. <https://www.brilio.net/musik/lirik-lagu-imagine-dinyanyikan-oleh-john-lennon-beserta-maknanya-241128c.html>
- nn. (2025a). Boris Leonidovich Pasternak [Wikipedia]. Boris Leonidovich Pasternak. https://id.wikipedia.org/wiki/Boris_Leonidovich_Pasternak
- nn. (2025b). Carl Sagan on the Set of “Cosmos” —Image [Blog]. Carl Sagan on the Set of “Cosmos” - Image. <https://sciencesource.com/1324549-carl-sagan-on-the-set-of-cosmos-stock-image-rights-managed.html>
- nn. (2025c). Daftar presiden Amerika Serikat. Daftar presiden Amerika Serikat. https://id.wikipedia.org/wiki/Daftar_presiden_Amerika_Serikat
- nn. (2025d). Gloria Steinem [Blog Wikipedia]. Gloria Steinem. https://id.wikipedia.org/wiki/Gloria_Steinem
- nn. (2025e). Isak Dinesen, 1885-1962 [Blog]. Isak Dinesen, 1885-1962. <https://grangerartondemand.com/featured/11-isak-dinesen-1885-1962-granger.html>
- nn. (2025f). Julius Robert Oppenheimer [Blog Wikipedia]. Julius Robert Oppenheimer. https://id.wikipedia.org/wiki/Julius_Robert_Oppenheimer
- nn. (2025g). Martin Kaplan [University of Southern California]. Martin Kaplan. <https://dornsife.usc.edu/laih/content/martin-kaplan/>
- nn. (2025h). Ralph Waldo Emerson [Blog Wikipedia]. Ralph Waldo Emerson. https://id.wikipedia.org/wiki/Ralph_Waldo_Emerson
- nn. (2025i). Sigmund Freud [Blog Wikipedia]. Sigmund Freud. https://id.wikipedia.org/wiki/Sigmund_Freud

- nn. (2025j). Steve Jobs and John Sculley displaying the new Macintosh and Lisa 2 desk top computers. [Blog United Press International, Inc.]. Steve Jobs and John Sculley Displaying the New Macintosh and Lisa 2 Desk Top Computers. https://www.upi.com/News_Photos/view/upi/6887775d99061f8a94e6cb74cce67ce5/Steve-Jobs-and-John-Sculley-displaying-the-new-Macintosh-and-Lisa-2-desk-top-computers/
- nn. (2025k). Thorstein Bunde Veblen [Blog Wikipedia]. Thorstein Bunde Veblen. https://id.wikipedia.org/wiki/Thorstein_Bunde_Veblen
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice* (Seventh Edition). SAGE Publications, Inc.
- Organizational behavior determination and decision making: Analysis of skills, motivation and communication (literature review of human resource management). (2022). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3(3).
- Pakpahan, F. H., & Saragih, M. (2022). Theory Of Cognitive Development By Jean Piaget. *Journal of Applied Linguistics*, 2(2), 55–60. <https://doi.org/10.52622/joal.v2i2.79>
- Palmer, I., Dunford, R. W., & Buchanan, D. A. (2017). *Managing organizational change: A multiple perspectives approach* (Third Edition). McGraw-Hill Education.
- Parker, J. D. A., Saklofske, D. H., & Stough, C. (Eds.). (2009). *Assessing Emotional Intelligence: Theory, Research, and Applications*. Springer US. <https://doi.org/10.1007/978-0-387-88370-0>
- Patrick, C. J., & Kramer, M. D. (2017). Multidimensional Personality Questionnaire (MPQ). In V. Zeigler-Hill & T. K. Shackelford (Eds.), *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (pp. 1–5). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8_48-1
- Peshin, A. (2024). What Is Bohr's Atomic Theory? [Blog]. What Is Bohr's Atomic Theory? https://www.scienceabc.com/pure-sciences/what-is-bohrs-atomic-theory.html#google_vignette

- Peters, T. J. (1987). *Thriving on Chaos: Handbook for a management revolution* (1st ed.). Knopf.
- Pfeffer, J. (1980). A Partial Test of the Social Information Processing Model of Job Attitudes. *Human Relations*, 33(7), 457-476., 33(7), 457-476.
- Pfeffer, J. (1992). *Understanding Power in Organizations*. CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW.
- Phillips, N., Sewell, G., & Griffiths, D. (Eds.). (2010). *Technology and Organization: Essays in Honour of Joan Woodward* (Vol. 29). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2010\)29](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2010)29)
- Piaget, J., & Inhelder, B. (1958). *The Growth Of Logical Thinking From Childhood To Adolescence* (A. Parsons & S. Milgram, Trans.). Basic Book Inc. Publisher.
- Pondy, L. R. (1989). Reflections on Organizational Conflict. *Journal of Organizational Change Management*, 2(2), 94-98.
- Portugal, S. J., Hubel, T. Y., Fritz, J., Heese, S., Trobe, D., Voelkl, B., Hailes, S., Wilson, A. M., & Usherwood, J. R. (2014). Upwash exploitation and downwash avoidance by flap phasing in ibis formation flight. *Nature*, 505(7483), 399-402. <https://doi.org/10.1038/nature12939>
- Price, J. F. (2008). *Barack Obama: A biography*. Greenwood Press.
- Pusat Data dan Analisa Tempo. (2019). *Sutan Takdir Alisjahbana—Sang Pujangga Baru*. Tempo Publishing.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR (NINETEENTH EDITION)*. © Pearson Education Limited, 2024.
- Rose, H., & Kitayama, S. (1991). Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224-253.
- Rowe, W. G., & Guerrero, L. (2019). *Cases in leadership* (Fifth edition). SAGE.

- Ruch, W., Bakker, A. B., Tay, L., & Gander, F. (Eds.). (2022). *Handbook of Positive Psychology Assessment* (1st ed.). Hogrefe Publishing. <https://doi.org/10.1027/00619-000>
- Russo, J. E., & Schoemaker, P. J. H. (2002). *Winning decisions: How to make the right decision the first time*. Piatkus.
- Ryan, R. M. (2012). *The Oxford handbook of human motivation*. Oxford university press.
- Ryan, R. M. (2017). *Self-Determination Theory*. The Guilford Press, 770.
- Salzman, M. (2011). *Iron and Silk*. Knopf Doubleday Publishing Group.
- Schneider, B. (1987). THE PEOPLE MAKE THE PLACE. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Schneider, B. (Ed.). (2012). *Personality and organizations* (1. iss. in paperback). Psychology Press.
- Schneider, B. (2021). People management in work organizations. *Organizational Dynamics*, 50(4), 100789. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100789>
- Schneider, B., & Bartram, D. (2017). Aggregate personality and organizational competitive advantage. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(4), 461–480. <https://doi.org/10.1111/joop.12180>
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. Free Press.
- Seligman, M. E. P. (2011a). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. Knopf Doubleday Publishing Group.
- Seligman, M. E. P. (2011b). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. Knopf Doubleday Publishing Group.
- Senge, P. M. (Ed.). (2007). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization* (Repr. of 1994). Brealey.

- Shakespeare, W. (2009). *The life of Henry V* (Simon&Schuster paperback edition.). Simon & Schuster Paperbacks.
- Sheridan, P. (2023, January 10). On-set tensions in Robert Redford and Barbra Streisand hit *The Way We We* nearly sank film [Blog]. On-Set Tensions in Robert Redford and Barbra Streisand Hit *The Way We We* Nearly Sank Film. <https://www.express.co.uk/entertainment/films/1719254/barbra-streisand-robert-redford-the-way-we-were-set-tension>
- Shrivastava, S., Shrivastava, P., & Ramasamy, J. (2017). Force field analysis: An effective tool in qualitative research. *Journal of Current Research in Scientific Medicine*, 3(2), 139. https://doi.org/10.4103/jcrsm.jcrsm_55_17
- Simon, H. A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493–513.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. Macmillan.
- Smet, A. D., Lackey, G., & Weiss, L. M. (2017). Untangling your organization's decision making. *McKinsey Quarterly*.
- Soekarno, I. (2016a). *Di bawah Bendera Revolusi 1* (Jilid 1). Banana Book.
- Soekarno, I. (2016b). *Di bawah Bendera Revolusi 2: Jilid 2* (kedua). Banana Book.
- Suhandoko. (2025). Friedrich Nietzsche: "Pemimpin Sejati Adalah Mereka yang Mampu Menginspirasi Perubahan, Bukan Status Quo." Friedrich Nietzsche: "Pemimpin Sejati Adalah Mereka yang Mampu Menginspirasi Perubahan, Bukan Status Quo." <https://wisata.viva.co.id/pendidikan/17190-friedrich-nietzsche-pemimpin-sejati-adalah-mereka-yang-mampu-menginspirasi-perubahan-bukan-status-quo>
- SUT JIANINGSIH, S., DRA. (2009). CHAIRIL ANWAR Hasil Karya dan Pengabdianya (kedua). DEPARTEMEN KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA DIREKTORAT JENDERAL SEJARAH DAN PURBAKALA DIREKTORAT NILA! SEJARAH.

- Taylor, F. W. (1919). *The Principles of Scientific Management*. HARPER & BROTHERS PUBLISHERS.
- Teiwes, F. C. (2001). Politics At the "Core": The Political Circumstances of Mao Zedong, Deng Xiaoping and Jiang Zemin. *China Information*, 15(1), 1–66. <https://doi.org/10.1177/0920203X0101500101>
- The Ohio State Leadership Studies. (1957). LEADER BEHAVIOR DESCRIPTION QUESTIONNAIRE. Fisher College of Business The Ohio State University.
- Theriot, J., Broubalow, J., Goff, M., Tryon, C., & Berman, H. (2023). Truman The Elder Statesman. History Associates Incorporated.
- Tim Redaksi RM. (2023, October 10). Pidato Soekarno "To Build The World a New" Masuk Daftar "Memory of the World." PT. Harian Radar Mukomuko Digital., 8.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419–427. <https://doi.org/10.1177/105960117700200404>
- Twain, M. (1835). *Life on the Mississippi*. New York and London, Harper & brod., 1899.
- Tzu, L. (1988). *Tao Te Ching* (S. Mitchell, Trans.). HarperCollins e-Book.
- UNIVERSITY OF MINNESOTA. (1977). Minnesota satisfaction questionnaire Vocational Psychology Research. UNIVERSITY OF MINNESOTA.
- Veblen, T. (1912). *The Theory of the Leisure Class*.
- Vogel, E. F. (2011). *Deng Xiaoping and the transformation of China*. Belknap Press of Harvard University Press.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press.
- Whitehead, A. N. (1925). *Principia mathematica*. Cambridge [England] The University Press, 1925-1927.
- Williams, M. J., & Sheeline, W. E. (1988, February 29). THE COMEBACK OF BOB ABBOUD Can one of America's toughest bosses, fired

by First Chicago eight years ago, transform himself into a good ol' boy who can make it in Texas banking? He says yes. FORTUNE Magazine.

Wiryopranoto, S., Herlina, M. S, N., Prof. Dr, Marihandono, D., Prof. Dr, Tangkilisan, Y. B., Dr., & Tim Museum Kebangkitan Nasional. (2017). *KI HAJAR DEWANTARA "Pemikiran dan Perjuangannya"*. Museum Kebangkitan Nasional Direktorat Jenderal Kebudayaan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Yang, B. (1998). *Deng: A political biography*. Sharpe.

Youngs, J. W. T. (2005). *Eleanor Roosevelt: A Personal and Public Life* (O. Handlin, Ed.; 3rd edition). HarperCollins Publisher.

Yukl, G. (2018). *Leadership in organizations* (ninth edition, global edition). Pearson.

Zaleznik, A. (1981). Managers and Leaders: Are They Different? *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 11(7), 25-31. <https://doi.org/10.1097/00005110-198107000-00005>

Zhang, F. (2017). On the Artistic Development of Wushu Routine from the Perspective of Communication. *Proceedings of the 2017 3rd International Conference on Humanities and Social Science Research (ICHSSR 2017)*. 2017 3rd International Conference on Humanities and Social Science Research (ICHSSR 2017). <https://doi.org/10.2991/ichssr-17.2017.42>

Zhou, J. (2001). WHEN JOB DISSATISFACTION LEADS TO CREATIVITY: ENCOURAGING THE EXPRESSION OF VOICE. *Academy of Management Journal*.

ORGANISASI — DAN — SUMBER DAYA MANUSIA

Buku ini membahas secara komprehensif tentang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia dalam konteks organisasi modern yang dinamis dan kompetitif.

Disajikan dengan pendekatan teoritis dan praktis, buku ini mengupas topik-topik penting seperti motivasi, kepemimpinan, komunikasi, kerja sama tim, pengelolaan kinerja, hingga pengembangan karyawan yang menjadi kunci keberhasilan organisasi.



Motivasi

Mendorong potensi dan komitmen karyawan



Kepemimpinan

Menginspirasi dan mengarahkan perubahan



Komunikasi

Membangun pemahaman dan kolaborasi efektif



Kerja Sama Tim

Menciptakan sinergi untuk hasil yang lebih besar



Pengelolaan Kinerja

Mengukur, mengevaluasi, dan meningkatkan kinerja



Pengembangan Karyawan

Mengembangkan kompetensi untuk masa depan

