

i

**PERILAKU ORGANISASI**

# Era Digital Society

**ABDUL MANAP, S.E., M.M., M.B.A., Ph.D. ASEP SAEPULLAH, S.Ag., M.M.**

Sanksi Pelanggaran Pasal 72 Undang-undang Nomor 19 Tahun 2002

Tentang Hak Cipta

1. Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Ayat (1) atau Pasal 49 Ayat (1) dan Ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing- masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana paling lama 7 (tahun) dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagai dimaksud pada Ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama

5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

**PERILAKU ORGANISASI**

# Era Digital Society

**ABDUL MANAP, S.E., M.M., M.B.A., Ph.D. ASEP SAEPULLAH, S.Ag., M.M.**

## YAYASAN PUTRA ADI DHARMA

**PERILAKU ORGANISASI**

# Era Digital Society

**Penulis :**

ABDUL MANAP, S.E., M.M., M.B.A., Ph.D. ASEP SAEPULLAH, S.Ag., M.M.

**ISBN :** 978-634-7004-53-6

**IKAPI :** No.498/JBA/2024

**Editor :**

Umi Syafangati Hidayatun

**Penyunting :**

Yayasan Putra Adi Dharma

**Desain sampul dan Tata letak**

Yayasan Putra Adi Dharma

**Penerbit :**

Yayasan Putra Adi Dharma

**Redaksi :**

Wahana Pondok Ungu Blok B9 no 1,Bekasi

Office Marketing Jl. Gedongkuning, Banguntapan Bantul, Yogyakarta

Office Yogyakarta : 087777899993

Marketing : 088221740145 Instagram : @ypad\_penerbit Website : https://ypad.store

Email : [teampenerbit@ypad.store](mailto:teampenerbit@ypad.store) **Cetakan Pertama** November 2024 Hak cipta dilindungi undang-undang

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

# KATA PENGANTAR

Dengan rasa syukur yang dalam, kami hadirkan buku ini, PERILAKU ORGANISASI. Buku ini adalah sebuah upaya kami untuk menjelajahi dan menggali lebih dalam mengenai perilaku manusia dalam konteks organisasi. Kami berharap buku ini dapat memberikan manfaat dan inspirasi bagi para pembaca yang tertarik dengan dunia organisasi dan ingin memahami perilaku manusia di dalamnya.

Tujuan utama buku ini adalah untuk memberikan wawasan yang mendalam tentang perilaku organisasi dan bagaimana perilaku manusia dapat mempengaruhi perubahan dan pertumbuhan dalam konteks organisasi. Kami berupaya menyajikan konsep-konsep utama, teori, dan praktik terkini yang relevan dengan bidang ini, serta memberikan contoh nyata dan studi kasus yang memperkaya pemahaman dan wawasan.

Dalam buku ini, pembaca akan diajak melalui perjalanan yang menarik, mulai dari memahami dasar-dasar perilaku individu dan kelompok, hingga menggali lebih dalam tentang peran kepemimpinan, budaya organisasi, inovasi, dan strategi yang mempengaruhi perilaku dalam konteks organisasi. Buku ini juga memberikan panduan praktis untuk mengelola perubahan, membangun tim yang efektif serta memotivasi dan mengembangkan potensi individu dalam organisasi. Demikian banyak masalah yang belum sempat dibahas berkaitan dengan Perilaku Organisasi dalam kesempatan ini, dalam kesempatan lain dibahas yang bersentuhan dengan AI (Artificial Intelegence), Economics dan Politicing, Big Data, Cyber Security, Cloud Computing, Blockchain, Augmented Reality dan sebagainya, yang semuanya punya kontribusi terhadap lean and ability keprilakuan yang dapat memberikan Competitive Advantage bagi masa depan Indonesia.

Kami ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penulisan buku ini. Terima kasih kepada

keluarga, teman, dan rekan penulis yang telah memberikan dukungan dan motivasi selama proses penulisan ini. Terima kasih juga kepada penerbit yang telah memberikan kesempatan bagi kami untuk membagikan pemikiran dan pengetahuan kami melalui buku ini.

Kami menyadari bahwa setiap karya tidak pernah sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang konstruktif sangat kami harapkan. Kami berharap buku ini dapat menjadi sumber inspirasi dan bahan pembelajaran yang berharga bagi pembaca.

Depok, 1 November 2024 Abdul Manap & Asep Saepullah

Penulis

## DAFTAR ISI

[KATA PENGANTAR vi](#_bookmark0)

[DAFTAR ISI viii](#_bookmark1)

[BAB 1 1](#_TOC_250000)

[PRINSIP DASAR PERILAKU ORGANISASI 1](#_bookmark2)

1. [Pendahuluan 1](#_bookmark3)
2. [Pengertian Perilaku Organisasi 3](#_bookmark4)
3. [Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku Organisasi 8](#_bookmark5)
4. [Teori-teori Perilaku Organisasi 9](#_bookmark6)
5. [Fungsi-Fungsi Perilaku Organisasi 16](#_bookmark7)
6. [Urgensi Perilaku Organisasi 17](#_bookmark8)
7. [Studi Kasus Urgensi Perilaku Organisasi. Perubahan Budaya](#_bookmark9) [Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja 18](#_bookmark9)

[BAB 2 21](#_bookmark10)

[KOMUNIKASI ORGANISASI 21](#_bookmark11)

1. [Konsep Dasar Komunikasi Organisasi 21](#_bookmark12)
2. [Definisi Komunikasi Organisasi 22](#_bookmark13)
3. [Proses Komunikasi Organisasi 25](#_bookmark14)
4. [Model Komunikasi Organisasi 27](#_bookmark15)
5. [Harmonisasi dalam Komunikasi Organisasi 28](#_bookmark16)
6. [Sinergi dalam Komunikasi Organisasi 29](#_bookmark17)
7. [Kolaborasi dalam Komunikasi Organisasi 31](#_bookmark18)
8. [Studi Kasus Keberhasilan Harmonisasi dalam Organisasi 32](#_bookmark19)

[BAB 3 39](#_bookmark20)

[PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI 39](#_bookmark21)

1. [Konsep Dasar Perilaku Individu dalam Organisasi 39](#_bookmark22)
2. [Karakteristik Perilaku Kerja Efektif 40](#_bookmark23)
3. [Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kerja Individu 42](#_bookmark24)
4. [Hubungan antara Perilaku Kerja Efektif dan Kinerja Organisasi 44](#_bookmark25)
5. [Perilaku Kerja Efisien dalam Organisasi 45](#_bookmark26)
6. [Strategi Meningkatkan Perilaku Kerja Efektif dan Efisie 47](#_bookmark27)
7. [Perbedaan dan Hubungan antara Perilaku Efektif dan Efisien 49](#_bookmark28)
8. [Studi Kasus 50](#_bookmark29)

[BAB 4 53](#_bookmark30)

[PERILAKU KELOMPOK DALAM ORGANISASI 53](#_bookmark31)

1. [Pendahuluan 53](#_bookmark32)
2. [Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kerja Kelompok 55](#_bookmark33)
3. [Pentingnya Tim Kerja dalam Organisasi 57](#_bookmark34)
4. [Strategi Pengelolaan dan Peningkatan Kinerja Tim 58](#_bookmark35)
5. [Pentingnya Komunikasi Efektif dalam Tim Kerja 60](#_bookmark36)
6. [Membangun Sinergi dan Kerjasama Efektif dalam Tim 61](#_bookmark37)
7. [Pengaruh Kepemimpinan 62](#_bookmark38)
8. [Konflik dalam Tim dan Strategi Penyelesaiannya 64](#_bookmark39)
9. [Mengelola Diversitas dan Memperkuat Kolaborasi 66](#_bookmark40)

[BAB 5 70](#_bookmark41)

[IMPLEMENTASI PERILAKU ORGANISASI 70](#_bookmark42)

1. [Pendahuluan 70](#_bookmark43)
2. [Penerapan Perilaku Organisasi dalam Manajemen Sumber Daya](#_bookmark44) [Manusia 71](#_bookmark44)
3. [Rekrutmen dan Seleksi yang Mendorong Perilaku Organisasi Positif. 73](#_bookmark45)
4. [Litbang Karyawan Meningkatkan Perilaku Organisasi 74](#_bookmark46)
5. [Manajemen Kinerja yang Memotivasi 76](#_bookmark47)
6. [Aplikasi Perilaku Organisasi dalam Kepemimpinan 78](#_bookmark48)
7. [Penerapan Etika dan Nilai Kepemimpinan Organisasi 80](#_bookmark49)
8. [Manajemen KonfliK dan Perilaku Organisasi Positif 81](#_bookmark50)

[BAB 6 84](#_bookmark51)

[IMPLEMENTASI PERILAKU BUDAYA ORGANISASI 84](#_bookmark52)

1. [Pendahuluan 84](#_bookmark53)
2. [Membangun Budaya yang Mendukung Perilaku Organisasi 85](#_bookmark54)
3. [Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Keterlibatan](#_bookmark55) [Karyawan 86](#_bookmark55)
4. [Menciptakan Lingkungan Kerja yang Mendorong Kolaborasi dan](#_bookmark56) [Sinergi 88](#_bookmark56)
5. [Studi Kasus 89](#_bookmark57)
6. [Meningkatkan Budaya Organisasi melalui Perilaku Organisasi 91](#_bookmark58)

[BAB 7 93](#_bookmark59)

[DINAMIKA PERILAKU ORGANISASI 93](#_bookmark60)

1. [Pendahuluan 93](#_bookmark61)
2. [Pengertian Perilaku Manusia dalam Organisasi 94](#_bookmark62)
3. [Proses Perilaku Manusia dalam Organisasi 95](#_bookmark63)
4. [Model Dinamika Perilaku dalam Organisasi 96](#_bookmark64)
5. [Persepsi dan Penilaian Individu terhadap Lingkungan Kerja 97](#_bookmark65)
6. [Sikap dan Norma Perilaku yang Mempengaruhi Interaksi di Tempat](#_bookmark66) [Kerja 99](#_bookmark66)

[BAB 8 101](#_bookmark67)

[PERAN MANAJEMEN DALAM MENGELOLA PERILAKU MANUSIA. 101](#_bookmark68)

1. [Pendahulluan 101](#_bookmark69)
2. [Kebijakan dan Sistem yang Memengaruhi Perilaku Manusia di Tempat](#_bookmark70) [Kerja 102](#_bookmark70)
3. [Komunikasi Interpersonal dan Komunikasi Organisasi dalam](#_bookmark71)

[Mengelola Perilaku 104](#_bookmark71)

1. [Teknologi Komunikasi yang Meningkatkan Interaksi dan Kolaborasi](#_bookmark72) [105](#_bookmark72)
2. [Mengelola Konflik dalam Dinamika Perilaku Organisasi 107](#_bookmark73)
3. [Tanggung Jawab Sosial Organisasi dalam Menciptakan Lingkungan](#_bookmark74) [Kerja yang Sehat 108](#_bookmark74)
4. [Studi Kasus Dinamika Perilaku Organisasi Studi Kasus 1 110](#_bookmark75)

[BAB 9 115](#_bookmark76)

[KEPEMIMPINAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN 115](#_bookmark77)

1. [Pendahuluan 115](#_bookmark78)
2. [Karakteristik Pemimpin yang Inspiratif 116](#_bookmark79)
3. [Dampak Pemimpin Teladan terhadap Karyawan dan Organisasi 119](#_bookmark80)
4. [Membangun Kepemimpinan Inspiratif dalam Organisasi 121](#_bookmark81)
5. [Model Motivasi dalam Konteks Kepemimpinan Inspiratif 122](#_bookmark82)
6. [Peran Pemimpin sebagai Pengambil Keputusan 124](#_bookmark83)
7. [Kepemimpinan Inspiratif dalam Pengambilan Keputusan 125](#_bookmark84)
8. [Membangun Budaya Organisasi yang Mendorong Kepemimpinan](#_bookmark85) [Inspiratif 127](#_bookmark85)

[BAB 10 129](#_bookmark86)

[PENGAMBILAN KEPUTUSAN 129](#_bookmark87)

1. [Tantangan dan Hambatan dalam Mengembangkan Kepemimpinan](#_bookmark88) [Inspiratif 129](#_bookmark88)
2. [Etika dan Integritas dalam Kepemimpinan Inspiratif 130](#_bookmark89)
3. [Tanggung Jawab Sosial Pemimpin sebagai Teladan Etika 132](#_bookmark90)
4. [Prinsip Etika dalam Pengambilan Keputusan 134](#_bookmark91)

[BAB 11 136](#_bookmark92)

[KULTUR ORGANISASI DAN ETOS KERJA 136](#_bookmark93)

1. [Pendahuluan 136](#_bookmark94)
2. [Pentingnya Kultur Organisasi dalam Lingkungan Kerja 137](#_bookmark95)
3. [Keterkaitan antara Kultur Organisasi dengan Produktivitas Kerja 139](#_bookmark96)
4. [Membangun Lingkungan Kerja yang Sehat melalui Kultur Organisasi](#_bookmark97) [140](#_bookmark97)

[BAB 12 142](#_bookmark98)

[MENGKOMUNIKASIKAN NILAI- NILAI ORGANISASI 142](#_bookmark99)

1. [Mengkomunikasikan dan Mempraktikkan Nilai – Nilai Organisasi 142](#_bookmark100)
2. [Mendorong Kolaborasi dan Inovasi melalui Kultur Organisasi 143](#_bookmark101)
3. [Mengelola Perubahan dan Adaptasi Kultur Organisasi 145](#_bookmark102)
4. [Menghadapi Perubahan dalam Lingkungan Internal dan Eksternal 146](#_bookmark103)
5. [Mengatasi Hambatan dalam Mengubah Kultur Organisasi 147](#_bookmark104)
6. [Studi Kasus Manajemen Perubahan dan Adaptasi Kultur Organisasi](#_bookmark105) [149](#_bookmark105)

[BAB 13 151](#_bookmark106)

[MEMOTIVASI DI TEMPAT KERJA 151](#_bookmark107)

1. [Konsep Dasar Motivasi di Tempat Kerja 151](#_bookmark108)
2. [Konsep Dasar 152](#_bookmark109)
3. [Pentingnya Motivasi di Tempat Kerja 153](#_bookmark110)
4. [Menciptakan Lingkungan yang Memotivasi 154](#_bookmark111)
5. [Menerapkan Strategi Penghargaan Efektif dan Memberikan](#_bookmark112) [Kesempatan Pengembangan Berkelanjutan 156](#_bookmark112)
6. [Pemimpin sebagai Motivator 157](#_bookmark113)
7. [Membangun Hubungan dan Komunikasi yang Mendorong Motivasi 158](#_bookmark114)
8. [Terminologi Kepuasan Kerja 160](#_bookmark115)
9. [Faktor-faktor Yang Memengaruhi Kepuasan Kerja 162](#_bookmark116)
10. [Mengukur Kepuasan Kerja 164](#_bookmark117)
11. [Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja 165](#_bookmark118)
12. [Etika dalam Kepuasan Kerja 167](#_bookmark119)

[BAB 14 169](#_bookmark120)

[MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI 169](#_bookmark121)

1. [Konsep Dasar Konflik dalam Organisasi 169](#_bookmark122)
2. [Sumber-sumber Konflik di Tempat Kerja 170](#_bookmark123)
3. [Tipe-tipe Konflik dalam Organisasi 171](#_bookmark124)
4. [Pentingnya Manajemen Konflik dalam Organisasi 173](#_bookmark125)
5. [Strategi Efektif untuk Penyelesaian Masalah Konflik 174](#_bookmark126)
6. [Komunikasi Efektif dalam Manajemen Konflik 175](#_bookmark127)
7. [Mengelola Konflik di Tempat Kerja yang Diversitas 176](#_bookmark128)
8. [Negosiasi Terhadap Konflik 178](#_bookmark129)
9. [Pengertian Konflik 179](#_bookmark130)
10. [Perkembangan Pemikiran tentang konflik 179](#_bookmark131)
11. [Proses Konflik 180](#_bookmark132)
12. [Pandangan Tentang Konflik 180](#_bookmark133)
13. [Jenis-Jenis Konflik 181](#_bookmark134)
14. [Tipe konflik 181](#_bookmark135)
15. [Klasifikasi konflik 182](#_bookmark136)
16. [Sumber Konflik 182](#_bookmark137)
17. [Metode-metode Untuk Mengurangi dan Menyelesaikan Konflik 186](#_bookmark138)
18. [Strategi konflik 188](#_bookmark139)
19. [Negosiasi atau Perundingan 189](#_bookmark140)
20. [Gaya-gaya Negosiasi 189](#_bookmark141)

[BAB 15 193](#_bookmark142)

[KETERLIBATAN KARYAWAN DALAM MENCIPTAKAN TEAM WORK](#_bookmark143)

[. 193](#_bookmark143)

1. [Pendahuluan 193](#_bookmark144)
2. [Definisi Keterlibatan Karyawan 195](#_bookmark145)
3. [Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keterlibatan Karyawan 198](#_bookmark146)
4. [Strategi untuk Menciptakan Tim yang Bersemangat dan Berdedikasi](#_bookmark147) [199](#_bookmark147)
5. [Tantangan dan Hambatan dalam Menciptakan Keterlibatan Karyawan](#_bookmark148) [200](#_bookmark148)
6. [Dampak Positif Keterlibatan Karyawan 201](#_bookmark149)
7. [Studi Kasus Best Practices dalam Menciptakan Keterlibatan Karyawan](#_bookmark150) [202](#_bookmark150)

[BAB 16 205](#_bookmark151)

[MANAJEMEN INOVASI ORGANISASI 205](#_bookmark152)

1. [Pengertian Inovasi Organisasi 205](#_bookmark153)
2. [Pentingnya Inovasi Organisasi 208](#_bookmark154)
3. [Faktor-faktor yang Mendorong Inovasi Organisasi 208](#_bookmark155)
4. [Strategi untuk Mendorong Inovasi Organisasi 210](#_bookmark156)
5. [Proses Inovasi Organisasi 211](#_bookmark157)
6. [Studi Kasus Best Practices dalam Inovasi Organisasi Studi Kasus Apple](#_bookmark158) [Inc. 212](#_bookmark158)
7. [Tantangan dan Hambatan dalam Mendorong Inovasi Organisasi 214](#_bookmark159)
8. [Rancangan Kerja Dan Teknologi Dalam Organisasi 215](#_bookmark160)
9. [Pengertian Struktur Organisasi 216](#_bookmark161)
10. [Teori-Teori dalam Struktur Organisasi 218](#_bookmark162)
11. [Unsur-Unsur Terpenting Dalam Struktur Organisasi 220](#_bookmark163)
12. [Fakor-Faktor Penentu Utama Dalam Struktur Organisasi 227](#_bookmark164)
13. [Fungsi Dan Kegunaan Struktur Organisasi 230](#_bookmark165)
14. [Mendesain Struktur Sebuah Organisasi 231](#_bookmark166)
15. [Rancangan Kerja 233](#_bookmark167)
16. [Uraian Tugas Dalam Rancangan/ Desain Pekerjaan 234](#_bookmark168)
17. [Desain Organisasi Yang Umum 236](#_bookmark169)
18. [Teknologi Organisasi 238](#_bookmark170)
19. [Jenis-Jenis Teknologi Organisasi: Rutin Dan Non Rutin 240](#_bookmark171)

[BAB 17 244](#_bookmark172)

[MENCIPTAKAN KESEIMBANGAN KERJA 244](#_bookmark173)

1. [Pengantar 244](#_bookmark174)
2. [Pengertian Keseimbangan Kerja 245](#_bookmark175)
3. [Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keseimbangan Kerja 247](#_bookmark176)
4. [Strategi untuk Mencapai Keseimbangan Kerja 249](#_bookmark177)
5. [Dampak Keseimbangan Kerja yang Baik pada Organisasi 250](#_bookmark178)
6. [Tantangan dalam Mencapai Keseimbangan Kerja 251](#_bookmark179)

[BAB 18 254](#_bookmark180)

[KEKUASAAN DAN STRES 254](#_bookmark181)

1. [Pendahuluan 254](#_bookmark182)
2. [Pengertian Kekuasaan 255](#_bookmark183)
3. [Kekuasaan dalam Organisasi 256](#_bookmark184)
4. [Sumber dan Dasar Kekuasaan (Power) 257](#_bookmark185)
5. [Taktik Kekuasaan 262](#_bookmark186)
6. [Taktik Memengaruhi 263](#_bookmark187)
7. [Sumber dan Bentuk kekuasaan 264](#_bookmark188)
8. [Kekuasaan yang Dipersepsi 266](#_bookmark189)
9. [Terminologi Stress 268](#_bookmark190)
10. [Jenis-Jenis Stress 270](#_bookmark191)
11. [Stressor Kerja 271](#_bookmark192)
12. [Sumber-Sumber Stress 273](#_bookmark193)
13. [Model stress 274](#_bookmark194)
14. [Pencegahan dan Manajemen stres 275](#_bookmark195)
15. [Dampak stress Kerja 276](#_bookmark196)
16. [Penyebab Stres 278](#_bookmark197)
17. [Akibat dari stres 281](#_bookmark198)
18. [Faktor yang mempengaruhi stress kerja 283](#_bookmark199)
19. [Menghadapi Stres Ditempat Kerja 285](#_bookmark200)

[BAB 19 292](#_bookmark201)

[MORAL ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL 292](#_bookmark202)

1. [Konsep Dasar 292](#_bookmark203)
2. [Definisi Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Etika Bisnis 294](#_bookmark204)
3. [Hubungan Antara Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial 297](#_bookmark205)
4. [Tantangan kompleks dalam Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial](#_bookmark206) [299](#_bookmark206)
5. [Panduan Praktis dalam Menghadapi Tantangan Etika Bisnis dan](#_bookmark207) [Tanggung Jawab Sosial 301](#_bookmark207)
6. [Studi Kasus. Contoh Implementasi Etika Bisnis dan Tanggung Jawab](#_bookmark208) [Sosial 302](#_bookmark208)

[BAB 20 305](#_bookmark209)

[LEADERSHIP 305](#_bookmark210)

1. [Pendahuluan 305](#_bookmark211)
2. [Kemampuan 306](#_bookmark212)
3. [Pengaruh Kemampuan 311](#_bookmark213)
4. [Kepemimpinan 312](#_bookmark214)
5. [Perbedaan Manajemen dan Leadership 314](#_bookmark215)
6. [Teori-Teori Kepemimpinan 315](#_bookmark216)
7. [Prinsip dan Keahlian Kepemimpinan 320](#_bookmark217)
8. [Gaya kepemimpinan 323](#_bookmark218)
9. [Empat Sistem Manajemen dari Likert 325](#_bookmark219)
10. [Fungsi Kepemimpinan 328](#_bookmark220)

[DAFTAR PUSTAKA 333](#_bookmark221)

[TENTANG PENULIS 340](#_bookmark222)

### BAB 1

### PRINSIP DASAR PERILAKU ORGANISASI

#### Pendahuluan

Perilaku organisasi adalah bidang studi yang mengeksplorasi bagaimana individu-individu, kelompok, dan struktur organisasi saling berinteraksi di dalam suatu lingkungan kerja (Duha, 2018). Bidang ini melibatkan pemahaman tentang bagaimana manusia bertindak, berkomunikasi, bekerja sama, dan mempengaruhi satu sama lain di dalam konteks organisasi.

Perilaku organisasi melibatkan aspek-aspek psikologis, sosiologis, dan antropologis yang saling terkait. Dalam mempelajari perilaku organisasi, kita akan mengeksplorasi motivasi individu, komunikasi, dinamika kelompok, kepemimpinan, budaya organisasi, dan interaksi manusia dengan struktur organisasi yang ada (Amir, 2019).

Sebagai contoh, mari kita bayangkan sebuah perusahaan yang men hadapi tantangan perubahan teknologi. Ketika perusahaan tersebut memperkenalkan sistem baru yang mempengaruhi cara kerja karyawan, akan terlihat berbagai perilaku organisasi yang berbeda. Beberapa karyawan mungkin mengadopsi dengan cepat teknologi baru tersebut dan secara proaktif mencari cara untuk mengoptimalkan penggunaannya. Mereka mungkin mencari peluang baru dan terlibat dalam inovasi yang meningkatkan efisiensi perusahaan.

Namun, ada juga karyawan yang mungkin merasa tidak nyaman dengan perubahan tersebut. Mereka mungkin menunjukkan resistensi dan mempertahankan cara kerja lama yang mereka anggap lebih nyaman. Mereka mungkin merasa cemas atau khawatir tentang kemampuan mereka dalam menguasai teknologi baru tersebut. Perilaku ini dapat mempengaruhi dinamika kelompok dan interaksi dengan rekan kerja lainnya.

Selain itu, dalam konteks budaya organisasi, perusahaan tersebut mungkin memiliki nilai-nilai yang mendorong karyawan untuk berani mengambil risiko, berinovasi, dan bekerja sama secara tim. Jika nilai- nilai ini diimplementasikan dengan baik, mereka akan memengaruhi

perilaku karyawan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan inovatif.

Contoh tersebut menggambarkan bagaimana perilaku organisasi mencakup berbagai aspek yang mempengaruhi dinamika organisasi. Dalam buku ini, kita akan menjelajahi konsep-konsep utama dalam perilaku organisasi, memahami faktor-faktor yang memengaruhi perilaku manusia dalam organisasi, dan membahas strategi dan praktik yang dapat mendorong perubahan dan pertumbuhan dalam konteks kerja. Melalui pemahaman yang mendalam tentang perilaku organisasi, diharapkan kita dapat membangun lingkungan kerja yang produktif, memotivasi karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, dan mencapai tujuan organisasi dengan efektif.

Di dalam organisasi, terdapat berbagai perilaku yang dapat mendorong perubahan dan kemajuan. Berikut ini adalah beberapa contoh perilaku-perilaku tersebut:

* 1. Inovasi dan Kreativitas. Karyawan yang menunjukkan perilaku inovatif dan kreatif cenderung menciptakan perubahan yang positif dalam organisasi. Mereka menghasilkan ide-ide baru, menemukan solusi kreatif untuk masalah, dan berani mengambil risiko. Contohnya, seorang karyawan di departemen pemasaran yang mengusulkan strategi pemasaran baru yang berbeda dari yang biasa dilakukan, sehingga berhasil menarik perhatian pasar dan meningkatkan penjualan perusahaan.
  2. Kolaborasi dan Timwork. Perilaku kolaboratif dan kerja tim adalah kunci dalam mencapai perubahan dan kemajuan dalam organisasi. Karyawan yang bersedia bekerja sama, berbagi pengetahuan, dan saling mendukung dapat menciptakan sinergi yang kuat dan menghasilkan hasil yang lebih baik daripada bekerja sendiri. Misalnya, sebuah tim di departemen produksi yang secara aktif berkolaborasi dalam mengidentifikasi dan mengatasi kendala produksi, sehingga meningkatkan efisiensi dan kualitas produk.
  3. Keinginan untuk Belajar dan Berkembang. Perilaku individu yang memiliki dorongan untuk terus belajar dan berkembang merupakan faktor penting dalam mendorong perubahan dan kemajuan di dalam organisasi. Karyawan yang memiliki sikap pembelajaran yang tinggi, mencari peluang untuk mengembangkan keterampilan baru, dan menerima umpan balik dengan baik, akan memberikan

kontribusi yang berarti dalam menghadapi tantangan yang baru. Sebagai contoh, seorang manajer proyek yang secara aktif mencari peluang untuk mengikuti pelatihan dan mengembangkan kemampuan kepemimpinannya, sehingga mampu memimpin proyek dengan lebih efektif dan efisien.

* 1. Adaptabilitas dan Fleksibilitas. Perilaku adaptabilitas dan fleksibilitas merupakan kunci dalam menghadapi perubahan yang cepat dan dinamis di dalam organisasi. Karyawan yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan situasi, tuntutan tugas yang berubah, dan lingkungan kerja yang berbeda-beda akan memberikan kontribusi yang berarti dalam mendorong perubahan dan kemajuan organisasi. Misalnya, seorang karyawan di departemen IT yang dengan cepat dapat menguasai teknologi baru dan mengintegrasikannya ke dalam operasional perusahaan.
  2. Pengambilan Inisiatif. Perilaku pengambilan inisiatif melibatkan keberanian untuk mengambil tindakan proaktif dan mengambil tanggung jawab atas perubahan yang diperlukan. Karyawan yang memiliki sifat ini cenderung melihat peluang dan mencari cara untuk meningkatkan proses kerja, memberikan saran yang konstruktif, dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang lebih baik. Sebagai contoh, seorang karyawan yang merasa ada peluang untuk meningkatkan efisiensi komunikasi antar tim, kemudian mengusulkan implementasi platform kolaborasi online yang dapat mempercepat aliran informasi.
  3. Perilaku-perilaku di atas memberikan contoh bagaimana karyawan dalam organisasi dapat mendorong perubahan dan kemajuan. Dengan adanya individu-individu yang menunjukkan perilaku- perilaku ini, organisasi dapat terus beradaptasi dengan perubahan, meningkatkan kinerja, dan mencapai tujuan yang lebih tinggi.

#### Pengertian Perilaku Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins dalam Tebay, (2021), perilaku organisasi adalah studi yang membahas individu- individu dan kelompok-kelompok yang berinteraksi di dalam lingkungan kerja organisasi. Dalam konsep ini, perilaku organisasi meliputi berbagai aspek yang mempengaruhi interaksi dan kinerja individu dan kelompok dalam konteks organisasi.

* 1. Motivasi. Perilaku organisasi mempelajari faktor-faktor yang mendorong individu untuk bertindak dan mencapai tujuan. Hal ini melibatkan pemahaman tentang motivasi intrinsik dan ekstrinsik, serta faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas individu dalam organisasi.
  2. Kepemimpinan. Studi perilaku organisasi mencakup pemahaman tentang peran dan perilaku pemimpin dalam organisasi. Ini melibatkan analisis gaya kepemimpinan, keterampilan komunikasi, pengambilan keputusan, dan pengaruh pemimpin terhadap bawahan.
  3. Komunikasi. Komunikasi merupakan aspek penting dalam perilaku organisasi. Studi ini meliputi cara individu dan kelompok berkomunikasi, pertukaran informasi, dan penggunaan saluran komunikasi yang efektif di dalam organisasi.
  4. Pengambilan Keputusan. Perilaku organisasi juga mencakup analisis tentang bagaimana individu dan kelompok membuat keputusan di dalam konteks organisasi. Ini melibatkan studi tentang proses pengambilan keputusan, faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan, dan bagaimana pengambilan keputusan tersebut berdampak pada organisasi.
  5. Dinamika Kelompok. Studi perilaku organisasi juga membahas interaksi dan dinamika kelompok di dalam organisasi. Ini mencakup pemahaman tentang pembentukan kelompok, peran dan struktur kelompok, konflik, kerjasama, dan dinamika hubungan antar anggota kelompok.

Dalam keseluruhan, pendekatan Robbins terhadap perilaku organisasi melibatkan pemahaman yang komprehensif tentang individu- individu dan kelompok- kelompok dalam organisasi serta faktor-faktor yang mempengaruhi interaksi dan kinerja mereka. Dalam mempelajari perilaku organisasi, aspek-aspek seperti motivasi, kepemimpinan, komunikasi, pengambilan keputusan, dan dinamika kelompok menjadi fokus utama (Suryani, et al., 2019).

Menurut Fred Luthans dalam Waworuntu, (2016), definisi perilaku organisasi adalah studi tentang apa yang dilakukan oleh individu- individu dalam organisasi, bagaimana mereka melakukannya, dan mengapa mereka melakukannya. Dalam pandangan ini, penting untuk

memahami tindakan konkret yang dilakukan oleh anggota organisasi, cara mereka melakukannya, dan motivasi di balik perilaku tersebut.

Luthans menekankan pentingnya mengkaji aspek positif dalam perilaku organisasi, seperti kepuasan kerja, keberhasilan, dan kesehatan psikologis (J Winardi, 2015). Ia berpendapat bahwa fokus pada aspek positif ini penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Dengan memperhatikan aspek positif dalam perilaku organisasi, kita dapat memahami faktor-faktor yang mendorong karyawan untuk mencapai keberhasilan dan mempertahankan kepuasan kerja.

Misalnya, dalam mempelajari perilaku organisasi, penelitian dapat dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Hal ini mencakup pengkajian terhadap faktor-faktor seperti keseimbangan kehidupan kerja-pribadi, pengakuan atas prestasi, lingkungan kerja yang mendukung, dan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang. Dengan memahami apa yang mendorong kepuasan kerja, organisasi dapat menciptakan kondisi yang lebih baik bagi karyawan dan meningkatkan kinerja keseluruhan.

Selain itu, Luthans juga menyoroti pentingnya kesehatan psikologis dalam perilaku organisasi (Dilapanga, et al., 2021). Ini melibatkan pemahaman tentang bagaimana faktor-faktor seperti stres kerja, dukungan sosial, dan keseimbangan emosional dapat mempengaruhi kesejahteraan karyawan. Dengan memperhatikan kesehatan psikologis, organisasi dapat mengimplementasikan strategi dan kebijakan yang mendukung kesejahteraan mental dan emosional karyawan.

Dalam keseluruhan, pendekatan Luthans terhadap perilaku organisasi menekankan pentingnya memahami apa yang dilakukan oleh individu-individu dalam organisasi, bagaimana mereka melakukannya, dan mengapa mereka melakukannya. Dalam melihat perilaku organisasi, fokus pada aspek positif, seperti kepuasan kerja, keberhasilan, dan kesehatan psikologis, menjadi landasan penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memenuhi kebutuhan individu.

Menurut Edgar Schein dalam Mayasari, et al., (2022), perilaku organisasi merupakan hasil dari budaya organisasi. Schein berpendapat

bahwa perilaku individu dan kelompok dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh sistem nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang ada di dalamnya.

Budaya organisasi mencakup aspek-aspek seperti nilai- nilai yang dianut, norma-norma yang mengatur perilaku, dan keyakinan yang berlaku di dalam organisasi (Sudiro, 2021). Nilai-nilai ini mencerminkan kepercayaan bersama mengenai apa yang dianggap penting dan diutamakan dalam organisasi tersebut. Norma-norma mengatur perilaku dan memberikan panduan tentang bagaimana individu seharusnya bertindak dan berinteraksi. Keyakinan yang ada di dalam budaya organisasi juga mempengaruhi cara individu dan kelompok memandang dunia kerja dan memberikan arah pada tindakan mereka.

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang kuat dalam membentuk perilaku dan kinerja dalam suatu organisasi. Nilai- nilai dan norma-norma yang diterima secara kolektif di dalam budaya organisasi akan membentuk pola perilaku yang dianut oleh individu dan kelompok. Budaya organisasi juga mempengaruhi sikap dan persepsi individu terhadap tugas, kerjasama, kepemimpinan, dan inovasi.

Sebagai contoh, dalam organisasi yang memiliki budaya yang sangat kolaboratif, individu-individu cenderung berperilaku dengan saling membantu, berbagi pengetahuan, dan bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Di sisi lain, dalam organisasi yang memiliki budaya yang bersifat kompetitif, individu-individu mungkin cenderung bersaing satu sama lain, menekankan pencapaian pribadi, dan mencari pengakuan atas prestasi individual.

Pemahaman terhadap budaya organisasi menjadi penting karena budaya ini mempengaruhi bagaimana individu berperilaku dan berinteraksi di dalam organisasi. Kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan nilai-nilai budaya organisasi dapat memengaruhi kepuasan kerja, motivasi, dan keterlibatan karyawan.

Dalam pandangan Schein, perilaku organisasi dipahami melalui lensa budaya organisasi yang membentuk norma, nilai-nilai, dan keyakinan yang ada di dalamnya (Utaminingsih, 2014). Dengan memahami budaya organisasi, organisasi dapat mengelola dan membentuk perilaku serta kinerja yang sesuai dengan tujuan dan nilai- nilai yang diinginkan.

Menurut Barnard, perilaku organisasi melibatkan upaya individu- individu dalam mencapai tujuan organisasi (As’ad & Fridiyanto, 2021). Ia mengakui bahwa organisasi terdiri dari individu yang memiliki tujuan dan kepentingan pribadi mereka sendiri. Namun, ia menekankan bahwa untuk mencapai efektivitas dan efisiensi organisasi, anggota organisasi perlu bekerja secara koordinasi dan kerjasama.

Barnard mengemukakan bahwa ada dua elemen penting dalam mencapai koordinasi dan kerjasama di dalam organisasi. Pertama, ia menyoroti pentingnya sistem komunikasi yang efektif. Komunikasi yang baik antara anggota organisasi akan membantu memahami tujuan bersama dan memfasilitasi koordinasi tindakan mereka (Ulum, 2016).

Kedua, Barnard menekankan pentingnya penerimaan atau persetujuan terhadap tujuan organisasi (Sunarso, 1992). Menurutnya, anggota organisasi harus secara sukarela menerima dan berkomitmen terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Persetujuan ini dapat dicapai melalui adanya keyakinan bahwa tujuan organisasi sejalan dengan kepentingan individu, serta adanya penghargaan dan insentif yang memotivasi anggota untuk berpartisipasi secara aktif.

Dalam pandangan Barnard, efektivitas organisasi tidak hanya tergantung pada struktur formal dan peraturan, tetapi juga pada faktor- faktor psikologis dan sosial yang mempengaruhi perilaku individu (Qurtubi, 2020). Oleh karena itu, ia menekankan pentingnya memahami dan mengelola hubungan antara individu-individu di dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Follett, perilaku organisasi melibatkan interaksi yang kompleks antara individu-individu yang bekerja bersama dalam suatu sistem organisasi (Dewi & Rodli, 2021). Ia menekankan bahwa organisasi harus dilihat sebagai suatu kesatuan yang terdiri dari individu-individu yang saling terkait dan saling mempengaruhi.

Follett menggarisbawahi pentingnya mempertimbangkan perspektif dan kepentingan bersama dalam pengambilan keputusan dan kerjasama di dalam organisasi (Thian, 2021). Ia percaya bahwa konflik dalam organisasi dapat diatasi dengan cara mengembangkan prinsip- prinsip inklusif dan menemukan solusi yang memenuhi kepentingan semua pihak yang terlibat.

Menurut Follett, kolaborasi yang saling menguntungkan antara anggota organisasi dapat dicapai melalui konsep integrasi (Winardi,

2006). Integrasi berarti menggabungkan berbagai kepentingan dan perspektif yang ada di dalam organisasi untuk mencapai keputusan dan tindakan yang terbaik. Ia menyatakan bahwa melalui integrasi, individu- individu dapat berkontribusi secara produktif dan merasa memiliki kepentingan yang sama dalam mencapai tujuan organisasi.

Follett juga mengajukan konsep penting lainnya, yaitu "manajemen melintasi" atau "manajemen lateral". Konsep ini merujuk pada pentingnya hubungan horizontal antara berbagai unit atau departemen dalam organisasi (Winardi, 2006). Menurutnya, kerjasama dan koordinasi yang baik antara berbagai bagian organisasi sangat penting untuk mencapai efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Dalam pandangan Follett, perilaku organisasi yang efektif melibatkan kemampuan individu-individu untuk bekerja sama, memahami perspektif orang lain, mencapai konsensus, dan menciptakan solusi yang menguntungkan semua pihak (Winardi, 2006). Pendekatan ini menekankan pentingnya manajemen yang inklusif, kolaboratif, dan berorientasi pada kepentingan bersama untuk mencapai keberhasilan organisasi.

#### Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku Organisasi

Ada banyak faktor yang mempengaruhi perilaku organisasi. Berikut adalah beberapa faktor utama yang dapat memengaruhi perilaku individu dan kelompok dalam konteks organisasi:

* 1. Budaya Organisasi. Budaya organisasi merujuk pada nilai- nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang dianut oleh organisasi. Budaya ini dapat mempengaruhi perilaku individu dalam hal seperti kerjasama, inovasi, kepemimpinan, dan etika kerja.
  2. Struktur Organisasi. Struktur organisasi mencakup elemen-elemen seperti hierarki, pembagian kerja, tanggung jawab, dan aliran informasi. Struktur yang jelas dan terorganisir dapat memengaruhi perilaku individu dalam hal komunikasi, koordinasi, dan pengambilan keputusan.
  3. Gaya Kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi dapat mempengaruhi motivasi, komitmen, dan produktivitas anggota tim. Gaya kepemimpinan yang mendukung, demokratis, dan memberdayakan dapat meningkatkan partisipasi dan keterlibatan anggota organisasi.
  4. Motivasi. Motivasi merupakan faktor internal yang mendorong individu untuk mencapai tujuan dan kinerja yang tinggi. Motivasi dapat dipengaruhi oleh faktor seperti pengakuan, imbalan finansial, kesempatan pengembangan karir, dan kepuasan kerja.
  5. Lingkungan Kerja. Lingkungan kerja termasuk aspek fisik dan sosial dari tempat kerja. Faktor-faktor seperti kondisi kerja, komunikasi timbal balik, dukungan rekan kerja, dan hubungan antarpegawai dapat mempengaruhi perilaku dan kepuasan kerja individu.
  6. Komunikasi Organisasi. Komunikasi yang efektif merupakan faktor penting dalam perilaku organisasi. Komunikasi yang jelas, terbuka, dan berkelanjutan dapat meningkatkan kolaborasi, kepercayaan, dan koordinasi di antara anggota organisasi.
  7. Nilai dan Etika. Nilai-nilai yang dianut oleh organisasi dan individu dapat memengaruhi perilaku dalam hal pengambilan keputusan, integritas, tanggung jawab, dan sikap terhadap etika bisnis.
  8. Teknologi dan Sistem Informasi. Penggunaan teknologi dan sistem informasi dalam organisasi dapat memengaruhi cara kerja dan interaksi antar anggota organisasi. Teknologi yang efisien dan terintegrasi dapat mempengaruhi produktivitas dan kolaborasi.
  9. Perubahan Organisasi. Perubahan dalam organisasi, seperti restrukturisasi, merger, atau perubahan strategis, dapat mempengaruhi perilaku individu dan kelompok. Ketidakpastian dan resistensi terhadap perubahan dapat memainkan peran dalam perilaku organisasi.

#### Teori-teori Perilaku Organisasi

Ada beberapa teori utama dalam studi perilaku organisasi yang memberikan pemahaman dan penjelasan tentang perilaku individu dan kelompok dalam konteks organisasi. Berikut ini beberapa teori yang signifikan:

* 1. Teori Klasik.

Teori ini termasuk Teori Manajemen Ilmiah oleh Frederick Taylor, yang menekankan pada efisiensi kerja dan penggunaan metode ilmiah dalam mengatur pekerjaan (Romy & Ardansyah, 2022). Teori Klasik juga melibatkan Teori Administrasi oleh Henri Fayol, yang menyoroti fungsi-fungsi manajemen seperti

perencanaan, organisasi, pengarahan, dan pengendalian. Teori Klasik mencakup dua kontribusi utama dari Frederick Taylor dan Henri Fayol, yang keduanya berfokus pada aspek manajemen dan pengorganisasian kerja (Romy & Ardansyah, 2022). Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai kedua teori tersebut.

* 1. Teori Manajemen Ilmiah oleh Frederick Taylor.

Frederick Taylor adalah salah satu tokoh utama dalam pengembangan Teori Manajemen Ilmiah. Pendekatan ini menekankan pada efisiensi kerja melalui penerapan metode ilmiah dalam mengatur pekerjaan (Sobirin, 2014). Prinsip-prinsip utama dalam teori ini termasuk.

* + 1. Pembagian kerja. Pekerjaan harus dibagi menjadi tugas-tugas yang lebih sederhana dan diberikan kepada pekerja yang sesuai dengan keterampilan mereka. Hal ini diharapkan akan meningkatkan efisiensi dan produktivitas.
    2. Pemilihan dan pelatihan karyawan. Karyawan harus dipilih dan dilatih secara cermat untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik.
    3. Pengembangan metode kerja terbaik. Metode kerja yang paling efisien dan efektif harus dikembangkan melalui pengamatan, analisis, dan eksperimen ilmiah.
    4. Pengaturan standar kerja. Standar kerja yang jelas harus ditetapkan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan.
    5. Insentif dan upah berdasarkan kinerja. Sistem insentif dan upah harus dirancang untuk mendorong karyawan mencapai target kinerja yang ditetapkan.
  1. Teori Administrasi oleh Henri Fayol.

Henri Fayol adalah seorang manajer dan teoritikus Prancis yang mengembangkan Teori Administrasi. Teori ini berfokus pada fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, organisasi, pengendalian, dan pengarahan (Wahjono, 2022). Prinsip-prinsip utama dalam teori ini meliputi.

* + 1. Perencanaan. Manajer harus merencanakan tindakan dan strategi untuk mencapai tujuan organisasi.
    2. Organisasi. Manajer harus mengorganisir sumber daya manusia dan materiil agar bekerja secara efektif dan efisien.
    3. Pengendalian. Manajer harus memastikan bahwa pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan.
    4. Pengarahan. Manajer harus memberikan arahan dan instruksi kepada karyawan untuk melaksanakan tugas mereka dengan baik.
    5. Koordinasi. Manajer harus mengkoordinasikan berbagai bagian organisasi agar bekerja secara sinergis dan terintegrasi.
  1. Teori Hubungan Manusia.

Teori ini, yang dikembangkan oleh Elton Mayo dan rekan- rekannya dalam eksperimen Hawthorne, menekankan pentingnya hubungan sosial dan kebutuhan psikologis dalam mempengaruhi produktivitas dan kepuasan kerja (Warman, et al., 2022). Teori ini menyoroti peran komunikasi, partisipasi, dan kepedulian sosial dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik.

Teori Hubungan Manusia menekankan pentingnya hubungan sosial, kebutuhan psikologis, dan aspek sosial dalam mempengaruhi perilaku, produktivitas, dan kepuasan kerja karyawan (Warman, et al., 2022). Eksperimen Hawthorne menjadi dasar bagi pengembangan teori ini. Eksperimen tersebut mengamati efek perubahan kondisi kerja terhadap perilaku dan performa karyawan (Triwastuti, 2023).

Temuan utama dari eksperimen Hawthorne adalah "efek Hawthorne" atau "efek penelitian." Dalam penelitian ini, para peneliti menemukan bahwa perubahan apapun dalam kondisi kerja, baik itu peningkatan atau penurunan, cenderung meningkatkan produktivitas karyawan (Triwastuti, 2023). Hal ini tidak sesuai dengan ekspektasi awal yang didasarkan pada Teori Klasik.

Dari hasil eksperimen ini, Elton Mayo dan rekan-rekannya menyimpulkan bahwa faktor sosial dan psikologis memainkan peran penting dalam motivasi dan kinerja karyawan (Juniadi, 2022). Teori Hubungan Manusia menyoroti beberapa aspek penting, antara lain.

* + 1. Hubungan Sosial. Teori ini menekankan pentingnya hubungan antar karyawan dan kualitas interaksi sosial dalam organisasi. Karyawan yang merasa diperhatikan, dihargai, dan memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan cenderung lebih termotivasi dan memiliki kepuasan kerja yang tinggi.
    2. Kebutuhan Psikologis. Teori Hubungan Manusia mengakui kebutuhan psikologis karyawan, seperti kebutuhan untuk diperlakukan dengan hormat, diakui, dan memiliki rasa memiliki terhadap pekerjaan mereka. Memenuhi kebutuhan- kebutuhan ini dianggap penting dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan dan performa kerja.
    3. Komunikasi. Teori ini menyoroti pentingnya komunikasi yang efektif di antara anggota organisasi. Komunikasi yang baik antara karyawan dan manajer, serta antara rekan kerja, dapat meningkatkan pemahaman, koordinasi, dan kepercayaan di dalam organisasi.
    4. Partisipasi. Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan perencanaan dianggap penting dalam menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Karyawan yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen.
    5. Kepedulian Sosial. Teori ini menyoroti pentingnya manajemen yang peduli terhadap karyawan, menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan dan masalah mereka. Kepedulian sosial dapat mempengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Teori Hubungan Manusia memberikan pemahaman baru tentang faktor-faktor sosial dan psikologis yang mempengaruhi perilaku organisasi. Teori ini memicu perubahan dalam pendekatan manajemen, dengan lebih menitikberatkan pada kesejahteraan karyawan, motivasi intrinsik, dan kualitas hubungan sosial di tempat kerja.

* 1. Teori X dan Y.

Teori ini dikemukakan oleh Douglas McGregor dan mengusulkan dua pandangan terhadap motivasi dan perilaku

manusia (Hamid, et al., 2023). Teori X menganggap bahwa manusia cenderung malas dan tidak suka bekerja, sehingga memerlukan pengawasan yang ketat. Sementara itu, Teori Y mengasumsikan bahwa manusia secara alami berorientasi untuk mencapai tujuan dan membutuhkan otonomi dan tanggung jawab dalam pekerjaan (Hamid, et al., 2023).

Teori X dan Y memberikan perspektif yang berbeda tentang bagaimana manusia dipersepsikan dalam konteks organisasi. Teori

X mencerminkan pandangan tradisional yang lebih kontrol dan tekanan eksternal, sementara Teori Y mencerminkan pandangan yang lebih mempercayai potensi dan motivasi intrinsik manusia. Teori ini menggarisbawahi pentingnya pendekatan manajemen yang sesuai dengan asumsi tentang motivasi karyawan, baik itu melalui pendekatan otoriter (X) atau pendekatan partisipatif dan memberdayakan (Y), tergantung pada situasi dan karakteristik individu dan organisasi.

* 1. Teori Motivasi.

Beberapa teori motivasi, seperti Hierarki Kebutuhan Maslow dan Teori Harapan Victor Vroom, memberikan pemahaman tentang faktor-faktor yang mendorong dan memotivasi perilaku individu dalam organisasi. Teori-teori ini menekankan pentingnya kebutuhan, tujuan, imbalan, dan harapan dalam mempengaruhi motivasi dan kinerja.

Menurut Hierarki Kebutuhan Maslow menerangkan, ketika kebutuhan pada satu tingkat terpenuhi, individu akan bergerak ke tingkat kebutuhan yang lebih tinggi dalam hierarki (Mustapa, 2018). Pemahaman akan hierarki kebutuhan ini dapat membantu manajer memahami dan memenuhi kebutuhan karyawan untuk memotivasi mereka dalam pekerjaan.

Teori Harapan mengatakan bahwa individu akan termotivasi untuk berkinerja tinggi jika mereka memiliki harapan yang tinggi bahwa upaya kerja mereka akan menghasilkan kinerja yang baik, percaya bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan imbalan yang diinginkan, dan memiliki valensi positif terhadap imbalan tersebut (Kristin Juwita, 2021).

Dua teori motivasi ini memberikan pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dan perilaku individu dalam organisasi. Hierarki Kebutuhan Maslow menggarisbawahi kebutuhan yang harus dipenuhi untuk memotivasi individu, sementara Teori Harapan Vroom menekankan pentingnya harapan, instrumen, dan valensi dalam membentuk motivasi individu. Penerapan teori-teori ini dapat membantu manajer dalam merancang program motivasi yang efektif dan memahami faktor- faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

* 1. Teori Perilaku Organisasi (OB).

Teori ini melibatkan pendekatan ilmiah terhadap memahami dan menerapkan perilaku organisasi. Teori ini mencakup studi tentang kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan, tim kerja, konflik, keadilan, dan aspek-aspek lain yang mempengaruhi perilaku individu dan kelompok dalam organisasi (Sudarmanto, et al., 2022).

* 1. Teori Perilaku Terpadu (TPT).

Teori ini dikembangkan oleh Edwin Locke dan Gary Latham, dan menekankan peran tujuan dan umpan balik dalam mempengaruhi motivasi dan kinerja. TPT mengemukakan bahwa menetapkan tujuan yang spesifik dan memberikan umpan balik yang jelas dapat meningkatkan motivasi dan hasil kerja (Silalahi, et al., 2022).

Teori Perilaku Terpadu berfokus pada pengaruh tujuan yang spesifik dan umpan balik yang jelas terhadap motivasi dan hasil kerja individu. Menurut teori ini, tujuan yang ditetapkan secara spesifik dan menantang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja individu (Silalahi, et al., 2022). Tujuan yang spesifik memberikan arah yang jelas dan fokus pada apa yang harus dicapai, sedangkan tingkat kesulitan yang mencukupi memberikan tantangan dan meningkatkan upaya individu.

Umpan balik yang jelas dan terkait dengan tujuan memberikan informasi tentang sejauh mana individu mencapai tujuan tersebut. Umpan balik positif yang menunjukkan kemajuan dan keberhasilan dapat memperkuat motivasi individu untuk terus

bekerja keras dan mencapai tujuan. Sementara itu, umpan balik negatif dapat memberikan informasi yang membantu individu untuk memperbaiki kinerja mereka.

* 1. Teori Kontingensi.

Teori ini mengajukan bahwa tidak ada pendekatan tunggal yang cocok untuk setiap situasi organisasi. Teori-teori kontingensi, seperti Teori Kontingensi Fiedler dan Teori Jalan Tengah oleh Fred Fiedler, menekankan bahwa faktor-faktor situasional, seperti hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas, dan kekuasaan situasional, dapat mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan dan kinerja (Fathurrochman, 2021).

Teori kontingensi ini menekankan pentingnya mempertimbangkan faktor-faktor situasional dalam memilih gaya kepemimpinan yang sesuai (Fathurrochman, 2021). Faktor-faktor situasional seperti hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas, dan kekuasaan situasional dapat mempengaruhi efektivitas kepemimpinan dan kinerja kelompok. Pendekatan yang tepat untuk kepemimpinan dapat bervariasi tergantung pada kondisi dan karakteristik khusus dari situasi yang dihadapi oleh organisasi.

* 1. Teori Perilaku Sosial.

Teori ini melibatkan studi tentang bagaimana faktor sosial dan lingkungan mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi (Dano & Bahari, 2022). Teori-teori seperti Teori Pertukaran Sosial dan Teori Identitas Sosial memperhatikan peran norma sosial, dukungan sosial, identitas kelompok, dan interaksi sosial dalam membentuk perilaku organisasi.

Teori dalam bidang Perilaku Sosial memberikan wawasan tentang bagaimana faktor sosial, norma, dukungan, dan identitas kelompok mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi. Memahami faktor-faktor ini dapat membantu manajer dan organisasi dalam membentuk lingkungan kerja yang kondusif, memperkuat hubungan sosial yang positif, dan meningkatkan kinerja dan kesejahteraan individu dalam organisasi (Dano & Bahari, 2022).

#### Fungsi-Fungsi Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi melibatkan berbagai fungsi yang berperan dalam menjalankan dan mengatur aktivitas organisasi. Berikut adalah beberapa fungsi perilaku organisasi yang penting:

* 1. Fungsi perencanaan melibatkan proses menentukan tujuan organisasi dan merumuskan rencana tindakan untuk mencapai tujuan tersebut. Hal ini melibatkan identifikasi sasaran, penentuan strategi, alokasi sumber daya, dan pengembangan rencana kerja yang efektif.
  2. Fungsi pengorganisasian melibatkan pengaturan struktur organisasi, tugas, wewenang, dan hubungan antara anggota organisasi. Hal ini melibatkan pembentukan departemen, pembagian kerja, penentuan tanggung jawab, dan pembentukan hierarki yang jelas.
  3. Fungsi pengarahan melibatkan memberikan arahan, instruksi, dan bimbingan kepada karyawan untuk melaksanakan tugas mereka. Hal ini melibatkan komunikasi yang efektif, delegasi tanggung jawab, dan memastikan pemahaman yang jelas tentang harapan dan tujuan organisasi.
  4. Fungsi pengendalian melibatkan pemantauan kinerja organisasi, evaluasi hasil, dan pengambilan tindakan korektif jika diperlukan. Hal ini melibatkan penetapan standar kinerja, pengukuran hasil, identifikasi deviasi, dan pelaksanaan tindakan perbaikan.
  5. Fungsi koordinasi melibatkan pengelolaan interaksi dan integrasi antara berbagai unit, tim, dan individu dalam organisasi. Hal ini melibatkan memastikan sinergi dan kerja sama antara anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama.
  6. Fungsi motivasi melibatkan merangsang, mempertahankan, dan meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini melibatkan pengenalan insentif, pengakuan, penghargaan, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi individu.
  7. Fungsi komunikasi melibatkan pertukaran informasi, gagasan, dan instruksi di antara anggota organisasi. Hal ini melibatkan komunikasi verbal dan nonverbal, saluran komunikasi yang efektif, dan memastikan pemahaman yang jelas di dalam organisasi.
  8. Fungsi pembelajaran organisasi melibatkan upaya organisasi untuk mengumpulkan pengetahuan, mengembangkan keterampilan, dan

meningkatkan kemampuan adaptasi. Hal ini melibatkan penerapan praktik pembelajaran, penggunaan umpan balik, dan mempromosikan budaya pembelajaran di dalam organisasi.

Fungsi-fungsi perilaku organisasi ini saling terkait dan saling mendukung dalam mencapai tujuan organisasi dan memastikan efektivitas kerja. Dengan memahami dan mengelola fungsi-fungsi ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang efisien, produktif, dan harmonis.

#### Urgensi Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi memiliki urgensi yang tinggi dalam konteks dunia bisnis dan organisasi saat ini. Berikut adalah beberapa alasan mengapa perilaku organisasi memiliki urgensi yang signifikan:

* 1. Meningkatkan Kinerja Organisasi.

Perilaku organisasi yang efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Ketika anggota organisasi bekerja dengan baik bersama, berkolaborasi, dan memiliki motivasi yang tinggi, mereka dapat mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik. Dengan memahami perilaku individu dan kelompok, organisasi dapat mengoptimalkan kinerja mereka.

* 1. Mengelola Kebutuhan dan Kepuasan Karyawan. Perilaku organisasi yang baik memperhatikan kebutuhan dan kepuasan karyawan. Organisasi yang peduli terhadap kesejahteraan karyawan, memberikan dukungan sosial, memberikan kesempatan pengembangan, dan memenuhi kebutuhan psikologis mereka cenderung memiliki karyawan yang lebih termotivasi, bahagia, dan berkomitmen. Hal ini berdampak positif pada produktivitas dan retensi karyawan.
  2. Membangun Budaya Organisasi yang Sehat. Perilaku organisasi yang positif dan efektif dapat membentuk budaya organisasi yang sehat. Budaya organisasi yang kuat dapat mempengaruhi nilai-nilai, norma-norma, dan perilaku yang diadopsi oleh anggota organisasi. Budaya yang mendukung kolaborasi, inovasi, etika kerja, dan kesetaraan akan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.
  3. Mengelola Konflik dan Perubahan. Perilaku organisasi yang baik dapat membantu mengelola konflik dan perubahan dalam organisasi. Konflik tidak dapat dihindari dalam interaksi manusia, tetapi dengan pemahaman yang baik tentang dinamika konflik dan kemampuan untuk berkomunikasi dan bernegosiasi, organisasi dapat mengelola konflik dengan cara yang konstruktif. Selain itu, perilaku organisasi yang adaptif dan responsif dapat memfasilitasi perubahan yang diperlukan dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah.
  4. Meningkatkan Efektivitas Kepemimpinan. Perilaku organisasi yang dipelajari dan dipahami dapat membantu membangun kepemimpinan yang efektif. Memahami gaya kepemimpinan yang tepat untuk situasi yang berbeda dan keterampilan kepemimpinan yang diperlukan untuk menggerakkan dan menginspirasi anggota tim dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan. Hal ini berdampak langsung pada produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja tim.

Dengan urgensi perilaku organisasi, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat, efektif, dan produktif. Menggunakan pengetahuan dan praktik perilaku organisasi dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan strategis, meningkatkan kinerja, dan menciptakan keberlanjutan jangka panjang.

#### Studi Kasus Urgensi Perilaku Organisasi. Perubahan Budaya Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja

Perusahaan X, sebuah perusahaan manufaktur besar, mengalami penurunan kinerja yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Tingkat produktivitas menurun, karyawan merasa kurang termotivasi, dan ada konflik internal yang merugikan kolaborasi tim. Perusahaan ini menyadari urgensi untuk mengubah perilaku organisasi agar dapat mengatasi tantangan ini dan memulihkan kinerja yang baik.

Manajemen perusahaan X memutuskan untuk mengadopsi pendekatan yang berfokus pada budaya organisasi untuk mengatasi masalah tersebut. Mereka menyadari bahwa perubahan budaya yang kuat dan positif akan menjadi kunci untuk mencapai perbaikan jangka panjang dalam perilaku dan kinerja organisasi.

Langkah-langkah yang diambil oleh perusahaan X adalah sebagai berikut.

* 1. Membuat Visi dan Nilai Organisasi yang Baru. Manajemen melibatkan anggota tim dari berbagai tingkatan dalam merumuskan visi baru yang menginspirasi dan nilai-nilai yang mendasari perilaku yang diinginkan. Visi ini menggambarkan gambaran masa depan yang diinginkan dan nilai-nilai memberikan arah tentang bagaimana karyawan harus berperilaku.
  2. Memperkuat Kepemimpinan dan Mengembangkan Keterampilan Manajerial. Manajemen menyadari pentingnya peran kepemimpinan yang efektif dalam mengubah budaya organisasi. Mereka memberikan pelatihan kepemimpinan kepada manajer dan mengharapkan mereka untuk menjadi teladan dalam mengadopsi perilaku yang diinginkan dan mengkomunikasikan visi dan nilai- nilai perusahaan dengan jelas.
  3. Mendorong Partisipasi dan Kolaborasi. Manajemen mendorong partisipasi aktif dari karyawan dalam pengambilan keputusan dan mengembangkan solusi untuk tantangan organisasi. Mereka membentuk tim lintas departemen untuk mempromosikan kolaborasi dan berbagi pengetahuan. Penghargaan dan pengakuan diberikan kepada tim yang berhasil mencapai hasil yang signifikan.
  4. Memberikan Umpan Balik yang Jelas dan Reguler. Manajemen memberikan umpan balik yang jelas dan terarah kepada karyawan tentang kinerja mereka, baik dalam hal kekuatan maupun area perbaikan. Mereka mendorong dialog terbuka dan konstruktif untuk membantu karyawan mengembangkan diri dan mencapai tujuan organisasi.
  5. Menjaga Komunikasi yang Terbuka. Manajemen menciptakan saluran komunikasi yang terbuka dan transparan di antara semua tingkatan organisasi. Mereka menyediakan ruang untuk masukan dan pertanyaan dari karyawan, serta memberikan informasi yang jelas tentang perubahan dan perkembangan organisasi.

Akibat dari perubahan budaya ini, perusahaan X berhasil mengatasi tantangan yang dihadapi. Produktivitas meningkat, kolaborasi tim membaik, dan karyawan merasa lebih termotivasi dan

terlibat dalam pekerjaan mereka. Kinerja organisasi secara keseluruhan pulih dan perusahaan X menjadi lebih kompetitif di pasar.

Studi kasus ini menunjukkan bagaimana urgensi perilaku organisasi dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap perubahan dan perbaikan dalam kinerja dan kesehatan organisasi. Dengan mengadopsi pendekatan yang berfokus pada budaya organisasi dan memperhatikan faktor- faktor perilaku, perusahaan dapat mengatasi tantangan, menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan mencapai tujuan jangka panjang mereka.

### BAB 2 KOMUNIKASI ORGANISASI

#### Konsep Dasar Komunikasi Organisasi

Komunikasi merupakan suatu hal yang tak terpisahkan dari kehidupan manusia. Begitu juga dalam konteks organisasi, di mana komunikasi menjadi elemen kunci dalam mencapai tujuan organisasi dan membangun hubungan yang efektif antara anggota organisasi (Ambarwati, 2021). Konsep Dasar Komunikasi Organisasi merujuk pada prinsip-prinsip dan elemen-elemen penting yang membentuk kerangka kerja komunikasi di dalam organisasi.

Dalam konteks komunikasi organisasi, pengiriman dan penerimaan pesan menjadi komponen utama yang mempengaruhi efektivitas komunikasi. Pesan yang dikirim harus disusun dengan jelas, relevan, dan disesuaikan dengan kebutuhan penerima. Selain itu, saluran komunikasi juga memainkan peran penting dalam memfasilitasi proses komunikasi di dalam organisasi. Saluran komunikasi dapat berupa komunikasi lisan, tertulis, atau nonverbal, tergantung pada konteks dan kebutuhan komunikasi.

Komunikasi organisasi tidak hanya terbatas pada aspek verbal, tetapi juga melibatkan komunikasi nonverbal. Bahasa tubuh, ekspresi wajah, sikap, intonasi suara, dan gerakan juga memberikan informasi kepada penerima. Konteks komunikasi, yang mencakup lingkungan, situasi, dan kondisi di mana komunikasi terjadi, juga memainkan peran penting dalam pemahaman dan interpretasi pesan.

Dalam proses komunikasi organisasi, umpan balik atau respons yang diberikan oleh penerima menjadi faktor kunci dalam memperjelas pemahaman, mengoreksi kesalahpahaman, dan memperbaiki proses komunikasi di masa depan (Nawas, 2022). Namun, terdapat juga faktor- faktor pengganggu atau noise yang dapat menghambat efektivitas komunikasi, seperti gangguan fisik, gangguan psikologis, atau gangguan dalam pemahaman pesan.

Penting untuk memahami bahwa komunikasi organisasi tidak hanya terjadi melalui saluran formal yang diatur oleh struktur organisasi, tetapi juga melalui komunikasi informal yang terjadi secara spontan di

antara anggota organisasi. Komunikasi informal ini dapat memengaruhi dinamika dan budaya organisasi.

#### Definisi Komunikasi Organisasi

Komunikasi Organisasi mengacu pada prinsip-prinsip dan elemen- elemen penting yang terlibat dalam proses komunikasi di dalam suatu organisasi (Hasan, et al., 2022). Komunikasi yang efektif dalam konteks organisasi memainkan peran penting dalam mencapai tujuan organisasi, membangun hubungan yang baik antar anggota organisasi, dan menyampaikan informasi dengan jelas dan tepat waktu.

Secara teoritis komunikasi organisasi dapat dipahami sebagai sebuah proses pengiriman dan penerimaan pesan antara anggota organisasi atau kelompok dalam rangka mencapai tujuan bersama (Hasan, et al., 2022). Komunikasi organisasi mencakup berbagai bentuk komunikasi, termasuk komunikasi formal (seperti memo, laporan, dan presentasi) dan komunikasi informal (seperti percakapan sehari-hari dan komunikasi nonverbal).

Menurut Fred G. Meyer, seorang ahli komunikasi organisasi, Komunikasi Organisasi dapat didefinisikan sebagai proses pengiriman dan penerimaan pesan dalam suatu sistem sosial formal yang terdiri dari orang-orang yang terorganisir dan terikat oleh satu atau lebih tujuan bersama (Winata, 2022). Definisi ini menekankan bahwa komunikasi organisasi terjadi dalam konteks sistem sosial formal, yaitu suatu struktur organisasi yang terorganisir dan memiliki tujuan bersama (Winata, 2022). Komunikasi terjadi antara individu-individu yang merupakan anggota organisasi, dan pesan dikirim dan diterima dalam rangka mencapai tujuan bersama tersebut.

Dalam konteks komunikasi organisasi, pesan yang dikirim haruslah disampaikan melalui saluran komunikasi yang sesuai dengan struktur formal organisasi. Komunikasi formal ini mencakup pesan- pesan yang disampaikan melalui saluran resmi seperti memo, laporan, atau presentasi. Selain itu, penting untuk dicatat bahwa dalam komunikasi organisasi, terdapat tujuan bersama yang menjadi fokus. Komunikasi ini dimaksudkan untuk memfasilitasi koordinasi tindakan antara anggota organisasi, sehingga mereka dapat bekerja sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan demikian, definisi Fred G. Meyer ini menggambarkan bahwa komunikasi organisasi terjadi dalam suatu sistem sosial formal yang memiliki tujuan bersama, dan melibatkan proses pengiriman dan penerimaan pesan di antara anggota organisasi.

Menurut Chester I. Barnard, seorang ahli teori organisasi dan manajemen, Komunikasi Organisasi dapat didefinisikan sebagai proses melalui orang-orang di dalam organisasi menghadapi dan memecahkan masalah bersama melalui penggunaan simbol-simbol yang umum dipahami (Mulang, 2020). Definisi ini menekankan pada aspek kolaboratif dalam komunikasi organisasi. Komunikasi terjadi sebagai sarana bagi anggota organisasi untuk bersama-sama menghadapi dan memecahkan masalah yang dihadapi. Dalam konteks ini, komunikasi menjadi penting untuk memfasilitasi kerjasama dan pencapaian tujuan organisasi (Mulang, 2020).

Penggunaan simbol-simbol yang umum dipahami merujuk pada bahasa, tanda, atau kode komunikasi yang digunakan dalam organisasi. Simbol-simbol ini menjadi sarana bagi anggota organisasi untuk berkomunikasi secara efektif dan saling memahami pesan yang disampaikan. Dalam konteks komunikasi organisasi, anggota organisasi perlu memiliki pemahaman yang sama terhadap simbol-simbol yang digunakan agar pesan dapat dipahami dengan benar. Pemahaman yang sama terhadap simbol-simbol tersebut membantu meminimalkan kesalahpahaman dan memperkuat proses komunikasi di dalam organisasi.

Dengan demikian, definisi Chester I. Barnard ini menyoroti bahwa komunikasi organisasi merupakan proses yang melibatkan kolaborasi dalam menghadapi dan memecahkan masalah bersama, dengan menggunakan simbol-simbol yang umum dipahami oleh anggota organisasi.

Menurut Peter R. Monge dan Noshir S. Contractor: "Komunikasi Organisasi melibatkan pengiriman, penerimaan, dan pemrosesan pesan antar anggota organisasi dalam konteks tujuan organisasi dan struktur formal yang ditetapkan" (Andriani, et al., 2022) Definisi ini menekankan pada tiga elemen penting dalam komunikasi organisasi (Andriani, et al., 2022).

Pertama, pengiriman pesan mengacu pada proses menyampaikan informasi atau pesan dari pengirim kepada penerima. Pesan tersebut

dapat disampaikan melalui berbagai saluran komunikasi, baik secara lisan maupun tertulis.

Kedua, penerimaan pesan mencakup proses penerimaan dan pemahaman pesan yang disampaikan oleh pengirim. Penerima pesan perlu aktif dalam memahami dan menginterpretasikan pesan yang diterimanya agar komunikasi dapat efektif terjadi.

Ketiga, pemrosesan pesan mengacu pada langkah- langkah yang dilakukan oleh penerima untuk menafsirkan, mengolah, dan merespons pesan yang diterimanya. Pemrosesan ini melibatkan interpretasi, evaluasi, dan tindakan berdasarkan pesan yang diterima.

Selain itu, definisi ini menyoroti bahwa komunikasi organisasi terjadi dalam konteks tujuan organisasi dan struktur formal yang ditetapkan. Tujuan organisasi menjadi landasan bagi komunikasi dalam rangka mencapai hasil yang diinginkan. Struktur formal, seperti hierarki dan saluran komunikasi yang telah ditetapkan dalam organisasi, memberikan kerangka kerja untuk aliran komunikasi.

Menurut Michael J. Papa: "Komunikasi Organisasi adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan antar anggota organisasi melalui saluran komunikasi formal dan informal, dengan tujuan untuk mencapai pemahaman bersama, koordinasi tindakan, dan pencapaian tujuan organisasi (Setiawan, 2023)." Definisi ini menyoroti beberapa elemen penting dalam komunikasi organisasi. Pertama, komunikasi terjadi antara anggota organisasi, yang melibatkan pengiriman dan penerimaan pesan. Pesan-pesan ini dapat disampaikan melalui saluran komunikasi formal, seperti memo, laporan, atau rapat resmi, maupun saluran komunikasi informal, seperti percakapan sehari-hari atau pertemuan informal (Setiawan, 2023).

Tujuan utama dari komunikasi organisasi adalah mencapai pemahaman bersama di antara anggota organisasi (Armstrong & Yusron, (2021). Hal ini mencakup memastikan bahwa pesan yang dikirimkan dipahami dengan benar oleh penerima, dan bahwa penerima memberikan umpan balik yang jelas dan tepat kepada pengirim. Pemahaman bersama tersebut penting dalam memastikan bahwa informasi dan instruksi dapat dipahami dan dijalankan dengan baik.

Menurut Katherine Miller: "Komunikasi Organisasi adalah interaksi yang terjadi di antara anggota organisasi melalui saluran komunikasi formal dan informal, dengan tujuan untuk mencapai

pemahaman, membangun hubungan, dan memengaruhi perilaku dalam konteks organisasi (Yulianti & Meutia, 2020)." Definisi ini menekankan tiga aspek penting dalam komunikasi organisasi. Pertama, interaksi antara anggota organisasi menjadi fokus dalam komunikasi. Anggota organisasi berkomunikasi satu sama lain melalui berbagai saluran komunikasi formal, seperti rapat atau memo resmi, serta saluran komunikasi informal, seperti percakapan sehari- hari atau pertemuan informal (Yulianti & Meutia, 2020).

Kedua, tujuan dari komunikasi organisasi adalah mencapai pemahaman. Pemahaman bersama menjadi penting dalam memastikan bahwa pesan yang disampaikan dipahami dengan benar oleh penerima. Komunikasi yang efektif melibatkan penyampaian pesan yang jelas dan pemahaman yang tepat dari penerima (Yulianti & Meutia, 2020).

Ketiga, komunikasi organisasi juga berperan dalam membangun hubungan antar anggota organisasi. Melalui komunikasi yang efektif, anggota organisasi dapat membangun hubungan yang baik, saling memahami, dan membangun kepercayaan di antara mereka. Hubungan yang kuat dan saling mendukung dapat meningkatkan kerjasama dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Yulianti & Meutia, 2020).

#### Proses Komunikasi Organisasi

Proses Komunikasi Organisasi mengacu pada langkah- langkah atau tahapan yang terjadi dalam komunikasi di dalam suatu organisasi (Nikmat, 2022). Proses ini melibatkan pengiriman, penerimaan, dan pemrosesan pesan antara anggota organisasi (Nikmat, 2022). Berikut adalah tahapan- tahapan umum dalam Proses Komunikasi Organisasi:

* 1. Pengirim Pesan. Proses dimulai dengan pengirim pesan, yaitu orang atau entitas yang menginisiasi komunikasi dengan tujuan menyampaikan pesan kepada penerima. Pengirim pesan harus memiliki kejelasan dalam mengungkapkan pesan, mengorganisir pesan dengan baik, dan memilih saluran komunikasi yang sesuai.
  2. Encoding (Pengkodean). Setelah pengirim pesan merumuskan pesan, langkah selanjutnya adalah melakukan encoding atau pengkodean pesan. Encoding melibatkan mengubah pesan menjadi simbol-simbol yang dapat dipahami oleh penerima. Simbol-simbol ini dapat berupa kata-kata, gambar, grafik, atau gestur tubuh.
  3. Saluran Komunikasi. Pesan yang telah dikodekan kemudian disampaikan melalui saluran komunikasi. Saluran komunikasi dapat berupa saluran formal seperti memo, surat, atau presentasi, maupun saluran komunikasi informal seperti percakapan langsung, telepon, atau email. Pemilihan saluran komunikasi yang tepat sangat penting agar pesan dapat sampai kepada penerima dengan jelas dan efektif.
  4. Penerima Pesan. Penerima pesan adalah individu atau kelompok yang menerima pesan yang telah disampaikan oleh pengirim melalui saluran komunikasi. Penerima pesan perlu aktif dalam mendengarkan, membaca, atau mengamati pesan yang diterimanya. Penerima juga perlu melakukan decoding atau mengartikan pesan yang diterima menjadi pemahaman yang relevan.
  5. Decoding (Pendekodean). Decoding adalah proses menginterpretasikan simbol-simbol pesan oleh penerima dan memberikan makna yang sesuai. Penerima mencoba untuk memahami pesan dan mengartikannya sesuai dengan pengertian mereka sendiri. Penting bagi penerima untuk memperhatikan konteks, bahasa, dan budaya yang dapat mempengaruhi pemahaman pesan.
  6. Umpan Balik (Feedback). Umpan balik adalah respons yang diberikan oleh penerima kepada pengirim pesan. Umpan balik memberikan informasi kepada pengirim tentang bagaimana pesan diterima dan dipahami oleh penerima. Umpan balik dapat berupa pertanyaan, komentar, atau reaksi terhadap pesan yang disampaikan. Ini penting untuk mengklarifikasi pemahaman dan memperbaiki komunikasi jika perlu.
  7. Konteks Komunikasi. Konteks komunikasi melibatkan lingkungan, situasi, dan kondisi di mana komunikasi terjadi. Faktor-faktor konteks seperti budaya, struktur organisasi, dan tujuan komunikasi dapat mempengaruhi cara pesan dipahami dan diterima oleh penerima.
  8. Gangguan (Noise). Gangguan atau noise adalah faktor- faktor yang mengganggu atau menghalangi efektivitas komunikasi. Gangguan dapat berupa gangguan fisik seperti suara bising, gangguan psikologis seperti ketegangan atau kecemasan, atau

gangguan dalam pemahaman pesan seperti terminologi yang rumit atau kurangnya konsentrasi.

Proses Komunikasi Organisasi ini merupakan siklus yang terus berulang dalam setiap interaksi komunikasi di dalam organisasi (Yusuf & Syarif, 2018). Penting untuk memahami setiap tahapan dalam proses ini dan mengelola komunikasi dengan baik guna mencapai komunikasi yang efektif di dalam organisasi.

#### Model Komunikasi Organisasi

Ada beberapa model komunikasi organisasi yang digunakan untuk memahami dan menjelaskan dinamika komunikasi di dalam organisasi. Berikut adalah beberapa model yang umum digunakan.

* 1. Model Linier. Model komunikasi linier adalah model yang menggambarkan komunikasi sebagai aliran satu arah dari pengirim pesan ke penerima (Ivan Yulivan, 2020). Model ini mengasumsikan bahwa pesan dikirim secara langsung dan penerima hanya menerima dan memahami pesan tersebut. Model linier sederhana ini tidak mempertimbangkan umpan balik dari penerima.
  2. Model Beririsan (Intersectional Model). Model beririsan menggambarkan komunikasi sebagai proses yang kompleks, di mana pesan dapat dikirim dan diterima oleh berbagai anggota organisasi secara simultan (Muryati, 2022). Model ini memperhatikan saling ketergantungan antara anggota organisasi dan interaksi yang terjadi antara mereka.
  3. Model Sirkular. Model komunikasi sirkular menggambarkan komunikasi sebagai proses yang berkelanjutan dan berulang antara anggota organisasi (Della, et al., 2021). Model ini menekankan pentingnya umpan balik dan pemahaman bersama dalam komunikasi organisasi. Pesan dikirim, diterima, dan direspons secara terus-menerus dalam lingkungan komunikasi yang dinamis.
  4. Model Interaktif. Model komunikasi interaktif menekankan interaksi timbal balik yang intens antara pengirim pesan dan penerima (Sudrajat, 2021). Komunikasi dianggap sebagai proses dialog yang melibatkan pertukaran pesan, umpan balik, dan negosiasi makna di antara anggota organisasi. Model ini menyoroti

pentingnya interaksi dua arah dan pemahaman bersama dalam komunikasi organisasi.

* 1. Model Transaksional. Model komunikasi transaksional menggambarkan komunikasi sebagai proses saling memengaruhi antara pengirim dan penerima pesan (Purba, et al., 2021). Dalam model ini, pesan dikirim dan diterima secara simultan, serta pesan dari kedua pihak dapat mempengaruhi dan mengubah pesan yang disampaikan. Model ini mengakui pentingnya konteks, budaya, dan pengalaman individu dalam komunikasi organisasi.

#### Harmonisasi dalam Komunikasi Organisasi

Harmonisasi dalam Komunikasi Organisasi merujuk pada upaya untuk mencapai keseimbangan dan keselarasan antara berbagai elemen dalam komunikasi organisasi (Perdhana & Sawitri, 2021). Tujuan harmonisasi adalah menciptakan lingkungan komunikasi yang saling mendukung, di mana pesan dapat disampaikan dengan jelas, dipahami dengan baik, dan tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif. Beberapa aspek penting yang terkait dengan harmonisasi dalam komunikasi organisasi meliputi:

* 1. Keselarasan Tujuan. Harmonisasi dalam komunikasi organisasi melibatkan keselarasan antara pesan yang disampaikan dengan tujuan organisasi. Pesan yang dikomunikasikan harus selaras dengan visi, misi, nilai- nilai, dan tujuan organisasi. Dengan adanya keselarasan ini, komunikasi akan menjadi lebih fokus, terarah, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.
  2. Konsistensi Pesan. Harmonisasi juga melibatkan konsistensi pesan yang disampaikan di dalam organisasi. Pesan-pesan yang dikomunikasikan secara konsisten membantu membangun kepercayaan, menghindari kebingungan, dan menciptakan keselarasan dalam persepsi dan pemahaman di antara anggota organisasi. Konsistensi ini bisa meliputi pesan yang dikirimkan oleh pimpinan, nilai-nilai yang ditekankan, atau arah strategis organisasi.
  3. Saluran Komunikasi yang Tepat. Harmonisasi juga mencakup pemilihan saluran komunikasi yang sesuai dengan konteks dan kebutuhan organisasi. Memastikan bahwa saluran komunikasi yang digunakan dapat menyampaikan pesan dengan efektif dan efisien akan membantu menciptakan harmoni dalam komunikasi. Berbagai

saluran komunikasi, baik formal maupun informal, dapat digunakan secara tepat sesuai dengan kebutuhan komunikasi.

* 1. Keterbukaan dan Transparansi. Harmonisasi dalam komunikasi organisasi melibatkan keterbukaan dan transparansi dalam menyampaikan informasi kepada anggota organisasi. Menyediakan akses terbuka terhadap informasi yang relevan, menghindari penutupan atau retensi informasi yang berlebihan, dan mengedepankan transparansi dapat membantu menciptakan lingkungan komunikasi yang harmonis dan membangun kepercayaan di antara anggota organisasi.
  2. Keterlibatan dan Partisipasi. Harmonisasi juga melibatkan keterlibatan dan partisipasi aktif anggota organisasi dalam proses komunikasi. Memberikan kesempatan bagi anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam dialog, memberikan umpan balik, dan berkontribusi pada proses komunikasi membantu menciptakan lingkungan komunikasi yang inklusif dan memperkuat keterikatan individu terhadap organisasi.

Melalui harmonisasi dalam komunikasi organisasi, dapat tercipta kerjasama yang baik, pemahaman yang mendalam, dan keterlibatan yang kuat di antara anggota organisasi. Hal ini berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan menciptakan budaya komunikasi yang sehat dan produktif.

#### Sinergi dalam Komunikasi Organisasi

Sinergi dalam Komunikasi Organisasi merujuk pada pencapaian hasil yang lebih baik melalui integrasi dan kolaborasi yang efektif antara anggota organisasi melalui komunikasi (Robbins & Judge, 2008). Sinergi terjadi ketika komunikasi antarindividu atau tim menghasilkan efek yang lebih besar daripada total sumbangan individu yang terlibat. Beberapa aspek penting yang terkait dengan sinergi dalam komunikasi organisasi meliputi:

* 1. Kolaborasi dan Tim Kerja. Sinergi dalam komunikasi organisasi diperkuat melalui kolaborasi dan kerja tim yang baik. Anggota organisasi bekerja bersama, saling berbagi informasi, ide, dan perspektif, serta memanfaatkan keahlian dan kekuatan masing-

masing untuk mencapai tujuan bersama. Komunikasi yang efektif dan terbuka mendukung terciptanya sinergi dalam kerja tim.

* 1. Sharing Informasi. Sinergi dalam komunikasi organisasi terwujud melalui sharing informasi yang efektif di antara anggota organisasi. Mengkomunikasikan informasi yang relevan, up-to-date, dan akurat kepada semua pihak yang terlibat membantu dalam menghasilkan pemahaman yang sama, mengurangi kesalahan interpretasi, dan memungkinkan kolaborasi yang harmonis.
  2. Komunikasi Terbuka. Penting untuk menciptakan budaya komunikasi yang terbuka di organisasi untuk mencapai sinergi. Komunikasi terbuka memungkinkan anggota organisasi untuk menyampaikan gagasan, masukan, dan masalah dengan bebas. Hal ini mendorong diskusi, dialog, dan perubahan yang positif dalam organisasi.
  3. Sinergi Antar Departemen. Komunikasi yang sinergis antara departemen-departemen di organisasi sangat penting. Kolaborasi antardepartemen memungkinkan adanya pemahaman dan koordinasi yang lebih baik, menghindari konflik atau hambatan yang tidak perlu, serta memperkuat keselarasan dalam pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.
  4. Pemimpin yang Membangun Sinergi. Peran pemimpin sangat penting dalam menciptakan sinergi dalam komunikasi organisasi. Pemimpin yang mendorong komunikasi terbuka, saling percaya, dan kolaborasi antara anggota organisasi akan membantu membangun sinergi yang kuat. Pemimpin yang efektif juga dapat memfasilitasi proses komunikasi, memperjelas tujuan bersama, dan mendorong partisipasi aktif dari anggota organisasi. Pemimpin yang membantu membangun sinergi adalah pemimpin yang memiliki kemampuan untuk menggabungkan sumber daya, ide, dan upaya dari berbagai individu atau kelompok dalam tim atau organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Sinergi adalah hasil dari kolaborasi dan kerjasama yang kuat antara anggota tim, yang menghasilkan hasil yang lebih besar daripada yang dapat dicapai secara individual.

Melalui sinergi dalam komunikasi organisasi, anggota organisasi dapat bekerja secara efektif bersama-sama, saling melengkapi, dan

menghasilkan hasil yang lebih baik daripada jika bekerja secara terpisah. Sinergi menciptakan energi positif, meningkatkan kreativitas, dan meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

#### Kolaborasi dalam Komunikasi Organisasi

Kolaborasi dalam Komunikasi Organisasi merujuk pada kerja sama antara anggota organisasi dalam menghasilkan, berbagi, dan memanfaatkan informasi secara bersama-sama. Kolaborasi komunikasi organisasi melibatkan upaya untuk bekerja bersama, berbagi pengetahuan, keterampilan, dan sumber daya, serta mengintegrasikan perspektif yang berbeda guna mencapai tujuan organisasi secara efektif (Kreitner & Kinicki, 2014). Beberapa aspek penting terkait dengan kolaborasi dalam komunikasi organisasi meliputi:

* 1. Sharing Informasi dan Pengetahuan. Kolaborasi dalam komunikasi organisasi melibatkan berbagi informasi dan pengetahuan antara anggota organisasi. Melalui sharing informasi yang terbuka dan transparan, anggota organisasi dapat memperoleh pemahaman yang lebih lengkap, berbagi perspektif, dan menghindari duplikasi pekerjaan. Hal ini membantu menciptakan basis pengetahuan yang lebih kuat dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik.
  2. Tim Kerja dan Proyek Kolaboratif. Kolaborasi dalam komunikasi organisasi sering terjadi dalam konteks tim kerja atau proyek kolaboratif. Anggota tim bekerja bersama, berkomunikasi secara terus-menerus, dan berbagi tanggung jawab serta pencapaian tugas. Komunikasi yang terbuka, saling mendengarkan, dan berbagi ide- ide membantu dalam membangun kolaborasi yang efektif dalam mencapai tujuan tim atau proyek.
  3. Komunikasi Lintas Departemen. Kolaborasi dalam komunikasi organisasi juga melibatkan komunikasi lintas departemen atau fungsi. Kolaborasi antara departemen- departemen yang berbeda memungkinkan pertukaran informasi, koordinasi tindakan, dan pemecahan masalah yang lebih baik. Komunikasi lintas departemen memperkuat kolaborasi di dalam organisasi dan membantu menghindari kesalahan atau konflik yang timbul akibat ketidakpahaman.
  4. Inovasi dan Kreativitas. Kolaborasi dalam komunikasi organisasi berperan penting dalam merangsang inovasi dan kreativitas. Melalui

kolaborasi, anggota organisasi dapat saling membangkitkan ide-ide baru, berbagi wawasan, dan mendorong percobaan serta eksperimen. Komunikasi yang terbuka dan inklusif memfasilitasi proses inovasi yang lebih baik dan membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

* 1. Teknologi Kolaborasi. Teknologi kolaborasi adalah kumpulan alat dan aplikasi digital yang dirancang untuk memfasilitasi dan meningkatkan kerjasama serta komunikasi antarindividu dan kelompok dalam lingkungan kerja. Teknologi ini memungkinkan tim yang terpisah secara geografis atau fungsional untuk bekerja bersama, berbagi informasi, mengelola proyek, dan mencapai tujuan bersama secara lebih efisien. Teknologi berbasis kolaborasi seperti alat komunikasi online, platform berbagi dokumen, atau proyek, dan sistem manajemen pengetahuan mendukung kolaborasi dalam komunikasi organisasi. Alat-alat ini memfasilitasi komunikasi real- time, sharing informasi secara cepat, dan kolaborasi yang terintegrasi. Mereka memungkinkan akses dan kolaborasi yang lebih mudah, terutama dalam konteks kerja jarak jauh atau tim yang terdistribusi.

Melalui kolaborasi dalam komunikasi organisasi, tercipta lingkungan yang mendukung pertukaran informasi, inovasi, dan kreativitas. Kolaborasi memperkuat kekuatan kolektif, memaksimalkan potensi anggota organisasi, dan membantu mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif.

#### Studi Kasus Keberhasilan Harmonisasi dalam Organisasi

Studi kasus tentang keberhasilan harmonisasi dalam organisasi dapat menggambarkan bagaimana harmonisasi komunikasi telah berdampak positif dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Berikut adalah contoh studi kasus tentang keberhasilan harmonisasi dalam suatu organisasi.

1. Studi Kasus Harmonisasi Komunikasi dalam Perusahaan Teknologi XYZ.

Perusahaan Teknologi XYZ adalah perusahaan yang bergerak di bidang pengembangan perangkat lunak dan sistem informasi.

Mereka memiliki tim pengembang yang terdiri dari anggota dengan latar belakang yang berbeda dan bekerja di berbagai proyek.

Sebelumnya, perusahaan ini menghadapi tantangan dalam komunikasi antara tim pengembang dan keberlanjutan proyek yang sedang mereka kerjakan. Pesan tidak selalu terkirim dengan jelas, tim kurang saling memahami, dan sering terjadi kebingungan atau kesalahpahaman. Ini mengakibatkan keterlambatan dalam penyelesaian proyek dan ketegangan antara anggota tim.

Untuk mengatasi masalah ini, perusahaan memutuskan untuk fokus pada harmonisasi dalam komunikasi organisasi. Mereka mengambil langkah-langkah berikut:

* 1. Membangun Budaya Komunikasi Terbuka. Perusahaan mendorong anggota tim untuk berkomunikasi secara terbuka dan jujur. Mereka memberikan ruang bagi anggota tim untuk menyampaikan pendapat, ide, dan masalah yang mereka hadapi tanpa takut menghadapi konsekuensi negatif. Ini menciptakan lingkungan yang aman untuk berbagi informasi dan membangun kepercayaan di antara anggota tim.
  2. Melakukan Pelatihan Komunikasi. Perusahaan mengadakan pelatihan komunikasi untuk anggota tim. Pelatihan ini membantu anggota tim meningkatkan keterampilan komunikasi verbal dan nonverbal mereka. Mereka mempelajari cara menyampaikan pesan dengan jelas, mendengarkan secara aktif, dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Pelatihan ini membantu meningkatkan pemahaman dan keselarasan dalam komunikasi tim.
  3. Menerapkan Sistem Komunikasi yang Efektif. Perusahaan mengimplementasikan sistem komunikasi yang efektif, termasuk penggunaan alat komunikasi online dan berbasis cloud untuk berbagi informasi dan dokumen. Mereka juga mengatur pertemuan reguler untuk memastikan semua anggota tim mendapatkan pembaruan proyek dan kesempatan untuk berkomunikasi langsung. Sistem komunikasi yang baik membantu mengurangi gangguan dan memfasilitasi kolaborasi yang efektif.
  4. Memfasilitasi Tim Kerja dan Kolaborasi. Perusahaan mendorong kerja tim dan kolaborasi aktif antara anggota tim.

Mereka mengatur sesi diskusi, brainstorming, dan pertemuan proyek yang melibatkan seluruh anggota tim untuk memecahkan masalah dan mengambil keputusan bersama. Ini membantu menggabungkan berbagai perspektif dan ide, serta memperkuat sinergi dalam tim.

Hasilnya, upaya yang dilakukan untuk harmonisasi dalam komunikasi organisasi menghasilkan perbaikan yang signifikan. Anggota tim merasa lebih nyaman dalam berkomunikasi, pemahaman dan keterlibatan meningkat, dan keberlanjutan proyek menjadi lebih baik. Keterlambatan dalam penyelesaian proyek berkurang, hubungan antaranggota tim menjadi lebih positif, dan produktivitas meningkat.

Dengan adanya harmonisasi dalam komunikasi organisasi, Perusahaan Teknologi XYZ berhasil menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, di mana anggota tim saling mendukung, bekerja secara efektif, dan mencapai hasil yang lebih baik secara keseluruhan.

1. Studi Kasus Penerapan Sinergi dalam Organisasi

Studi Kasus Penerapan Sinergi dalam Perusahaan Manufaktur ABC Perusahaan Manufaktur ABC adalah perusahaan yang

bergerak di bidang produksi dan distribusi produk-produk elektronik. Perusahaan ini memiliki beberapa departemen, termasuk produksi, pemasaran, penelitian dan pengembangan, serta logistik.

Sebelumnya, perusahaan ini menghadapi masalah koordinasi antara departemen dan kurangnya sinergi dalam komunikasi. Informasi tidak tersebar dengan efektif, kurangnya kolaborasi antar departemen, dan terkadang terjadi kesalahpahaman yang menghambat keberlanjutan proyek.

Untuk mengatasi masalah ini, perusahaan memutuskan untuk menerapkan sinergi dalam komunikasi organisasi. Mereka mengambil langkah-langkah berikut:

* 1. Pembentukan Tim Multidisiplin. Perusahaan membentuk tim multidisiplin yang terdiri dari perwakilan dari setiap departemen. Tim ini bertugas untuk meningkatkan sinergi dan kolaborasi antar departemen. Tim ini bertemu secara rutin

untuk membahas proyek, berbagi informasi, dan menyelesaikan masalah yang mungkin muncul. Tim ini juga bertindak sebagai saluran komunikasi formal antara departemen.

* 1. Penggunaan Sistem Komunikasi Terintegrasi. Perusahaan mengimplementasikan sistem komunikasi terintegrasi yang memungkinkan anggota departemen untuk berbagi informasi secara real-time. Mereka menggunakan alat kolaborasi online dan sistem manajemen pengetahuan yang memungkinkan akses mudah ke dokumen, data, dan catatan proyek. Dengan sistem ini, departemen dapat saling berbagi informasi, mengurangi silo informasi, dan meningkatkan kolaborasi.
  2. Pertemuan Rutin Antar Departemen. Perusahaan menetapkan jadwal pertemuan rutin antar departemen untuk berbagi pembaruan proyek, masalah, dan tantangan yang dihadapi. Pertemuan ini memberikan kesempatan bagi anggota departemen untuk berinteraksi secara langsung, bertukar ide, dan bekerja sama dalam menyelesaikan masalah. Pertemuan ini juga memfasilitasi kolaborasi dalam pengambilan keputusan penting dan perencanaan strategis.
  3. Pemberian Tanggung Jawab Bersama. Perusahaan menerapkan pendekatan tanggung jawab bersama di mana departemen bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Mereka memiliki sasaran dan indikator kinerja yang saling terkait, sehingga kesuksesan satu departemen sangat tergantung pada kesuksesan departemen lainnya. Pendekatan ini mendorong kolaborasi antardepartemen dan mendorong sinergi dalam mencapai hasil yang lebih baik.
  4. Pelatihan Kolaborasi dan Komunikasi. Perusahaan menyediakan pelatihan kolaborasi dan keterampilan komunikasi bagi anggota departemen. Pelatihan ini meliputi keterampilan kerja tim, negosiasi, pendengaran aktif, dan memberikan umpan balik yang efektif. Dengan meningkatkan keterampilan ini, anggota departemen dapat berkomunikasi dengan lebih efektif, membangun hubungan yang baik, dan meningkatkan sinergi dalam kerja tim.

Hasilnya, penerapan sinergi dalam komunikasi organisasi telah memberikan hasil yang positif bagi Perusahaan Manufaktur ABC. Kolaborasi antar departemen meningkat, komunikasi menjadi lebih efektif, dan terjadi perbaikan dalam koordinasi proyek. Informasi dapat bergerak dengan lancar di antara departemen, kesalahpahaman berkurang, dan waktu dan sumber daya dapat dimanfaatkan secara lebih efisien.

Dengan adanya sinergi dalam komunikasi organisasi, Perusahaan Manufaktur ABC berhasil menciptakan lingkungan yang berorientasi kolaborasi, memperkuat kinerja departemen, dan meningkatkan keberhasilan proyek secara keseluruhan.

1. Studi Kasus Keberhasilan Kolaborasi dalam Organisasi

Studi Kasus Keberhasilan Kolaborasi dalam Perusahaan Konsultan Manajemen XYZ

Perusahaan Konsultan Manajemen XYZ adalah perusahaan konsultan yang berfokus pada penyediaan solusi bisnis dan konsultasi strategis kepada klien di berbagai industri. Mereka memiliki tim konsultan yang terdiri dari anggota dengan keahlian dan latar belakang yang beragam.

Sebelumnya, perusahaan ini menghadapi tantangan dalam kolaborasi antar tim konsultan dan pemanfaatan potensi yang optimal. Tim konsultan kurang berkomunikasi secara terintegrasi, ada overlap dalam pekerjaan yang dilakukan, dan kurangnya pemahaman bersama tentang proyek yang sedang dikerjakan.

Untuk mengatasi masalah ini, perusahaan memutuskan untuk fokus pada kolaborasi dalam komunikasi organisasi. Mereka mengambil langkah-langkah berikut:

* 1. Tim Proyek Terpadu. Perusahaan membentuk tim proyek terpadu yang terdiri dari anggota tim konsultan dengan keahlian yang saling melengkapi. Setiap tim proyek terdiri dari anggota dari berbagai level dan spesialisasi. Tim ini bertanggung jawab untuk melaksanakan proyek secara menyeluruh, dari analisis hingga implementasi, dengan kolaborasi yang erat.
  2. Komunikasi Terintegrasi. Perusahaan mengadopsi pendekatan komunikasi terintegrasi yang memastikan aliran informasi yang lancar di antara tim konsultan. Mereka menggunakan platform

kolaborasi online dan alat komunikasi yang memungkinkan anggota tim berbagi informasi secara real-time, berkoordinasi, dan memperbarui perkembangan proyek secara efisien. Komunikasi terintegrasi ini membantu dalam penyebaran informasi yang konsisten dan akurat kepada seluruh tim.

* 1. Penetapan Peran dan Tanggung Jawab yang Jelas. Setiap anggota tim konsultan diberikan peran dan tanggung jawab yang jelas dalam proyek. Mereka memahami kontribusi individu mereka dan bagaimana itu berdampak pada hasil keseluruhan. Hal ini membantu dalam menghindari tumpang tindih pekerjaan, meningkatkan efisiensi, dan memberikan kesempatan kepada setiap anggota tim untuk berkontribusi secara maksimal.
  2. Pertemuan Rutin dan Diskusi Kolaboratif. Perusahaan mengatur pertemuan rutin dan diskusi kolaboratif antara anggota tim konsultan. Pertemuan ini memfasilitasi pertukaran informasi, sharing pengalaman, dan perencanaan strategis bersama. Diskusi kolaboratif mendorong pemikiran inovatif dan memastikan bahwa semua anggota tim terlibat aktif dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
  3. Penghargaan dan Pengakuan. Perusahaan memberikan penghargaan dan pengakuan kepada anggota tim konsultan yang berkontribusi secara positif dalam kolaborasi dan kerja tim. Penghargaan ini termasuk apresiasi langsung, promosi, dan insentif lainnya. Hal ini mendorong semangat kolaborasi yang tinggi, memotivasi anggota tim, dan memperkuat sinergi dalam organisasi.

Hasilnya, penerapan kolaborasi dalam komunikasi organisasi telah berhasil bagi Perusahaan Konsultan Manajemen XYZ. Kolaborasi antar tim konsultan meningkat, tim berkomunikasi dengan lebih efektif, dan terjadi pengelolaan proyek yang lebih baik. Hasil kerja menjadi lebih terkoordinasi, solusi yang lebih inovatif dikembangkan, dan kepuasan klien meningkat.

Dengan adanya kolaborasi dalam komunikasi organisasi, Perusahaan Konsultan Manajemen XYZ telah menciptakan budaya kerja yang kolaboratif, meningkatkan kualitas pelayanan, dan

memperkuat reputasi mereka sebagai mitra strategis bagi klien mereka.

### BAB 3

### PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI

#### Konsep Dasar Perilaku Individu dalam Organisasi

Perilaku individu dalam konteks organisasi merupakan bidang penting dalam studi manajemen dan psikologi industri (Yudithia & Mahadiansar, 2019). Organisasi modern dihadapkan pada kompleksitas yang semakin tinggi, di mana pemahaman tentang perilaku individu menjadi kunci untuk mencapai kinerja dan keberhasilan yang optimal. Dalam pendahuluan ini, akan dibahas konsep dasar yang melandasi pemahaman tentang perilaku individu dalam organisasi.

Pertama, kepribadian individu menjadi landasan utama dalam mempelajari perilaku di tempat kerja. Kepribadian mencakup karakteristik unik yang mempengaruhi cara individu berinteraksi, beradaptasi, dan merespons situasi organisasi. Faktor kepribadian seperti ekstraversi, kestabilan emosi, keterbukaan, ketangguhan, dan kesadaran diri dapat memengaruhi motivasi, sikap, dan perilaku individu di tempat kerja.

Kedua, motivasi adalah faktor kunci dalam memahami perilaku individu. Motivasi merupakan kekuatan internal yang mendorong individu untuk mencapai tujuan. Teori-teori motivasi seperti teori hirarki kebutuhan Maslow, teori harapan Vroom, dan teori penguatan memberikan pemahaman tentang faktor-faktor yang memotivasi individu di tempat kerja. Memahami motivasi individu menjadi penting dalam merancang strategi penghargaan, pengakuan, dan pengembangan karyawan yang efektif.

Selanjutnya, sikap individu memainkan peran penting dalam perilaku di tempat kerja. Sikap mencerminkan evaluasi individu terhadap objek, orang, atau situasi tertentu. Sikap yang positif atau negatif dapat mempengaruhi persepsi individu, interaksi dengan rekan kerja, dan pengambilan keputusan. Memahami sikap individu membantu organisasi dalam merancang strategi komunikasi, pengembangan budaya kerja, dan manajemen konflik.

Persepsi adalah proses penting dalam memahami perilaku individu. Individu menginterpretasikan dan memberikan arti terhadap stimulus di lingkungan kerja mereka (Kreitner & Kinicki, 2005).

Persepsi yang tepat dan akurat memengaruhi bagaimana individu merespons situasi dan mengambil keputusan. Penting bagi organisasi untuk memahami faktor- faktor yang mempengaruhi persepsi individu, termasuk faktor personal, sosial, dan organisasional.

Selain itu, stres dan adaptasi juga berperan dalam perilaku individu di tempat kerja. Stres yang timbul dari tuntutan pekerjaan dan lingkungan kerja dapat mempengaruhi kesejahteraan individu dan kinerja mereka. Individu merespons stres dengan berbagai strategi adaptasi, seperti mengubah tuntutan kerja, mengatur emosi, atau mencari dukungan sosial. Memahami stres dan adaptasi membantu organisasi dalam merancang lingkungan kerja yang sehat dan dukungan yang tepat bagi karyawan (Kreitner & Kinicki, 2005). Komunikasi merupakan aspek kunci dalam perilaku individu di tempat kerja (Robbins, 2003). Kemampuan individu dalam menyampaikan pesan dengan jelas, mendengarkan dengan baik, dan membangun hubungan yang baik dengan rekan kerja adalah keterampilan yang penting dalam mencapai tujuan organisasi. Komunikasi yang efektif juga mempengaruhi kolaborasi, kepuasan kerja, dan produktivitas.

Terakhir, kepemimpinan memainkan peran penting dalam membentuk perilaku individu dalam organisasi. Gaya kepemimpinan yang berbeda dapat mempengaruhi motivasi, komunikasi, dan interaksi individu di tempat kerja. Kepemimpinan yang efektif dapat menginspirasi dan memotivasi individu, menciptakan budaya kerja yang positif, dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam keseluruhan, pemahaman tentang konsep dasar perilaku individu dalam organisasi menjadi landasan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, pengembangan karyawan, dan perancangan sistem kerja yang efektif. Dalam makalah ini, akan dibahas lebih lanjut tentang konsep-konsep ini dan implikasinya dalam konteks organisasi modern.

#### Karakteristik Perilaku Kerja Efektif

Mengembangkan perilaku kerja yang efektif adalah proses yang berkelanjutan dan melibatkan pemahaman tentang tuntutan dan nilai- nilai organisasi (Robbins & Judge, 2014). Organisasi dapat mendorong perilaku kerja efektif melalui pengembangan karyawan, komunikasi

yang jelas, pengakuan yang tepat, dan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi.

Karakteristik perilaku kerja yang efektif dapat memberikan kontribusi positif terhadap kinerja individu dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah beberapa karakteristik penting dari perilaku kerja efektif:

* 1. Disiplin. Individu yang memiliki perilaku kerja efektif cenderung memiliki disiplin yang tinggi. Mereka mengikuti aturan, kebijakan, dan prosedur yang ditetapkan oleh organisasi. Mereka juga memiliki kedisiplinan diri dalam menyelesaikan tugas-tugas dengan tepat waktu dan dengan standar kualitas yang tinggi.
  2. Tanggung jawab. Individu yang bertanggung jawab dalam perilaku kerja mereka mengakui dan menerima konsekuensi dari tindakan dan keputusan mereka. Mereka bertanggung jawab atas tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Mereka juga dapat diandalkan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan mengambil inisiatif untuk menyelesaikan masalah atau tantangan yang muncul.
  3. Kerjasama. Perilaku kerja yang efektif melibatkan kemampuan untuk bekerja sama secara produktif dengan rekan kerja dan anggota tim. Individu yang mampu berkolaborasi dengan baik dapat berbagi informasi, mendengarkan dengan baik, memberikan kontribusi yang bernilai, dan menghargai keragaman pendapat. Mereka juga dapat mengatasi konflik secara konstruktif dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.
  4. Komunikasi efektif. Kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik merupakan karakteristik penting dari perilaku kerja yang efektif. Individu yang efektif dalam komunikasi mampu menyampaikan pesan dengan jelas, mendengarkan dengan aktif, dan bertukar informasi secara efisien. Mereka juga dapat beradaptasi dengan gaya komunikasi yang berbeda dan menghindari kesalahpahaman.
  5. Inisiatif. Perilaku kerja yang efektif mencakup kemampuan individu untuk mengambil inisiatif dan bertindak proaktif. Mereka tidak hanya menunggu instruksi, tetapi juga mencari peluang untuk melakukan perbaikan, mengidentifikasi masalah, dan memberikan kontribusi yang berarti bagi organisasi. Mereka memiliki motivasi

intrinsik untuk mencapai hasil yang lebih baik dan meningkatkan kinerja mereka.

* 1. Adaptabilitas. Lingkungan kerja yang dinamis sering kali membutuhkan individu yang dapat beradaptasi dengan cepat. Perilaku kerja yang efektif melibatkan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan, menghadapi tantangan, dan belajar dari pengalaman. Individu yang adaptif dapat mengatasi perubahan yang tidak terduga, mengelola risiko, dan menghadapi situasi yang berbeda dengan fleksibilitas.
  2. Keterampilan interpersonal. Perilaku kerja efektif melibatkan keterampilan interpersonal yang kuat. Individu yang memiliki keterampilan interpersonal yang baik dapat membangun hubungan yang positif dengan rekan kerja, atasan, dan pelanggan. Mereka mampu bekerja sama dengan orang-orang yang memiliki latar belakang, gaya kerja, dan pandangan yang berbeda.
  3. Komitmen. Individu yang menunjukkan perilaku kerja efektif memiliki komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi. Mereka memiliki motivasi intrinsik yang tinggi, merasa terikat pada visi dan nilai-nilai organisasi, dan memiliki keinginan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Mereka berinvestasi secara emosional dan intelektual dalam pekerjaan mereka.

#### Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kerja Individu

Perilaku kerja individu dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal (Simanjuntak, et al., 2022). Berikut adalah beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku kerja individu.

* 1. Motivasi. Motivasi adalah faktor utama yang mempengaruhi perilaku kerja individu. Motivasi dapat berasal dari faktor internal seperti kebutuhan pribadi, nilai-nilai, dan harapan individu. Motivasi juga dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti insentif finansial, pengakuan, dan peluang pengembangan karir.
  2. Kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi dapat mempengaruhi perilaku kerja individu. Kepemimpinan yang efektif, seperti kepemimpinan yang memberdayakan, mendukung, dan memberikan inspirasi, dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Sebaliknya,

kepemimpinan yang otoriter atau tidak mendukung dapat menghambat motivasi dan kinerja individu.

* 1. Budaya Organisasi. Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dianut dan dibagikan oleh anggota organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat mempengaruhi perilaku kerja individu. Misalnya, jika budaya organisasi mendorong kerjasama, inovasi, dan penghargaan terhadap pencapaian, individu cenderung menunjukkan perilaku yang mendukung nilai-nilai tersebut.
  2. Lingkungan Kerja. Lingkungan kerja yang mencakup faktor-faktor fisik, sosial, dan psikologis dapat mempengaruhi perilaku kerja individu. Faktor fisik seperti desain ruang kerja, suhu, pencahayaan, dan kebisingan dapat memengaruhi kenyamanan dan produktivitas individu. Faktor sosial seperti hubungan dengan rekan kerja, dukungan tim, dan gaya komunikasi juga dapat mempengaruhi perilaku kerja. Selain itu, faktor psikologis seperti tingkat stres, kepuasan kerja, dan keseimbangan kerja-hidup juga berperan penting dalam perilaku kerja individu.
  3. Peran dan Tanggung Jawab. Peran yang jelas dan tanggung jawab yang ditetapkan dalam pekerjaan individu dapat mempengaruhi perilaku kerja mereka. Ketika individu memiliki pemahaman yang jelas tentang tugas dan tanggung jawab mereka, mereka cenderung lebih fokus dan termotivasi untuk mencapai hasil yang diharapkan. Sebaliknya, ketidakjelasan peran dan tanggung jawab dapat mengakibatkan kebingungan, ketidakpastian, dan penurunan kinerja.
  4. Pelatihan dan Pengembangan. Pelatihan dan pengembangan karyawan dapat mempengaruhi perilaku kerja individu. Melalui pelatihan yang tepat, individu dapat mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan efektif. Pelatihan yang baik juga dapat meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi individu.
  5. Keamanan dan Kompensasi. Faktor keamanan dan kompensasi juga dapat mempengaruhi perilaku kerja individu. Ketika individu merasa aman secara finansial dan merasa dihargai melalui sistem kompensasi yang adil, mereka cenderung lebih termotivasi untuk berkinerja tinggi. Keamanan kerja, jaminan kesejahteraan, dan

perlindungan dari tekanan ekonomi juga berkontribusi pada perilaku kerja yang positif.

Pemahaman tentang faktor-faktor ini dapat membantu organisasi dalam merancang strategi pengelolaan karyawan yang efektif, membangun budaya kerja yang positif, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja individu yang optimal.

#### Hubungan antara Perilaku Kerja Efektif dan Kinerja Organisasi

Perilaku kerja efektif memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja organisasi. Ketika individu di dalam organisasi menunjukkan perilaku kerja yang efektif, kinerja organisasi cenderung meningkat. Berikut adalah beberapa hubungan antara perilaku kerja efektif dan kinerja organisasi:

* 1. Produktivitas yang Tinggi. Perilaku kerja efektif, seperti kedisiplinan, tanggung jawab, dan inisiatif, berkontribusi pada peningkatan produktivitas individu. Individu yang efektif dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka secara tepat waktu dan dengan kualitas yang baik akan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap produktivitas keseluruhan organisasi.
  2. Kualitas Kerja yang Tinggi. Perilaku kerja efektif termasuk sikap yang positif terhadap pekerjaan, komitmen, dan kerjasama yang baik. Individu yang menunjukkan perilaku kerja yang efektif cenderung menghasilkan kualitas kerja yang lebih tinggi. Mereka mengikuti prosedur dan standar yang ditetapkan, serta berupaya memberikan hasil yang berkualitas kepada organisasi.
  3. Inovasi dan Kreativitas. Perilaku kerja efektif juga mencakup kemampuan individu untuk beradaptasi dengan perubahan dan berkontribusi dalam menciptakan inovasi dan kreativitas. Individu yang adaptif, proaktif, dan berani mengambil risiko cenderung memiliki dampak positif pada inovasi organisasi. Mereka dapat memberikan ide baru, mencari solusi yang inovatif, dan mengembangkan praktik terbaik.
  4. Efisiensi Operasional. Perilaku kerja efektif mencakup disiplin, pengaturan waktu yang baik, dan penggunaan sumber daya yang efisien. Individu yang efektif dalam perilaku kerja dapat membantu meningkatkan efisiensi operasional dalam organisasi. Mereka dapat

mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan, mengoptimalkan proses kerja, dan mengurangi pemborosan.

* 1. Kolaborasi dan Tim Kerja yang Efektif. Perilaku kerja efektif mencakup kemampuan individu untuk bekerja sama secara produktif dengan rekan kerja dan anggota tim. Individu yang efektif dalam kolaborasi dan tim kerja cenderung menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan mendukung. Kolaborasi yang baik dan kerjasama tim membawa pada peningkatan kinerja kelompok dan keseluruhan organisasi.
  2. Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan. Perilaku kerja efektif berkontribusi pada kepuasan kerja individu. Ketika individu merasa diberdayakan, dihargai, dan memiliki tanggung jawab yang jelas, mereka cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja yang tinggi berhubungan dengan kinerja yang lebih baik dan retensi karyawan yang lebih tinggi, sehingga mengurangi biaya dan gangguan yang terkait dengan kehilangan tenaga kerja yang berharga.

Dalam keseluruhan, perilaku kerja efektif memiliki dampak yang positif terhadap kinerja organisasi. Ketika individu di dalam organisasi menunjukkan perilaku kerja yang efektif, seperti produktivitas yang tinggi, kualitas kerja yang tinggi, inovasi, efisiensi operasional, kolaborasi yang baik, kepuasan kerja, dan retensi karyawan yang tinggi, organisasi cenderung mencapai kinerja yang lebih baik secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mempromosikan dan mendorong perilaku kerja yang efektif melalui pengembangan karyawan, pengakuan, komunikasi yang baik, dan pengaturan lingkungan kerja yang mendukung.

#### Perilaku Kerja Efisien dalam Organisasi

Perilaku kerja efisien merupakan salah satu aspek penting dalam organisasi yang berfokus pada penggunaan sumber daya secara optimal untuk mencapai hasil yang diinginkan (Robbins, et al., 2008). Berikut adalah beberapa perilaku kerja efisien yang dapat diterapkan dalam organisasi.

* 1. Pengaturan Waktu yang Baik. Individu yang menunjukkan perilaku kerja efisien mampu mengatur waktu mereka dengan baik. Mereka

memprioritaskan tugas-tugas yang penting dan mendesak, menghindari penundaan, dan mengoptimalkan penggunaan waktu untuk meningkatkan produktivitas.

* 1. Pengelolaan Tugas dan Proyek. Perilaku kerja efisien mencakup kemampuan individu dalam mengelola tugas dan proyek dengan baik. Ini melibatkan pembagian tugas menjadi langkah-langkah yang terorganisir, membuat jadwal kerja yang realistis, dan mengelola sumber daya dengan bijaksana. Individu juga dapat menggunakan alat dan teknologi yang tepat untuk meningkatkan efisiensi dalam menyelesaikan tugas dan proyek.
  2. Kemampuan Multitasking yang Efektif. Dalam lingkungan kerja yang kompleks, kemampuan untuk melakukan multitasking dengan efektif menjadi kunci. Individu yang efisien dalam perilaku kerja dapat mengelola beberapa tugas secara bersamaan tanpa mengorbankan kualitas atau produktivitas. Mereka mampu mengalokasikan waktu dan perhatian dengan bijaksana, mengatur prioritas, dan menghindari kelebihan beban kerja.
  3. Penggunaan Sumber Daya dengan Bijaksana. Perilaku kerja efisien melibatkan penggunaan sumber daya organisasi dengan bijaksana. Individu yang efisien memanfaatkan teknologi, alat, dan sistem yang tersedia untuk meningkatkan efisiensi dalam pekerjaan mereka. Mereka juga menghindari pemborosan sumber daya seperti waktu, energi, dan material yang tidak diperlukan.
  4. Penerapan Sistem dan Prosedur yang Efisien. Organisasi sering kali memiliki sistem dan prosedur yang ditetapkan untuk mendukung operasional yang efisien. Perilaku kerja efisien melibatkan penerapan sistem dan prosedur ini dengan baik. Individu mengikuti langkah-langkah yang ditetapkan, menghindari praktik yang tidak efisien, dan memberikan masukan untuk peningkatan proses kerja.
  5. Kemampuan Pemecahan Masalah. Individu yang efisien dalam perilaku kerja mampu mengidentifikasi dan memecahkan masalah dengan cepat dan efektif. Mereka menggunakan keterampilan analitis dan kritis untuk mengatasi hambatan dan tantangan yang muncul dalam pekerjaan mereka. Mereka juga mengambil inisiatif untuk mencari solusi yang inovatif dan meningkatkan efisiensi kerja.
  6. Kolaborasi yang Efisien. Kolaborasi yang efisien dengan rekan kerja dan tim juga merupakan aspek penting dari perilaku kerja efisien. Individu yang efisien dalam kolaborasi dapat berbagi informasi dengan tepat waktu, berkomunikasi secara efektif, dan mengoptimalkan kontribusi anggota tim. Mereka juga menggunakan alat dan teknologi kolaborasi untuk meningkatkan efisiensi dalam bekerja secara bersama-sama.

Penerapan perilaku kerja efisien dalam organisasi dapat memberikan manfaat signifikan, termasuk peningkatan produktivitas, pengurangan pemborosan, peningkatan kualitas kerja, dan penggunaan sumber daya yang optimal. Penting bagi organisasi untuk mendukung dan mendorong perilaku kerja efisien melalui pelatihan, pengembangan karyawan, dan pengaturan lingkungan kerja yang mendukung.

#### Strategi Meningkatkan Perilaku Kerja Efektif dan Efisie

Untuk meningkatkan perilaku kerja efektif dan efisien di tingkat individu, berikut adalah beberapa strategi yang dapat diterapkan:

* 1. Sumber Daya dan Pelatihan. Pastikan individu memiliki sumber daya yang cukup, termasuk alat, teknologi, dan pelatihan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Berikan pelatihan yang relevan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan dalam pekerjaan mereka.
  2. Penetapan Tujuan yang Jelas. Bantu individu dalam mengidentifikasi tujuan yang jelas dan terukur yang harus dicapai. Tujuan yang jelas memberikan arah yang jelas bagi individu dan membantu mereka memfokuskan upaya mereka. Pastikan tujuan tersebut spesifik, dapat dicapai, relevan, terukur, dan berbatasan waktu (SMART).
  3. Komunikasi yang Efektif. Penting untuk memastikan komunikasi yang jelas, terbuka, dan teratur dengan individu. Berikan arahan yang jelas tentang tugas dan harapan kerja, serta umpan balik yang konstruktif untuk membantu individu memahami area di mana mereka dapat meningkatkan perilaku kerja mereka. Dukung komunikasi dua arah yang memungkinkan individu untuk mengemukakan pertanyaan, masalah, atau ide-ide yang mereka miliki.
  4. Pembagian Tugas dan Delegasi. Bagi tugas dengan bijaksana dan delegasikan tanggung jawab yang sesuai dengan individu. Memastikan bahwa individu memiliki pemahaman yang jelas tentang tugas mereka dan memungkinkan mereka untuk mengelola waktu mereka sendiri dengan pengawasan yang tepat. Ini mendorong individu untuk merasa bertanggung jawab dan memiliki kontrol terhadap pekerjaan mereka.
  5. Pemberian Umpan Balik dan Pengakuan. Berikan umpan balik yang konstruktif dan teratur kepada individu tentang kinerja mereka. Fokuskan pada pengakuan atas prestasi mereka dan berikan apresiasi yang pantas atas upaya yang dilakukan. Pengakuan yang tepat dapat meningkatkan motivasi dan meningkatkan kinerja individu.
  6. Keseimbangan Kerja-Hidup yang Sehat. Dukung keseimbangan kerja-hidup yang sehat untuk individu. Ini termasuk memberikan fleksibilitas dalam jadwal kerja, promosi kesehatan dan kesejahteraan, dan menghormati batas waktu pribadi individu. Keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan kepuasan kerja, energi, dan fokus individu.
  7. Pengembangan Keterampilan. Berikan kesempatan bagi individu untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka melalui pelatihan lanjutan, pengalaman baru, atau proyek khusus. Ini memberikan tantangan baru dan memotivasi individu untuk terus belajar dan meningkatkan kinerja mereka.
  8. Pemecahan Masalah dan Inovasi. Pemecahan masalah dan inovasi adalah dua konsep yang saling terkait dan penting dalam konteks perkembangan manusia dan kemajuan masyarakat. Ketika menghadapi tantangan atau masalah, proses pemecahan masalah memungkinkan kita untuk mengidentifikasi kebutuhan akan inovasi. Saat mencari solusi untuk masalah, mungkin diperlukan pendekatan yang kreatif dan inovatif. Dorong individu untuk berpartisipasi dalam pemecahan masalah dan inovasi di tempat kerja. Berikan mereka ruang untuk berbagi ide, masukan, dan solusi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Mendorong pemikiran kreatif dan proaktif dapat membantu individu menciptakan perubahan positif dalam pekerjaan mereka.

Dengan menerapkan strategi-strategi ini, organisasi dapat membantu individu meningkatkan perilaku kerja mereka agar lebih efektif dan efisien. Dukungan dan lingkungan yang mendukung sangat penting untuk menciptakan budaya kerja yang mempromosikan perilaku kerja yang diinginkan.

#### Perbedaan dan Hubungan antara Perilaku Efektif dan Efisien

Perbedaan antara perilaku efektif dan efisien terletak pada fokus dan hasil yang dicapai. Berikut adalah perbedaan utama dan hubungan antara perilaku efektif dan efisien:

* 1. Fokus
     1. Perilaku Efektif. Perilaku efektif berfokus pada pencapaian hasil yang diinginkan atau tujuan yang ditetapkan. Hal ini melibatkan melakukan tindakan yang mengarah pada pencapaian hasil yang diharapkan.
     2. Perilaku Efisien. Perilaku efisien berfokus pada penggunaan sumber daya yang tersedia dengan cara yang paling optimal. Hal ini melibatkan melakukan tindakan dengan cara yang menghemat waktu, energi, atau sumber daya lainnya.
  2. Orientasi
     1. Perilaku Efektif. Perilaku efektif lebih berkaitan dengan apa yang dianggap "benar" atau "berhasil" dalam mencapai tujuan. Fokus utamanya adalah pada hasil yang dicapai.
     2. Perilaku Efisien. Perilaku efisien lebih berkaitan dengan cara atau proses yang digunakan untuk mencapai tujuan. Fokus utamanya adalah pada efisiensi penggunaan sumber daya dalam mencapai hasil.
  3. Ukuran
     1. Perilaku Efektif. Keefektifan perilaku diukur berdasarkan sejauh mana individu mencapai tujuan atau hasil yang diinginkan. Evaluasi dilakukan terhadap hasil akhir yang dihasilkan.
     2. Perilaku Efisien. Keefisienan perilaku diukur berdasarkan sejauh mana sumber daya digunakan secara efisien dalam

mencapai tujuan. Evaluasi dilakukan terhadap penggunaan sumber daya yang terlibat dalam proses.

Hubungan Perilaku efektif dan efisien seringkali saling terkait dan saling mendukung. Ketika individu menunjukkan perilaku kerja yang efektif, mereka cenderung mencapai hasil yang diinginkan (Duha, 2018). Namun, untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan cara yang efektif, individu juga perlu menggunakan sumber daya secara efisien.

Dalam konteks organisasi, perilaku kerja yang efektif membantu individu mencapai tujuan dan hasil yang diharapkan. Namun, jika perilaku kerja tidak efisien, dapat terjadi pemborosan sumber daya organisasi seperti waktu, tenaga, dan anggaran.

Oleh karena itu, idealnya individu perlu menunjukkan perilaku kerja yang efektif dan efisien. Mereka harus mencapai hasil yang diinginkan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal. Dalam mencapai kesuksesan organisasi, penting untuk menekankan pada kombinasi perilaku efektif dan efisien untuk memastikan pencapaian tujuan secara efektif dan penggunaan sumber daya yang efisien.

#### Studi Kasus

Suatu Perusahaan XYZ adalah sebuah perusahaan teknologi yang terkenal dengan inovasi dan keunggulan produknya. Mereka telah berhasil dalam menerapkan perilaku kerja efektif dan efisien di seluruh organisasi mereka. Beberapa langkah yang mereka ambil untuk mencapai hal ini adalah sebagai berikut:

* 1. Budaya Kerja yang Didukung oleh Perilaku Efektif dan Efisien. Perusahaan XYZ memiliki budaya kerja yang kuat, di mana perilaku efektif dan efisien didukung dan diperkuat. Mereka menekankan pada nilai-nilai seperti disiplin, tanggung jawab, dan kolaborasi. Setiap anggota tim diharapkan untuk mengikuti proses dan prosedur yang ditetapkan, serta memastikan penggunaan sumber daya yang optimal. Budaya ini diperkuat melalui komunikasi yang terbuka dan umpan balik yang konstruktif.
  2. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan. Perusahaan XYZ menyadari pentingnya pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan perilaku kerja efektif dan efisien. Mereka

mengadakan pelatihan reguler untuk mengembangkan keterampilan teknis dan kepemimpinan individu. Pelatihan tersebut mencakup pengelolaan waktu, komunikasi efektif, kepemimpinan, dan keterampilan pemecahan masalah. Dengan meningkatkan keterampilan individu, perusahaan memastikan bahwa setiap anggota tim dapat berkontribusi secara efektif dan efisien.

* 1. Penggunaan Teknologi yang Tepat. Perusahaan XYZ menggunakan teknologi yang tepat untuk mendukung perilaku kerja efektif dan efisien. Mereka menggunakan alat kolaborasi online, perangkat lunak manajemen proyek, dan platform komunikasi yang memungkinkan anggota tim untuk berkomunikasi dan bekerja sama dengan mudah. Teknologi ini membantu dalam pengaturan tugas, pemantauan kemajuan proyek, dan berbagi informasi secara real- time, yang semuanya meningkatkan efisiensi dan produktivitas.
  2. Pengakuan dan Reward yang Tepat. Perusahaan XYZ mengakui dan memberikan penghargaan kepada individu yang menunjukkan perilaku kerja efektif dan efisien. Mereka memiliki program pengakuan yang melibatkan pemberian apresiasi secara publik, insentif kinerja, dan promosi yang didasarkan pada pencapaian dan kontribusi yang signifikan. Pengakuan ini memberikan motivasi tambahan bagi individu untuk terus meningkatkan perilaku kerja mereka.
  3. Pemantauan dan Evaluasi Kinerja. Perusahaan XYZ memiliki sistem pemantauan dan evaluasi kinerja yang efektif. Mereka mengatur pertemuan reguler antara manajer dan karyawan untuk membahas tujuan, memberikan umpan balik, dan memantau kemajuan kinerja. Evaluasi kinerja dilakukan secara objektif berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan pemantauan dan evaluasi yang teratur, perusahaan dapat mengidentifikasi area di mana perilaku kerja perlu ditingkatkan dan memberikan arahan yang tepat kepada karyawan.

Melalui pendekatan ini, perusahaan XYZ telah mencapai kesuksesan dalam menerapkan perilaku kerja efektif dan efisien di semua tingkatan organisasi. Kombinasi antara budaya kerja yang didukung, pelatihan dan pengembangan karyawan, penggunaan teknologi yang tepat, pengakuan yang tepat, dan pemantauan kinerja

yang efektif telah membantu mereka meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, dan inovasi. Organisasi ini merupakan contoh yang baik bagi perusahaan lain yang ingin mencapai kesuksesan melalui penerapan perilaku kerja yang efektif dan efisien.

### BAB 4

### PERILAKU KELOMPOK DALAM ORGANISASI

#### Pendahuluan

Perilaku kerja kelompok merupakan aspek yang sangat penting dalam dunia organisasi. Dalam lingkungan kerja, organisasi seringkali mengandalkan kerja kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Perilaku kerja kelompok yang efektif dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi organisasi, seperti peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan inovasi (Amir, 2019). Oleh karena itu, pemahaman konsep dasar perilaku kerja kelompok dalam organisasi menjadi sangat relevan dan penting.

Kerja kelompok mengacu pada kerja sama antara individu- individu dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama (Amir, 2019). Kelompok dapat terdiri dari beberapa orang yang memiliki peran dan tanggung jawab yang saling terkait. Dalam konteks organisasi, kerja kelompok dapat terjadi di berbagai tingkatan, mulai dari kelompok kecil yang bekerja pada proyek tertentu hingga tim departemen yang bekerja pada tujuan strategis jangka panjang.

Kerja kelompok memberikan banyak manfaat dalam konteks organisasi (Amir, 2019). Pertama, kerja kelompok memungkinkan kombinasi berbagai keahlian dan pengalaman dari anggota kelompok yang berbeda, sehingga meningkatkan kemampuan untuk menyelesaikan tugas yang kompleks. Selain itu, kerja kelompok juga memfasilitasi kolaborasi dan pertukaran ide antara anggota kelompok, yang dapat mendorong terciptanya inovasi dan solusi yang lebih baik. Selanjutnya, kerja kelompok dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja anggota, karena adanya rasa keterlibatan dan kebersamaan dalam mencapai tujuan bersama.

Beberapa aspek penting yang perlu dipahami dalam konteks ini adalah komunikasi, koordinasi, kepemimpinan, dan penanganan konflik. Komunikasi yang efektif menjadi faktor kunci dalam kerja kelompok yang sukses. Anggota kelompok perlu mampu saling berkomunikasi dengan jelas dan terbuka, mengungkapkan pendapat, mendengarkan dengan baik, dan menjalin kolaborasi yang baik. Komunikasi yang baik

membantu menghindari kesalahpahaman, meningkatkan pemahaman bersama, dan memperkuat hubungan antaranggota kelompok.

Koordinasi yang baik antara anggota kelompok diperlukan untuk memastikan bahwa tugas-tugas dikerjakan secara efisien dan efektif. Ini melibatkan pembagian peran dan tanggung jawab yang jelas, pemantauan kemajuan kerja, serta sinkronisasi aktivitas anggota kelompok. Koordinasi yang efektif membantu mencegah tumpang tindih tugas, meningkatkan efisiensi kerja, dan memastikan pencapaian tujuan kelompok.

Kepemimpinan yang efektif sangat penting dalam perilaku kerja kelompok. Seorang pemimpin harus mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan anggota kelompok menuju pencapaian tujuan bersama. Pemimpin yang baik mampu membimbing kelompok dengan memberikan arahan yang jelas, memfasilitasi kerjasama, mendukung kreativitas dan partisipasi anggota, serta menyelesaikan konflik dengan bijaksana.

Konflik adalah fenomena yang tidak dapat dihindari dalam kerja kelompok. Perbedaan pendapat, kepentingan, atau gaya kerja antara anggota kelompok dapat memicu konflik. Namun, penanganan konflik yang baik dan konstruktif sangat penting untuk menjaga keharmonisan dan keberlanjutan kerja kelompok. Penyelesaian konflik yang efektif melibatkan mendengarkan dengan empati, mencari solusi bersama, dan mempertahankan hubungan yang saling menguntungkan.

Konsep dasar perilaku kerja kelompok dalam organisasi ini sangat relevan karena memiliki manfaat yang signifikan. Beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari perilaku kerja kelompok yang efektif antara lain:

* 1. Peningkatan produktivitas. Kerja kelompok yang efektif dapat meningkatkan produktivitas secara keseluruhan karena mendorong kolaborasi, pembagian tugas yang efisien, dan peningkatan efektivitas kerja.
  2. Peningkatan kualitas kerja. Dengan adanya berbagai perspektif dan keahlian yang berbeda dalam kerja kelompok, kualitas kerja dapat ditingkatkan melalui saling berbagi pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan.
  3. Inovasi. Kerja kelompok yang baik dapat mendorong terciptanya ide-ide baru dan inovasi. Dengan adanya kolaborasi dan diskusi

yang intens, anggota kelompok dapat merangsang kreativitas dan berpikir out-of-the-box.

* 1. Peningkatan kepuasan kerja. Melalui kerja kelompok yang efektif, anggota kelompok dapat merasa lebih terlibat, diakui, dan memiliki rasa memiliki terhadap tujuan dan hasil kerja bersama. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi anggota kelompok.

#### Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kerja Kelompok

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi perilaku kerja kelompok dalam sebuah organisasi, di antaranya Komposisi Kelompok. Komposisi kelompok merujuk pada karakteristik individu yang menjadi anggota kelompok. Faktor- faktor seperti keterampilan, pengetahuan, pengalaman, kepribadian, dan keahlian teknis masing-masing anggota dapat mempengaruhi dinamika dan performa kerja kelompok (Tebay, 2021). Kelompok yang terdiri dari anggota dengan keterampilan yang saling melengkapi dapat meningkatkan efektivitas kerja

Kemudian Tujuan Kelompok. Tujuan yang ditetapkan untuk kelompok juga berpengaruh pada perilaku kerja kelompok. Ketika tujuan kelompok secara jelas dan terukur ditetapkan, anggota kelompok memiliki arah yang jelas dan dapat bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan yang menantang dan relevan dapat memotivasi anggota kelompok untuk berkontribusi dengan maksimal

Selanjutnya Struktur dan Peran Kelompok. Struktur kelompok yang jelas dan peran yang terdefinisi dengan baik mempengaruhi perilaku kerja kelompok. Pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas dapat menghindari tumpang tindih dan kebingungan dalam pelaksanaan tugas. Peran kepemimpinan juga memainkan peran penting dalam membimbing dan mengarahkan anggota kelompok.

Selanjutnya Komunikasi dan Kolaborasi. Faktor-faktor komunikasi dan kolaborasi dalam kelompok memiliki dampak besar pada perilaku kerja kelompok. Komunikasi yang terbuka, jujur, dan efektif membantu menghindari kesalahpahaman dan memfasilitasi pertukaran informasi yang penting. Kolaborasi yang baik memungkinkan anggota kelompok untuk bekerja sama, berbagi pengetahuan, dan mengambil keputusan bersama.

Selanjutnya Lingkungan Kerja. Lingkungan kerja juga mempengaruhi perilaku kerja kelompok. Faktor-faktor seperti budaya organisasi, dukungan manajemen, dan sumber daya yang tersedia dapat

mempengaruhi tingkat motivasi, keterlibatan, dan kepuasan kerja anggota kelompok. Lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi akan meningkatkan kinerja kelompok.

Kemudian Persepsi dan Sikap. Persepsi individu terhadap kelompok dan sikap mereka terhadap kerja kelompok juga berperan penting. Persepsi positif tentang kelompok dan motivasi intrinsik untuk bekerja dalam kelompok dapat meningkatkan partisipasi dan keterlibatan anggota kelompok.

Memahami faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja kelompok memiliki beberapa manfaat dan penting dalam konteks organisasi, di antaranya:

* 1. Meningkatkan Efektivitas Kerja Kelompok. Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja kelompok, organisasi dapat mengidentifikasi dan mengelola faktor-faktor tersebut untuk meningkatkan efektivitas kerja kelompok. Misalnya, dengan memilih anggota kelompok yang memiliki keterampilan dan keahlian yang saling melengkapi, kelompok dapat bekerja dengan lebih efisien dan menghasilkan hasil yang lebih baik.
  2. Mengoptimalkan Penggunaan Sumber Daya. Memahami faktor- faktor yang mempengaruhi perilaku kerja kelompok membantu organisasi dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang ada. Dengan menyesuaikan komposisi kelompok dan mempertimbangkan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh anggota kelompok, organisasi dapat mengalokasikan sumber daya dengan lebih efektif dan efisien.
  3. Meningkatkan Kolaborasi dan Inovasi. Dengan memahami faktor- faktor yang mempengaruhi komunikasi dan kolaborasi dalam kelompok, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendorong kolaborasi yang baik antara anggota kelompok. Hal ini dapat meningkatkan pertukaran ide, kreativitas, dan inovasi dalam kelompok, yang pada gilirannya dapat membantu organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif.
  4. Meningkatkan Kepuasan dan Keterlibatan Anggota Kelompok. Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja kelompok, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mempromosikan kepuasan dan keterlibatan anggota kelompok. Hal ini dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan keinginan untuk bekerja dengan baik dalam kelompok, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada produktivitas dan kualitas kerja.
  5. Mengatasi Konflik dan Tantangan. Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja kelompok, organisasi dapat lebih siap untuk mengatasi konflik dan tantangan yang mungkin muncul dalam kelompok. Dengan pemahaman yang baik tentang konflik dan penanganannya yang efektif, organisasi dapat menghindari atau mengatasi konflik dengan cara yang konstruktif, sehingga tidak mengganggu produktivitas dan harmoni kelompok.

Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja kelompok, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memfasilitasi kerja kelompok yang efektif. Hal ini akan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara lebih efisien dan meningkatkan kinerja keseluruhan.

#### Pentingnya Tim Kerja dalam Organisasi

Tim yang efektif dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi organisasi, termasuk peningkatan kreativitas, efisiensi, produktivitas, dan kepuasan kerja (Suryani, et al., 2019). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk membangun dan memfasilitasi tim yang kuat dan kolaboratif untuk mencapai tujuan bersama dengan lebih baik.

Tim kerja memainkan peran yang sangat penting dalam organisasi karena dapat meningkatkan:

* 1. Kolaborasi dan Kombinasi Keterampilan. Tim memungkinkan kombinasi keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman dari anggota tim yang berbeda. Dalam sebuah tim, setiap anggota dapat membawa kontribusi unik mereka ke dalam pencapaian tujuan bersama. Kombinasi keterampilan yang beragam ini memungkinkan tim untuk menghadapi tugas yang kompleks dan menyelesaikannya dengan lebih efektif.
  2. Peningkatan Kreativitas dan Inovasi. Dalam tim, anggota dapat saling membagikan ide, sudut pandang, dan pengalaman mereka. Ini memungkinkan terjadinya diskusi yang kaya dan merangsang pemikiran kreatif. Kolaborasi dalam tim mendorong inovasi dan pembangunan solusi yang lebih baik.
  3. Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas. Ketika anggota tim bekerja bersama, tugas dapat dibagi dan dilaksanakan secara efisien. Setiap anggota dapat fokus pada area tanggung jawab mereka sendiri,

mengurangi tumpang tindih dan waktu yang terbuang. Dengan demikian, produktivitas tim meningkat karena setiap orang dapat bekerja pada spesialisasi mereka sendiri.

* 1. Dukungan dan Pertumbuhan Individu. Tim memberikan dukungan dan kesempatan bagi anggota tim untuk saling belajar dan tumbuh secara profesional. Melalui kolaborasi, anggota tim dapat berbagi pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman mereka. Hal ini dapat meningkatkan pemahaman individu, meningkatkan keterampilan, dan mengembangkan potensi individu dalam tim.
  2. Motivasi dan Kepuasan Kerja. Anggota tim yang merasa didukung, diberdayakan, dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan cenderung merasa lebih termotivasi dan puas dengan pekerjaan mereka. Rasa kepemilikan terhadap tujuan dan hasil tim meningkatkan ikatan individu dengan organisasi dan meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.
  3. Penyelesaian Masalah yang Lebih Baik. Dalam situasi yang kompleks, tim dapat memberikan keuntungan dalam penyelesaian masalah. Melalui kolaborasi, diskusi, dan pemikiran kolektif, tim dapat menghasilkan solusi yang lebih baik dan lebih komprehensif. Pendekatan yang beragam dan perspektif yang berbeda dalam tim membantu mengidentifikasi alternatif solusi yang lebih baik.

#### Strategi Pengelolaan dan Peningkatan Kinerja Tim

Untuk mengelola dan meningkatkan kinerja tim, ada beberapa strategi yang dapat diterapkan, di antaranya:

* 1. Menetapkan Tujuan yang Jelas. Menetapkan tujuan yang jelas dan terukur adalah langkah pertama dalam mengelola kinerja tim. Tujuan harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan memiliki batas waktu yang jelas. Hal ini memberikan arahan yang jelas bagi tim dan memungkinkan anggota untuk fokus pada pencapaian tujuan bersama.
  2. Komunikasi yang Efektif. Komunikasi yang baik dan terbuka sangat penting dalam pengelolaan kinerja tim. Tim harus mampu saling berkomunikasi dengan jelas dan teratur. Ini termasuk membagikan informasi yang relevan, mengungkapkan pendapat, mendengarkan dengan baik, dan memberikan umpan balik

konstruktif. Komunikasi yang efektif memperkuat koordinasi, pemahaman, dan kolaborasi dalam tim.

* 1. Pembagian Tugas dan Peran yang Jelas. Membagi tugas dan peran dengan jelas adalah penting dalam mengoptimalkan kinerja tim. Setiap anggota tim harus tahu apa yang diharapkan dari mereka dan tanggung jawab yang harus mereka penuhi. Pembagian tugas dan peran yang adil dan seimbang memastikan bahwa pekerjaan dikerjakan dengan efisiensi dan meminimalkan tumpang tindih atau kekurangan tanggung jawab.
  2. Mendorong Kolaborasi dan Pemberdayaan. Kolaborasi dan pemberdayaan anggota tim sangat penting dalam meningkatkan kinerja. Tim harus didorong untuk bekerja bersama, berbagi pengetahuan dan keterampilan, dan saling mendukung. Membangun lingkungan yang mendukung kolaborasi dan pemberdayaan memberikan kesempatan bagi anggota tim untuk berkontribusi, berinovasi, dan memperbaiki kualitas kerja.
  3. Memfasilitasi Pengembangan Keterampilan. Pengembangan keterampilan anggota tim adalah investasi penting dalam meningkatkan kinerja tim. Memberikan pelatihan, pendidikan, dan kesempatan pengembangan kepada anggota tim membantu meningkatkan kompetensi mereka. Ini dapat dilakukan melalui pelatihan internal, mentoring, atau partisipasi dalam program pengembangan eksternal. Memastikan anggota tim memiliki keterampilan yang relevan dan mutakhir akan meningkatkan kemampuan tim secara keseluruhan.
  4. Memantau dan Memberikan Umpan Balik. Penting untuk terus memantau kinerja tim dan memberikan umpan balik secara teratur. Memantau kemajuan, mengidentifikasi kekuatan dan area perbaikan, serta memberikan umpan balik yang konstruktif membantu anggota tim untuk terus berkembang. Umpan balik yang efektif harus jelas, spesifik, dan disampaikan dengan cara yang menginspirasi perbaikan.
  5. Mendorong Kerjasama dan Pemecahan Masalah. Mendorong kerjasama dan pemecahan masalah dalam tim adalah strategi penting dalam meningkatkan kinerja. Anggota tim harus diberi ruang untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, berbagi ide, dan mencari solusi bersama. Menciptakan budaya di

mana pemecahan masalah dilakukan secara kolaboratif membantu meningkatkan kreativitas, inovasi, dan efektivitas tim.

Dengan menerapkan strategi ini secara konsisten, pengelola dapat membangun dan meningkatkan kinerja tim. Selain itu, penting untuk mengidentifikasi dan mengatasi hambatan yang mungkin muncul dalam pengelolaan tim, seperti konflik, kurangnya komunikasi, atau kurangnya dukungan manajemen. Dengan mengelola tim dengan baik, organisasi dapat mencapai hasil yang lebih baik dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kolaboratif.

#### Pentingnya Komunikasi Efektif dalam Tim Kerja

Komunikasi efektif dalam tim kerja merupakan aspek yang sangat penting dan memiliki dampak signifikan pada kinerja dan keberhasilan tim, di antaranya:

* 1. Memperkuat Kolaborasi. Komunikasi yang efektif memfasilitasi kolaborasi yang baik antara anggota tim. Dengan saling berbagi informasi, ide, dan pandangan, anggota tim dapat bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama. Komunikasi yang terbuka dan jelas memperkuat kerjasama dan meningkatkan pemahaman bersama.
  2. Memperbaiki Pemahaman dan Klarifikasi. Komunikasi yang baik membantu menghindari kesalahpahaman dan penafsiran yang salah antara anggota tim. Dengan berkomunikasi secara jelas dan terbuka, anggota tim dapat memperjelas tujuan, tanggung jawab, dan harapan mereka. Hal ini meminimalkan risiko kesalahan dan memastikan bahwa setiap anggota memiliki pemahaman yang sam
  3. Meningkatkan Koordinasi dan Efisiensi. Komunikasi yang efektif memperkuat koordinasi antara anggota tim. Dengan berbagi informasi tentang kemajuan, perubahan, dan tantangan, anggota tim dapat bekerja secara sinergis dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya. Hal ini menghasilkan efisiensi yang lebih tinggi dalam penyelesaian tugas dan mencapai target.
  4. Mendorong Inovasi dan Pemecahan Masalah. Komunikasi yang terbuka dan kolaboratif mendorong inovasi dan pemecahan masalah dalam tim. Dengan saling berbagi ide, pengalaman, dan sudut pandang, anggota tim dapat menghasilkan solusi yang lebih kreatif

dan beragam. Diskusi yang intens dan pertukaran ide memperluas pemikiran dan merangsang inovasi.

* 1. Memperkuat Hubungan dan Kepercayaan. Komunikasi yang baik membantu memperkuat hubungan dan kepercayaan antara anggota tim. Dengan mendengarkan dengan empati, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan menghormati sudut pandang orang lain, anggota tim merasa didengar, dihargai, dan dihormati. Hubungan yang kuat dan saling percaya memperkuat kohesi tim dan membangun kerjasama yang lebih baik.
  2. Mengatasi Konflik dan Kesalahpahaman. Komunikasi yang efektif juga membantu mengatasi konflik dan kesalahpahaman yang mungkin muncul dalam tim. Dengan mendiskusikan perbedaan pendapat secara terbuka dan konstruktif, anggota tim dapat mencapai pemahaman yang lebih baik dan menemukan solusi bersama. Komunikasi yang efektif membantu mencegah konflik yang merugikan dan memelihara keharmonisan tim.

#### Membangun Sinergi dan Kerjasama Efektif dalam Tim

Membangun sinergi dan kerjasama efektif dalam tim merupakan kunci dalam mencapai kinerja yang optimal dan keberhasilan bersama (J Winardi, 2015). Berikut adalah beberapa langkah yang dapat diambil untuk menciptakan sinergi dan kerjasama yang efektif dalam tim:

* 1. Membuat Visi dan Tujuan Bersama. Tim perlu memiliki visi yang jelas dan tujuan bersama yang dipahami oleh semua anggota. Visi dan tujuan ini akan menjadi pijakan untuk kerjasama dan upaya tim dalam mencapai hasil yang diinginkan. Pastikan semua anggota tim memiliki pemahaman yang sama tentang arah dan tujuan tim.
  2. Memahami Peran dan Tanggung Jawab Masing-Masing. Setiap anggota tim harus memahami peran dan tanggung jawab mereka dalam mencapai tujuan tim. Pemahaman yang jelas tentang kontribusi individu dan bagaimana peran tersebut saling terkait dengan anggota tim lainnya akan membantu membangun sinergi dan menghindari tumpang tindih atau kesalahan dalam tugas.
  3. Komunikasi Terbuka dan Efektif. Komunikasi yang terbuka dan efektif adalah kunci dalam membangun kerjasama yang baik dalam tim. Dukung komunikasi yang terbuka, jujur, dan saling mendengarkan antara anggota tim. Dorong diskusi yang konstruktif,

berbagi informasi secara teratur, dan memberikan umpan balik yang konstruktif.

* 1. Mendorong Kolaborasi dan Pertukaran Ide. Mendorong kolaborasi adalah penting untuk membangun sinergi dalam tim. Dorong anggota tim untuk berkolaborasi, berbagi pengetahuan, dan pemikiran secara aktif. Fasilitasi pertukaran ide, brainstorming, dan diskusi yang membangun untuk mencapai solusi terbaik secara bersama-sama.
  2. Memperkuat Kepercayaan dan Menghargai Diversitas. Kepercayaan merupakan pondasi utama dalam kerjasama yang efektif. Tingkatkan kepercayaan dengan menghormati, menghargai, dan mengakui kontribusi setiap anggota tim. Hargai diversitas dalam sudut pandang, keterampilan, dan gaya kerja yang membantu memperkaya pemikiran dan pendekatan tim.
  3. Mengatasi Konflik dengan Bijaksana. Konflik mungkin timbul dalam tim, dan penting untuk menanganinya dengan bijaksana. Mendorong komunikasi terbuka untuk mengungkapkan perbedaan pendapat, mendengarkan dengan empati, dan mencari solusi yang saling menguntungkan. Penanganan konflik yang sehat dan konstruktif dapat membantu memperkuat kerjasama dan menjaga harmoni dalam tim.
  4. Membangun Budaya Kerja yang Kolaboratif. Budaya kerja tim yang kolaboratif perlu dibangun dan dipelihara. Dorong kolaborasi, saling dukung, dan saling menghormati dalam tim. Fasilitasi kesempatan untuk kerjasama, pembelajaran tim, dan perayaan keberhasilan bersama. Budaya yang mendukung dan mendorong kerjasama akan memperkuat sinergi dalam tim.

Membangun sinergi dan kerjasama efektif dalam tim adalah proses yang berkelanjutan. Penting untuk terus mendorong dan memperkuat komunikasi, kolaborasi, dan kepercayaan dalam tim. Dengan sinergi yang kuat, tim dapat mencapai hasil yang luar biasa dan menghadapi tantangan dengan lebih baik.

#### Pengaruh Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kerja sama dan efektivitas tim. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat

mempengaruhi motivasi anggota tim, memfasilitasi kerja sama, dan meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan (Waworuntu, 2016). Berikut adalah beberapa pengaruh kepemimpinan terhadap kerja sama dan efektivitas tim:

* 1. Memotivasi dan Mengarahkan. Kepemimpinan yang efektif dapat memotivasi anggota tim untuk berpartisipasi aktif, berkontribusi, dan berusaha mencapai tujuan bersama. Pemimpin yang dapat memberikan arahan yang jelas, menginspirasi anggota tim, dan menetapkan harapan yang tinggi dapat meningkatkan motivasi dan komitmen tim.
  2. Membangun Kepercayaan dan Hubungan yang Kuat. Seorang pemimpin yang dapat membangun kepercayaan dengan anggota tim akan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi kerja sama yang baik. Ketika anggota tim merasa dipercaya, dihargai, dan didukung oleh pemimpin, mereka lebih cenderung untuk saling mendukung, berbagi informasi, dan bekerja secara kolaboratif.
  3. Membagi Tugas dengan Adil. Kepemimpinan yang adil dalam pembagian tugas dan tanggung jawab dapat membangun kepercayaan dan kepuasan dalam tim. Pemimpin yang mampu mengenali keterampilan dan potensi anggota tim, serta membagi tugas secara adil berdasarkan kompetensi individu, memungkinkan setiap anggota untuk memberikan kontribusi yang optimal.
  4. Memfasilitasi Komunikasi Efektif. Pemimpin yang baik akan memfasilitasi komunikasi yang efektif di antara anggota tim. Mereka menciptakan saluran komunikasi terbuka, mendengarkan dengan empati, dan mendorong pertukaran ide dan pendapat. Pemimpin yang efektif memastikan bahwa informasi disampaikan secara jelas, saluran komunikasi terjaga, dan kesalahpahaman diminimalkan.
  5. Memimpin dengan Teladan. Seorang pemimpin yang memberikan contoh yang baik dapat mempengaruhi perilaku anggota tim. Ketika pemimpin menunjukkan dedikasi, integritas, dan etos kerja yang tinggi, anggota tim cenderung mengadopsi sikap dan perilaku yang sama. Pemimpin yang menjadi teladan positif memberikan inspirasi dan meningkatkan motivasi anggota tim.
  6. Mengelola Konflik dengan Bijaksana. Pemimpin yang efektif mampu mengatasi konflik dengan bijaksana dan memfasilitasi

penyelesaian yang konstruktif. Mereka mendengarkan berbagai perspektif, mempromosikan dialog, dan mencari solusi yang saling menguntungkan. Pemimpin yang mampu mengelola konflik dengan baik membantu memelihara kerja sama dan menjaga harmoni dalam tim.

* 1. Mendorong Pertumbuhan dan Pengembangan. Pemimpin yang peduli akan pertumbuhan dan pengembangan anggota tim memberikan dukungan, pelatihan, dan kesempatan pengembangan. Mereka mengenali potensi individu dan membantu anggota tim dalam mengembangkan keterampilan dan karir mereka. Dengan demikian, pemimpin berperan dalam memajukan kompetensi tim secara keseluruhan.

Kepemimpinan yang efektif dapat mempengaruhi kerja sama dan efektivitas tim melalui motivasi, kepercayaan, komunikasi, pengelolaan konflik, dan pertumbuhan individu. Dengan kepemimpinan yang baik, tim dapat mencapai tingkat kerja sama yang lebih tinggi, meningkatkan kinerja, dan mencapai hasil yang lebih baik secara keseluruhan.

#### Konflik dalam Tim dan Strategi Penyelesaiannya

Konflik dalam tim adalah hal yang umum terjadi ketika ada perbedaan pendapat, kepentingan, atau gaya kerja antara anggota tim (Dilapanga, et al., 2021). Namun, konflik tersebut dapat merusak kerjasama dan kinerja tim jika tidak ditangani dengan baik. Berikut adalah beberapa strategi penyelesaian konflik yang efektif dalam tim:

* 1. Komunikasi Terbuka. Komunikasi yang terbuka dan jujur sangat penting dalam penyelesaian konflik. Dorong anggota tim untuk saling mendengarkan dengan empati, menyampaikan pendapat dengan sopan, dan mengungkapkan perasaan secara konstruktif. Komunikasi yang efektif membantu mengklarifikasi masalah, mengurangi kesalahpahaman, dan mencari pemahaman bersama.
  2. Mencari Persamaan dan Pemahaman Bersama. Ajak anggota tim untuk mencari persamaan dan pemahaman bersama dalam konflik. Identifikasi titik kesamaan di antara perbedaan pendapat dan fokus pada tujuan dan kepentingan bersama. Diskusikan dan cari solusi yang dapat memenuhi kebutuhan semua pihak, sehingga menciptakan win-win solution.
  3. Mediasi atau Pendekatan Pihak Ketiga. Jika konflik sulit diselesaikan secara langsung antara anggota tim, pertimbangkan menggunakan mediasi atau melibatkan pihak ketiga netral untuk membantu memfasilitasi penyelesaian. Mediator dapat membantu meringankan ketegangan, memperjelas masalah, dan membantu anggota tim mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan.
  4. Berfokus pada Masalah, Bukan pada Individu. Penting untuk memisahkan masalah dari individu ketika menyelesaikan konflik. Jangan menjadikan konflik sebagai serangan pribadi, melainkan fokus pada masalah atau isu yang sedang dibahas. Hindari saling menyalahkan atau mengkritik individu secara pribadi, tetapi lebih fokus pada penyelesaian masalah.
  5. Kompromi dan Kolaborasi. Dorong tim untuk mencari kompromi atau bekerja sama secara kolaboratif dalam penyelesaian konflik. Ajak anggota tim untuk mengidentifikasi solusi yang saling menguntungkan dan berkontribusi dalam mencapai hasil yang diinginkan oleh semua pihak. Kompromi dan kolaborasi memperkuat kerjasama dan menciptakan iklim positif dalam tim.
  6. Evaluasi dan Pembelajaran. Setelah konflik diselesaikan, penting untuk melakukan evaluasi dan pembelajaran. Tinjau proses penyelesaian konflik dan identifikasi pelajaran yang dapat diambil. Ajak tim untuk belajar dari konflik tersebut dan mengembangkan strategi yang lebih baik untuk menghadapi konflik di masa depan.
  7. Mempertahankan Komunikasi dan Hubungan yang Baik. Setelah konflik diselesaikan, penting untuk mempertahankan komunikasi dan hubungan yang baik di antara anggota tim. Tetap terbuka untuk berdiskusi, mendengarkan, dan mengatasi perbedaan pendapat dengan bijaksana. Hal ini membantu membangun kepercayaan kembali dan menjaga keharmonisan dalam tim.

Penyelesaian konflik yang efektif dalam tim membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, memperkuat kerjasama, dan meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan.

Dengan strategi yang tepat dan pendekatan yang konstruktif, konflik dapat diubah menjadi peluang untuk pertumbuhan dan perbaikan dalam tim.

#### Mengelola Diversitas dan Memperkuat Kolaborasi

Mengelola diversitas dan memperkuat kolaborasi dalam kelompok adalah penting untuk menciptakan lingkungan yang inklusif, produktif, dan inovatif (Mayasari, et al., 2022). Berikut adalah beberapa strategi yang dapat membantu dalam mengelola diversitas dan memperkuat kolaborasi dalam kelompok:

* 1. Menerima dan Menghargai Diversitas. Penting untuk menerima dan menghargai keberagaman dalam kelompok. Saling menghormati perbedaan latar belakang, budaya, nilai, dan pandangan akan memperkuat kerjasama dan kepercayaan dalam kelompok. Penting untuk menghindari prasangka dan diskriminasi, serta menciptakan lingkungan yang inklusif bagi semua anggota.
  2. Memahami Perspektif yang Berbeda. Dalam kelompok yang beragam, setiap anggota membawa perspektif unik mereka. Penting untuk memahami dan menghargai perspektif yang berbeda ini. Dorong diskusi terbuka dan saling mendengarkan dengan empati untuk mencapai pemahaman yang lebih baik tentang sudut pandang masing-masing. Ini akan membantu meningkatkan kolaborasi dan pembuatan keputusan yang lebih baik. Untuk mencapai pemahaman yang lebih baik tentang sudut pandang masing-masing anggota kelompok, diskusi terbuka dan mendengarkan dengan empati sangatlah penting. Ini dapat dipromosikan dengan cara:
     1. Mendorong partisipasi aktif dari setiap anggota kelompok.
     2. Mendengarkan tanpa menghakimi dan menghargai pandangan yang berbeda.
     3. Mengajukan pertanyaan untuk mendapatkan lebih banyak informasi dan memahami argumen dari sudut pandang orang lain.
     4. Menciptakan lingkungan yang aman dan terbuka, di mana setiap anggota merasa nyaman untuk berbicara dan berbagi ide mereka.
     5. Menghindari prasangka dan asumsi terhadap pandangan orang lain.
  3. Komunikasi yang Efektif. Komunikasi yang efektif adalah kunci untuk mengelola diversitas dan memperkuat kolaborasi dalam kelompok. Dorong komunikasi terbuka, jelas, dan terbuka untuk pertukaran ide dan pendapat. Pastikan bahwa saluran komunikasi

terbuka dan tersedia bagi semua anggota kelompok. Hindari asumsi dan klarifikasi jika ada kebingungan. Pembagian Tugas yang Adil. Saat membagi tugas dan tanggung jawab dalam kelompok, pastikan bahwa itu dilakukan secara adil dan seimbang. Berdasarkan keterampilan, pengetahuan, dan minat individu, distribusikan tanggung jawab secara merata. Ini akan membantu mencegah terjadinya ketidakadilan dan frustrasi dalam kelompok. Untuk mencapai pembagian tugas yang adil, pertimbangkan langkah- langkah berikut:

* + 1. Kenali Keterampilan dan Keahlian. Ketahui keterampilan dan keahlian masing-masing anggota kelompok. Evaluasi siapa yang memiliki keahlian yang cocok untuk tugas tertentu.
    2. Dengarkan Preferensi. Diskusikan dengan anggota kelompok untuk mengetahui minat dan preferensi mereka terhadap tanggung jawab tertentu. Upayakan untuk memenuhi sebanyak mungkin preferensi ini jika memungkinkan.
    3. Adakan Diskusi Terbuka. Selalu berikan kesempatan bagi anggota kelompok untuk menyatakan preferensi mereka dan berdiskusi terbuka tentang pembagian tugas. Jangan ragu untuk menyesuaikan jika ada masukan yang masuk akal.
    4. Gunakan Prinsip Timbal Balik. Selama proses pengerjaan, gunakan prinsip timbal balik untuk memastikan bahwa beban kerja dan tanggung jawab merata di antara anggota kelompok.
    5. Evaluasi Secara Teratur. Lakukan evaluasi secara teratur tentang efektivitas pembagian tugas dan berikan kesempatan untuk anggota kelompok untuk memberikan masukan.
  1. Membangun Kepercayaan. Kepercayaan adalah elemen penting dalam memperkuat kolaborasi. Bangun kepercayaan melalui interaksi positif, keterbukaan, dan kesepahaman. Jaga kata-kata dan tindakan yang konsisten dengan membangun kepercayaan. Berikan umpan balik yang konstruktif dan positif kepada anggota kelompok untuk membangun iklim kepercayaan yang positif. Dengan membangun kepercayaan yang kuat dalam kelompok, anggota akan merasa lebih nyaman untuk berkolaborasi, berbagi ide, dan mengatasi tantangan bersama. Hal ini akan menciptakan

iklim kerja yang positif dan memungkinkan kelompok mencapai hasil yang lebih baik dalam pencapaian tujuan bersama.

Berikut adalah beberapa langkah untuk membangun kepercayaan di antara anggota kelompok:

1. Interaksi Positif. Jalinlah interaksi positif dengan anggota kelompok. Bersikap ramah, hormat, dan empatik terhadap orang lain. Cobalah untuk mencari peluang untuk berinteraksi di luar konteks pekerjaan, misalnya dengan mengadakan acara sosial atau rapat informal, sehingga dapat memperkuat hubungan sosial antaranggota tim.
2. Keterbukaan dan Kesepahaman. Komunikasikan secara terbuka dan jujur. Berbagi pemikiran dan perasaan dengan transparan. Dengarkan pandangan orang lain dengan penuh perhatian dan usahakan untuk memahami sudut pandang mereka. Hindari prasangka dan selalu berusaha untuk mencari kesepahaman.
3. Konsistensi antara Kata dan Tindakan. Jaga agar kata- kata dan tindakan selalu konsisten. Jangan membuat janji yang tidak bisa dipenuhi, dan tetap berpegang pada komitmen yang telah diucapkan. Konsistensi ini akan menciptakan kepercayaan bahwa Anda dapat diandalkan dan dapat dipercaya.
4. Berikan Umpan Balik Konstruktif. Ketika memberikan umpan balik kepada anggota kelompok, pastikan itu bersifat konstruktif dan positif. Hindari kritik yang merendahkan dan fokus pada peningkatan dan pengembangan. Memberikan umpan balik yang mendukung akan menunjukkan bahwa Anda peduli dan ingin membantu mereka tumbuh dan berkembang.
5. Terbuka terhadap Kelemahan dan Keberhasilan. Jangan takut untuk mengakui kesalahan atau kelemahan. Orang- orang lebih cenderung mempercayai seseorang yang dapat mengakui kegagalan dan bersedia belajar darinya. Di sisi lain, jangan ragu untuk merayakan keberhasilan anggota kelompok dan memberikan penghargaan atas pencapaian mereka.
6. Pertahankan Kerahasiaan. Jaga kerahasiaan informasi pribadi dan profesional. Menjaga rahasia dan privasi orang lain menunjukkan bahwa Anda dapat dipercaya untuk menjaga kepercayaan mereka.
7. Terbuka untuk Kritik. Jika Anda menerima kritik dari anggota kelompok, terima dengan sikap terbuka. Berterima kasih atas umpan balik tersebut dan berkomitmen untuk mengambil langkah-langkah perbaikan.
   1. Pelatihan dan Pengembangan. Sediakan pelatihan dan pengembangan kepada anggota kelompok dalam hal pemahaman dan pengelolaan diversitas. Pelatihan ini dapat melibatkan pemahaman budaya, keterampilan komunikasi lintas budaya, atau kesadaran bias. Dengan meningkatkan pemahaman anggota kelompok tentang diversitas, mereka akan lebih mampu mengelola konflik dan memperkuat kolaborasi.
   2. Mendorong Kerjasama dan Pembagian Pengetahuan. Dorong kerjasama dan kolaborasi antara anggota kelompok. Berikan kesempatan untuk berbagi pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman. Fasilitasi pertukaran informasi dan best practice antar anggota kelompok. Ini akan membantu memperkuat kolaborasi dan pencapaian tujuan bersama.

Dengan mengelola diversitas dengan baik dan memperkuat kolaborasi, kelompok dapat mencapai kinerja yang lebih baik, inovasi, dan pencapaian tujuan yang lebih efektif. Menghargai perbedaan, berkomunikasi dengan baik, dan mendorong kolaborasi adalah kunci untuk menciptakan lingkungan yang inklusif dan sukses dalam kelompok.

### BAB 5

### IMPLEMENTASI PERILAKU ORGANISASI

#### Pendahuluan

Penerapan perilaku organisasi dalam pekerjaan adalah upaya untuk memahami dan memanfaatkan prinsip-prinsip dan konsep-konsep perilaku organisasi guna meningkatkan efektivitas dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan bersama (Mayasari, et al., 2022).

Perilaku individu dan kelompok dalam organisasi sangat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Ketika karyawan bekerja dengan efektif dan efisien, organisasi cenderung mencapai tujuan mereka dengan lebih baik. Oleh karena itu, penerapan perilaku organisasi dalam pekerjaan menjadi sangat penting bagi kesuksesan organisasi.

Penerapan perilaku organisasi dalam pekerjaan melibatkan berbagai aspek, termasuk motivasi karyawan, kepemimpinan, komunikasi, tim kerja, pengambilan keputusan, dan manajemen konflik. Mempelajari perilaku organisasi membantu pemimpin dan manajer dalam mengelola karyawan dengan lebih baik, mengidentifikasi faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif (Sudiro, 2021).

Salah satu aspek penting dalam penerapan perilaku organisasi dalam pekerjaan adalah motivasi karyawan. Motivasi merupakan kekuatan yang mendorong individu untuk mencapai tujuan dan melakukan tindakan tertentu. Dengan memahami faktor-faktor motivasi karyawan, organisasi dapat mengembangkan strategi yang tepat untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja.

Selain itu, kepemimpinan juga merupakan faktor kunci dalam penerapan perilaku organisasi dalam pekerjaan. Kepemimpinan yang efektif dapat menginspirasi dan memotivasi karyawan (Utaminingsih, 2014), menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, dan mengarahkan upaya kolektif menuju pencapaian tujuan organisasi.

Komunikasi yang baik juga merupakan elemen penting dalam penerapan perilaku organisasi dalam pekerjaan. Komunikasi yang efektif memungkinkan aliran informasi yang lancar di antara individu

dan kelompok di dalam organisasi (Sudiro, 2021), mendorong kerja sama tim, dan meminimalkan konflik.

Selain itu, manajemen konflik juga menjadi aspek penting dalam penerapan perilaku organisasi dalam pekerjaan. Konflik merupakan hal yang tidak dapat dihindari dalam konteks organisasi, namun jika dikelola dengan baik, konflik dapat menjadi sumber inovasi dan pemecahan masalah yang efektif (Sudiro, 2021).

Melalui pemahaman yang mendalam tentang perilaku organisasi, diharapkan dapat mengembangkan strategi dan praktik yang efektif dalam mengelola karyawan, membangun budaya kerja yang positif, dan mencapai tujuan organisasi dengan sukses.

#### Penerapan Perilaku Organisasi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan fungsi manajemen yang bertanggung jawab untuk mengelola aspek-aspek terkait dengan tenaga kerja di dalam organisasi. Penerapan perilaku organisasi dalam MSDM sangat penting karena perilaku individu dan kelompok dalam organisasi memiliki dampak langsung terhadap kinerja karyawan (Sudiro, 2021), produktivitas, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Penerapan perilaku organisasi dalam MSDM melibatkan pemahaman dan penerapan konsep-konsep perilaku organisasi yang relevan dalam proses pengelolaan sumber daya manusia (Sudiro, 2021). Hal ini meliputi aspek-aspek seperti rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, motivasi, kompensasi, manajemen konflik, dan budaya organisasi.

Rekrutmen dan seleksi merupakan tahap awal dalam pengelolaan sumber daya manusia. Penerapan perilaku organisasi dalam proses ini melibatkan pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan individu untuk bergabung dengan organisasi, serta penilaian terhadap keterampilan, kepribadian, dan nilai-nilai yang sesuai dengan budaya organisasi. Dengan menerapkan prinsip-prinsip perilaku organisasi, organisasi dapat mengidentifikasi calon karyawan yang memiliki potensi untuk beradaptasi dan berkontribusi secara efektif.

Selanjutnya, pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan upaya untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan individu agar

sesuai dengan tuntutan pekerjaan (As’ad & Fridiyanto, 2021). Penerapan perilaku organisasi dalam pelatihan dan pengembangan melibatkan pemahaman tentang bagaimana orang belajar, memotivasi karyawan untuk mengembangkan diri, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan pembelajaran.

Penilaian kinerja adalah proses untuk mengevaluasi kinerja karyawan dan memberikan umpan balik yang konstruktif (Sunarso, 1992). Penerapan perilaku organisasi dalam penilaian kinerja melibatkan penggunaan metode- metode yang adil dan obyektif, serta pengakuan terhadap kontribusi individu dan kelompok dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, penilaian kinerja yang efektif dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka (As’ad & Fridiyanto, 2021).

Motivasi karyawan merupakan aspek penting dalam MSDM. Penerapan perilaku organisasi dalam motivasi melibatkan pemahaman tentang kebutuhan dan motivasi individu, serta penggunaan strategi motivasi yang sesuai untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Melalui pemahaman tentang teori-teori motivasi dan penerapannya dalam konteks nyata organisasi, MSDM dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, kompensasi juga merupakan faktor kunci dalam penerapan perilaku organisasi dalam MSDM. Sistem kompensasi yang adil dan memadai dapat mempengaruhi motivasi, retensi karyawan, dan kepuasan kerja (As’ad & Fridiyanto, 2021). Penerapan perilaku organisasi dalam kompensasi melibatkan pemahaman tentang faktor- faktor yang mempengaruhi persepsi karyawan terhadap keadilan kompensasi, serta penggunaan strategi kompensasi yang mendorong kinerja yang tinggi.

Manajemen konflik juga menjadi aspek penting dalam MSDM. Konflik antara individu atau kelompok dalam organisasi dapat mengganggu hubungan kerja dan kinerja. Penerapan perilaku organisasi dalam manajemen konflik melibatkan pemahaman tentang penyebab konflik, penggunaan teknik penyelesaian konflik yang efektif, dan menciptakan budaya kerja yang menghargai keragaman dan kolaborasi.

Budaya organisasi juga merupakan elemen penting dalam penerapan perilaku organisasi dalam MSDM. Budaya organisasi yang

kuat dan positif menciptakan lingkungan kerja yang mempengaruhi perilaku dan nilai-nilai karyawan. Penerapan perilaku organisasi dalam budaya organisasi melibatkan pengenalan nilai-nilai yang diinginkan, pengembangan sistem penghargaan yang sesuai, dan pembentukan norma dan kebiasaan yang mendukung kinerja yang tinggi.

#### Rekrutmen dan Seleksiyang Mendorong Perilaku Organisasi Positif

Rekrutmen dan seleksi merupakan tahap awal dalam pengelolaan sumber daya manusia yang memiliki potensi besar untuk mendorong perilaku organisasi positif (As’ad & Fridiyanto, 2021). Dalam konteks ini, penerapan perilaku organisasi dalam rekrutmen dan seleksi berfokus pada upaya menarik dan memilih karyawan yang memiliki nilai-nilai, keterampilan, dan sikap yang sesuai dengan budaya organisasi, serta memiliki potensi untuk berkontribusi secara positif dalam mencapai tujuan organisasi. Berikut ini adalah beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam rekrutmen dan seleksi untuk mendorong perilaku organisasi positif:

* 1. Analisis Kebutuhan dan Budaya Organisasi. Sebelum memulai proses rekrutmen dan seleksi, penting untuk melakukan analisis kebutuhan organisasi dan memahami budaya organisasi yang ada. Hal ini memungkinkan organisasi untuk menentukan atribut, nilai- nilai, dan kualitas yang diperlukan dalam calon karyawan. Dengan memastikan kesesuaian antara kualifikasi dan karakteristik karyawan yang diinginkan dengan nilai-nilai organisasi, kemungkinan adanya keselarasan dan keserasian antara individu dan organisasi akan lebih tinggi.
  2. Penggunaan Metode Seleksi yang Holistik. Selain melihat kualifikasi dan pengalaman kerja, penting untuk menggunakan metode seleksi yang lebih holistik untuk memahami kepribadian, motivasi, sikap, dan potensi calon karyawan. Misalnya, dapat digunakan tes kepribadian, wawancara perilaku, dan penilaian kompetensi untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang calon karyawan dan sejauh mana mereka cocok dengan budaya dan nilai-nilai organisasi.
  3. Tes Simulasi. Penggunaan tes simulasi dalam proses seleksi dapat memberikan gambaran nyata tentang bagaimana calon karyawan

akan berperilaku di lingkungan kerja. Tes simulasi dapat melibatkan situasi-situasi kerja yang menantang atau kasus studi yang relevan dengan pekerjaan yang akan dijalankan. Dengan mengamati dan mengevaluasi respons calon karyawan terhadap situasi- situasi tersebut, organisasi dapat mengidentifikasi individu yang memiliki potensi untuk berperilaku positif dan mengatasi tantangan yang mungkin terjadi.

* 1. Wawancara Berbasis Kompetensi. Wawancara berbasis kompetensi merupakan metode yang efektif untuk mengevaluasi keterampilan, sikap, dan perilaku calon karyawan. Dalam wawancara ini, calon diminta untuk memberikan contoh konkret dari situasi di masa lalu yang menunjukkan kemampuan dan perilaku yang relevan dengan pekerjaan yang dilamar. Dengan cara ini, organisasi dapat menilai kemampuan calon karyawan untuk beradaptasi, berkolaborasi, berkomunikasi, dan menghadapi situasi yang kompleks dalam lingkungan kerja.
  2. Referensi dan Verifikasi Latar Belakang. Mengumpulkan referensi dari mantan atasan atau kolega calon karyawan, serta melakukan verifikasi latar belakang, dapat memberikan gambaran tentang perilaku dan kinerja calon karyawan di tempat kerja sebelumnya. Informasi ini dapat membantu mengkonfirmasi konsistensi perilaku positif dan memastikan bahwa calon karyawan memiliki rekam jejak yang baik dalam hubungannya dengan perilaku organisasi.

Dengan mengadopsi pendekatan-pendekatan ini, organisasi dapat meningkatkan kemungkinan menarik dan memilih karyawan yang memiliki kesesuaian dengan budaya dan nilai-nilai organisasi serta memiliki potensi untuk berperilaku positif. Hal ini akan berdampak positif pada lingkungan kerja, produktivitas, kolaborasi, dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan mereka.

#### Litbang Karyawan Meningkatkan Perilaku Organisasi

Pelatihan dan pengembangan karyawan memiliki peran penting dalam meningkatkan perilaku organisasi yang positif. Melalui program pelatihan yang tepat, karyawan dapat mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang sesuai dengan nilai-nilai dan tujuan

organisasi (As’ad & Fridiyanto, 2021). Berikut ini adalah beberapa strategi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan yang dapat mendorong perilaku organisasi positif:

* 1. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan. Penting untuk melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan yang spesifik untuk karyawan. Hal ini dapat melibatkan evaluasi keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam pekerjaan mereka saat ini, serta perkembangan yang diharapkan dalam peran atau tanggung jawab masa depan. Dengan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan secara tepat, organisasi dapat merancang program yang relevan dan berfokus pada pengembangan perilaku organisasi yang diinginkan.
  2. Program Pelatihan Berbasis Kompetensi. Pelatihan berbasis kompetensi fokus pada pengembangan keterampilan dan perilaku yang diperlukan untuk berhasil dalam pekerjaan. Program ini dapat meliputi pelatihan teknis, seperti keterampilan berkomunikasi, manajemen waktu, kepemimpinan, kolaborasi tim, dan penyelesaian masalah. Dengan meningkatkan keterampilan ini, karyawan akan dapat berperilaku sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan budaya organisasi.
  3. Pelatihan Kepemimpinan. Karyawan yang memiliki peran kepemimpinan atau potensi untuk menjadi pemimpin di masa depan dapat mengambil manfaat dari pelatihan kepemimpinan. Pelatihan ini membantu mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang efektif, seperti kemampuan menginspirasi, memotivasi, mengelola tim, dan mengambil keputusan yang baik. Karyawan yang memiliki keterampilan kepemimpinan yang baik dapat membentuk budaya organisasi yang positif dan memberikan arah yang jelas kepada tim kerja. Pelatihan Komunikasi Efektif. Komunikasi yang efektif merupakan aspek penting dalam perilaku organisasi positif. Pelatihan komunikasi dapat membantu karyawan dalam mengembangkan keterampilan berkomunikasi yang baik, baik secara lisan maupun tulisan. Pelatihan ini juga dapat membahas aspek komunikasi interpersonal, seperti pendengaran aktif, empati, dan negosiasi, yang memungkinkan karyawan untuk berinteraksi dengan lebih baik di dalam organisasi.
  4. Program Pengembangan Karir. Program pengembangan karir memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan

keterampilan dan memajukan karir mereka di dalam organisasi. Dengan menyediakan jenjang karir yang jelas, pelatihan pengembangan kepemimpinan, dan kesempatan pengalaman kerja yang beragam, organisasi dapat mendorong karyawan untuk terus mengembangkan diri, mengambil inisiatif, dan berperilaku secara proaktif untuk mencapai tujuan organisasi.

* 1. Pembelajaran Berkelanjutan. Penting untuk menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan di dalam organisasi. Ini dapat melibatkan penyediaan akses ke sumber daya pembelajaran, seperti kursus online, buku, seminar, atau mentoring. Dengan mendorong karyawan untuk terus belajar dan mengembangkan diri, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang inovatif dan adaptif, serta mendorong perilaku organisasi yang positif.

Melalui strategi pelatihan dan pengembangan karyawan yang tepat, organisasi dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan, serta mempromosikan perilaku organisasi yang positif (Ulum, 2016). Hal ini akan berdampak pada peningkatan produktivitas, kolaborasi yang lebih baik, kepuasan kerja yang lebih tinggi (Sudiro, 2021), dan pencapaian tujuan organisasi dengan lebih baik.

#### Manajemen Kinerja yang Memotivasi

Manajemen kinerja yang efektif memiliki peran krusial dalam memotivasi karyawan dan meningkatkan perilaku organisasi. Melalui sistem manajemen kinerja yang baik, organisasi dapat mengarahkan karyawan menuju pencapaian tujuan (Ulum, 2016), memberikan umpan balik yang konstruktif, dan mendorong pengembangan keterampilan serta perilaku yang sesuai dengan budaya dan nilai-nilai organisasi (Qurtubi, 2020). Berikut ini adalah beberapa strategi dalam manajemen kinerja yang dapat memotivasi dan meningkatkan perilaku organisasi:

* 1. Penetapan Tujuan yang Jelas dan Terukur. Penetapan tujuan yang jelas dan terukur adalah langkah awal yang penting dalam manajemen kinerja. Tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan memiliki batas waktu yang jelas memberikan arah yang jelas bagi karyawan dan membantu menghubungkan upaya individu dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan mereka

cenderung lebih termotivasi dan berperilaku sesuai dengan pencapaian tujuan tersebut.

* 1. Umpan Balik yang Konstruktif dan Berkelanjutan. Umpan balik yang efektif adalah kunci dalam manajemen kinerja yang memotivasi dan meningkatkan perilaku organisasi. Umpan balik yang diberikan secara teratur, jelas, dan berfokus pada perbaikan dapat membantu karyawan memahami kekuatan dan area pengembangan mereka. Selain itu, umpan balik yang positif dan pengakuan atas prestasi juga dapat memotivasi karyawan untuk melanjutkan perilaku yang baik dan meningkatkan kinerja mereka.
  2. Pengembangan Keterampilan dan Peluang Peningkatan. Manajemen kinerja yang efektif menyediakan peluang bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan mereka dan meningkatkan kompetensi dalam pekerjaan mereka. Program pelatihan dan pengembangan, penugasan proyek yang menantang, atau mentoring dapat memberikan karyawan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru atau memperluas keterampilan yang sudah ada. Dengan memberikan peluang peningkatan kepada karyawan, organisasi mendorong perkembangan mereka secara pribadi dan profesional, yang pada gilirannya meningkatkan perilaku organisasi.
  3. Pengakuan dan Penghargaan. Pengakuan dan penghargaan atas kontribusi dan prestasi karyawan yang baik sangat penting dalam manajemen kinerja yang memotivasi. Penghargaan dapat berupa penghargaan verbal, penghargaan tertulis, insentif finansial, promosi, atau kesempatan pengembangan lebih lanjut. Pengakuan yang tepat tidak hanya meningkatkan motivasi karyawan, tetapi juga membangun budaya penghargaan yang positif di dalam organisasi, yang mendorong perilaku organisasi yang baik.
  4. Komunikasi Terbuka dan Kolaborasi. Komunikasi yang terbuka dan kolaborasi antara karyawan dan manajemen juga penting dalam manajemen kinerja yang efektif. Melalui komunikasi yang baik, karyawan dapat memahami ekspektasi, mendiskusikan tantangan, dan memberikan masukan. Kolaborasi yang baik juga memfasilitasi pertukaran ide, kerja tim, dan pembelajaran bersama. Dengan demikian, komunikasi terbuka dan kolaborasi yang baik dapat memperkuat ikatan antara karyawan dan organisasi serta meningkatkan perilaku organisasi yang positif.

Melalui penerapan strategi-strategi tersebut dalam manajemen kinerja, organisasi dapat memotivasi karyawan dan meningkatkan perilaku organisasi yang positif. Dengan karyawan yang termotivasi, terlibat, dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi, organisasi dapat mencapai kinerja yang tinggi dan menghadapi tantangan dengan lebih efektif (Utaminingsih, 2014).

#### Aplikasi Perilaku Organisasi dalam Kepemimpinan

Penerapan perilaku organisasi dalam kepemimpinan dan manajemen melibatkan penggunaan prinsip-prinsip dan konsep-konsep perilaku organisasi untuk mempengaruhi dan mengelola karyawan secara efektif (Utaminingsih, 2014). Kepemimpinan dan manajemen yang baik memainkan peran penting dalam menciptakan budaya kerja yang positif, memotivasi karyawan, meningkatkan kinerja, dan mencapai tujuan organisasi. Berikut ini adalah beberapa aspek penting dalam penerapan perilaku organisasi dalam kepemimpinan dan manajemen:

* 1. Gaya Kepemimpinan yang Berorientasi pada Karyawan. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan, seperti kepemimpinan transformasional, mendorong keterlibatan, motivasi, dan pengembangan karyawan. Gaya kepemimpinan ini melibatkan memotivasi karyawan melalui inspirasi, memberikan perhatian individu, memberikan dukungan, dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Dengan mempraktikkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan, pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendorong perilaku organisasi yang baik.
  2. Pembentukan Visi dan Nilai Bersama. Kepemimpinan yang efektif melibatkan pembentukan visi dan nilai bersama yang dapat membimbing tindakan dan perilaku karyawan. Visi yang jelas dan inspiratif membantu mengarahkan upaya kolektif dan memberikan arahan yang konsisten. Nilai bersama juga penting dalam membentuk budaya organisasi yang mempengaruhi perilaku dan keputusan. Dengan memastikan bahwa visi dan nilai bersama disampaikan secara konsisten dan dipraktikkan dalam setiap tingkatan organisasi, pemimpin dapat mendorong perilaku organisasi yang konsisten dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi.
  3. Komunikasi yang Efektif. Komunikasi yang efektif adalah kunci dalam kepemimpinan dan manajemen yang baik. Pemimpin harus mampu berkomunikasi dengan jelas, mendengarkan dengan baik, dan menginspirasi karyawan melalui komunikasi yang persuasif. Komunikasi yang terbuka, transparan, dan berpusat pada pertukaran informasi yang tepat waktu memungkinkan pemimpin untuk membangun hubungan yang kuat dengan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang saling percaya. Dengan mempraktikkan komunikasi yang efektif, pemimpin mempengaruhi perilaku organisasi dengan memastikan pemahaman yang jelas, kolaborasi, dan pengambilan keputusan yang partisipatif.
  4. Delegasi dan Pemberdayaan. Delegasi yang tepat dan pemberdayaan karyawan adalah elemen penting dalam kepemimpinan dan manajemen yang efektif. Pemimpin yang efektif mempercayai dan memberdayakan karyawan untuk mengambil keputusan dan bertanggung jawab atas tugas- tugas yang relevan. Delegasi yang tepat memberikan karyawan rasa tanggung jawab dan otonomi yang diperlukan untuk berkembang dan berperilaku proaktif. Dengan mempraktikkan delegasi dan pemberdayaan yang tepat, pemimpin mendorong motivasi, pengembangan karyawan, dan perilaku organisasi yang adaptif dan responsif.
  5. Pembinaan dan Pengembangan Karyawan. Pemimpin yang efektif berperan sebagai pembina dan pengembang karyawan. Mereka membantu karyawan mengembangkan keterampilan, memahami kekuatan dan kelemahan mereka, serta mengidentifikasi peluang pengembangan. Pembinaan dan pengembangan yang terus-menerus memungkinkan karyawan untuk mencapai potensi penuh mereka dan mendorong perilaku organisasi yang positif melalui perkembangan pribadi dan profesional.

Dengan mengadopsi pendekatan-pendekatan ini dalam kepemimpinan dan manajemen, pemimpin dapat mempengaruhi perilaku organisasi secara positif. Melalui kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan, komunikasi yang efektif, pembentukan visi dan nilai bersama, delegasi dan pemberdayaan, serta pembinaan dan pengembangan karyawan, pemimpin menciptakan budaya kerja yang

positif, memotivasi karyawan, dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

#### Penerapan Etika dan Nilai Kepemimpinan Organisasi

Penerapan etika dan nilai-nilai dalam kepemimpinan organisasi merupakan aspek yang sangat penting untuk menciptakan budaya kerja yang baik, memandu tindakan pemimpin, dan mempengaruhi perilaku organisasi secara keseluruhan (As’ad & Fridiyanto, 2021). Ketika nilai- nilai yang baik dan etika yang kuat terintegrasi dalam kepemimpinan, hal ini menciptakan fondasi yang kokoh untuk karyawan dan organisasi dalam mengambil keputusan yang benar dan berperilaku dengan integritas (Dewi & Rodli, 2021). Berikut ini adalah beberapa strategi dalam penerapan etika dan nilai dalam kepemimpinan organisasi:

* 1. Menyusun Nilai Organisasi yang Jelas. Pemimpin harus terlibat dalam menetapkan dan menyusun nilai-nilai organisasi yang jelas. Nilai-nilai ini seharusnya mencerminkan prinsip-prinsip etika dan norma yang diinginkan dalam organisasi. Nilai-nilai yang jelas memberikan panduan dan kerangka kerja bagi karyawan untuk mengambil keputusan dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai tersebut.
  2. Memberikan Teladan yang Baik. Pemimpin harus memberikan teladan yang baik dengan menerapkan nilai- nilai organisasi dalam tindakan dan perilaku mereka sehari-hari. Dalam setiap tindakan dan keputusan, pemimpin harus memperlihatkan integritas, kejujuran, tanggung jawab, dan sikap yang adil. Teladan yang baik dari pemimpin memberikan contoh bagi karyawan lainnya dan memperkuat pentingnya penerapan nilai-nilai dalam organisasi.
  3. Mengintegrasikan Etika dalam Pengambilan Keputusan. Pemimpin harus mempertimbangkan aspek etika dalam pengambilan keputusan organisasi. Mereka harus mempertimbangkan dampak keputusan mereka terhadap para pemangku kepentingan, masyarakat, dan lingkungan. Dalam situasi yang kompleks, pemimpin harus mempertimbangkan prinsip-prinsip etika seperti keadilan, kebenaran, dan keseimbangan kepentingan dalam memutuskan langkah yang diambil.
  4. Mendorong Diskusi dan Pertimbangan Etika. Pemimpin dapat menciptakan budaya yang mendorong diskusi terbuka tentang isu-

isu etika dan dilema moral yang mungkin timbul dalam organisasi. Dengan memberikan ruang bagi karyawan untuk mempertimbangkan perspektif etika dan berbagi pandangan mereka, pemimpin memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperluas pemahaman mereka tentang etika dan mempengaruhi perilaku organisasi secara positif.

* 1. Mengkomunikasikan Etika dan Nilai-nilai Organisasi. Penting bagi pemimpin untuk secara teratur mengkomunikasikan nilai-nilai organisasi dan harapan etika kepada karyawan. Hal ini dapat dilakukan melalui pidato, pengumuman, pelatihan, atau komunikasi rutin lainnya. Dengan mengkomunikasikan etika dan nilai-nilai organisasi secara konsisten, pemimpin memastikan bahwa semua anggota organisasi memahami dan menginternalisasi nilai-nilai tersebut dalam tindakan dan perilaku mereka.
  2. Menangani Pelanggaran Etika. Ketika terjadi pelanggaran etika, penting bagi pemimpin untuk menangani situasi tersebut dengan tegas dan adil. Tindakan pencegahan dan penanganan pelanggaran etika yang tepat mengirimkan pesan kuat bahwa organisasi memprioritaskan integritas dan tidak mentoleransi perilaku yang melanggar etika organisasi.

Melalui penerapan etika dan nilai-nilai dalam kepemimpinan organisasi, pemimpin menciptakan budaya kerja yang didasarkan pada prinsip-prinsip etika yang kuat dan nilai-nilai yang dihormati (Mayasari, et al., 2022). Hal ini berkontribusi pada pembentukan perilaku organisasi yang positif, integritas tinggi, dan kinerja yang berkelanjutan.

#### Manajemen KonfliK dan Perilaku Organisasi Positif

Manajemen konflik yang efektif adalah kunci dalam mengedepankan perilaku organisasi positif (Mayasari, et al., 2022). Konflik adalah hal yang tak terhindarkan dalam lingkungan kerja, tetapi dengan penanganan yang tepat, konflik dapat menjadi sumber inovasi, pemecahan masalah, dan perbaikan hubungan antar individu dan kelompok di dalam organisasi (Thian, 2021). Berikut ini adalah beberapa strategi dalam manajemen konflik yang mengedepankan perilaku organisasi positif:

* 1. Komunikasi Terbuka dan Aktif. Komunikasi yang terbuka dan aktif merupakan fondasi dalam manajemen konflik yang positif. Penting bagi individu dan kelompok untuk dapat berkomunikasi dengan jujur, terbuka, dan dengan pendekatan yang menghormati perspektif orang lain. Komunikasi yang aktif melibatkan mendengarkan dengan saksama, mencari pemahaman, dan mengekspresikan diri dengan jelas. Dengan adanya komunikasi yang efektif, konflik dapat diungkapkan, dipahami, dan ditangani dengan lebih baik.
  2. Pembinaan Kemampuan Penyelesaian Konflik. Penting untuk mengembangkan kemampuan penyelesaian konflik yang baik di antara karyawan. Ini melibatkan mengajarkan karyawan tentang strategi komunikasi yang efektif, negosiasi, manajemen emosi, dan kemampuan untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan.

Melalui pembinaan kemampuan penyelesaian konflik, individu dan kelompok di dalam organisasi dapat memahami cara yang konstruktif untuk mengatasi perbedaan pendapat dan mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan.

* 1. Fasilitasi dan Mediasi. Dalam kasus konflik yang kompleks atau sulit, fasilitasi dan mediasi dapat menjadi pendekatan yang efektif. Fasilitasi melibatkan pihak ketiga yang netral untuk membantu individu atau kelompok mencapai pemahaman dan solusi yang saling menguntungkan. Mediasi melibatkan pihak ketiga yang netral untuk membantu individu atau kelompok menemukan kesepakatan yang dapat diterima oleh semua pihak yang terlibat. Fasilitasi dan mediasi membantu memperkuat hubungan, mempromosikan dialog yang konstruktif, dan mengurangi konflik yang merugikan.
  2. Kolaborasi dan Pembentukan Tim. Kolaborasi dan pembentukan tim adalah pendekatan yang memungkinkan individu atau kelompok yang saling bertentangan untuk bekerja bersama mencari solusi yang memuaskan semua pihak. Dalam konteks manajemen konflik, kolaborasi dan pembentukan tim melibatkan individu atau kelompok untuk bekerja bersama dalam menyelesaikan masalah, mencapai tujuan bersama, dan membangun hubungan yang lebih baik. Dengan bekerja secara kolaboratif, individu atau kelompok belajar untuk menghargai perbedaan, memanfaatkan keahlian dan

perspektif yang berbeda, dan mencapai hasil yang saling menguntungkan.

* 1. Menggunakan Konflik sebagai Peluang Peningkatan. Konflik dapat dilihat sebagai peluang untuk memperbaiki hubungan, mengidentifikasi permasalahan yang mendasarinya, dan mendorong perubahan positif di dalam organisasi. Dengan melihat konflik sebagai peluang peningkatan, pemimpin dan manajer dapat memfasilitasi proses pembelajaran, inovasi, dan pemecahan masalah yang lebih baik. Hal ini membantu mengubah persepsi negatif tentang konflik menjadi persepsi yang lebih positif dan menghasilkan perubahan yang lebih baik dalam perilaku organisasi.

Melalui penerapan strategi-strategi ini dalam manajemen konflik, organisasi dapat menghadapi konflik dengan pendekatan yang positif dan konstruktif. Konflik yang dielaborasi secara efektif dapat menghasilkan perbaikan hubungan, pemecahan masalah yang inovatif, dan perkembangan yang lebih baik di dalam organisasi. Dengan manajemen konflik yang baik, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, mempromosikan kerja tim yang baik, dan memperkuat perilaku organisasi yang positif.

### BAB 6

### IMPLEMENTASI PERILAKU BUDAYA ORGANISASI

#### Pendahuluan

Dalam setiap organisasi, budaya organisasi memainkan peran krusial dalam membentuk perilaku dan interaksi antara individu di dalamnya. Budaya organisasi mencerminkan nilai- nilai, norma, dan keyakinan yang dipegang bersama oleh anggota organisasi (Winardi, 2006). Penerapan perilaku organisasi dalam budaya organisasi adalah upaya untuk menciptakan lingkungan yang mendorong perilaku positif, kinerja yang tinggi (Romy & Ardansyah, 2022), dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Perilaku organisasi merujuk pada cara individu berperilaku dan berinteraksi di dalam konteks organisasi. Ini melibatkan sikap, nilai- nilai, keterampilan, dan tindakan yang dipraktikkan oleh anggota organisasi sehari-hari. Penerapan perilaku organisasi dalam budaya organisasi melibatkan menciptakan lingkungan yang memfasilitasi perilaku yang sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi (Sobirin, 2014).

Budaya organisasi yang positif dan sehat memiliki pengaruh yang kuat pada motivasi, keterlibatan, dan kepuasan karyawan (Sobirin, 2014). Ketika budaya organisasi didasarkan pada prinsip-prinsip seperti saling percaya, saling menghormati, kolaborasi, inovasi, dan etika yang kuat, anggota organisasi cenderung berperilaku dengan integritas, memperlihatkan tanggung jawab, dan bekerja dengan semangat untuk mencapai tujuan bersama.

Melalui penerapan perilaku organisasi dalam budaya organisasi, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mempromosikan kolaborasi, pembelajaran, dan pertumbuhan. Budaya yang mendorong inovasi dan gagasan baru memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dan menjadi lebih kompetitif di pasar (Sobirin, 2014). Selain itu, perilaku organisasi yang positif juga memperkuat ikatan antara anggota organisasi, menciptakan rasa kepemilikan yang kuat, dan meningkatkan kepuasan kerja dan retensi karyawan.

Namun, penerapan perilaku organisasi dalam budaya organisasi bukanlah tugas yang mudah. Hal ini memerlukan komitmen dari seluruh jajaran organisasi, dimulai dari manajemen puncak hingga karyawan tingkat operasional. Pemimpin perlu menjadi teladan dalam mempraktikkan perilaku yang diinginkan dan memperkuat nilai-nilai organisasi. Selain itu, sistem penghargaan dan pengakuan yang sesuai juga dapat mendorong dan memperkuat perilaku organisasi positif.

#### Membangun Budaya yang Mendukung Perilaku Organisasi

Membangun budaya yang mendukung perilaku organisasi yang diinginkan adalah langkah penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif (Thian, 2021), kolaboratif, dan inovatif. Berikut adalah beberapa langkah yang dapat Anda ambil untuk membangun budaya yang mendukung perilaku organisasi yang diinginkan:

* 1. Definisikan nilai-nilai inti. Identifikasi nilai-nilai inti yang ingin Anda promosikan dalam organisasi Anda. Nilai-nilai ini harus sesuai dengan misi, visi, dan tujuan organisasi. Pastikan nilai-nilai ini diartikulasikan secara jelas dan dipahami oleh semua anggota organisasi.
  2. Komunikasikan secara konsisten. Komunikasikan nilai- nilai dan ekspektasi perilaku kepada seluruh anggota organisasi secara konsisten. Gunakan berbagai saluran komunikasi, seperti pertemuan tim, surat elektronik, papan pengumuman, dan sesi pelatihan, untuk memastikan bahwa pesan tersebut sampai kepada semua anggota.
  3. Peran model. Pemimpin organisasi dan manajer harus menjadi contoh yang baik dalam perilaku yang diinginkan. Mereka harus mengamalkan nilai-nilai tersebut dalam tindakan sehari-hari mereka dan menginspirasi anggota tim untuk mengikuti jejak mereka.
  4. Pemilihan dan pengembangan karyawan. Saat merekrut dan memilih karyawan baru, pastikan untuk mengevaluasi apakah mereka sejalan dengan nilai-nilai dan budaya organisasi. Selain itu, berikan pelatihan dan pengembangan yang tepat kepada karyawan agar mereka dapat memperoleh keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk berperilaku sesuai dengan budaya yang diinginkan.
  5. Pengakuan dan penghargaan. Kenali dan hargai perilaku yang sesuai dengan budaya yang diinginkan. Berikan penghargaan kepada

individu atau tim yang menunjukkan komitmen terhadap nilai-nilai organisasi dan berperilaku sesuai dengan standar yang diharapkan.

* 1. Mekanisme umpan balik. Ciptakan mekanisme umpan balik yang efektif dalam organisasi. Dorong tim manajemen dan anggota tim untuk memberikan umpan balik konstruktif satu sama lain. Ini akan membantu dalam peningkatan terus- menerus dan pengkajian budaya organisasi.
  2. Kolaborasi dan tim kerja. Mendorong kerja sama dan kolaborasi antara anggota tim. Budaya yang mendukung kolaborasi akan memfasilitasi pertukaran ide, pembelajaran bersama, dan pengambilan keputusan yang lebih baik.
  3. Keterlibatan dan partisipasi. Libatkan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan dan perencanaan. Melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan akan memberi mereka rasa memiliki terhadap budaya organisasi dan memperkuat komitmen mereka terhadap nilai- nilai yang dianut.
  4. Evaluasi dan penyesuaian. Lakukan evaluasi berkala terhadap budaya organisasi dan tingkat keberhasilan dalam membangun perilaku yang diinginkan. Jika ada aspek yang perlu diperbaiki, lakukan perubahan dan penyesuaian yang diperlukan.

Membangun budaya organisasi yang mendukung perilaku yang diinginkan membutuhkan waktu dan komitmen yang berkelanjutan. Penting untuk memastikan bahwa semua langkah di atas diimplementasikan secara konsisten dan didukung oleh semua anggota organisasi.

#### Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Keterlibatan Karyawan

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap motivasi dan keterlibatan karyawan (Thian, 2021). Ketika budaya organisasi menciptakan lingkungan kerja yang positif, inklusif, dan memberdayakan, karyawan cenderung merasa termotivasi dan terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka. Berikut ini adalah narasi tentang pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan keterlibatan karyawan:

Di sebuah perusahaan yang berkomitmen untuk menciptakan budaya organisasi yang kuat, nilai-nilai seperti kepercayaan, transparansi, dan kolaborasi menjadi dasar interaksi sehari-hari antara karyawan. Pemimpin perusahaan dan manajer memainkan peran penting sebagai percontohan perilaku yang diinginkan. Mereka mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi, berbagi ide-ide, dan mengambil inisiatif dalam proyek-proyek yang mereka tangani.

Dalam budaya organisasi yang inklusif, setiap karyawan merasa dihargai dan didengar (Thian, 2021). Mereka memiliki akses ke sumber daya yang diperlukan, mendapatkan umpan balik konstruktif, dan memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan mereka. Ketika karyawan melihat bahwa usaha dan kontribusi mereka diakui dan dihargai, mereka merasa termotivasi untuk memberikan yang terbaik.

Budaya organisasi yang mempromosikan pertumbuhan dan pengembangan personal juga berperan penting dalam motivasi dan keterlibatan karyawan. Perusahaan ini memberikan peluang pelatihan dan pengembangan yang relevan, baik dalam bentuk pelatihan formal maupun informal. Karyawan diberi kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru, mengeksplorasi minat mereka, dan meningkatkan kompetensi mereka (Thian, 2021). Hal ini tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga memperkuat keterlibatan karyawan karena mereka merasa didukung dalam perjalanan karir mereka.

Selain itu, budaya organisasi yang mendorong kolaborasi dan tim kerja memperkuat keterlibatan karyawan. Karyawan dihargai sebagai anggota tim yang berkontribusi dalam mencapai tujuan bersama. Mereka didorong untuk berbagi pengetahuan, bekerja sama melintasi departemen, dan menciptakan sinergi dalam mencapai hasil yang luar biasa. Kolaborasi ini menciptakan rasa kepemilikan kolektif dan motivasi untuk bekerja sama dalam mencapai kesuksesan bersama.

Sebaliknya, budaya organisasi yang tidak mendukung motivasi dan keterlibatan karyawan dapat menghasilkan efek sebaliknya. Jika budaya yang ada mempromosikan ketidakadilan, persaingan yang tidak sehat, atau kurangnya dukungan, karyawan cenderung kehilangan motivasi, merasa terisolasi, dan kurang terlibat dalam pekerjaan mereka.

Dalam kesimpulan, budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi dan keterlibatan karyawan. Budaya yang positif, inklusif, dan memberdayakan dapat mendorong karyawan untuk

memberikan kontribusi terbaik mereka, merasa dihargai, dan terlibat aktif dalam pencapaian tujuan organisasi (Thian, 2021). Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam membangun budaya organisasi yang mendukung dan memelihara lingkungan kerja yang memotivasi dan melibatkan karyawan.

#### Menciptakan Lingkungan Kerja yang Mendorong Kolaborasi dan Sinergi

Menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kolaborasi dan sinergi antara anggota tim sangat penting untuk mencapai kesuksesan dan produktivitas yang optimal (Sunarso, 1992). Berikut adalah beberapa langkah yang dapat diambil untuk menciptakan lingkungan kerja yang mempromosikan kolaborasi dan sinergi:

* 1. Komunikasi Terbuka dan Jelas. Komunikasi yang jelas dan terbuka sangat penting dalam mengembangkan kolaborasi. Pastikan anggota tim memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan, peran, dan tanggung jawab masing-masing. Jalin komunikasi yang terbuka untuk memastikan informasi, ide, dan masukan dapat saling berbagi dengan mudah.
  2. Pembagian Pengetahuan. Dorong anggota tim untuk berbagi pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan mereka. Adakan sesi pengajaran, pelatihan, atau mentoring untuk memperkuat keterampilan individu dan mempromosikan pertukaran pengetahuan di antara anggota tim.
  3. Pekerjaan Tim yang Terstruktur. Tetapkan proyek atau tugas yang memerlukan kerja tim dan jadwalkan pertemuan reguler untuk meninjau kemajuan, mengatasi tantangan, dan membagikan pembaruan. Gunakan alat kolaboratif, seperti platform proyek online, untuk memfasilitasi komunikasi dan kerja tim.
  4. Mendorong Kepercayaan dan Menghargai Diversitas. Ciptakan lingkungan yang aman dan mendukung di mana setiap anggota tim merasa dihargai dan didengar. Beri ruang bagi ide-ide kreatif dan pandangan yang beragam. Tingkatkan rasa saling percaya dengan menghargai kontribusi dan mengakui prestasi individu serta tim.
  5. Pemecahan Masalah Bersama. Fasilitasi kolaborasi dalam pemecahan masalah dengan mendorong anggota tim untuk bekerja sama secara aktif. Bentuk kelompok kerja atau tim proyek lintas

departemen yang dapat berkontribusi dalam mengidentifikasi dan mengatasi masalah yang kompleks.

* 1. Pengakuan dan Penghargaan. Kenali dan apresiasi kontribusi anggota tim secara terbuka. Berikan penghargaan kepada individu dan tim yang mencapai hasil yang baik atau memberikan kontribusi yang berarti. Ini akan meningkatkan motivasi dan memperkuat ikatan tim.
  2. Lingkungan Fisik yang Mendukung Kolaborasi. Desain lingkungan kerja yang memfasilitasi interaksi dan kolaborasi. Tempatkan area kerja terbuka atau ruang pertemuan yang mudah diakses untuk memfasilitasi diskusi spontan dan kolaboratif.
  3. Budaya Pembelajaran dan Inovasi. Ciptakan budaya di mana belajar dan inovasi didorong. Beri kesempatan bagi anggota tim untuk mengembangkan keterampilan baru, berbagi ide-ide baru, dan menguji pendekatan baru dalam kerja tim.
  4. Fleksibilitas dan Keseimbangan Kerja. Berikan fleksibilitas dalam jadwal kerja dan dukung keseimbangan kerja- kehidupan pribadi. Anggota tim yang memiliki keseimbangan yang sehat akan lebih produktif dan mampu berkontribusi dengan lebih baik dalam kerja tim.
  5. Evaluasi dan Umpan Balik Teratur. Lakukan evaluasi kinerja secara berkala dan berikan umpan balik yang konstruktif kepada individu dan tim. Ini membantu untuk memperbaiki kelemahan, memperkuat kekuatan, dan meningkatkan kolaborasi di masa depan.

#### Studi Kasus

Ada suatu perusahaan teknologi inovatif, terdapat upaya yang berkelanjutan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kolaborasi dan sinergi antara tim. Budaya organisasi yang dipromosikan di perusahaan ini adalah tentang menghargai keragaman perspektif, saling mendukung, dan berbagi pengetahuan. Melalui upaya ini, perusahaan berharap dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, dan kepuasan karyawan. Berikut ini adalah sebuah contoh yang menjelaskan bagaimana lingkungan kerja yang mendorong kolaborasi dan sinergi dapat terwujud:

Di departemen pengembangan produk, tim terdiri dari anggota yang memiliki latar belakang yang beragam, baik dari segi keahlian

maupun pengalaman. Pemimpin tim secara aktif mempromosikan kolaborasi dengan cara memfasilitasi pertemuan rutin di mana setiap anggota tim memiliki kesempatan untuk berbagi ide, pengalaman, dan pengetahuan yang mereka miliki. Dalam lingkungan ini, setiap anggota tim dihargai dan didorong untuk memberikan masukan dan perspektif mereka, bahkan jika itu berbeda dari yang lain. Pemimpin tim juga mendorong anggota tim untuk menciptakan lingkungan yang aman dan terbuka, di mana setiap orang merasa nyaman untuk berkontribusi dan mengemukakan pendapat.

Selain itu, perusahaan ini memiliki platform kolaborasi digital yang memungkinkan anggota tim untuk berbagi informasi, berdiskusi, dan bekerja sama secara online. Platform ini memfasilitasi komunikasi real-time dan memudahkan akses ke sumber daya dan pengetahuan yang diperlukan. Anggota tim dapat dengan mudah berkolaborasi dalam proyek-proyek, berbagi pembaruan, dan memberikan umpan balik satu sama lain. Misalnya, seorang insinyur dapat berkolaborasi dengan seorang desainer untuk mengintegrasikan aspek estetika dengan fungsi teknis dalam pengembangan produk baru.

Selain itu, perusahaan ini juga mengadakan acara-acara dan kegiatan lintas tim yang dirancang khusus untuk mempromosikan interaksi dan kolaborasi antara departemen yang berbeda. Misalnya, perusahaan ini mengadakan "Hari Kolaborasi" di mana anggota tim dari berbagai departemen dan level jabatan diundang untuk berpartisipasi dalam kegiatan yang menggabungkan elemen kerja tim, seperti hackathon, sesi pemecahan masalah, atau proyek bersama. Acara seperti ini membantu membangun hubungan dan memupuk rasa saling percaya antar tim, serta menghasilkan ide-ide inovatif melalui kolaborasi lintas disiplin.

Dalam lingkungan kerja ini, setiap individu dihargai sebagai kontributor berharga, dan kolaborasi dianggap sebagai kunci kesuksesan. Ini menciptakan atmosfer yang membangun dan memotivasi, di mana karyawan merasa terinspirasi dan didorong untuk bekerja sama secara tim. Seiring waktu, sinergi antar tim tumbuh dan menghasilkan inovasi yang luar biasa, solusi yang lebih baik, dan keberhasilan yang lebih besar bagi perusahaan.

Contoh di atas menggambarkan bagaimana perusahaan teknologi berupaya menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kolaborasi dan

sinergi. Dengan membangun budaya yang menghargai keragaman perspektif, mendukung kolaborasi tim, dan menyediakan alat yang memfasilitasi komunikasi dan berbagi pengetahuan, perusahaan ini menciptakan lingkungan di mana kolaborasi dan sinergi menjadi bagian integral dari pekerjaan sehari-hari.

#### Meningkatkan Budaya Organisasi melalui Perilaku Organisasi

Meningkatkan budaya organisasi melalui perilaku organisasi yang positif adalah langkah penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berkelanjutan (Sudiro, 2021). Berikut adalah beberapa perilaku yang dapat mendorong perbaikan budaya organisasi:

* 1. Etika Kerja yang Tinggi. Dorong perilaku yang etis dan integritas tinggi di semua tingkatan organisasi. Tinjau dan perbarui kebijakan etika yang jelas, dan contohkan perilaku etis sebagai pemimpin dan pengambil keputusan. Dalam semua aspek bisnis, perhatikan pentingnya tanggung jawab sosial dan lingkungan.
  2. Komunikasi Terbuka dan Efektif. Promosikan komunikasi yang terbuka, jelas, dan transparan di seluruh organisasi. Berikan saluran komunikasi yang mudah diakses dan dorong kolaborasi antar departemen serta tingkatan hierarki. Dengarkan dengan aktif dan respon secara proaktif terhadap umpan balik dan masukan dari anggota tim.

Keterlibatan dan Partisipasi. Dorong partisipasi dan keterlibatan aktif anggota tim dalam pengambilan keputusan dan perencanaan. Libatkan mereka dalam proses pembentukan strategi, pengembangan kebijakan, dan pemecahan masalah. Ini meningkatkan rasa kepemilikan, motivasi, dan kepuasan kerja.

* 1. Kolaborasi dan Tim Kerja. Dorong kerja tim yang efektif dan kolaboratif. Fasilitasi pertukaran pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman antara anggota tim. Beri kesempatan untuk bekerja pada proyek bersama dan memperkuat kerjasama di antara departemen atau unit bisnis yang berbeda.
  2. Penghargaan dan Pengakuan. Berikan penghargaan dan pengakuan kepada anggota tim yang mencapai hasil yang baik atau memberikan kontribusi yang berarti. Anergi pencapaian individu dan tim secara terbuka dan adil. Ini tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga memperkuat ikatan tim dan meningkatkan kepuasan kerja.
  3. Pengembangan Karir dan Pembelajaran. Sediakan peluang pengembangan karir dan pembelajaran bagi anggota tim. Dukung pelatihan, kursus, dan program pengembangan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan mereka. Dorong pembelajaran berkelanjutan dan pembaruan pengetahuan untuk meningkatkan kinerja individu dan tim.
  4. Fleksibilitas dan Keseimbangan Kerja. Berikan fleksibilitas dalam jadwal kerja, bekerja dari jarak jauh, atau opsi kerja fleksibel lainnya. Perhatikan keseimbangan kerja-kehidupan pribadi anggota tim dan bantu mereka mencapai keseimbangan yang sehat.
  5. Inovasi dan Pengambilan Risiko yang Terkendali. Dorong inovasi dan pemikiran kreatif di seluruh organisasi. Beri anggota tim kebebasan untuk mengemukakan ide-ide baru dan mencoba pendekatan inovatif dalam pekerjaan mereka. Tetapi juga pastikan adanya sistem pengelolaan risiko yang terkendali dalam menghadapi perubahan dan pengambilan risiko.
  6. Pemecahan Masalah Konstruktif. Dorong pendekatan yang konstruktif dalam memecahkan masalah dan menghadapi konflik. Ajarkan keterampilan resolusi konflik, dan berikan ruang bagi anggota tim untuk berbagi perspektif mereka. Fasilitasi dialog terbuka dan cari solusi yang saling menguntungkan.
  7. Pemimpin sebagai Teladan. Pemimpin organisasi harus menjadi teladan yang baik dalam perilaku dan nilai-nilai yang diinginkan. Perlihatkan integritas, kejujuran, dan dedikasi dalam pekerjaan Anda. Jadilah sumber inspirasi bagi anggota tim untuk mengikuti sikap dan perilaku positif.
  8. Meningkatkan budaya organisasi melalui perilaku organisasi membutuhkan komitmen dari seluruh organisasi, termasuk pimpinan dan anggota tim. Ini adalah proses yang berkelanjutan, tetapi dengan upaya yang tepat, dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, inklusif, dan produktif.

### BAB 7

### DINAMIKA PERILAKU ORGANISASI

#### Pendahuluan

Pada era modern ini, pemahaman dan pengelolaan manusia di tempat kerja menjadi faktor yang semakin penting dalam keberhasilan organisasi (Sudiro, 2021). Dinamika perilaku dalam organisasi menjadi salah satu aspek utama yang harus dipahami dan dikelola dengan baik oleh para pemimpin dan manajer.

Manusia sebagai elemen kunci dalam organisasi tidak hanya terbatas pada kemampuan teknis mereka, tetapi juga melibatkan kompleksitas sikap, nilai, kebutuhan, dan motivasi individu (Ulum, 2016). Dalam dunia kerja yang terus berkembang, pemahaman yang mendalam tentang dinamika perilaku manusia menjadi suatu keharusan.

Dalam konteks ini, dinamika perilaku mengacu pada interaksi yang terjadi di antara individu-individu di dalam organisasi, termasuk hubungan antara atasan dan bawahan, rekan kerja, dan tim kerja. Hal ini mencakup berbagai aspek seperti komunikasi, kolaborasi, kepemimpinan, konflik, serta adaptasi terhadap perubahan organisasi (Ulum, 2016).

Mengerti dan mengelola manusia di tempat kerja bukanlah tugas yang mudah. Masing-masing individu memiliki latar belakang, pengalaman, dan kebutuhan yang berbeda. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin dan manajer untuk memiliki pengetahuan yang mendalam tentang psikologi organisasi dan keterampilan interpersonal yang kuat.

Dalam proses mengelola manusia di tempat kerja, penting untuk memperhatikan faktor-faktor seperti motivasi, kepuasan kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja. Memahami dan memenuhi kebutuhan individu dapat meningkatkan kinerja, produktivitas, dan retensi karyawan.

Melalui pemahaman dan pengelolaan yang baik terhadap dinamika perilaku dalam organisasi, para pemimpin dan manajer dapat menciptakan budaya kerja yang sehat, memotivasi karyawan, dan mencapai tujuan organisasi dengan sukses.

#### Pengertian Perilaku Manusia dalam Organisasi

Perilaku manusia dalam organisasi merujuk pada tindakan, interaksi, sikap, dan respons individu dalam konteks kerja atau lingkungan organisasi (Wahjono, 2022). Ini mencakup berbagai aspek perilaku, termasuk komunikasi, kolaborasi, kepemimpinan, konflik, motivasi, dan adaptasi terhadap perubahan.

Perilaku manusia dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor- faktor seperti latar belakang individu, nilai-nilai, kebutuhan, pengalaman, dan persepsi mereka terhadap lingkungan kerja (Wahjono, 2022). Setiap individu membawa karakteristik unik mereka ke dalam organisasi, yang dapat mempengaruhi cara mereka berperilaku dan berinteraksi dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan (Qurtubi, 2020).

Dalam konteks perilaku manusia dalam organisasi, ada beberapa teori dan pendekatan yang digunakan untuk memahami dan menjelaskan perilaku individu. Misalnya, teori motivasi seperti teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow dan teori Harapan Victor Vroom membahas faktor-faktor yang mendorong individu untuk berperilaku tertentu di tempat kerja.

Selain itu, teori kepemimpinan seperti teori Transformasional dan Situasional mempelajari gaya kepemimpinan yang mempengaruhi perilaku dan kinerja anggota tim atau karyawan (Qurtubi, 2020). Konsep-konsep ini membantu memahami faktor-faktor yang memotivasi individu, mengarahkan tindakan mereka, dan mempengaruhi interaksi di dalam organisasi.

Pemahaman tentang perilaku manusia dalam organisasi menjadi penting karena dapat membantu pemimpin dan manajer dalam mengelola individu dan tim dengan lebih efektif (Qurtubi, 2020). Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku, mereka dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memfasilitasi kolaborasi, meningkatkan kepuasan kerja, dan mendorong kinerja yang tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian perilaku manusia dalam organisasi mencakup segala aspek tindakan, interaksi, dan respons individu di tempat kerja yang mempengaruhi dinamika dan keberhasilan organisasi. Memahami perilaku manusia dalam konteks organisasi merupakan langkah penting dalam mencapai

tujuan organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

#### Proses Perilaku Manusia dalam Organisasi

Proses perilaku manusia dalam organisasi melibatkan serangkaian langkah atau tahapan yang terjadi ketika individu berinteraksi dengan lingkungan kerja dan terlibat dalam kegiatan organisasi. Proses ini dapat dijelaskan dalam beberapa tahap berikut:

* 1. Persepsi. Tahap pertama dalam proses perilaku manusia adalah persepsi. Persepsi mengacu pada cara individu memahami dan menafsirkan informasi yang diterima dari lingkungan kerja. Ini mencakup persepsi terhadap orang- orang di sekitarnya, tugas-tugas yang harus dilakukan, dan situasi yang dihadapi. Persepsi individu dapat dipengaruhi oleh pengalaman, nilai-nilai, dan keyakinan yang dimilikinya.
  2. Sikap. Setelah mempersepsikan informasi, individu mengembangkan sikap yang mempengaruhi perilaku mereka di tempat kerja. Sikap mencerminkan evaluasi emosional individu terhadap objek, orang, atau situasi dalam organisasi. Sikap dapat berupa positif, negatif, atau netral, dan dapat mempengaruhi motivasi, komitmen, dan keterlibatan individu dalam pekerjaan.
  3. Motivasi. Motivasi merupakan faktor penting dalam proses perilaku manusia dalam organisasi. Motivasi adalah dorongan internal yang mendorong individu untuk bertindak dan mencapai tujuan tertentu. Motivasi dapat dipengaruhi oleh kebutuhan, nilai-nilai, tujuan individu, serta lingkungan kerja yang mempengaruhi tingkat kepuasan dan kepuasan kerja. Pemahaman dan pengelolaan motivasi merupakan kunci untuk mendorong kinerja yang tinggi dan keberhasilan organisasi.
  4. Pilihan dan tindakan. Tahap selanjutnya dalam proses perilaku manusia adalah pengambilan keputusan dan tindakan. Berdasarkan persepsi, sikap, dan motivasi, individu membuat pilihan tentang cara bertindak dalam situasi tertentu di tempat kerja. Pilihan ini melibatkan pertimbangan terhadap konsekuensi yang mungkin timbul dari tindakan tersebut dan mempertimbangkan tujuan individu serta tujuan organisasi.
  5. Interaksi. Interaksi adalah aspek penting dalam perilaku manusia dalam organisasi. Individu berinteraksi dengan rekan kerja, atasan, bawahan, dan pihak lain dalam lingkungan kerja. Interaksi ini melibatkan komunikasi, kolaborasi, dan koordinasi antara individu- individu dalam mencapai tujuan organisasi. Dinamika interaksi mempengaruhi hubungan kerja, pembentukan tim, dan keberhasilan proyek atau tugas.
  6. Pembelajaran dan adaptasi. Proses perilaku manusia dalam organisasi juga melibatkan pembelajaran dan adaptasi. Individu belajar dari pengalaman mereka di tempat kerja dan menyesuaikan perilaku mereka sesuai dengan tantangan dan perubahan yang terjadi. Pembelajaran dan adaptasi yang efektif memungkinkan individu untuk terus berkembang, mengatasi hambatan, dan berkontribusi secara maksimal dalam organisasi.

Proses perilaku manusia dalam organisasi merupakan rangkaian dinamis yang terjadi sepanjang waktu saat individu terlibat dalam kegiatan organisasi. Pemahaman yang mendalam tentang tahapan ini dapat membantu pemimpin dan manajer untuk mengelola dan mendukung karyawan dalam mencapai kinerja yang optimal dan tujuan organisasi.

#### Model Dinamika Perilaku dalam Organisasi

Terdapat berbagai model yang digunakan untuk memahami dinamika perilaku dalam organisasi, di antaranya Model Sistem Terbuka. Model ini menggambarkan organisasi sebagai sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungannya. Model ini menekankan pentingnya pertukaran informasi, energi, dan sumber daya antara organisasi dan lingkungannya. Model sistem terbuka mengakui bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal organisasi, dan bahwa perubahan di satu bagian organisasi dapat mempengaruhi keseluruhan sistem.

Model Kontingen atau Situasional. Model ini menekankan bahwa tidak ada pendekatan yang satu ukuran cocok untuk semua dalam mengelola perilaku manusia dalam organisasi. Model ini menyatakan bahwa strategi dan tindakan manajemen yang efektif harus disesuaikan dengan situasi dan karakteristik individu serta kelompok yang berbeda.

Pendekatan kepemimpinan situasional dan model desain organisasi berdasarkan kontingensi adalah contoh-contoh model yang berdasarkan pada prinsip ini.

Model Motivasi. Model ini berfokus pada faktor-faktor motivasi yang mempengaruhi perilaku individu di tempat kerja. Model ini melibatkan teori-teori motivasi seperti teori Kebutuhan Maslow, teori Harapan Vroom, atau teori Penguatan Skinner. Model ini mengakui bahwa motivasi merupakan faktor kunci yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja individu, serta memberikan landasan untuk merancang program motivasi yang efektif.

Model Komunikasi. Model ini menggambarkan pentingnya komunikasi yang efektif dalam organisasi. Model ini mencakup elemen- elemen komunikasi seperti pengirim, pesan, saluran komunikasi, penerima, dan umpan balik. Model ini menekankan pentingnya komunikasi yang jelas, terbuka, dan berkesinambungan dalam mencapai pemahaman, kolaborasi, dan penyelesaian konflik yang baik di tempat kerja.

Model Perubahan Organisasi. Model ini berkaitan dengan bagaimana organisasi mengelola perubahan dan dampaknya terhadap perilaku individu. Model perubahan organisasi melibatkan langkah- langkah seperti mengidentifikasi kebutuhan perubahan, merancang strategi perubahan, melibatkan karyawan dalam perubahan, dan memastikan dukungan dan komunikasi yang cukup. Model ini membantu pemimpin dan manajer dalam mengelola perubahan dengan baik dan mengelola respons dan adaptasi individu terhadap perubahan tersebut.

Setiap model ini memberikan perspektif dan alat analisis yang berbeda untuk memahami dan mengelola dinamika perilaku dalam organisasi. Pemilihan model yang tepat tergantung pada konteks organisasi, tujuan, dan tantangan yang dihadapi.

#### Persepsi dan Penilaian Individu terhadap Lingkungan Kerja

Persepsi dan penilaian individu terhadap lingkungan kerja memainkan peran penting dalam membentuk perilaku, sikap, dan keputusan mereka di tempat kerja (Qurtubi, 2020). Berikut adalah beberapa aspek yang terkait dengan persepsi dan penilaian individu terhadap lingkungan kerja.

Persepsi Sosial. Individu membentuk persepsi mereka tentang orang-orang di sekitar mereka, termasuk atasan, bawahan, dan rekan kerja. Persepsi sosial mencakup penilaian tentang karakter, kompetensi, kejujuran, dan niat orang lain. Ini dapat mempengaruhi cara individu berinteraksi dan berkolaborasi dengan orang lain di tempat kerja.

Penilaian Tugas. Individu mengevaluasi tugas-tugas yang mereka tangani di tempat kerja. Penilaian ini melibatkan penilaian terhadap tingkat kesulitan, arti penting, kejelasan, dan tanggung jawab yang terkait dengan tugas tersebut. Penilaian tugas dapat mempengaruhi tingkat motivasi, keterlibatan, dan kepuasan kerja individu.

Penilaian Gaya Kepemimpinan. Individu membentuk penilaian terhadap gaya kepemimpinan atasan mereka. Penilaian ini melibatkan evaluasi terhadap kemampuan atasan untuk mengarahkan, mendukung, memberikan umpan balik, dan memfasilitasi perkembangan karir. Penilaian gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi sikap, kepercayaan, dan komitmen individu terhadap organisasi.

Penilaian Keadilan. Individu menilai tingkat keadilan dalam kebijakan, prosedur, dan pengambilan keputusan di tempat kerja. Penilaian ini mencakup keadilan distributif (pembagian sumber daya yang adil), keadilan prosedural (proses pengambilan keputusan yang adil), dan keadilan interaksional (perlakuan yang adil dalam interaksi interpersonal). Penilaian keadilan dapat mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan perilaku karyawan.

Penilaian Budaya Organisasi. Individu mengevaluasi budaya organisasi yang ada di tempat kerja. Penilaian ini mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik yang dianut oleh organisasi. Penilaian budaya organisasi dapat mempengaruhi identifikasi individu terhadap organisasi, motivasi, dan tingkat kepuasan kerja.

Persepsi dan penilaian individu terhadap lingkungan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor pribadi, pengalaman, dan konteks organisasi. Pemahaman yang mendalam tentang persepsi dan penilaian individu dapat membantu pemimpin dan manajer dalam merancang strategi pengelolaan yang efektif, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, dan meningkatkan kinerja serta kesejahteraan karyawan.

#### Sikap dan Norma Perilaku yang Mempengaruhi Interaksi di Tempat Kerja

Sikap dan norma perilaku yang ada di tempat kerja dapat mempengaruhi interaksi antara individu-individu di dalam organisasi. Berikut adalah beberapa contoh sikap dan norma perilaku yang dapat mempengaruhi interaksi di tempat kerja.

* 1. Sikap Kolaboratif. Sikap kolaboratif mencerminkan keinginan individu untuk bekerja sama, berbagi pengetahuan, dan saling mendukung dalam mencapai tujuan bersama. Sikap kolaboratif menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan memungkinkan kolaborasi yang efektif antara individu- individu, tim, atau departemen.
  2. Sikap Komunikatif. Sikap komunikatif menggambarkan keinginan individu untuk berkomunikasi secara terbuka, jelas, dan efektif dengan rekan kerja. Sikap komunikatif menciptakan saluran komunikasi yang baik, memfasilitasi pertukaran informasi, pemecahan masalah, dan koordinasi yang efisien di antara anggota tim atau departemen.
  3. Sikap Empati. Sikap empati melibatkan kemampuan individu untuk memahami dan menghargai perspektif, perasaan, dan kebutuhan orang lain. Sikap empati menciptakan iklim kerja yang penuh perhatian dan memfasilitasi hubungan kerja yang baik antara individu- individu. Hal ini dapat meningkatkan kolaborasi, pengambilan keputusan yang lebih baik, dan kesejahteraan secara keseluruhan.
  4. Norma Kerja Tim. Norma kerja tim adalah aturan tidak tertulis tentang bagaimana anggota tim seharusnya berperilaku dan bekerja bersama. Norma-norma ini mencakup tanggung jawab, partisipasi aktif, saling mendukung, saling menghargai, serta saling berbagi informasi dan pengetahuan. Norma kerja tim yang kuat dapat membangun kerjasama yang baik dan meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan.
  5. Norma Etika. Norma etika adalah prinsip dan standar perilaku moral yang diharapkan dari individu di tempat kerja. Norma etika mencakup integritas, kejujuran, menghormati kerahasiaan, dan menghindari konflik kepentingan. Memiliki norma etika yang kuat

dapat mempromosikan kepercayaan, memelihara reputasi organisasi, dan mendorong sikap profesionalisme di antara individu-individu.

* 1. Norma Kesetaraan dan Inklusivitas. Norma kesetaraan dan inklusivitas menekankan pentingnya perlakuan yang adil, penghargaan terhadap keberagaman, dan penghilangan diskriminasi di tempat kerja. Norma ini mempromosikan keadilan, menghargai perbedaan individu, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif bagi semua orang.

Sikap dan norma perilaku ini dapat berperan penting dalam membentuk interaksi, hubungan kerja, dan budaya organisasi. Pemimpin dan manajer perlu memperhatikan dan memfasilitasi pengembangan sikap dan norma yang positif, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan inklusif.

### BAB 8

**PERAN MANAJEMEN DALAM MENGELOLA PERILAKU MANUSIA**

#### Pendahulluan

Manajemen memainkan peran penting dalam mengelola perilaku manusia dalam organisasi. Berikut adalah beberapa peran utama manajemen dalam mengelola perilaku manusia:

* 1. Pemahaman dan Pengarahan. Manajemen harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang perilaku manusia dalam organisasi. Mereka perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, kepuasan kerja, komunikasi, kolaborasi, konflik, dan adaptasi individu di tempat kerja. Pemahaman ini memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi masalah dan tantangan yang mungkin muncul serta merancang strategi pengelolaan yang efektif.
  2. Komunikasi yang Efektif. Manajemen bertanggung jawab untuk memfasilitasi komunikasi yang efektif di antara anggota organisasi. Komunikasi yang baik membantu mengurangi kesalahpahaman, meningkatkan kolaborasi, memperbaiki kinerja tim, dan membangun hubungan kerja yang kuat. Manajemen perlu memastikan bahwa saluran komunikasi terbuka, transparan, dan memberikan kesempatan bagi semua anggota untuk berpartisipasi.
  3. Kepemimpinan yang Membangun. Manajemen memiliki peran penting sebagai pemimpin dalam organisasi. Kepemimpinan yang baik dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja individu. Manajemen harus mempraktikkan gaya kepemimpinan yang inspiratif, memfasilitasi pengembangan karyawan, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan membangun hubungan yang saling mendukung dengan anggota tim. Kepemimpinan yang efektif memotivasi individu, memupuk komitmen, dan mengarahkan perilaku yang diinginkan di tempat kerja.
  4. Pengelolaan Konflik. Manajemen harus mampu mengelola konflik yang mungkin timbul di tempat kerja. Konflik dapat mempengaruhi kinerja dan hubungan kerja. Manajemen perlu mengidentifikasi

sumber konflik, mengadopsi pendekatan yang adil dan objektif, serta membantu dalam penyelesaian konflik yang memuaskan semua pihak. Pengelolaan konflik yang efektif memungkinkan pemecahan masalah yang lebih baik, meningkatkan kolaborasi, dan menjaga keharmonisan di tempat kerja.

* 1. Pengembangan Karyawan. Manajemen berperan dalam mengembangkan karyawan dengan menyediakan pelatihan, pendidikan, dan kesempatan pengembangan. Dengan memberikan program pengembangan yang tepat, manajemen dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan individu. Pengembangan karyawan membantu meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, dan retensi karyawan dalam organisasi.
  2. Pengakuan dan Reward. Manajemen perlu memberikan pengakuan dan reward yang tepat sebagai bentuk apresiasi terhadap kontribusi individu. Pengakuan yang baik dan reward yang adil dapat meningkatkan motivasi, memperkuat komitmen, dan memotivasi perilaku yang diinginkan di tempat kerja. Manajemen harus memastikan bahwa pengakuan dan reward diberikan berdasarkan kinerja yang nyata dan objektif.

Melalui peran-peran ini, manajemen dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, memotivasi perilaku yang diinginkan, meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja, serta memastikan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang.

#### Kebijakan dan Sistem yang Memengaruhi Perilaku Manusia di Tempat Kerja

Kebijakan dan sistem organisasi dapat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku manusia di tempat kerja. Berikut adalah beberapa kebijakan dan sistem yang dapat memengaruhi perilaku manusia di tempat kerja:

* 1. Kebijakan Kompensasi. Kebijakan kompensasi meliputi gaji, tunjangan, insentif, dan kebijakan penghargaan lainnya. Sistem kompensasi yang adil dan transparan dapat memotivasi individu untuk mencapai kinerja yang tinggi, meningkatkan kepuasan kerja, dan mempertahankan karyawan yang berkinerja baik.
  2. Kebijakan Pengembangan dan Pelatihan. Kebijakan pengembangan dan pelatihan yang efektif memungkinkan karyawan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan mereka. Sistem yang menyediakan peluang pengembangan karir dan pendidikan kontinu memberikan motivasi kepada karyawan untuk berkembang, mencapai potensi terbaik mereka, dan berkontribusi lebih baik di tempat kerja.
  3. Kebijakan Keseimbangan Kerja dan Kehidupan. Kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi karyawan dapat mempengaruhi perilaku dan kepuasan kerja. Kebijakan seperti fleksibilitas waktu kerja, cuti yang adil, dan dukungan untuk peran keluarga dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang seimbang dan mendukung kesejahteraan karyawan.
  4. Kebijakan Kesehatan dan Keselamatan. Kebijakan kesehatan dan keselamatan yang jelas dan diterapkan dengan baik memberikan perlindungan dan rasa aman bagi karyawan. Sistem yang memprioritaskan kesehatan dan keselamatan di tempat kerja dapat mempengaruhi perilaku karyawan dalam mematuhi prosedur keselamatan, menerapkan praktik kerja yang aman, dan menjaga kesehatan mereka sendiri dan orang lain.
  5. Kebijakan Keadilan dan Anti-Diskriminasi. Kebijakan yang mengadvokasi keadilan, kesetaraan, dan anti-diskriminasi memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan menghormati keberagaman. Sistem yang melarang diskriminasi dan memberikan perlindungan terhadap pelecehan atau perlakuan yang tidak adil dapat mempengaruhi perilaku individu dengan menciptakan iklim yang positif, mempromosikan kerjasama, dan mendorong partisipasi aktif dari semua anggota organisasi.
  6. Sistem Penilaian Kinerja. Sistem penilaian kinerja yang jelas, objektif, dan transparan dapat mempengaruhi perilaku manusia di tempat kerja. Sistem yang memberikan umpan balik yang konstruktif, mengakui pencapaian, dan mengidentifikasi area pengembangan dapat memotivasi individu untuk meningkatkan kinerja, mengambil tanggung jawab, dan berkontribusi lebih baik dalam pencapaian tujuan organisasi.

Kebijakan dan sistem ini dapat membentuk budaya organisasi, mempengaruhi sikap dan perilaku individu, serta memberikan panduan dalam mengelola perilaku manusia di tempat kerja (As’ad & Fridiyanto, 2021). Penting bagi manajemen untuk merancang dan menerapkan kebijakan dan sistem yang sejalan dengan nilai-nilai organisasi, mendorong perilaku yang diinginkan, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi (Utaminingsih, 2014).

#### Komunikasi Interpersonal dan Komunikasi Organisasi dalam Mengelola Perilaku

Komunikasi interpersonal dan komunikasi organisasi memainkan peran penting dalam mengelola perilaku manusia di tempat kerja. Keduanya memiliki pengaruh yang signifikan dalam membentuk hubungan, kolaborasi, dan efektivitas komunikasi di dalam organisasi (Warman, et al., 2022).

Komunikasi interpersonal terjadi antara individu-individu di tingkat individual atau antara individu dan kelompok kecil. Komunikasi ini melibatkan pertukaran langsung informasi, gagasan, emosi, dan persepsi antara individu (Triwastuti, 2023). Komunikasi interpersonal yang efektif dapat membangun hubungan kerja yang baik, saling pengertian, dan saling percaya di antara rekan kerja.

Dalam mengelola perilaku manusia, komunikasi interpersonal memainkan peran penting dalam membangun keterampilan komunikasi, memfasilitasi pemecahan masalah, menangani konflik, dan membangun hubungan yang saling mendukung. Komunikasi interpersonal yang efektif membantu mengurangi kesalahpahaman, meningkatkan koordinasi, dan memperkuat kolaborasi di antara individu-individu.

Sedangkan Komunikasi organisasi mencakup aliran informasi, pesan, dan komunikasi di antara anggota organisasi dalam berbagai tingkatan dan departemen. Komunikasi organisasi melibatkan pertukaran informasi terkait tugas, tujuan, kebijakan, keputusan, dan arah organisasi secara keseluruhan. Ini termasuk komunikasi melalui saluran formal seperti rapat, memo, surat, dan presentasi, serta komunikasi informal yang terjadi melalui percakapan sehari-hari dan interaksi di tempat kerja.

Komunikasi organisasi yang baik merupakan faktor kunci dalam mengelola perilaku manusia di tempat kerja. Komunikasi yang efektif

dari manajemen kepada karyawan memberikan arahan yang jelas (Triwastuti, 2023), memberikan umpan balik yang konstruktif, dan mengkomunikasikan perubahan atau kebijakan yang relevan. Selain itu, komunikasi yang terbuka, transparan, dan berkelanjutan memfasilitasi partisipasi karyawan, mempromosikan pemahaman yang lebih baik, dan membangun kepercayaan di antara anggota organisasi.

Melalui komunikasi interpersonal dan komunikasi organisasi yang baik, manajemen dapat mempengaruhi perilaku manusia dengan cara yang positif. Komunikasi yang efektif membantu mengurangi konflik, membangun kepercayaan, meningkatkan motivasi, dan mendorong keterlibatan karyawan (Dewi & Rodli, 2021). Ini pada gilirannya mempengaruhi kinerja individu, kepuasan kerja, dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

Penting bagi manajemen untuk memperhatikan kualitas komunikasi interpersonal dan komunikasi organisasi dalam mengelola perilaku manusia di tempat kerja. Dengan memastikan komunikasi yang baik, manajemen dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, kooperatif, dan inklusif, serta memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi.

#### Teknologi Komunikasi yang Meningkatkan Interaksi dan Kolaborasi

Teknologi komunikasi telah memainkan peran yang signifikan dalam meningkatkan interaksi dan kolaborasi di tempat kerja (Winardi, 2006). Berikut adalah beberapa teknologi komunikasi yang telah memberikan dampak positif dalam menguatkan interaksi dan kolaborasi:

* 1. Email dan Surat Elektronik. Email menjadi salah satu alat komunikasi paling umum yang digunakan di tempat kerja. Ini memungkinkan pertukaran pesan secara cepat dan efisien antara individu, tim, atau departemen. Email memungkinkan kolaborasi dalam proyek-proyek, pembaruan status, dan koordinasi tugas. Namun, penting untuk memastikan penggunaan email yang tepat dan efektif agar tidak menyebabkan kelebihan informasi atau kehilangan komunikasi verbal yang lebih personal.
  2. Chat dan Pesan Instan. Aplikasi pesan instan seperti Slack, Microsoft Teams, atau WhatsApp memungkinkan komunikasi real- time antara individu atau tim. Dengan fitur obrolan grup, berbagi

file, dan kolaborasi di platform yang sama, teknologi ini memfasilitasi diskusi yang cepat, pertukaran gagasan, dan kolaborasi yang efisien.

* 1. Video Konferensi. Teknologi video konferensi seperti Zoom, Google Meet, atau Microsoft Teams memungkinkan pertemuan virtual antar individu atau tim yang berada di lokasi yang berbeda. Video konferensi memungkinkan interaksi wajah dengan wajah, memperkuat komunikasi verbal dan nonverbal, serta memungkinkan kolaborasi dalam presentasi, diskusi, dan rapat jarak jauh.
  2. Platform Kolaborasi Proyek. Platform kolaborasi proyek seperti Asana, Trello, atau Jira membantu dalam mengatur tugas, mengelola alur kerja, dan berkolaborasi dalam proyek tim. Dengan fitur penugasan, pembaruan status, pengingat, dan komunikasi di platform yang terintegrasi, teknologi ini meningkatkan interaksi dan kolaborasi tim dalam mencapai tujuan proyek.
  3. Intranet dan Portal Karyawan. Intranet atau portal karyawan internal menyediakan platform sentral yang memfasilitasi komunikasi organisasi dan berbagi informasi. Ini termasuk berita perusahaan, pengumuman, kebijakan, panduan, dan sumber daya yang relevan. Dengan akses yang mudah dan terorganisir, teknologi ini memperkuat interaksi dan kolaborasi antara individu dan departemen dalam organisasi.
  4. Jaringan Sosial Perusahaan. Platform jaringan sosial perusahaan seperti Yammer, Workplace by Facebook, atau LinkedIn Enterprise memungkinkan kolaborasi, diskusi, dan berbagi pengetahuan di antara anggota organisasi. Dengan fitur seperti grup, forum, berita, dan pembaruan status, teknologi ini meningkatkan interaksi antar karyawan, mempromosikan pertukaran ide, dan memfasilitasi pembelajaran bersama.

Teknologi komunikasi yang canggih ini telah memberikan cara yang lebih mudah, cepat, dan efisien dalam berinteraksi dan berkolaborasi di tempat kerja (Juniadi, 2022). Penting bagi organisasi untuk memilih dan menerapkan teknologi yang sesuai dengan kebutuhan dan budaya kerja mereka, serta memastikan pemahaman yang baik tentang penggunaannya untuk memaksimalkan manfaatnya dalam meningkatkan interaksi dan kolaborasi yang positif di tempat kerja.

#### Mengelola Konflik dalam Dinamika Perilaku Organisasi

Konflik adalah bagian alami dari dinamika perilaku dalam organisasi dan dapat muncul dalam berbagai bentuk. Mengelola konflik dengan baik menjadi penting untuk menjaga keharmonisan, produktivitas, dan kesejahteraan di tempat kerja (Qurtubi, 2020). Berikut adalah beberapa langkah yang dapat diambil untuk mengelola konflik dalam dinamika perilaku organisasi:

* 1. Mengidentifikasi Konflik. Langkah pertama adalah mengidentifikasi adanya konflik. Manajemen perlu mampu mengenali tanda-tanda konflik, baik itu dalam interaksi antarindividu, kelompok, atau tim. Hal ini dapat dilakukan dengan memperhatikan perubahan perilaku, ketegangan yang terlihat, atau konflik terbuka yang muncul di tempat kerja.
  2. Mendengarkan dengan Empati. Ketika konflik terjadi, penting untuk mendengarkan semua pihak yang terlibat dengan empati. Mendengarkan secara aktif membantu memahami perspektif, kekhawatiran, dan kepentingan yang mendasari konflik. Dalam mendengarkan, penting untuk memastikan bahwa setiap pihak merasa didengar dan dihargai.
  3. Mencari Solusi Bersama. Manajemen harus memfasilitasi dialog dan kolaborasi antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Ini melibatkan mencari solusi yang dapat diterima oleh semua pihak dan mempromosikan win-win resolution. Proses ini dapat melibatkan diskusi terbuka, mencari kompromi, atau menggunakan metode penyelesaian konflik seperti mediasi atau negosiasi.
  4. Menerapkan Kebijakan yang Jelas. Penting untuk memiliki kebijakan organisasi yang jelas dalam menangani konflik. Kebijakan ini dapat menetapkan prosedur penyelesaian konflik, saluran komunikasi yang ada, dan langkah-langkah yang harus diambil untuk menangani konflik secara konstruktif. Kebijakan ini harus diterapkan secara konsisten dan adil untuk memastikan perlakuan yang adil bagi semua pihak.
  5. Mengedepankan Komunikasi Terbuka. Komunikasi terbuka merupakan kunci dalam mengelola konflik. Manajemen harus memastikan saluran komunikasi yang terbuka dan transparan agar pihak-pihak yang terlibat dalam konflik dapat berbagi informasi

dengan jelas dan memberikan umpan balik secara konstruktif. Komunikasi yang baik membantu mengurangi kesalahpahaman dan mempromosikan pemahaman yang lebih baik di antara individu- individu.

* 1. Mengembangkan Keterampilan Penyelesaian Konflik. Manajemen dapat memberikan pelatihan atau pengembangan keterampilan penyelesaian konflik kepada anggota tim atau individu dalam organisasi. Pelatihan semacam itu membantu meningkatkan pemahaman tentang konflik, mengajarkan teknik negosiasi, mengelola emosi secara efektif, dan membangun kemampuan untuk menangani konflik secara konstruktif.

Penting untuk diingat bahwa mengelola konflik bukanlah tentang menghindari konflik sepenuhnya, tetapi tentang menghadapinya dengan bijaksana dan menciptakan lingkungan kerja yang mempromosikan resolusi yang baik (Dewi & Rodli, 2021). Dengan pendekatan yang tepat, konflik dapat diubah menjadi peluang untuk pertumbuhan, inovasi, dan pemecahan masalah di dalam organisasi.

#### Tanggung Jawab Sosial Organisasi dalam Menciptakan Lingkungan Kerja yang Sehat

Tanggung jawab sosial organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat melibatkan serangkaian upaya yang bertujuan untuk memastikan kesejahteraan fisik, mental, dan emosional karyawan (Romy & Ardansyah, 2022). Berikut adalah beberapa tanggung jawab sosial organisasi yang dapat dilakukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat:

* 1. Keselamatan dan Kesehatan Kerja. Organisasi harus memprioritaskan keselamatan dan kesehatan kerja karyawan. Hal ini mencakup penerapan kebijakan dan praktik yang melindungi karyawan dari cedera, penyakit, atau kondisi kerja yang berbahaya. Organisasi harus mengidentifikasi risiko potensial, memberikan pelatihan keamanan yang tepat, menyediakan peralatan pelindung diri, serta mempromosikan budaya keselamatan di tempat kerja. Penjelasan tersebut menegaskan bahwa untuk mencapai prioritas keselamatan dan kesehatan kerja, organisasi harus mengidentifikasi risiko potensial dan melakukan evaluasi risiko secara teratur.

Memberikan pelatihan keamanan yang tepat kepada karyawan juga penting agar mereka dapat mengenali dan menghindari bahaya di tempat kerja. Organisasi harus menyediakan peralatan pelindung diri (APD) dan memastikan karyawan menggunakannya sesuai prosedur kerja yang ditentukan. Selain itu, membangun budaya keselamatan yang kuat melalui komunikasi, pelibatan, dan pengakuan atas kontribusi karyawan terhadap keselamatan dan kesehatan kerja juga sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat.

* 1. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan. Organisasi harus mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi karyawan. Kebijakan fleksibilitas waktu kerja, cuti yang adil, dan program kerja jarak jauh dapat membantu karyawan mencapai keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini membantu mengurangi stres dan kelelahan yang berlebihan, serta meningkatkan kepuasan kerja dan kualitas hidup karyawan. Melalui pendekatan ini, organisasi memperoleh keuntungan dalam bentuk karyawan yang lebih bahagia, produktif, dan loyal. Dukungan untuk keseimbangan kerja- kehidupan pribadi juga mencerminkan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan dan kebahagiaan anggota timnya, yang pada akhirnya berdampak positif pada kesuksesan dan prestasi perusahaan secara keseluruhan.
  2. Kesehatan Mental dan Emosional. Organisasi harus mengakui pentingnya kesehatan mental dan emosional karyawan. Ini melibatkan menyediakan akses ke sumber daya dan dukungan seperti program kesehatan mental, konseling, atau sumber daya bantuan karyawan. Organisasi juga dapat mempromosikan kesadaran dan edukasi tentang kesehatan mental, serta mengurangi stigma terkait dengan masalah kesehatan mental di tempat kerja.
  3. Budaya Kerja yang Inklusif. Organisasi harus mendorong budaya kerja yang inklusif di mana setiap individu dihormati, diakui, dan diperlakukan dengan adil. Ini melibatkan penghapusan diskriminasi, membangun kesetaraan peluang, dan menghargai keberagaman dalam hal gender, ras, agama, dan latar belakang lainnya. Organisasi juga harus melibatkan dan mendengarkan suara karyawan dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi mereka.
  4. Pengembangan Karyawan. Organisasi harus memberikan peluang pengembangan dan pertumbuhan bagi karyawan. Ini meliputi program pelatihan dan pengembangan keterampilan, jenjang karir yang jelas, dan dukungan untuk pengembangan pribadi dan profesional. Dengan memberikan kesempatan pengembangan, organisasi memberdayakan karyawan untuk mencapai potensi terbaik mereka, meningkatkan kepuasan kerja, dan memperkuat koneksi antara individu dan organisasi.
  5. Manajemen Stres dan Kesejahteraan. Organisasi harus menyediakan program dan kegiatan yang mendukung manajemen stres dan kesejahteraan karyawan. Ini dapat mencakup program kebugaran, akses ke area relaksasi, fleksibilitas jam kerja untuk berolahraga, atau sumber daya yang membantu karyawan mengelola stres. Melalui dukungan ini, organisasi mendorong karyawan untuk menjaga keseimbangan dan kesejahteraan secara keseluruhan.

Dengan mengemban tanggung jawab sosial ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat, yang pada gilirannya meningkatkan kesejahteraan karyawan, produktivitas, dan keberhasilan jangka panjang organisasi.

#### Studi Kasus Dinamika Perilaku Organisasi Studi Kasus 1

PT ABC adalah sebuah perusahaan manufaktur yang telah beroperasi selama 20 tahun. Perusahaan ini memiliki budaya yang kaku, di mana otoritas terpusat dan komunikasi top-down menjadi norma. Manajemen perusahaan menyadari bahwa budaya ini tidak lagi sesuai dengan tuntutan pasar yang terus berkembang dan menghendaki fleksibilitas, inovasi, dan kolaborasi.

Perusahaan memutuskan untuk melakukan perubahan budaya dengan tujuan menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, terbuka, dan mendukung pertumbuhan karyawan. Berikut adalah tahapan perubahan yang dilakukan:

* 1. Analisis dan Kesadaran. Manajemen melakukan analisis menyeluruh terhadap budaya organisasi yang ada. Mereka mengadakan sesi diskusi dengan karyawan dari berbagai tingkatan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang masalah dan tantangan yang dihadapi. Dari analisis ini, manajemen menyadari

bahwa ada kebutuhan untuk mengubah norma perilaku yang lebih mendukung kolaborasi, komunikasi terbuka, dan pengambilan keputusan partisipatif.

* 1. Visi dan Tujuan. Manajemen mengembangkan visi yang jelas tentang budaya yang diinginkan. Visi ini menekankan pentingnya inklusivitas, kerjasama, inovasi, dan keterbukaan komunikasi di seluruh organisasi. Tujuan jangka panjang dan jangka pendek ditetapkan untuk mengarahkan upaya perubahan.
  2. Komunikasi dan Partisipasi. Manajemen secara proaktif berkomunikasi tentang rencana perubahan budaya kepada seluruh karyawan. Mereka menjelaskan alasan di balik perubahan, manfaat yang diharapkan, dan peran setiap individu dalam mengimplementasikan perubahan tersebut. Karyawan diundang untuk memberikan masukan dan berpartisipasi aktif dalam proses perubahan melalui diskusi, forum, dan grup kerja.
  3. Pelatihan dan Pengembangan. Perusahaan menyadakan pelatihan dan pengembangan karyawan yang berfokus pada keterampilan komunikasi efektif, kerjasama, kepemimpinan yang inklusif, dan manajemen konflik. Ini membantu individu mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang perubahan budaya dan meningkatkan kemampuan mereka untuk beradaptasi.
  4. Pemantauan dan Umpan Balik. Manajemen secara teratur memantau implementasi perubahan budaya dan memberikan umpan balik kepada karyawan. Mereka mengakui dan memperkuat perilaku yang sesuai dengan budaya baru, serta membantu karyawan yang menghadapi kesulitan dalam beradaptasi. Pemantauan ini juga membantu manajemen dalam mengidentifikasi perubahan yang perlu dilakukan agar perubahan budaya terjadi secara berkelanjutan.
  5. Pengakuan dan Reward. Manajemen memberikan pengakuan dan reward kepada individu dan tim yang berhasil menerapkan budaya baru. Penghargaan ini meliputi pengakuan publik, apresiasi, kesempatan pengembangan karir, dan insentif lainnya. Hal ini memperkuat komitmen karyawan terhadap perubahan budaya dan mendorong adopsi perilaku yang diinginkan.

Dalam beberapa tahun, perusahaan berhasil mencapai perubahan budaya yang signifikan. Komunikasi antar departemen menjadi lebih

terbuka, kolaborasi meningkat, dan inovasi terjadi secara lebih berkelanjutan. Karyawan merasa lebih termotivasi, memiliki rasa kepemilikan terhadap organisasi, dan berpartisipasi aktif dalam menghadapi tantangan bisnis. Perubahan budaya ini membantu perusahaan untuk tetap relevan di pasar yang terus berubah dan mencapai keberhasilan jangka panjang.

Studi kasus ini mencerminkan bagaimana dinamika perilaku manusia dalam organisasi dapat berubah melalui upaya perubahan budaya yang disertai dengan komunikasi yang efektif, partisipasi karyawan, pelatihan, pemantauan, dan pengakuan yang tepat. Dalam situasi ini, manajemen bertindak sebagai pemimpin dalam mengelola perubahan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif dan inklusif.

#### Studi Kasus 2

PT XYZ adalah sebuah perusahaan teknologi yang bertumbuh pesat. Perusahaan ini menghadapi masalah terkait tingkat kepuasan dan kesejahteraan karyawan yang menurun, yang berdampak pada produktivitas dan retensi karyawan. Manajemen perusahaan

memutuskan untuk mengimplementasikan program kesejahteraan karyawan yang komprehensif dan berfokus pada aspek fisik, mental, dan emosional.

Berikut adalah tahapan dan langkah-langkah yang diambil dalam program kesejahteraan karyawan:

1. Analisis Kebutuhan. Manajemen melakukan survei dan wawancara dengan karyawan untuk memahami masalah yang dihadapi dan kebutuhan kesejahteraan yang spesifik. Analisis ini membantu mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan memahami preferensi karyawan dalam hal program kesejahteraan.
2. Perancangan Program. Berdasarkan analisis kebutuhan, manajemen merancang program kesejahteraan yang mencakup berbagai komponen, seperti kegiatan kebugaran, program manajemen stres, kesehatan mental, keseimbangan kerja dan kehidupan, serta peluang pengembangan pribadi dan profesional. Program ini dirancang dengan mempertimbangkan keberagaman karyawan dan fleksibilitas untuk mengakomodasi preferensi individu.
3. Implementasi Program. Manajemen melibatkan karyawan dalam proses implementasi program kesejahteraan. Mereka membentuk komite kesejahteraan karyawan yang terdiri dari perwakilan karyawan dari berbagai departemen. Komite ini berperan dalam mengoordinasikan dan mempromosikan program kesejahteraan, serta mengumpulkan umpan balik dari karyawan untuk perbaikan kontinu.
4. Komunikasi dan Promosi. Manajemen secara aktif mengkomunikasikan program kesejahteraan kepada seluruh karyawan melalui pertemuan, email, intranet perusahaan, dan papan pengumuman. Mereka mengedukasi karyawan tentang manfaat program, bagaimana mengikuti program tersebut, dan pentingnya perhatian terhadap kesejahteraan pribadi dan kolektif.
5. Pelatihan dan Workshop. Manajemen menyediakan pelatihan dan workshop tentang topik-topik seperti manajemen stres, kesehatan mental, kebiasaan hidup sehat, dan keterampilan kepribadian. Pelatihan ini membantu karyawan dalam mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang kesejahteraan dan memberikan mereka keterampilan dan alat untuk mengelola stres, meningkatkan kesehatan, dan meningkatkan kualitas hidup secara keseluruhan.
6. Pemantauan dan Evaluasi. Manajemen secara teratur memantau efektivitas program kesejahteraan dengan menggunakan survei kepuasan karyawan, umpan balik, dan data terkait. Mereka melakukan evaluasi untuk menilai keberhasilan program dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Selain itu, manajemen melibatkan karyawan dalam proses evaluasi dengan mengadakan diskusi kelompok atau wawancara individu.

Setelah beberapa tahun mengimplementasikan program kesejahteraan, PT XYZ mencapai keberhasilan yang signifikan. Karyawan melaporkan peningkatan kepuasan kerja, produktivitas yang lebih tinggi, dan keterlibatan yang lebih baik dalam pekerjaan. Tingkat absensi dan turnover karyawan juga menurun. Program kesejahteraan membantu menciptakan lingkungan kerja yang sehat, mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan, serta memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan.

Studi kasus ini menggambarkan bagaimana pengelolaan perilaku manusia melalui program kesejahteraan karyawan yang holistik dapat meningkatkan kepuasan, keterlibatan, dan kesejahteraan karyawan di tempat kerja. Melalui analisis kebutuhan, partisipasi karyawan, komunikasi yang efektif, pelatihan, pemantauan, dan evaluasi yang terus-menerus, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung perkembangan serta kesejahteraan karyawan.

### BAB 9

### KEPEMIMPINAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

#### Pendahuluan

Dalam dunia yang terus berkembang dan penuh dengan tantangan, kepemimpinan yang inspiratif dan teladan memainkan peran krusial dalam membentuk masa depan yang lebih baik. Kepemimpinan tidak hanya tentang memegang kekuasaan dan mengambil keputusan, tetapi juga tentang memimpin dengan teladan yang kuat dan memotivasi orang lain untuk mencapai potensi terbaik mereka (Romy & Ardansyah, 2022).

Dalam organisasi, kepemimpinan yang kuat dan pengambilan keputusan yang efektif merupakan faktor kunci dalam mencapai keberhasilan dan pertumbuhan. Pemimpin yang inspiratif dan teladan mampu mengarahkan tim, memotivasi anggota tim, dan menghasilkan pengambilan keputusan yang bijaksana (Qurtubi, 2020). Mereka menjadi contoh yang baik bagi yang lain dan mampu membentuk budaya kerja yang positif dan produktif.

Seorang pemimpin inspiratif adalah seseorang yang mampu mengilhami orang-orang di sekitarnya dengan visi yang jelas, nilai-nilai yang kuat (Qurtubi, 2020), dan semangat yang membara. Mereka mampu menanamkan keyakinan bahwa setiap individu memiliki peran penting dalam mencapai tujuan bersama, dan memberikan dorongan yang diperlukan untuk mengatasi hambatan dan tantangan yang muncul di sepanjang jalan.

Namun, kepemimpinan yang inspiratif juga harus disertai dengan teladan yang konsisten. Pemimpin yang teladan adalah mereka yang menghidupkan nilai-nilai yang mereka ajarkan dan mempraktikkan prinsip-prinsip yang mereka anjurkan kepada orang lain. Mereka adalah pemimpin yang berintegritas, dapat dipercaya, dan memberikan contoh yang baik bagi tim atau organisasi yang mereka pimpin (Wahjono, 2022).

Pentingnya kepemimpinan yang inspiratif dan teladan terletak pada dampaknya yang jauh melampaui pencapaian tujuan organisasi semata. Seorang pemimpin yang mampu menginspirasi orang-orang di sekitarnya dan menjadi teladan yang baik dapat menciptakan budaya

kerja yang positif, membangun tim yang solid, dan mengembangkan individu- individu yang berbakat (Mustapa, 2018). Mereka mampu menggugah semangat dan energi yang ada dalam setiap orang, memotivasi mereka untuk terus berinovasi, beradaptasi, dan tumbuh secara pribadi maupun profesional.

Namun, menjadi pemimpin inspiratif dan teladan bukanlah hal yang mudah. Ini membutuhkan kesadaran diri yang mendalam, kemampuan untuk mendengarkan dengan empati, dan keterampilan dalam mengambil keputusan yang bijaksana. Keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin memiliki potensi besar untuk mempengaruhi banyak orang (Mustapa, 2018), oleh karena itu, kepemimpinan yang inspiratif dan teladan harus diiringi dengan kemampuan pengambilan keputusan yang baik.

#### Karakteristik Pemimpin yang Inspiratif

Pemimpin yang inspiratif memiliki sejumlah karakteristik yang membedakan mereka dari pemimpin biasa. Berikut ini adalah beberapa karakteristik kunci dari seorang pemimpin yang inspiratif:

* 1. Visi yang jelas. Pemimpin yang inspiratif memiliki visi yang jelas tentang masa depan yang ingin mereka capai. Mereka mampu mengartikulasikan visi ini dengan cara yang memotivasi dan menginspirasi orang lain untuk berpartisipasi dalam mencapai tujuan tersebut. Dalam mengartikulasikan visi, pemimpin yang inspiratif menggunakan kata-kata yang kuat dan menggugah, menggunakan cerita dan contoh nyata yang relevan untuk memperjelas dan menghidupkan visi tersebut. Mereka mampu menggambarkan manfaat dan nilai dari mencapai visi tersebut, baik bagi individu maupun bagi tim atau organisasi secara keseluruhan. Pemimpin juga mendorong partisipasi aktif dan memberikan ruang bagi ide-ide dan kontribusi dari anggota tim, sehingga semua orang merasa memiliki peran penting dalam mewujudkan visi tersebut.

Dalam menginspirasi orang lain untuk berpartisipasi dalam mencapai visi, pemimpin yang inspiratif mampu membangun hubungan yang kuat dengan anggota tim. Mereka mendengarkan dengan empati, memahami kekhawatiran dan ambisi individu, serta memberikan dukungan dan bimbingan yang diperlukan. Pemimpin

ini juga memberikan contoh nyata melalui tindakan mereka sendiri, yang konsisten dengan visi yang mereka komunikasikan.

Dengan memiliki visi yang jelas dan mampu mengartikulasikannya dengan cara yang memotivasi dan menginspirasi, pemimpin inspiratif mampu membentuk tim yang berkomitmen, termotivasi, dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama. Mereka membawa energi positif, semangat, dan ketekunan yang diperlukan untuk mengatasi rintangan dan tantangan dalam mencapai visi tersebut.

* 1. Ketegasan nilai-nilai. Pemimpin yang inspiratif memiliki nilai-nilai yang kuat dan konsisten. Mereka hidup dan bertindak sesuai dengan nilai-nilai ini, dan menggunakannya sebagai pedoman dalam mengambil keputusan. Nilai-nilai ini juga ditularkan kepada tim atau organisasi yang mereka pimpin. Ketegasan nilai-nilai adalah salah satu karakteristik kunci dari seorang pemimpin yang inspiratif. Pemimpin tersebut memiliki nilai-nilai yang kuat dan konsisten, yang membentuk dasar etika dan moral dalam kepemimpinan mereka. Nilai-nilai ini menjadi panduan dalam pengambilan keputusan dan bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip yang dipegang teguh.
  2. Empati dan kepekaan sosial. Pemimpin yang inspiratif mampu memahami dan merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain. Mereka memiliki kemampuan empati yang kuat dan mampu menjalin hubungan yang baik dengan anggota tim. Mereka juga mampu mengenali dan menghargai keberagaman dalam tim.

Empati dan kepekaan sosial adalah karakteristik penting dari seorang pemimpin yang inspiratif. Pemimpin tersebut memiliki kemampuan untuk memahami dan merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain, termasuk anggota tim yang mereka pimpin. Mereka menunjukkan perhatian dan kepedulian yang tulus terhadap kebutuhan, harapan, dan tantangan yang dihadapi oleh individu dalam tim.

Selain itu, pemimpin inspiratif mampu menjalin hubungan yang baik dengan anggota tim. Mereka menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, saling percaya, dan kolaboratif. Mereka berinteraksi dengan anggota tim secara positif dan membangun

hubungan yang kuat berdasarkan saling pengertian, kepercayaan, dan dukungan. Pemimpin ini juga memberikan umpan balik konstruktif dan memperhatikan kebutuhan pengembangan individu dalam tim.

* 1. Komunikator yang efektif. Pemimpin yang inspiratif adalah komunikator yang ahli. Mereka mampu menyampaikan pesan-pesan dengan jelas, menyentuh hati dan pikiran orang lain, dan menginspirasi mereka untuk bertindak. Mereka juga memiliki kemampuan mendengarkan yang baik dan menghargai ide-ide dan masukan dari anggota tim.

Pemimpin inspiratif mampu menyampaikan pesan dengan jelas dan terstruktur. Mereka mengungkapkan gagasan dan visi mereka dengan kata-kata yang mudah dipahami oleh semua orang. Pemimpin ini menghindari penggunaan jargon yang membingungkan dan mampu menyederhanakan konsep yang kompleks sehingga dapat dijangkau oleh semua anggota tim.

Selain itu, pemimpin inspiratif juga mampu menyentuh hati dan pikiran orang lain melalui komunikasi mereka. Mereka menggunakan cerita, contoh nyata, dan analogi yang relevan untuk menggambarkan gagasan mereka dengan cara yang memotivasi dan menginspirasi. Pemimpin ini mampu mengkomunikasikan arti dan makna di balik tujuan yang ingin dicapai, menciptakan rasa urgensi dan keinginan yang kuat untuk bertindak.

* 1. Memotivasi dan menginspirasi. Pemimpin yang inspiratif mampu memotivasi dan menginspirasi orang lain untuk mencapai tingkat keunggulan yang lebih tinggi. Mereka menggunakan motivasi intrinsik, seperti memberikan pengakuan dan penghargaan, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional. Keberanian dan ketahanan. Pemimpin yang inspiratif memiliki keberanian dan ketahanan untuk menghadapi tantangan dan mengambil risiko. Mereka adalah panutan dalam mengatasi rintangan dan mempertahankan moral yang tinggi. dalam menghadapi rintangan.
  2. Kepemimpinan teladan. Pemimpin yang inspiratif tidak hanya mengatakan, tetapi juga melakukan. Mereka menjadi teladan yang hidup dari nilai-nilai yang mereka anjurkan, dan bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip yang mereka ajarkan. Melalui perilaku mereka sehari-hari, mereka membangun kepercayaan dan menginspirasi orang lain untuk mengikuti jejak mereka.

Karakteristik-karakteristik di atas saling melengkapi dan membentuk fondasi kepemimpinan yang inspiratif. Pemimpin yang mampu menggabungkan semua karakteristik ini akan mampu menciptakan dampak yang kuat dan positif dalam organisasi atau komunitas yang mereka pimpin.

#### Dampak Pemimpin Teladan terhadap Karyawan dan Organisasi

Pemimpin teladan memiliki dampak yang signifikan pada karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Ketika seorang pemimpin menjadi teladan yang baik, karyawan merasakan inspirasi dan motivasi yang tinggi (Mustapa, 2018). Mereka terdorong untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka dan memiliki semangat yang tinggi untuk mencapai tujuan bersama (Kristin Juwita, 2021). Pemimpin teladan juga berperan dalam pengembangan karyawan, memberikan arahan, bimbingan, dan umpan balik yang konstruktif untuk meningkatkan keterampilan dan potensi individu.

Selain itu, pemimpin teladan mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana karyawan merasa dihargai, didengar, dan diperhatikan (Fathurrochman, 2021). Ini berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, loyalitas, dan retensi karyawan. Lebih jauh lagi, pemimpin teladan mempengaruhi budaya kerja organisasi secara keseluruhan. Mereka menciptakan budaya kerja yang kolaboratif, inklusif, dan inovatif. Karyawan merasa diakui, memiliki tanggung jawab yang jelas, dan diberdayakan untuk berkontribusi. Pemimpin teladan juga mempromosikan integritas dan etika yang tinggi, yang membentuk reputasi organisasi sebagai tempat kerja yang baik dan dihormati (Fathurrochman, 2021). Secara keseluruhan, dampak pemimpin teladan meluas hingga ke karyawan individual, meningkatkan

kinerja, kepuasan, dan pengembangan mereka, sambil membentuk budaya kerja yang sukses dan berdaya saing bagi organisasi.

Pemimpin teladan memiliki dampak yang signifikan pada karyawan dan organisasi dalam berbagai aspek. Pertama, pemimpin teladan mampu mempengaruhi motivasi karyawan. Dengan menjadi contoh yang baik dan menginspirasi, pemimpin tersebut mampu memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Karyawan merasa terdorong untuk mencapai tujuan bersama dan memberikan kontribusi yang lebih besar.

Kedua, pemimpin teladan berperan penting dalam pengembangan karyawan. Mereka memberikan arahan, bimbingan, dan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan untuk membantu mereka meningkatkan keterampilan dan potensi mereka. Pemimpin teladan menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri secara pribadi maupun profesional.

Ketiga, pemimpin teladan memiliki dampak positif pada produktivitas karyawan. Dengan memberikan pengarahan yang jelas, pemimpin tersebut membantu karyawan fokus pada tujuan yang harus dicapai. Selain itu, pemimpin teladan menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan memberikan dukungan, sehingga karyawan merasa termotivasi untuk memberikan yang terbaik dan bekerja secara efektif.

Keempat, pemimpin teladan meningkatkan kepuasan karyawan. Dengan mendengarkan, memberikan perhatian, dan memberikan dukungan kepada karyawan, pemimpin tersebut menciptakan iklim kerja yang positif. Karyawan merasa dihargai, didengar, dan diperhatikan. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, motivasi, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Terakhir, pemimpin teladan memiliki dampak pada budaya kerja organisasi. Pemimpin tersebut menciptakan budaya kerja yang kolaboratif, inklusif, dan inovatif. Mereka mendorong komunikasi terbuka, kolaborasi tim, dan penghargaan terhadap keberagaman. Dengan budaya kerja yang positif, karyawan merasa termotivasi untuk berkontribusi, berbagi ide, dan bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.

#### Membangun Kepemimpinan Inspiratif dalam Organisasi

Membangun kepemimpinan inspiratif dalam organisasi merupakan suatu proses yang melibatkan langkah-langkah dan upaya yang strategis (Fathurrochman, 2021). Berikut ini adalah beberapa langkah yang dapat diambil untuk membangun kepemimpinan inspiratif dalam organisasi:

* 1. Mengidentifikasi dan Mengembangkan Calon Pemimpin. Identifikasi individu-individu potensial yang memiliki kualitas kepemimpinan yang inspiratif. Evaluasi keterampilan, karakteristik pribadi, dan potensi mereka untuk mempengaruhi, menginspirasi, dan memotivasi orang lain. Kemudian, berikan pelatihan, pembinaan, dan kesempatan pengembangan kepada mereka untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan mereka.
  2. Memperkuat Nilai-Nilai Organisasi. Pastikan nilai-nilai organisasi dipahami, diinternalisasi, dan diterapkan oleh para pemimpin. Nilai- nilai ini harus menjadi landasan dan pedoman dalam pengambilan keputusan dan perilaku sehari-hari. Pemimpin harus menjadi teladan yang hidup dari nilai-nilai tersebut dan mengkomunikasikannya secara konsisten kepada karyawan.
  3. Mendorong Komunikasi Terbuka dan Transparansi. Ciptakan budaya komunikasi yang terbuka, di mana para pemimpin mendengarkan dengan empati dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Dorong pertukaran ide dan gagasan, berbagi informasi secara transparan, dan memberikan ruang bagi karyawan untuk berkontribusi. Komunikasi yang efektif membangun kepercayaan, memperkuat hubungan, dan memotivasi karyawan.
  4. Memberikan Oportunis untuk Pertumbuhan dan Pengembangan. Berikan kesempatan kepada para pemimpin untuk terus belajar dan berkembang dalam peran kepemimpinan mereka. Dukung mereka dengan pelatihan dan pembinaan yang relevan, serta berikan tugas dan proyek yang menantang untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan mereka. Pemimpin yang terus belajar cenderung menjadi lebih inspiratif dan efektif dalam memimpin.
  5. Menciptakan Budaya Kolaboratif. Fokus pada pembangunan budaya kerja yang kolaboratif dan inklusif di mana setiap individu merasa dihargai dan memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi. Dorong pemimpin dan karyawan untuk bekerja sama, berbagi pengetahuan dan sumber daya, serta mendorong kerjasama

tim yang kuat. Kolaborasi yang efektif menghasilkan inovasi, kreativitas, dan pencapaian tujuan yang lebih baik.

* 1. Memberikan Pengakuan dan Penghargaan. Pengakuan atas prestasi dan kontribusi merupakan salah satu cara efektif untuk membangun kepemimpinan inspiratif. Berikan penghargaan kepada para pemimpin yang menunjukkan kualitas kepemimpinan yang inspiratif, serta selalu mengakui dan mengapresiasi upaya dan kontribusi karyawan. Penghargaan tersebut memperkuat motivasi, meningkatkan kepuasan kerja, dan memperkuat ikatan antara pemimpin dan karyawan.

Dalam membangun kepemimpinan inspiratif, penting untuk memiliki komitmen dan dukungan dari puncak organisasi. Seluruh organisasi perlu berkomitmen untuk menciptakan budaya yang mendukung dan memupuk kepemimpinan yang inspiratif (Fathurrochman, 2021), sehingga dapat mencapai keberhasilan jangka panjang dan menginspirasi karyawan untuk mencapai potensi terbaik mereka.

#### Model Motivasi dalam Konteks Kepemimpinan Inspiratif

Model motivasi dalam konteks kepemimpinan inspiratif mengacu pada pendekatan untuk memotivasi karyawan dan mendorong mereka untuk mencapai tujuan bersama secara efektif (Dano & Bahari, 2022).

Model Motivasi Intrinsik. Dalam kepemimpinan inspiratif, fokus diberikan pada motivasi intrinsik, yaitu motivasi yang berasal dari dalam diri individu. Pemimpin inspiratif mendorong karyawan untuk menemukan makna dan kepuasan pribadi dalam pekerjaan mereka. Mereka memperhatikan minat dan kebutuhan unik karyawan, memberikan tantangan yang menarik, dan memberikan otonomi dalam pekerjaan. Dengan mengaktifkan motivasi intrinsik, pemimpin inspiratif mampu meningkatkan semangat, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan.

Model Motivasi Ekstrinsik. Selain motivasi intrinsik, pemimpin inspiratif juga memperhatikan motivasi ekstrinsik, yaitu faktor-faktor luar yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan. Mereka memberikan pengakuan dan penghargaan atas prestasi, memberikan insentif dan imbalan yang sesuai, serta menciptakan lingkungan yang mendukung

perkembangan karir. Pemimpin inspiratif menggunakan motivasi ekstrinsik sebagai alat untuk memperkuat dan melengkapi motivasi intrinsik dalam mendorong karyawan untuk mencapai tujuan.

Model Motivasi Berbasis Tujuan (Goal Setting). Pemimpin inspiratif menerapkan model motivasi berbasis tujuan dalam mengarahkan upaya karyawan. Dengan menetapkan tujuan yang menantang, namun dapat dicapai, pemimpin tersebut mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja dan mengatasi hambatan. Tujuan yang jelas, terukur, dan relevan membantu memfokuskan upaya karyawan, memberikan arah yang jelas, dan memberikan rasa pencapaian yang memotivasi.

Model Motivasi Berbasis Tim. Pemimpin inspiratif juga menerapkan model motivasi berbasis tim, di mana karyawan diberdayakan dan didorong untuk berkolaborasi. Pemimpin menciptakan tim yang kuat, memberikan peran yang jelas dan tanggung jawab yang terukur kepada setiap anggota tim, serta mendorong kerja sama dan kepercayaan antar anggota tim. Dalam konteks kepemimpinan inspiratif, pemimpin memberikan perhatian pada kerjasama tim, penghargaan tim, dan pencapaian tujuan bersama sebagai sumber motivasi bagi karyawan.

Model Motivasi Berbasis Komunikasi. Komunikasi yang efektif merupakan model motivasi penting dalam kepemimpinan inspiratif. Pemimpin inspiratif secara terbuka berkomunikasi visi, tujuan, dan harapan kepada karyawan. Mereka memberikan penjelasan yang jelas dan memotivasi melalui narasi yang inspiratif. Selain itu, pemimpin juga mendengarkan dengan empati, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan memberikan apresiasi atas kontribusi karyawan. Komunikasi yang baik membangun ikatan antara pemimpin dan karyawan, meningkatkan kepercayaan, dan membangun semangat dalam mencapai tujuan bersama.

Dalam konteks kepemimpinan inspiratif, model motivasi ini bekerja secara holistik dan saling terkait. Pemimpin inspiratif memperhatikan motivasi intrinsik dan ekstrinsik, memanfaatkan tujuan yang jelas dan kolaborasi tim, serta menggunakan komunikasi yang efektif untuk memotivasi karyawan menuju keunggulan dan pencapaian yang luar biasa.

#### Peran Pemimpin sebagai Pengambil Keputusan

Peran pemimpin sebagai pengambil keputusan sangat penting dalam setiap organisasi. Sebagai pengambil keputusan utama, pemimpin memiliki tanggung jawab untuk membuat keputusan yang mempengaruhi arah dan hasil organisasi (Ambarwati, 2021). Berikut ini adalah beberapa peran kunci yang dimainkan oleh pemimpin dalam pengambilan keputusan:

* 1. Mengidentifikasi masalah dan peluang. Pemimpin berperan dalam mengidentifikasi masalah dan peluang yang dihadapi organisasi. Mereka memantau lingkungan internal dan eksternal untuk mengidentifikasi tantangan yang perlu diatasi atau peluang yang dapat dimanfaatkan. Dengan pemahaman yang mendalam tentang situasi organisasi, pemimpin dapat mengambil keputusan yang relevan dan tepat waktu.
  2. Mengumpulkan informasi dan analisis. Pemimpin bertanggung jawab untuk mengumpulkan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan yang informasi. Mereka menggunakan berbagai sumber informasi, termasuk data, laporan, riset pasar, dan umpan balik dari karyawan dan pemangku kepentingan lainnya. Pemimpin kemudian melakukan analisis yang mendalam untuk memahami implikasi dari setiap keputusan yang mungkin diambil.
  3. Membuat keputusan strategis. Salah satu peran utama pemimpin adalah membuat keputusan strategis yang mempengaruhi arah dan tujuan organisasi dalam jangka panjang. Pemimpin melihat visi dan misi organisasi, serta nilai-nilai yang ingin dicapai, untuk membuat keputusan yang sejalan dengan tujuan strategis jangka panjang. Keputusan strategis ini membantu mengarahkan organisasi menuju pertumbuhan, keunggulan kompetitif, dan keberlanjutan jangka panjang.
  4. Membangun konsensus dan dukungan. Pemimpin berperan dalam membangun konsensus dan mendapatkan dukungan dari anggota tim dan pemangku kepentingan lainnya terkait dengan keputusan yang akan diambil. Mereka melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan, mendengarkan perspektif mereka, dan menciptakan ruang untuk partisipasi. Dengan membangun konsensus, pemimpin memastikan keputusan yang diambil diterima dengan baik dan didukung oleh semua pihak yang terlibat.
  5. Mengimplementasikan dan mengawasi keputusan. Setelah keputusan diambil, pemimpin bertanggung jawab untuk mengimplementasikan keputusan tersebut. Mereka mengalokasikan sumber daya yang diperlukan, mengkomunikasikan keputusan kepada anggota tim, dan memastikan pelaksanaannya sesuai dengan rencana. Pemimpin juga bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengevaluasi hasil keputusan, serta melakukan perubahan jika diperlukan.
  6. Mengambil tanggung jawab atas keputusan. Sebagai pengambil keputusan utama, pemimpin mengambil tanggung jawab atas konsekuensi dari keputusan yang diambil. Mereka siap untuk menghadapi risiko dan konsekuensi yang mungkin timbul, serta berani mengakui dan memperbaiki kesalahan jika terjadi. Pemimpin juga bertanggung jawab untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil konsisten dengan nilai-nilai dan etika organisasi.

Peran pemimpin sebagai pengambil keputusan merupakan tugas yang kompleks dan penting. Keputusan yang diambil oleh pemimpin memiliki dampak signifikan pada keseluruhan organisasi, karyawan, dan pemangku kepentingan. Dalam menjalankan perannya, pemimpin perlu menggunakan penilaian yang baik (Nawas, 2022), mempertimbangkan informasi yang tersedia, melibatkan anggota tim, dan bertindak dengan integritas dan keberlanjutan jangka panjang.

#### Kepemimpinan Inspiratif dalam Pengambilan Keputusan

Kepemimpinan inspiratif berperan penting dalam pengambilan keputusan yang efektif dalam organisasi. Berikut ini adalah beberapa aspek penting tentang kepemimpinan inspiratif dalam pengambilan keputusan:

* 1. Visi yang jelas. Pemimpin inspiratif memiliki visi yang jelas tentang arah dan tujuan organisasi. Visi ini menjadi panduan dalam pengambilan keputusan yang berdampak jangka panjang. Pemimpin inspiratif menggunakan visi ini untuk mengarahkan dan memotivasi tim dalam pengambilan keputusan yang sejalan dengan tujuan yang ingin dicapai.
  2. Inklusivitas dan partisipasi. Pemimpin inspiratif mendorong partisipasi dan inklusivitas dalam pengambilan keputusan. Mereka menciptakan lingkungan di mana semua anggota tim merasa

dihargai dan didengar, serta memberikan kesempatan untuk berkontribusi. Dengan melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan, pemimpin inspiratif memperoleh beragam perspektif dan ide yang dapat memperkaya kualitas keputusan.

* 1. Mendengarkan dengan empati. Pemimpin inspiratif memiliki kemampuan mendengarkan yang baik. Mereka mendengarkan dengan empati, memahami sudut pandang dan kekhawatiran yang diungkapkan oleh anggota tim. Dengan mendengarkan dengan cermat, pemimpin inspiratif dapat mengumpulkan informasi yang penting untuk pengambilan keputusan yang terinformasi dan bijaksana.
  2. Memberikan pengarahan dan inspirasi. Pemimpin inspiratif menggunakan pengarahan yang jelas dan inspirasi dalam pengambilan keputusan. Mereka menyampaikan pesan yang memotivasi dan menginspirasi tim untuk bertindak sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Pemimpin inspiratif mampu mengkomunikasikan kepentingan jangka panjang dan dampak positif dari keputusan yang diambil, menggerakkan tim untuk bekerja dengan semangat dan dedikasi.
  3. Kebijakan kesalahan yang sehat. Pemimpin inspiratif menciptakan kebijakan kesalahan yang sehat dalam pengambilan keputusan. Mereka membangun budaya yang menerima kegagalan sebagai bagian dari proses pembelajaran dan inovasi. Dalam lingkungan yang mendukung ini, anggota tim merasa lebih berani untuk berkontribusi dengan ide-ide baru dan mengambil risiko yang diperlukan dalam pengambilan keputusan.
  4. Etika dan integritas. Pemimpin inspiratif mengutamakan etika dan integritas dalam pengambilan keputusan. Mereka bertindak dengan kejujuran, transparansi, dan mempertimbangkan kepentingan bersama. Keputusan yang diambil oleh pemimpin inspiratif didasarkan pada nilai-nilai yang teguh, mempertimbangkan implikasi jangka panjang dan menjaga integritas organisasi.

Dalam kepemimpinan inspiratif, pengambilan keputusan menjadi proses yang melibatkan dan memotivasi tim, mempertimbangkan nilai- nilai dan visi yang jelas (Kristin Juwita, 2021), serta didasarkan pada pendekatan yang inklusif dan mendengarkan dengan empati (Triwastuti,

2023). Pemimpin inspiratif memotivasi anggota tim untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan dan memberikan pengarahan yang menginspirasi, menciptakan dampak yang positif dan memajukan organisasi (Dano & Bahari, 2022).

#### Membangun Budaya Organisasi yang Mendorong Kepemimpinan Inspiratif

Membangun budaya organisasi yang mendorong kepemimpinan inspiratif merupakan langkah penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan pemimpin untuk menjadi inspirasi bagi anggota tim (Ambarwati, 2021). Berikut ini adalah beberapa langkah yang dapat diambil untuk membangun budaya organisasi yang mendorong kepemimpinan inspiratif:

* 1. Definisikan dan komunikasikan nilai-nilai yang mendukung kepemimpinan inspiratif. Nilai-nilai yang menjadi landasan kepemimpinan inspiratif perlu didefinisikan dengan jelas dan dikomunikasikan ke seluruh organisasi. Nilai-nilai seperti integritas, kepercayaan, kolaborasi, inovasi, dan tanggung jawab dapat menjadi dasar dalam membangun budaya yang mendukung kepemimpinan inspiratif.
  2. Ciptakan lingkungan yang aman untuk berbagi ide. Budaya yang mendorong kepemimpinan inspiratif perlu menciptakan lingkungan yang aman bagi anggota tim untuk berbagi ide dan gagasan tanpa takut dikritik atau diabaikan. Hal ini dapat dilakukan dengan mendorong komunikasi terbuka, menghargai beragam perspektif, dan memberikan pengakuan atas kontribusi ide-ide yang bermanfaat.
  3. Berikan pelatihan dan pengembangan kepemimpinan. Penting untuk memberikan pelatihan dan pengembangan kepemimpinan kepada para pemimpin di organisasi. Pelatihan ini dapat membantu mereka mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang inspiratif, seperti komunikasi yang efektif, keterampilan mendengarkan, motivasi tim, dan pengelolaan konflik. Dengan memberikan alat dan pengetahuan yang diperlukan, pemimpin dapat lebih mudah menunjukkan kepemimpinan yang inspiratif.
  4. Berikan penghargaan dan pengakuan atas kepemimpinan inspiratif. Penting untuk memberikan penghargaan dan pengakuan kepada pemimpin yang menunjukkan kepemimpinan yang inspiratif. Hal ini

dapat dilakukan melalui penghargaan formal, pengakuan publik, atau promosi yang layak. Penghargaan ini akan memperkuat budaya organisasi yang menghargai dan mendorong kepemimpinan inspiratif.

* 1. Fasilitasi kolaborasi dan partisipasi. Mendorong kolaborasi dan partisipasi aktif dari anggota tim dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan proyek merupakan langkah penting dalam membangun budaya yang mendorong kepemimpinan inspiratif. Pemimpin perlu menciptakan ruang dan kesempatan bagi anggota tim untuk berkontribusi, berbagi ide, dan merasa memiliki kepemilikan dalam tujuan dan keberhasilan organisasi.
  2. Perkuat komunikasi yang inspiratif. Komunikasi yang efektif dan inspiratif merupakan pilar utama dalam budaya yang mendorong kepemimpinan inspiratif. Pemimpin perlu mengembangkan keterampilan komunikasi yang baik, termasuk kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi melalui kata-kata dan narasi yang kuat. Komunikasi yang jelas, terbuka, dan penuh empati dapat memperkuat budaya organisasi yang mendukung kepemimpinan inspiratif.

Dengan mengambil langkah-langkah ini, organisasi dapat membangun budaya yang mendorong kepemimpinan inspiratif. Budaya ini menciptakan lingkungan yang mendukung dan memungkinkan pemimpin untuk menjadi teladan yang menginspirasi, sehingga mendorong karyawan untuk mencapai potensi terbaik mereka dan mencapai kesuksesan bersama.

### BAB 10

### PENGAMBILAN KEPUTUSAN

#### Tantangan dan Hambatan dalam Mengembangkan Kepemimpinan Inspiratif

Mengembangkan kepemimpinan inspiratif dihadapkan pada berbagai tantangan dan hambatan. Pemahaman tentang tantangan ini penting agar langkah-langkah yang tepat dapat diambil untuk mengatasi mereka. Berikut ini beberapa tantangan dan hambatan yang mungkin dihadapi dalam mengembangkan kepemimpinan inspiratif:

* 1. Kurangnya pemahaman dan kesadaran. Salah satu tantangan utama adalah kurangnya pemahaman dan kesadaran tentang pentingnya kepemimpinan inspiratif. Banyak organisasi masih mengedepankan model kepemimpinan tradisional yang lebih otoriter atau berpusat pada diri sendiri. Kurangnya pemahaman tentang manfaat kepemimpinan inspiratif dapat menjadi hambatan dalam mengembangkan gaya kepemimpinan ini.
  2. Resistensi perubahan. Perubahan budaya organisasi untuk mendorong kepemimpinan inspiratif dapat menghadapi resistensi dari beberapa anggota tim atau pemimpin yang terbiasa dengan model kepemimpinan yang berbeda. Ketakutan akan kehilangan kontrol atau keberlanjutan status quo dapat menjadi hambatan dalam mengadopsi dan mengembangkan kepemimpinan inspiratif.
  3. Keterbatasan waktu dan sumber daya. Pengembangan kepemimpinan inspiratif membutuhkan waktu dan sumber daya yang cukup. Pelatihan, pembinaan, dan pengembangan kepemimpinan memerlukan investasi yang signifikan baik dalam hal waktu maupun sumber daya. Tantangan ini dapat muncul dalam mengalokasikan waktu dan sumber daya yang tepat untuk pengembangan kepemimpinan inspiratif di tengah tuntutan operasional yang lain.
  4. Ketidakcocokan dengan budaya organisasi yang ada. Budaya organisasi yang sudah terbentuk dan kuat mungkin tidak sejalan dengan pengembangan kepemimpinan inspiratif. Jika budaya organisasi saat ini lebih berorientasi pada hierarki, kontrol, atau

individualisme, maka akan ada hambatan dalam mengubah budaya tersebut menjadi yang mendorong kepemimpinan inspiratif. Proses perubahan budaya organisasi membutuhkan komitmen dan upaya yang konsisten dari seluruh organisasi.

* 1. Kekurangan peran model dan mentor. Kepemimpinan inspiratif dapat terbentuk dan berkembang melalui pengamatan dan pembelajaran dari pemimpin yang sudah menjadi teladan. Namun, kurangnya pemimpin yang mempraktikkan kepemimpinan inspiratif sebagai peran model dan mentor dapat menjadi hambatan dalam mengembangkan kepemimpinan inspiratif secara luas di organisasi. Kurangnya peran model dan mentor yang mendukung dapat membatasi kemajuan dalam mengembangkan kepemimpinan inspiratif.
  2. Ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan bisnis. Lingkungan bisnis yang terus berubah, tidak pasti, dan kompleks dapat menjadi tantangan dalam mengembangkan kepemimpinan inspiratif. Pemimpin perlu dapat beradaptasi dengan perubahan, menghadapi ketidakpastian, dan mengelola kompleksitas dalam pengambilan keputusan. Kemampuan untuk tetap menginspirasi dan memotivasi anggota tim di tengah ketidakpastian dan kompleksitas adalah tantangan yang harus dihadapi.

Dalam menghadapi tantangan dan hambatan ini, penting untuk memiliki komitmen yang kuat untuk mengembangkan kepemimpinan inspiratif. Diperlukan upaya yang berkelanjutan, komunikasi yang jelas, dan pendekatan yang adaptif untuk mengatasi tantangan tersebut. Dengan mengatasi hambatan dan tantangan, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung dan mendorong kepemimpinan inspiratif, yang pada gilirannya akan membawa manfaat jangka panjang bagi organisasi dan anggota tim.

#### Etika dan Integritas dalam Kepemimpinan Inspiratif

Etika dan integritas merupakan prinsip fundamental dalam kepemimpinan inspiratif. Pemimpin yang inspiratif tidak hanya memperhatikan keberhasilan organisasi, tetapi juga bertanggung jawab untuk menjalankan kepemimpinan dengan integritas dan etika yang

tinggi (Ambarwati, 2021). Berikut adalah beberapa aspek penting tentang etika dan integritas dalam kepemimpinan inspiratif.

* 1. Konsistensi dan keterbukaan. Pemimpin inspiratif menunjukkan konsistensi dalam kata dan tindakan mereka. Mereka mengikuti nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang mereka yakini tanpa adanya diskriminasi atau preferensi yang tidak adil. Pemimpin inspiratif juga berkomunikasi dengan keterbukaan dan kejujuran, memberikan informasi yang jelas dan transparan kepada anggota tim, serta menghindari manipulasi dan pengelabuan.
  2. Tanggung jawab pribadi. Pemimpin inspiratif mengambil tanggung jawab pribadi atas keputusan dan tindakan mereka. Mereka tidak mencoba menghindari tanggung jawab atau menyalahkan orang lain atas kesalahan atau kegagalan. Pemimpin inspiratif memahami bahwa keberhasilan dan kegagalan organisasi bergantung pada keputusan dan tindakan mereka sendiri, dan mereka siap untuk memperbaiki kesalahan dan belajar dari pengalaman.
  3. Mengutamakan kepentingan bersama. Pemimpin inspiratif selalu mengutamakan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi. Mereka tidak mengambil keputusan atau bertindak semata-mata untuk keuntungan pribadi, tetapi mempertimbangkan dampak jangka panjang bagi organisasi dan anggota tim. Pemimpin inspiratif berusaha untuk menciptakan lingkungan yang adil, inklusif, dan seimbang bagi semua orang yang terlibat.
  4. Menghormati dan menghargai orang lain. Pemimpin inspiratif menghormati dan menghargai nilai-nilai, kebutuhan, dan hak asasi setiap individu dalam organisasi. Mereka menghindari perilaku diskriminatif, penghinaan, atau penyalahgunaan kekuasaan. Pemimpin inspiratif mendukung keberagaman dan menciptakan lingkungan di mana semua anggota tim merasa dihargai dan didengar.
  5. Mematuhi hukum dan standar etika. Pemimpin inspiratif mematuhi hukum dan standar etika yang berlaku. Mereka menjalankan operasi organisasi dengan integritas dan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Pemimpin inspiratif juga mempromosikan praktik bisnis yang berkelanjutan, menjaga kelestarian lingkungan, dan mempertimbangkan implikasi sosial dalam pengambilan keputusan.
  6. Transparansi dan akuntabilitas. Pemimpin inspiratif berkomitmen untuk transparansi dan akuntabilitas dalam tindakan dan keputusan mereka. Mereka berbagi informasi yang relevan dengan anggota tim, mengkomunikasikan tujuan dan kebijakan organisasi secara terbuka, dan memberikan penjelasan yang jelas tentang alasan di balik keputusan mereka. Pemimpin inspiratif juga siap untuk menerima umpan balik dan akuntabilitas atas tindakan mereka.

Integritas dan etika adalah komponen kunci dalam membangun kepercayaan, menginspirasi, dan memotivasi anggota tim dalam kepemimpinan inspiratif. Pemimpin yang mengutamakan etika dan integritas menciptakan lingkungan yang membangun, di mana orang merasa dihormati dan diandalkan. Dengan mengedepankan etika dan integritas, pemimpin inspiratif memimpin dengan teladan yang kuat, memperkuat budaya organisasi, dan menciptakan dampak yang positif bagi individu dan organisasi secara keseluruhan.

#### Tanggung Jawab Sosial Pemimpin sebagai Teladan Etika

Tanggung jawab sosial pemimpin sebagai teladan etika adalah aspek penting dalam kepemimpinan inspiratif. Pemimpin memiliki peran yang signifikan dalam membentuk budaya organisasi yang berkelanjutan, bertanggung jawab secara sosial, dan berorientasi pada kebaikan bersama (Ambarwati, 2021). Berikut adalah beberapa tanggung jawab sosial yang dapat dimiliki oleh pemimpin sebagai teladan etika.

* 1. Menjaga standar tinggi. Pemimpin sebagai teladan etika harus menjaga standar tinggi dalam perilaku dan tindakan mereka. Mereka harus menunjukkan integritas, kejujuran, dan prinsip yang kuat dalam semua aspek kepemimpinan mereka. Dengan mengedepankan nilai-nilai etika yang tinggi, pemimpin dapat menginspirasi anggota tim untuk mengikuti jejak yang sama.
  2. Memperhatikan keberagaman dan inklusivitas. Pemimpin yang bertanggung jawab secara sosial menghargai dan memperhatikan keberagaman dalam tim mereka. Mereka menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, di mana setiap individu dihormati dan diberikan kesempatan yang adil. Pemimpin etis tidak membiarkan diskriminasi atau perlakuan tidak adil terjadi di tempat kerja.
  3. Memimpin dengan empati dan perhatian. Pemimpin yang bertanggung jawab secara sosial mengembangkan kemampuan empati dan perhatian terhadap kebutuhan dan kesejahteraan anggota tim mereka. Mereka memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi, serta memastikan bahwa lingkungan kerja yang sehat dan mendukung tercipta.
  4. Mengambil tindakan berkelanjutan. Pemimpin sebagai teladan etika juga memiliki tanggung jawab untuk mengambil tindakan yang berkelanjutan terkait dengan masalah sosial dan lingkungan. Mereka dapat memimpin inisiatif sosial atau lingkungan, mempromosikan praktik bisnis yang berkelanjutan, dan berperan dalam komunitas dengan cara yang positif. Pemimpin etis menyadari dampak organisasi terhadap masyarakat dan alam sekitar, serta berusaha untuk menciptakan perubahan yang positif.
  5. Transparansi dan akuntabilitas. Pemimpin yang bertanggung jawab secara sosial mempraktikkan transparansi dan akuntabilitas dalam tindakan dan keputusan mereka. Mereka berbagi informasi yang relevan dengan anggota tim dan pemangku kepentingan lainnya, serta memberikan penjelasan yang jelas tentang alasan di balik keputusan yang mereka ambil. Pemimpin etis juga siap menerima umpan balik dan bertanggung jawab atas tindakan mereka. Jadi pemimpin yang bertanggung jawab secara sosial, memiliki kesadaran akan pentingnya transparansi dan akuntabilitas sehingga membantu menciptakan lingkungan yang lebih terbuka, adil, dan berkesinambungan bagi semua pihak yang terlibat.
  6. Mendorong keterlibatan dalam kegiatan sosial. Pemimpin etis mendorong dan mendukung anggota tim untuk terlibat dalam kegiatan sosial dan kontribusi pada komunitas. Mereka dapat mengorganisir kegiatan amal, mempromosikan relawanisme, atau mendukung inisiatif sosial lainnya. Pemimpin inspiratif tidak hanya memikirkan kepentingan organisasi, tetapi juga memperhatikan kepentingan sosial yang lebih luas.

Tanggung jawab sosial pemimpin sebagai teladan etika adalah penting dalam menciptakan dampak positif dalam organisasi dan masyarakat. Dengan memperhatikan keberagaman, inklusivitas, keberlanjutan, dan tanggung jawab sosial, pemimpin dapat menjadi

teladan bagi etika yang kuat dan memotivasi anggota tim untuk mengadopsi praktik yang sama.

#### Prinsip Etika dalam Pengambilan Keputusan

Pemimpin inspiratif yang bertindak dengan integritas dan etika memiliki prinsip-prinsip yang kuat dalam pengambilan keputusan dan tindakan (Ambarwati, 2021). Berikut adalah beberapa prinsip etika yang penting dalam kepemimpinan inspiratif:

* 1. Keadilan. Pemimpin inspiratif mengutamakan prinsip keadilan dalam pengambilan keputusan dan tindakan mereka. Mereka memperlakukan semua anggota tim dengan adil dan setara, tanpa memihak atau melakukan diskriminasi. Pemimpin inspiratif mempertimbangkan perspektif dan kepentingan semua pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan dan memastikan bahwa keputusan yang diambil mencerminkan prinsip keadilan.
  2. Integritas. Integritas merupakan prinsip yang mendasar dalam kepemimpinan inspiratif. Pemimpin inspiratif bertindak dengan jujur, konsisten, dan sesuai dengan nilai-nilai yang mereka anut. Mereka mempertahankan kesesuaian antara kata dan tindakan mereka, tidak tergoda oleh kepentingan pribadi atau tekanan eksternal yang dapat mengorbankan integritas mereka.
  3. Keterbukaan dan transparansi. Pemimpin inspiratif menghargai keterbukaan dan transparansi dalam pengambilan keputusan dan tindakan mereka. Mereka berbagi informasi yang relevan dengan anggota tim dan pemangku kepentingan lainnya secara terbuka dan jelas. Pemimpin inspiratif juga menjelaskan alasan di balik keputusan mereka, memfasilitasi dialog yang terbuka, dan mendorong partisipasi yang aktif.
  4. Pertanggungjawaban. Pemimpin inspiratif menganggap diri mereka bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan mereka. Mereka siap menerima konsekuensi dari keputusan yang diambil dan tidak mencari kambing hitam atau menghindari tanggung jawab. Pemimpin inspiratif mengambil inisiatif untuk memperbaiki kesalahan dan belajar dari pengalaman, serta menerima umpan balik dengan rendah hati.
  5. Empati dan kepedulian. Prinsip empati dan kepedulian penting dalam kepemimpinan inspiratif. Pemimpin inspiratif berusaha untuk

memahami dan merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain, termasuk anggota tim dan pemangku kepentingan lainnya. Mereka menjalin hubungan yang kuat dengan anggota tim, memperhatikan kebutuhan mereka, dan mengambil tindakan yang memperhatikan kesejahteraan dan perkembangan mereka.

* 1. Keberlanjutan. Pemimpin inspiratif mempertimbangkan dampak jangka panjang dari keputusan dan tindakan mereka terhadap keberlanjutan organisasi, masyarakat, dan lingkungan. Mereka mempromosikan praktik bisnis yang berkelanjutan, menjaga kelestarian lingkungan, dan mempertimbangkan implikasi sosial dalam setiap keputusan yang diambil.

Prinsip-prinsip etika ini membimbing pemimpin inspiratif dalam setiap langkah pengambilan keputusan dan tindakan mereka. Dengan menjunjung tinggi nilai-nilai ini, pemimpin inspiratif menciptakan lingkungan yang adil, terbuka, dan bertanggung jawab, yang memperkuat kepercayaan dan menginspirasi anggota tim untuk mengikuti jejak pimpinan.

### BAB 11

### KULTUR ORGANISASI DAN ETOS KERJA

#### Pendahuluan

Dalam era modern ini, organisasi dan perusahaan dihadapkan pada tuntutan yang semakin kompleks dan kompetitif. Untuk tetap bersaing dan berkembang, mereka perlu memahami bahwa salah satu aspek yang krusial adalah budaya atau kultur organisasi yang mereka miliki. Kultur organisasi mencakup nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, tradisi, dan perilaku yang dibagikan oleh anggota organisasi (Winata, 2022). Ini adalah fondasi yang membentuk lingkungan kerja yang sehat dan produktif, yang berdampak langsung pada kinerja dan keberhasilan organisasi itu sendiri.

Pada dasarnya, kultur organisasi mencakup cara-cara unik di mana individu-individu di dalam organisasi berinteraksi, bekerja sama, dan beradaptasi dengan perubahan (Ulum, 2016). Budaya yang kuat dan positif mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat, memotivasi karyawan, meningkatkan kinerja, dan memperkuat identitas perusahaan (Romy & Ardansyah, 2022). Sebaliknya, kultur organisasi yang buruk atau tidak sehat dapat menghambat pertumbuhan, menciptakan konflik internal, dan menurunkan kepuasan karyawan.

Membangun kultur organisasi yang kuat dan positif adalah suatu tantangan yang tidak boleh diabaikan. Kultur yang sehat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, membangkitkan semangat, dan mendorong produktivitas. Sementara itu, kultur yang tidak sehat dapat menciptakan konflik, frustrasi, dan kelelahan, yang berpotensi merusak kinerja individu dan keseluruhan organisasi.

Dalam upaya membangun kultur organisasi yang sehat dan produktif, nilai-nilai inti menjadi landasan yang penting. Nilai-nilai ini mencerminkan prinsip-prinsip yang dipegang oleh organisasi dan menjadi panduan bagi perilaku anggota- anggotanya (Juniadi, 2022). Ketika nilai-nilai ini diterapkan secara konsisten dan dihormati oleh seluruh anggota organisasi, mereka membentuk fondasi yang kokoh bagi kultur yang positif.

Selain itu, penting juga untuk memperhatikan norma- norma yang ada di dalam organisasi. Norma-norma ini mengatur perilaku dan interaksi antar anggota organisasi. Ketika norma-norma tersebut menjunjung tinggi kerjasama, saling menghormati, komunikasi terbuka, dan tanggung jawab bersama, lingkungan kerja yang sehat dapat tumbuh dan berkembang.

Kultur organisasi yang sehat dan produktif juga mendorong pengembangan individu. Dalam lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan pembelajaran, anggota organisasi merasa dihargai dan didorong untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka (Juniadi, 2022). Ini tidak hanya bermanfaat bagi individu, tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan, karena anggota yang terampil dan terus berkembang memiliki kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan bersama.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa kultur organisasi yang sehat dan produktif sebagai faktor penentu keberhasilan jangka panjang sebuah organisasi. Dengan menerapkan nilai-nilai yang baik, komunikasi yang efektif, kepemimpinan yang inspiratif, dan menghargai diversitas, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, kolaboratif, dan inovatif. Semua ini akan berdampak positif pada kinerja karyawan, produktivitas, dan kemampuan perusahaan untuk menghadapi tantangan masa depan.

#### Pentingnya Kultur Organisasi dalam Lingkungan Kerja

Kultur organisasi memainkan peran yang sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Berikut adalah beberapa alasan mengapa kultur organisasi memiliki kepentingan yang begitu besar:

* 1. Mengarahkan perilaku. Kultur organisasi mengatur perilaku dan tindakan anggota di dalam organisasi. Melalui nilai-nilai, norma- norma, dan keyakinan yang dianut, kultur organisasi memberikan arah dan pedoman tentang bagaimana anggota harus bertindak. Hal ini membantu menciptakan konsistensi, meningkatkan koordinasi, dan mengurangi konflik di tempat kerja.
  2. Menciptakan identitas bersama. Kultur organisasi membentuk identitas bersama di antara anggota organisasi. Nilai-nilai dan tradisi yang dibagikan menciptakan rasa kebanggaan, keterikatan, dan

kebersamaan di antara anggota. Identitas bersama ini memperkuat ikatan tim, menginspirasi kerja sama, dan meningkatkan loyalitas terhadap organisasi.

* 1. Mendorong produktivitas. Kultur organisasi yang sehat dan produktif menciptakan lingkungan kerja yang merangsang dan memotivasi anggota untuk bekerja dengan baik. Lingkungan yang mendukung, saling percaya, dan kolaboratif memungkinkan anggota untuk memberikan yang terbaik dari diri mereka. Mereka merasa dihargai, didorong untuk mengembangkan potensi mereka, dan merasa memiliki tanggung jawab terhadap kesuksesan organisasi.
  2. Meningkatkan retensi dan perekrutan karyawan. Organisasi dengan kultur yang positif dan sehat menjadi tempat yang menarik bagi karyawan. Kultur yang baik menciptakan reputasi yang baik di kalangan profesional dan dapat membantu organisasi menarik bakat- bakat terbaik. Selain itu, karyawan yang merasa nyaman dan puas dengan kultur organisasi cenderung bertahan dalam jangka panjang, mengurangi biaya perekrutan dan pelatihan ulang.
  3. Mendorong inovasi dan kreativitas. Kultur organisasi yang memberdayakan, mendukung, dan menerima gagasan baru dan pendekatan yang inovatif. Dalam lingkungan yang terbuka dan berani, karyawan merasa dihargai untuk memberikan kontribusi ide- ide baru. Ini membangkitkan semangat inovasi dan kreativitas, yang menjadi aset berharga dalam menghadapi tantangan dan perubahan di pasar.
  4. Membentuk reputasi dan citra organisasi. Kultur organisasi yang sehat dan produktif mencerminkan pada reputasi dan citra organisasi. Organisasi dengan kultur yang baik cenderung dihormati, diakui, dan dipercaya oleh mitra bisnis, pelanggan, dan masyarakat umum. Reputasi yang baik dapat meningkatkan daya tarik organisasi dan membuka peluang kerjasama yang lebih baik.

Dengan memahami pentingnya kultur organisasi dalam lingkungan kerja, organisasi dapat mengambil langkah- langkah yang diperlukan untuk membangun dan memperkuat kultur yang sehat dan produktif (Juniadi, 2022). Ini melibatkan melibatkan seluruh anggota organisasi, mempromosikan nilai- nilai yang positif, dan menciptakan

lingkungan di mana setiap individu dapat berkembang dan berkontribusi secara optimal.

#### Keterkaitan antara Kultur Organisasi dengan Produktivitas Kerja

Kultur organisasi memiliki keterkaitan yang erat dengan produktivitas kerja. Berikut adalah beberapa cara di mana kultur organisasi mempengaruhi produktivitas.

* 1. Motivasi dan Keterlibatan Karyawan. Kultur organisasi yang mendukung dan memberdayakan karyawan dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Ketika karyawan merasa dihargai, didengar, dan memiliki tanggung jawab terhadap kesuksesan organisasi, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dari diri mereka. Ini dapat meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.
  2. Komunikasi dan Kolaborasi yang Efektif. Kultur organisasi yang mempromosikan komunikasi terbuka, transparansi, dan kolaborasi dapat meningkatkan produktivitas. Ketika anggota tim merasa nyaman berbagi informasi, berdiskusi, dan bekerja sama, aliran informasi menjadi lebih lancar, keputusan dapat diambil dengan cepat, dan masalah dapat diselesaikan dengan efisiensi. Ini berdampak langsung pada kinerja tim dan produktivitas kerja.
  3. Perilaku dan Norma Kerja. Kultur organisasi membentuk perilaku dan norma kerja yang ada di tempat kerja. Jika kultur mendorong integritas, disiplin, tanggung jawab, dan kualitas kerja yang tinggi, maka anggota organisasi akan cenderung mengadopsi sikap dan perilaku yang mendukung produktivitas. Sebaliknya, jika kultur mengabaikan atau bahkan mendorong perilaku yang tidak produktif, seperti pemalas atau ketidakjujuran, maka produktivitas kerja dapat terpengaruh negatif.
  4. Pembelajaran dan Inovasi. Kultur organisasi yang mendukung pembelajaran, eksperimen, dan inovasi mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, mencoba pendekatan baru, dan mengembangkan solusi yang lebih efisien. Ketika organisasi memberikan dukungan dan ruang bagi inovasi, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk menciptakan perubahan positif. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas dengan memperkenalkan perbaikan proses dan praktik kerja yang lebih baik.
  5. Pengembangan Keterampilan dan Peluang Karir. Kultur organisasi yang berorientasi pada pengembangan keterampilan dan peluang karir memberikan insentif bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi mereka. Dengan adanya pelatihan, mentoring, dan program pengembangan, karyawan dapat meningkatkan kemampuan mereka dan mencapai potensi maksimal. Ini berdampak pada peningkatan produktivitas, karena karyawan yang terampil dan berkembang cenderung memberikan kontribusi yang lebih besar.

Dengan membangun kultur organisasi yang mendukung produktivitas, organisasi dapat mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Kultur yang memotivasi, memperkuat komunikasi dan kolaborasi, mengedepankan perilaku yang positif, mendorong inovasi, dan memberikan kesempatan pengembangan akan menciptakan lingkungan yang merangsang dan memungkinkan karyawan untuk mencapai potensi mereka secara optimal.

#### Membangun Lingkungan Kerja yang Sehat melalui Kultur Organisasi

Membangun lingkungan kerja yang sehat melalui kultur organisasi adalah suatu proses yang melibatkan komitmen dan upaya dari seluruh anggota organisasi (Juniadi, 2022). Berikut adalah beberapa langkah penting dalam membangun lingkungan kerja yang sehat melalui kultur organisasi.

* 1. Menetapkan Nilai Inti. Nilai inti adalah dasar dari kultur organisasi. Organisasi perlu mengidentifikasi dan menetapkan nilai-nilai yang ingin dijunjung tinggi oleh seluruh anggota. Misalnya, integritas, keberagaman, kerjasama, inovasi, dan pelayanan pelanggan. Nilai- nilai ini harus diperkuat melalui kebijakan, prosedur, dan tindakan yang konsisten.
  2. Memperkuat Komunikasi yang Terbuka. Komunikasi yang terbuka adalah kunci untuk membangun lingkungan kerja yang sehat. Organisasi perlu mendorong komunikasi dua arah yang efektif antara atasan dan bawahan, antar departemen, dan antara rekan kerja. Ini mencakup mendengarkan dengan empati, memberikan umpan balik konstruktif, dan mempromosikan komunikasi yang jujur dan transparan.
  3. Mendorong Kolaborasi dan Tim Kerja. Kolaborasi yang kuat dan kerja tim yang efektif adalah unsur penting dari lingkungan kerja yang sehat. Organisasi perlu menciptakan kesempatan dan ruang untuk kolaborasi, baik melalui proyek tim, pertemuan rutin, atau platform komunikasi online. Ini mendorong pemikiran kolektif, saling dukung, dan pembagian pengetahuan yang berkontribusi pada produktivitas dan pencapaian tujuan bersama.
  4. Memberdayakan Karyawan. Karyawan yang merasa diberdayakan memiliki motivasi yang lebih tinggi dan merasa memiliki tanggung jawab terhadap kesuksesan organisasi. Organisasi perlu memberikan otonomi dan kepercayaan kepada karyawan untuk mengambil keputusan, mengembangkan inisiatif, dan bertanggung jawab atas hasil kerja mereka. Ini melibatkan memberikan peluang pengembangan, memberikan tanggung jawab yang sesuai, dan memberikan pengakuan atas prestasi yang dicapai.
  5. Menjaga Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi. Lingkungan kerja yang sehat juga harus memperhatikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. Organisasi perlu mempromosikan kebijakan yang mendukung fleksibilitas kerja, waktu istirahat yang memadai, dan dukungan untuk kesejahteraan karyawan. Ini membantu mengurangi stres dan kelelahan yang berpotensi menghambat produktivitas.
  6. Memiliki Kepemimpinan yang Mendukung. Kepemimpinan yang mendukung dan berperan aktif dalam membangun lingkungan kerja yang sehat sangat penting. Para pemimpin harus menjadi contoh yang baik dalam menerapkan nilai-nilai organisasi, mendengarkan dan menghargai masukan karyawan, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan mendorong pertumbuhan dan pengembangan karyawan.

Dengan mengimplementasikan langkah-langkah ini, organisasi dapat membangun kultur yang sehat dan menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk berkembang, berkolaborasi, dan mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Ini tidak hanya menguntungkan karyawan, tetapi juga organisasi secara keseluruhan dengan meningkatkan kinerja, loyalitas, dan reputasi yang baik.

### BAB 12

### MENGKOMUNIKASIKAN NILAI- NILAI ORGANISASI

#### Mengkomunikasikan dan Mempraktikkan Nilai – Nilai Organisasi

Mengkomunikasikan dan mempraktikkan nilai-nilai organisasi adalah langkah penting dalam membangun kultur yang sehat dan produktif di lingkungan kerja. Berikut adalah beberapa tips untuk mengkomunikasikan dan menerapkan nilai-nilai organisasi.

* 1. Komunikasikan secara jelas. Nilai-nilai organisasi perlu dikomunikasikan dengan jelas kepada seluruh anggota. Ini dapat dilakukan melalui pengenalan saat perekrutan, materi pelatihan, rapat tim, atau komunikasi internal lainnya. Pastikan nilai-nilai tersebut dijelaskan dengan bahasa yang mudah dipahami dan diberikan contoh konkret untuk memperjelas maknanya.
  2. Jadikan nilai-nilai sebagai panduan. Nilai-nilai organisasi harus digunakan sebagai panduan dalam pengambilan keputusan dan perilaku sehari-hari. Seluruh anggota harus memahami bagaimana nilai-nilai tersebut dapat diaplikasikan dalam tindakan mereka. Sebagai pemimpin, berikan contoh langsung dengan mempraktikkan nilai-nilai tersebut dalam setiap kesempatan yang ada.
  3. Libatkan karyawan dalam diskusi. Berikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam diskusi mengenai nilai-nilai organisasi. Ajak mereka berbagi pengalaman, pendapat, dan pemahaman mereka tentang nilai-nilai tersebut. Diskusi semacam ini dapat meningkatkan pemahaman kolektif dan memperkuat komitmen terhadap nilai-nilai tersebut.
  4. Kenali dan apresiasi perilaku yang sesuai. Mengidentifikasi dan mengapresiasi perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi adalah langkah penting dalam mempraktikkan nilai-nilai tersebut. Pujian, penghargaan, atau pengakuan publik untuk tindakan yang sesuai dengan nilai- nilai akan memperkuat keyakinan dan komitmen anggota organisasi.
  5. Sertakan nilai-nilai dalam kebijakan dan prosedur. Nilai-nilai organisasi perlu tercermin dalam kebijakan, prosedur, dan praktik kerja sehari-hari. Misalnya, jika nilai-nilai organisasi mencakup

integritas, pastikan ada kebijakan yang menekankan pentingnya integritas dalam setiap aspek pekerjaan. Ini membantu mengkonsolidasikan nilai-nilai ke dalam struktur organisasi dan memperkuat penerapannya.

* 1. Dukung pembelajaran dan pengembangan nilai-nilai. Membangun kultur yang sehat melalui nilai-nilai organisasi adalah proses yang berkelanjutan. Dukung karyawan untuk terus belajar dan mengembangkan pemahaman mereka tentang nilai-nilai tersebut. Ini dapat dilakukan melalui pelatihan, mentoring, atau program pengembangan pribadi yang mengintegrasikan nilai-nilai organisasi.

Dengan mengkomunikasikan nilai-nilai organisasi secara efektif dan mempraktikkannya dalam kehidupan sehari-hari, organisasi dapat membangun kultur yang kuat dan sehat. Ini menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk berinteraksi dengan baik, mendorong kinerja yang tinggi, dan mencapai tujuan bersama secara efektif.

#### Mendorong Kolaborasi dan Inovasi melalui Kultur Organisasi

Mendorong kolaborasi dan inovasi melalui kultur organisasi adalah langkah penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, kreatif, dan produktif (Juniadi, 2022). Berikut adalah beberapa cara untuk mendorong kolaborasi dan inovasi melalui kultur organisasi.

* 1. Membuat Budaya Kolaboratif. Promosikan budaya kerja yang mendorong kolaborasi dan kerja tim. Berikan kesempatan bagi karyawan untuk berinteraksi, berbagi ide, dan bekerja bersama dalam proyek tim. Fasilitasi pertemuan rutin, forum diskusi, atau ruang kolaborasi online untuk memperkuat komunikasi dan kerja sama antar tim dan departemen.
  2. Memfasilitasi Komunikasi Terbuka. Penting untuk menciptakan lingkungan yang mendukung komunikasi terbuka dan jujur. Berikan kesempatan bagi karyawan untuk berbagi ide, masukan, dan umpan balik secara bebas. Dukung komunikasi dua arah yang melibatkan pendengaran aktif dan penghormatan terhadap pandangan dan perspektif setiap anggota tim.
  3. Berikan Ruang untuk Eksperimen. Mendorong inovasi melibatkan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk bereksperimen dan

mencoba pendekatan baru. Berikanwadah untuk pengembangan ide baru, proyek inovatif, atau waktu khusus bagi karyawan untuk mengeksplorasi gagasan kreatif mereka. Jangan takut mengambil risiko dalam mencoba hal-hal baru yang berpotensi memberikan dampak positif.

* 1. Fasilitasi Pertukaran Pengetahuan. Fasilitasi pertukaran pengetahuan adalah proses memfasilitasi dan mendorong aliran informasi, pengalaman, dan pemahaman antara individu atau kelompok dalam organisasi atau komunitas. Tujuannya adalah untuk memungkinkan pengetahuan yang berharga dan relevan dapat dipertukarkan secara lebih efisien dan efektif. Pertukaran pengetahuan sangat penting karena dapat memperkaya pemahaman dan kemampuan orang-orang dalam mencapai tujuan bersama, mengatasi tantangan, dan meningkatkan kinerja organisasi.
  2. Berikan Dukungan dan Sumber Daya. Pastikan karyawan memiliki sumber daya yang cukup untuk berkolaborasi dan berinovasi. Ini termasuk akses ke alat dan teknologi yang diperlukan, dukungan dari manajemen, pelatihan, dan mentoring untuk mengembangkan keterampilan kolaboratif dan inovatif. Dukungan yang jelas dan tanggapan positif terhadap ide-ide dan usaha inovatif dapat memperkuat motivasi dan komitmen karyawan.
  3. Apresiasi dan Pengakuan. Penting untuk mengapresiasi dan mengakui upaya dan kontribusi karyawan dalam kolaborasi dan inovasi. Berikan penghargaan dan pengakuan publik atas ide-ide yang berhasil, kontribusi yang signifikan, atau kerja tim yang luar biasa. Hal ini memberikan dorongan positif dan memberikan contoh bagi anggota lain untuk terus berkolaborasi dan berinovasi.

Dengan mendorong kolaborasi dan inovasi melalui kultur organisasi, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan kreatif. Karyawan akan merasa didukung, termotivasi, dan didorong untuk berkolaborasi, berbagi ide, dan mengembangkan solusi inovatif. Hasilnya, produktivitas dan kinerja organisasi dapat meningkat secara signifikan.

#### Mengelola Perubahan dan Adaptasi Kultur Organisasi

Mengelola perubahan dan adaptasi kultur organisasi merupakan langkah penting dalam menghadapi tantangan dan dinamika yang terus berkembang dalam lingkungan bisnis. Proses perubahan dapat melibatkan perubahan nilai-nilai, norma-norma, kebijakan, struktur organisasi, atau proses kerja yang ada (Mulang, 2020).

Perubahan adalah bagian yang tak terelakkan dalam kehidupan organisasi. Ketika organisasi menghadapi perubahan eksternal atau internal, adaptasi kultur organisasi menjadi kunci untuk tetap relevan dan kompetitif (Setiawan, 2023). Langkah pertama dalam mengelola perubahan adalah menyadari kebutuhan untuk mengubah kultur yang ada. Hal ini melibatkan pemahaman dan kesadaran akan perubahan yang dihadapi dan dampaknya terhadap organisasi.

Selanjutnya, pemimpin organisasi memiliki peran sentral dalam mengelola perubahan dan adaptasi kultur. Mereka perlu menjadi agen perubahan yang inspiratif, menjelaskan alasan di balik perubahan dan membangun komunikasi yang terbuka dengan seluruh anggota organisasi. Pemimpin juga harus membimbing dan mendukung karyawan dalam memahami dan menerima perubahan tersebut.

Selama proses perubahan, penting untuk melibatkan seluruh anggota organisasi. Dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memberikan masukan, ide, dan kepemilikan terhadap perubahan, mereka merasa dihargai dan terlibat aktif dalam mengelola perubahan (Setiawan, 2023). Ini membantu menciptakan perasaan kesatuan dan dukungan dalam adaptasi kultur.

Selain itu, pelatihan dan pengembangan karyawan menjadi penting dalam mengelola perubahan dan adaptasi kultur (Utaminingsih, 2014). Dalam situasi perubahan yang kompleks, karyawan perlu diberikan pemahaman, keterampilan, dan alat yang diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut. Pelatihan ini dapat mencakup kemampuan berpikir kritis, kemampuan beradaptasi, dan keterampilan kolaborasi.

Terakhir, penting untuk memantau dan mengevaluasi proses perubahan dan adaptasi kultur organisasi secara terus- menerus. Evaluasi berkala membantu dalam menentukan efektivitas perubahan, mengidentifikasi hambatan yang muncul, dan melakukan penyesuaian yang diperlukan (Utaminingsih, 2014). Fleksibilitas dan kemampuan

untuk memperbaiki dan beradaptasi menjadi kunci untuk berhasil mengelola perubahan dan memperkuat kultur organisasi.

Secara keseluruhan, mengelola perubahan dan adaptasi kultur organisasi membutuhkan komitmen, kepemimpinan yang kuat, partisipasi aktif karyawan, pelatihan, dan evaluasi yang berkelanjutan. Dalam menghadapi perubahan yang cepat dan kompleks, organisasi yang dapat beradaptasi dengan lincah dan mengelola perubahan kultur dengan efektif akan memiliki keunggulan dalam mencapai kesuksesan jangka panjang.

#### Menghadapi Perubahan dalam Lingkungan Internal dan Eksternal

Menghadapi perubahan dalam lingkungan internal dan eksternal adalah tantangan yang dihadapi oleh setiap organisasi. Perubahan dalam lingkungan internal dapat berkaitan dengan perubahan struktur organisasi, kebijakan, prosedur, atau budaya kerja yang ada di dalam organisasi itu sendiri (Utaminingsih, 2014). Sementara itu, perubahan dalam lingkungan eksternal mencakup perubahan dalam pasar, teknologi, kebijakan pemerintah, persaingan, atau preferensi pelanggan.

Perubahan dalam lingkungan internal organisasi sering kali menjadi hasil dari pertumbuhan, restrukturisasi, atau adaptasi terhadap perubahan eksternal (Utaminingsih, 2014). Perubahan struktur organisasi, misalnya, dapat melibatkan penyatuan departemen, pembentukan tim lintas fungsi, atau pengimplementasian struktur organisasi matriks. Perubahan kebijakan dan prosedur dapat dilakukan untuk meningkatkan efisiensi, mengurangi birokrasi, atau meningkatkan tanggung jawab dan akuntabilitas. Adapun perubahan budaya kerja melibatkan perubahan nilai-nilai, norma, dan perilaku yang dibagikan oleh seluruh anggota organisasi.

Di sisi lain, perubahan dalam lingkungan eksternal sering kali tidak terduga dan memerlukan respons yang cepat dan adaptif (Armstrong & Yusron, 2021). Perubahan pasar, seperti perubahan tren konsumen atau persaingan yang meningkat, dapat mempengaruhi strategi dan fokus organisasi. Perubahan teknologi dapat mengubah cara bisnis dijalankan, memerlukan investasi dalam solusi digital, atau menghadirkan peluang baru. Perubahan kebijakan pemerintah juga dapat mempengaruhi regulasi industri atau tata cara operasional organisasi.

Dalam menghadapi perubahan baik di lingkungan internal maupun eksternal, organisasi perlu mengadopsi pendekatan yang proaktif dan responsif (Yulianti & Meutia, 2020). Hal ini melibatkan pemahaman dan evaluasi menyeluruh tentang perubahan yang terjadi, termasuk risiko dan peluang yang mungkin timbul. Organisasi harus beradaptasi dengan cepat, mengidentifikasi langkah-langkah yang diperlukan, dan mengkomunikasikan perubahan tersebut kepada seluruh anggota organisasi.

Selain itu, organisasi perlu memiliki fleksibilitas dan kesiapan untuk melakukan penyesuaian dalam rencana strategis, struktur, proses, dan kebijakan sesuai dengan perubahan yang terjadi (Setiawan, 2023). Pemimpin organisasi memiliki peran penting dalam mengarahkan perubahan, memotivasi karyawan, dan membangun komunikasi yang efektif.

Dalam menghadapi perubahan, organisasi juga harus memperhatikan manajemen perubahan yang efektif. Ini melibatkan pengelolaan perubahan secara bertahap, melibatkan seluruh anggota organisasi, memberikan pelatihan dan dukungan yang diperlukan, dan melakukan evaluasi berkala untuk memastikan keberhasilan perubahan (Setiawan, 2023).

Secara keseluruhan, menghadapi perubahan dalam lingkungan internal dan eksternal adalah tantangan yang tidak dapat dihindari. Organisasi yang mampu merespons perubahan dengan cepat, beradaptasi, dan mengelola perubahan dengan baik akan memiliki keunggulan kompetitif dan mampu berkembang di tengah dinamika bisnis yang terus berubah.

#### Mengatasi Hambatan dalam Mengubah Kultur Organisasi

Mengatasi hambatan dalam mengubah kultur organisasi adalah langkah penting untuk mencapai perubahan yang berhasil dan membangun lingkungan kerja yang sehat (Setiawan, 2023). Proses perubahan kultur organisasi seringkali dihadapkan pada beberapa hambatan yang dapat memperlambat atau menghalangi kemajuan.

Pertama, resistensi terhadap perubahan adalah salah satu hambatan utama yang harus diatasi (Mulang, 2020). Karyawan mungkin merasa tidak nyaman atau cemas dengan perubahan yang diusulkan karena ketidakpastian, kehilangan kebiasaan yang dikenal, atau ketidakjelasan

mengenai dampaknya terhadap pekerjaan mereka. Penting untuk mengatasi resistensi dengan mengkomunikasikan manfaat perubahan, memahami kekhawatiran karyawan, dan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan.

Kedua, budaya organisasi yang kuat dan sulit diubah juga dapat menjadi hambatan dalam mengubah kultur. Jika organisasi memiliki sejarah dan identitas yang kuat, ada kemungkinan bahwa nilai-nilai yang sudah terbentuk sulit diubah dengan cepat. Dalam mengatasi hambatan ini, penting untuk membawa perubahan secara bertahap (Mulang, 2020), membangun dukungan dari anggota kunci organisasi, dan memperkuat hubungan antara perubahan kultur dan tujuan strategis organisasi.

Ketiga, kurangnya sumber daya dapat menjadi hambatan dalam mengubah kultur organisasi. Proses perubahan yang efektif membutuhkan investasi waktu, tenaga, dan dana. Jika organisasi tidak memiliki sumber daya yang cukup, perubahan dapat menjadi lambat atau tidak terlaksana dengan baik. Dalam mengatasi hambatan ini, penting untuk menyusun rencana perubahan yang realistis, mengalokasikan sumber daya dengan bijaksana (Mulang, 2020), dan mencari cara untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang ada. Keempat, kurangnya dukungan dan komitmen dari para pemimpin organisasi dapat menjadi hambatan dalam mengubah kultur. Jika pemimpin tidak memprioritaskan dan mendukung perubahan kultur, sulit bagi perubahan tersebut untuk berhasil. Oleh karena itu, penting bagi para pemimpin untuk mendemonstrasikan komitmen mereka, memberikan contoh dalam mempraktikkan nilai-nilai yang diusulkan, dan secara aktif mendorong dan mendukung karyawan dalam perubahan tersebut. Dengan kata lain, ketika para pemimpin organisasi mendukung dan berkomitmen pada perubahan budaya, maka perubahan tersebut memiliki peluang yang lebih besar untuk berhasil dan diadopsi secara

luas oleh seluruh organisasi.

Kelima, kurangnya pemahaman dan kesadaran mengenai pentingnya perubahan kultur juga bisa menjadi hambatan. Jika karyawan tidak memahami alasan di balik perubahan dan manfaat yang diharapkan, mereka mungkin merasa tidak terhubung atau tidak berpartisipasi aktif dalam perubahan tersebut. Penting untuk menjelaskan dengan jelas mengapa perubahan kultur diperlukan,

bagaimana perubahan tersebut akan memberikan manfaat, dan bagaimana karyawan dapat berkontribusi dalam proses perubahan.

Secara keseluruhan, mengatasi hambatan dalam mengubah kultur organisasi adalah proses yang membutuhkan komitmen, kepemimpinan yang kuat, komunikasi yang efektif, dan keterlibatan aktif dari seluruh anggota organisasi. Dengan mengenali dan mengatasi hambatan- hambatan ini, organisasi dapat mencapai perubahan kultur yang berhasil dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan inovatif.

#### Studi Kasus Manajemen Perubahan dan Adaptasi Kultur Organisasi

Studi kasus ini akan menggambarkan bagaimana sebuah organisasi, Organisasi ABC, berhasil mengelola perubahan dan adaptasi kultur organisasi dengan sukses. Organisasi ABC, sebuah perusahaan teknologi yang beroperasi dalam industri yang terus berkembang, menyadari perlunya mengubah kultur organisasi mereka untuk tetap relevan dan kompetitif. Berikut adalah langkah-langkah yang diambil oleh Organisasi ABC dalam mengelola perubahan dan adaptasi kultur organisasi:

* 1. Analisis Kebutuhan Perubahan

Organisasi ABC melakukan evaluasi menyeluruh terhadap kultur organisasi yang ada. Mereka mengidentifikasi kebutuhan

perubahan berdasarkan tantangan dan peluang dalam industri. Pemimpin organisasi melibatkan karyawan dalam proses analisis dan mendengarkan umpan balik mereka.

* 1. Visi dan Tujuan Perubahan

Organisasi ABC merumuskan visi dan tujuan perubahan yang jelas dan inspiratif. Mereka berkomitmen untuk membangun kultur organisasi yang lebih inklusif, inovatif, dan berorientasi pada pelanggan.

* 1. Komunikasi dan Keterlibatan

Pemimpin organisasi secara proaktif berkomunikasi dengan karyawan tentang alasan dan manfaat perubahan. Mereka mendorong partisipasi aktif karyawan dalam merancang dan melaksanakan perubahan.

* 1. Pembentukan Tim Perubahan

Organisasi ABC membentuk tim perubahan yang terdiri dari perwakilan dari berbagai departemen dan tingkatan organisasi. Tim perubahan bertanggung jawab untuk merancang strategi implementasi perubahan dan memfasilitasi komunikasi antara karyawan.

* 1. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Organisasi ABC menyediakan pelatihan dan pengembangan yang relevan untuk membantu karyawan mengembangkan keterampilan dan kompetensi baru. Mereka memastikan bahwa karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan kultur organisasi.

* 1. Pemantauan dan Evaluasi

Organisasi ABC secara teratur memantau dan mengevaluasi progres perubahan kultur organisasi. Mereka menggunakan data dan umpan balik untuk mengukur dampak perubahan dan membuat penyesuaian yang diperlukan.

Hasil dari manajemen perubahan dan adaptasi kultur organisasi ini di Organisasi ABC adalah transformasi yang sukses. Karyawan merespons positif terhadap perubahan tersebut dan merasa lebih termotivasi dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Organisasi ABC juga mengalami peningkatan kinerja dan inovasi yang signifikan, serta mampu mempertahankan daya saing di pasar yang kompetitif.

Studi kasus ini menggambarkan betapa pentingnya manajemen perubahan yang efektif dan adaptasi kultur organisasi dalam mencapai lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Organisasi perlu mengidentifikasi kebutuhan perubahan, melibatkan karyawan, dan memastikan adanya komunikasi yang jelas dan terbuka. Dengan demikian, mereka dapat menciptakan kultur organisasi yang mendukung pertumbuhan, kolaborasi, dan inovasi.

### BAB 13

### MEMOTIVASI DI TEMPAT KERJA

#### Konsep Dasar Motivasi di Tempat Kerja

Di dunia kerja yang kompetitif, motivasi menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan produktivitas dan kesuksesan karyawan. Motivasi di tempat kerja tidak hanya sebatas gaji dan tunjangan, tetapi juga melibatkan pengakuan, penghargaan, dan kesempatan untuk mengungkapkan potensi mereka secara penuh (Nikmat, 2022). Dalam konteks ini, penting bagi setiap perusahaan dan pemimpin untuk memahami pentingnya memotivasi karyawan mereka agar mencapai kinerja yang optimal (Yusuf & Syarif, 2018).

Mengungkap Potensi Karyawan adalah sebuah konsep yang menekankan pentingnya membangkitkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik dalam lingkungan kerja (Nikmat, 2022). Mengenali dan memahami potensi setiap karyawan adalah langkah awal yang penting dalam memotivasi mereka. Ketika karyawan merasa diakui, dihargai, dan diberikan kesempatan untuk mengembangkan bakat dan keterampilan mereka, mereka cenderung menjadi lebih bersemangat, fokus, dan berkinerja tinggi.

Gagasan ini mengajak kita untuk menjelajahi berbagai faktor motivasi yang dapat mendorong karyawan dalam lingkungan kerja (Nikmat, 2022). Dari tujuan dan visi yang jelas, hingga struktur komunikasi yang terbuka dan pemenuhan kebutuhan psikologis, semuanya dapat berkontribusi dalam mengungkap potensi karyawan. Ketika karyawan merasa terlibat dan diberdayakan, mereka menjadi sumber daya berharga yang dapat menghasilkan inovasi, kolaborasi, dan keunggulan yang berkelanjutan bagi perusahaan.

Dengan memahami pentingnya motivasi di tempat kerja dan bagaimana mengungkap potensi karyawan, kita dapat menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, kolaboratif, dan penuh pencapaian. Dalam prosesnya, kita juga akan menghargai kontribusi unik dan berharga yang setiap individu bawa ke meja kerja. Mari kita mulai perjalanan kita untuk menggali potensi tak terbatas yang ada di dalam setiap karyawan.

#### Konsep Dasar

Konsep dasar motivasi di tempat kerja melibatkan faktor- faktor yang mendorong dan mempengaruhi perilaku, kinerja, dan kepuasan karyawan dalam lingkungan kerja. Berikut adalah beberapa konsep dasar yang menjadi dasar motivasi di tempat kerja:

* 1. Kebutuhan dan Motivasi Intrinsik. Teori motivasi yang dikenal sebagai teori kebutuhan berpendapat bahwa setiap individu memiliki kebutuhan yang berbeda, seperti kebutuhan fisik, sosial, prestasi, dan pengakuan. Memenuhi kebutuhan- kebutuhan ini akan memotivasi individu. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang muncul dari dalam diri individu itu sendiri, seperti kepuasan pribadi, rasa pencapaian, atau rasa bangga terhadap pekerjaan yang dilakukan.
  2. Motivasi Ekstrinsik. Motivasi ekstrinsik melibatkan faktor- faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi, seperti penghargaan finansial, promosi jabatan, atau pengakuan dari atasan. Faktor-faktor ekstrinsik ini dapat memberikan insentif yang kuat bagi karyawan untuk mencapai tujuan kerja dan meningkatkan kinerja mereka.
  3. Tujuan yang Jelas. Memiliki tujuan yang jelas dan terukur adalah penting dalam memotivasi karyawan. Tujuan yang spesifik dan terlihat dapat memberikan arahan yang jelas kepada karyawan tentang apa yang harus mereka capai, serta memberikan rasa fokus dan pencapaian.
  4. Pengakuan dan Penghargaan. Pengakuan dan penghargaan yang tulus atas kontribusi dan prestasi karyawan dapat memberikan dorongan motivasi yang kuat. Pujian, penghargaan, dan program penghargaan karyawan yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan memotivasi karyawan untuk terus melakukan yang terbaik.
  5. Pengembangan dan Peluang Pertumbuhan. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan bakat, keterampilan, dan pengetahuan mereka adalah faktor penting dalam motivasi di tempat kerja. Program pelatihan, pengembangan karir, dan tantangan proyek yang menantang dapat memberikan rasa percaya diri dan kesempatan untuk berkembang kepada karyawan.
  6. Komunikasi yang Efektif. Komunikasi yang terbuka dan efektif antara manajemen dan karyawan membantu membangun hubungan yang baik dan memastikan pemahaman yang jelas tentang tujuan,

harapan, dan umpan balik. Komunikasi yang baik juga dapat membantu mengatasi masalah, meningkatkan partisipasi karyawan, dan membangun ikatan tim yang kuat.

Konsep dasar motivasi di tempat kerja ini tidak bersifat mutlak dan dapat berbeda di setiap organisasi. Setiap perusahaan harus mengidentifikasi faktor-faktor motivasi yang paling efektif dalam konteks mereka sendiri dan mengimplementasikannya dengan strategi yang sesuai untuk menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan produktif.

#### Pentingnya Motivasi di Tempat Kerja

Motivasi di tempat kerja memiliki peran yang sangat penting dalam kesuksesan dan produktivitas perusahaan. Ketika karyawan merasa termotivasi, mereka cenderung lebih bersemangat, fokus, dan berkinerja tinggi (Nikmat, 2022). Berikut adalah beberapa alasan mengapa motivasi di tempat kerja sangat penting:

* 1. Pertama, motivasi di tempat kerja meningkatkan produktivitas. Karyawan yang termotivasi akan memiliki dorongan yang kuat untuk mencapai tujuan dan target kerja. Mereka akan lebih berkomitmen dan berdedikasi dalam melakukan tugas-tugas mereka, yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi dan hasil kerja. Ketika karyawan merasa termotivasi, mereka akan bekerja dengan lebih baik dan menghasilkan kualitas yang lebih tinggi.
  2. Kedua, motivasi di tempat kerja meningkatkan kepuasan karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai, diakui, dan diberikan kesempatan untuk mengembangkan bakat dan keterampilan mereka, mereka akan merasa puas dengan pekerjaan mereka. Motivasi yang kuat juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan menyenangkan, di mana karyawan merasa senang dan termotivasi untuk datang ke tempat kerja setiap hari. Kepuasan karyawan yang tinggi juga berkontribusi pada retensi karyawan yang baik dan mengurangi tingkat pergantian karyawan.
  3. Selanjutnya, motivasi di tempat kerja mendorong inovasi dan kreativitas. Karyawan yang termotivasi cenderung berpikir di luar kotak, mencari solusi baru, dan menghasilkan ide-ide inovatif. Ketika karyawan merasa didorong untuk mengungkapkan potensi

kreatif mereka, mereka akan merasa lebih berani untuk mengambil risiko dan mencoba pendekatan baru dalam pekerjaan mereka. Inovasi yang muncul dari motivasi dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan dalam menghadapi perubahan pasar dan tuntutan pelanggan.

* 1. Terakhir, motivasi di tempat kerja membangun budaya kerja yang positif dan kolaboratif. Ketika karyawan merasa termotivasi, mereka cenderung bekerja sama secara tim, berbagi pengetahuan, dan saling mendukung. Motivasi yang kuat juga memperkuat rasa kepemilikan dan keterlibatan karyawan terhadap visi dan tujuan perusahaan. Hal ini menciptakan iklim kerja yang memungkinkan kolaborasi yang efektif, sinergi tim, dan pemecahan masalah yang lebih baik.

Dalam kesimpulan, pentingnya motivasi di tempat kerja tidak bisa diremehkan. Motivasi yang kuat mempengaruhi produktivitas, kepuasan karyawan, inovasi, dan budaya kerja yang positif. Perusahaan yang berhasil menginspirasi dan memotivasi karyawan mereka akan mendapatkan manfaat jangka panjang, termasuk peningkatan kinerja, retensi karyawan yang baik, dan kemampuan untuk bersaing di pasar yang kompetitif.

#### Menciptakan Lingkungan yang Memotivasi

Untuk menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, ada beberapa langkah yang dapat diambil. Pertama, penting untuk memberikan tujuan yang jelas dan terlihat kepada karyawan (Ivan Yulivan, 2020). Tujuan yang spesifik dan terukur memberikan arahan yang jelas tentang apa yang harus dicapai oleh karyawan (Muryati & Suci, 2022). Misalnya, perusahaan teknologi dapat menetapkan tujuan untuk merilis produk baru dalam waktu tertentu atau meningkatkan pangsa pasar mereka dalam beberapa bulan.

Selanjutnya, memberikan pengakuan dan penghargaan atas prestasi karyawan juga sangat penting. Pujian dan penghargaan dapat memberikan dorongan motivasi yang kuat. Contohnya, perusahaan dapat mengadakan program penghargaan bulanan atau tahunan untuk menghargai karyawan yang mencapai hasil luar biasa atau memberikan kontribusi yang signifikan kepada perusahaan. Penghargaan tersebut

dapat berupa pengakuan publik, hadiah, atau kesempatan pengembangan karyawan.

Selain itu, penting untuk memberikan peluang pengembangan dan pertumbuhan kepada karyawan. Program pelatihan, workshop, atau kesempatan untuk mengambil tanggung jawab baru dapat memberikan rasa percaya diri dan memotivasi karyawan untuk terus belajar dan berkembang (Sudrajat, 2021). Misalnya, perusahaan dapat menyelenggarakan sesi pelatihan internal atau mendukung karyawan yang ingin mengikuti program pendidikan lanjutan.

Komunikasi yang efektif juga menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan yang memotivasi. Memastikan bahwa garis komunikasi terbuka antara manajemen dan karyawan, serta memberikan umpan balik yang konstruktif dan tepat waktu, akan membantu membangun hubungan yang baik (Sudrajat, 2021). Misalnya, manajer dapat mengadakan rapat reguler dengan karyawan mereka untuk memberikan umpan balik, menjelaskan harapan, dan mengakomodasi ide atau masukan dari karyawan.

Terakhir, memberikan fleksibilitas dalam cara kerja juga dapat meningkatkan motivasi. Memberikan karyawan otonomi dalam menyelesaikan tugas mereka, seperti fleksibilitas waktu kerja atau bekerja dari jarak jauh, dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja (Sudrajat, 2021). Ini memungkinkan karyawan untuk menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka.

Dalam mengimplementasikan langkah-langkah ini, penting bagi perusahaan untuk mengakui bahwa setiap karyawan memiliki kebutuhan dan preferensi yang berbeda. Oleh karena itu, perusahaan harus fleksibel dan responsif terhadap kebutuhan individu untuk menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi secara holistik.

Secara keseluruhan, menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi melibatkan memberikan tujuan yang jelas, pengakuan dan penghargaan, peluang pengembangan, komunikasi yang efektif, dan fleksibilitas dalam cara kerja. Dengan mengadopsi pendekatan ini, perusahaan dapat menciptakan budaya kerja yang memotivasi, mendukung pertumbuhan karyawan, dan menghasilkan kinerja yang optimal.

#### Menerapkan Strategi Penghargaan Efektif dan Memberikan Kesempatan Pengembangan Berkelanjutan

Menerapkan strategi penghargaan yang efektif dan memberikan kesempatan pengembangan yang berkelanjutan adalah langkah penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi (Sudrajat, 2021). Berikut ini adalah penjelasan tentang kedua aspek tersebut:

* 1. Pertama, strategi penghargaan yang efektif dapat memberikan dorongan motivasi yang kuat kepada karyawan. Penting untuk mengidentifikasi jenis penghargaan yang sesuai dengan kebutuhan dan preferensi karyawan. Penghargaan dapat berupa pengakuan publik, hadiah materi, kesempatan pengembangan, atau kombinasi dari beberapa bentuk penghargaan tersebut. Contohnya, perusahaan dapat memberikan penghargaan karyawan bulanan kepada individu atau tim yang mencapai kinerja luar biasa atau menciptakan inovasi yang signifikan. Penghargaan ini dapat berupa sertifikat penghargaan, bonus, atau kesempatan untuk menghadiri konferensi industri yang bergengsi.
  2. Selain itu, memberikan kesempatan pengembangan yang berkelanjutan merupakan strategi penting dalam memotivasi karyawan. Perusahaan dapat menawarkan program pelatihan, workshop, atau mentorship yang relevan dengan bidang pekerjaan karyawan. Misalnya, perusahaan teknologi dapat menyediakan program pelatihan teknis yang berkaitan dengan perkembangan teknologi terkini atau menghadirkan pembicara ahli untuk berbagi pengetahuan tentang tren industri. Dengan memberikan kesempatan pengembangan ini, karyawan merasa dihargai dan merasa bahwa perusahaan peduli dengan perkembangan karir mereka.
  3. Selanjutnya, penting untuk melakukan penilaian kinerja yang adil dan transparan sebagai dasar penghargaan dan kesempatan pengembangan. Proses penilaian yang jelas dan objektif membantu memastikan bahwa penghargaan diberikan kepada mereka yang benar-benar pantas dan kesempatan pengembangan diberikan kepada mereka yang memenuhi kriteria tertentu. Perusahaan dapat menggunakan kriteria yang terukur dan obyektif, seperti pencapaian target kerja, kontribusi pada proyek, atau kemajuan dalam keterampilan dan pengetahuan, dalam menilai kinerja karyawan.
  4. Selain itu, penting untuk melibatkan karyawan dalam perencanaan dan pemilihan strategi penghargaan serta kesempatan pengembangan. Mengadakan diskusi atau survei untuk mengumpulkan masukan karyawan tentang preferensi mereka terkait penghargaan dan kesempatan pengembangan dapat meningkatkan keterlibatan mereka. Ini membantu memastikan bahwa strategi yang diimplementasikan sesuai dengan kebutuhan dan harapan karyawan.

Secara keseluruhan, menerapkan strategi penghargaan yang efektif dan memberikan kesempatan pengembangan yang berkelanjutan melibatkan pemahaman terhadap kebutuhan individu, penilaian kinerja yang adil, dan partisipasi karyawan dalam proses tersebut. Dengan menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang, perusahaan dapat memotivasi karyawan mereka, meningkatkan kinerja, dan membangun hubungan kerja yang positif.

#### Pemimpin sebagai Motivator

Konsep pemimpin sebagai motivator bagi karyawan mengacu pada peran pemimpin dalam menginspirasi, mendorong, dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal (Sudrajat, 2021). Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya berfokus pada tugas-tugas manajerial, tetapi juga memiliki kemampuan untuk memahami kebutuhan, aspirasi, dan motivasi individu dalam timnya (Armstrong & Yusron, 2021). Berikut adalah penjelasan tentang konsep tersebut:

* 1. Pertama, seorang pemimpin yang baik memahami pentingnya memberikan visi yang jelas dan tujuan yang menarik. Dengan mengkomunikasikan visi yang inspiratif, pemimpin dapat memotivasi karyawan untuk bekerja menuju tujuan bersama. Pemimpin yang mampu menyampaikan tujuan dengan cara yang komunikatif dan menginspirasi akan membangkitkan semangat dan dedikasi dalam timnya. Misalnya, seorang pemimpin yang berhasil menerapkan konsep ini mungkin akan mengilustrasikan bagaimana hasil kerja tim akan memberikan dampak positif yang signifikan pada perusahaan atau masyarakat.
  2. Kedua, pemimpin sebagai motivator harus memiliki kemampuan untuk mengenali kekuatan, bakat, dan minat individu dalam tim.

Dengan memahami keunikan setiap karyawan, seorang pemimpin dapat menempatkan mereka pada peran yang sesuai dan memberikan peluang pengembangan yang relevan. Misalnya, seorang pemimpin yang memperhatikan bahwa salah satu anggota tim memiliki keterampilan komunikasi yang luar biasa dapat memberikan kesempatan bagi individu tersebut untuk mengambil peran yang melibatkan komunikasi dan interaksi dengan pemangku kepentingan eksternal.

* 1. Selanjutnya, pemimpin yang efektif sebagai motivator juga memberikan pengakuan dan penghargaan yang tulus terhadap prestasi karyawan. Pujian dan apresiasi yang tulus dapat memperkuat motivasi intrinsik karyawan. Pemimpin harus aktif mencari kesempatan untuk memberikan umpan balik positif dan menghargai kinerja yang luar biasa. Misalnya, pemimpin dapat secara publik mengakui kontribusi karyawan dalam rapat tim atau mengirimkan pesan pribadi yang mengapresiasi upaya individu.
  2. Terakhir, pemimpin sebagai motivator harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, komunikasi yang terbuka, dan dukungan timbal balik. Mendorong karyawan untuk berbagi ide, memberikan dukungan emosional, dan memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan keterlibatan karyawan. Pemimpin juga harus bersedia mendengarkan masukan dan ide-ide dari anggota tim serta memberikan umpan balik yang konstruktif untuk membantu karyawan tumbuh dan berkembang.

Secara keseluruhan, konsep pemimpin sebagai motivator bagi karyawan melibatkan pemahaman tentang visi yang jelas, mengenali dan memanfaatkan potensi individu, memberikan pengakuan, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Dengan mengadopsi peran ini, seorang pemimpin mampu menggerakkan dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang tinggi, membangun tim yang solid, dan menciptakan budaya kerja yang positif.

#### Membangun Hubungan dan Komunikasi yang Mendorong Motivasi

Membangun hubungan dan komunikasi yang mendorong motivasi adalah kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi

(Thian, 2021). Ketika karyawan merasa terhubung dengan rekan kerja dan memiliki saluran komunikasi yang terbuka dengan pemimpin mereka, mereka cenderung merasa didengar, dihargai, dan termotivasi (Sudiro, 2021). Berikut adalah penjelasan tentang bagaimana membangun hubungan dan komunikasi yang mendorong motivasi, disertai contoh:

* 1. Pertama, penting untuk membangun hubungan yang saling percaya dan saling mendukung antara pemimpin dan karyawan. Seorang pemimpin harus menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa nyaman untuk berbagi pemikiran, ide, atau masalah yang mereka hadapi. Pemimpin harus menjadi pendengar yang baik, memberikan perhatian yang tulus, dan menunjukkan empati terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan. Misalnya, pemimpin dapat menyelenggarakan pertemuan individu secara berkala untuk membangun hubungan yang lebih dekat, menggali minat karyawan, atau membahas tantangan yang dihadapi.
  2. Kedua, komunikasi yang terbuka dan transparan sangat penting dalam memotivasi karyawan. Pemimpin harus berkomunikasi secara jelas tentang visi, tujuan, dan harapan perusahaan. Selain itu, pemimpin harus memberikan umpan balik yang konstruktif dan memberi pemahaman yang jelas tentang ekspektasi kinerja (Thian, 2021). Komunikasi dua arah juga penting, di mana karyawan memiliki kesempatan untuk menyampaikan ide, masukan, atau kekhawatiran mereka. Misalnya, pemimpin dapat mengadakan sesi diskusi tim secara rutin atau menggunakan alat komunikasi online untuk memfasilitasi pertukaran informasi dan gagasan.
  3. Selanjutnya, memberikan pengakuan dan apresiasi secara terbuka juga merupakan bagian penting dalam membangun hubungan dan komunikasi yang mendorong motivasi. Pemimpin harus menghargai kontribusi dan prestasi karyawan secara terbuka di hadapan tim atau organisasi. Ini menciptakan budaya penghargaan yang positif dan memotivasi karyawan untuk terus melakukan yang terbaik. Misalnya, pemimpin dapat memberikan penghargaan bulanan atau tahunan kepada karyawan yang mencapai hasil yang luar biasa, seperti penghargaan "Karyawan Terbaik Bulan Ini" atau "Inovator Tahun Ini".
  4. Terakhir, memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan proyek tim juga dapat meningkatkan motivasi karyawan. Ketika karyawan merasa memiliki suara dan tanggung jawab dalam pekerjaan mereka, mereka merasa lebih terlibat dan memiliki motivasi intrinsik yang tinggi untuk mencapai hasil yang baik. Misalnya, pemimpin dapat mengundang karyawan untuk berkontribusi dalam rapat perencanaan proyek, meminta masukan mereka tentang peningkatan proses, atau memberikan kesempatan untuk memimpin tim dalam proyek yang relevan dengan minat dan keahlian mereka.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa membangun hubungan dan komunikasi yang mendorong motivasi melibatkan menciptakan lingkungan yang saling mendukung, komunikasi yang terbuka, memberikan pengakuan, dan memberikan kesempatan partisipasi.

#### Terminologi Kepuasan Kerja

Terdapat bermacam-macam pengertian atau batasan tentang kepuasan kerja. Pertama, pengertian yang memandang kepuasan kerja sebagai suatu reksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini merupakan akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan- harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas-realitas yang dirasakan karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas, ataupun perasaan tidak puas.

Menurut Robbins dan Judge (2010) Kepuasan kerja (job satisfaction) dapat didefenisikan ssebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki persaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut. Ketika individu membicarakan sikap karyawan, yang sering dimaksudkan adalah kepuasan kerja.

Locke dalam Kaswan (2012: 283) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja

adalah “keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik

Pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Luthans dalam Kaswan 2012: 283). Menurut Handoko dalam Siahaan dan Lius Zen (2012: 119) Kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Mill dalam Siahaan dan Lius Zen (2012: 119) ialah serangkaian sifat lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi kolektif dari orang-orang yang hidup dan bekerja di dalam lingkungan tersebut, dan diperlihatkanuntuk mempengaruhi motivasi serta perilaku mereka.

Locke dalam Sopiah (2008: 170) mengemukakan “job satisfaction is a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experience” (kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja). Tiffin dalam Sutrisno (2015: 76) mengemukakan kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dengan sesama karyawan.

Siagian (2010: 296) mengemukakan bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi faktor motivasional untuk berprestasi. Karena kepuasan nya tidak terletak pada motivasinya, akan tetapi dapat terletak pada faktor-faktor lain, misalnya pada imbalan yang diperoleh nya. Johnson (2004: 233) kepuasan yang rendah atau ketidakpuasan kerja tampaknya merupakan reaksi psikologis terhadap pekerjaan yang merugikan dan banyak studi stres kerja memasukkannya sebagai variabel kriteria. Oleh karena itu, penting untuk memahami apa itu kepuasan kerja dan apa hubungannya dengan stres kerja.

Locke dalam Usman (2011: 498) mengatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih (discreppancy) antara apa yang telah dianggap telah didapatkan dengan apa yang diinginkan. Jumlah yang diinginkan dari karakteristik pekerjaan didefinisikan sebagai jumlah minimun yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan yang ada. Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi-

kondisi aktual. Sementara porter dalam Usman (2011: 498) medefinisikan kepuasan sebagai selisih dari banyaknya sesuatu yang seharusnya ada dengan banyaknya apa yang ada .

Robbins dan Judge dalam Wibowo (2014: 131) memberikan definisi kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya. Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasional, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja kurang ideal, dan semacamnya. Dari berbagai pandangan tersebut dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya kepuasan kerja adalah merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat pekerjaannya.

#### Faktor-faktor Yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang memengaruhi kepuaan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan menurut Blum dalam Sutrisno (2015: 77) adalah:

1. Faktor indivdual, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan.
2. Faktor sosial, meliputi hubungan ekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
3. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antarmanusia, perasaan diperlakukan adil baik yan menyangkut pribadi maupun tugas.

Sedangkan Menurut Robbins dalam Usman (2011: 499) faktor- faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Pekerjaan yang secara mental menantang

Orang lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepada mereka untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan keberagaman tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang bagaimana kinerja mereka. Karakteristik-karakteristik tersebut membuat pekerjaan secara mental menantang.

1. Imbalan yang setimpal

Karyawan menginginkan sistem pembayaran dan kebijakan promosi yang mereka anggap adil, tidak bermakna ganda, dan sesuai dengan harapan mereka. Ketika pembayaran dipandang adil berdasarkan tuntutan pekerjaan, level keterampilan individu, dan standar pembayaran komunitas, maka kepuasan berpotensi muncul. Serupa, karyawan mencari kebijakan dan praktik promosi yang adil. Promosi memberikan peluang untuk pertumbuhan pribadi, peningkatan tanggung jawab, dan kenaikan status sosial. Jika individu-individu yang menganggap keputusan-keputusan promosi dalam perusahan secara terbuka dan adil, maka mereka berpeluang meraih kepuasan dalam pekerjaan mereka.

1. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli dengan lingkungan kerja mereka untuk kenyamanan pribadi sekligus untuk memfasilitasi kinerja yang baik. Penelitian-penelitian menunjukkan bahwa karyawan lebih menyukai kondisi fisik yang tidak berbahaya atau nyaman. Disamping itu, sebagian besar karyawan lebih menyukai tempat kerja yang relatif dekat dengan tempat tinggal nya, berada dalam fasilitas bersih dan relatif modern, dan dengan peralatan dan perlengkapan yang memadai.

1. Mitra kerja yang mendukung

Orang lebih sering mengundurkan diri dari satu pekerjaan lebih dari sekedar masalah uang atau pencapaian yang nyata. Bagi sebagian besar karyawan, pekerjaan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial mereka. Oleh karena itu, tidak mengejutkan bahwa mitra kerja yang ramah dan mendukung serta mendorong kepuasan kerja. Penelitian-penelitian secara umum membutikan bahwa kepuasan karyawan meningkat ketika atasan langsung karyawan itu mampu memahami bawahannya dan ramah, menawarkan pujian untuk kinerja yang bagus, mendengar pendapat karyawan dan menunjukkan ketertarikan pribadi kepada mereka.

Dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa faktor- faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap erja, bakat, dan keterampilan.
2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruang, suhu, penerangan udara, kondsi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.
4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam – macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

#### Mengukur Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan berbagai cara, baik dari segi analiss statistik maupun pengumpulan data. Dalam semua kasus, kepuasan kerja diukur dengan kuesioner laporan diri yang diisi oleh karyawan. Pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan, yaitu kepuasan kerja dilihat sebagai konsep global, kepuasan kerja dilihat sebagai konsep permukaan, dan kepuasan kerja dilihat sebagai fungsi kebutuhan yang terpenuhkan.

1. Pengukuran kepuasan kerja dilihat sebagai konsep global Konsep ini merupakan konsep satu dimensi, semacam ringkasan psikologi dari semua aspek pekerjaan yang disukai atau tidak disukai dari satu jabatan. Pengukuran ini dilakukan dengan menggunakan kuessioner satu pertanyaan (soal). Cara ini memiliki sejumlah kelebihan, diantaranya tidak ada biaya pengembangan dan dapat dimengerti oleh responden. Selain itu, cara ini cepat, mudah diadministrasikan, dan diberi nilai. Satu pertanyaan menyediakan ruang yang cukup banyak bagi penafsiran pribadi dari pertanyaan yang diajukan. Responden akan menjawab berdasarkan gaji, sifat pekerjaan, iklim sosial organisasi, dan sebaginya.
2. Pengukuran kepuasan kerja dilihat sebagai konsep permukaan Konsep ini menggunakan konsep facet (permukaan) atau komponen, yang menganggap bahwa kepuasan karyawan dengan berbagai aspek situasi kerja yang berbeda itu bervariasi secara bebas dan harus diukur secara terpisah. Diantara konsep facet yang dapat diperiksa adalah beban kerja, keamanan kerja, kompetensi, kondisi kerja, status, dan prestise kerja. Kecocokan rekan kerja, kebijaksanaan penilaian perusahaan, praktik manajemen, hubungan atasan-bawahan, otonomi dan tanggung jawab jabatan, kesempatan untuk menggunakan pengetahuan dan keterampilan, serta kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan.
3. Pengukuran kepuasan kerja dilihat sebagai kebutuhan yang terpenuhkan. Konsep ini merupakan suatu pendekatan terhadap pengukuran kepuasan kerja yang tidak menggunakan asumsi bahwa semua orang memiliki perasaan yang sama mengenai aspek tertentu dari situasi kerja. Pendekatan ini dikembangakan oleh porter dalam Umam (2010: 193). Dia mengajukan kuesioner yang didasarkan pada pendekatan teori kebutuhan akan kepuasan kerja. Kuesioner ini terdiri atas lima belas pertanyaan yang berkaitan dengan kebutuhan akan rasa aman, penghargaan otonomi, sosial, dan aktualsasi diri.

Robbins dalam Kaswan (2012: 288) menyatakan bahwa dalam mengukur kepuasan kerja dapat ditentukan dari empat faktor berikut ini:

1. Pekerjaan yang menantang secara mental
2. Imbalan yang adil dan promosi
3. Kondisi kerja yang mendukung
4. Rekan kerja yang mendukung

#### Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

Dampak perilaku kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Beberapa hasil penelitian tentang dampak kepuasan kerja terhadap produktivitas, ketidakhadiran dan keluarnya pegawai, dan dampak terhadap kesehatan.

1. Dampak Terhadap Produktivitas.

Pada mulanya orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan menaikkan kepuasan kerja. Hubungan antara produktivitas dan kepuasan kerja sangat kecil. Vroom dalam Sutrisno (2015: 81) mengatakan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh banyak faktor-faktor moderator di samping kepuasan kerja. Lawler dan Porter dalam Sutrisno (2015: 81), mengaharapkan produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja jika tenaga kerja memersepsikan bahwa ganjaran intrinsik (misalnya, rasa telah mencapai sesuatu) dan ganjaran ekstrinsik (misalnya gaji) yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan prestasi kerja yang unggul. Jika tenaga kerja tidak memersepsikan ganjaran intrinsik dan ekstrinsik berasosiasi dengan prestasi kerja, maka kenaikan dalam prestasi tidak akan berkorelasi dengan kenaikan dalam kepuasan kerja.

1. Dampak Terhadap Ketidakhadiran dan Keluarnya Tenaga Kerja Ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jenis jawaban- jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti, Ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jenis jawaban- jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti atau keluar dari pekerjaan. Perilaku ini karena akan mempunyai akbat- akibat ekonomis yang besar, maka lebih besar kemungkinannya ia berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Organisasi melakukan upaya yang cukup besar untuk menahan orang-orang ini dengan jalan menaikan upah, pujian, pengakuan, kesempatan promosi yang ditingkatkan, dan seterusnya. Justru sebaliknya bagi mereka yang mempunyai kinerja buruk, sedikit upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk menahan mereka. Bahkan mungkin ada tekanan halus untuk mendorong mereka agar keluar. Menurut Steers dan Rhodes dalam Sutrisno (2015: 81) mereka melihat adanya dua faktor pada perilaku hadir, yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Mereka percaya bahwa motivasi untuk hadir dipengaruhi oleh kepuasan kerja dalam kombinasi dengan tekanan-tekanan internal dan

eksternal untuk datang pada pekerjaan. Robbins dalam Sutrisno (2015: 81), ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja atau karyawan dapat diungkapkan kedalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan selalu mengeluh, membangkang, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka.

1. Dampak Terhadap Kesehatan

Salah satu temuan yang penting dari kajian yang dilakukan oleh Kornhauser dalam Sutrisno (2015: 82) tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja, ialah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi. Meskipun jelas bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kesehatan, hubungan kausalnya masih tidak jelas. Diduga bahwa kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya yang satu mempunyai akibat yang negatif juga pada yang lain. Kepuasan kerja, ialah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi dan sebaliknya yang satu mempunyai akibat yang negatif juga pada yang lain.

#### Etika dalam Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah lebih dari sekadar memperbaiki perilaku kerja dan kepuasan kerja pelanggan. Kepuasan kerja juga merupak masalah etika yang memengaruhi reputasi organisasi dalam komunitas. Orang menggunakan sebagian besar waktunya untuk bekerja dalam organisasi, dan banyak masyarakat sekarang mengharapkan perusahaan menyediakan lingkungan kerja yang aman dan menyenangkan. Orang di beberapa negara dengan ketat memonitor peringkat perusahaan terbaik sebagai tempat bekerja. Ini merupakan indikasi bahwa kepuasan pekerja adalah nilai kebaikan yang dipertimbangkan sebagai kemauan baik pada

employers. Kebaikan ini menjadi nyata ketika organisasi mempunyai kepuasan kerja renda. Perusahaan berusaha menyembunyikan fakta ini, dan ketika masalah etika menjadi publik, pemimpin korporasi biasanya cepat memperbaiki situasi.

### BAB 14

### MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI

#### Konsep Dasar Konflik dalam Organisasi

Konsep dasar konflik dalam organisasi merujuk pada pemahaman bahwa konflik adalah suatu fenomena yang dapat terjadi di lingkungan kerja. Konflik merupakan perbedaan pendapat, kepentingan, atau tujuan antara individu atau kelompok dalam organisasi (As’ad & Fridiyanto, 2021). Konflik dapat timbul dalam berbagai bentuk, mulai dari konflik antarindividu, konflik antar tim, hingga konflik antara divisi atau departemen.

Penting untuk memahami paradigma dasar konflik dalam organisasi agar dapat mengelola dan menyelesaikan konflik dengan efektif. Pertama, konflik adalah fenomena yang alami dan tidak dapat dihindari dalam organisasi. Karena setiap individu memiliki perbedaan dalam nilai, kepentingan, dan perspektif, konflik sering kali muncul sebagai hasil dari perbedaan tersebut. Mengenali dan menerima keberadaan konflik sebagai bagian normal dari kehidupan organisasi adalah langkah pertama dalam menghadapinya.

Kedua, konflik dapat memiliki sisi positif dan negatif. Konflik yang dikendalikan dengan baik dan ditangani secara konstruktif dapat mendorong perubahan, inovasi, dan pertumbuhan dalam organisasi. Konflik dapat memunculkan pemikiran baru, mengidentifikasi masalah yang mendasar, dan mendorong tim atau individu untuk mencari solusi yang lebih baik. Namun, jika konflik tidak ditangani dengan baik, itu dapat menghambat kerja tim, mengurangi produktivitas, dan merusak hubungan kerja.

Selanjutnya, penting untuk menyadari bahwa konflik dapat diatasi melalui pendekatan yang tepat. Salah satu pendekatan yang umum digunakan adalah pendekatan kolaboratif, di mana pihak-pihak yang terlibat dalam konflik bekerja sama untuk mencapai solusi yang memuaskan semua pihak. Pendekatan ini melibatkan komunikasi terbuka, saling mendengarkan, dan mencari solusi yang saling menguntungkan. Misalnya, dalam tim yang mengalami konflik karena perbedaan pendapat, seorang pemimpin dapat memfasilitasi diskusi

yang adil dan membantu anggota tim untuk mencari titik temu dan solusi yang menguntungkan semua pihak.

Terakhir, konflik juga dapat menjadi peluang untuk meningkatkan hubungan dan kerja sama dalam organisasi. Melalui penanganan yang baik, konflik dapat membantu memperkuat saling pengertian, membangun rasa saling percaya, dan meningkatkan kolaborasi antarindividu atau kelompok. Dengan menghadapi konflik secara terbuka dan mengadopsi pendekatan yang konstruktif, organisasi dapat memanfaatkan potensi positif konflik untuk mencapai pertumbuhan dan keberhasilan jangka panjang.

Perlu diingat, bahwa konflik merupakan fenomena yang alami dalam organisasi dan dapat memiliki sisi positif maupun negatif. Penting untuk memahami konflik sebagai kesempatan untuk pertumbuhan dan perubahan, serta mengadopsi pendekatan kolaboratif dalam menyelesaikannya. Dengan pemahaman yang baik tentang konsep dasar konflik dalam organisasi, pemimpin dan anggota organisasi dapat mengelola konflik dengan efektif, memperkuat hubungan, dan mencapai tujuan organisasi secara harmonis.

#### Sumber-sumber Konflik di Tempat Kerja

Konflik di tempat kerja dapat timbul dari berbagai sumber yang berbeda. Pemahaman mengenai sumber-sumber konflik ini penting untuk mengidentifikasi akar masalah dan mencari solusi yang tepat (As’ad & Fridiyanto, 2021). Berikut adalah beberapa sumber konflik yang umum terjadi di tempat kerja:

* 1. Perbedaan tujuan dan kepentingan. Konflik sering terjadi ketika individu atau kelompok memiliki tujuan, kepentingan, atau nilai- nilai yang berbeda. Misalnya, konflik dapat muncul ketika ada perbedaan dalam prioritas pekerjaan, penilaian hasil, atau pengalokasian sumber daya antara tim atau departemen yang berbeda.
  2. Komunikasi yang buruk. Salah satu sumber konflik yang umum adalah komunikasi yang buruk atau kurang efektif. Misinterpretasi, ketidaktahuan, atau kurangnya klaritas dalam komunikasi dapat menciptakan kesalahpahaman, frustrasi, atau ketidaksepakatan. Ketika pesan tidak terbaca dengan jelas atau informasi penting terlewatkan, konflik dapat muncul.
  3. Perbedaan kepribadian dan gaya kerja. Setiap individu memiliki kepribadian dan gaya kerja yang unik. Perbedaan ini dapat menjadi sumber konflik, terutama jika tidak ada pemahaman atau apresiasi terhadap perbedaan tersebut. Misalnya, individu yang lebih suka kerja mandiri mungkin merasa frustrasi jika mereka terlibat dalam proyek tim yang membutuhkan kolaborasi dan interaksi yang intens.
  4. Persaingan dan sumber daya terbatas. Ketika terdapat persaingan yang kuat antara individu atau tim untuk mendapatkan promosi, penghargaan, atau sumber daya yang terbatas, konflik dapat timbul. Ketidaksetaraan dalam pembagian sumber daya atau persepsi ketidakadilan dapat memicu ketegangan dan perselisihan di tempat kerja.
  5. Konflik peran. Perbedaan dalam harapan, tanggung jawab, atau peran yang tidak jelas dapat menjadi sumber konflik. Ketika ada ketidakselarasan antara apa yang diharapkan dari suatu peran dan apa yang dijalankan oleh individu atau tim, konflik dapat muncul. Misalnya, konflik peran dapat timbul jika ada ketidakjelasan mengenai tugas, wewenang, atau tanggung jawab dalam tim atau departemen.

Memahami sumber-sumber konflik ini membantu para pemimpin dan anggota tim untuk mengidentifikasi masalah yang mendasari dan mencari solusi yang tepat. Melalui komunikasi yang terbuka, pemahaman yang saling menghormati, dan kerjasama yang konstruktif, konflik dapat diatasi atau bahkan diubah menjadi peluang untuk pertumbuhan dan perbaikan di tempat kerja.

#### Tipe-tipe Konflik dalam Organisasi

Dalam organisasi, terdapat beberapa tipe konflik yang dapat terjadi. Pemahaman tentang tipe-tipe konflik ini membantu dalam mengidentifikasi sumber konflik dan mencari pendekatan yang tepat dalam menyelesaikannya (As’ad & Fridiyanto, 2021). Berikut adalah beberapa tipe konflik yang umum di dalam organisasi, beserta contohnya:

* 1. Konflik Interpersonal. Tipe konflik ini melibatkan ketegangan dan pertentangan antara individu-individu di tempat kerja. Biasanya,

konflik interpersonal muncul karena perbedaan pendapat, gaya kerja yang bertentangan, atau ketidaksepakatan dalam nilai atau tujuan. Misalnya, dua anggota tim yang memiliki pendekatan yang berbeda dalam menyelesaikan tugas dapat mengalami konflik yang berkelanjutan.

* 1. Konflik Antartim. Konflik antartim terjadi ketika ada pertentangan atau persaingan antara kelompok atau tim yang berbeda dalam organisasi. Ini mungkin terjadi karena persaingan untuk sumber daya, perbedaan pendapat, atau tujuan yang bertentangan. Contohnya, konflik antartim dapat muncul ketika departemen pemasaran dan departemen produksi memiliki perspektif yang berbeda mengenai prioritas proyek atau alokasi anggaran.
  2. Konflik Struktural. Konflik struktural melibatkan masalah sistemik atau struktural dalam organisasi yang menyebabkan ketidaksepakatan atau pertentangan. Hal ini dapat terjadi karena perbedaan dalam tugas, wewenang, atau tanggung jawab, atau kebijakan yang tidak jelas atau tidak adil. Sebagai contoh, konflik struktural dapat muncul jika ada ketidakjelasan mengenai garis tanggung jawab antara dua departemen yang saling terkait.
  3. Konflik Nilai. Konflik nilai terjadi ketika terdapat perbedaan dalam nilai-nilai yang dianut oleh individu atau kelompok dalam organisasi. Nilai-nilai yang bertentangan atau kontradiktif dapat menciptakan ketegangan dan konflik yang sulit dipecahkan. Misalnya, jika organisasi menghadapi situasi di mana terdapat perbedaan pandangan tentang etika bisnis atau tanggung jawab sosial, konflik nilai dapat muncul.
  4. Konflik Antara Atasan dan Bawahan. Konflik antara atasan dan bawahan terjadi ketika ada ketegangan atau perselisihan antara pemimpin dan anggota tim atau bawahan. Ini bisa terjadi karena perbedaan dalam persepsi, gaya kepemimpinan yang bertentangan, atau ekspektasi yang tidak realistis. Contohnya, konflik ini dapat timbul jika seorang bawahan merasa diberi tekanan yang tidak adil oleh atasan mereka.

Penting untuk diingat bahwa tipe konflik ini tidak selalu berdiri sendiri, tetapi bisa saling terkait dan berdampak satu sama lain. Dalam mengelola konflik, penting untuk memahami penyebab yang

mendasarinya dan mengadopsi pendekatan yang konstruktif, seperti komunikasi terbuka, mediasi, atau kolaborasi dalam mencari solusi yang saling menguntungkan bagi semua pihak terlibat.

#### Pentingnya Manajemen Konflik dalam Organisasi

Manajemen konflik yang efektif sangat penting dalam organisasi. Konflik yang tidak ditangani dengan baik dapat mengganggu kerja tim, menghambat produktivitas, dan merusak hubungan kerja. Oleh karena itu, memiliki pendekatan yang terstruktur dan kompetensi dalam mengelola konflik menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif (Perdhana & Sawitri, 2021).

Manajemen konflik membantu mengatasi perbedaan pendapat, ketegangan, atau perselisihan yang mungkin timbul dalam organisasi. Dengan pendekatan yang tepat, konflik dapat menjadi peluang untuk pertumbuhan, perbaikan, dan inovasi (Winata, 2022). Membiarkan konflik berlanjut tanpa penanganan yang baik dapat menghasilkan ketidakpuasan, kebencian, dan kehilangan motivasi di antara karyawan (Ambarwati, 2021). Sebaliknya, dengan manajemen konflik yang baik, individu dan tim dapat mengatasi masalah secara konstruktif, mencari solusi, dan membangun hubungan yang lebih baik.

Manajemen konflik juga membantu dalam membangun kepercayaan dan komunikasi yang lebih baik di antara anggota tim (Juniadi, 2022). Ketika konflik ditangani dengan baik, komunikasi yang terbuka dan transparan dapat terjalin, dan pemahaman yang lebih baik tentang perspektif dan kebutuhan masing-masing pihak dapat dicapai. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kolaborasi, pengambilan keputusan yang lebih baik, dan kerjasama yang lebih efektif.

Selain itu, manajemen konflik yang efektif membantu menghindari eskalasi konflik yang dapat merugikan organisasi. Ketika konflik tidak ditangani dengan baik, situasi dapat memanas, memicu persepsi yang salah, atau memperburuk hubungan antarindividu atau kelompok. Ini dapat berdampak pada produktivitas, kualitas kerja, dan kepuasan karyawan. Dengan manajemen konflik yang tepat waktu dan efektif, potensi kerugian tersebut dapat diminimalkan, dan fokus dapat kembali pada pencapaian tujuan organisasi.

Dalam kesimpulan, manajemen konflik yang baik sangat penting dalam organisasi untuk menjaga hubungan kerja yang sehat,

meningkatkan produktivitas, dan menghindari eskalasi konflik yang merugikan. Dengan pendekatan yang terstruktur, komunikasi yang baik, dan kemampuan dalam menyelesaikan perbedaan secara konstruktif, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan pertumbuhan yang berkelanjutan.

#### Strategi Efektif untuk Penyelesaian Masalah Konflik

Strategi efektif untuk penyelesaian masalah konflik dapat melibatkan pendekatan kompromi dan negosiasi, mediasi dan pendekatan kolaboratif, serta menggunakan pendekatan integratif (Juniadi, 2022). Berikut adalah penjelasan tentang masing-masing strategi:

* 1. Pendekatan Kompromi dan Negosiasi. Pendekatan kompromi melibatkan mencari solusi di mana kedua belah pihak mengorbankan beberapa kepentingan mereka untuk mencapai kesepakatan yang dapat diterima oleh semua pihak. Dalam pendekatan ini, pihak-pihak yang terlibat dalam konflik berusaha mencapai titik tengah atau kesepakatan bersama di mana mereka dapat mendapatkan sebagian dari apa yang mereka inginkan. Misalnya, dalam situasi konflik mengenai alokasi anggaran di antara beberapa departemen, mereka dapat melakukan negosiasi untuk mencapai kesepakatan di mana masing-masing departemen menerima pengurangan anggaran, tetapi tetap memperoleh sebagian dari apa yang mereka butuhkan.
  2. Mediasi dan Pendekatan Kolaboratif. Mediasi melibatkan pihak ketiga netral yang membantu memfasilitasi proses penyelesaian konflik. Mediator bertujuan untuk membantu pihak-pihak yang bertikai dalam menemukan solusi yang saling menguntungkan dan mendorong kerjasama. Pendekatan kolaboratif juga melibatkan kerjasama aktif di antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik untuk mencapai solusi yang memenuhi kepentingan semua pihak. Dalam pendekatan ini, fokus ditempatkan pada berbagi informasi, mendengarkan dengan empati, dan mencari pemahaman yang lebih baik tentang perspektif masing-masing. Contohnya, dalam konflik tim yang melibatkan perbedaan pendapat tentang strategi proyek, mediator dapat membantu anggota tim untuk saling mendengarkan, berkolaborasi dalam mengidentifikasi solusi yang memadai, dan mencapai konsensus.
  3. Menggunakan Pendekatan Integratif dalam Penyelesaian Konflik. Pendekatan integratif melibatkan mencari solusi yang kreatif dan inovatif yang memenuhi kepentingan dan tujuan semua pihak yang terlibat dalam konflik. Pendekatan ini melibatkan kerjasama dalam mengidentifikasi kebutuhan dan kepentingan masing-masing pihak serta mencari solusi yang dapat memenuhi sebanyak mungkin dari kebutuhan tersebut. Pendekatan ini dapat melibatkan pembagian sumber daya, perubahan proses kerja, atau menciptakan opsi baru yang memadukan elemen-elemen yang diinginkan oleh semua pihak. Contohnya, dalam konflik mengenai penggunaan ruang kantor yang terbatas, pendekatan integratif dapat melibatkan peninjauan kembali layout kantor, penambahan ruang kerja bersama, atau jadwal rotasi penggunaan ruang agar semua pihak dapat merasa puas dengan solusi yang ditemukan.

Dalam memilih strategi penyelesaian konflik yang efektif, penting untuk mempertimbangkan konteks, tingkat kepentingan, dan kebutuhan semua pihak yang terlibat. Tidak ada satu pendekatan tunggal yang cocok untuk setiap konflik, dan penggunaan kombinasi dari beberapa strategi dapat lebih memadai untuk mencapai penyelesaian yang baik bagi semua pihak.

#### Komunikasi Efektif dalam Manajemen Konflik

Komunikasi efektif dalam manajemen konflik memainkan peran kunci dalam mengelola konflik dengan baik dan mencapai solusi yang memuaskan semua pihak yang terlibat (Triwastuti, 2023). Dalam konteks ini, terdapat beberapa sub- pembahasan penting yang perlu dipertimbangkan:

* 1. Pentingnya Komunikasi yang Terbuka dan Jujur. Komunikasi yang terbuka dan jujur merupakan elemen penting dalam manajemen konflik. Pihak-pihak yang terlibat perlu saling berbagi informasi dengan jelas, transparan, dan jujur. Ketika ada konflik, penting untuk menghindari penutupan diri atau menyembunyikan informasi yang relevan. Komunikasi yang terbuka membantu menciptakan pemahaman yang lebih baik, mengurangi kesalahpahaman, dan memperkuat hubungan antara individu atau tim yang terlibat dalam konflik. Melalui komunikasi yang terbuka, pihak-pihak dapat saling

memahami perspektif dan kebutuhan satu sama lain, dan bekerja sama mencari solusi yang memuaskan.

* 1. Mendengarkan secara Empatik dalam Penyelesaian Konflik. Mendengarkan secara empatik adalah keterampilan komunikasi penting dalam manajemen konflik. Hal ini melibatkan kemampuan untuk memahami dan menghargai perspektif, perasaan, dan kebutuhan pihak lain dengan memasukkan diri sendiri ke dalam posisi mereka. Ketika ada konflik, penting untuk mendengarkan secara aktif dan empatik, tanpa menghakimi atau mengabaikan pandangan atau perasaan pihak lain. Mendengarkan secara empatik membantu menciptakan rasa saling dihargai, memperkuat hubungan, dan memfasilitasi pemahaman yang lebih baik di antara pihak-pihak yang terlibat. Ini juga membantu mengurangi konfrontasi dan menciptakan ruang bagi solusi yang saling menguntungkan.
  2. Mengelola Emosi dan Menjaga Etika Komunikasi. Dalam manajemen konflik, penting untuk mengelola emosi dengan bijak dan menjaga etika komunikasi yang baik. Konflik dapat menciptakan emosi yang kuat seperti kemarahan, frustrasi, atau ketidakpuasan. Penting untuk menjaga emosi tersebut tetap terkendali dan berkomunikasi dengan tenang, hormat, dan menghormati. Menghindari penggunaan bahasa yang merendahkan atau menyerang, serta menjaga sikap terbuka dan objektif, membantu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi penyelesaian konflik yang efektif. Dalam situasi konflik, menjaga etika komunikasi yang baik memungkinkan pihak-pihak yang terlibat untuk tetap fokus pada masalah yang perlu diatasi dan mencari solusi yang dapat diterima oleh semua pihak.

Dalam kesimpulan, komunikasi efektif dalam manajemen konflik melibatkan komunikasi yang terbuka dan jujur, mendengarkan secara empatik, serta mengelola emosi dan menjaga etika komunikasi. Dengan menerapkan prinsip- prinsip ini, pihak-pihak yang terlibat dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi penyelesaian konflik yang konstruktif dan memuaskan, memperkuat hubungan kerja, dan mencapai tujuan bersama.

#### Mengelola Konflik di Tempat Kerja yang Diversitas

Mengelola konflik di tempat kerja yang beragam melibatkan kesadaran, pemahaman, dan penerapan pendekatan yang sensitif terhadap perbedaan budaya Triwastuti, 2023). Berikut adalah penjelasan untuk masing- masing poin:

* 1. Menyadari dan Menghormati Perbedaan dalam Konflik. Dalam lingkungan kerja yang beragam, penting untuk menyadari dan menghormati perbedaan dalam konflik. Hal ini mencakup perbedaan dalam latar belakang budaya, norma, nilai, kepercayaan, dan komunikasi. Menyadari perbedaan ini membantu menghindari prasangka atau stereotip yang dapat memperburuk konflik. Dalam mengelola konflik, penting untuk menghormati perspektif dan kebutuhan individu atau kelompok yang berasal dari budaya yang berbeda. Ini melibatkan pengakuan akan keberagaman sebagai sumber potensi dan kekuatan organisasi.
  2. Memahami Implikasi Konflik Antarbudaya. Konflik yang terjadi antara individu atau kelompok dari budaya yang berbeda memiliki implikasi khusus yang perlu dipahami. Ketidakpahaman atau ketidaktahuan tentang budaya orang lain dapat meningkatkan potensi konflik yang salah paham atau terjadi. Penting untuk mengembangkan pemahaman tentang perbedaan budaya, termasuk gaya komunikasi, norma perilaku, dan penilaian yang berbeda terhadap situasi tertentu. Memahami implikasi konflik antarbudaya membantu dalam menghindari kesalahpahaman, mengatasi stereotip, dan menciptakan iklim yang inklusif dan saling menghormati.
  3. Menerapkan Pendekatan Sensitif Budaya dalam Penyelesaian Konflik. Dalam penyelesaian konflik, penting untuk menerapkan pendekatan yang sensitif terhadap budaya individu atau kelompok yang terlibat. Ini melibatkan penggunaan komunikasi yang tepat dan mempertimbangkan nilai-nilai budaya yang mendasari. Pendekatan ini mencakup pendekatan kolaboratif, mendengarkan dengan empati, dan mencari solusi yang menghormati kepentingan dan kebutuhan semua pihak yang terlibat. Menghargai perbedaan budaya dalam penyelesaian konflik juga berarti menghindari dominasi atau pemaksaan nilai-nilai budaya tertentu. Sebagai gantinya, fokus diberikan pada pemahaman bersama, mencari titik temu, dan membangun kerjasama yang saling menguntungkan.

Dalam mengelola konflik di tempat kerja yang beragam, penting untuk menciptakan lingkungan yang mendorong inklusi, saling pengertian, dan penghargaan terhadap keberagaman budaya (Tahir, 2014). Dengan menyadari, memahami, dan menerapkan pendekatan yang sensitif budaya dalam penyelesaian konflik, organisasi dapat mencapai penyelesaian yang lebih efektif, membangun hubungan kerja yang kuat, dan menciptakan iklim yang inklusif dan harmonis.

#### Negosiasi Terhadap Konflik

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

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

Hal ini terjadi jika masing-masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri-sendiri dan tidak saling bekerja sama satu sama lain dalam arti yang sesungguhnya. Konflik dapat menjadi masalah yang serius dalam setiap organisasi, tanpa peduli bentuk dan tingkat kompleksitas organisasi tersebut. Konflik mungkin tidak membawa “kematian” bagi organisasi, karena dapat menurunkan kinerja

organisasi yang bersangkutan apabila konflik tersebut dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian. Oleh karena itu, keahlian untuk mengelola konflik sangat diperlukan bagi setiap pimpinan atau manajer organisasi, agar kematian organisasi tidak terjadi.

#### Pengertian Konflik

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

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

#### Perkembangan Pemikiran tentang konflik

Sangat beralasan untuk mengatakan bahwa telah terjadi konflik, mengenai peran konflik dalam kelompok dan organisasi. Salah satu aliran pemikiran bependapat bahwa konflik harus dihindari, konflik menunjukan adanya sesuatu yang tidak berfungsi dalam kelompok. Kami menyebut pemikiran ini merupakan pandangan tradisional. Aliran pemikiran lainnya, yaitu pandangan hubungan manusia, berpendapat bahwa konflik adalah akibat alamiah dan tak terhindar dalam kelompok manapun dan bahwa konflik tidak mesti atau tidak selalu jahat, tetapi justru memedam potensi untuk menjadi daya positif dalam mendorong kinerja kelompok. Prespektif ketiga, dan terbaru, tidak hanya menyatakan bahwa konflik dapat menjadi daya positif dalam sebuah kelompok tetapi juga secara eksplisit berpendapat bahwa beberapa konflik mutlak diperlukan oleh sebuah kelompok untuk dapat berkinerja secara efektif.

#### Proses Konflik

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

#### Pandangan Tentang Konflik

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

yaitu:

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

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

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

#### Jenis-Jenis Konflik

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

yaitu:

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

#### Tipe konflik

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

* 1. task conflict, merupakan konflik atas konten dan tujuan pekerjaan,
  2. relationship conflict, merupakan konflik didasarkan pada hubungan interpersonal,
  3. process conflict, mereupakan konflik terhadap bagaimana pekerjaan dilakukan.

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

1. Personality conflict, merupakan perlawanan antar personal berdasar pada perasaan tidak suka, ketidak sepakatan personal atau gaya yang berbeda.
2. Intergroub conflict, merupakan konflik diantara kelompok kerja, tim, dan departemen yang merupakan tantangan bersama pada efektivitas organisasi.
3. Cross-cultural conflict, merupakan konflik yang terjadi karena melakukan bisnis dengan orang yang berasal dari budaya berbeda. Sering terjadi karena dapat perbedaan assumsi tentang bagaimana

berpikir dan bertindak dalam melakukan merger, joint venture, dan aliansi lintas batas negara.

#### Klasifikasi konflik

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

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

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

#### Sumber Konflik

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

* 1. Incompatible goals, ketidak sesuain tujuan. Menunjukan bahwa konflik dapat terjadi karena tujuan satu orang atau departemen yang kelihatan tidak sesuai mencampuri tujuan orang atau departemen lain.
  2. Differentiation, perbedaan terjadi diantara orang, departemen, dan entitas lain menurut pelatihan, nilai-nilai, keyakinan, dan pengalaman mereka. Differentiation dapat dibedakan dari goal incompatibility karena 2 orang atau departemen mungkin sepakat dengan tujuan bersama, tetapi mempunyai perbedaan sangat besar dalam bagaimana mencapai tujuan tersebut.
  3. Interdependence, konflik cenderung meningkat dengan tingkat saling ketergantungan. Saling ketergantungan terjadi ketika anggota tim harus berbagi masukan bersama pada tugas individu, kebutuhan berinteraksi dalam proses melakukan pekerjaan mereka, atau menerima hasil seperti reward yang untuk sebagian ditentukan berdasarkan kineja orang lain. Semakin tinggi saling ketergantungan akan meningkatkan risiko konflik karena terdapat kesempatan lebih besar bahwa masing-masing pihak akan mengganggu atau mencampuri tujuan pihak lain.
  4. Scare resources, langkanya sumberdaya membangkitkan konflik karena masing-masing orang atau unit memerlukan sumber daya yang perlu untuk mengalahkan pihak lain yang juga perlu sumber daya tersebut untuk memenuhi tujuannya. Konflik dapat terjadi karena kekurangan financial, human capital, dan sumber daya lain bagi setiap orang untuk menyelesaikan tujuan, sehingga pekerja perlu memberikan alasan mengapa mereka harus menerima sumber daya tersebut.
  5. Ambiguous rules, aturan yang ambigu terjadi karena ketidak pastian meningkatkan risiko bahwa satu pihak bermaksud mencampuri tujuan pihak lain. Ambiguitas juga mendorong taktik politis, dan dalam banyak kasus pekerja memasuki pertempuran bebas untuk memenangkan keputusan untuk kesenangan mereka. Ini menjelaskan mengapa konflik bisa terjadi selama merger dan akuisisi.
  6. Communication problems, masalah komunikasi, konflik sering terjadikarena kurangnya peluang, kemampuan, atau motivasi untuk melakukan komunikasi dengan efektif. Hal ini terjadi karena: (a) kedua pihak kekurangan peluang untuk berkomunikasi, masing- masing cenderung lebih mengandalkan pada stereotype untuk memahami pihak lain dalam konflik, (b) sebagian orang kekurangan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan komunikasi dengan

cara diplomatis dan tidak konfrontatif, dan (c) persepsi tentang konflik menurunkan motivasi untuk berkomunikasi. Relationship conflict tidak nyaman, sehingga orang menghindari berinteraksi dengan orang lain dalam hubungan yang menimbulkan konflik (Wibowo, 2014: 225).

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

1. Komunikasi. Komunikasi yang buruk, dalam arti komunikasi yang menimbulkan kesalahpahaman antara pihak-pihak yang terlibat, dapat menjadi sumber konflik.
2. Struktur. Istilah struktur dalam konteks ini digunakan dalam arti mencakup ukuran (kelompok), derajat speialisasi yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan jurisdiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan kelompok, gaya kepemimpinan, system imbalan, dan derajat kebergantungan antara kelompok.
3. Variable pribadi. Sumber konflik lainnya yang potensial adalah factor pribadi, yang meliputi system nilai yang dimiliki tiap- tiap individu, karakteristik keprinadian yang menyebabkan individu memilki keunikann (idiosyncrasis) dan berbeda dengan individu yang lain. Kenyataan menunjukkan bahwa tipe kepribadian tertentu, misalnya: individu yang sangat otoriter, dogmatic, dan menganggap rendah orang lain, merupakan sumber konflik yang potensial.

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

1. Tujuan

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

1. Ego manusia

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

1. Kebutuhan

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

1. Perbedaan pendapat

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

1. Salah paham

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

1. Perasaan dirugikan

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

1. Perasaan sensitif

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

Kebaikan Konflik:

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

Keburukan konflik:

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

#### Metode-metode Untuk Mengurangi dan Menyelesaikan Konflik

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

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

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

Ada tiga metode penyelesaian konflik yang sering digunakan,

yaitu:

1. Dominasi atau penekanan.

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

1. Kompromi.

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

1. Pemecahan masalah integratif.

Dengan metode ini, konflik antar kelompok diubah menjadi situasi pemecahan masalah. Secara besama, pihak-pihak yang bertentangan mencoba untuk memecahkan yang timbul diantara mereka. Disamping penekanan konflik atau pencarian kompromi, pihak-

pihak secara terbuka mencoba menemukan penyelesaian yang dapat diterima semua pihak. Dalam hal ini, manajer perlu mendorong bawahannya bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama, melakukan pertukaran gagasan secara bebas, dan menekankan usaha-usaha pencarian penyelesaian yang optimum, agar tercapai penyelesaian integratif.

#### Strategi konflik

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

Langkah-langkah penyusunan strategi konflik:

* 1. Analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat) mengenai diri sendiri dan lawan konflik. Analisis SWOT mengenai diri sendiri akan mencerminkan kekuatan (Strength) dan kelemahan (Weakness) diri sendiri menghadapi lawan konflik. Analisis SWOT mengenai lawan konflik akan mencerminkan peluang (Opportunity) dan ancaman (Threat) dari lawan konflik.
  2. Menetukan tujuan konflik. Tujuan konflik adalah sesuatun yang ingin dicapai saat menghadapi dan menyelesaikan konflik.Lebih spesipik, tujuan konflik adalah target keluaran konflik yang diharapkan sebagai contoh, dari hasil analisis SWOT tersebut, serikat pekerja telah menentukan tujuan atau sasaran konfliknya dengan manajemen perusahaan. Tujuan tersebut antara lain: (1) mencapai kenaikan upah 15% .kenaikan ini merupakan penyesuaian terhadap inflasi yang mencapai 12%, (2) menciptakan hubungan baik dengan manajemen setelah tujuan tercapai, (3) bekerja lebih keras dan lebih disiplin, (4) mendorong buruh untuk meningkat produktivitasnya
  3. Pola interaksi konflik. Pola interaksi konflik merupakan bentuk interaksi dengan pihak lawan konflik dalam upaya mencapai keluaran konflik yang diharapkan.Berikut adalah factor-faktor yang memengaruhi pola interaksi konflik. (1) metode resolusi konflik yang digunakan dalm interaksi konflik, (2) gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak-pihak yang terlibat konflik, (3) perkembangan situasi konflik. Konflik bisa berkembang dari konflik

konstruktif menjadi konflik destruktif, atau sebaliknya.Situasi konflik tersebut sangat memengaruhi pola interaksi konflik.

#### Negosiasi atau Perundingan

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

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

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

#### Gaya-gaya Negosiasi

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

* 1. Arah berbicara tentang cara kita menangani informasi.
     1. Mendorong (push): memberi informasi, mengajukan usul, melalaikan kontribusi orang lain, mengkritik, bertindak sebagai pengnganggu, dan semua taktik yang berlaku tergantung pada sifat dan konteks negosiasi.
     2. Menarik (pull): mengajukan pertanyaan untuk mendapatkan informasi, meminta saran, memastikan pemahaman, meminta kejelasan, dan menyatakan perasaan kita.
  2. Kekuatan berbicara tentang keluwesan untuk beranjak dari kedudukan kita yang semula.
     1. Bersikap keras: kita ingin menang. Berapa pun harganya, tidak akan mengalah atau mundur, tidak akan menerima tawaran apapunkarena mengejar sasaran yang tinggi.
     2. Bersikap lunak: kita mengalah, ragu-ragu, sulit untuk berkata tidak, sulit menyesuaikan diri karena sasaran yang kita kejar rendah.

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

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

mengasumsi posisi kelompok lain adalah tidak fleksibel. Proses komunikasi harus berlanjut.

#### Kemampuan Bernegosiasi

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

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

Dengan memiliki kemampuan dasar tersebut, negosiaotor memiliki dasar pemikiran dan kemampuan untuk bernegosiasi. Selain itu, kemampuan dasar tersebut, seorang negosiator harus memiliki kemampuan berbicara (retorika) dan kemampuan memimpin

(leadership) serta manajemen yang baik agar mampu menentukan alur negosiasi dan melangsungkan negosiasi hingga tujuan tercapai.

### BAB 15

### KETERLIBATAN KARYAWAN DALAM MENCIPTAKAN TEAM WORK

#### Pendahuluan

Dalam setiap organisasi, keterlibatan karyawan memainkan peran yang sangat penting dalam menciptakan tim yang bersemangat dan berdedikasi. Ketika karyawan merasa terlibat dan memiliki keterlibatan yang kuat terhadap pekerjaan dan tujuan perusahaan, mereka cenderung bekerja lebih keras, berinovasi, dan memberikan kontribusi maksimal (Robbins & Judge, (2008).

Keterlibatan karyawan bukanlah sekadar ikatan formal antara individu dan organisasi, melainkan juga mencakup ikatan emosional dan psikologis (Kreitner & Kinicki, 2014). Karyawan yang merasa diperhatikan, dihargai, dan diakui akan memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk memberikan yang terbaik. Mereka merasa terhubung dengan misi dan nilai- nilai organisasi, serta memiliki perasaan memiliki atas tujuan bersama.

Menciptakan tim yang bersemangat dan berdedikasi bukanlah tugas yang mudah, tetapi sangat penting bagi keberhasilan jangka panjang perusahaan. Pemimpin dan manajer perlu memahami pentingnya membangun lingkungan kerja yang inklusif, transparan, dan mendukung, yang memungkinkan karyawan untuk tumbuh dan berkembang (Kreitner & Kinicki, 2005). Ini melibatkan mendengarkan pandangan dan ide-ide karyawan, memberikan umpan balik konstruktif, dan memberikan peluang pengembangan dan pelatihan yang relevan.

Selain itu, keterlibatan karyawan juga dapat ditingkatkan melalui pengakuan dan penghargaan yang tepat. Menghargai pencapaian dan usaha karyawan dengan memberikan pujian, insentif, atau penghargaan lainnya dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi mereka (Robbins & Judge, 2014). Ketika karyawan merasa diakui dan diberikan tanggung jawab yang sesuai, mereka merasa bernilai dan memiliki peran yang penting dalam kesuksesan tim dan organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikemukakan bahwa keterlibatan karyawan memainkan peran krusial dalam keberhasilan organisasi

(Nawas, 2022). Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memotivasi, dan menghargai kontribusi karyawan, organisasi dapat mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi, inovasi yang lebih besar, kepuasan pelanggan yang meningkat, dan keberlanjutan jangka panjang.

Berikut ini adalah beberapa konsep penting mengapa keterlibatan karyawan sangat penting dalam keberhasilan sebuah organisasi:

* 1. Produktivitas yang meningkat. Karyawan yang terlibat akan lebih termotivasi dan berkomitmen untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Mereka cenderung bekerja lebih keras, lebih fokus, dan lebih bersemangat. Ini mengarah pada peningkatan produktivitas secara keseluruhan dalam organisasi.
  2. Kreativitas dan inovasi. Karyawan yang merasa terlibat memiliki kepercayaan diri dan kebebasan untuk berbagi ide- ide baru. Mereka merasa dihargai dan didengar, sehingga lebih mungkin untuk berkontribusi dengan gagasan-gagasan inovatif yang dapat meningkatkan efisiensi dan daya saing organisasi.
  3. Retensi karyawan yang lebih baik. Karyawan yang merasa terlibat cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Mereka memiliki ikatan yang kuat dengan organisasi dan lebih mungkin bertahan dalam jangka panjang. Ini mengurangi tingkat pergantian karyawan, yang pada gilirannya menghemat biaya dan waktu yang diperlukan untuk merekrut dan melatih karyawan baru.
  4. Kepuasan pelanggan yang lebih tinggi. Karyawan yang terlibat memiliki pengaruh langsung pada pengalaman pelanggan. Ketika karyawan merasa terlibat dan berdedikasi, mereka memberikan pelayanan yang lebih baik, memberikan solusi yang lebih baik, dan menunjukkan sikap yang positif kepada pelanggan. Hal ini berkontribusi pada kepuasan pelanggan yang lebih tinggi dan memperkuat reputasi organisasi.
  5. Perbaikan budaya perusahaan. Keterlibatan karyawan menciptakan budaya perusahaan yang positif. Karyawan yang terlibat berbagi nilai-nilai dan tujuan organisasi, yang menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, saling mendukung, dan kolaboratif. Budaya yang positif ini mempromosikan kerjasama tim, keterbukaan, dan inovasi.
  6. Peningkatan loyalitas merek: Karyawan yang merasa terlibat menjadi duta merek organisasi. Mereka bangga bekerja di

perusahaan tersebut dan dengan antusias merekomendasikan produk atau jasa perusahaan kepada orang lain. Keterlibatan karyawan yang tinggi dapat membantu membangun citra merek yang kuat dan meningkatkan kepercayaan pelanggan.

#### Definisi Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan merujuk pada tingkat keterikatan, komitmen, dan motivasi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaan mereka, tim kerja, dan organisasi secara keseluruhan (Nawas, 2022). Hal ini mencakup ikatan emosional, psikologis, dan perilaku yang menunjukkan keterikatan yang kuat terhadap pekerjaan dan tujuan organisasi (Mulang, 2020).

Secara lebih spesifik, keterlibatan karyawan melibatkan identifikasi dengan pekerjaan, Karyawan yang terlibat merasa memiliki koneksi yang kuat dengan pekerjaan mereka (Mulang, 2020). Mereka merasa bahwa pekerjaan mereka penting, memiliki arti, dan sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka.

Kemudian Keterlibatan emosional, karyawan yang terlibat memiliki ikatan emosional yang kuat dengan organisasi. Mereka merasa terhubung secara emosional dengan rekan kerja, atasan, dan organisasi itu sendiri.

Kemudian Komitmen terhadap tujuan dan visi organisasi, Karyawan yang terlibat memahami dan mendukung tujuan dan visi organisasi. Mereka memiliki semangat untuk mencapai sasaran bersama dan berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang organisasi (Mulang, 2020).

Kemudian Motivasi yang tinggi, Karyawan yang terlibat memiliki motivasi intrinsik yang kuat untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Mereka merasa termotivasi oleh tantangan, pertumbuhan pribadi, dan rasa pencapaian yang mereka dapatkan dari pekerjaan mereka.

Kemudian Partisipasi aktif, Karyawan yang terlibat cenderung terlibat secara aktif dalam tugas-tugas, proyek tim, dan inisiatif organisasi. Mereka memberikan kontribusi yang berarti, berbagi ide, dan berkolaborasi dengan rekan kerja mereka.

Kemudian Keinginan untuk berkembang, Karyawan yang terlibat mencari peluang pengembangan pribadi dan profesional. Mereka aktif

dalam mencari pelatihan, pembaruan keterampilan, dan tantangan yang memungkinkan mereka untuk tumbuh dan maju dalam karir mereka.

Keterlibatan karyawan memiliki dampak langsung pada keberhasilan organisasi, termasuk produktivitas yang tinggi, inovasi, retensi karyawan yang baik, kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, dan reputasi merek yang kuat. Oleh karena itu, organisasi sering berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan karyawan melalui kebijakan, praktik manajemen, dan budaya perusahaan yang positif.

Menurut Kahn, keterlibatan karyawan mencakup perasaan nyaman, kehadiran penuh, dan keterikatan emosional dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan (Mulang, 2020). Karyawan yang merasa nyaman akan merasa aman, terhormat, dan dihargai dalam pekerjaan mereka. Mereka merasa bebas untuk menjadi diri mereka sendiri, mengemukakan pendapat, dan menghadapi tantangan tanpa rasa takut.

Lebih lanjut Kahn menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan melibatkan kehadiran penuh secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan (Mulang, 2020). Karyawan yang hadir secara fisik akan memberikan kehadiran fisik yang konstan di tempat kerja. Namun, kehadiran penuh juga mencakup keterlibatan kognitif dan emosional, di mana karyawan secara aktif terlibat dalam pemikiran, fokus, dan komitmen terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

Menurut Gallup dalam Winardi (2006) menjelaskan, keterlibatan karyawan melibatkan "keadaan psikologis di mana individu merasa terlibat dalam pekerjaan mereka, memiliki rasa kepemilikan, dan mempersembahkan upaya terbaik mereka." Definisi ini menyoroti tiga elemen penting dalam keterlibatan karyawan:

* 1. Terlibat dalam pekerjaan. Keterlibatan karyawan mencakup rasa keterlibatan dan keterikatan yang kuat terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Karyawan yang terlibat merasa terhubung dengan tugas dan tanggung jawab mereka, dan merasa bahwa pekerjaan tersebut memiliki arti dan penting bagi mereka secara pribadi.
  2. Rasa kepemilikan. Keterlibatan karyawan juga melibatkan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan dan organisasi. Karyawan yang merasa memiliki memiliki sikap yang positif terhadap perusahaan,

tujuan-tujuan organisasi, dan merasa memiliki peran penting dalam kesuksesan organisasi. Mereka merasa sebagai bagian dari sesuatu yang lebih besar dan memiliki kepentingan pribadi dalam kesuksesan organisasi.

* 1. Mempersembahkan upaya terbaik. Keterlibatan karyawan juga mencakup keinginan dan kemampuan untuk mempersembahkan upaya terbaik. Karyawan yang terlibat merasa termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal, menghadapi tantangan dengan semangat, dan berkomitmen untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Mereka berupaya untuk mencapai hasil yang luar biasa dan merasa bangga dengan hasil kerja mereka.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Harter, Schmidt, & Hayes dalam Yulianti & Meutia (2020)mereka mendefinisikan keterlibatan karyawan sebagai "keadaan psikologis yang terdiri dari perasaan energi, dedikasi, dan konsentrasi penuh terhadap tugas yang dilakukan." Definisi ini menyoroti tiga komponen utama dalam keterlibatan karyawan.

1. Perasaan energi. Keterlibatan karyawan melibatkan tingkat energi dan semangat yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan. Karyawan yang terlibat merasa bersemangat dan bertenaga dalam melakukan pekerjaan mereka. Mereka memiliki keinginan yang kuat untuk mencapai hasil yang baik dan memiliki daya tahan mental dan fisik yang tinggi.
2. Dedikasi. Keterlibatan karyawan juga mencakup tingkat dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan mereka. Karyawan yang terlibat memiliki komitmen yang kuat terhadap tugas-tugas yang mereka lakukan. Mereka menunjukkan kepercayaan dan keinginan untuk memberikan kontribusi yang berarti, memenuhi tanggung jawab mereka, dan mencapai hasil yang optimal.
3. Konsentrasi penuh. Keterlibatan karyawan melibatkan tingkat konsentrasi dan fokus yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan. Karyawan yang terlibat mampu sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan mereka, mengalami tingkat perhatian dan keterlibatan yang tinggi, serta memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan kualitas yang baik.

#### Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keterlibatan Karyawan

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan. Pertama, kepemimpinan yang efektif berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan. Kepemimpinan yang memperlihatkan perhatian, dukungan, dan memberikan arahan yang jelas dapat membuat karyawan merasa terlibat dalam pekerjaan mereka. Kepemimpinan yang efektif memiliki peran krusial dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Kepemimpinan yang membangun hubungan yang baik, memberikan arahan yang jelas, memberikan dukungan dan inspirasi, serta memberi karyawan otonomi dalam menjalankan tugas mereka, dapat menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan merasa terlibat dan berkomitmen.

Selanjutnya, komunikasi yang terbuka antara manajemen dan karyawan juga memengaruhi keterlibatan. Komunikasi yang transparan dan efektif membangun kepercayaan dan memastikan karyawan merasa didengarkan. Komunikasi yang terbuka dan transparan memainkan peran penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Ketika karyawan merasa didengarkan, dihargai, dan memiliki akses informasi yang relevan, mereka merasa terlibat dalam proses pengambilan keputusan, merasa terhubung dengan tujuan organisasi, dan dapat berpartisipasi aktif dalam pencapaian tugas-tugas pekerjaan.

Selain itu, budaya organisasi yang positif juga berkontribusi pada keterlibatan. Budaya yang menghargai partisipasi, kerjasama, dan memberikan penghargaan pada kontribusi individu, mendorong karyawan untuk merasa terlibat dan berdedikasi. Budaya organisasi yang mendukung keterlibatan karyawan menciptakan lingkungan di mana keterlibatan dihargai dan diapresiasi. Budaya ini melibatkan nilai-nilai seperti kepercayaan, kerjasama, inovasi, dan penghargaan terhadap kontribusi individu. Karyawan merasa terlibat ketika mereka melihat bahwa keterlibatan aktif dan kontribusi mereka diakui dan diberi nilai di dalam organisasi.

Pengakuan dan apresiasi atas kontribusi karyawan juga penting. Ketika karyawan mendapatkan pengakuan yang tulus atas upaya mereka, mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Pengakuan dan reward yang tepat dapat memperkuat keterlibatan karyawan. Memberikan apresiasi dan pengakuan atas pencapaian, upaya, dan kontribusi karyawan dapat membangkitkan

motivasi, meningkatkan kepuasan kerja, dan meningkatkan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan. Reward juga dapat berupa insentif, promosi, atau kesempatan pengembangan karir yang memberikan dorongan untuk terus berpartisipasi aktif dan terlibat.

Selanjutnya, kesempatan pengembangan dan pertumbuhan juga mempengaruhi keterlibatan. Karyawan yang diberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemajuan dalam karir mereka merasa dihargai dan berdedikasi. Karyawan yang memiliki kesempatan untuk pengembangan pribadi dan profesional cenderung merasa terlibat. Organisasi yang memberikan pelatihan, pendampingan, dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi karyawan menciptakan iklim di mana karyawan merasa dihargai dan diinvestasikan dalam hal pertumbuhan mereka. Kesempatan untuk berkembang juga dapat meningkatkan rasa keterikatan dan komitmen jangka panjang terhadap organisasi.

Terakhir, keseimbangan kerja-hidup juga memainkan peran penting. Memberikan fleksibilitas dan mendukung karyawan dalam mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka dapat meningkatkan keterlibatan dan produktivitas. Menciptakan keseimbangan kerja-hidup yang sehat adalah faktor penting dalam keterlibatan karyawan. Ketika karyawan merasa dapat mengelola pekerjaan mereka dengan baik, memiliki fleksibilitas waktu, dan diakui kebutuhan mereka di luar pekerjaan, mereka lebih mungkin untuk merasa terlibat dan berdedikasi. Keseimbangan kerja-hidup yang baik membantu mengurangi kelelahan, stres, dan meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

#### Strategi untuk Menciptakan Tim yang Bersemangat dan Berdedikasi

Untuk menciptakan tim yang bersemangat dan berdedikasi, ada beberapa strategi yang dapat diterapkan.

* 1. Pertama, penting untuk membangun hubungan yang kuat antara anggota tim dengan meningkatkan komunikasi dan kolaborasi. Hal ini dapat dilakukan melalui pertemuan reguler, diskusi terbuka, dan memastikan semua anggota tim memiliki kesempatan untuk berbagi ide dan pendapat mereka. Selain itu, memberikan umpan balik

konstruktif dan pengakuan atas kontribusi individu juga dapat meningkatkan semangat dan dedikasi tim.

* 1. Kedua, penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung. Tim yang merasa didukung secara emosional dan psikologis cenderung lebih bersemangat dalam menjalankan tugas- tugas mereka. Hal ini dapat dicapai melalui pemahaman dan penghargaian terhadap perbedaan individu, memberikan dukungan dalam menghadapi tantangan, dan menciptakan ruang yang aman untuk berbagi ide dan pendapat.
  2. Selanjutnya, memberikan kesempatan pengembangan dan pertumbuhan kepada anggota tim adalah strategi penting. Ini dapat berupa pelatihan, mentoring, atau program pengembangan keterampilan yang relevan. Dengan memberikan kesempatan ini, anggota tim merasa dihargai dan memiliki tujuan untuk terus tumbuh dan berkembang.
  3. Selain itu, penting untuk menetapkan tujuan yang jelas dan memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada setiap anggota tim. Ketika anggota tim memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan tim dan peran mereka dalam mencapainya, mereka merasa memiliki arti dan kontribusi yang penting dalam kesuksesan tim.
  4. Terakhir, mempromosikan kerjasama dan membangun suasana kerja yang positif adalah strategi yang efektif. Kolaborasi tim yang baik, menghargai perbedaan, dan membangun kepercayaan saling dapat meningkatkan semangat dan dedikasi anggota tim.

Dengan menerapkan strategi-strategi ini, organisasi dapat menciptakan tim yang bersemangat dan berdedikasi, yang siap menghadapi tantangan, berinovasi, dan memberikan kontribusi maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

#### Tantangan dan Hambatan dalam Menciptakan Keterlibatan Karyawan

Menciptakan keterlibatan karyawan tidak selalu mudah dan dihadapkan pada tantangan dan hambatan tertentu. Salah satu tantangan utama adalah kurangnya komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan (Dano & Bahari, 2022). Kurangnya komunikasi yang terbuka

dan transparan dapat menghambat pemahaman dan partisipasi karyawan dalam tujuan dan strategi organisasi.

Selain itu, budaya organisasi yang tidak mendukung keterlibatan juga merupakan hambatan. Jika budaya organisasi tidak memprioritaskan nilai-nilai seperti partisipasi, kerjasama, dan penghargaan terhadap kontribusi individu, maka karyawan mungkin merasa kurang termotivasi untuk terlibat sepenuhnya.

Kurangnya kesempatan pengembangan dan pertumbuhan juga menjadi hambatan dalam menciptakan keterlibatan karyawan. Jika karyawan tidak merasakan adanya peluang untuk mengembangkan keterampilan dan kemajuan dalam karir mereka, mereka mungkin kehilangan motivasi dan rasa keterikatan terhadap pekerjaan mereka.

Faktor lain adalah kurangnya pengakuan dan reward yang memadai. Ketika karyawan tidak merasa diakui atau dihargai atas kontribusi mereka, motivasi dan keterlibatan mereka dapat menurun.

Tantangan lainnya adalah kekurangan keseimbangan kerja-hidup. Jika karyawan merasa terlalu ditekan oleh tuntutan pekerjaan dan tidak memiliki waktu atau energi yang cukup untuk kehidupan pribadi, maka keterlibatan mereka dapat terganggu.

Secara keseluruhan, tantangan dan hambatan dalam menciptakan keterlibatan karyawan mencakup kurangnya komunikasi, budaya organisasi yang tidak mendukung, kurangnya kesempatan pengembangan, kurangnya pengakuan, dan ketidakseimbangan kerja- hidup. Untuk mengatasi tantangan ini, organisasi perlu mengambil langkah- langkah untuk meningkatkan komunikasi, membentuk budaya yang mendukung, memberikan kesempatan pengembangan yang jelas, memberikan pengakuan yang tepat, dan mempromosikan keseimbangan kerja-hidup yang sehat.

#### Dampak Positif Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan yang positif memiliki dampak yang signifikan dalam berbagai aspek organisasi. Berikut adalah beberapa dampak positif keterlibatan karyawan:

* 1. Pertama, keterlibatan karyawan yang tinggi berdampak langsung pada peningkatan produktivitas. Karyawan yang terlibat cenderung bekerja lebih keras, lebih fokus, dan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Mereka memiliki komitmen yang

kuat terhadap pekerjaan mereka, yang menghasilkan hasil kerja yang lebih baik dan efisiensi yang lebih tinggi.

* 1. Selanjutnya, keterlibatan karyawan juga berkontribusi pada peningkatan inovasi dan kreativitas dalam organisasi. Karyawan yang merasa terlibat memiliki rasa memiliki dan kebebasan untuk berbagi ide-ide baru. Mereka merasa didengarkan dan dihargai, sehingga lebih mungkin untuk memberikan sumbangan inovatif yang dapat meningkatkan proses, produk, atau layanan dalam organisasi.

Keterlibatan karyawan yang tinggi juga berdampak pada retensi karyawan yang lebih baik. Karyawan yang merasa terlibat dan memiliki ikatan yang kuat dengan organisasi cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Mereka merasa dihargai dan diakui, yang mengurangi keinginan mereka untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Dengan demikian, tingkat pergantian karyawan menurun, menghemat biaya dan waktu yang diperlukan untuk merekrut dan melatih karyawan baru.

Dalam hal kepuasan pelanggan, keterlibatan karyawan berperan penting. Karyawan yang terlibat memiliki pengaruh langsung pada pengalaman pelanggan. Mereka memberikan pelayanan yang lebih baik, responsif, dan berorientasi pada kebutuhan pelanggan. Dengan demikian, tingkat kepuasan pelanggan meningkat, yang berdampak positif pada reputasi dan kesuksesan jangka panjang organisasi.

Selain itu, keterlibatan karyawan yang tinggi menciptakan budaya organisasi yang positif. Karyawan yang terlibat berbagi nilai-nilai dan tujuan organisasi, yang menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, saling mendukung, dan kolaboratif. Budaya yang positif ini mendorong kerjasama tim, inovasi, dan pertumbuhan individu dan organisasi.

Secara keseluruhan, keterlibatan karyawan yang positif memiliki dampak yang kuat dalam peningkatan produktivitas, inovasi, retensi karyawan, kepuasan pelanggan, dan budaya organisasi yang positif. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan karyawan adalah langkah penting bagi kesuksesan dan pertumbuhan organisasi.

#### Studi Kasus Best Practices dalam Menciptakan Keterlibatan Karyawan

Studi kasus tentang best practices dalam menciptakan keterlibatan karyawan dapat memberikan contoh nyata tentang praktik-praktik yang efektif. Berikut adalah contoh studi kasus:

Perusahaan ABC adalah perusahaan teknologi yang sukses dengan tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi. Mereka telah menerapkan beberapa praktik terbaik untuk menciptakan keterlibatan yang kuat dalam organisasi mereka.

Pertama, perusahaan ABC memiliki kepemimpinan yang kuat dan inspiratif. Para pemimpin mereka terlibat secara aktif dengan karyawan, memberikan arahan yang jelas, dan memberikan dukungan serta umpan balik konstruktif. Pemimpin juga mendorong partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, memberikan mereka otonomi dalam bekerja, dan menciptakan lingkungan yang inklusif.

Kedua, komunikasi yang terbuka dan transparan menjadi fokus utama dalam perusahaan ABC. Mereka mengadakan pertemuan reguler, baik dalam bentuk rapat tim maupun sesi diskusi terbuka, untuk memastikan setiap karyawan dapat berbagi ide, masalah, dan saran mereka. Selain itu, perusahaan ABC juga menggunakan platform digital untuk berkomunikasi dengan karyawan secara real-time, menyediakan akses informasi yang relevan, dan memberikan umpan balik secara terus-menerus.

Ketiga, perusahaan ABC memiliki budaya organisasi yang memprioritaskan keterlibatan karyawan. Budaya ini ditandai oleh nilai- nilai seperti kolaborasi, inovasi, dan penghargaan terhadap kontribusi individu. Perusahaan ini mendorong tim kerja untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman, mengadakan sesi brainstorming, serta memberikan penghargaan dan pengakuan atas pencapaian dan upaya yang luar biasa.

Keempat, perusahaan ABC memberikan kesempatan pengembangan dan pertumbuhan kepada karyawan mereka. Mereka menyediakan program pelatihan dan pengembangan keterampilan, baik melalui pelatihan internal maupun kerjasama dengan lembaga pendidikan dan pelatihan eksternal. Karyawan juga diberikan kesempatan untuk mengambil tanggung jawab baru, proyek-proyek menantang, atau naik jabatan, sehingga mereka dapat terus berkembang dan tumbuh dalam karir mereka.

Kelima, perusahaan ABC mementingkan keseimbangan kerja- hidup karyawan mereka. Mereka mengadopsi kebijakan yang mendukung fleksibilitas waktu, bekerja dari jarak jauh, dan memperhatikan kebutuhan pribadi karyawan. Dengan memberikan karyawan kesempatan untuk mencapai keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, perusahaan ini memastikan karyawan merasa dihargai dan memiliki kualitas hidup yang baik.

Melalui praktik-praktik terbaik ini, perusahaan ABC berhasil menciptakan keterlibatan karyawan yang tinggi. Hal ini terbukti dengan tingkat produktivitas yang tinggi, tingkat retensi yang baik, inovasi yang konsisten, dan reputasi perusahaan yang kuat. Studi kasus ini menggarisbawahi pentingnya menerapkan praktik-praktik ini dalam menciptakan keterlibatan karyawan yang sukses.

### BAB 16

### MANAJEMEN INOVASI ORGANISASI

#### Pengertian Inovasi Organisasi

Inovasi organisasi merujuk pada proses menciptakan, mengembangkan, dan menerapkan ide-ide baru, konsep, produk, layanan, atau proses yang memberikan nilai tambah kepada organisasi (Robbins & Judge, 2008). Pengertian ini mengacu pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan, berpikir kreatif, dan memperkenalkan perubahan yang signifikan dalam cara mereka beroperasi.

Inovasi organisasi melibatkan eksplorasi dan eksperimen dalam mencari solusi baru, meningkatkan efisiensi, mengoptimalkan kinerja, dan menciptakan keunggulan kompetitif (Kreitner & Kinicki, 2005). Organisasi yang mampu berinovasi dapat menciptakan perbedaan yang signifikan dalam pasar, memenuhi kebutuhan pelanggan, dan memecahkan masalah yang kompleks.

Dalam praktiknya, inovasi organisasi melibatkan proses seperti pengumpulan ide, penelitian, pengembangan prototipe, uji coba, dan implementasi (Robbins & Judge, 2008). Hal ini memerlukan budaya yang mendukung inovasi, di mana karyawan merasa dihargai dan didorong untuk berbagi ide, berpikir di luar batas yang ada, serta bekerja secara kolaboratif dalam menghasilkan kontribusi inovatif.

Inovasi organisasi juga melibatkan upaya untuk mengintegrasikan teknologi, pengetahuan, dan praktek terbaik dalam operasi sehari-hari. Hal ini dapat melibatkan penggunaan teknologi baru, adopsi metode kerja yang lebih efisien, serta perubahan dalam struktur organisasi dan proses bisnis.

Dalam dunia bisnis yang terus berubah dan persaingan yang semakin ketat, inovasi organisasi menjadi faktor penting dalam mencapai keberhasilan jangka panjang. Organisasi yang mampu berinovasi memiliki potensi untuk menciptakan peluang baru, memimpin pasar, dan menghadapi tantangan dengan cara yang kreatif dan unik (Perdhana & Sawitri, 2021). Menurut Peter Drucker, inovasi organisasi adalah penerapan pengetahuan dan teknologi baru dalam

proses bisnis yang menghasilkan perubahan signifikan dalam nilai yang ditawarkan oleh organisasi tersebut (Perdhana & Sawitri, 2021). Drucker mengakui pentingnya pengetahuan dan teknologi sebagai pendorong utama inovasi dalam konteks organisasi.

Drucker berpendapat bahwa inovasi organisasi tidak hanya melibatkan pengembangan produk atau layanan baru, tetapi juga melibatkan perubahan dalam cara organisasi beroperasi secara keseluruhan (Perdhana & Sawitri, 2021). Dalam pandangannya, inovasi organisasi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan relevansi organisasi dalam memenuhi kebutuhan pasar dan pelanggan.

Drucker juga menekankan bahwa inovasi organisasi harus menghasilkan perubahan signifikan dalam nilai yang ditawarkan oleh organisasi, artinya inovasi tersebut membawa manfaat yang jelas dan bernilai baik bagi organisasi itu sendiri maupun bagi pelanggan atau pemangku kepentingan lainnya.

Pendekatan Drucker terhadap inovasi organisasi menekankan pentingnya penerapan pengetahuan dan teknologi baru dalam konteks proses bisnis, serta fokus pada perubahan yang berdampak signifikan terhadap nilai yang dihasilkan oleh organisasi.

Menurut Christensen, inovasi organisasi adalah perubahan yang terjadi dalam proses, struktur, dan praktik- praktik internal suatu organisasi dengan tujuan meningkatkan efisiensi dan kinerja organisasi tersebut (Sudrajat, 2021). Inovasi organisasi ini cenderung berfokus pada peningkatan operasional internal dan dapat mencakup penggunaan teknologi baru, implementasi sistem manajemen yang lebih baik, atau restrukturisasi internal. Dalam pandangan Christensen, inovasi organisasi tidak mengganggu pasar yang ada dengan solusi yang lebih baik atau lebih efisien seperti yang terkait dengan inovasi disruptif. Inovasi organisasi lebih berkaitan dengan perbaikan internal yang bertujuan untuk mencapai efisiensi, penghematan biaya, dan peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut Miller dan Friesen, inovasi organisasi melibatkan perubahan dalam struktur, desain, atau proses organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan mencapai keunggulan kompetitif (Sudrajat, 2021). Mereka menganggap inovasi organisasi sebagai upaya untuk menciptakan perubahan yang signifikan dalam cara organisasi beroperasi.

Pendekatan Miller dan Friesen menekankan bahwa inovasi organisasi harus berfokus pada peningkatan kinerja dan keunggulan kompetitif (Sudrajat, 2021). Perubahan dalam struktur organisasi dapat melibatkan restrukturisasi departemen atau bagian-bagian organisasi, pengaturan ulang hierarki, atau pembaruan tata kelola organisasi. Selain itu, inovasi organisasi juga dapat melibatkan perubahan dalam desain organisasi, seperti pengenalan tim lintas fungsional, penggunaan teknologi yang lebih canggih, atau penerapan prinsip-prinsip manajemen baru.

Menurut Michael Porter, inovasi organisasi melibatkan pengembangan sistem nilai baru yang menggabungkan elemen-elemen yang berbeda dalam rantai nilai organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif (Sudrajat, 2021). Porter mengemukakan bahwa inovasi organisasi tidak hanya melibatkan pengembangan produk atau layanan baru, tetapi juga melibatkan perubahan dalam cara organisasi menciptakan, mengirim, dan menangkap nilai bagi pelanggan. Ia berpendapat bahwa organisasi yang berhasil melakukan inovasi organisasi mampu menciptakan sistem nilai yang unik dan sulit ditiru oleh pesaing, sehingga memberikan keunggulan kompetitif jangka panjang.

Dalam konteks rantai nilai organisasi, inovasi organisasi dapat melibatkan penggabungan elemen-elemen yang berbeda dalam proses bisnis, penggunaan teknologi yang canggih, pengaturan ulang aliansi strategis, atau pengoptimalan sumber daya yang ada untuk mencapai efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi.

Pendekatan Porter menekankan pentingnya pengembangan sistem nilai yang berbeda dan sulit ditiru sebagai sumber keunggulan kompetitif jangka panjang (Sudrajat, 2021). Dengan mengintegrasikan elemen-elemen yang berbeda dalam rantai nilai organisasi, organisasi dapat menciptakan nilai yang unik dan memenuhi kebutuhan pelanggan secara lebih baik dibandingkan pesaingnya.

Menurut Gary Hamel, inovasi organisasi dapat didefinisikan sebagai penciptaan nilai yang radikal melalui perubahan fundamental dalam prinsip-prinsip, proses, dan praktik-praktik yang membentuk dasar organisasi (Ivan Yulivan, 2020). Hamel berpandangan bahwa inovasi organisasi harus melibatkan perubahan yang mencakup aspek fundamental dari organisasi itu sendiri. Ini berarti menggoyahkan

fondasi organisasi dengan cara yang signifikan dan menciptakan nilai yang baru dan berbeda.

Perubahan dalam prinsip-prinsip organisasi mencakup pemikiran ulang tentang nilai-nilai, tujuan, dan visi organisasi. Prinsip-prinsip ini menjadi landasan bagi keputusan strategis dan budaya organisasi.

Perubahan dalam proses organisasi mencakup transformasi dalam cara organisasi melakukan kegiatan, menjalankan operasional, dan mengelola sumber daya. Ini bisa melibatkan implementasi teknologi baru, pembaruan metodologi kerja, atau restrukturisasi proses yang sudah ada.

Selain itu, perubahan dalam praktik-praktik organisasi melibatkan pemikiran kritis terhadap praktik-praktik yang sudah ada dan menggantinya dengan pendekatan yang lebih inovatif dan efektif. Ini dapat mencakup perubahan dalam cara organisasi berkomunikasi, berkolaborasi, mengambil keputusan, dan mendorong kreativitas.

#### Pentingnya Inovasi Organisasi

Inovasi organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja dan daya saing suatu organisasi di lingkungan bisnis yang terus berubah (Ivan Yulivan, 2020). Dalam era globalisasi dan kemajuan teknologi, inovasi organisasi menjadi kunci untuk memenuhi tuntutan pasar yang semakin kompleks dan persaingan yang semakin ketat. Organisasi yang mampu berinovasi dapat menciptakan nilai tambah, mencapai efisiensi operasional, mengidentifikasi peluang baru, dan memberikan solusi yang lebih baik kepada pelanggan.

Inovasi organisasi juga memungkinkan perusahaan untuk mengantisipasi perubahan tren, mengatasi tantangan yang ada, dan menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah dengan cepat (Ivan Yulivan, 2020). Selain itu, inovasi organisasi membantu menciptakan budaya kreativitas dan kolaborasi di dalam organisasi, mendorong partisipasi aktif dari anggota tim, dan memotivasi mereka untuk berpikir out-of- the-box. Dengan demikian, inovasi organisasi menjadi pendorong utama pertumbuhan, diferensiasi, dan keberlanjutan jangka panjang bagi organisasi dalam menghadapi dinamika bisnis yang terus berkembang.

#### Faktor-faktor yang Mendorong Inovasi Organisasi

Ada beberapa faktor yang mendorong inovasi organisasi dan saling berhubungan dalam menciptakan lingkungan yang kondusif bagi inovasi.

Pertama, budaya inovasi yang kuat merupakan salah satu faktor penting. Organisasi yang mendorong budaya inovasi memberikan dukungan, mendorong eksperimen, dan menerima kegagalan sebagai bagian dari pembelajaran. Budaya inovasi yang kuat dan inklusif menciptakan lingkungan di mana ide-ide baru diterima, eksperimen didukung, dan kegagalan dianggap sebagai pelajaran. Organisasi dengan budaya inovasi akan mendorong kreativitas, keberanian dalam mengambil risiko, dan kolaborasi antar anggota tim.

Kedua, kepemimpinan inovatif yang visioner dan progresif memainkan peran kunci dalam menginspirasi, memotivasi, dan memberikan arah yang jelas untuk inovasi. Kepemimpinan yang mendukung inovasi merangsang kreativitas dan memberikan sumber daya yang dibutuhkan. Kepemimpinan yang proaktif dan visioner memiliki peran penting dalam mendorong inovasi. Pemimpin yang mendukung inovasi akan memberikan arah yang jelas, memfasilitasi kolaborasi, memberikan sumber daya yang cukup, dan memberikan contoh melalui perilaku inovatifnya sendiri.

Ketiga, pengembangan sumber daya manusia yang berfokus pada pengembangan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan inovatif individu dan tim. Organisasi perlu mengidentifikasi dan mengembangkan bakat yang ada serta memberikan peluang pembelajaran dan pengembangan inovatif. Pengembangan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan inovatif individu dan tim adalah faktor penting dalam mendorong inovasi. Organisasi perlu memberikan pelatihan, pendidikan, dan kesempatan pengembangan agar karyawan memiliki kompetensi yang diperlukan untuk berinovasi.

Keempat, kolaborasi dan komunikasi yang terbuka menjadi penting dalam mendorong inovasi. Organisasi harus menciptakan platform untuk berbagi ide, wawasan, dan pengetahuan, serta memfasilitasi kolaborasi lintas tim dan departemen. Kolaborasi dan komunikasi yang terbuka memfasilitasi pertukaran ide, wawasan, dan pengetahuan di dalam organisasi. Dengan adanya kolaborasi yang baik, anggota tim dapat saling menginspirasi, memperkaya ide, dan bekerja bersama dalam menciptakan inovasi yang lebih baik.

Kelima, proses manajemen inovasi yang efektif membantu organisasi mengelola langkah-langkah inovasi secara terstruktur, mulai dari ideation, seleksi, pengembangan, hingga implementasi. Proses ini memastikan adanya tanggung jawab, pengawasan, dan pengukuran terhadap upaya inovasi yang dilakukan. Kombinasi dari faktor-faktor ini menciptakan lingkungan yang mendorong inovasi organisasi dan membantu organisasi untuk beradaptasi dan berkembang di tengah perubahan yang terjadi. Proses yang terstruktur dan terkelola dengan baik untuk mengelola inovasi dalam organisasi sangat penting. Proses ini meliputi tahap ideation, seleksi, pengembangan, dan implementasi inovasi. Melalui proses manajemen inovasi yang efektif, organisasi dapat mengalokasikan sumber daya dengan bijaksana, memonitor kemajuan, dan mengevaluasi hasil inovasi.

Dengan adanya faktor-faktor ini yang mendorong inovasi organisasi, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang memungkinkan ide-ide baru muncul, diterima, dan dikembangkan menjadi solusi yang inovatif. Inovasi organisasi yang berhasil dapat membantu organisasi untuk menghadapi tantangan, memanfaatkan peluang, dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar yang terus berubah.

#### Strategi untuk Mendorong Inovasi Organisasi

Untuk mendorong inovasi organisasi, diperlukan strategi yang terarah dan komprehensif. Berikut adalah beberapa strategi yang dapat digunakan:

Pertama, organisasi perlu menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dengan membangun budaya inovasi yang kuat. Ini melibatkan menciptakan kesadaran akan pentingnya inovasi, memberikan dukungan terhadap ide-ide baru, dan menghargai upaya eksperimen serta pembelajaran dari kegagalan.

Kedua, penting untuk menerapkan kebijakan dan praktik yang merangsang inovasi. Ini bisa termasuk alokasi sumber daya yang memadai untuk riset dan pengembangan, memberikan insentif bagi karyawan yang berinovasi, dan mendorong kolaborasi antardepartemen atau tim lintas fungsional.

Selanjutnya, organisasi perlu mengembangkan strategi penciptaan dan pengelolaan pengetahuan. Ini melibatkan mengumpulkan,

menyimpan, dan membagikan pengetahuan secara efektif dalam organisasi, sehingga dapat menjadi sumber inspirasi dan dasar untuk ide-ide inovatif.

Selain itu, penting untuk menjalin kemitraan strategis dengan mitra eksternal, seperti universitas, lembaga riset, atau perusahaan lain, guna memanfaatkan pengetahuan dan sumber daya yang ada di luar organisasi. Kolaborasi dengan pihak eksternal dapat memperluas wawasan, menghasilkan ide-ide baru, dan mempercepat proses inovasi.

Selanjutnya, organisasi harus melibatkan karyawan dalam proses inovasi dengan memberikan ruang bagi partisipasi dan kontribusi ide dari seluruh tingkatan organisasi. Mendorong karyawan untuk berbagi ide, memberikan forum untuk mengungkapkan ide-ide mereka, dan memberikan penghargaan atas kontribusi inovatif yang berarti.

Terakhir, organisasi perlu memiliki sistem manajemen inovasi yang efektif. Hal ini melibatkan pendekatan yang terstruktur dalam mengelola seluruh siklus inovasi, mulai dari identifikasi dan seleksi ide, pengembangan, hingga implementasi dan pengukuran hasil inovasi.

Dengan menerapkan strategi-strategi ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi, mendorong partisipasi karyawan, memanfaatkan sumber daya internal dan eksternal, serta mengelola proses inovasi secara efektif. Ini akan membantu organisasi dalam menghasilkan ide-ide inovatif, menciptakan solusi yang lebih baik, dan mempertahankan daya saing di pasar yang terus berkembang.

#### Proses Inovasi Organisasi

Proses inovasi organisasi adalah serangkaian langkah atau tahapan yang dijalankan oleh organisasi untuk menghasilkan ide-ide baru, mengembangkan konsep inovatif, dan menerapkan perubahan yang berdampak dalam organisasi (Robbins & Judge, 2008). Proses ini dapat bervariasi tergantung pada konteks dan kebutuhan organisasi, namun umumnya melibatkan beberapa tahapan utama, seperti berikut:

* 1. Identifikasi Peluang. Tahap awal dalam proses inovasi organisasi adalah mengidentifikasi peluang atau tantangan yang dapat diatasi melalui inovasi. Organisasi harus melakukan pemetaan terhadap tren pasar, kebutuhan pelanggan, dan perubahan dalam lingkungan bisnis untuk mengidentifikasi area yang memerlukan inovasi.
  2. Generasi Ide. Pada tahap ini, organisasi mengumpulkan ide-ide baru dari berbagai sumber, seperti karyawan, pelanggan, mitra eksternal, dan riset pasar. Tujuan dari tahap ini adalah untuk menciptakan lingkungan yang mendorong kreativitas dan menghasilkan banyak ide potensial.
  3. Evaluasi dan Seleksi. Ide-ide yang dihasilkan kemudian dievaluasi secara kritis untuk menentukan ide-ide mana yang memiliki potensi tinggi dan sejalan dengan strategi organisasi. Evaluasi dapat melibatkan kriteria seperti potensi pasar, keunggulan kompetitif, kelayakan teknis, dan kesesuaian dengan visi dan misi organisasi.
  4. Pengembangan Konsep. Ide yang terpilih kemudian dikembangkan menjadi konsep inovatif yang lebih rinci. Pada tahap ini, organisasi mengidentifikasi kebutuhan, sumber daya, dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mengimplementasikan konsep tersebut. Konsep juga dapat diperkaya melalui penelitian, prototyping, dan uji coba kecil.
  5. Implementasi. Tahap implementasi melibatkan penerapan konsep inovatif ke dalam operasional organisasi. Ini melibatkan perubahan dalam struktur, proses, sistem, atau kebijakan organisasi. Implementasi perlu didukung oleh rencana yang jelas, pengelolaan perubahan yang efektif, dan komunikasi yang baik kepada semua pemangku kepentingan.
  6. Evaluasi dan Pembelajaran. Setelah implementasi, organisasi perlu mengevaluasi dampak inovasi terhadap kinerja dan keberhasilan organisasi. Evaluasi ini membantu organisasi untuk memahami keberhasilan atau kegagalan inovasi dan mengidentifikasi pelajaran yang dapat diterapkan di masa depan. Pembelajaran ini menjadi landasan bagi iterasi dan pengembangan inovasi selanjutnya.

Penting untuk dicatat bahwa proses inovasi organisasi tidak bersifat linier dan dapat melibatkan iterasi, eksperimen, dan penyesuaian di setiap tahap. Organisasi yang sukses dalam inovasi terus memperbaiki proses mereka, memperkuat budaya inovasi, dan berkomitmen untuk menjadi perusahaan yang inovatif secara berkelanjutan.

#### Studi Kasus Best Practices dalam Inovasi Organisasi Studi Kasus Apple Inc.

Apple Inc. merupakan salah satu perusahaan teknologi terkemuka yang terkenal dengan inovasinya. Beberapa praktik terbaik dalam inovasi organisasi yang dilakukan oleh Apple antara lain:

* 1. Kepemimpinan Inovatif. Apple dipimpin oleh Steve Jobs, seorang pemimpin inovatif yang memimpin perusahaan dengan visi yang jelas dan fokus pada pengembangan produk-revolusioner. Jobs mendorong budaya kreativitas, menjadikan inovasi sebagai prioritas utama, dan memotivasi karyawan untuk berpikir di luar kotak.
  2. Desain Berorientasi Pengguna. Apple dikenal karena desain produk yang inovatif dan menarik. Perusahaan ini memahami pentingnya menghadirkan pengalaman pengguna yang unik dan menyenangkan melalui kombinasi desain yang elegan dan antarmuka yang intuitif.
  3. Fokus pada R&D. Apple menginvestasikan sumber daya yang signifikan dalam penelitian dan pengembangan (R&D). Perusahaan ini memiliki pusat R&D yang kuat dan seringkali menjadi perintis dalam mengembangkan teknologi baru seperti layar sentuh kapasitif, pemindai sidik jari, dan assistive voice assistant.
  4. Integrasi Vertikal. Apple mempraktikkan integrasi vertikal dengan mengendalikan seluruh rantai pasokan dari perancangan, manufaktur, hingga distribusi. Pendekatan ini memungkinkan Apple untuk memiliki kendali yang lebih besar terhadap kualitas dan kecepatan inovasi produknya. Studi Kasus Google. Google merupakan perusahaan teknologi yang juga dikenal dengan budaya inovasinya. Berikut adalah beberapa praktik terbaik dalam inovasi organisasi yang dilakukan oleh Google.
  5. Budaya Inovasi dan Keterbukaan. Google mendorong budaya inovasi dengan memberikan waktu khusus bagi karyawan untuk bekerja pada proyek pribadi yang menarik minat mereka, yang dikenal sebagai "20% time". Karyawan diberi kebebasan untuk bereksperimen dan menjelajahi ide-ide baru di luar tanggung jawab pekerjaan mereka yang utama.
  6. Mekanisme Pengumpulan Ide. Google menggunakan berbagai mekanisme untuk mengumpulkan ide-ide inovatif dari karyawan, seperti program penghargaan bagi ide yang berhasil diimplementasikan dan forum diskusi terbuka di dalam perusahaan. Ini memungkinkan partisipasi yang luas dan beragam dalam proses inovasi.
  7. Kemitraan dan Akuisisi. Google aktif dalam menjalin kemitraan dengan startup dan perusahaan teknologi lainnya untuk mendapatkan akses ke teknologi dan bakat yang inovatif. Selain itu, Google juga melakukan akuisisi perusahaan-perusahaan yang memiliki potensi inovasi yang tinggi dan kemudian mengintegrasikannya ke dalam portofolio produk dan layanan Google.
  8. Lingkungan Kerja yang Kreatif. Google menciptakan lingkungan kerja yang kreatif dengan desain kantor yang unik, ruang terbuka untuk kolaborasi, dan fasilitas yang mendorong karyawan untuk berinteraksi dan berbagi ide. Lingkungan ini memfasilitasi kolaborasi, pemikiran bebas, dan pertukaran pengetahuan yang memicu inovasi.

Studi kasus di atas menunjukkan beberapa praktik terbaik yang digunakan oleh Apple dan Google dalam mendorong inovasi organisasi. Penting untuk dicatat bahwa setiap organisasi memiliki konteks yang unik, dan strategi inovasi yang efektif harus disesuaikan dengan tujuan, kebutuhan, dan budaya organisasi tersebut.

#### Tantangan dan Hambatan dalam Mendorong Inovasi Organisasi

Dalam mendorong inovasi organisasi, terdapat beberapa tantangan dan hambatan yang sering dihadapi. Berikut adalah beberapa di antaranya:

* 1. Resistensi terhadap Perubahan. Salah satu tantangan utama adalah resistensi terhadap perubahan dari pihak dalam organisasi. Karyawan yang terbiasa dengan cara kerja yang lama mungkin enggan menerima perubahan dan merasa tidak nyaman dengan ketidakpastian yang terkait dengan inovasi. Pendekatan yang tepat adalah mengkomunikasikan manfaat dan alasan di balik inovasi, melibatkan karyawan dalam prosesnya, dan memberikan dukungan serta pelatihan yang diperlukan.
  2. Kekurangan Sumber Daya. Sumber daya yang terbatas, baik dalam hal keuangan, tenaga kerja, atau waktu, dapat menjadi hambatan bagi inovasi. Pengembangan inovasi membutuhkan investasi yang signifikan, baik dalam bentuk sumber daya manusia, teknologi, atau infrastruktur. Penting untuk mengalokasikan sumber daya yang

cukup dan mencari cara kreatif untuk memanfaatkan sumber daya yang ada.

* 1. Kultur yang Tidak Mendukung Inovasi. Budaya organisasi yang tidak mendukung inovasi atau menghukum kegagalan dapat menjadi hambatan serius. Jika organisasi tidak memberikan ruang bagi eksperimen, mendorong kreativitas, atau menerima kegagalan sebagai pelajaran, maka inovasi sulit berkembang. Penting untuk membangun budaya inovasi yang inklusif dan memberikan ruang bagi ide-ide baru.
  2. Kurangnya Kolaborasi dan Komunikasi. Kurangnya kolaborasi dan komunikasi yang terbuka dapat menghambat inovasi. Ketika departemen atau tim bekerja secara terpisah dan tidak berbagi pengetahuan atau ide, maka peluang inovasi menjadi terbatas. Penting untuk menciptakan platform dan mekanisme yang mendorong kolaborasi dan pertukaran ide antar tim, departemen, dan tingkatan organisasi.
  3. Ketidakcocokan Strategi dan Inovasi. Jika inovasi tidak sejalan dengan strategi dan visi organisasi, maka bisa menjadi tantangan. Penting untuk memastikan bahwa inovasi yang dilakukan relevan dengan arah yang diinginkan oleh organisasi dan mendukung pencapaian tujuan jangka panjang. Perlu adanya integrasi antara strategi bisnis dan inisiatif inovatif.
  4. Kurangnya Penghargaan dan Insentif. Kurangnya penghargaan dan insentif yang sesuai untuk inovasi dapat menjadi hambatan. Karyawan perlu merasa dihargai dan diakui atas upaya inovatif mereka. Pengakuan, insentif finansial, peluang pengembangan karir, atau kesempatan untuk memimpin proyek inovatif dapat memotivasi karyawan untuk berinovasi.

Menghadapi tantangan dan hambatan ini membutuhkan kesabaran, komitmen, dan kepemimpinan yang kuat. Organisasi harus menerapkan strategi yang tepat untuk mengatasi hambatan ini dan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi inovasi yang berkelanjutan.

#### Rancangan Kerja Dan Teknologi Dalam Organisasi

Struktur organisasi merupakan out line didalam skema organisasi, dari penempatan tugas yang paling atas, sampai pada penetapan tugas

yang paling bawah. Dengan kata lain struktur organisasi mendeskripsikan bagaimana organisasi itu mengatur dirinya sendiri dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan demikian agar organisasi bekerja dan tetap menjaga keberadaannya, perlu ada struktur organisasi dan prosedur pelaksanaan pekerjaan. Pembagian tugas dan wewenang internal, dan sistem koordinasi komitmen individu pada doktrin dan program organisasi akan mempengaruhi kemampuan sumber daya organisasi untuk melaksanakan program-program kerja yang sudah ditetapkan.

Struktur organisasi merupaka jaringan peranan sosial yang masing-masing dinyatakan secara normative, sehingga keseluruhan pembagian kerja menghasilkan usaha terpusat yang efisien. Tujuan organisasi menentukan struktur organisasi yaitu menentukan seluruh tugas, pekerjaan, hubungan antar tugas, batas wewenang dan tanggung jawab untuk menjalankan masing- masing tugas yang dibebankan.

Organisasi adalah suatu sistem struktur hubungan interpersonal. Agar organisasi dapat berjalan dengan efektif, maka sebuah organisasi harus memiliki struktur. Oleh karena itu struktur yang akan mengatur atu mengkoordinasikan pola interaksi individu atau kelompok atau sekelompok individu dalam organisasi, dan selain itu struktur organisasi juga menetapkan bagaimana tugas dalam organisasi akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti.

#### Pengertian Struktur Organisasi

Organisasi merupakan kumpulan manusia yang diintegrasikan dalam suatu wadah kerjasama untuk menjamin tercapainya tujuan- tujuan yang ditentukan. Menurut Sudarsoso Hardjosoekarto dalam Nasrudin (2010: 163), pengertian yang dapat menyamakan persepsi tentang organisasi adalah organisasi merupakan jalinan kontrak. Oleh karena itu, faktor penting bagi keberadaan organisasi adalah sejauh mana organisasi tersebut mampu mengadakan kontrak dengan pihak lain. Hal yang membedakan organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya adalah struktur, strategi, style, skill, staff, share value, dan system. Dalam hal struktur, beberapa organisasi lebih senang memilih tipe garis atau lini, sementara organisasi lain memilih tipe garis dan staff, tipe, kepanitiaaan atau tipe personal.

Dalam manajemen strategis, struktur organisasi (organizational structure) pada hakikatnya merupakan cermin miniature organisasi. Struktur organisasi merupakan proses penetapan struktur peran melalui penentuan kegiatan yang harus ditempuh untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasi serta bagian-bagiannya, pengelompokan aktivitas penugasan kelompok-kelompok aktivitas, pendelegasian wewenang serta pengkoordinasian hubungan-hubungan wewebang dan informasi, baik vertical maupun horizontal secara efektif. Artinya struktur organisasai menentukan bagaimana dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal.

Menurut John, Robert dan Michael (2006: 20), menyatakan bahwa untuk bekerja secara efektif dalam organisasi, manajer harus memiliki pemahaman yang jelas mengenai struktur organisasi. Memandang bahwa bagan organisasi dikertas atau didinding, orang hanya akan melihat konfigurasi dari posisi, tugas pekerjaan dan garis otoritas antara bagian-bagian organisasi, dan struktur organisasi sesungguhnya akan dapat menjadi seseuatu yang jauh lebih komplek. Semua orang mempunyai struktur pekerjaan sendiri, kerena pekerjaan menjadi ciri penting bagi setiap organisasi. Konsep struktur menunjukkan suatu konfigurasi aktivtas yang bertahan dan mantap dengan memperkirakan aktivitas untuk mancapai tujuan. Struktur organisasi mempunyai macam-macam susunan dan pola. Oleh karena itu, struktur organisasi adalah pola formal bagaimana orang dan pekerja dikelompokkan dalam suatu organisasi acapkali digambarkan oleh bagan organisasi. Setiap struktur organisasi harus dirancang dan dibangun sebaik-baiknya dengan mempertimbangkan luasnya tujuan, tahap pembangunan organisasi dan kemampuan sumber- sumbernya.

Struktur organisasi merupakan cara untuk membantu manajemen mencapai sasaran. Karena sasaran diturunkan dari strategi keseluruhan organisasi secara logis dan bertautan. Struktur lebih spesifik mengikuti strategi, struktur perlu dimodifikasi untuk mengakomodasikan dan mendukung perubahan, oleh karena itu struktur organisasi dapat mempunyai efek yang mencolok pada anggotanya. Dalam praktiknya, fungsi organisasi terdiri dari mendesain tanggung jawab dan wewenang masing-masing pekerjaan individu, menetapkan mana dari pekerjaan ini yang dikelompokkan dalam suatu depertemen tertentu karena fungsi

organisasi melibatkan seluruh aktifitas manajerial yang menerjemahkan aktivitas perencanaan kedalam struktur tugas dan wewenang.

#### Teori-Teori dalam Struktur Organisasi

Organisasi sosial adalah perkumpulan sosial yang dibentuk oleh masyarakat, baik yang berbadan hukum maupun yang tidak berbadan hukum, yang berfungsi sebagai sarana partisipasi masyarakat dalam pembangunan bangsa dan negara. Sebagai makhluk yang selalu hidup bersama-sama, manusia membentuk organisasi sosial untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu yang tidak dapat mereka capai sendiri .

Ada dua istilah yang digunakan, yaitu ”social institution” dan ”lembaga kemasyarakatan”. Antropolog mengistilahkan “social intitution” (penekanan sistem nilainya) Sosiolog mengistilahkan lembaga kemasyarakatan atau lembaga sosial (menekankan sistem norma yang memiliki bentuk dan yang abstrak). Menurut Berlo (1960) dalam Umam (2010: 378) menyarankan bahwa komunikasi berhubungan dengan organisasi sosial dengan tiga cara:

* 1. Sistem sosial dihasilkan melalui komunikasi. Keseragaman perilaku dan tekanan untuk menyesuaikan diri dengan norma-norma dihasilkan melaui komunikasi di antara anggota-anggota kelompok.
  2. Bila suatu sistem sosial telah berkembang, ia menentukan komunikasi anggota-anggotanya. Sistem sosial memengaruhi bagaimana, kemana, dari siapa, dan dengan pengaruh bagimana, komunikasi terjadi di antara anggota- anggota sistem.
  3. Pengetahuan mengenai suatu sistem sosial dapat membantu kita membuat prediksi yang akurat mengenai orang-orang tanpa mengetahui lebih banyak peranan-peranan yang mereka mainkan dalam sistem.

Dalam Winardi (2004: 89), dikatakan bahwa organisasi formal pada dasarnya merupakan sebuah entitas yang berorientasi pada tujuan, yang dibentuk guna mengakomodasi upaya-upaya para individu- individu dan kelompok-kelompok di dalamnya. Karena bersifat formal, ia menyajikan hubungan-hubungan otoritas antara pekerjaan-pekerjaan, merinci rantai komando dan menspesifikasi kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur dalam hal mengoordinasi aktivitas-aktivitas.

Disamping itu, desain sebuah struktur formal didasarkan atas asumsi bahwa rasionalitas akan menyebabkan timbulnya suatu pencapaian tujuan-tujuan keorganisasian secara efisien. Rasionalitas tersebut dianggap demikian jelas teridentifikasi, sehingga dapat digambarkan dalam sebuah peta organisasi. Ciri- ciri khas organisasi formal yang secara populer disebut birokrasi untuk memahami cirri-ciri penting sistem yang formal. Karakteristik birokrasi Weberian apakah cirri-ciri suatu organisasi terbirokratisasikan yang ideal ? Analisis atas karya Weber memberikan sepuluh cirri berikut ini :

1. Suatu organisasi terdiri atas hubungan-hubungan yang ditetapkan antara jabatan-jabatan. Blok-blok bangunan dasar dari organisasi formal adalah jabatan-jabatan.
2. Tujuan antara rencana organisasi terbagi kedalam tugas- tugas, dan tugas-tugas organisasi disalurkan diantara berbagai jabatan sebagai kewajiban diri.
3. Kewenangan untuk melaksanakan kewajiban diberikan pada jabatan, yaitu satu-satunya saat seseorang diberi kewenangan untuk melakukan tugas-tugas jabatan adalah ketika ia secara sah menduduki jabatan.
4. Garis-garis kewenangan dan jabatan diatur menurut suatu tatanan hirearkis. Hirearki mengambil bentuk umum suatu piramida, yang menunjukkan setiap pegawai bertanggung jawab kepada atasannya atas keputusan- keputusan bawahannya serta keputusan- keputusannya sendiri.
5. Suatu sistem aturan dan regulasi yang umum, tetapi tegas, yang ditetapkan secara formal, mengatur tindakan- tindakan dan fungsi- fingsi jabatan dalam organisasi.
6. Prosedur dalam organisasi bersifat formal dan impersonal, yaitu peraturan-peraturan organisasi berlaku bagi setiap orang. Jabatan diharapkan memiliki orientasi yang impersonal dalam hubungan mereka dengan langganan dan pejabat lainnya.
7. Suatu sikap dan prosedur untuk menerapkan suatu sistem disiplin merupakan bagian dari organisasi.
8. Anggota organisasi harus memisahkan kehidupan pribadi dan kehidupan organisasi.
9. Pegawai dipilih untuk bekerja dalam organisasi berdasarkan kualifikasi teknis, daripada koneksi politis, koneksi keluarga atau koneksi lainnya.
10. Meskipun pekerjaan dalam birokrasi berdasarkan kecakapan teknis, kenaikan jabatan dilakukan berdasarkan senioritas dan prestasi kerja.

#### Unsur-Unsur Terpenting Dalam Struktur Organisasi

Struktur organisasi mendefinisikan cara tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal. Ada enam unsure kunci yang perlu disampaikan kepada manajer ketika mereka merancang struktur organisasinya. Unsure-unsur tersebut adalah spesialisasi pekerjaan, departementalisasi, serta formalisasi. Berikut ini adalah bagian-bagian yang menggambarkan keenam struktur tersebut

* 1. Spesialisasi Kerja.

Didalam Robbins dan Timothy (2008: 215), dikatakan bahwa pada awal abad ke-20, Henry Ford menjadi kaya dan terkenal dengan membuat mobil disebuah lini perakitan. Setiap pekerja ford ditugasi untuk mengerjakan satu pekerjaan yang spesifik dan repetitip (berulang). misalnya seseorang akan memasang roda kanan depan dengan orang lainnya akan memasang pintu depan kanan. Dengan memeca-mecah pekerjaan menjadi tugas-tugas kecil yang baku, yang dapat dilaksanakan terus berulang-ulang. Ford mampu memproduksi dengan kecepatan satu mobil setiap 10 detik, padahal ia mempekerjakan karyawan yang memiliki keterampilan yang relative terbatas. Ford memperlihatkan bahwa pekerjaan dapat dilakukan secara lebih cepat jika karyawan diperbolehkan berspesialisasi. Sekarang kita menggunakan istilah spesialisasi kerja untuk mendeskripsikan sampai tingkat mana tugas dalam organisasi menjadi pekerjaan- pekerjaan yang terpisah. Hakikat spesialisasi kerja adalah tidak seluruh pekerjaan dilakukan oleh satu individu, melainkan dipecah-pecah menjadi sejumlah langkah, dan setiap langkah dieselesaikan oleh individu yang berlainan. Pada hakikatnya, individu-individu berspesialisasi dalam mengerjakan bagian kegiatan tertentu, bukannya mengerjakan seluruh kegiatan.

Pada akhir tahun 1940-an, sebagian besar pekerjaan manufaktur di negara-negara industri dijalankan dengan dengan

spesialisasi kerja yang tinggi. Manajemen melihat ini sebagai cara untuk memanfaatkan keterampilan karyawan secara efisien. Dalam sebagian besar organisasi, sejumlah tugas menuntut keterampilan yang tinggi, dan sebagian lain dapat dikerjakan oleh merekan yang tidak terlatih. Keterampilan karyawan untuk menjalankan tugas tertentu dengan sukses mengikat melalui pengulangan. Diperlukan sedikit waktu untuk bertukar tugas, untuk menyingkirkan peralatan dari langkah tertentu sebelumnya dalam proses kerja itu, dan untuk mempersiapkan diri ke langkah berikutnya. Jika semua pekerja terlibat dalam setiap tahap, katakanlah proses manufaktur sebuah perusahaan, semuanya memiliki pekerjaan yang paling menuntut maupun yang paling tidak menuntut. Hasilnya adalah bahwa, kecuali pada saat menjalankan tugas-tugas yang paling menuntut keterampilan atau sangat rumit, karyawan akan bekerja dibawah tingkat keterampilan mereka. Selain itu, karena pekerja terampil dan upah mereka cenderung mencerminkan tingkat keterampilan tertinggi mereka, hal ini menggambarkan pemanfaatan sumber daya organisasi secara tidak efisien jika membayar pekerja yang sangat terampil untuk mengerjakan tugas-tugas yang mudah. Sehubungan dengan sebagaimana yang dijelaskan tentang spesialisasi diatas, Winardi (2004: 119), menyatakan bahwa spesialisasi dapat kita pandang dari dua macam sudut, yakni : Pertama, dengan jalan membagi suatu pekerjaan dalam bagian yang kecil, dan kedua, dengan memusatkan usaha-usaha individual pada aktivitas-aktivitas yang memanfaatkan bakatnya semaksimum mungkin. Persoalan yang dihadapi bukanlah apakah kita harus melakukan spesialisasi atau tidak. Fakta adanya perbedaan- perbedaan individual menunjukkan bahwa spesialisasi senantiasa akan terus-menerus merupakan suatu fakta kehidupan.

Persoalannya hanya membagi pekerjaan demikian rupa hingga dapat dicapai pemanfaatan maksimal dari bakat-bakat individual dan mengusahakan spesialisasi bentuk kedua seperti yang telah dikemukakan. Artinya, bahwa dalam menjalankan tugas- tugasnya, seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya di dalam sebuah organisasi sangat dituntuk untuk memafaatkan keterampilan atau bakatnya semaksimum mungkin. Dari berbagai penjelasan diatas, dapat kita tarik kesimpulan bahwa spesialisasi kerja adalah

sampai tingkat manakah tugas dalam organisasi dibagi-bagi menjadi pekerjaan-pekerjaan yang terpisah, dengan memecah pekerjaaan menjadi tugas-tugas kecil yang dibakukan, yang dapat dilakukan berulang-ulang dan dengan memusatkan usaha-usaha pada aktivitas tersebut memanfaatkan keterampilan atau bakatnya dengan semaksimum mungkin.

* 1. Departementalisasi

Setelah memecah-mecah pekerjaan melalui spesialisasi, kita juga perlu mengelompokkannya bersama sehingga tugas- tugas yang sama dapat dikoordinasi dalam satu basis. Dasar pengelompokan bersama pekerjaan ini disebut dengan departementalisasi (departemen-talizational). Salah satu dara paling populer untuk mengelompokkan kegiatan adalah berdasarkan fungsi-fungsi yang dijalankannya. Seseorang manajer manufaktur bisa saja mengorganisasi sebuah pabrik dengan cara memisahkan para ahli, teknik, akuntasi, manufaktur, personalia dan persediaan kedalam berbagai depertemen yang lazim dikenal. Tentu saja departementalisasi berdasarkan fungsi dapat digunakan di semua jenis organisas. Hanya saja fungsi tersebut dapat berubah guna mencerminkan tujuan dan aktivitas organisasi.

Cara lain untuk melakukan depertementalisasi adalah berdasarkan faktor eografi atau wilayah. Fungsi penjualan misalnya, mungkin terbagi kedalam wilayah barat, selatan, barat tengah, dan timur. Tiap wilayah ini pada dasarnya merupakan sebuah departemen yang diorganisasi secara geografis. Jika pelanggan suatu organisasi tersebarke wilayah geografis yang luas dan memiliki kebutuhan yang sama berdasarkan lokasi mereka, bentuk departementalisasi semacam ini akan bermanfaat. Jadi, dari penjelasan diatas dapat kita tarik kesimpulan bahwa departementalisasi adalah mengelompokkan bersama sejumlah pekerjaan yang dapat dilakukan dengan cara menurut fungsi yang dijalankan atau dengan cara lainnya.

* 1. Rantai Komando

Menurut Robbins-Timothy (2010: 219), pengertian rantai komando adalah suatu garis wewenang tanpa putus dari puncak

organisasi ke eselon paling bawah dan menjalankan siapa bertanggung jawab kepada siapa. Konsep ini menjawab pertanyaan- pertanyaan dari karyawan seperti “saya harus menemui siapa jika punya salah?” da”kepada siapa saya bertanggung jawab?”. Didalam pembahasan rantai komando, ada dua konsep yang saling melengkapi, yaitu wewenang san kesatuan komando. Wewenang mengacu pada hak-hak yang melekat dalam senuah posisi manajerial untuk memberikan perintah dan untuk berharap bahwa perintah itu dipatuhi. Dan kesatuan komando membantu melanggengkan konsep garis wewenang yang tidak terputus. Prinsip ini menyatakan bahwa seseorang hanya mempunyai satu dan satu- satunya atasan yang kepadanya ia bertanggung jawab secara langsung. Jika kesatuan komando putus, seseorang karyawan mungkin harus menghadapi berbagai permintaan atau prioritas yang saling bertentangan dsri beberapa atasan.

Waktu berubah, demikian pula prinsip-prinsip dalam desain organisasi. Konsep rantai komando, wewenang dan kesatuan komando sudah tidak terlalu relevan saat ini kerena kemajuan teknologi informasi dan tren kearah pemberdayaan karyawan. Sebagai contoh, seorang karyawan biasa kini dalam beberapa detik saja dapat mengakses informasi yang 35 tahun lalu hanya tersedia bagi para manajer puncak. Demikian pula, komputer jaringan semakin memungkinkan karyawan dimana pun dalam sebuah organisasi untuk berkomuniksai dengan siapa pun tanpa melaui saluran formal. Selain itu, konsep wewenang dan rantai komando semakin tidak relevan kerena karyawan yang bekerja kini turut diberdayakan untuk membuat keputusan yang sebelumnyamerupakan hak eksklusif manajemen. Dengan semakin populernya tim swakelola dan lintas fungsi serta terciptanya desain- desain struktur baru yang didalamnya mencakup multi atasan, konsep kesatuan komando pun berkurang relevansinya. Tentu, masih ada banyak organisasi yang bisa terus produktif dengan cara memperkuat rantai komando. Hanya saja, jumlahnya sekarang ini sepertinya semakin sedikit.

* 1. Rentang Kendali

Rentang kendali adalah jumlah bawahan yang dapat diarahkan secara efektif dan efisien oleh seorang manajer dengan menentukan banyaknya tingkat dan manajer yang harus dimiliki oleh suatu organisasi. Makin luas atau besar tentang itu, makin efisien organisasi, tetapi dilain pihak rentang yang lebar mengurangi keefektifan. Artinya bila sentang menjadi terlalu besar, kinerja karyawan dirugikan karena para penyelia tidak lagi mempunyai cukup waktu member kepemimpinan dan dukungan.

Rentang yang kecil ada keuntungannya, kerena manajer dapat mempertahankan kontrol yang akrab, namun kelemahannya adalah rentang ini mahal kerena menambahkan tingkat-tingkat manajemen, rentang ini membuat komunikasi vertical dalam organisasi menjadi lebih rumit, dan rentang yang kecil mendorong penyeliaan ketat yang berlebihan dan tidak mendorong otonami karyawan. Kecenderungan yang lebih baik adalah rentang kendali lebih lebar, karena konsisten dengan upaya mengurangi biaya, menekan overhead, mempercepat pengambilan keputusan meningkatkan keluwesan, lebih dekat kepelangan, dan member kuasa pada para karyawan.

* 1. Sentralisasi dan Desentralisasi

Menurut Sagala (2007: 46), sentralisasi dan desentralisasi, dalam beberapa organisasi manajer puncak pengambil semua keputusan. Manajer tingkat lebih bawah semata-mata melaksanakan petunjuk-petunjuk manajemen puncak (sentralisasi). Pada ekstern yang lain adalah organisasi dimana pengambilan keputusan ditekan kebawah yaitu ke manajer- manajer yang paling dekat dengan tindakan (desentralisasi). Istilah sentralisasi mengacu pada sampai tingkat mana pengambila keputusan dipusatkan pada suatu titik tunggal dalam organisasi. Konsep itu hanya mencakup wewenang formal, yaitu hak-hak yang inheren (tertanam) dalam posisi seseorang. Jika manajemen puncak mengambil keputusan utama organisasi dengan sedikit atau tanpa masukan dari personil tingkat lebih bawah, maka organisasi itu tersentralisasikan.

Sedangkan desentralisasi adalah keleluasan keputusan dialihkan kebawah, ke keryawan tingkat lebih rendah. Makin banyak personil tingkat lebih bawah memberikan masukan atau

lebih keleluasaan untuk mengambil keputusan. Dalam desentralisasi tindakan dapat diambil lebih cepat untuk memecahkan masalah, lebih banyak orang memberikan masukan kedalam keputusan, dan makin kecil kemungkinan para karyawan merasa diasingkan dari mereka yang mengambil keputusan menyangkut kerja mereka. Konsisten dengan upaya manajemen untuk membuat organisasi lebih fleksibel dan tanggap, telah ada kecenderungan nyata kearah desentralisasi pengambilan keputusan.

* 1. Formalisasi

Menurut Sagala (2007: 46), formalisasi mengacu sampai tingkat mana pekerjaan dalam organisasi dilakukan. Jika suatu pekerjaan sangat diformalkan, maka pelaksana pekerjaan itu mempunyai kuantitas keleluasaan yang minimum mengenai apa yang harus dikerjakan, kapan dikerjakan, dan bagaimana seharusnya ia mengerjakan. Dimana ada formalisasi yang tinggi, disitu terdapat uraian jabatan yang eksplisit. Banyak aturan organisasi dan prosedur yang terdefinisi dengan jelas meliputi proses kerja dalam organisasi.Jika formalitas itu rendah, perilaku kerja relatif tidak terprogram dan para karyawan mempunyai banyak kebebasan dan keleluasaan menjalankan pekerjaan, karena berkaitan secara terbalik dengan banyaknya perilaku dalam pekerjaan tersebut yang diprogramkan. Makin besar pembakuan, makin sedikit masukan dari karyawan yang menyangkut bagaimana pekerjaan itu dilakukan. Pembakuan tidak hanya mengingkirkan kemungkinan karyawan menjalankan perilaku alternative, melainkan malahan membuat karyawan tidak merasa perlu untuk mempertimbangkan alternative-alternatif. Tingkat formallisasi dapat sangat beraneka antar dan didalam organisasi misalnya pekerjaan tertentu dikenal mempunyai formalisasi yang kecil.

Menurut Siswanto dan Agus Sucipto (2008: 77), organisasi menggunakan formalisasi karena keuntungan yang diperoleh dari pengaturan perilaku para pegawai. Standardisasi perilaku akan mengurangi keanekaragaman perilaku maupun produk yang dihasilkan. Standardisasi juga mendorong koordinasi, artinya bahwa dengan adanya formalisasi akan memudahkan koordinasi masing- masing. Disamping itu, formalisasi juga mendorong adanya

penghematan, karena semakin besar formalisasi, maka semakin sedikit pula kebijakan ya g diminta dari pemegang jabatn. Contohnya banyak organisasi besar yang mempunyai manual akuntansi, manual personalia dan manual pembelian dalam rangka memformalkan pekerjaan agar memperoleh prestasi paling efektif dari pegawainya dengan biaya yang paling rendah.

Menurut Robbins (1994) ada beberapa teknik formalisasi,

yaitu:

* + 1. Seleksi.

Pada teknik ini, organisasi akan memilih pegawainya bukan secara acak, melainkan mereka di proses melalui sejumlah rintangan yang di rancang untuk membedakan individu yang diyakini dapat berprestasi dengan baik. Proses seleksi melalui tahapan: melengkapai formulir lamaran, tes tertulis, wawancara, dan penyelidikan latar belakang. Para pelamar yang tidak memenuhi syarat atau dianggap tidak tepat bagi organisasi akan ditolak pada setiap langkah tersebut.

* + 1. Persyaratan peran.

Setiap pekerjaan mengharapkan bagaimana sipemegang peran seharusnya berperilaku. Seorang penganalis tugas akan menetapkan pekerjaan yang harus dilakukan didalam organisasi dan menguraikan perilaku pegawai yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Analisis tersebut mengembangkan informasi untuk menyusun uraian pekerjaan. Harapan terhadap peran dapat menjadi eksplisit dan diterapkan secara sempit. Dalam kasus seperti ini, tingkat formalisasi akan semakin tinggi. Dengan demikian, harapan terhadap peran yang akan diberikan kepada pekerjaan tertentu oleh manajemen dan anggota-anggota yang melakukan sekumpulan peran dapat bergerak dari eksplisit an sempit sampai sangat lepas. Selanjutnya, misalnya memberi kebebasan kepada pegawai untuk beraktivitas terhadap situasi dengan cara yang unik. Peran akan memberi hambatan minimum kepada pemegang peran. Dengan demikian, organisasi yang mengembangkan uraian pekerjaan yang terici akan sulit menentukan peran yang harus dilakukan. Dengan melepas atau memperketat harapan

mengenai peran, organisasi mengurangi atau memperketat tingkat formalisasinya.

* + 1. Peraturan, prosedur, dan Kebijaksanaan.

Peraturan merupakan pernyataan eksplisit tentang apa yang harus atau tidak boleh dilakukan oleh para pegawai. Prosedur adalah rangkaian langkah yang saling berhubungan satu sama lain secara terus menerus yang harus diikuti oleh para pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Prosedur ditetapkan untuk memastikan terjadinya standarisasi proses kerja. Suatu masukan akan diproses denangan cara yang sama, keluarannya juga selalu sama setiap hari. Kebijaksanaan adalah pedoman yang menetapkan hambatan terhadap peengambilan keputusan. Kebijakan memberi kesempatan kepada para pegawai untuk menggunakan keleluasaan yang terbatas dan tidak menetapkan perilaku tertentu dan spesifik dari pegawai. Kebijakan tidak harus tertulis untuk mengontrol keleluasaan. Para pegawai mentaati kebijakan yang tersirat dari sebuah organisasi hanya dengan memperhatikan tindakan para anggota organisasi di sekitarnya. Teknik-teknik tersebut dimanfaatkan oleh organisasi untuk mengatur perilaku anggotanya.

* + 1. Pelatihan.

Jenis pelatihan organisasi yang biasa diberikan kepada pegawai, misalnya seperti pelatihan „‟on the job‟‟ (coaching dan magang). Jenis pelatihan ini digunakan untuk mengajarkan pegawai tentang keterampilan kerja, pengetahuan dan sikap. Pelatihaan „‟off the job‟‟ dilakukan dalam bentuk kuliah dalam kelas, film, demonstrasi, latihan simulasi, serta pengajaran yang terprogram. Pelatihan dimaksudkan untuk menciptakan perilaku dan sikap kerja yang diharapkan dimiliki oleh para pegawai.

#### Fakor-Faktor Penentu Utama Dalam Struktur Organisasi

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

* 1. Strategi Organisasi

Untuk mencapai tujuannya. Chandler telah menjelaskan hubungan strategi dan struktur organisasi dalam studinya pada perusahaan- perusahaan industry di Amerika . Dia pada dasarnya menyimpulkan bahwa “struktur mengikuti strategi”. Strategi akan menjelaskan bagaimana aliran wewenang dan saluran komunikasi dapat disusun diantara para manajer dan bawahan. Aliran kerja sangat dipengaruhi strategi, sehingga bila strategi berubah maka struktur organisasi juga berubah.

* 1. Teknologi

Yang digunakan. Perbedaan teknologi yang digunakan untuk memproduksi barang-barang atau jasa akan membedakan bentuk struktur organisasi. Sebagai contoh, perusahaan mobil yang mempergunakan teknologi industry masal akan memerlukan tingkat standarisasi dan spesialisasi yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan industry pakaian jadi yang mengutamakan perubahan mode.

* 1. Anggota (Karyawan) dan Orang-orang Yang Terlibat Dalam Organisasi.

Kemampuan dan cara berfikir para anggota, serta kebutuhan mereka untuk bekerjasama harus diperhatikan dalam merancang struktur organisasi. Kebutuhan manajer dalam pembuatan keputusan juga akan mempengaruhi saluran komunikasi, wewenang dan hubungan diantara satuan-satuan kerja pada rancangan struktur organisasi. Disamping itu, orang-orang diluar organisasi, seperti pelanggan, supplier (pemasok) dan sebagainya perlu dipertimbangkan dalam penyusunan struktur.

* 1. Ukuran Organisai.

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

* 1. Langkah-Langkah Dalam Struktur Organisasi

Menurut Hardjito (1995) dalam Khaerul Umam (2012 : 61), penetapan struktur organisasi tersebut memerlukan pemenuhan tujuan prinsip organisasi dengan langkah-langkah yang dinilai penting, diantaranya adalah sebagai berikut.

1. Perumusan Tujuan.

Organisasi haruslah memiliki tujuan yang jelas. Kejelasan tujuan yang berakhir dari visi dan misi yang gambling serta berbeda dalam kendali nilai utama organisasi akan menjadi pedoman yang mantap bagi anggota, terutama dalam menentukan langkah-langkah rasional yang harus ditempuh.

1. Kesatuan Arah

Dalam setiap struktur organisasi pasti terdapat pimpinan (atasan) dan anggota (bawahan). Setiap bawahan hanya akan memiliki satu atasan. Bawahan hanya menerima perintah dari dan bertanggung jawab kepada atasannya. Kesatuan arah yang berpangkal dari kesatuan visi organisasi akan membawa seluruh SDM organisasi kepada kesatuan langkah guna mewujudkan tujuan organisasi.

1. Pembagian Kerja

Langkah-langkah konkret yang telah ditetapkan guna mencapai tujuan organisasi selanjutnya perlu dibagi dalam beberapa kelompok aktivitas sehingga setiap bagian atau unit kerja mengetahui secara jelas wewenang dan tanggung jawab yang diembannya.

1. Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab.

Pendelegasian wewenang adalah prinsip berikutnya yang harus dilakukan setelah pembagian kerja. Artinya, hal tersebut dimaksudkan untuk agar setiap bagian dapat menjalankan setiap wewenang dan tanggung jawabnya.

1. Koordinasi

Pelaksanaan wewenang setiap bagian tentu akan berkaitan dan memengaruhi bagian yang lain. Oleh karena itu, diperlukan koordinsi antara bagian. Prinsip ini menjadi penting, sebab

dalam praktiknya kerap ditemukan ksaus yang lebih mementingkan bagiannya sendiri.

1. Tingkat Pengawasan.

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

1. Rentang Manajemen

Efektivitas dan efisiensi pengendalian bawahan dipengaruhi oleh rentang manajemen (rentang kendali), yaitu beberapa bawahan langsung yang dapat diawasi secara efektif dan efisien yang jumlahnya bergantung pada kondisi yang dihadapi.

#### Fungsi Dan Kegunaan Struktur Organisasi

Adapun fungsi atau kegunaan struktur dalam organisasi, antara

lain :

* 1. Kejelasan Tanggung Jawab

Setiap anggota organisasi harus bertanggungjawab dan apa yang harus dipertanggungjawabkan kepada pimpinan. Kejelasan kedudukan seseorang dalam struktur organsisasi sebenarnya mempermudah dalam melakukan koordinasi maupun hubungan karena adanya keterkaitan penyelesaian suatu fungsi yang dipercayakan kepada seseorang.

* 1. Kejelasan Uraian Tugas

Kejelasan uraian tugas dalam struktur organisasi sangat membantu pihak pimpinan untuk melakukan pengawasan dan pengendalian, dan bagi bawahan akan dapat berkonsentrasi dalam melaksanakan suatu pekerjaan karena uraiannya yang jelas. Selain yang diatas, Sofiah (2008: 148), juga mengemukakan salah satu fungsi penting dari struktur organisasi adalah membatasi aliran komunikasi, yang dengan demikian akan mengurangi permasalahan yang diakibatkan oleh kelebihan informasi. Beberapa dari permasalahan organisasi dipecahkan dengan tidak meningkatkan tetapi justru membatasi

aliran komunikasi dan merinci secara jelas informasi yang bagaimana yang harus dikumpulkan, diproses dan dianalisis.

* 1. Struktur Organisasi Jangka Panjang Dan Jangka Pendek

Menurut Winardi (2009 : 145), organisas jangka panjang dan organisasi jangka pendek adalah:

1. Organisasi Jangka Pendek

Organisasi-organisasi jangka pendek biasanya tidak berstruktur tinggi atau formal. Hubungan-hubungan di dalam organisasi demikian ditetapkan asal saja dan tanpa dipikirkan dampaknya jangka panjang.

1. Organisasi Jangka Panjang

Biasanya terdapat struktur formal dan jelas pada organisasi- organisasi jangka panjang. Struktur formal demikian memungkinkan dikomunikasikannya keterangan-keterangan kepada semua anggota organisasi. Dengan begitu hal-hal tersebut memungkinkan adanya usaha secara terkoordimasi. Pada organisasi jangka panjang terdapat adanya tanggung jawab, otoritas, kekuasaan dan aktivitas ditetapkan secara tertulis.

Jadi, apakah sesuatu organisasi akan bersifat jangka panjang atau jangka pendek akan tergantung kepada sikapnya terhadap survival falsafah manajerialnya. Selanjutnya, apabila organisasi tersebut besar, bagaimana baiknya ia dapat membuat sebuah struktur teratur tentang hubungan-hubungannya yang kompleks. Apabila ada keinginan agar organisasi yang bersangkutan berumur panjang, sebuah faktor pokok adalah cara pendekatan organisasi tersebut terhadap pertumbuhan dan perkembangan.

#### Mendesain Struktur Sebuah Organisasi

Menurut John (2006: 236), menyatakan para manajer yang mendesain sebuah struktur organisasi menghadapi keputusan- keputusan yang sulit. Mereka harus memilih berbagai alternatif kerangka kerja jabatan, proyek pekerjaan, dan departemen. Proses para manajer membuat pilihan-pilihan tersebut disebut desain organisasi, dan ini

berarti keputusan-keputusan dan tindakan- tindakan yang menghasilkan sebuah struktur organisasi.

Proses ini bisa eksplisit (tampak jelas) atau implisit (tersirat), bisa sekali saja sudah jadi atau melalui proses pengembangan, dan bisa dilakukan oleh seorang manajer atau sekelompok manajer. Terlepas dari cara keputusan diambil, isi keputusan-keputusan tersebut terlalu sama. Keputusan pertama berfokus pada jabatan-jabatan perorangan, dua keputusan berikutnya berfokus pada departemen atau sekelompok jabatan, dan keputusan keempat mempertimbangkan isu pendelegasian kewenangan pada seluruh struktur.

* 1. Para manajer menentukan cara membagi keseluruhan tugas menjadi tugas-tugas yang lebih kecil. Dampak keputusan ini adalah didefenisikan jabatan-jabatan yang berkaitan dengan kegiatan dan tanggung jawab yang jelas. Meskipun berbagai jabatan memiliki banyak karakteristik, karakteristik yang paling penting adalah tingkat spesialisasi jabatan tersebut.
  2. Para manajer menentukan dasar-dasar pengelompokan jabatan perorangan. Keputusan ini hampir sama dengan keputusan pengelompokan yang lain dan dapat menghasilkan beberapa kelompok yang berisi jabatan-jabatan yang relatif homogen (serupa) atau heterogen (berbeda).
  3. Para manajer menentukan besarnya kelompok yang dipimpin masing-masing atasan. Seperti kita ketahui, keputusan ini melibatkan penentuan apakah rentang kendali relatif luas atau sempit.
  4. Para manajer mendistribusikan kewenangan diantara jabatan- jabatan. Kewenangan adalah hak membuat keputusan tanpa persetujuan manajer yang lebih tinggi dan hak untuk mendapat kepatuhan dari orang-orang dalam kelompok. Semua jabatan mengandung sejumlah kadar hak untuk membuat keputusan dalam batasan yang telah ditentukan. Namun, tidak pada semua jabatan terkandung hak untuk menuntut kepatuhan dari orang lain. Bagian yang terakhir inilah yang membedakan jabatan-jabatan manajerial dengan jabatan-jabatan non- manajerial. Jabatan-jabatan manajerial dapat menuntut adanya kepatuhan; jabatan-jabatan non-manajerial tidak.

#### Rancangan Kerja

Rancangan/ desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan kerja seorang atau sekelompok karyawan secara organisasional. Tujuannya untuk mengatur penugasan kerja supaya dapat memenuhi kebutuhan organisasi. Definisi diatas menjelaskan bahwa rancangan/desain pekerjaan dibuat oleh perusahaan untuk mengatur tugas-tugas yang tepat sasaran, memberikan tugas kepada orang dengan kemampuan dan keterampilan yang harus dimiliki untuk mengerjakan tugas tersebut demi mencapai sasaran dari organisasi tersebut (efektif). Menurut Robbins dan Timothy (2012: 423), kelompok yang efektif harus bekerja sama dan menerima tanggung jawab secara kolektif untuk menyelesaikan tugas-tugas yang signifikan. Kelompok tersebut harus lebih dari sekedar nama. Kategori rancangan/desain kerja mencakup berbagai variable seperti kebebasan dan otonomi, peluang menggunakan berbagai keterampilan dan bakat yang berbeda (keanekaragaman tampilan), kemampuan menyelesaikan seluruh tugas atau produk yang bisa diidentifikasi (identitas tugas), dan mengerjakan suatu tugas atau proyek yang mempunyai pengaruh yang substansisial pada orang lain arti (arti tugas). Bukti menunjukkan bahwa karakteristik- karakteristik ini meningkatkan motivasi anggota dan efektivitas tim. Berbagai karakteristik rancangan/desain kerja ini memberikan motivasi karena meningkatkan rasa tanggung jawab dan kepemilikan para anggota atas pekerjaan tersebut serta membuat pekerjaan tersebut lebih menarik untuk dikerjakan.

Desain pekerjaan merupakan pernyataan tertulis tentang apa yang harus dilakukan oleh pekerja, bagaimana orang itu melakukannya, dan bagaimana kondisi kerjanya. Desain pekerjaan meliputi identifikasi pekerjaan, hubungan tugas dan tanggung jawab, standar wewenang dan pekerjaan, syarat kerja harus diuraikan dengan jelas, penjelasan tentang jabatan dibawah dan diatasnya. Desain pekerjaan menguraikan cakupan, kedalaman, dan tujuan dari setiap pekerjaan yang membedakan antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan yang lainnya. Tujuan pekerjaan dilaksanakan melalui analisis kerja, dimana para menejer menguraiakan pekerjaan sesuai dengan aktifitas yang dituntut agar membuahkan hasil.

Desain pekerjaan merupakan keputusan dan tindakan manajerial yang mengkhususkan kedalam cakupan dan hubungan pekerjaan yang objektif untuk memenuhi kebutuhan orgranisasi serta kebutuhan sosial

dan pribadi pemegang pekerjaan. Strategi desain pekerjaan dikembangkan dengan menekankan pentingnya karakteristik pekerjaan inti. Tetapi pemerkayaan tidak dapat diterapkan secara universal karena tidak memper-timbangkan perbedaan individu.

Ukuran perbedaan individu mendorong untuk mengkaji cara meningkatkan persepsi positif terhadap keragaman. Identitas, arti, otonomi dan balikan akan meningkatkan prestasi kerja dan kepuasan kerja seandainya para pemegang pekerjaan memiliki kebutuhan pertumbuhan yang relatif tinggi. Desain pekerjaan atau desain penugasan merupakan sebuah pendekatan yang menentukan tugas-tugas yang terkandung dalam suatu pekerjaan bagi seorang atau sekelompok karyawan.

#### Uraian Tugas Dalam Rancangan/ Desain Pekerjaan

Rancangan/ desain pekerjaan dapat diartikan juga sebagai suatu pendekatan tugas secara spesifik, yang ditetapkan menjadi suatu uraian tugas (deskripsi) di antara pekerja dengan kelompok atau organisasi.

* 1. Spesialiasi Tenaga Kerja

Spesialisasi tenaga kerja merupakan pembagian tugas secara khusus atau special, yang dapat dilakukan dengan mengembangkan keterampilan karyawan, mengurangi kerugian waktu sebagai akibat keengganan karyawan untuk melakukan peralihan tugas, serta pelatihan untuk menggunakan peralatan secara special atau khusus.

* 1. Pengembangan Tugas/Pekerjaan

Pengembangan tugas karyawan dilakukan untuk dapat mengantisipasi perubahan permintaan atas produk atau jasa dari pelanggan. Perubahan permintaan konsumen dapat menjadi perubahan secara total sebagai sistem konversi, sehingga akan mengubah dan mengembangkan tugas karyawan yang ada di dalam sistem konversi, antara lain dengan cara memperluas tugas karyawan (job enlargement), melakukan mutasi tugas karyawan (job rotation), memperkaya tugas karyawan (job enrichment), disertai dengan pemberdayaan karyawan (employee empowerment).

* 1. Memperluas tugas (job enlargement) merupakan penambahan jenis tugas yang bertujuan selain mengurangi sifat tugas yang monoton

sehingga karyawan menjadi jenuh, tujuan lainnya untuk menambah keterampilan karyawan (dexterity).

* 1. Perputaran tugas (job rotation) merupakan system pengembangan karyawan dengan melakukan mutasi atau rotasi tugas, sehingga setiap tugas yang ada dalam kelompok kerja dapat dikuasai, apabila suatu kurun waktu kemudian hari ada promosi bagi karyawan tersebut tidak akan ragu-ragu lagi untuk mengatasi persoalan yang dihadapinya.
  2. Pengayaan tugas (job enrichment) merupakan memperkaya tugas karyawan dengan cara tertentu di dalam tugas yang sama. Tujuannya adalah meningkatlan kepuasan kerja dan rasa percaya diri bagi karyawan, serta dapat menciptakan efisiensi bagi perusahaan, artinya apabila tugas-tugas yang ada dapat diselesaikan karyawan tersebut maka tidak diperlukan penambahan karyawan untuk melakukannya.
  3. Pemberdayaan pekerja (employee empowerment), merupakan proses pendelegasian wewenang bagi karyawan dari atasan (manajer atau supervisor) untuk mempersiapkan kerjanya. Pemberdayaan karyawan merupakan fungsi atasan, seperti supervise dan pengarahan, serta motivasi bagi karyawan.
  4. Kepercayaan diri di dalam kelompok (self- directed teams) merupakan proses pemberdayaan karyawan untuk dapat bekerja sama di dalam kelompok, di dalam kesatuan target.

Faktor psikologis dalam desain tugas :

1. Kemampuan yang bervariasi (skill variety), sehingga pekerja harus disesuaikan dengan karakter kemampuan dan bakat karyawan,
2. Pengenalan tugas (job identity).
3. Signifikansi tugas (job significance)
4. Memberi kebebasan dalam kreasi tugas (autonomy).
5. Umpan balik (feed back)
6. Evaluasi performa secara periodik untuk mengetahui kemajuan dan kinerja karyawan, baik untuk urusan pribadi maupun kelompok

#### Desain Organisasi Yang Umum

1. Struktur Sederhana

Struktur sederhana, terutama yang dicirikan dengan apa yang bukan dan bukan yang sebenarnya. Struktur ini tidak rumit. Struktur sederhana memiliki kadar departementalisasi yang rendah, rentang kendali yang luas, wewenang yang tersentralisasi pada seseorang, dan sedikit formalisasi. Struktur sederhana adalah sebuah organisasi “rata” biasanya hanya memiliki dua atau tiga tingkatan vertical badan karyawan yang longgar, dan satu individu yang kepadanya wewenang pengambilan keputusan dipusatkan.

Menurut Robbins dan Timothy (2008:225), struktur organisasi sederhana paling banyak dipraktikkan dalam usaha-usaha kecil dimana manajer dan pemilik adalah orang yang satu dan orang yang sama. Kekuatan dari struktur ini terletak pada kesederhanaannya. Cepat. Fleksibel, tidak mahal untuk dikelola dan akuntabilitasnya jelas. Satu kelemahan utamanya adalah struktur ini sulit dijalankan dimanapun selain di organisasi kecil. Selain itu, kelemahan lain dari struktur sederhana ini ialah bahwa struktur ini beresiko, segalanya bergantung pada satu orang. Sekali saja sang pemimpin terkena serangan jantung, maka dapat menghancurkan pusat informasi dan pengambilan keputusan dalam organisasi.

1. Birokrasi

Birokrasi dicirikan dengan tugas-tugas operasi yang sangat rutin yang dicapai melalui spesialisasi, aturan dan ketentuan yang sangat formal, tugas-tugas yang dikelompokkan kedalam berbagai departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang kendali yang sempit dan pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando. Birokrasi adalah sebuah kata yang memiliki konotasi tak menyenangkan dibenak kebanyakan orang, namum birokrasi tersebut mempunyai keunggulan. Menurut Robbins dan Timothy (2008:226), kekuatan utama birokrasi terletak pada kemampuannya menjalankan kegiatan- kegiatan yang terstandar secara efisien.

Menyatukan beberapa kekhususan dalam departemen-departemen fungsional menghasilkan skala ekonomi, duplikasi yang minim pada personal dan peralatan, dan karyawan yang memiliki kesempatan untuk bernbicara “dengan bahasa yang sama” diantara rekan-rekan sejawat mereka. lebih jauh birokrasi bisa berjalan cukp baik dengan manajer tingkat menengah dan bawah yang mungkin kurang berbakat dank arena itu lebih murah.

Selain kekuatan, birokrasi ini juga memiliki kelemahan. Kelemahan terbesar dari birokrasi adalah sesuatu yang kita semua pernah alami suatu kaliketika harus berhadapan dengan mereka yang bekerja diorganisasi-organisasi semacam ini berlebihan dalam mengikuti aturan. Ketika ada kasus-kasus yang sedikit tidak sesuai dengan aturan, tidak ada ruang untuk modifikasi. Birokrasi hanya efisien sepanjang karyawan menghadapi masalah-masalah yang sebelumnya telah mereka hadapi dan sudah ada aturan keputusan terprogram yang mapan.

1. Struktur Matriks

Pilihan desain organisasi yang lain yang populer adakah struktur matriks. Pada hakikatnya struktur matriks menggabungkan dua bentuk departementalisasi fungsional dan produk. Karakteristik structural paling nyata dari matriks adalah bahwa ia mematahkan konsep kekuatan komando. Karyawan dalam struktur matriks memiliki dua atasan-manajer departemen fungsional dan manajer produk. Karena itu matriks mempunyai rantai komado ganda.

Kekuatan matriks terletak pada kemampuannya untuk memfasilitasi koordinasi manakala organisasi tersebut memiliki banyak aktivitas yang rumit dan saling tergantung. Selain itu matriks juga memudahkan penempatan para spesialis secara efisien. Ketika individu-individu yang memiliki keterampilan tertentu dimasukkan kesatu departemen fungsional atau kelompok produk, bakat mereka termonopoli dan kurang termanfaatkan secara penuh. Matriks mencapai keuntungan skala ekonomi dengan cara menyediakan sumber-sumber daya terbaik maupun cara yang efektif bagi organisasi untuk memastikan penggunaan sumber daya tersebut secara efisien. Adapun kelemahan dari matriks terletak pada kebingungan yang diciptakannya, kecenderungannya untuk

menumbuhkan perjuangan meraih kesuksesan, dan stress yang dirasakan para individu. Kebingungan seperti ini akan menimbulkan benih- benih perjuangan meraih kesuksesan. Birokrasi mengurangi potensi perebutan kekuasaan dengan aturan main yang jelas. Ketika aturan itu bisa diperebutkan, muncullah perjuangan meraih kesuksesan antara manajer fungsional dan manajer produk. Bagi individu yang menginginkan rasa aman dan tiaadnya ambiguitas, suasana kerja seperti ini dapat menimbulkan stress. Rasa aman bisa diperoleh dari kepastian birokrasi menjadi tidak ada, digantikan oleh rasa tidak aman dan stress.

#### Teknologi Organisasi

Dalam Nazaruddin (2008:2), The New Grolier Webster Internasional Dictionary edisi tahun 1974, mengatakan teknologi diartikan sebagai “The knowledge and means used to produce the materal mecessities of a society”. The American Heritage Dictionary juga mengartikan teknologi sebagai “The entire body of methods and material used to achieve insdustrial or commercial objectives”.

Kedua definisi ini secara jelas menunjukkan bahwa teknologi itu berkaitan erat dengan masalah means and method untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Kiranya semua sepakat bahwa cara dan metode untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu tidak hanya dikaitkan dengan perangkat kerasnya saja. Teknologi yang berupa perangkat keras merupakan comodity yang paling mudah diperoleh atau dibeli. Sebaliknya teknologi yang berupa perangkat lunak dalam bentuk kemampuan yang tertanam dalam diri manusia, lembaga dan ilmu tidak mungkin dibeli melainkan dikembangkan secara sistematik dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan mengacu pada tata nilai dari dalam negeri sendiri. Dengan demikian, teknologi dapat dipandang sebagai kemampuan manusia yang mencakup :

1. Teknologi yang terkandung dlam mesin, peralatan dan produk
2. Teknologi yang terkandung dalam diri manusia seperti pengetahuan, sikap, perilaku dan keterampilan
3. Teknologi yang terkandung dalam organisasi dan manajemen
4. Teknologi yang terkandung dalam dokumen.

Menurut Jones (1995:348) dalam Syaiful Sagala (2007:55) mengemukakan teknologi dalam organisasi adalah kombinasi dari keterampilan, pengetahuan, kemampuan dan teknik-teknik, material, mesin, computer, peralatan dan perlengkapan lainnya untuk mengubahnya menjadi berguna memberikan pelayanan bagi orang- orang dalam organisasi. Sedangkan menurut Robbins (1990:176) dalam Syaiful Sagala (2007:55), mengemukakan teknologi organisasi merujuk pada informasi, peralatan, teknik, proses dan metode yang dibutuhkan untuk mengubah masukan menjadi keluaran dalam organisasi. Teknologi organisasi melihat pada bagaimana masukan diubah menjadi keluaran, konsep teknologi walaupun mempunyai konotasi mekanik atau manufaktur tetapi dapat diaplikasikan pada semua jenis organisasi.

Robbins (1990:178) mengutip pendapat Woodward (1965) dan Jones (1995) dalam Syaiful Sagala (2007:55) menemukan kategori teknologi organisasi yaitu :

1. Hubungan yang jelas antara klasifikasi teknologi dan struktur
2. Keefektifan organisasi ada kaitannya dengan kesesuaian antara teknologi dengan struktur organisas.

Dari analisis temuannya ini, ia berkesimpulan bahwa untuk setiap kategori pada skala teknologi terdiri dari unit, mass dan proses kemudian untuk setap komponen structural terdapat kisaran (range) yang optimal disekitar titik median mencakup posisi perusahaan yang lebih efektif. Artinya, setiap kategori teknologi organisasi (perusahaan) yang paling sesuai dengan angka mesian untuk setiap komponen structural adalah yang paling efektif, sedangkan komponen administrative berubah secara langsung berdasarkan jenis teknoloig, artinya jika kompleksitas teknologi meningkat, maka demikian juga halnya proporsi dari personalia administrasi dan staf pendukungnya.

Jadi, dri penjelesan distas dapat kita tarik kesimpulan bahwa teknologi organisasi merujuk pada informasi, peralatan, teknik, proses, metode yang dibutuhkan dan kombinasi dari keterampilan, pengetahuan, kemampuan, tenik-teknik, metrial, mesin, computer, peralatan, dan perlengkapan lainnya dengan mengubah masukan menjadi keluaran untuk organisasi dan juga orang-orang mengubahnya menjadi berguna dalam memberikan jasa pelayanan organisasi. Teknologi organisasi juga melihat bagaimana masukan diubah menjadi keluaran, konsep teknologi

walaupun mempunyai konotasi mekanik atau manufaktur tetapi dapat diaplikasikan pada semua jenis organisasi.

#### Jenis-Jenis Teknologi Organisasi: Rutin Dan Non Rutin

Jenis-jenis teknologi yang dibahas ini, sebagian ada yang terlihat langsung hubungan nya dengan struktur dan sebagian agak kurang jelas. Dari berbagai jenis hubungan teknologi dengan struktur sering kali kurang jelas, oleh karenanya untuk menggambarkan hubungan yang lebih jelas, keseluruhan teknologi itu barankali dapat dikelompokkan dalam dua jenis, yaitu teknologi rutin dan non rutin. Teknologi rutin mengacu pada proses transformasi yang berulang-ulang dan re;atif dapat diotomatisasi, sedangkan teknologi non rutin mengacu pada proses yang tidak berulang-ulang dan relative tidak diotomatisasi keuntungan bagi semua pihak atau tidak.

Dalam Badeni (2013:219), dikatakan bahwa komunikasi yang terjadi diantara pihak-pihak tidak intensif sehingga mekanisme koordinasi melalui standardisasi. Sumber ketidakpastian berada pada jumlah pendukung. Misalnya, apabila bank memiliki sedikit penabung dan sedikit peminjam, meskipun jumlah yang dimasukkan dan yang dipinjamkan besar, ketidakpastian akan tinggi. Strategi untuk mengurangi ketidakpastian ini adalah dengan mengusahakan banyak penabung dan peminjam melalui penciptaan produk-produk perbankan yang beraneka ragam. Berdasarkan aspek-aspek diatas, apabila dikaitkan dengan struktur , dapat diprediksi bahwa struktur yang efektif dalam teknologi ini adalah formalisasi tinggi dan kompleksitas rendah.

* 1. Teknologi Intensif

Adalah sebuah proses dalam mengubah input melalui output yang memerlukan pebanganan secara khusus melaui penggunaan sejumlah sumber daya dan kemampuan khusus secara bersamaan agar dapat memecahkan sebuah masalah yang dihadapi. Misalnya, dalam sebuah rumah sakit, masalah yang harus dipecahkan (penyakit) sangat bervariasi sehingga dilakukan penanganan berbeda yang melibatkan banyak unit dan keahlian supaya memberikan keluaran yang baik.

Struktur yang baik dalam teknologi intensif adalah struktur dengan kompleksitas tinggi dan formalisasi rendah. Kompleksitas tinggi diperlukan untuk meningkatkan efektivitas kerja melaui

spesialisasi sebagai upaya mengurangi ketidakpastian, sedangkan formalisasi diperlukan sebab masalah yang dihadapi dapat bervariasi dan juga diperlukan oleh para spesialis yang ahli dalam bidangnya. Sebagaimana pada gambar diats, sebuah proses untuk mengubah masukan menjadi keluaran dilakukan dengan kontribusi dan banyak sumber, beberapa unit, beberapa keahlian, dan beberapa kegiatan. Ketergantungan yang terjadi diantara unit-unit disini disebut dengan ketergantungan reciprocal yaitu output dari unit-unit menjadi input yang sangat penting dalam proses penciptaan output sebaliknya. Dalam situasi ketergantungan seperti ini sangat dibutuhkan komunikasi yang intensif diantara unit-unit. Selain itu dibutuhkan pula Teknik pengkoordinasian yang baik melaui saling penyesuaian (mutual adjustment). Kemudian, ketidakpastian utama yang dihadapi disini adalah masalah yang akan muncul yang sebelumnya mungkin tidak perbah dihadapi. Pengurangan terhadap ketidakpastian adalah dengan peningkatan spesialisasi dan keahlian dari sumber daya

* 1. Teknologi Perantara

Teknologi perantara (mediating technology) yaitu organisasi dalam proses pengubahan masukan menjadi keluaran bergantung pada kontribusi dua atau lebih unit yang terpisah untuk dapat menghasilkan keluaran yang baik. Misalnya, dalam sebuah bank, pihak yang menyimpan uang di bank dan pihak peminjam uang yang mempunyai keinginan uangnya tersimpan dengan aman, meiliki keuntungan bunga sebelum digunakan, dan kemudian menyalurkan uang tersebut pada para pengusaha untuk digunakan dalam proses produksi.

Proses transformasi sangat dipengaruhi oleh adanya sejumlah klien dari sisi input, contohnya dalam sebuah bank adalah berupa pihak-pihak menyimpan uang dan pihak-pihak peminjam uang, yang melalui prose situ organisasi memperoleh keuntungan. Jenis ketergantungan disini tidak seperti dalam sequential interdependence yaitu satu unit bergantung pada yang lain dan unit lain belum tentu bergantung pada unit yang lain dalam menghasilkan keluaran. Jenis kebergantungan disini adalah pooled interpendence yaitu kebergantungan mengelompok yakni

keseluruhan secara kelompok sangat menentukan proses penciptaan output, dalam hal ini menimbulkan keuntungan atau kerugian dan resiko kepada pihak-pihak yang mendukung. Contohnya, dalam sebuah bank, ketergantungan antara pihak- pihak penyimpan uang dan pengguna yang mengelompok secara keseluruhan sangat menentukan output bank tersebut apakah dapat memberikan keuntungan bagi semua pihak atau tidak.

Komunikasi yang terjadi diantara pihak-pihak tidak intensif sehingga mekanisme koodinasi melalui standardisasi. Sumber ketidakpastian berada pada jumlah pendukung. Misalnya, apabila bank memiliki sedikit penabung and sedikit peminjam, meskipun jumlah yang dimasukkan dan yang dipinjamkan besar, ketidakpastian akan tinggi. Strategi untuk mengurangi ketidakpastian ini adalah dengan mengusahakan banyak penabung dan peminjam melalui penciptaan produk- produk perbankan yang beraneka macam. Berdasarkan aspek- aspek diatas, apabila dikaitkan dengan struktur, dapat diprediksi bahwa struktur yang efektif dalam teknologi ini adalah formalisasi tinggi dan kompleksitas rendah.

* 1. Teknologi Rangkaian Panjang

Teknologi rangkaian panjang (long-link technology) adalah proses mengubah input menjadi output yang dilakukan melalui tahapan-tahapan yang panjang dan prosesnya bersifat satu arah.

proses A dapat dilakukan apabila proses A dapat dilakukan apabila ada masukan. Kemudian proses B dapat dilakukan apabila proses A dilakukan dan seterusnya hingga sampai keluaran berupa barang dan jasa. Dilihat dari sudut pandang bahwa organisasi terdiri dari berbagai unit yang memiliki sudut pandang bahwa organisasi terdiri dari berbagai unit yang memiliki saling ketergantungan, jenis ketergantungan teknologi ini adalah sequential interdependence. Sedangkan, apabila dikaitkan dengan struktur tidak dijelaskan dengan secara eksplisit. Oleh Thompson, teknologi ini dikaitkan dengan aspek-aspek tingkat ketergantungan yang ada, kebutuhan komunikasi, mekanisme koordinasi dan ketidakpastian yang ditimbulkannya yang memerlukan suatu strategi untuk mengatasinya.

Ketergantungan yang terjadi dalam teknologi rangkaian panjang adalah ketergantungan satu arah, membutuhkan komunikasi yang cukup intendif dalam proses, dan mekanisme koordinasi yang dipakai adalah perencanaan dan penjadwalan. Kemudian, ketidakpastian utama adalah pada sisi masukan dan keluaran yang dapat dikurangi melalui strategi integrasi kebelakang dan kedepan. Namun, berdasarkan aspek diatas, para ahli mengatakan bahwa struktur yang tepat pada teknologi jenis ini adalah dengan kompleksitas dan formalisasi yang cukup dengan maksud untuk dapat memastikan bahwa seluruh proses dapat berjalan dengan baik dalam upaya menjamin proses yang berkesinambungan.

### BAB 17

### MENCIPTAKAN KESEIMBANGAN KERJA

#### Pengantar

Keseimbangan kerja adalah salah satu aspek penting dalam menjaga harmoni di dunia profesional (Robbins & Judge, 2008). Dalam lingkungan kerja yang semakin kompetitif dan tuntutan yang terus meningkat, menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi tantangan yang semakin mendesak. Para profesional seringkali terjebak dalam siklus tak terputus antara tuntutan pekerjaan yang tak kenal waktu dan tanggung jawab pribadi yang terus bertambah.

Namun, penting untuk menyadari bahwa keseimbangan kerja bukanlah sekadar tentang membagi waktu dengan adil antara pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan. Ini melibatkan penciptaan harmoni yang seimbang antara tanggung jawab karir dan kebutuhan pribadi, baik itu dalaxm hal fisik, emosional, maupun sosial (Thian, 2021). Keseimbangan kerja yang baik membantu individu untuk tetap berenergi, bersemangat, dan produktif, sambil menjaga kebahagiaan dan kesehatan mereka secara menyeluruh.

Seringkali, tekanan di tempat kerja dapat mengganggu keseimbangan ini. Tuntutan yang tinggi, tenggat waktu yang ketat, dan ekspektasi yang tidak realistis dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan bahkan masalah kesehatan fisik dan mental (Thian, 2021). Jika tidak diatasi, ketidakseimbangan kerja dapat berdampak negatif pada kinerja dan kepuasan kerja seseorang, serta hubungan pribadi mereka (Sudiro, 2021).

Untuk menjaga keseimbangan kerja yang sehat, penting untuk mengenali pentingnya mengatur waktu dengan bijak dan mengatur prioritas dengan tepat (Romy & Ardansyah, 2022). Ini melibatkan mengenali batasan dan belajar mengatakan "tidak" ketika terlalu banyak tanggung jawab datang pada saat yang bersamaan. Selain itu, menjaga keseimbangan kerja juga melibatkan membangun kebiasaan sehat seperti olahraga, tidur yang cukup, dan mengambil waktu untuk bersantai dan menikmati kehidupan di luar pekerjaan.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat di simpulkan bahwa keseimbangan kerja mengacu pada menciptakan harmoni antara tanggung jawab dan tuntutan di lingkungan profesional dengan kebutuhan dan kehidupan pribadi seseorang. Ini melibatkan mengatur waktu dengan bijak, mengelola prioritas, dan membangun kebiasaan sehat untuk menjaga kesehatan fisik dan mental. Keseimbangan kerja yang baik memungkinkan individu untuk tetap produktif dan bersemangat dalam pekerjaan mereka, sambil mempertahankan kebahagiaan dan kualitas hidup yang seimbang di luar pekerjaan.

#### Pengertian Keseimbangan Kerja

Stewart D. Friedman dalam Romy & Ardansyah (2022) menggambarkan keseimbangan kerja sebagai "kemampuan untuk mencapai tujuan-tujuan penting di berbagai bidang kehidupan, termasuk pekerjaan, keluarga, kesehatan, dan kegiatan pribadi, serta integrasi di antara bidang-bidang ini." Menurut Friedman, keseimbangan kerja bukan sekadar membagi waktu secara adil antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetapi juga melibatkan integrasi yang sehat antara berbagai aspek kehidupan.

Dalam pandangan Friedman, individu yang mencapai keseimbangan kerja mampu memenuhi tujuan-tujuan penting di berbagai bidang, seperti karir, keluarga, kesehatan, dan kegiatan pribadi. Mereka mengintegrasikan aspek-aspek ini dengan cara yang saling mendukung dan tidak saling bertentangan. Dengan kata lain, keseimbangan kerja tidak hanya menghindari ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetapi juga mencakup pencapaian yang berkelanjutan dan terpadu dalam berbagai aspek kehidupan.

Dalam konteks ini, individu yang mencapai keseimbangan kerja mungkin mengalokasikan waktu dan energi yang tepat untuk pekerjaan yang signifikan, mengembangkan hubungan yang sehat dengan anggota keluarga, menjaga kesehatan fisik dan mental mereka, serta melibatkan diri dalam kegiatan pribadi yang memperkaya hidup mereka (Romy & Ardansyah, 2022). Integrasi di antara semua bidang ini memainkan peran penting dalam menciptakan keseimbangan yang positif dan memungkinkan individu untuk merasa memenuhi dan berhasil dalam berbagai aspek kehidupan mereka.

Menurut Leslie A. Perlow dan Robert J. Cross, keseimbangan kerja dapat diartikan sebagai "kondisi di mana individu merasa mereka dapat mencapai tujuan pribadi dan profesional mereka dengan cara yang tidak saling menghancurkan." Pendapat ini menekankan pentingnya mengintegrasikan tujuan-tujuan pribadi dan profesional tanpa mengorbankan salah satu aspek (Romy & Ardansyah, 2022).

Dalam konsep keseimbangan kerja yang diungkapkan oleh Perlow dan Cross, individu tidak hanya berusaha untuk berhasil dalam karir mereka, tetapi juga berusaha untuk mencapai tujuan dan kepuasan dalam kehidupan pribadi mereka. Mereka berpandangan bahwa keseimbangan kerja sejati adalah ketika individu merasa dapat mencapai kedua hal tersebut tanpa merusak satu sama lain (Ambarwati, 2021).

Dalam konteks ini, individu yang mencapai keseimbangan kerja dapat menyeimbangkan waktu, energi, dan perhatian mereka antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Mereka dapat menjaga keharmonisan antara tuntutan karir dan komitmen pribadi, mengatur prioritas dengan bijak, dan mengembangkan strategi yang efektif untuk mengelola tanggung jawab di kedua bidang tersebut. Dengan cara ini, mereka mampu meraih kesuksesan dan kepuasan dalam kehidupan profesional dan pribadi tanpa harus mengorbankan salah satunya.

Menurut Cary L. Cooper, work-life balance dapat diartikan sebagai “kondisi di mana tuntutan dan tanggung jawab pekerjaan seimbang dengan kebutuhan pribadi dan keluarga, sehingga individu dapat mencapai kepuasan dan efektivitas dalam kehidupannya secara keseluruhan.” Pernyataan ini menekankan pentingnya mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi untuk mencapai kepuasan dan kinerja yang optimal (Ambarwati, 2021). Dalam pandangan Cooper, work-life balance melibatkan penyelarasan antara tuntutan dan tanggung jawab yang ada di tempat kerja dengan kebutuhan individu di luar pekerjaan, terutama dalam konteks kehidupan pribadi dan keluarga (Ambarwati, 2021). Ini berarti mengalokasikan jumlah waktu, energi, dan perhatian yang tepat antara komitmen pekerjaan dan pribadi, sehingga individu dapat memenuhi tanggung jawab di kedua area tersebut tanpa mengorbankan salah satunya.

Clark E. Merkley dan Lisa M. Peets dalam Ambarwati (2021) mendefinisikan keseimbangan kerja sebagai "sejauh mana individu

berhasil mengatasi ketegangan antara peran pekerjaan dan peran non- pekerjaan dalam hidup mereka, dengan mengidentifikasi dan mengimplementasikan strategi yang efektif dalam memenuhi kebutuhan mereka di kedua bidang tersebut." Pernyataan ini menekankan pentingnya mengelola ketegangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan dengan menggunakan strategi yang efektif.

Menurut Merkley dan Peets, keseimbangan kerja melibatkan menghadapi dan mengatasi ketegangan antara peran yang dimiliki individu dalam pekerjaan dan peran non- pekerjaan seperti keluarga, kehidupan pribadi, dan kegiatan sosial (Ambarwati, 2021). Individu perlu mengidentifikasi dan menerapkan strategi yang efektif untuk memenuhi kebutuhan mereka di kedua bidang tersebut, dengan tujuan mencapai keseimbangan yang memuaskan.

Mencapai keseimbangan kerja melibatkan pengelolaan waktu, energi, dan sumber daya dengan bijaksana untuk menjaga keharmonisan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Individu perlu mengembangkan strategi yang sesuai, seperti mengatur prioritas, menetapkan batasan yang jelas, mengkomunikasikan kebutuhan dan harapan dengan baik kepada pihak terkait, dan memanfaatkan sumber daya dan dukungan yang ada.

Dalam konsep ini, keseimbangan kerja tercapai ketika individu mampu mengatasi ketegangan yang ada antara tuntutan pekerjaan dan peran non-pekerjaan, serta mengimplementasikan strategi yang efektif dalam memenuhi kebutuhan mereka di kedua bidang tersebut. Dengan cara ini, mereka dapat menciptakan kehidupan yang seimbang dan memuaskan secara menyeluruh.

#### Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keseimbangan Kerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi keseimbangan kerja seseorang. Beberapa faktor ini mencakup:

* 1. Tuntutan pekerjaan yang tinggi. Lingkungan kerja yang menuntut dengan tenggat waktu yang ketat, beban kerja yang berlebihan, atau tekanan yang konstan dapat mengganggu keseimbangan kerja. Ketika tuntutan pekerjaan terlalu besar, individu mungkin kesulitan mengalokasikan waktu dan energi yang cukup untuk kehidupan pribadi mereka.
  2. Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ketidakseimbangan yang signifikan antara waktu dan komitmen di tempat kerja dengan kebutuhan dan tanggung jawab di kehidupan pribadi dapat mengganggu keseimbangan kerja. Misalnya, bekerja berlebihan tanpa waktu yang cukup untuk istirahat, keluarga, atau kegiatan pribadi dapat menghambat keseimbangan yang sehat.
  3. Kurangnya dukungan organisasi. Lingkungan kerja yang tidak mendukung keseimbangan kerja dapat memperburuk masalah tersebut. Jika perusahaan tidak memiliki kebijakan fleksibilitas kerja, kurangnya dukungan untuk cuti, atau kurangnya kesadaran tentang pentingnya keseimbangan kerja, individu mungkin merasa sulit untuk mencapai keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
  4. Kebutuhan individu yang beragam. Setiap individu memiliki kebutuhan yang berbeda-beda dalam mencapai keseimbangan kerja. Beberapa mungkin mengutamakan waktu bersama keluarga, sementara yang lain lebih fokus pada pengembangan pribadi atau perawatan kesehatan. Perbedaan preferensi ini dapat mempengaruhi upaya mencapai keseimbangan yang memuaskan.
  5. Keterampilan manajemen waktu dan prioritas. Kemampuan untuk mengatur waktu dengan bijaksana dan mengidentifikasi prioritas yang penting dalam kehidupan dapat memengaruhi keseimbangan kerja. Jika seseorang memiliki keterampilan manajemen waktu yang baik dan mampu memfokuskan pada hal-hal yang penting, mereka lebih mungkin mencapai keseimbangan yang baik.
  6. Dukungan sosial. Dukungan dari keluarga, teman, dan rekan kerja juga dapat memainkan peran penting dalam mencapai keseimbangan kerja yang sehat. Dukungan sosial yang positif dan pemahaman dari orang-orang di sekitar dapat membantu individu mengatasi tantangan dan memprioritaskan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Penting untuk diingat bahwa faktor-faktor ini dapat bervariasi antara individu dan situasi kerja yang berbeda. Mengenali faktor-faktor ini dan mencari solusi yang sesuai dapat membantu individu mencapai keseimbangan kerja yang sehat dan memuaskan.

#### Strategi untuk Mencapai Keseimbangan Kerja

Ada beberapa strategi yang dapat membantu individu mencapai keseimbangan kerja yang sehat (Ambarwati, 2021). Berikut adalah beberapa contoh strategi yang bisa diterapkan:

* 1. Tetapkan Prioritas. Identifikasi tujuan dan nilai-nilai baik di bidang pekerjaan maupun kehidupan pribadi. Tentukan apa yang paling penting bagi kita dan tetapkan prioritas berdasarkan nilai-nilai tersebut. Dengan memprioritaskan tugas dan komitmen yang sesuai, kita dapat mengelola waktu dan energi dengan lebih efektif.
  2. Atur Batasan yang Jelas. Tetapkan batasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi kita. Tentukan waktu di mana kita berada dalam mode bekerja dan waktu di mana kita fokus pada kehidupan pribadi dan keluarga. Pastikan kita menghormati batasan tersebut dan mengkomunikasikan dengan jelas kepada orang-orang di sekitar.
  3. Manfaatkan Fleksibilitas. Jika memungkinkan, coba manfaatkan fleksibilitas yang ada dalam pekerjaan. Ajukan permohonan untuk bekerja dari rumah, mencoba jadwal kerja yang fleksibel, atau menjelajahi opsi kerja paruh waktu. Ini dapat membantu kita mengintegrasikan pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan lebih baik.
  4. Kelola Waktu dengan Bijaksana. Manajemen waktu yang baik adalah kunci untuk mencapai keseimbangan kerja. Buat jadwal yang teratur, alokasikan waktu untuk tugas- tugas yang penting, dan hindari prokrastinasi. Gunakan teknik manajemen waktu seperti metode Pomodoro untuk memaksimalkan produktivitas dan istirahat secara teratur untuk menjaga keseimbangan.
  5. Perkaya Kehidupan Pribadi. Jangan lupakan kepentingan kehidupan pribadi. Tetapkan waktu untuk kegiatan yang menyenangkan dan bermanfaat di luar pekerjaan seperti hobi, olahraga, atau berkumpul dengan keluarga dan teman-teman. Ini membantu menjaga keseimbangan mental dan emosional.
  6. Komunikasi yang Efektif. Jangan takut untuk berkomunikasi dengan atasan, rekan kerja, dan anggota keluarga tentang kebutuhan dan harapan kita terkait keseimbangan kerja. Bicarakan tentang batasan, tugas yang realistis, dan cara-cara yang dapat mendukung keseimbangan yang sehat. Komunikasi yang terbuka dan jujur penting untuk membangun dukungan dan pemahaman.
  7. Perhatikan Kesejahteraan. Jaga kesehatan fisik dan mental dengan tidur yang cukup, makan makanan bergizi, dan berolahraga secara teratur. Selain itu, cari waktu untuk bersantai dan melakukan kegiatan yang membantu mengurangi stres seperti meditasi atau yoga. Dengan merawat diri sendiri, kita akan lebih mampu menjaga keseimbangan kerja yang sehat.

Setiap individu mungkin menemukan strategi yang berbeda sesuai dengan kebutuhan dan preferensi mereka. Penting untuk eksperimen dengan berbagai pendekatan dan menyesuaikan strategi sesuai dengan keadaan Anda sendiri. Ingatlah bahwa keseimbangan kerja adalah perjalanan yang terus berubah, dan perlu diupayakan secara konsisten.

#### Dampak Keseimbangan Kerja yang Baik pada Organisasi

Keseimbangan kerja yang baik dapat memiliki dampak yang positif pada organisasi. Berikut adalah beberapa dampak yang mungkin terjadi (Ambarwati, 2021).

* 1. Produktivitas yang Meningkat. Karyawan yang memiliki keseimbangan kerja yang baik cenderung lebih produktif. Mereka dapat mengelola waktu dan energi mereka dengan lebih efisien, mengurangi kelelahan, dan menjaga fokus yang lebih baik dalam pekerjaan mereka. Dengan karyawan yang produktif, organisasi dapat mencapai hasil yang lebih baik dalam pencapaian tujuan bisnisnya.
  2. Kepuasan Kerja yang Tinggi. Keseimbangan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Mereka merasa dihargai dan diakui oleh organisasi karena diizinkan untuk menjaga kehidupan pribadi yang seimbang. Ini dapat menciptakan iklim kerja yang positif, meningkatkan retensi karyawan, dan meningkatkan motivasi serta komitmen terhadap pekerjaan.
  3. Pengurangan Stres dan Penurunan Absensi. Karyawan yang mengalami keseimbangan kerja yang baik cenderung mengalami tingkat stres yang lebih rendah. Mereka memiliki waktu untuk istirahat dan pemulihan yang cukup, yang dapat mengurangi risiko burnout dan masalah kesehatan terkait stres. Akibatnya, absensi yang tidak terduga dan tingkat kelelahan yang tinggi dapat berkurang.
  4. Peningkatan Kolaborasi dan Tim Kerja. Karyawan yang merasa seimbang dalam kehidupan mereka cenderung memiliki hubungan yang lebih baik dengan rekan kerja dan tim kerja. Mereka dapat menghadiri pertemuan tim, berpartisipasi dalam proyek bersama, dan berkontribusi dengan efektif. Keseimbangan yang baik dapat memupuk kerja tim yang kuat dan meningkatkan kolaborasi di antara anggota tim.
  5. Peningkatan Kreativitas dan Inovasi. Karyawan yang memiliki waktu untuk kegiatan di luar pekerjaan dan memiliki keseimbangan hidup yang seimbang cenderung lebih kreatif dan inovatif. Mereka memiliki kesempatan untuk mendapatkan inspirasi dari pengalaman pribadi mereka dan memiliki pikiran yang segar saat kembali bekerja. Dengan demikian, keseimbangan kerja yang baik dapat mendorong kreativitas dan inovasi dalam organisasi.
  6. Citra Perusahaan yang Positif. Ketika organisasi mendorong keseimbangan kerja yang sehat dan memperhatikan kesejahteraan karyawan, ini mencerminkan budaya perusahaan yang peduli dan inklusif. Ini dapat meningkatkan citra perusahaan di mata karyawan dan calon karyawan, membantu dalam merekrut dan mempertahankan bakat yang berkualitas.

Secara keseluruhan, keseimbangan kerja yang baik dapat membawa dampak positif bagi organisasi dalam hal produktivitas, kepuasan kerja, kesehatan karyawan, kolaborasi tim, kreativitas, dan citra perusahaan. Oleh karena itu, investasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang seimbang dapat menjadi strategi yang menguntungkan bagi kesuksesan jangka panjang organisasi.

#### Tantangan dalam Mencapai Keseimbangan Kerja

Mencapai keseimbangan kerja yang sehat dapat menghadapi beberapa tantangan. Berikut adalah beberapa tantangan umum yang sering dihadapi dalam mencapai keseimbangan kerja (Ambarwati, 2021).

* 1. Tuntutan Pekerjaan yang Tinggi. Tuntutan pekerjaan yang tinggi, termasuk tenggat waktu ketat, volume pekerjaan yang besar, atau tekanan yang konstan, dapat menjadi tantangan dalam mencapai

keseimbangan. Ketika pekerjaan mengambil sebagian besar waktu dan energi seseorang, kehidupan pribadi dapat terabaikan.

* 1. Ketidakseimbangan Antara Pekerjaan dan Kehidupan Pribadi. Terkadang, perbedaan yang signifikan antara waktu dan komitmen di tempat kerja dengan kehidupan pribadi dapat menyulitkan seseorang dalam mencapai keseimbangan. Ketika seseorang menghabiskan terlalu banyak waktu dan energi untuk pekerjaan, aspek-aspek penting dalam kehidupan pribadi seperti keluarga, kesehatan, atau kegiatan pribadi mungkin terabaikan.
  2. Budaya Kerja yang Tidak Mendukung. Jika organisasi tidak memiliki kebijakan yang mendukung fleksibilitas kerja, kurangnya kesadaran akan pentingnya keseimbangan kerja, atau jika norma budaya mendorong kelebihan kerja, mencapai keseimbangan kerja dapat menjadi lebih sulit. Kurangnya dukungan dan pemahaman dari rekan kerja dan atasan juga dapat menjadi hambatan.
  3. Peran Ganda dan Konflik Peran. Individu yang memiliki peran ganda, seperti menjadi seorang profesional dan orang tua, dapat menghadapi tantangan dalam menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab keluarga. Tidak jarang terjadi konflik antara peran yang berbeda, dan menavigasi konflik ini dapat menjadi tantangan dalam mencapai keseimbangan yang sehat.
  4. Kesulitan Mengatur Prioritas. Memiliki banyak tugas dan tanggung jawab dapat membuat sulit untuk mengatur prioritas dengan baik. Ketidakmampuan untuk mengenali dan mengutamakan hal-hal yang paling penting dapat menghambat pencapaian keseimbangan kerja yang memadai.
  5. Kurangnya Dukungan Sosial. Kurangnya dukungan dari keluarga, teman, atau rekan kerja dapat menjadi tantangan dalam mencapai keseimbangan kerja. Dukungan sosial yang positif dan pemahaman dari orang- orang di sekitar sangat penting dalam menjaga keseimbangan dan mengatasi tantangan yang muncul.

Mengatasi tantangan-tantangan ini membutuhkan kesadaran, perencanaan, dan upaya yang aktif. Strategi seperti manajemen waktu yang efektif, komunikasi yang baik, membangun jaringan dukungan,

dan menetapkan batasan yang jelas dapat membantu mengatasi tantangan dalam mencapai keseimbangan kerja yang sehat.

### BAB 18 KEKUASAAN DAN STRES

#### Pendahuluan

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

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

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

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

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

#### Pengertian Kekuasaan

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

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

Pengertian yang senada dikemukakan oleh Mcshance dan Von Glinow (2010: 300) yang menyatakan bahwa kekuasaan sebagai kapasitas seseorang, tim, atau organisasi untuk memengaruhi orang lain. Kekuasaan juga diberi pengertian sebagai kemampuan membujuk

seseorang lain untuk melakukan sesuatu yang ingin kita lakukan atau kemampuan membuat segala sesuatu terjadi atau membuat segala sesuatu dilakukan dengan cara yang kita inginkan (Schermerhorn, Hunt, Osborn, dan Uhl Bien, 2011: 278). Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kekuasaan adalah suatu kapasitas dan kemampuan untuk menghasilkan dampak dan akibat pada orang lain. Kekuasaan mengandung suatu kompetensi atau kemampuan yang belum tentu efektif dilakukan. Bisa saja seseorang memiliki kekuasaan namun tidak digunakan olehnya. Jadi, dia tidak akan terjadi jika tidak digunakan pemiliknya.

#### Kekuasaan dalam Organisasi

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

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

dimobilisasi B, dengan arah yang berlawanan sebagai akibat yang diingikan tanpa pada keberhasilan mengendalikan orang lain.

#### Sumber dan Dasar Kekuasaan (Power)

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

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

mencakup penerimaan baik wewenang suatu jabatan oleh anggota dalam suatu organisasi

* 1. Kuasa rujukan, yaitu pengaruh yang didasarkan pada pemilihan sumber daya atau ciri pribadi yang diinginkan oleh seseorang individu lain, yaitu pemihakan kepada seseorang yang mempunyai sumber daya atau ciri pribadi yang diinginkan oleh seseorang.

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

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

* + 1. Kekuasaan memberi penghargaan, yaitu para target patuh terhadap pemerintah untuk memproleh penghargaan yang dikendalikan oleh agen. Kekusaan memberi penghargaan ini adalah peresepsi dari seorang target bahwa agen mempunyai kendali terhadap sumber daya yang penting dan penghargan yang diinginkan oleh seorang target.
    2. Kekuasaan memaksa, yaitu para target patuh terhadap perintah untuk menghindari hukuman yang dikendalikan oleh agen.
    3. Kekuasaan yang memiliki legitimasi, yaitu para target patuh karena mereka pecaya bahwa agen memiliki hak untuk memerintah dan seorang target berkewajiban untuk mematuhinya
    4. Kekuasaan berdasarkan keahlian, yaitu para target patuh karena mereak percaya bahwa agen memiliki pengetahuan khusus mengenai cara menyelesaikan suatu pekerjaan.
    5. Kekuasaan berdasarkan referensi, yaitu para target patuh karena mereka mengagumi atau mengenal agen dan ingin mendapat persetujuan dari agen tersebut.

Dalam khaerul Umam (2012: 308) Kekuasaan yang dapat di jumpai pada interaksi sosial antar manusia maupun antar kelompok

mempunyai beberapa unsur pokok, yaitu: a) Rasa takut, b) Rasa cinta, c) Kepercayaan, d) Pemujaan.

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

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

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

1. Kekuasaan juga dapat bersumber pada kedudukan. Kekuasaan yang bersumber pada kedudukan terbagi kedalam beberapa jenis, yaitu sebagai berikut :
   1. Kekuasaan formal atau legal

Termasuk dalam jenis ini adalah komandan tentara , kepala dinas, presiden atau perdana menteri, dan sebagainya yang mendapat kekuasaannya karena ditunjuk dan/atau diperkuat dengan peraturan atau perundangan yang resmi.

* 1. Kendali atas sumber dan ganjaran

Majikan yang menggaji karyawannya, pemilik sawah yang mengupah gurunya, kepala suku atau kepala kantor yang dapat memberi ganjaran kepada anggota atau bawahannya, dan sebagainya memimpin berdasarkan sumber kekuasaan jenis ini.

* 1. Kendali atas hukuman

Ganjaran biasanya terkait dengan hukuman sehingga kendali atas ganjaran biasanya juga terkait dengan kendali atas hukuman, walaupun demikian, ada kepemimpinan yang bersumbernya hanya kendali atas hukuman saja. Kepemimpinan jenis ini adalah kepemimpinan yang berdasarkan atas rasa takut. Contohnya preman-preman yang memunguti pajak dari pemilik-pemilik tokok.

* 1. Kendali atas informasi

Informasi adalah ganjaran positif bagi yang memerlukannya. Oleh karena itu, siapa yang menguasai informasi, ia dapat menjadi pemimpin.

* 1. Kendali ekologi

Sumber kekuasaan ini juga dinamakan perekayasaan situasi (situasional engineering). Contohnya, kendali atau penepatan jabatan, seorang atasan, atau manajer.

1. Kekuasaan yang bersumber kepada keperibadian
   1. Keahlian atau keterampilan

Pada shalat jamaah dalam agama Islam, yang dijadikan pemimpin shalat (imam) adalah yang paling fasih membaca ayat AL-Quran.

* 1. Persahabatan atau kesetiaan

Sifat dapat bergaul, setia kawan atau setia pada kelompok dapat menjadi sumber kekuasaan sehingga seorang dianggap sebagai pemimpin. Ibu-ibu ketua kelompok arisan, misalnya dipilih karena memiliki sifat pribadi yang jenis ini.

* 1. Karisma

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

1. Kekuasaan yang bersumber pada politik
   1. Kendali atas proses perbuatan keputusan

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

* 1. Koalisi

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

* 1. Partisipsi

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

* 1. Institusional

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

1. Tipe-Tipe Kekuasaan

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

* 1. Kekuasaan ganjaran ( reward power), yaitu suatu kekuasaan yang didasarkan atas pemberian harapan, pujian, penghargaan, atau pendapatan bagi terpenuhinya permintaan seorang pemimpin terhadap bawahannya.
  2. Kekuasaan paksaan (coercive power) yaitu suatu kekuasaan yang di dasarkan atas rasa takut. Seorang pengikut merasa bahwa kegagalan memenuhi permintaan seorang pemimpin dapat menyebabkan dijatuhkannya suatu bentuk hukuman.
  3. Kekuasaan legal (legitimate power) yaitu kekuasaan yang di peroleh secarah sah karena posisi seseorang dalam kelompok atau hierarki keorganisasian.
  4. Kekuasaan keahlian (expert power) yaitu kekuasaan yang didasarkan atas keterampilan khusus, keahlian atau pengetahuan yang dimiliki oleh pemimpin yang para pengikutnya menganggap bahwa orang itu mempunyai keahlian yang relevan dan yakin keahliannya melebihi keahlian mereka sendiri.
  5. Kekuasaan acuan (referent power) yaitu suatu kekuasaan yang didasarkan atas daya tarik seseorang. Seorang pemimpin dikagumi oleh para pengikutnya karena memiliki suatu ciri khas. Bentuk kekuasaan ini secara popular dinamakan charisma. Pemimpin yang memiliki daya charisma tinggi dapat meningkatkan semangat dan menarik pengikutnya untuk melakukan sesuatu. Pemimpin demikian, tidak hanya diterima secara mutlak, namun diikuti sepenuhnya.

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

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

#### Taktik Kekuasaan

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

* 1. Legitimacy. Legitimasi mendasarkan pada posisi kewenangan kita atau mengajukan permintaan sesuai dengan kebijakan atau aturan organisasional.
  2. Rational persuation. Menunjukkan argumen yang logis dan kejadian faktual untuk menunjukkan bahwa permintaan adalah masuk akal.
  3. Inspirational appeals. Membangun komitmen emosional dengan membandingkan pada nilai target, kebutuhan, harapan, dan aspirasi.
  4. Consultation. Meningkatkan dukungan target dengan melibatkan mereka dalam memutuskan bagai mana kita akan menyelesaikan rencana kita.
  5. Exchange. Menghargai target dengan manfaat atau keuntungan dalam pertukaran untuk memenuhi permintaan.
  6. Personal appeals. Meminta kepatuhan didasarkan pada persahabatan atau loyalitas.
  7. Ingratiation. Menggunakan bujukan, pujian, atau perilaku bersahabat sebalum membuat permintaan
  8. Pressure. Menggunakan peringatan, permintaan berulang, dan tantangan.
  9. Coalisions. Memperoleh bantuan atau dukungan orang lain untuk membunjuk target untuk menyetujui.

#### Taktik Memengaruhi

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

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

* 1. Rational persuation. Berusaha memaksa seseorang dengan menggunakan alasan, logika, dan fakta.
  2. Inspirational appeals. Berusaha membangun antusiasme dengan daya tarik pada emosi, gagasan, atau nilai-nilai orang lain.
  3. Consultation. Mendapatkan orang lain berpatisipasi dalam perencanaan, membuat keputusan dan perubahan
  4. Ingratiation. Mendapatkan seseorang dalam suasana hati yang baik sebelum mengajukan permintaan, menjadi bersahabat, membantu dan menggunakan pujian atau paksaan.
  5. Personal appeals. Menunjukkan persahabatan dan loyalitas ketika mengajukan permintaan
  6. Exchange. Menyatakan janji dan menukar kebaiakan dengan cepat
  7. Coalition tactics. Mendapatkan orang lain mendukung usaha untuk membujuk seseorang
  8. Pressure. Menuntut pemenuhan atau menggunakan intimidasi atau tantangan.
  9. Legitimating tactics. Mendasarkan permintaan pada wewenangan atau hak seseorang, peraturan atau kebijakan organisasi, atau menyatakan dukungan dari atasan.
  10. Collaboration. Beruasaha membuat lebih mudah bagi target menyelesaikan permintaan. Kolaborasi dapat melibatkan pemimpin membantu menyelesaikan tugas, menyediakan sumber daya yang diperlukan, atau menghilangkan hambatan yang membuat sulit penyalesaian tugas
  11. Appraising. Penilaian terjadi ketika pemohon menjelaskan dengan jelas mengapa mewujudkan permintaan akan menguntungkan target secara personal
  12. Silent autharity. Memengaruhi perilaku melalui legitimate power tanpa secara eksplisit menghubungkan pada dasar kekuasaan tersebut
  13. Assertiveness. Secara aktif menerapkan legitimate dan coercive power dengan menerapkan tekanan dan tantangan.
  14. Information control. Secara eksplisit memanipulasi akses seseorang pada informasi dengan tujuan mengubah dan atau perilaku mereka
  15. Upward appeal. Mendapatkan dukungan dari satu orang atau lebih dengan kewenangan atau keahlian lebih tinggi
  16. Persuation. Menggunakan argumen logis, kejadian nyata, dan tampilan emosional memaksa orang menilai permintaan.

#### Sumber dan Bentuk kekuasaan

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

Menurut Etziomi perbedaan keduanya bersemi pada konsep kekuasaan itu sendiri sebagai sesuatu kemampuan untuk mempengaruhi perilaku. Kekuasaan dapat diperoleh dari jabatan organisasi, pengaruh pribadi, atau keduanya. Pada usaha berikutnya Raven bekerja sama dengan Kruglanski, menambahkan kekuasaan yang keenam, yakni kekuasaan informasi (information power). Pada tahun 1979, Hersey dan Goldsmith mengusulkan kekuasaan yang ketujuh, yakni kekuasaan

hubungan (connection power). Dengan demikian tujuh kekuasaan ini akan diberi penjelasan seperlunya berikut ini:

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

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

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

#### Kekuasaan yang Dipersepsi

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

* 1. Persepsi coervice power adalah kemampauan pemimpin untuk memberikan sanksi dan keyakinan akan adanya hukuman apabila

bawahan tidak bekerja sesuai dengan aturan permainan atau tidak bersedia melakukannya. Dalam hubungan pemimpin dan bawahan bisa terjadi atasan tidak memberikan sanksi meskipun bawahan tidak bersedia melakukan tuga-tuga sesuai denan aturan. Selain itu, atasan hanya kadang-kadang memberikan sanksi atau membeda- bedakan pada bawahan mana yang akan diberikan. Situasi ini dapat mengakibatkan kekuasaan pemimpin terhadap bawahan akan berkurang atau terkikis.

* 1. Perepsi connection power berarti kemampuandan keyakinan bahwa pemimpin mempunyai hubungan dengan pusat kekuasaan dan adanya kemungkinan dapat memberikan reward pada bawahan sebagi konsekuensi adanya hubungan dengan pemegang kekuasaan.
  2. Persepsi reward power berarti keyakinan bahwa pemimpin mampu memberikan ganjaran yang dinginkan bawahan dan yakin bahwa ganjaran itu akan diberikan apabila bawahan melakukan tugas-tugas sesuai denagn yang dikehendaki.
  3. Persepsi ligimate power berarti keyakinan bahwa pemimpin merupakan orang yang tepat untuk memutuskan sesuatu dan memecahkan masalah sesuai dengan kedudukannya dalam organisasi
  4. Persepsi referent power berarti adanya kemampuan dan keyakinan bahwa pemimpin akan bertindak jujur, membantu, dan memberikan dukungan pada bawahan.

Dalam kehidupan sehari-hari kita sering menjumpai orang yang mengalami stres. Stres tersebut tidak hanya dalam kehidupan sosial- ekonominya saja tetapi juga dalam bekerja. Pekerjaan yang terlalu sulit serta keadaan sekitar yang penat juga akan dapat menyebabkan sters dalam bekerja. Banyak orang yang tidak menyadari gejala timbulnya stres tersebut dalam kehidupannya padahal apabila kita mengetahui lebih awal mengenai gejala stres tersebut kita dapat mencegahnya. Pencegahan ini dapat dilakukan dengan maksud agar terjaminnya keamanan dan kenyamanaan dalam bekerja. Apabila seseorang yang mengalami stres melakukan pekerjaan itu malah akan mengganggu kestabilan dalam bekerja.

Untuk menjaga kestabilan kerja tersebut psikologi seseorang juga harus stabil agar terjadi singkronisasi yang harmonis antara faktor

kejiwaan serta kondisi yang terjadi. Jadi kita harus benar-benar memperhatikan secara lebih baik lingkungan yang dapat mempengaruhi psikologi (kejiwaan) seseorang sehingga stres dapat dicegah. Namun tidak dapat dipungkiri lagi bahwa stres dalam bekerja pasti akan terjadi pada setiap karyawan/pekerja. Mereka mengalami stress karena pengaruh dari pekerjaan itu sendiri maupun lingkungan tempat kerja.

Ray dalam Pace dan Faules (2010: 342) kepustakaan mengaenai stres yang berkaitan dengan pekerjaan secara ajeg menunjukkan bahwa stres menimbulkan pengaruh yang merusak dan berbahaya bagi kesehatan jasmani dan rohani pekerja Seseorang yang mengalami stress dalam bekerja tidak akan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Disinilah muncul peran dari perusahaan untuk memperhatikan setiap kondisi stres yang dialami oleh pekerjanya.

#### Terminologi Stress

Richard dalam Manktelow (2007:14) Stres adalah suatu kondisi atau perasaan yang dialami ketika seseorang menganggap bahwa tuntutan - tuntutan melebihi sumber daya sosial dan personal yang mampu dikerahkan seseorang. Anda hanya merasa sedikit stress kalau anda memiliki waktu dan sumber daya untuk menangani sebuah situasi. Namun, jika anda menganggap diri anda tidak mampu menangani tuntutan- tuntutan yang dibebankan kepada anda, stress yang dirasakan besar. Stres merupakan pengalaman negatif, namun bisa dihindari. Tingkat stres tergantung pada persepsi terhadap situasi dan kemampuan untuk mengatasinya.

Morgan dkk dalam Umam (2012: 203) menyatakan as an internal state which can be caused by physical demands on the body (disease conditions, exercise, extremes of temperature, and as potentially harmful, uncontrollable, or exceeding our resources for coping”. Sedangkan Hager dalam Umam (2012: 203) Stres sangat bersifat individual dan pada dasarnya bersifat merusak apabila tidak ada keseimbangan antara daya tahan mental individu dengan beban yang dirasakannya. Namun, berhadapan dan suatu stressor (sumber stress) tidak selalu mengakibatkan gangguan secara psikologis maupun fisiologis. Terganggu atau tidaknya individu bergantung pada persepsinya terhadap peristiwa yang dialaminya. Faktor kunci dari stress

adalah persepsi seseorang dan penilaian terhadap situasi dan kemampuannya untuk mrnghadapi atau mengambil manfaat dari situasi yang dihadapi.

Wirawan (2009: 56) Stress merupakan reaksi terhadap stressor, yaitu situasi yang umumnya tidak menyenangkan. Situasi yang dapat menjadi stressor banyak jenisnya, seperti kesulitan keuangan dan kehidupan, perubahan dan penyesuaian diri, frustasi, menghadapi beban pekerjaan, gagal mencapai sesuatu, kerugian bisnis, dan tasan yang autokratis. John M. Ivancevich, dkk (2007: 295), Stres dapat berarti banyak. Dari perspektif orang biasa, stres dapat digambarkan sebagai perasaan tegang, gelisah, atau khawatir. Secara ilmiah, semua perasaan ini merupakan manifestasi dari pengalaman stres, suatu respons terprogram yang kompleks untuk mempersepsikan ancaman yang dapat menimbulkan hasil yang positif maupun negatif. Istilah stres sendiri telah didefenisikan secara harfiah dalam berbagai literatur. Akan tetapi, hampir semua defenisi ini dapat ditempatkan kedalam dua kategori, yaitu sebagai suatu stimulus atau suatu respons.

Defenisi stres sebagai stimulus menganggap stres sebagai sejumlah karakteristik atau peristiwa yang mungkin menghasilkan konsekuensi yang tidak beraturan. Dalam hal ini, defenisi tersebut merupakan defenisi teknis dari stres. Dalam defenisi stres sebagai suatu respon, stres dilihat secara sebagian sebagai suatu respons terhadap sejumlah stimulus, yang disebut stressor. Sebuah stressor merupakan peristiwa atau situasi yang eksternal yang secara potensial mengancam atau berbahaya. Jadi, dalam defenisi respons, stres merupakan konsekuensi dari interaksi antara suatu stimulus lingkungan (suatu stressor) dan respons individual. Ini berarti, stres merupakan interaksi unik antara kondisi stimulus dalam lingkungan dan cara individu untuk merespons dengan cara tertentu.Dalam konteks defenisi mengenai stres, penting untuk dipahami bahwa stres merupakan hasil yang diperoleh dalam menangani sesuatu yang memberikan tuntutan khusus kepada kita. Khusus disini berarti tidak biasa, secara fisik maupun psikologis mengancam atau serangkaian pengalaman yang berada diluar pengalaman kita yang biasa, misal: pergantian atasan, memulai pekerjaan yang baru, membuat kesalahan ditempat kerja, dll, semua ini merupakan tindakan, situasi atau peristiwa yang mungkin memberikan tuntutan khusus kepada anda. Dalam hal ini, mereka semua adalah

stressor potensial. Dikatakan potensial karena tidak semua stressor akan selalu menempatkan tuntutan yang sama untuk semua orang. Sebagai contoh, mengadakan pertemuan penilaian kinerja dengan atasan mungkin tampak sangat menakutkan bagi Adi, namun tidak demikian dengan rekan kerjanya, Sinta. Pertemuan tersebut menimbulkan tuntutan khusus bagi Adi, tapi tidak bagi Sinta.

Bagi Adi, pertemuan tersebut merupakan stressor sedangkan bagi Sinta tidak. Agar suatu tindakan, situasi atau peristiwa dapat menghasilkan stres, hal tersebut harus dipersepsikan oleh individu sebagai sumber ancaman, tantangan atau bahaya. Jika tidak terdapat konsekuensi yang dipersepsikan tersebut, maka tidak terjadi potensi untuk terjadinya stres. Selye dalam Umam (2012: 2011) “work stress is an individual’s response to work related environmental stressors. Stress as the reaction of organism, which can be physiological, psychological, or behavioral reaction”. Stress kerja dapat diartikan sebagai sumber atau stressor kerja yang menyebabkan reaksi individu berupa reaksi fisiologis, psikologis dan perilaku. Seperti yang telah diungkapkan diatas, lingkungan pekerjaan berpotensi sebagai stressor kerja. Stressor kerja merupakan segala kondisi pekerjaan yang dipersepsikan karyawan sebagai suatu tuntutan dan dapat menimbulkan stres kerja.

#### Jenis-Jenis Stress

Quick dan Quick dalam Umam (2012: 205) mengategorikan jenis stress menjadi dua:

* 1. Eustress, yaitu hasil dari respons terhadap stress yang bersifat sehat, positif, dan konstruktif (bersifat membangun). Hal tersebut termasuk kesejahteraan individu dan juga organisasi yang diasosiasikan dengan pertumbuhan, fleksibilitas, kemampuan adaptasi, dan tingkat performance yang tinggi.
  2. Distress, yaitu hasil dari respons terhadap stress yang bersifat tidak sehat, negatif, dan destruktif (bersifat merusak).

Hal tersebut termasuk konsekuensi individu Rosch dalam Pace dan Faules (2010: 345) Respons terhadap stres pada manusia sangat terpesonalisasikan dan bervariasi bagi setiap orang bahkan pada seorang individu pada saat- saat yang berbeda. Jelas apa yang dianggap stress oleh seseorang mungkin dianggap kesenangan oleh orang lainnya atau

tidak membangkitkan respons sama sekali. Hal itu bukanlah sifat rangsangan, melainkan persepsi kita atasnya dan teknik- teknik apa yang telah dikembangkan untuk mengatasi hal itu tampaknya merupakan hal terpenting. Apakah suatu peristiwa menimbulkan respons stress bergantung pada bagaimana peristiwa tersebut diinterpretasikan.

Dalam menginterpretasikan suatu peristiwa berarti bahwa anda memberinya makna dan mampu menjelaskan apa makna peristiwa itu bagi anda, atau dengan kata lain, anda mampu menjelaskan pada diri anda sendiri sekurang- kurangnya apa jenis efek potensial yang mungkin ditimbulkan peristiwa tersebut terhadap sesuatu aspek agenda atau tujuanpribadi anda. Bila interpretasi anda menyarankan bahwa peristiwa itu akan menjadi ancaman bagi suatu tujuan atau butir agenda, maka hal itu berpotensi menimbulkan reaksi negative dan menyakitkan yang kita sebut stres.

Taylor dalam Umam (2012: 207) menyatakan stress dapat menghasilkan berbagai repons. Berbagai peneliti telah membuktikan bahwa respons- respons tersebut dapat berguna sebagai indikator terjadinya stres pada individu, dan mengukur tingkat stress yang dialami individu. Respons stres dapat terlihat dalam berbagai aspek, yaitu:

1. Respons fisiologi; dapat ditandai dengan meningkatnya tekanan darah, detak jantung, detak nadi, dan sistem pernapasan.
2. Respons kognitif; dapat terlihat lewat terganggunya proses kognitif individu, seperti pikiran menjadi kacau, menurunnya daya konsentrasi, pikiran berulang, dan pikiran tidak wajar.
3. Respons emosi; dapat muncul sangat luas menyangkut emosi yang mungkin dialami individu, seperti takut, cemas, malu, marah, dan sebagainya
4. Respons tingkah laku; dapat dibedakan menjadi fight, yaitu melawan situasi yang menekan, dan flight, yaitu menghindari situasi yang menekan.

#### Stressor Kerja

Dalam Patricia Buhler (2007: 363), stressor kerja meliputi kategori sebagai berikut:

* 1. Tuntutan tugas

Tuntutan tugas berkisar pada pekerjaan itu sendiri yang meliputi perubahan dan ketidakpastian bagi para pekerja. Kalau orang tidak

punya kendali atas apa yang dikerjakannya, mereka mengalami stres. Terlalu lalu banyak tuntutan, kesempatan kerja yang semakin sempit dimasa depan, dan diperkenalkannyateknologi baru bisa menimbulkan stres. Contoh-contoh tuntutan tugas bisa berupa keharusan akan pengambilan keputusan yang cepat dengan konsekuensi besar.

* 1. Tuntutan peran

Tuntutan peran meliputi konflik peran dan ketidakjelasan peran. Peran melibatkan pengharapan orang-orang terhadap orang yang bersangkutan. Para pekerja bisa mengalami peran yang saling berlawanan, yaitu: pengharapan- pengh rapan yang saling bertentangan yang keduanya tidak bisa terpenuhi. Organisasi mungkin mengharapkan dari pekerja sesuatu yang tidak konsisten dengan nilai-nilai pekerja itu sendiri. Dilema etika seperti ini bisa menimbulkan stres. Suatu stressor dialami apabila orang tidak yakin dengan apa yang diharapkan (yang dikenal sebagai ketidakjelasan peran).

* 1. Tuntutan hubungan antarpribadi

Tuntutan hubungan antarpribadi mencerminkan stressor yang terkait dengan hubungan dalam organisasi. Tuntutan seperti ini mencakup cara berhubungan dengan orang yang kasar, dan gaya kepemimpinan yang bertententangan dan sulit. Tekanan untuk menyesuaikan diri dengan norma-norma kelompok juga bisa menyebabkan stres.

* 1. Tuntutan fisik

Tuntutan fisik menimbulkan stres dan apabila ada kondisi yang tidak menyenangkan pada pekerjaan, misalnya kondisi yang tidak aman, atau suhu udara yang terlalu panas atau dingin, stres bisa timbul. Stressor fisik meliputi aktivitas yang melelahkan, misalnya kerja yang menuntut ketahanan fisik maupun kondisi kantor yang tidak memuaskan, diantaranya: desain yang buruk, pencahayaan yang buruk, suara bising.

#### Sumber-Sumber Stress

Dalam Endin Nasrudin (2010: 186), sumber-sumber yang menimbulkan stres disebut stressor, yang mungkin terdapat didalam diri atau diluar dirinya. Faktor-faktor yang menimbulkan stres dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

* 1. Faktor lingkungan kerja

Hal-hal yang terdapat dilingkungan kerja dapat menjadi sumber stres. Kondisi fisik dilingkungan kerja yang dapat menimbulkan stres, antara lain: penataan ruangan kerja, prosedur kerja, tingkat keleluasaan pribadi, sistem ventilasi dan sistem penerangan. Disamping hal-hal yang bersifat fisik, kondisi psikis dilingkungan kerja dapat menjadi sumber stres, antara lain: beban kerja yang berlebihan, desakan waktu, pengawasan yang kurang baik, iklim yang kurang menjamin keamanan, kurangnya umpan balik dari hasil kerja, kurang jelasnya pemberian wewenang, serta perselisihan antar pribadi dan kelompok.

* 1. Kondisi lingkungan pada umumnya

Lingkungan pada umumnya banyak mengandung sumber- sumber stres. Maksud lingkungan disini misalnya, lingkungan fisik (alam), lingkungan sosial/budaya, dan sebagainya. Kondisi lingkungan yang kurang memadai dapat menimbulkan stres, misalnya lingkungan perumahan yang kumuh, sarana yang kurang, banyaknya gangguan keamanan, perbedaan latar budaya yang berbeda dan sebagainya. Peristiwa-peristiwa yang menjadi sumber stres saling berkaitan satu dengan yang lainnya dan saling berpengaruh dengan berbagai aspek kehidupannya yang dapat menimbulkan stres.

* 1. Faktor diri pribadi

Setiap individu akan memberikan reaksi yang berbeda terhadap tantangan yang datang pada dirinya, bergantung pada kondisi karakteristik pribadinya. Dari sumber dan tantangan yang sama, bisa timbul stres dengan bentuk dan intensitas yang berbeda antara satu dan lainnya. Pada umumnya, mereka yang memiliki tingkat kemandirian yang tinggi relatif mampu menghadapi stres dengan baik. Pribadi yang mandiri, akan mampu mengenal apa yang harus

dilakukannya dan mampu pula mengendalikan prilaku yang harus diwujudkannya. Biasanya pribadi yang mandiri memiliki ciri 5K, yaitu: konsisten, komitmen, kendali, kompetensi, dan kreativitas. Pribadi yang mandiri cenderung lebih mampu mengendalikan stres dengan meminimalkan dampak negatifnya dan memaksimalkan dampak positifnya.

#### Model stress

Dalam John M. Ivancevich, dkk (2007: 296), Pekerjaan merupakan bagian utama dari kehidupan kita, dan aktivitas pekerjaan serta non pekerjaan saling bergantungan. Model yang ditunjukkan digambar 9.1 dirancang untuk membantu mengilustrasikan hubungan antara stressor organisasi, stres, dan hasil. Berdasarkan defenisinya, stres merupakan respons terhadap suatu tindakan, situasi, atau peristiwa yang menempatkan tuntutan khusus pada seseorang. Stressor ini dibagi kedalam empat kategori utama: individu, kelompok, organisasi dan hal- hal luar pekerjaan. Ketiga kategori stressor yang pertama berhubungan dengan pekerjaan. Pengalaman stres yang berhubungan dengan pekerjaan dan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan menciptakan hasil perilaku, kognitif, dan fisiologis. Model tersebut menyatakan bahwa hubungan antara stres dan hasil (individu dan organisasi) tidak selalu secara langsung, demikian juga dengan hubungan antara stressor dan stres. Hubungan ini mungkin diperanguruhi oleh moderator stres. Perbedaan individu seperti usia, mekanisme dukungan sosial, dan kepribadian diperkenalkan sebagai moderator potensial. Moderator adalah suatu atribut berharga yang mempengaruhi sifat suatu hubungan. Kita memusatkan perhatian kepada tiga moderator yang mewakili yaitu: kepribadian, perilaku Tipe A, dan dukungan sosial.

Model stres menyediakan manajer kerangka untuk berpikir mengenai stres ditempat kerja sebagai akibatnya, intervensi mungkin diperlukan dan dapat menjadi hal yang efektif dalam memperbaiki konsekuensi stres yang negatif. Pencegahan stres dan manajemen stres dapat diawali oleh individu atau organisasi. Tujuan dari pencegahan ialah untuk mengurangi frekuensi kemunculan dan dampak negatif stres. Manajemen stres berusaha untuk menghilangkan atau meminimalkan konsekuensi negatif dari stres. Akan tetapi, pencegahan dan manajemen stres merupakan hal yang sulit untuk diilustrasikan.

#### Pencegahan dan Manajemen stres

John M. Ivancevich, dkk (2007: 311), Seorang manajer yang pintar tidak pernah mengabaikan masalah pengurangan karyawan atau absen, penyalahgunaan obat terlarang ditempat kerja, penurunan dalam kinerja, karyawan yang kasar dan membangkang atau tanda lain bahwa tujuan organisasi tidak tercapai. Bahkan manajer yang efektif memandang kemunculan ini sebagai gejala dan menggunakannya untuk mengidentifikasikan penyebab serta memperbaiki penyebab yang mendasar.

Akan tetapi, sebagian besar manajer mungkin akan mencari penyebab lama seperti pelatuhan yang buruk, paralatan yang rusak, atau instruksi yang kurang mengenai apa yang harus dilakukan. Oleh karena itu, langkah pertama dalam setiap usaha untuk menangani stres sehingga stres itu tetap berada dalam batasan yang dapat ditoleransi adalah menyadari keberadaan stres. Ketika hal tersebut telah dicapai, berbagai pendekatan dan program untuk mencegah dan mengelola stres organisasi sudah tersedia.

Program dirancang untuk (1) mengidentifikasikan dan memodifikasi stressor kerja, (2) mendidik karyawan dalam memodifikasi dan memahami stresserta dampaknya, dan (3) menyediakan dukungan bagi karyawan untuk menghadapi dampak negatif dari stres. Dilingkungan kerja yang berubah dengan cepat, tipe penentuan target ini sulit dicapai. Akan tetapi tenaga kerja yang terlatih, berpendidikan, dan berpengetahuan dapat membuat modifikasi dengan bantuan manajemen mengenai bagaimana pekerjaan dilakukan. Beberapa program perbaikan yang ditargetkan mencakup:

* 1. Program pelatihan untuk mengelola dan mengatasi stress.
  2. Merancang ulang pekerjaan untuk meminimalkan stressor.
  3. Mengubah gaya manajemen sehingga memasukkan lebih banyak dukungan dan bimbingan untuk membantu pekerja mancapai tujuan mereka.
  4. Jam kerja yang lebih fleksibel dan perhatian yang diberikan kepada keseimbangan kehidupan kerja/keluarga dan kebutuhan seperti perawatan anak dan orang tua lanjut usia.
  5. Komunikasi dan praktik team-bilding yang lebih baik.
  6. Umpan balik yang lebih baik atas kinerja pekerja dan ekspektasi manajemen.

Hal tersebut dan usaha lain ditargetkan untuk mencegah atau mengelola stres. Potensi keberhasilan dari setiap program pencegahan stres adalah baik jika terdapat komitmen nyata untuk memahami bagaimana stresso, stres, dan hasil saling berhubungan. Terdapat perbedaan yang sangat penting antara mencegah stres atau menghilangkan stressor yang mungkin menimbulkan respons stres. Manajemen stres berisi prosedur yang membantu orang mengatasi stres secara efektif atau mengurangi stres yang dialami.

Linda Carman Copel dalam Pieter (2010: 145) mengatakan bahwa salah satu teknik penatalaksanakan stress yang umum dapat dilakukan dengan cara:

1. Menarik napas dalam- dalam.
2. Menghitung mundur dari sepuluh ke satu.
3. Menarik napas lagi dalam, katakana hitungan nomor 1-10 pelan- pelan hembusan napas dan ulangi menghitung mundur.
4. Bernapas dengan menggunakan kuping hidung secara bergantian.
5. Relaksasi progresif.
6. Biofeedback (meningkatkan pengendalian kesadaran fungsi tubuh yang tak disadari, seperti tekanan darah).
7. Lakukan sentuhan terapeutik.
8. Roffing (menyejajarkan kembali struktur tubuh dengan memijat jaringan ikat untuk meningkatkan relaksasi).
9. Bionergenetik (menurunkan ketegangan otot dengan cara pelepasan emosi).
10. Latihan otogenik (mengatur sistem saraf otonom secara mandiri).
11. Visualisasi atau membayangkan.
12. Meditasi, hipnotis diri
13. Berhenti berpikir sejenak
14. Menolak hal- hal negatif atau bicara sendiri yang tidak rasional.

#### Dampak stress Kerja

Umam (2012: 214) Pada umumnya stress kerja lebih banyak merugikan diri karyawan maupun perusahaan. Pada diri karyawan, konsekuensi tersebut dapat berupa menurunnya gairah kerja, kecemasan

yang tinggi, frustasi, dan sebagainya. Konsekuensi pada karyawan ini tidak hanya berhubungan dengan aktivitas kerja, tetapi dapat meluas pada aktivitas lain di luar pekerjaan. Misalnya, tidak dapat tidur dengan tenang, selera makan berkurang, kurang mampu berkonsentrasi, dan sebagainya. Arnold dalam Umam (2012: 214) menyebutkan bahwa ada empat konsekuensi yang dapat terjadi akibat stress kerja yang dialami oleh individu, yaitu terganggunya kesehatan fisik, kesehatan psikologis, performance, serta memengaruhi individu dalam pengambila pekutusan. Penelitian yang dilakukan oleh Halim dalam Umam (2012: 214) di Jakarta dengan menggunakan 76 sampel manajer dan mandor di perusahaan swasta menunjukkan bahwa efek stress yang mereka rasakan ada dua, yaitu:

* 1. Efek pada fisiologis mereka, seperti jantung berdegup kencang, denyut jantung meningkat, bibir kering, berkeringat, dan mual.
  2. Efek pada psikologis mereka, seperti merasa tegang, cemas, tidak bisa berkonsentrasi, bolak- balik ke toilet, ingin meninggalkan situasi stress.

Mahari (2005: 185-189) maka untuk mengatasi stress dapat dilakukan hal- hal berikut:

1. Bersantai.
2. Ambillah waktu untuk melakukan apa yang anda senangi.
3. Tidur.
4. Makanlah dengan teratur.
5. Berolahragalah.
6. Bercakap- cakap dengan sahabat
7. Mintalah bantuan dari seorang professional bila anda membutuhkannya.
8. Kompromi.
9. Tulislah apa yang terlintas dibenak anda.
10. Menolong orang lain.
11. Milikilah suatu hobi.
12. Batasilah sesuiai kemampuan anda.
13. Rencanakanlah waktu anda.
14. Jangan hadapi stress dengan cara yang tidak sehat.
15. Bernapas dalam- dalam

#### Penyebab Stres

Dalam Sopiah (2008: 87), Stressor adalah penyebab stres, terdapat banyak stressor dalam organisasi dan aktivitas hidup lainnya. Stressor yang berhubungan dengan pekerjaan terbagi menjadi empat tipe utama, yaitu:

* 1. Lingkungan Fisik

Beberapa stressor ditemukan dalam lingkungan lingkungan fisik pekerjaan, seperti terlalu bising, kurang baiknya penerangan ataupun resiko keamanan. Stressor yang bersifat fisik juga kelihatan pada setting kantor, termasuk rancangan ruang kantor yang buruk, ketiadaan privasi, lampu penerangan yang efektif dan kualitas udara yang buruk.

* 1. Stres karena peran /Tugas

Stressor karena peran-tugas termasuk kondisi dimana para pegawai mengalami kesulitan dalam memahami apa yang menjadi tugasnya, peran yang dia mainkan dirasa terlalu berat atau memainkan berbagai peran pada tempat mereka bekerja. Stressor ini memiliki empat penyebab utama yaitu:

* 1. Konflik peran

Konflik ini terjadi ketika orang-orang bersaing menghadapi berbagai tuntutan. Terdapat beberapa tipe konflik peran dalam setting organisasional, antara lain: (1) inter-role conflict terjadi ketika seorang pegawai memiliki dua peran yang masing-masing berlawanan. (2) intra-role conflict terjadi ketika individu menerima pesan berlawanan dari orang yang berbeda. (3) sedangkan person- role conflict terjadi ketika kewajiban-kewajiban pekerjaan

dan nilai-nilai organisasional tidak cocok dengan nilai- nilai pribadi.

* 1. Peran mendua

Peran mendua muncul dan dirasakan ketika para pegawai merasa bimbang tentang tugas-tugas mereka, harapan kinerja, tingkat kewenangan dan kondisi kerja yang lain. Hal ini cenderung terjadi ketika mengambil tugas pekerjaan yang asing karena bimbang dengan harapan sosial dan tugas-tugasnya.

* 1. Beban kerja

Beban kerja merupakan stressor hubungan peran atau tugas lain yang terjadi karena para pegawai merasa beban kerjanya terlalu banyak. Hal ini dapat disebabkan karena perusahaan mengurangi tenaga kerjanya dan melakukan restrukturisasi pekerjaan, meninggalkan sisa pegawai dengan lebih banyak tugas dan sedikit waktu serta sumber daya untuk menyelesaikannya.

* 1. Karakteristik tugas

Sebagian besar tugas penuh stres ketika mereka membuat keputusan pemecahan masalah, monitoring, perlengkapan atau saling bertukar informasi. Kurangnya pengendalian, terlalu banyak aktivitas pekerjaan dan lingkungan kerja juga masuk dalam kategori ini. Misalnya departemen atau divisi- divisi dalam lingkup marketing merupakan bidang pekerjaan yang penuh dengan stres, karena setiap hari, minggu, bahkan diakhir bulan karyawan dituntut oleh target-terget penjualan yang terus bertambah dari waktu ke waktu.

* 1. Penyebab stres antarpribadi

Stressor ini akan semakin bertambah ketika karyawan dibagi dalam divisi-devisi dalam suatu departemen yang dikompetisikan untuk memenangkan target sebagai devisi terbaik reward yang menggiurkan. Perbedaan karakter, kepribadian, latar belakang, persepsi, dan lain-lainnya memungkinkan munculnya stres.

* 1. Organisasi

Banyak sekali ragam penyebab stres yang bersumber dari organisasi. Pengurangan jumlah pegawai merupakan salah satu penyebab stres yang tidak hanya untuk mereka yang kehilangan pekerjaan, namun juga untuk mereka yang masih tinggal. Secara khusus mereka yang masih tinggal mengawali peningkatan beban kerja, peningkatan rasa tidak aman dan tidak nyaman dalam bekerja serta kehilangan rekan kerja.

Dalam Wibowo (2011: 54), adapun sebab-sebab stres ditempat kerja, yaitu:

1. Perubahan organisasi

Banyak perusahaan telah meluncurkan jasa atau produk baru, sambil mengurangi produk atau jasa lama. Perubahan semacam ini sangat penting untuk ketahanan perusahaan, tetapi pekerja mungkin bekerja lebih keras dari pada sebelumnya dan menghadapi masa depan yang tidak pasti. Karena terjadinya kompetisi global dan berkembangnya teknologi informasi, perusahaan harus merenspons perlunya melakukan pengurangan biaya dan meningkatkan produktivitas. Kompetisi yang berkembang dan tekanan pada perusahaan untuk menjadi lebih produktif, memaksa perusahaan mencari strategi baru yang dapat menempatkan pekerja dibawah tekanan stres. Perusahaan memperbaiki cara operasi baru, bagaimana proses produksi bekerja.

Perubahan yang terjadi secara radikal tersebut, mengubah budaya kerja dibanyak perusahaan. Namun, pada akhirnya semua perubahan yang terjadi ditempat pekerjaan, baik bersifat teknis, strategis, operasional, maupun kultural, suatu saat sampai pada suatu titik dimana pekerja tidak dapat lagi mampu menerimanya.

1. Mengubah kebiasaan

Perubahan dapat kurang menimbulkan stres apabila diantisipasi lebih dahulu. Kemampuan mengantisipasi perubahan tergantung pada kemampuan mengenal pergeseran permintaan dan penawaran dipasar tenaga kerja. Perkembangan teknologi komunikasi dan komputer mendorong banyak pembangunan lainnya. Dengan mengikuti perkembangan teknologi dapat memaksi- mumkan prospek pekerjaan dan meminumkan stres.

1. Menganalisis pekerjaan

Beberapa pekerjaan lebih menimbulkan stres dari pada pekerjaan lainnya. Pekerjaan pada tingkatan yang berbeda mempunyai faktor stresnya tersendiri. Tingkat stres menjadi pertimbangan penting dalam menetapkan apakah suatu pekerjaan cocok atau tidak. Manajer memerlukan sejumlah people skills, dan perasaan kurang memilikinya dapat menimbulkan stres. Peple skills, antara lain berupa kemampuan mendelegasi pekerjaa, ketidakmampuan untuk mengatakan tidak, perasaan ambiguitas

tentang peran, dan terlalu banyak tanggung jawab yang harus dipikul. Terlalu banyak permintaan yang harus dipenuhi dan besarnya tanggung jawab yang diletakkan pada seseorang dapat mengakibatkan tingkat stres yang tinggi. Stres sangat sulit dihindari oleh manajer. Pada akhirnya banyak manajer yang memandang stres sebagai kehidupan kerja yang normal. Akan tetapi, tanpa waktu yang banyak untuk relaksasi, stres dapat menimbulkan sakit bahkan mati. Luthans dalam Umam (2012: 211 - 212) menyebutkan bahwa penyebab stress (stressor) terdiri atas empat hal utama, yaitu:

* 1. Extra organizational stressor, yang terdiri atas perubahan sosial/ teknologi, keluarga, relokasi, kedaan ekonomi dan keuangan, ras dan kelas, serta keadaan kominitas/tempat tinggal.
  2. Organizional stressor, yang terdiri atas kebijakan organisasi, struktur organisasi, keadaan fisik dalam organisasi, dan proses yang terjadi dalam organisasi.
  3. Group stressor, yang terdiri atas kurangnya kebersamaan dalam group, kurangnya dukungan sosial, serta adanya konflik intraindividu, interpersonal, dan intergroup.
  4. Individual stressor, yang terdiri atas terjadinya konflik dan ketidakjelasan peran, serta disposisi individu, seperti pola kepribadian tipe A, kontrol personal, learned helplessness, selfefficacy, dan daya tahan psikologis.

#### Akibat dari stres

Dalam Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2008: 375), Stres menampakkan diri dengan berbagai cara. Misalnya, seorang individu yang sedang stres berat akan mengalami kehilangan selera makan, jadi mudah jengkel, dan sebagainya. Akibat dari stres dapat dikelompokkan menjadi 3 kategori umum, yaitu:

* 1. Gejala fisiologis

Pengaruh awal stres biasanya berupa gejala-gejala fisiologis. Ini terutama oleh kenyataan bahwa topik stres pertama kali diteliti oleh ahli ilmu kesehatan dan medis. Riset ini membawa pada kesimpulan bahwa stres dapat menciptakan perubahan dalam meningkatkan detak jantung dan tarikan nafas, menaikkan tekanan darah, menimbulkan sakit kepala dan memicu serangan jantung. Yang lebih mutakhir, beberapa bukti menunjukkan bahwa stres

mungkin memiliki efek fisiologis yang membahayakan. Sebagai contoh, salah satu studi yang dilakukan baru-baru ini menghubungkan tuntutan kerja yang menimbulkan stres dengan meningkatnya kerentanan terhadap penyakit saluran pernapasan atas dan dan fungsi sistem kekebalan tubuh yang tidak berjalan baik, terutama bagi individu-individu yang memiliki tingkat keyakinan diri rendah.

* 1. Gejala psikologis

Stres dapat menyebabkan ketidakpuasan. Stres yang berkaitan dengan pekerjaan dapat menyebabkan ketidakpuasan terkait dengan pekerjaan. Ketidakpuasan kerja. Bukti menunjukkan bahwa ketika orang ditempat dalam hal tugas, wewenang, dan tanggung jawab pemegang jabatan, stres maupun ketidakpuasan akan meningkat. Serupa dengannya, semakin kecil kendali yang orang pegang atas laju pekerjaan mereka, semakin tinggi tingkat stres dan ketidakpuasannya. Bukti yang ada menunjukkan bahwa pekerjaan yang memiliki tingkat keragaman, arti penting, otonomi, umpan balik, dan identitas yang rendah kepada pelakunya dapat memicu stres dan mengurangi kepuasan dan keterlibatan orang itu dalam pekerjaannya.

* 1. Gejala prilaku

Gejala-gejala stres yang berkaitan dengan prilaku meliputi perubahan dalam tingkat produktivitas, kemangkiran, dan perputaran karyawan, selain itu juga perubahan dalam kebiasaan makan, bicara yang gagap dan sebagainya. Ada banyak riset yang menyelidiki hubungan stres-kinerja. Pola yang paling banyak dipelajari dalam literatur stres-kinerja adalah hubungan U-terbalik sebagaimana ditunjukkan pada gambar berikut.

Logika yang mendasari U-terbalik adalah bahwa tingkat stres rendah sampai menengah merangsang tubuh dan meningkatkan kemampuannya untuk bereaksi. Individu-individu yang demikian sering melakukan tugas-tugas secara baik, tekun, atau cepat. Namun, terlalu banyak stres membebani seseorang dengan tuntutan yang tak dapat dipenuhinya, sehingga menghasilkan kinerja lebih rendah. Pola U-

terbalik ini juga menggambarkan reaksi terhadap stres dari waktu ke waktu dan terhadap perubahan dalam intensitas stres. Artinya, bahkan tingkat stres menengah dalam jangka panjang dapat memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karena intensitas stres yang terus berlanjut melemahkan individu tersebut dan menggerogoti sumber-sumber daya energinya.

#### Faktor yang mempengaruhi stress kerja

Badeni (2013: 66 – 68) Faktor yang memengaruhi stress dapat berasal beberapa stressor dan dapat berasal dari satu stressor. Stressor yang dialami seorang dapat berbeda antara satu orang dengan orang lain. Meskipun mereka menghadapi stressor yang sama. Sejumlah faktor mempengaruhi perbedaan tingkat stress antara orang yang satu dengan orang yang lain ketika menghadapi stressor yang sama adalah perbedaan individual dalam hal:

* 1. Persepsi

Persepsi merupakan suatu proses yang ditempuh individu untuk mengorganisasi dan menafsirkan kesan- kesan indera mereka untuk memberi makna terhadap lingkungannya. Ini berarti bahwa pemaknaan terhadap kesan- kesan indera atas lingkungannya bersifat individual. Individu yang memersepsikan kesan indera atas lingkungannya secara positif ia akan cenderung kurang stress dibandingkan dengan mereka yang mempersepsikan secara negative terhadap lingkungannya.

* 1. Pengalaman dalam menghadapi peristriwa yang menyebabkan stress

Seseorang yang telah berpengalaman dalam menghadapi sebuah peristiwa, akan mengakibatkan ia memahami apa yang akan dilakukan untuk menghadapi situasi yang mengakibatkan stress sehingga sehingga seseorang yang berpengalaman menghadapi situasi yang penuh tekanan mungkin tidak mengalami stress yang berbeda dengan orang yang belum mempunyai pengalaman. Misalnya, seseorang yang sudah biasa menjadi pembicara dalam sebuah seminar, biasa berpidato, dan biasa bekerja keras, ketika diminta untuk berbicara dalam seminar, ketika tibat- tiba diminta

berpidato, atau mengerjakan pekerjaan berat, tingkat stress yang dialami tidak tinggi.

* 1. Kemampuan memprediksi peristiwa penyebab stress

Situasi yang akan kita hadapi pada masa mendatang dapat menimbulkan stress. Misalnya, seseorang akan member ceramah dalam sebuah pertemuan penting. Ini semua akan menimbulkan stress karena adanya tuntutan yang menimbulkan ketidakpastian dalam melakukannya. Apabila ia mampu memprediksi apa yang terjadi besok, ia akan mampumengurangi stress, karena ia dapat mempersiapkan diri untuk menjadi lebih sebelum aktivitas itu dillakukan. Sebaliknya, kalau ia tidak memiliki gambaran situasi seperti apa yang akan dilakukan besok, kemungkinan stress akan tinggi.

* 1. Jenis kepribadian

Para ahli mengemukakan bahwa beberapa jenis kpribadian tertentu cenderung mengalami Stress yang lebih tinggi bila menghadapi situasi yang menyebabkan stress. Orang yang memiliki kepribadian internal locus of control diprediksi lebih rendah tingkta stresnya ketika menghadapi situasi yang penuh stress dibandingkan orang yang memiliki kepribadian eksternal locus of control. Ini didasarkan pada pemikiran bahwa mereka dengan tempat pengendalian diri dalam yakin bahwa mereka dapat mengendalikan situasi, sedangkan mereka dengan tempat pengendalian diri luar yakin bahwa mereka tidak dapat mengendalikan situasi.

* 1. Dukungan Sosial

Bukti menunjukkan bahwa dukungan sosial, yaitu hubungan kolegial atau atasan, dapat mengurangi stress. Seseorang yang bekerja dalam suatu lembaga memiliki dukungan para kolegialnya dan merasa nyaman bekerja, ia sangat kurang tingkat stresnya.

* 1. Permusuhan

Ada seseorang yang mudah terjadi mengalami kemarahan dan permusuhan yang tinggi. Orang- orang jenis ini secara kronis

mencurigai dan tidak mempercayai orang lain. Kondisi kpribadian yang demikian ini sangat mudah terkena stress.

#### Menghadapi Stres Ditempat Kerja

Dalam John M. Ivancevich, dkk (2007: 303), terdapat dua jenis cara untuk menghadapi stres:

* 1. Problem focused coping, merujuk pada tindakan yang diambil untuk berhadapan langsung dengan sumber stres. Sebagai contoh: pekerja yang memiliki seorang manajer yang kasar mungkin menghadapinya dengan cara absen dari tempat kerja. Absen ini akan memungkinkan pekerja tersebut menyingkir selama beberapa waktu dari manajer yang kasar tersebut. Beberapa strategi yang populer dalam problem focused coping mencakup manajemen waktu, bekerja dengan seorang mentor, dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi.
  2. Emotion focused coping, hal ini merujuk pada langkah-langkah yang diambil seseorang untuk berhadapan dengan perasaan dan emosi yang menekan. Sebagai contoh: karyawan yang sering berpergian sebagai bagian dari pekerjaannya mungkin dapat memperingan perasaan dan emosinya yang tertekan dengan olahraga secara teratur atau dengan membaca buku fiksi ringan atau sebagainya. Jika aktivitas untuk menghadapi stres ini berhasil, perasaan dan emosi dari karyawan tersebut terkendalikan. Beberapa strategi populer dalam Emotion focused coping meliputi meditasi, olahraga, dan mengambil cuti pribadi.
  3. Mengelola Stress. Dalam Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2008: 377), Dari sudut pandang organisasi, manajemen mungkin tidak peduli ketika karyawan mengalami tingkat stres rendah hingga menengah. Alasannya, sebagaimana kita singgung sebelumnya, adalah bahwa kedua tingkat stres ini mungkin bermanfaat dan membuahkan kinerja karyawan yang lebih tinggi. Akan tetapi, tingkat stres yang tinggi, atau meski rendah tetapi berlangsung terus-menerus dalam periode yang lama, dapat menurunkan kinerja karyawan dan dengan demikian, membutuhkan tindakan dari pihak manajemen.

Meskipun sedikit stres bisa beranfaat bagi kinerja seorang karyawan, jangan berharap karyawan memandangnya demikian. Dari sudut pandang individual, tingkat stres yang rendahpun bisa jadi dipandang tidak enak, karena itu, tidak mustahil bagi karyawan dan manajemen untuk memiliki pendapat yang berbeda mengenai tingkatan stres kerja yang mana yang dapat diterima. Adapun pendekatan dalam mengelola stres ada dua, yaitu:

1. Pendekatan individual

Seorang karyawan memiliki tanggung jawab pribadi untuk mengurangi tingkat stres. Strategi individual yang telah terbukti efektif meliputi penerapan teknik manajemen waktu, penambahan waktu olahraga, pelatihan relaksasi, dan perluasan jaringan dukungan sosial. Memiliki teman, keluarga, atau rekan kerja untuk diajak bicara penting sebagai suatu aluran ketika tingkat stres menjadi terlalu tinggi. Karena itu memperluas jaringan dukungan sosial dapat menjadi sarana untuk mengurangi ketegangan. Jaringan ini menghubungkan anda dengan seseorang yang mau mendengar masalah anda dan untuk memberikan perspektif yang lebih objektif terhadap situasi yang dihadapi.

1. Pendekatan organisasional.

Beberapa faktor yang menyebabkan stres terutama tuntutan tugas dan tuntutan peran dikendalikan oleh manajemen. Strategi yang bisa manajemen pertimbangkan meliputi seleksi personel dan penempatan kerja yang lebih baik, pelatihan, penetapan tujuan yang realistis, peningkatan keterlibatan karyawan, perbaikan dalam komunikasi organisasi, penawaran cuti panjang kepada karyawan, dan sebagainya. Pekerjaan-pekerjaan tertentu memang lebih cenderung memicu stres dari pada pekerjaan lain, akan tetapi, setiap individu memiliki cara tersendiri dan persepsi yang berbeda dalam menanggapi pemicu stres.Berdasarkan berbagai penelitian, dapat disimpulkan bahwa orang akan berkinerja lebih baik ketika memiliki tujuan yang spesifik serta menentang dan menerima umpan balik mengenai seberapa baik kemajuan mereka dalam mencapainya. Pemanfaatan tujuan dapat dicapai memperjelas ekspektasi kinerja. Selain itu, umpan balik tujuan mengurangi ketidakpastian tentang kinerja pekerjaan yang sebenarnya. Hasilnya

adalah turunnya rasa frustasi, ambiguitas peran, dan stres yang dialami karyawan.

Kemudian seorang manajer harus mendesain ulang pekerjaan untuk memberi karyawan tanggung jawab yang lebih besar, pekerjaan yang lebih bermakna, otonomi yang lebih banyak, dan umpan balik yang meningkat dapat mengurangi stres karena faktor- faktor ini memberi karyawan kendali lebih besar atas kegiatan kerja dan memperkecil ketergantungan mereka kepada orang lain. Wijono (2010: 166-168, Ada beberapa cara yang digunakan untuk mengelola stress dalam organisasi, yaitu:

* 1. Meningkatkan komunikasi

Salah satu cara yang efektif untuk mengurangi ketidakjelasan peran dan konflik peran adalah meningkatkan komunikasi yang efektif diantara manajer dan karyawan, sehingga akan tampak garis- garis tugas dan tanggung jawan yang jelas di antara keduanya. Situasi semacam ini dapat mengurangi timbulnya stress kerja dalam organisasi.

* 1. Sistem Penilaian dan Ganjaran yang efektif

Sistem penilaian prestasi dan ganjaran yang efektif perlu diberikan oleh manajer kepada karyawan mereka. Situasi semacam ini dapat mengurangi ketidakjelasan peran dan konflik peran. Ketika ganjaran diberikan kepada karyawan, karyawan telah menyadari bahwa ganjaran tersebut berhubungan dengan prestasi kerjanya. Ia menyadari juga bahwa ia bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan kepadanya (mengurangi konflik peran), ia berada dalam sesuatu keadaan (mengurangi ketidakjelasan tugas). Situasi ini terjadi bila hubungan diantara atasan dan bawahan berada dalam suasana kerja dan sistem penilaian prestasi kerja efektif.

* 1. Meningkatkan Partisipasi

Untuk dapat mengurangi ketidakjelasan peran dan konflik peran, pengelola perlu meningkatkan partisipasi terhadap proses pengambilan keputusan, sehingga setiap karyawan yang ada dalam organisasi mempunyai tanggung jawab bagi peningkatan prestasi kerja karyawan. Dengan demikian,

kesempatan partisipasi yang diberikan oleh manajer kepada karyawan- karyawannya dalam menyumbangkan pemikiran atau gagasan- gagasannya, memungkinkan karyawan dapat meningkatkan prestasi dan kepuasan kerjanya dan mengurangi stress kerjanya.

* 1. Memperkaya Tugas

Setiap manajer perlu memberikan dan memperkaya tugas kepada keryawan agar mereka dapat lebih bertanggung jawab, lebih mempunyai makna tugas yang diberikan, dan lebih baik dalam melaksanakan pengendalian serta umpan balik terhadap produktivitas kerja karyawan, baik secara kuantitas maupun kualitas. Situasi semacam ini dapa meningkatkan motivasi kerja dan memenuhi kebutuhan karyawan sehingga dapat mengurangi stres yang ada dalam diri mereka.

* 1. Mengembangkan Keterampilan, Kepribadian, dan Pekerjaan Mengembangkan keterampilan, kepribadian, dan pekerjaan merupakan salah satu cara untuk mengelola stress kerja dalam organisasi. Pengembangan keterampilan dapat diperoleh melalui latihan- latihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dan organisasi atau pengembangan kepribadian yang dapat mendukung usaha pengembangan pekerjaan baik secara kuantitas maupun kualitas.

Dalam Sopiah (2008: 92), cara menghilangkan sumber stres ditempat kerja antara lain:

1. Remove the stressors

Ada banyak cara untuk menghilangkan sumber stres ditempat kerja. Salah satu solusi terbaik adalah dengan memberdayakan para pegawai sehingga mereka memiliki kontrol yang lebih atas pekerjaan dan lingkungan pekerjaan mereka. Sumber stres yang berhubungan dengan tugas dapat diminimumkan lebih efektif melalui seleksi dan penempatan pegawai sehingga persyaratan pekerjaan sesuai dengan kemampuan mereka. Slogan The right man on the right place at the right time cocok untuk diterapkan pada saat seleksi dan penempatan pegawai.

1. With Drawing from the stressor

Para pegawai biasanya mengalami stres ketika tinggal dan bekerja dalam kultur yang berbeda. Maka dari itu para pegawai harus bisa menyesuaikan cara berpikir, bersikapnya dan dipersepsikan atau direspon oleh lingkungannya dan diperlukan juga pada diri para karyawan waktu dan keinginan yang kuat dalam beradaptasi dengan lingkungan baru.

1. Chaging stress perceptions

Tingkat stres yang dialami pegawai dalam situasi yang sama mungkin dapat berbeda antara satu individu dengan yang lain. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan persepsi. Oleh karena itu, sebenarnya stres dapat diminimumkan melalui perubahan persepsi atas situasi yang ada. Kita dapat memperkuat sell-efficacy dan self- esteem kita sehingga dapat menerima pekerjaan sebagai tantangan dan bukan ancaman.

1. Controlling the consequences of stress

Kadang-kadang para pegawai tidak dapat mengendalikan stres yang dialaminya. Mereka sering kali membutuhkan bantuan untuk mengatasi stres dengan prilaku disfungsional, seperti: mengkomsumsi alkohol dan obat-obatan terlarang. Program gaya hidup sehat akan membantu pegawai belajar bagaimana gaya hidup yang sehat. Menendalikan stress dengan baik tentu sangat bermanfaat, walau tidak semua orang mampu melakukannya. Kebanyakan orang memerlukan orang lain untuk membantunya agar dapat mengatasinya dengan baik.

1. Receiving social support

Dukungan lingkungan sekitar dapat megurangi stres yang dialami seseorang. Dalam suatu organisasi, ada tiga hal yang bisa dilakukan untuk memberikan dukungan kepada pegawai yang mengalami stres, yaitu: memperbaiki persepsi mereka bahwa mereka bernilai dan berguna, menyediakan informasi untuk membantunya memahami masalah yang sesungguhnya yang memungkinkan untuk

menghilangkan sumber stres, dukungan emosional dari yang lain dapat secara lagsung membantu mengurangi stres.

Bertahan dari pekerjaan yang membuat stres Manktelow (2007: 54 - 55) beberapa pekerjaan memang pada dasarnya sulit, tidak menyenangkan, dan membuat stres. Ini mungkin disebabkan oleh karakteristik atau lingkungan kerja itu sendiri, atau karena adanya konflik inheren dengan sikap dan ambisi pribadi. Adapun cara untuk bertahan dari pekerjaan yang membuat stres yaitu:

1. Belajar menghadapi tekanan

Departemen layanan pelangganan bisa sangat membuat stres, terutama ketika pelanggan menuntut, tidak menyenangkan, kasar, atau marah. Para pekerja di lini produksi bisa mengalami tekanan akibat tuntutan konstan akan performa mereka. Memimpin orang bisa membuat stres, karena para manajer harus menghadapi gangguan rutin dari staff saat mencoba menyelesaikan pekerjaan dan menepati tenggat waktu mereka. Tekanan dan stres adalah bagian dari pekerjaan- pekerjaan ini dan harus belajar menghadapinya.

1. Terima faktor tetap

Kontributor utama lain yang menyebabkan stres dalam bekerja adalah kurangnya informasi, lingkungan yang buruk, kurangnya kendali atas pekerjaan dan tingkat kecepatan pekerjaan, gangguan dan persoalan yang sering muncul, serta rasa frustasi dalam mengejar tujuan. Tuntutan pekerjaan yang bertentangan dengan nilai, keyakinan, atau tujuan anda sendiri dan ini juga bisa mengakibatkan stres yang berat.

1. Perbaikan dan beradaptasi

Jika lingkungan dan kondisi kerja anda menyebabkan stres, anda masih bisa memperbaikinya dengan sedikit usaha. Jika anda sering mendapat gangguan dan persoalan menjengkelkan, gunakanlah teknik rileksasi unuk mengurangi stres. Jika anda merasa marah atau negatif periksalah apakah interpretasi anda atas situasi itu akurat.

### BAB 19

### MORAL ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL

#### Konsep Dasar

Konsep Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial mencakup serangkaian prinsip dan nilai-nilai yang mengatur cara perusahaan beroperasi dalam hubungannya dengan stakeholder dan masyarakat luas (Armstrong & Yusron, 2021). Pertama-tama, etika bisnis melibatkan penerapan nilai-nilai moral dan prinsip-prinsip yang benar dalam pengambilan keputusan dan tindakan perusahaan. Ini berarti beroperasi dengan integritas, jujur, transparan, dan menghormati hak asasi manusia (Utaminingsih, 2014).

Kedua, tanggung jawab sosial perusahaan melibatkan kesadaran bahwa perusahaan memiliki dampak yang lebih luas daripada sekadar kepentingan pemilik dan pemangku kepentingan internal. Tanggung jawab sosial menekankan pentingnya perusahaan dalam mengambil langkah-langkah proaktif untuk mempromosikan kesejahteraan masyarakat, menjaga lingkungan, dan berkontribusi secara positif dalam isu-isu sosial yang relevan (Utaminingsih, 2014).

Selanjutnya, konsep ini juga mencakup aspek inklusi dan keberagaman dalam bisnis. Etika bisnis dan tanggung jawab sosial melibatkan upaya untuk menciptakan lingkungan yang inklusif, adil, dan beragam, di mana setiap individu dihargai, diakui, dan diberikan kesempatan yang setara untuk berkembang (Sunarso, 1992).

Selain itu, etika bisnis dan tanggung jawab sosial juga terkait erat dengan keberlanjutan. Dalam konteks perubahan iklim dan isu-isu lingkungan yang semakin mendesak, perusahaan dituntut untuk mengelola sumber daya dengan bijaksana, mengurangi dampak lingkungan, dan berinovasi dalam menciptakan solusi yang ramah lingkungan (Sunarso, 1992).

Terakhir, konsep ini mengakui pentingnya keterlibatan perusahaan dalam komunitas lokal dan masyarakat di mana mereka beroperasi. Tanggung jawab sosial perusahaan melibatkan mendengarkan dan merespons kebutuhan dan aspirasi masyarakat, serta berkolaborasi

dengan pihak-pihak terkait untuk mencapai perubahan positif dalam masyarakat.

Dengan mengintegrasikan etika bisnis dan tanggung jawab sosial ke dalam praktik bisnis sehari-hari, perusahaan dapat membangun reputasi yang baik, memperoleh kepercayaan stakeholder, dan berkontribusi pada pembangunan yang berkelanjutan secara ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Dalam praktik organisasi, Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial (CSR) mencerminkan komitmen dan implementasi nilai-nilai moral serta tanggung jawab perusahaan terhadap stakeholder dan masyarakat luas (Sunarso, 1992). Perusahaan yang menerapkan etika bisnis akan berupaya untuk menjaga tingkat transparansi yang tinggi dalam laporan keuangan dan operasional mereka. Mereka akan berkomitmen untuk menjaga kejujuran dalam komunikasi dengan karyawan, pelanggan, dan pihak terkait lainnya. Selain itu, mereka juga akan bertanggung jawab atas tindakan mereka dan siap untuk memperbaiki kesalahan jika terjadi.

Etika bisnis menekankan perlunya menghormati dan melindungi hak asasi manusia dalam semua kegiatanperusahaan. Ini mencakup kebijakan yang melarang diskriminasi, pelecehan, atau eksploitasi dalam hubungan kerja. Perusahaan juga akan berupaya untuk memastikan bahwa rantai pasok mereka mematuhi standar hak asasi manusia yang diakui secara internasional.

Etika bisnis menempatkan kesejahteraan karyawan sebagai prioritas. Perusahaan yang berkomitmen pada tanggung jawab sosial akan memberikan perlindungan terhadap keselamatan dan kesehatan kerja, menawarkan upah yang adil, memberikan kesempatan pengembangan karir, dan menjaga keseimbangan kerja-hidup bagi karyawan (Qurtubi, 2020).

Tanggung jawab sosial perusahaan melibatkan upaya untuk mengurangi dampak lingkungan dan menerapkan praktik bisnis yang berkelanjutan. Perusahaan akan berinvestasi dalam teknologi yang ramah lingkungan, mengurangi emisi gas rumah kaca, mengelola limbah dengan baik, serta mempromosikan efisiensi energi dan penggunaan sumber daya yang bertanggung jawab.

Etika bisnis dan tanggung jawab sosial juga melibatkan kontribusi positif perusahaan terhadap masyarakat (Winardi, 2006). Hal ini dapat dilakukan melalui program-program amal, kemitraan dengan organisasi

nirlaba, atau memberikan manfaat sosial langsung kepada komunitas sekitar. Perusahaan dapat berperan dalam meningkatkan pendidikan, kesehatan, infrastruktur, dan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan. Perusahaan juga harus memperhatikan tanggung jawab sosial dalam memilih mitra bisnis dan pemasok mereka. Memastikan bahwa rantai pasok mereka mematuhi standar etika dan lingkungan yang tinggi adalah langkah penting dalam menerapkan etika bisnis dan tanggung jawab sosial.

#### Definisi Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Etika Bisnis

Joseph W. Weiss mengartikan etika bisnis sebagai penerapan nilai- nilai moral dan prinsip-prinsip yang berlaku dalam dunia bisnis (Winardi, 2006). Ini menekankan pentingnya mengadopsi dan mengimplementasikan standar moral yang tinggi dalam pengambilan keputusan bisnis. Hal ini melibatkan mempertimbangkan konsekuensi moral dari tindakan dan keputusan yang diambil oleh perusahaan.

Selain itu, etika bisnis juga melibatkan perilaku yang adil terhadap karyawan, pelanggan, dan pemegang saham. Ini berarti memperlakukan semua pihak terkait dengan integritas dan menghormati hak-hak mereka. Perusahaan harus memastikan bahwa tidak ada diskriminasi, pelecehan, atau penyalahgunaan kekuasaan yang terjadi dalam hubungan kerja.

Selanjutnya, Weiss menekankan pentingnya mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan dari keputusan bisnis (Winardi, 2006). Etika bisnis mengharuskan perusahaan untuk melihat lebih dari sekadar keuntungan finansial dan memperhitungkan implikasi yang lebih luas bagi masyarakat dan lingkungan. Ini mencakup tanggung jawab perusahaan terhadap kesejahteraan masyarakat, perlindungan lingkungan, dan keberlanjutan.

Dengan mengadopsi nilai-nilai etika bisnis ini, perusahaan dapat membangun reputasi yang baik, memperoleh kepercayaan dari pemangku kepentingan, dan berkontribusi secara positif pada masyarakat. Etika bisnis bukan hanya tentang mematuhi peraturan hukum, tetapi juga tentang melampaui standar minimum dan berkomitmen untuk bertindak dengan integritas, keadilan, dan mempertimbangkan kepentingan yang lebih luas.

Andrew Crane dan Dirk Matten mendefinisikan etika bisnis sebagai studi tentang keputusan bisnis yang baik dan buruk, perilaku

bisnis yang benar dan salah, serta praktik bisnis yang bertanggung jawab secara sosial (Utaminingsih, 2014). Definisi ini menyoroti aspek penting dalam memahami etika bisnis, yaitu bagaimana bisnis harus mengambil keputusan yang berkualitas dan bertanggung jawab dalam konteks moral dan sosial.

Pertama, etika bisnis melibatkan analisis dan pemahaman tentang keputusan bisnis yang baik dan buruk. Ini mencakup evaluasi dampak yang mungkin dihasilkan oleh keputusan bisnis terhadap berbagai pemangku kepentingan, termasuk karyawan, pelanggan, masyarakat, dan lingkungan. Etika bisnis mempertimbangkan prinsip-prinsip moral dan nilai-nilai yang harus diikuti dalam mengambil keputusan yang memadai dan bermartabat.

Kedua, etika bisnis menyoroti perilaku bisnis yang benar dan salah. Ini mencakup sikap dan tindakan yang dianggap etis atau tidak etis dalam konteks bisnis. Perilaku bisnis yang benar mencakup integritas, kejujuran, dan ketaatan terhadap prinsip-prinsip moral dalam segala aspek bisnis (Widarni, & Bawono, 2020). Sebaliknya, perilaku bisnis yang salah melibatkan tindakan yang merugikan orang lain, seperti penipuan, manipulasi, atau korupsi.

Ketiga, etika bisnis juga menekankan pentingnya praktik bisnis yang bertanggung jawab secara sosial. Ini berarti perusahaan harus mempertimbangkan dampak sosial dari kegiatan bisnis mereka. Praktik bisnis yang bertanggung jawab secara sosial mencakup perlindungan hak asasi manusia, kesejahteraan karyawan, keberlanjutan lingkungan, kontribusi pada masyarakat, serta membangun hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan.

Dalam keseluruhan, etika bisnis merupakan bidang studi yang melibatkan penelitian, refleksi, dan aplikasi prinsip- prinsip moral dalam konteks bisnis. Hal ini membantu perusahaan dan praktisi bisnis untuk memahami dan menghadapi tantangan etis yang dihadapi dalam mengambil keputusan dan menjalankan operasi bisnis mereka. Dengan mempertimbangkan etika bisnis, perusahaan dapat membangun budaya yang lebih etis, memperoleh kepercayaan dari pemangku kepentingan, dan menghasilkan dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan.

Tanggung Jawab Sosial

Menurut Carroll dan Buchholtz, Tanggung Jawab Sosial Perusahaan adalah kewajiban perusahaan untuk melakukan tindakan yang melampaui kepentingan ekonomi dan hukum (Utaminingsih, 2014). Tanggung jawab ini mencakup komitmen perusahaan untuk berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan, dengan memperhatikan dampak sosial yang dihasilkan oleh kegiatan bisnis mereka.

Definisi ini menekankan bahwa perusahaan memiliki tanggung jawab yang lebih luas daripada sekadar mencapai keuntungan finansial dan mematuhi persyaratan hukum. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan mengharuskan perusahaan untuk melihat jauh ke depan dan berperan aktif dalam menciptakan manfaat sosial yang berkelanjutan.

Dengan mengambil tindakan yang melampaui kepentingan ekonomi dan hukum, perusahaan dapat memberikan kontribusi positif terhadap masyarakat, memperhatikan kebutuhan pemangku kepentingan, dan menghasilkan dampak yang berkelanjutan dalam memperbaiki kondisi sosial, lingkungan, dan ekonomi.

Menurut Visser, Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (Corporate Social Responsibility/CSR) adalah tanggung jawab perusahaan terhadap dampak sosial, lingkungan, dan ekonomi yang dihasilkan oleh kegiatan bisnis mereka, serta langkah-langkah yang diambil untuk mengelola dampak tersebut secara berkelanjutan (Wahjono, 2022). Definisi ini menekankan bahwa perusahaan memiliki tanggung jawab untuk mempertimbangkan dan mengelola dampak yang dihasilkan oleh operasi mereka dalam tiga dimensi: sosial, lingkungan, dan ekonomi. Hal ini mencakup konsekuensi terhadap masyarakat, komunitas lokal, karyawan, pelanggan, dan lingkungan alam di sekitar mereka.

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan melibatkan upaya perusahaan untuk mengadopsi praktik bisnis yang bertanggung jawab, menciptakan manfaat sosial yang positif, serta mengelola risiko dan dampak negatif yang mungkin timbul. Ini meliputi langkah-langkah seperti memastikan keberlanjutan operasional, mengurangi emisi gas rumah kaca, mendukung program kesejahteraan masyarakat, memperhatikan hak asasi manusia, dan mengelola limbah secara bertanggung jawab.

Dengan menerapkan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan, perusahaan berusaha untuk mencapai keselarasan antara kepentingan ekonomi, sosial, dan lingkungan (Juniadi, 2022). Mereka berkomitmen

untuk berkontribusi pada pembangunan yang berkelanjutan, meningkatkan kualitas hidup masyarakat, dan menjaga kelestarian lingkungan alam. Penjelasan ini menekankan pentingnya memperhatikan dampak yang dihasilkan oleh perusahaan dan mengelolanya dengan cara yang berkelanjutan, sehingga perusahaan dapat menciptakan nilai jangka panjang bagi pemangku kepentingan dan masyarakat secara keseluruhan.

Menurut Davis, Tanggung Jawab Sosial Perusahaan adalah keinginan dan kemampuan perusahaan untuk mempertimbangkan dan mengambil tindakan terkait dengan konsekuensi sosial yang dihasilkan oleh operasi bisnis mereka, serta mengelola risiko sosial dalam kegiatan bisnis mereka (Juniadi, 2022). Definisi ini menyoroti bahwa perusahaan memiliki tanggung jawab untuk memperhatikan dan mempertimbangkan dampak sosial yang dihasilkan oleh operasi bisnis mereka. Ini melibatkan pengakuan akan konsekuensi sosial yang dapat timbul dari keputusan dan tindakan perusahaan.

Selain itu, Tanggung Jawab Sosial Perusahaan melibatkan kemampuan perusahaan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan mengelola risiko sosial yang mungkin muncul dalam operasi bisnis mereka. Hal ini mencakup mengidentifikasi potensi dampak negatif pada masyarakat dan mengimplementasikan langkah-langkah untuk mengurangi atau menghilangkan risiko tersebut.

Pendekatan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan mencerminkan kepedulian perusahaan terhadap pengaruhnya terhadap masyarakat dan komunitas sekitarnya. Dengan mempertimbangkan konsekuensi sosial dan mengelola risiko sosial, perusahaan dapat menjaga hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan, meminimalkan dampak negatif (Yasin, 2011), dan berkontribusi pada pembangunan yang berkelanjutan. Definisi ini menegaskan bahwa Tanggung Jawab Sosial Perusahaan bukan hanya sekadar persyaratan hukum atau kewajiban eksternal, tetapi juga merupakan keputusan dan kemampuan perusahaan untuk secara aktif terlibat dalam memperhatikan dan mengelola

konsekuensi sosial dari kegiatan bisnis mereka.

#### Hubungan Antara Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial

Hubungan antara Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial adalah erat terkait dan saling mempengaruhi dalam konteks bisnis yang

bertanggung jawab secara sosial. Etika Bisnis membentuk dasar moral dan nilai-nilai yang membimbing perilaku dan keputusan perusahaan (Juniadi, 2022), sementara Tanggung Jawab Sosial melibatkan tanggung jawab perusahaan terhadap dampak sosial, lingkungan, dan ekonomi yang dihasilkan oleh kegiatan bisnis mereka (Winata, 2022).

Etika Bisnis berfungsi sebagai kerangka kerja yang menggarisbawahi prinsip-prinsip moral yang harus dipatuhi dalam pengambilan keputusan dan tindakan perusahaan (Winata, 2022). Ini mencakup integritas, transparansi, keadilan, dan penghargaan terhadap hak asasi manusia. Etika Bisnis membantu memastikan bahwa perusahaan bertindak secara etis dalam hubungannya dengan stakeholder dan mematuhi standar moral yang diakui.

Sementara itu, Tanggung Jawab Sosial Perusahaan melibatkan upaya perusahaan untuk mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan yang dihasilkan oleh kegiatan bisnis mereka (Winata, 2022). Perusahaan secara proaktif berusaha untuk mencapai keseimbangan antara kepentingan ekonomi dengan kepentingan sosial dan lingkungan yang lebih luas. Ini mencakup perlindungan lingkungan, kesejahteraan karyawan, kontribusi pada masyarakat, serta membangun hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan.

Dalam praktiknya, Etika Bisnis menjadi dasar moral yang mengarahkan perusahaan dalam mengambil tindakan dan keputusan yang bertanggung jawab secara sosial. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan, di sisi lain, menerapkan nilai-nilai etis tersebut dalam tindakan nyata, memastikan bahwa perusahaan memperhatikan dan meminimalkan dampak negatif serta menciptakan manfaat positif bagi masyarakat dan lingkungan (Verhulst & DeCenzo, 2021).

Dalam sinergi ini, Etika Bisnis membentuk landasan moral dan nilai-nilai yang harus diikuti, sedangkan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan menerjemahkan nilai-nilai tersebut menjadi tindakan konkret yang mempromosikan kesejahteraan sosial dan lingkungan. Keduanya saling melengkapi dan memperkuat perusahaan dalam mencapai kesuksesan jangka panjang yang sejalan dengan kepentingan sosial, lingkungan, dan ekonomi yang lebih luas.

#### Tantangan kompleks dalam Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial

Tantangan kompleks dalam Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial muncul karena adanya dinamika yang rumit dalam konteks bisnis dan tanggung jawab perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan (Ulrich & Brockbank, 2005). Beberapa tantangan kompleks yang dihadapi dalam Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial meliputi:

Dilema Etis: Perusahaan seringkali dihadapkan pada situasi di mana keputusan bisnis yang diambil dapat menimbulkan konflik moral. Misalnya, keputusan untuk memaksimalkan keuntungan finansial dapat bertentangan dengan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap karyawan atau lingkungan. Mengelola dilema etis ini membutuhkan pemikiran kritis dan kebijaksanaan dalam mencari keseimbangan yang tepat antara kepentingan ekonomi dan kepentingan sosial.

Kompleksitas Rantai Pasok: Bisnis modern sering terlibat dalam rantai pasok global yang kompleks. Mengelola praktik bisnis yang bertanggung jawab dalam rantai pasok, memastikan kondisi kerja yang layak, mengurangi dampak lingkungan, dan memastikan transparansi, merupakan tantangan yang kompleks. Perusahaan harus memastikan bahwa mitra bisnis mereka juga mematuhi standar etis dan sosial yang tinggi.

Dampak Sosial dan Lingkungan yang Luas: Tanggung Jawab Sosial Perusahaan mencakup memperhatikan dampak sosial dan lingkungan yang dihasilkan oleh operasi bisnis. Perusahaan harus mempertimbangkan konsekuensi jangka panjang dari keputusan bisnis mereka terhadap masyarakat, kesejahteraan karyawan, dan lingkungan. Mengelola dampak ini memerlukan pemahaman yang mendalam tentang isu-isu sosial dan lingkungan yang relevan serta mengambil tindakan proaktif untuk meminimalkan dampak negatif dan menciptakan manfaat positif.

Keterlibatan Pemangku Kepentingan: Perusahaan harus mempertimbangkan kepentingan beragam pemangku kepentingan mereka, termasuk karyawan, pelanggan, komunitas lokal, investor, dan pemerintah. Memenuhi harapan dan kebutuhan beragam pemangku kepentingan ini memerlukan komunikasi yang efektif, dialog terbuka, dan pemahaman mendalam tentang kepentingan mereka. Mengelola

perspektif yang berbeda dan mencapai konsensus dalam konteks tanggung jawab sosial merupakan tantangan yang kompleks.

Perubahan Sosial dan Lingkungan yang Cepat: Bisnis beroperasi dalam konteks yang terus berubah, di mana tuntutan sosial dan lingkungan terus berkembang. Perusahaan harus beradaptasi dengan perubahan sosial, norma, dan kebijakan yang berkaitan dengan tanggung jawab sosial. Mengikuti perkembangan ini dan menghadapi tantangan baru yang muncul memerlukan kesiapan untuk inovasi dan fleksibilitas dalam praktik bisnis.

Menghadapi tantangan kompleks ini dalam Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial membutuhkan pemikiran strategis, kolaborasi, pemantauan terus-menerus, dan komitmen yang kuat untuk mencapai kesuksesan bisnis yang berkelanjutan dan bertanggung jawab secara sosial (Winata, 2022).

* 1. Pemikiran strategis. Perusahaan perlu mengembangkan strategi yang mengintegrasikan Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial ke dalam inti bisnis mereka. Hal ini melibatkan mengidentifikasi risiko dan peluang, menetapkan tujuan yang jelas, dan mengintegrasikan tanggung jawab sosial dalam seluruh operasi dan keputusan bisnis.
  2. Kolaborasi dan Kemitraan. Mengatasi tantangan kompleks dalam Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial seringkali membutuhkan kolaborasi dengan berbagai pihak terkait, termasuk pemangku kepentingan internal dan eksternal. Kolaborasi dan kemitraan yang kuat dengan pihak terkait seperti pemerintah, organisasi nirlaba, dan komunitas dapat memperkuat upaya perusahaan untuk mencapai tujuan sosial dan lingkungan yang lebih luas.
  3. Pemantauan Terus-Menerus. Perusahaan harus secara terus-menerus memantau dan mengevaluasi dampak sosial, lingkungan, dan ekonomi dari kegiatan bisnis mereka. Melakukan audit sosial dan lingkungan, serta mengukur dan melaporkan kinerja tanggung jawab sosial perusahaan, akan membantu mengidentifikasi area perbaikan dan mengarahkan perusahaan pada jalur yang benar.
  4. Komitmen yang Kuat. Pada intinya, perusahaan harus memiliki komitmen yang kuat terhadap Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial. Ini melibatkan kepemimpinan yang berkomitmen, kebijakan yang jelas, dan budaya organisasi yang memprioritaskan tanggung jawab sosial. Komitmen ini harus tercermin dalam seluruh tingkatan

organisasi dan menjadi bagian integral dari identitas dan operasi perusahaan.

* 1. Inovasi dan Adaptasi. Menghadapi tantangan kompleks dalam Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial membutuhkan inovasi dan adaptasi yang terus-menerus. Perusahaan harus berpikir kreatif dalam mencari solusi baru untuk mengurangi dampak negatif dan menciptakan manfaat positif. Selain itu, mereka harus mampu beradaptasi dengan perubahan sosial, regulasi, dan norma yang berkaitan dengan tanggung jawab sosial.

#### Panduan Praktis dalam Menghadapi Tantangan Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial.

Berikut adalah beberapa panduan praktis yang dapat membantu perusahaan menghadapi tantangan Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial.

* 1. Kenali Nilai dan Prinsip Etis yang Relevan. Identifikasi nilai dan prinsip etis yang relevan dengan bisnis Anda. Hal ini membantu membangun fondasi yang kuat untuk mengambil keputusan dan tindakan yang etis.
  2. Terapkan Kebijakan Etis. Buat kebijakan etis yang jelas dan terintegrasi ke dalam semua aspek operasional perusahaan. Kebijakan ini harus mencakup standar perilaku yang diharapkan dari seluruh anggota organisasi.
  3. Melibatkan Pemangku Kepentingan. Libatkan pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan dan pengembangan kebijakan. Dengarkan pandangan dan masukan mereka untuk memahami perspektif yang beragam dan memastikan keputusan yang lebih holistik.
  4. Menerapkan Praktik Bisnis Bertanggung Jawab. Terapkan praktik bisnis yang bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan. Ini meliputi aspek seperti perlindungan hak asasi manusia, kesejahteraan karyawan, keberlanjutan lingkungan, dan kepatuhan terhadap peraturan dan standar yang berlaku.
  5. Transparansi dan Pelaporan. Laporan secara transparan tentang kinerja tanggung jawab sosial perusahaan. Ini melibatkan mengkomunikasikan pencapaian, tantangan, dan upaya yang sedang dilakukan dalam mencapai tujuan tanggung jawab sosial.
  6. Edukasi dan Pelatihan. Berikan pelatihan dan edukasi kepada seluruh anggota organisasi mengenai Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial. Pendidikan ini membantu membangun kesadaran dan pemahaman yang lebih baik tentang pentingnya etika dan tanggung jawab sosial dalam operasi bisnis.
  7. Kolaborasi dengan Pihak Eksternal. Kolaborasi dengan pihak eksternal seperti organisasi nirlaba, akademisi, dan pemerintah untuk mendapatkan perspektif tambahan, belajar dari praktik terbaik, dan meningkatkan dampak positif perusahaan dalam masyarakat.
  8. Pemantauan dan Evaluasi. Tetapkan mekanisme pemantauan dan evaluasi yang sistematis untuk mengukur dan melacak kinerja tanggung jawab sosial perusahaan. Dengan melakukan evaluasi secara teratur, perusahaan dapat mengidentifikasi peluang perbaikan dan memastikan pemenuhan komitmen tanggung jawab sosial.
  9. Beradaptasi dengan Perubahan. Tetapkan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan sosial, lingkungan, dan regulasi. Perusahaan harus siap untuk beradaptasi dengan perkembangan baru dan menyesuaikan praktik bisnis mereka untuk tetap relevan dan bertanggung jawab. Dengan mengikuti panduan praktis ini, perusahaan dapat membangun budaya bisnis yang beretika dan bertanggung jawab secara sosial, serta mengatasi tantangan kompleks yang muncul dalam Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial.

#### Studi Kasus. Contoh Implementasi Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial

Studi kasus di bawah ini menggambarkan contoh implementasi Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial dalam suatu perusahaan.

Perusahaan ABC adalah produsen pakaian global yang telah lama menghadapi kritik terkait kondisi kerja yang buruk dan dampak lingkungan negatif dari operasional mereka. Untuk menghadapi tantangan ini, perusahaan tersebut memutuskan untuk mengimplementasikan Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial sebagai bagian integral dari strategi bisnis mereka.

* 1. Meningkatkan Kondisi Kerja. Perusahaan ABC memutuskan untuk memperbaiki kondisi kerja di pabrik- pabrik mereka di

seluruh rantai pasok. Mereka mengadopsi standar kerja yang adil, memberikan pelatihan kepada karyawan, memastikan keamanan dan kesehatan kerja yang memadai, serta memperhatikan kebutuhan karyawan seperti hak berserikat dan upah yang layak.

* 1. Mengurangi Dampak Lingkungan. Perusahaan ABC berkomitmen untuk mengurangi dampak lingkungan dari operasional mereka. Mereka mengadopsi praktik produksi yang ramah lingkungan, menggunakan bahan baku yang berkelanjutan, mengurangi emisi gas rumah kaca, dan mengelola limbah dengan cara yang bertanggung jawab. Selain itu, mereka mendorong inovasi produk yang lebih ramah lingkungan.
  2. Kemitraan dengan Pemasok dan Komunitas Lokal. Perusahaan ABC menjalin kemitraan dengan pemasok mereka untuk memastikan kepatuhan terhadap standar etis dan lingkungan. Mereka membangun hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok, memberikan dukungan teknis dan bantuan untuk meningkatkan praktik bisnis yang bertanggung jawab. Selain itu, mereka juga berinvestasi dalam inisiatif sosial dan ekonomi di komunitas lokal tempat mereka beroperasi.
  3. Transparansi dan Pelaporan. Perusahaan ABC secara terbuka melaporkan kinerja mereka dalam tanggung jawab sosial dan lingkungan. Mereka menyampaikan informasi mengenai praktik bisnis, pencapaian, dan upaya perbaikan yang sedang dilakukan kepada pemangku kepentingan. Hal ini memberikan transparansi dan akuntabilitas yang memungkinkan pemangku kepentingan untuk memantau dampak sosial dan lingkungan perusahaan.
  4. Program Pemberdayaan Masyarakat. Perusahaan ABC meluncurkan program pemberdayaan masyarakat yang berfokus pada pendidikan, kesehatan, dan kesejahteraan masyarakat di sekitar pabrik-pabrik mereka. Mereka memberikan dukungan keuangan, pelatihan, dan sumber daya kepada komunitas lokal untuk meningkatkan kualitas hidup dan memperkuat kapasitas masyarakat.

Melalui implementasi Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial, perusahaan ABC berhasil mengubah citra mereka menjadi perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan. Mereka berhasil

meningkatkan kondisi kerja, mengurangi dampak lingkungan negatif, memperkuat kemitraan dengan pemasok, berkontribusi pada pembangunan masyarakat, dan meningkatkan transparansi komunikasi dengan pemangku kepentingan. Studi kasus ini menunjukkan bagaimana perusahaan dapat menghadapi tantangan kompleks dan menerapkan praktik bisnis yang bertanggung jawab untuk mencapai kesuksesan jangka panjang yang sejalan dengan kepentingan sosial, lingkungan, dan ekonomi yang lebih luas.

### BAB 20 LEADERSHIP

#### Pendahuluan

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

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

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

Selanjutnya Syahrial (2009: 41) dalam penelitiannya menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan yang mampu menjalankan tugas dengan baik dan membina hubungan dengan bawahan akan lebih efektif dalam pencapaian tugas sehari-hari.

Gaya kepemimpinan menunjukkan kemampuan dari seorang pemimpin untuk dapat meningkatkan motivasi kerja. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang dapat mengorganisasikan pekerjaan dengan baik sehingga dapat terlaksana sesuai dengan yang

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

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

#### Kemampuan

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

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

Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa kemampuan adalah kapabilitas intelektual, emosional dan fisik untuk melakukan berbagai

kegiatan sehingga menunjukkan apa yang dilakukan untuk mencapai sebuah tujuan secara efektif dan efesien.

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

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

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

* 1. Cognitive Intelligence

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

* 1. Practical Intelligence

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

* 1. Emotional Intelligence

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

* 1. Successful Intelligence

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

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

1. Verbal Ability

Berkenaan dengan berbagai kapabilitas berkaitan dengan pemahaman dan menyatakan komunikasi lisan dan tertulis.verbal ability meliputi empat aspek.Pertama, oral comprehension, kemampuan memahami kata dan kalimat yang diucapkan. Kedua, writtencomprehension, kemampuan memahami kata dan kalimat tertulis. Ketiga, oral expression, berkenaan dengan kemampuan

mengkomunikasikan gagasan dengan berbicara. Sedangkan keempat, written expression, menunjukkan kemampuan mengkomunikasikan gagasan secara tertulis.

1. Quantitative Ability

Berkenaan dengan dua tipe kapabilitas matematika, yaitu number facility dan mathematical reasoning. Number facility adalah kapabilitas melakukan operasi matematika sederhana, menambah, mengurangi, mengkalikan dan membagi. Sedangkan mathematical reasoning merupakan kemampuan memilih dan mengaplikasikan formula untuk menyelesaikan masalah yang menyangkut angka.

1. Reasoning Ability

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

1. Spatial Ability

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

1. Perseptual Ability

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

Tjiharjadi (2012: 1100) menyatakan bahwa Emotional Intelligence (EQ) atau kecerdasan emosional adalah kecerdasan dalam mengendalikan emosi, bagaimana seseorang menyadari bagaimana

emosinya bereaksi dengan kondisi dan situasi tertentu. Dapat dikatakan sebagai pengetahuan atas diri pribadi, kesadaran diri, sensitivitas sosial, empati dan kemampuan untuk berkomunikasi dengan sukses terhadap orang lain. Dalam pemahaman beberapa ahli Emotional Intelligence didefenisikan dalam kelompok terminologi yang berbeda, tetapi ada hubungan dengan kemampuan, dan mencakup:

1. Self-Awareness. Merupakan penilaian dan ekspresi emosi dalam diri sendiri.
2. Other- Awareness. Merupakan penilaian dan pengakuan emosi orang lain. Mencerminkan kemampuan orang untuk mengenal dan memahami emosi yang dirasakan orang lain.
3. Emotional Regulation. Menunjukkan menjadi mampu menemukan kembali dengan cepat dari pengalaman emosional.
4. Use of Emotional. Merupakan kapabilitas yang mencerminkan tingkatan dimana orang dapat menggunakan emosi dan menggunakannya untuk memperbaiki kesempatan mereka untuk berhasil apapun yang mereka kerjakan.

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

1. Strength, kekuatan pada umunya merupakan tingkatan dimana badan dapat menggunakan kekuatan. Juga dikatakan sebagai kapasitas untuk menggunakan kekuatan fisik terhadap berbagai objek. Kekuatan dapat mempunyai beberapa bentuk: dynamic strength, trunk strength, static strength, dan explosive strength.
2. Flexibility, merupakan kapasitas menggerakkan badan seseorang dengan cara yang cekatan. Berkaitan dengan kemampuan menekuk,merentang, memutar atau menjangkau.
3. Coordination, merupakan kemampuan mengkoordinasi tindakan secara bersama dari bagian tubuh yang berbeda. Dinyatakan pula sebagai kualitas gerakan fisik yang mungkin penting dibeberapa pekerjaan.
4. Stamina, merupakan kapasitas untuk melakukan aktivitas fisik dalam waktu cukup lama. Dikatakan pula sebagai kemampuan melanjutkan usaha maksimum yang memerlukan perpanjangan usaha sepanjang waktu.
5. Speed, mengandung pengertian kemampuan bergerak cepat dan akurat. Seorang petugas pemadam kebakaran harus mampu bergerak capat menjalankan penyemprot air.
6. Psychomotor, biasanya menunjukkan kapasitas memanipulasi dan mengontrol objek. Psychomotor ability ada empat jenis, yaitu: fine manipulative abilities, control movement abilities, response orientation, dan response time.
7. Sensory, menunjukkan kapabilitas berkaitan dengan vision dan hearing. Visual ability termasuk kemampuan untuk melihat sesuatu dari dekat dan jauh.
8. Balance, merupakan kemampuan menjaga keseimbangan meskipun kekuatan untuk melakukan berimbang.

#### Pengaruh Kemampuan

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

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

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

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

#### Kepemimpinan

Setiap organisasi dan semua organisasi apapun bentuknya pasti memiliki dan membutuhkan seorang pemimpin dan pimpinan puncak (top management) atau manajer puncak yang harus menjalankan kegiatan kepemimpinan (leadership action) atau manajemen terhadap seluruh organisasi secara keseluruhan.

Dalam kenyataannya banyak organisasi tidak cukup dikendalikan oleh satu orang manajer/pemimpin saja, itulah sebabnya digunakan istilah pemimpin dan kepemimpinan (lebih dari satu orang yang

memimpin). Organisasi yang dipimpin oleh lebih dari satu orang terutama organisasi yang berskala besar dan menengah, bahkan yang berskala kecil pun juga membutuhkan pemimpin untuk membantu pimpinan puncak dengan menjadi pemimpin pada unit kerja yang lebih rendah.Para pimpinan/manajer unit kerja itu membantu pimpinan puncak, agar dapat menjalankan kepemimpinannya secara efektif dan efesien. Volum dan beban kerja yang banyak, berat dan kompleks merupakan sebab seorang pemimpin puncak tidak dapat melaksanakan kepemimpinannya tanpa bantuan pimpinan pada jenjang yang lebih rendah.

Shared Goal, Hemhiel & Coons dalam H. Endin Nasrudin (2010: 56) kepemimpinan adalah sikap pribadi, yang memimpin pelaksanaan aktivitas dan mengoordinasikan serta memotivasi orang-orang ataupun kelompok untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.

Sementara itu, Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2014: 264) mendefenisikan kepemimpinan sebagai proses dimana seseorang individu memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan Menurut Koontz dalam Syaiful Sagala (2012: 145) adalah pengaruh, kiat (seni), proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka mau berusaha secara sepenuh hati untuk mencapai tujuan. Kemudian menurut Walters dalam Semuil Tjiharjadi (2012: 19) menyatakan bahwa kepemimpinan berarti turut melibatkan orang lain dan lebih mengutamakan visi diatas segalanya, baru kemudian tiba pada langkah pelaksanaannya.

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

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

pengertian kepemimpinan diatas dapat diidentifikasi unsur-unsur utama sebagai esensi kepemimpinan. Unsur-unsur itu adalah:

* 1. Unsur pemimpin atau orang yang mempengaruhi.
  2. Unsur orang yang dipimpin sabagai pihak yang dipengaruhi.
  3. Unsur interaksi atau kegiatan/usaha dan proses mempengaruhi.
  4. Unsur tujuan yang hendak dicapai dalam proses mempengaruhi.
  5. Unsur perilaku/kegiatan yang dilakukan sebagai hasil mempengaruhi.

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

#### Perbedaan Manajemen dan Leadership

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

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

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

berbagai aktivitasnya sebagai sarana kepemimpinan untuk mencapai tujuan tertentu.

#### Teori-Teori Kepemimpinan

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

* 1. Teori Sifat

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

Terdapat tiga karakteristik berkaitan dengan efektivitas kepemimpinan adalah:

* + 1. Personality, kepribadian: tingkat energi, toleransi terhadap stress, percaya diri, kedewasaan emosional, dan integritas.
    2. Motivation, Motivasi: orientasi kekuasaan tersosialisasi, kebutuhan kuat untuk berprestasi, memulai diri, membujuk.
    3. Ability, kemampuan: keterampilan interpersonal, keterampilan kognitif, keterampilan teknis.

Menurut Keith Davis dalam Mifta Thoha (2011: 287) merumuskan empat sifat umum yang nampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi.

1. Kecerdasan, hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.
2. Kedewasaan dan keluesan hubungan sosial, pemimpin cendrung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas- aktivitas sosial.
3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi, Para pemimpin secara relative mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi.
4. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan, Pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.
   1. Teori Perilaku

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

* + 1. Ohio State Studies

Studi ini mengidentifikasikan adanya dua dimensi perilaku pemimpin yang dinamakan Initiating Structure dan Consideration. Initiating Structur merupakan tingkatan keadaan dimana seorang pemimpin mungkin mendefenisikan dan menstrukturkan perannya dan bawahannya dalam usahan pencapaian tujuan. Sedangkan Consideration dideskripsikan sebagai tingkatan dimana seseorang mungkin mempunyai hubungan kerja yang ditandai oleh saling percaya, menghargai gagasan pekerja, dan menghargai prestasi mereka.

* + 1. University of Michigan Studies

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

* + 1. The Managerial Grid

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

* 1. Teori Kelompok

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

* 1. Teori Kontinjensi

Contingency theory dinamakan pula sebagai Situational theory. Wibowo (2014: 275) menyatakan bahwa Teori ini menganjurkan bahwa efektivitas gaya perilaku pemimpin tertentu tergantung pada situasi. Apabila situasi berubah diperlukan gaya kepemimpinan yang berbeda. Gaya kepemimpinan perlu disesuaikan dengan perubahan situai. Teori ini secara tidak langsung menantang gagasan bahwa ada dua gaya kepemimpinan sifat.

* 1. Fiedler Model: Contigency Leadership Model

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

* 1. Hersey and Blanchard’s Situational Theory.

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

* 1. Teori Sedang Tumbuh

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

* 1. Cahrismatic Leadership

Cahrismatic Leadership adalah kemampuan mempengaruhi pengikutnya didasarkan pada bakat supernatural dan kekuasaan atraktif. Pengikut menikmati bersama charismatic leader karena

mereka merasa terinspirasi, benar dan penting. Pemimpin kharismatik mempunyai kualitas bakat yang luar biasa, charisma, yang memungkinkan mereka memotivasi pengikut untuk mencapai kinerja luas biasa. Atas dasar perhatiannya pada masa depan pemimpin kharismmatik dapat diklasifikasi dalam dua tipe:

(a) visionary charismatic leader memfokuskan pada jangka panjang, dan (b) crisis -based charismatic leader memfokus pada jangka pendek.

Istilah karisma lebih dikenal dengan sebutan karismatik. Menurut Ivancevich dan Matteson dalam Semuil Tjiharjadi (2012:29) karakteristik seorang pemimpin karismatik adalah sebagai berikut:

1. Percaya diri.
2. Memiliki perilaku yang memukau.
3. Mengembangkan pemikiran visioner.
4. Mengkomunikasikan visi.
5. Memiliki pendirian yang teguh, memiliki komitmen yang tinggi terhadap visi.
6. Memiliki kepercayaan diri yang sangat tinggi.
   1. Transactional Leadership

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

Dalam transactional leadership pemimpin mengidentifikasi apa yang diinginkan atau lebih disukai pangikut dan membantu mereka mencapai tingkat kineja yang menghasilkan reward yang memuaskan mereka. Untuk mencapainya memimpin mempertimbangkan konsep diri orang dan kebutuhan

penghargaan. Transactional leader menurut Bass dalam Wibowo (2014: 284) mempunyai karakteristik sebagai berikut:

* + 1. Contingent reward. Kontrak atas pertukaran reward atas usaha, menjanjikan reward atas kinerja baik, mengenal penyelesaian.
    2. Management by exception (active). Mengamati dan mencari diviasi dari aturan dan standar, melakukan tindakan korektif.
    3. Management by exception (passive). Campur tangan hanya dilakukan apabila standar tidak dicapai.
    4. Laissez-faire. Melepaskan tanggung jawab, menghindari membuat keputusan.
  1. Transformational Leadership

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

#### Prinsip dan Keahlian Kepemimpinan

* 1. Prinsip-prinsip Kepemimpinan

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

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

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

1. Kepemimpinan bukan sekedar kedudukan khusus yang diduduki seseorang dalam suatu organisasi. Kepemimpinan adalah kemampuan, pengaruh, seni, dan proses pengaruh- mempengaruhi antara pemimpin danpengikutnya.
2. Perilaku dan tindakan pemimpin harus bisa dicontoh oleh bawahan.
3. Kepemimpinan adalah ilmu dan proses. Sebagai ilmu, kepemimpinan berarti dapat dipelajari sebab ia memiliki beberapa prinsip yang kalau diaplikasikan dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan, sedangkan kepemimpinan sebagai proses artinya efektifitas kepemimpinan sangat tergantung pada situasi.
4. Pemimpin bukan seorang yang berada dipuncak hierarki suatu organisasi yang terpisah dengan pengikutnya, pemimpin harus berada ditengah-tengah bawahan sebab dia harus memberikan support pada bawahan dan menjadi motivator.
5. Untuk mendapatkan kepengikutan, seorang pemimpin harus melalui proses memengaruhi yang dilakukan melalui berbagai cara dengan melihat pada situasi bawahan.
6. Pemimpin perlu memberdayakan bawahan agar dapat mengidentifikasi tugas-tugas yang dilakukan dan tidak melakukan kesalahan.
   1. Keahlian Kepemimpinan

Margarison dan Mc.Clallan dalam Uha (2013: 160) menawarkan Sembilan kunci aktivitas yang merupakan tugas penting untuk diberikan pada para anggota tim dan dimanajemeni

oleh tim tersebut agar mereka dapat berjalan secara efektif. Kesembilan kunci aktivitas tersebut adalah:

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

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

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

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

#### Gaya kepemimpinan

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

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

Manajer yang berorientasi pada karyawan berusaha untuk memotivasi daripada menyupervisi bawahannya. Mereka mendorong anggota kelompok untuk melaksanakan tugas dengan membiarkan anggota kelompok ikut berpatisipasi dalam pengambilan keputusan yang berpengaruh kepada mereka dan membina hubungan yang akrab, penuh kepercayaan, dan penuh penghargaan pada anggota kelompoknya.

* 1. Gaya kepemimpinan Kontinum

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

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

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

* + 1. Pada Grid 1.1 manajer sedikit sekali usahanya untuk memikirkan orang-orang yang bekerja dengannya,dan produksi yang seharusnya dihasilkan oleh organisasinya. Dalam menjalankan tugas manajer dalam Grid ini menganggap dirinya sebagai perantara yang hanya mengkomunikasikan informasi dari atasan kepada bawahan.
    2. Pada Grid 9.9 manajer mempunnyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk memikirkan baik produksi maupun orang-orang yang bekerja dengannya. Dia mampu untuk memadukan kebutuhan-kebutuhan produksi dengan kebutuhan orang-orang secara individu.
    3. Pada Grid 1.9 ini gaya kepemimpinandari manajer ialah mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggiuntuk selalu memikirkan orang-orang yang bekerja dalam organisasinya.
    4. Pada Grid 9.1, ini kadangkala manajer disebut sebagai manajer yang menjalankan tugas secara otokratis. Manajer semacam ini hanya mau memikirkan tentang usaha peningkatan efesiensi pelaksanaan kerja, tidak mempunyai atau hanya sedikit rasa tanggung jawabnya pada orag-orang yang bekerja dalam organisasinya.

#### Empat Sistem Manajemen dari Likert

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

* 1. Sistem 1, dalam sistem ini pemimpin bergaya sebagai exploitive- authoritative. Manajer dalam hal ini sangat otokratis, mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahannya.
  2. Sistem 2, dalam sistem ini pemimpin dinamakan Otokratis yang baik hati (benevolent authoritative). Pemimpin atau manajer yang termasuk dalam sistem ini mempunyai kepercayaan yang berselubung, percaya pada bawahan, mau memotivasi.
  3. Sistem 3, dalam sistem ini gaya kepemimpinan lebih dikenal dengan sebutan manajer konsultatif. Manajer dalam hal ini mempunyai sedikit kepercayaan pada bawahan biasanya dalam hal ini kalau ia membutuhkan informasi, ide atau pendapat bawahan, dan masih ingin melakukan pengendalian atas keputusan-keputusan yang dibuatnya.

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

* + 1. Gaya Otokratik.

Pemimpin menyuruh kerjaan apa yang ditentukan oleh pemimpin, dan harus dipatuhi tanpa bertanya. Kelompok pekerja ini tergolong teori X dari Mc. Gregor. Gaya ini cukup berhasil jika tugas itu

sederhana dan dikerjakan berulang-ulang ditambah lagi waktu pemimpin untuk berhubungan dengan pekerja sangat terbatas dan sangat singkat.

* + 1. Gaya Partisipatif

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

* + 1. Gaya Demokratik

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

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

1. Tipe otoriter

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

Rivai (2012: 36) menyatakan bahwa kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan ditangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata- mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pemimpin. Pimpinan memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah.

1. Tipe laissez-faire

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

1. Tipe demokrasi

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

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

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

1. Tipe pseudo demokrasi

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

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

#### Fungsi Kepemimpinan

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

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

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

1. Fungsi Instruksi

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

1. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerapkali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (feedback) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan- keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan- keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikan, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

1. Fungsi Partisipasi

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

1. Fungsi Delegasi

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

1. Fungsi Pengendalian

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

* 1. Memprakarsai struktur organisasi.
  2. Menjaga adanya koordinasi dan integrasi organisasi, supaya semuanya beroperasi secara efektif.
  3. Merumuskan tujuan institusional atau organisasional dan menentukan sarana serta cara-cara yang efesien untuk mencapai tujuan tersebut.
  4. Menengahi pertentangan dan konflik-konflik yang muncul dan mengadakan evaluasi serta evaluasi ulang.
  5. Mengadakan revisi, perubahan, inovasi pengembangan, dan penyempurnaan dalam organisasi.

Handoko (2003: 299) menyatakan Aspek pertama pendekatan perilaku kepemimpinan menekankan pada fungsi- fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Agar kelompok berjalan dengan efektif, seorang pemimpin harus melaksanakan dua fungsi utama: 1) Fungsi yang berhubungan dengan tugas (task-related) atau pemecahan masalah, fungsi ini menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat dan 2) Fungsi pemeliharaan kelompok (group- maintenance)

atau sosial, fungsi ini mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar, persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat, dan sebagainya.

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

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

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

1. Untuk mengumpulkan informasi, pemikiran, pendapat dalam melaksanakan program kerja organisasi.
2. Untuk mengevaluasi program kerja organisasi.
3. Untuk memecahkan masalah-masalah bersama.
4. Untuk menyampaikan informasi, instruksi, dan memberikan bimbingan serta arahan.
5. Untuk berdiskusi, bertanya jawab, menghinpum umpan balik (feedback) dan memberikan penjelasan-penjelasan, guna mengurangi dan menghindari jurang komunikasi (communication gap) antara pimpinan dan anggota organisasi.

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

### DAFTAR PUSTAKA

Ambarwati, A. (2021). Perilaku dan Teori Organisasi. Media Nusa Creative (MNC Publishing).

Amir, M. T. (2019). Perilaku organisasi. Prenada Media.

Andriani, A. D., Suhartini, E., Pangarso, A., Pradesa, H. A., Agustina, I., Amin, S., ... & Kusnadi, I. H. (2022). Perilaku dalam Organisasi. Purbalingga: Eureka Media Aksara

Armstrong, M., & Yusron, L. (2021). Perilaku organisasional: handbook manajemen SDM. Nusamedia.

As’ad, M. P., & Fridiyanto, M. P. I. (2021). Perilaku organisasi. CV Literasi Nusantara Abadi.

Badeni. (2013). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Bandung: Alfabeta. Buhler, P. (2007), Alpha Teach Yourself: Manajemen Skills dalam 24 jam,

Jakarta: Prenada.

Danim, S. (2004). Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok.

Jakarta: Asdi Mahasatya.

Dano, D., & Bahari, E. (2022). BUKU AJAR PERILAKU ORGANISASI DALAM PRAKTIKNYA DI DUNIA KERJA.

Penerbit P4I.

Della, R. H., Isi, P., Zarkasyi, A., Sampul, D., & Ariyanto, A. (2021).

PERILAKU ORGANISASI. Unsri Press

Dewi, N. N., SE, S. P., & Rodli, A. F. (2021). Perilaku Organisasi. SCOPINDO MEDIA PUSTAKA.

Dilapanga, A. R., Mantiri, J., & S AB, M. A. P. (2021). Perilaku organisasi.

Deepublish.

Duha, T. (2018). Perilaku organisasi. Deepublish.

Fathurrochman, I. (2021). Perilaku dan Budaya Organisasi. Penerbit Adab.

Faulks, K. (2010). Sosiologi Politik. Bandung: Nusa Media. Friedman, S. H. (2006). Kepribadian Teori Klasik dan Riset Modern. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Gibson, J L., Ivancevich, J. M. James H. Donnelly, Jr. and Robert Konopaske. (2012). Organization. New York: McGraw- Hill.

Hadi, K. (2010). Jurnal “Ilmu Politik”.Vol. 1 No 2 ISSN: 2086-7344 Handoko, T. H. (2003). Manajemen. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.

Hamid, A., Al Hafiz, M. P. I., Salamun, M. P. I., Windayanti, W., & Masrur,

M. (2023). Kepemimpinan Pendidikan Dan Perilaku Organisasi Kependidikan. Penerbit Adab.

Hasan, M., Enas, U., Putra, A. R., Anggraini, R. I., Mustika, A., Ismainar, H.,

... & Pramanik, P. D. (2022). PERILAKU ORGANISASI (ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR). Penerbit Widina.

Ivancevich, M. J. dan Matteson, M. T. (2006). Perilaku dan Manajemen Organisasi. Jakarta: Erlangga.

Ivancevich, G dkk. (2006). Orgaizations Behavior Structure Process. New York: Mc. Graw Hill

Ivan Yulivan, S. E., & MM, M. Perilaku Organisasi. Jakad Media Publishing. John, R dan Michael, (2006). Perilaku dan Manajemen Organisasi Jilid 1,

Jakarta: Erlangga

Johnson, M, dkk. (2004). Handbook Of Organizational Performance (Analisis Perilaku & Manajemen). Jakarta: Rajagrafindo Persada.

Joseph, G. (2013). Jurnal “Motivasi, persepsi, kualitas layanan, dan promosi pengaruhnya terhadap keputusan pembelian sepeda motor Honda di Manado”. Vol.1 No.4. ISSN: 2303-1174

J Winardi, S. E. (2015). Manajemen perilaku organisasi. Prenada Media.

Juniadi, M. N., & SE, M. (2022). PERILAKU ORGANISASI. Penerbit

Lakeisha.

Kahar, A. I. (2008). Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (Organizational Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi, Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi. Universitas Sumatera Utara

Kartono, K. (2005). Pemimpin dan Kepemimpinan. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Kaswan. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Kotze, S. R. (2006). Performence. Harlow: Education Limited. Kreitner, R dan Kinicki, A. (2007). Perilaku Organisasi, Jakarta: Salemba Empat.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2005). Perilaku Organisasi, buku 1. Edisi kelima, Jakarta: Salemba Empat.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). Perilaku organisasi. edisi 9. buku1.

Jakarta: salemba empat.

Kristin Juwita, S. E. (2021). Perilaku organisasi. CV Literasi Nusantara Abadi.

Luthans, F. (2012). Perilaku Organisasi. Bandung: Andi Publised

Mahari, (2005), Kiat Mengatasi Gangguan Kepribadian, Yogyakarta: Saujana

Malayu, S. P . (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Bumi Aksara

Manktelow, J, (2007), mengendalikan stress, london: erlangga Marianti, M.

M. (2011). Jurnal “Kekuasaan dan Taktik Mempengaruhi Orang Lain Dalam Organisasi”. Vol.7 No.1 ISSN:0216–1249

Manap, Abdul. (2016). Revolusi Manajemen Pemsaran (Edisi Pertama).

Jakarta: Mitra Wacan Media.

-------. (2018). Manajemen Kewirausahaan (Edisi Pertama). Jakarta: Mitra Wacana Media.

------. (2022). Analisis Portofolio Optimal pada Saham Perbankan. Al- Buhuts, Jurnal Ekonomi Islam, 18 (2), 221–240. <https://doi.org/10.30603/ab.v18i2.2926>

------. (2023). *Pengaruh Bank Indonesia Rates dan Federal Fund Rates terhadap Indeks Harga Saham Gabungan di Bursa Efek Indonesia*. Al- Buhuts, Jurnal Ekonomi Islam, 19 (1). pp. 143-161. ISSN 2442-823x

-------. (2021). Manajemen Kewirausahaan Era Digital (Edisi Kedua).

Jakarta: Mitra Wacana Media.

- -. 2023). Pemerkasaan Bisnis Era Digital . Banjar Kalsel: Ruang Karya.

-------. (2023). The Role of Fintech in Macro, Small and Medium Enterprises (MSMES). Jurnal Ekonomi, Volume 12 No. 1. 2023. <https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php>

--------. (2024). Manajemen Human Capital, edisi pertama. Banjar Kalsel: Ruang Karya.

Masganti. (2012). Perkembangan Peserta Didik. Medan: Perdana Publishing. Mesiono. (2014). Manajemen Organisasi. Bandung: Citapustaka Media

Perintis.

Mayasari, N., Cholisoh, N., Armunanto, A., Hardika, I. R., Prameswari, Y., Widarnandana, I. G. D., ... & Simarmata, N. (2022). Perilaku Organisasi. TOHAR MEDIA.

Mulang, H. (2020). Buku Ajar Perilaku Organisasi. Purbalingga: Eureka Media Aksara

Muryati, S. E., Suci, M. D. R. P., SE, M., & SE, M. (2022). PERILAKU

ORGANISASI Analisis Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai. CV Literasi Nusantara Abadi.

Mustapa, H. Z., & Psi, S. (2018). Perilaku Organisasi Dalam Perspektif Manajemen Organisasi: Organizational Behavior in Organizational Management Perspectives (ID Sub) (Vol. 1). Celebes Media Perkasa.

Nasrudin, E. (2010). Psikologi Manajemen. Bandung: Pustaka Setia.

Nazaruddin, (2008). Manajemen Teknologi, Yogjakarta: Graha Ilmu Nazaruddin, (2008). Manajemen Teknologi, Yogjakarta: Graha Ilmu Nawas, K. A. (2022). Perilaku Organisasi. Penerbit NEM.

Nikmat, K. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi: Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Penerbit P4I.

Pace, R. Wayne dan Don F. Faules, (2010), Komunikasi Organisasi, Bandung: Remaja Rosdakarya.

Panuju, R. (2001). Komunikasi Organisasi Dari Konseptual-teoritis ke Empirik, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Paramita, P D. Jurnal “Keterkaitan Antar Politik Dan Kekuasaan Dalam Organisasi”.

Piater, H dan Namora, L, (2010), Pengantar Psikologi dalam Keperawat, Jakarta: Kencana Pranada Group.

Purnomo, R. Dan Lestari (2010). Pengaruh Kepribadian, Self-Efficacy, dan Locus of Control terhadap Persepsi Kinerja Usaha Skala Kecil dan Menengah. Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE) VOL. 17, No. 2

Perdhana, M. S., & Sawitri, D. R. Buku Ajar" Analisis Perilaku Keorganisasian".

Purba, S., Subakti, H., Cendana, W., Cecep, H., Simarmata, W. F., Tanjung, R., ... & Avicenna, A. (2021). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Pendidikan. Yayasan Kita Menulis.

Qurtubi, H. A. (2020). Perilaku organisasi. Jakad Media Publishing.

Rivai, V dan Mulyadi, D. (2012). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi.

Jakarta: Rajawali Press.

Robbins, P. S, dan Jugge, T. A. (2012). Perilaku Organisasi. Edisi 12.

Jakarta: Salemba Empat.

Ruslan, R. (2008). Manajemen public relations dan media komunikasi, Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). Perilaku Organisasi Buku 1, Edisi 12.

Jakarta: Salemba Empat.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). Buku Perilaku Organisasi Buku 2 (Edisi ke-1; alih bahasa D. Angelica, Ed.). Salemba Empat.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). Terj: Diana Angelica Buku 1 dan 2.

Jakarta, Salemba Empat.

Robbins, S. P. (2003). buku 1. Penerjemah Tim indeks. Jakarta: PT Indeks kelompok Gramedia.

Romy, E., Se, B. A., & Ardansyah, M. (2022). Teori dan Perilaku Organisasi. umsu press.

Setiawan, R. (2023). Perilaku Organisasi. Perilaku Organisasi. Petra Press Silalahi, M., Siregar, L., Simatupang, S., Julyanthry, J., & Grace, E. (2022).

Buku Ajar Perilaku Organisasi. Purbalingga: Eureka Media Aksara Simanjuntak, M., Revida, E., Ainun, W. O. N., Handiman, U. T., Efendi, E.,

Simarmata, H. M. P., ... & Estiani, E. (2022). Pengantar Teori dan Perilaku Organisasi. Yayasan Kita Menulis.

Sobirin, A. (2014). Organisasi dan Perilaku Organisasi. Budaya Organisasi, Pengertian, Makna Dan Aplikasinya, 1, 72. UT Press.

Sudarmanto, E., Bangun, R., Triwardhani, D., Umiyati, H., Rialmi, Z., Sidharta, I., ... & Khaerana, K. (2022). Perilaku Organisasional (Konseptual dan Aplikasi). Bandung: Widina.

Sudiro, A. (2021). Perilaku Organisasi. Bumi Aksara.

Sudrajat, A. R. (2021). Perilaku Organisasi Sebagai Suatu Konsep & Analisis. Nilacakra.

Sunarso, B. (1992). Perilaku Organisasi. uwais inspirasi indonesia. Suryani,

N. K., SE, S., Laksemini, K. D. I. S., SE, M., & Mateus Ximenes, S. E. (2019). Buku AjarPerilaku Organisasi. Nilacakra.

Tahir, A. (2014). Buku ajar perilaku organisasi. Yogyakarta: Deepublish.

Tebay, V. (2021). Perilaku organisasi. Deepublish. Thian, A. (2021). Perilaku Organisasi. Penerbit Andi.

Triwastuti, R. (2023). PERILAKU ORGANISASI. Airlangga University Press.

Safaria dan Saputra, E. (2009). Manajemen Emosi. Jakatra: Bumi Aksara Sagala, S. (2007). Desain Organisasi Pendidikan Dalam Implementasi

Kebijakan Otonomi Daerah. Jakarta: Uhamka Press

Sagala, S. (2012). Adminitrasi Pendidikan Kontemporer. Bandung: Alfabeta. Siagian, P. S. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi

Aksara.

Siahaan, A. dan Zein, W. L. (2012). Manajemen Perubahan Bandung: Citapustaka Media Perintis.

Sofyandi, H dan Garniwa, I. (2007). Perilaku Organisasional.

Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sopiah, (2008), Perilaku Organisasional, Yogyakarta: C. Andi Offset.

Sucipto, A. dan Siswanto. (2008). Teori dan Perilaku Organisasi Sebuah Tinjauan Integratif. Malang: UIN Malang Press.

Sudarmo, G. (2000). Perilaku keorganisasian, GPFE, Yogyakarta. Suhendi, H dan Anggara, S. (2010). Perilaku Organisasi. Bandung: Pustaka Setia.

Sulaksana, U. (2004). Managemen Perubahan. Yogyakarta:Pustaka pelajar Sutrisno, E. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta:

Prenadamedia Group.

Thoha, M. (2000). Perilaku Organisasi. Jakarta: Raja Grafindo Persada. Thoha, M. (2011). Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya.

Jakarta: Rajawali Pers.

Tjiharjadi, S, (2012). To be a Great Effective Leader. Yogyakarta: Andi Ofset.

Torang, S. (2013). Organisasi dan Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi), Bandung: Alfabeta,

Uha, I. N. (2013). Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja. Jakarta: Kencana.

Umam, K. (2012). Perilaku Organisasi. Bandung: Pustaka Setia. Usman, H. (2011). Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara.\

Ulum, M. C. (2016). Perilaku organisasi menuju orientasi pemberdayaan.

Universitas Brawijaya Press.

Utaminingsih, A. (2014). Perilaku Organisasi: Kajian Teoritik & Empirik Terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan dan Komitmen. Universitas Brawijaya Press.

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). The HR value proposition. Harvard Business Press.

Verhulst, S. L., & DeCenzo, D. A. (2021). Fundamentals of Human Resource Management. John Wiley & Sons.

Wahab, A A. (2011). Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan.

Bandung: Alfabeta.

Wahjono, P. (2009). Pengantar Ilmu Politik. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Wibowo. (2014). Perilaku Dalam Organisasi. Jakarta: Rajawali Pers.

Wibowo. (2006). Manajemen Perubahan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Wijono, S, (2010), Psikologi Industri dan Organisasi, Jakarta: Kencana

Prenada Media Group.

Winardi, J. (2014). Manajemen Perilaku Organisasi. Jakarta: prenada media group.

Wirawan, (2013), Konflik dan Manajemen Konflik, Jakarta: Salemba Humanika.

Wahjono, S. I. (2022). Perilaku Organisasi Kontemporer. Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 2(4).

Warman, W., Nurlaili, N., Lorensius, L., Sanda, Y., Sutriyanto, A., Kristianus, K., ... & Rudinah, M. N. I. (2022). Perilaku Organisasi di Bidang Pendidikan. Jejak Pustaka.

Waworuntu, B. (2016). Perilaku Organisasi: Beberapa Model dan Submodel.

Yayasan Pustaka Obor Indonesia.

Widarni, E. L., & Bawono, S. (2020). The Basic Of Human Resource Management Book 1. BookRix.

Winardi, J. (2006). Teori Organisasi dan Pengorganisasian. Unpar Press

Winata, E. (2022). Manajemen Sumberdaya Manusia Lingkungan Kerja: Tinjauan dari Dimensi Perilaku Organisasi dan Kinerja Karyawan. Penerbit P4I.

Yasin, A. F. (2011). Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam. UIN-Maliki Press.

Yudithia, Y., & Mahadiansar, M. (2019). Perilaku Organisasi Positif dalam Kinerja: Suatu Konsep dan Teori. Umrah Press.

Yulianti, D., & Meutia, I. F. (2020). Buku Ajar Perilaku dan Pengembangan Organisasi. Unila Press

Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2018). Komitmen organisasi. Nas Media Pustaka.

Yudhaningsih, R. (2011). Peningkatan Efektivitas Kerja Melalui Komitmen, Perubahan dan Budaya Organisasi. Jurnal Pengembangan Humaniora. Politeknik Negeri Semarang

Yukl, G. (2007). Leadership in Organization, Jakarta: Indeks.

Yusuf, M. P. (2009). Ilmu Informasi Komunikasi Dn Kepustakaan, Jakarta: Bumi Aksara.

Zulkarnain, W, (2013). Dinamika Dalam Kelompok. Jakarta: Bumi Aksara.

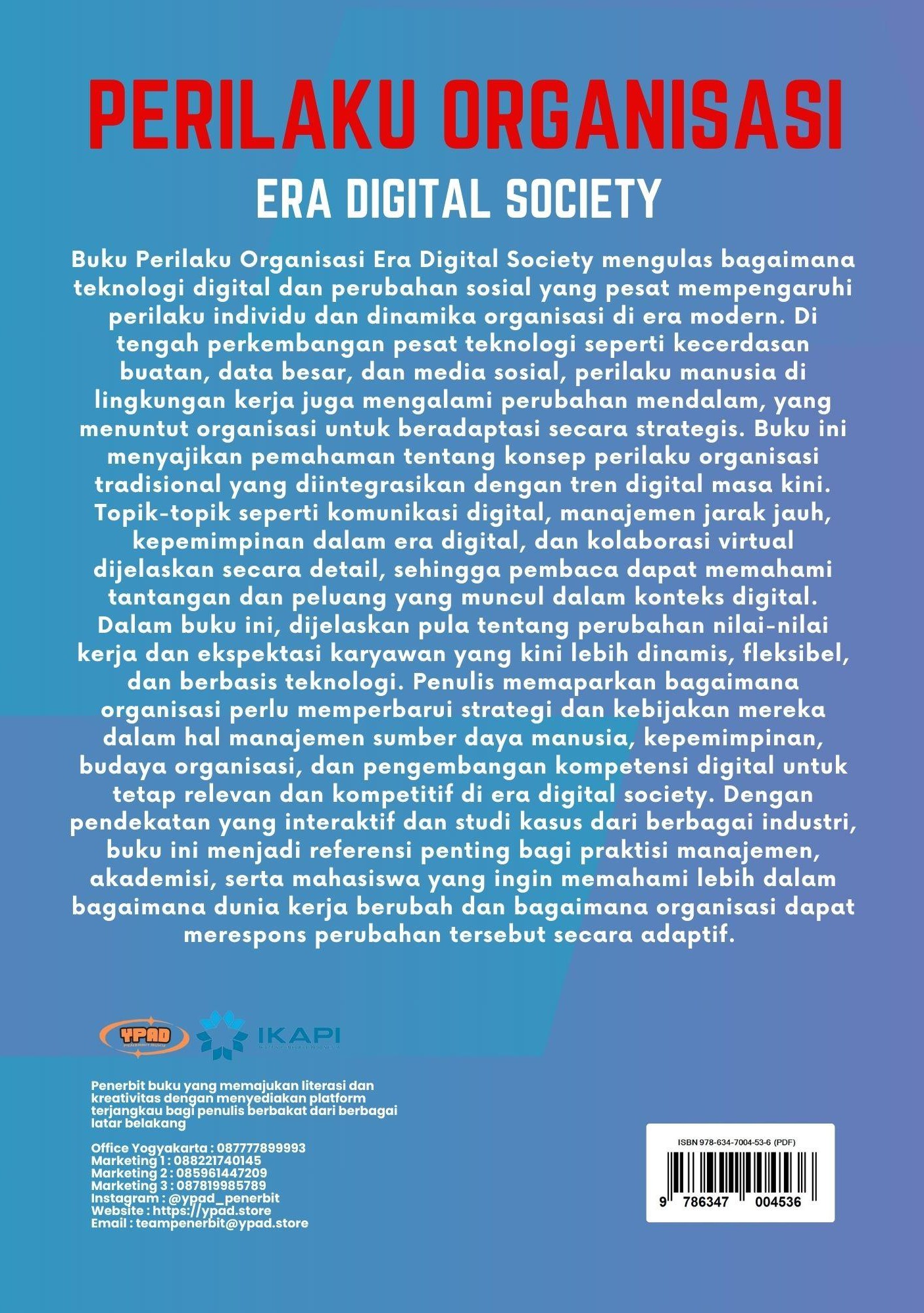
### TENTANG PENULIS

Abdul Manap, Penulis lahir di Blitar tanggal 05 Mei 1968, putra dari Bapak K.H. Abdullah Khair dan Ibu Siti Anjariyah. Penulis adalah dosen tetap pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jayabaya dan pengampu di beberapa PT/Universitas di Jabodetabek. Penulis Tunggal 26 judul buku ber-ISBN diantaranya; Revolusi Manajemen Pemasaran, Manajemen

Kewirausahaan, Revolusi Mental Kinerja Kepolisian, Pemerkasaan Bisnis Era Digital, Manajemen Human Capital dan beberapa buku berkolaborasi ber-ISBN, penulis jurnal terakreditasi Nasional dan Internasional, editor dan reviewer, Scopus Id 58658014100. Menyelesaikan S1 dan S2 didalam negeri serta S3 di De La Salle University, Manila, Phillipines. Mengikuti sekolah Nilai-Nilai Kebangsaan dan Sekolah PPRA Lemhannas RI. Penulis juga sebagai Komisaris PT KJI Jakarta dan Konsultan Bisnis Corporation Strategic Forum serta Tenaga Profesional Lemhannas RI. Narahubung email [hamanap.joyo@gmail.com](mailto:hamanap.joyo@gmail.com)

Asep Saepullah, lahir di Bogor, 30 Juni 1970 Pendidikan, Sarjana Agama Islam (S1) Universitas Islam Attahiriyyah (2000), Magister Manajemen (S2) Universitas Jayabaya (2020). Dosen tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jayabaya sejak tahun 2022, dan menjabat sebagai Kepala Perpustakaan Universitas Jayabay tahun 2017 sampai sekarang.

Narahubung email [saepullah69@gmail.com](mailto:saepullah69@gmail.com)



342