



MODUL PERILAKU ORGANISASI
(EBM 401)

MODUL SESI 1
MEMAHAMI PERILAKU ORGANISASI

DISUSUN OLEH
RINA ANINDITA
6097

Universitas
Universitas
Esa Unggul

UNIVERSITAS ESA UNGGUL
2020

Mengapa Perlu Mempelajari Perilaku Organisasi

Sampai saat ini, kurikulum sekolah-sekolah bisnis, atau fakultas ekonomi dan manajemen, lebih banyak menekankan pada pentingnya aspek-aspek teknis terkait dengan ilmu ekonomi, akuntansi dan keuangan, serta teknis-teknis kuantitatif.

Jarang atau kadang kala, topic terkait perilaku manusia dan ketrampilan dalam bermasyarakat mendapatkan perhatian. Namun, beberapa tahun terakhir, fakultas ekonomi dan bisnis, khususnya ilmu manajemen, akhirnya menyadari bahwa terdapat peran penting yang sangat signifikan yang dimainkan oleh pemahaman terkait perilaku manusia dalam menentukan efektifitas seorang manajer, yaitu pelajaran yang dibuthkan mengenai ketrampilan bermasyarakat perlu ditambahkan dalam kurikulum.

Mengembangkan ketrampilan interpersonal bagi para manajer juga membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawannya yang memiliki kinerja baik. Contoh nyata dalam hal ini adalah beberapa perusahaan, seperti Cisco, Google, Pfizer, dan Marriot yang memiliki keuntungan sangat besar dengan mampu mempertahankan karyawan yang memiliki kinerja yang baik.

Survei dari beberapa perusahaan besar ini, menunjukkan bahwa hubungan social antara rekan kerja dengan atasan dan kepuasan kerja yang tinggi pada perusahaan yang berhasil mempertahankan karyawannya. Selain itu, hubungan social yang baik juga mengindikasikan tingkat stress yang rendah.

Memiliki manajer yang punya ketrampilan interpersonal yang baik, memungkinkan suasana tempat kerja menjadi lebih menyenangkan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa para karyawan yang memahami bagaimana berhubungan baik dengan manajernya dapat berdialog dan pro aktif, sehingga akan memberikan ide-ide yang baik yang akan meningkatkan kinerja organisasi. Disamping itu juga terdapat hasil penelitian dari Forbes, dimana perusahaan yang memiliki tempat kerja yang menyenangkan, ternyata memiliki kinerja keuangan yang baik bahkan superior.

Untuk itulah pentingnya memahami dan mempelajari berbagai teori, kasus dan hasil penelitian terkait dengan teori keperilaku, khususnya teori Perilaku Organisasi.

Mata kuliah ini adalah sambungan dari mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia. Dimana mata kuliah MSDM terkait dengan hal-hal teknis pengelolaan SDM di organisasi, sedangkan mata kuliah Perilaku Organisasi terkait dengan hal-hal bagaimana memahami SDM yang ada di dalam organisasi sehingga hal-hal teknis yang ada di dalam Manajemen SDM dapat terlaksana dengan baik dan efisien.

Perilaku Organisasi, membantu Manajer bekerja lebih efektif

Sebelumnya, mari kita mereview terlebih dahulu materi yang ada di mata kuliah Pengantar Manajemen.

Manajemen ada karena ada organisasi. Organisasi merupakan suatu unit social, atau sekumpulan orang, lebih dari dua, yang secara sadar melakukan aktifitas yang secara kontinu untuk mencapai tujuan bersama. Dalam mencapai tujuannya agar berjalan secara efektif dan efisien diperlukan manajemen. Manajemen merupakan aktifitas mengatur organisasi yang terdiri dari :

1. Perencanaan/Planning ;
Medefinisikan tujuan, menyusun strategi, dan mengembangkan rencana untuk koordinasi aktifitas
2. Pengorganisasian/Organizing
Menentukan tugas-tugas apa yang akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan, bagaimana tugas ini dikelompokkan, siapa yang melapor kepada siapa, dan bagaimana keputusan dibuat
3. Leading/Memimpin
Memotivasi pegawai, mengarahkan aktifitas, memilih saluran komunikasi, dan menyelesaikan konflik
4. Pengendalian/Controlling
Aktifitas pengawasan untuk memastikan tercapainya rencana dan mengoreksi setiap kesalahan yang terjadi

Untuk melaksanakan fungsi manajemen di atas, dibutuhkan orang yang dapat mengatur dan mengarahkan, yang merupakan individu yang mengarahkan orang untuk mencapai tujuan organisasi, ini disebut manajer

Masih terkait dengan kuliah di pengantar Manajemen, di semester 1, maka ada beberapa sifat yang terkait dengan peran manajer, yaitu :

Exhibit 1-1 Minzberg's Managerial Roles	
Role	Description
Interpersonal	
Figurehead	Symbolic head; required to perform a number of routine duties of a legal or social nature
Leader	Responsible for the motivation and direction of employees
Liaison	Maintains a network of outside contacts who provide favors and information
Informational	
Monitor	Receives a wide variety of information; serves as nerve center of internal and external information of the organization
Disseminator	Transmits information received from outsiders or from other employees to members of the organization
Spokesperson	Transmits information to outsiders on organization's plans, policies, actions, and results; serves as expert on organization's industry
Decisional	
Entrepreneur	Searches organization and its environment for opportunities and initiates projects to bring about change
Disturbance handler	Responsible for corrective action when organization faces important, unexpected disturbances
Resource allocator	Makes or approves significant organizational decisions
Negotiator	Responsible for representing the organization at major negotiations

Source: Mintzberg, Henry, *The Nature of Managerial Work*, 1st Ed., © 1973, pp. 92-93. Reprinted and Electronically reproduced by permission of Pearson Education, Inc., New York, NY.

1. Peran interpersonal

Di sini manajer diharuskan melaksanakan tanggung jawabnya yang bersifat seremonial dan simbolis. Dan mampu memerankan figure pemimpin. Selain itu, manajer juga memiliki fungsi sebagai peran perantara antara unit atau departemen, serta perantara antara atasan dan bawahan, pun manajer dapat menjadi perantara antar organisasi, jika memang diperlukan.

2. Peran informasional

Manajer harus memiliki banyak informasi dari luar organisasi, maupun dalam institusi, dan memiliki kemampuan untuk bicara dengan orang lain khususnya yang terkait dengan perubahan. Selain itu dalam peran ini, manajer juga adalah sebagai pengawas. Dan juga yang terakhir adalah manajer sebagai penyebar, yang dapat menjadi juru bicara bagi organisasi baik secara internal maupun eksternal

3. Peran memutuskan

Dalam peran memutuskan, seorang manajer harus dapat meredam konflik dan gejolak yang ada dalam organisasi. Serta melakukannya dan merespons tindakan korektif yang tidak terduga. Selain itu, manajer juga berperan sebagai pengalokasi sumber daya, mampu menempatkan dan menugaskan karyawan pada posisi yang tepat. Yang terakhir adalah manajer harus dapat menjadi seorang negosiator baik secara internal maupun eksternal.

Selain peran di atas, ketrampilan yang harus dimiliki oleh manajer adalah sebagai berikut :

1. Ketrampilan Teknis dan non teknis

Mencakup pengetahuan yang baik, dan kemampuan untuk mengaplikasikan pengetahuan, serta juga termasuk di dalamnya ketrampilan yang sifatnya profesional dan keahlian

2. Ketrampilan Manusia

Kemampuan untuk memahami, berkomunikasi, memotivasi, dan mendukung orang lain, baik individu maupun kelompok, mendefinisikan ketrampilan manusia, menjadi pendengar yang baik, memahami kebutuhan orang lain dan mampu mengatasi manajemen konflik

3. Ketrampilan Konseptual

Manajer harus memiliki ketrampilan untuk memahami situasi, menganalisis masalah, mendiagnosis situasi yang kompleks sampai menyelesaikan permasalahan dalam situasi yang kompleks tersebut. Serta memberikan solusi-solusi alternative dalam berbagai penyelesaian masalah yang timbul dalam organisasi.

Pengertian Perilaku Organisasi

Mengacu pada hal tersebut di atas, bahwa bagi seorang manajer harus memiliki berbagai macam peran dan ketrampilan, dimana peran dan ketrampilan tersebut dapat dipelajari dalam subject atau mata kuliah Perilaku ORganisasi ini.

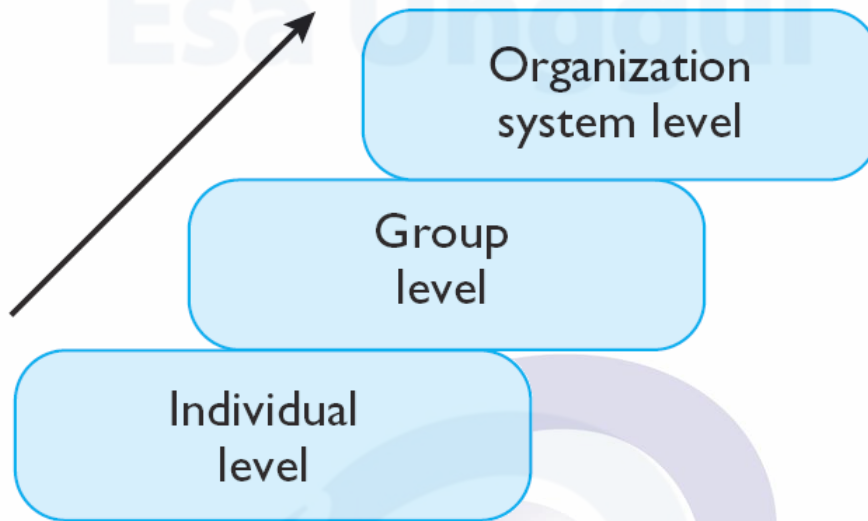
Perilaku organisasi sendiri adalah sebuah bidang studi yang mempelajari bagaimana individu, kelompok dan struktur organisasi memberikan pengaruh kepada perilaku di dalam organisasi, untuk mencapai tujuan dan menerapkan pengathuan demi meningkatkan efektifitas organisasi.

Jadi, perilaku organisasi adalah sebuah bidang studi, yang mempelajari tentang individu, kelompok dan struktur. Ketiga hal ini dipelajari agar dapat dilihat bagaimana efek terhadap perilaku dapat memberikan dampak kepada organisasi agar dapat berjalan lebih efisien dan efektif.

Topik-topik inti dalam perilaku organisasi:

- a. Motivasi
- b. Perilaku pemimpin
- c. Komunikasi interpersonal
- d. Struktur dan proses kelompok
- e. Pengembangan dan persepsi sikap
- f. Proses perubahan
- g. Konflik dan negosiasi
- h. Rancangan kerja

Apabila digambarkan, sebagai berikut :



Disiplin Ilmu yang terkait dengan Perilaku Organisasi

Seperti yang terlihat pada gambar di bawah ini, ada 4 ilmu lain, di luar ilmu manajemen yang terkait dengan Perilaku Organisasi



1. Psikologi Industri

Teori pembelajaran, teori kepribadian, teori konseling, serta psikologi industry, yang termasuk didalamnya adalah kelesuan, kebosanan dan kondisi pekerjaan lainnya. Yang dapat membuat pekerjaan menjadi tidak efisien

2. Psikologi Sosial

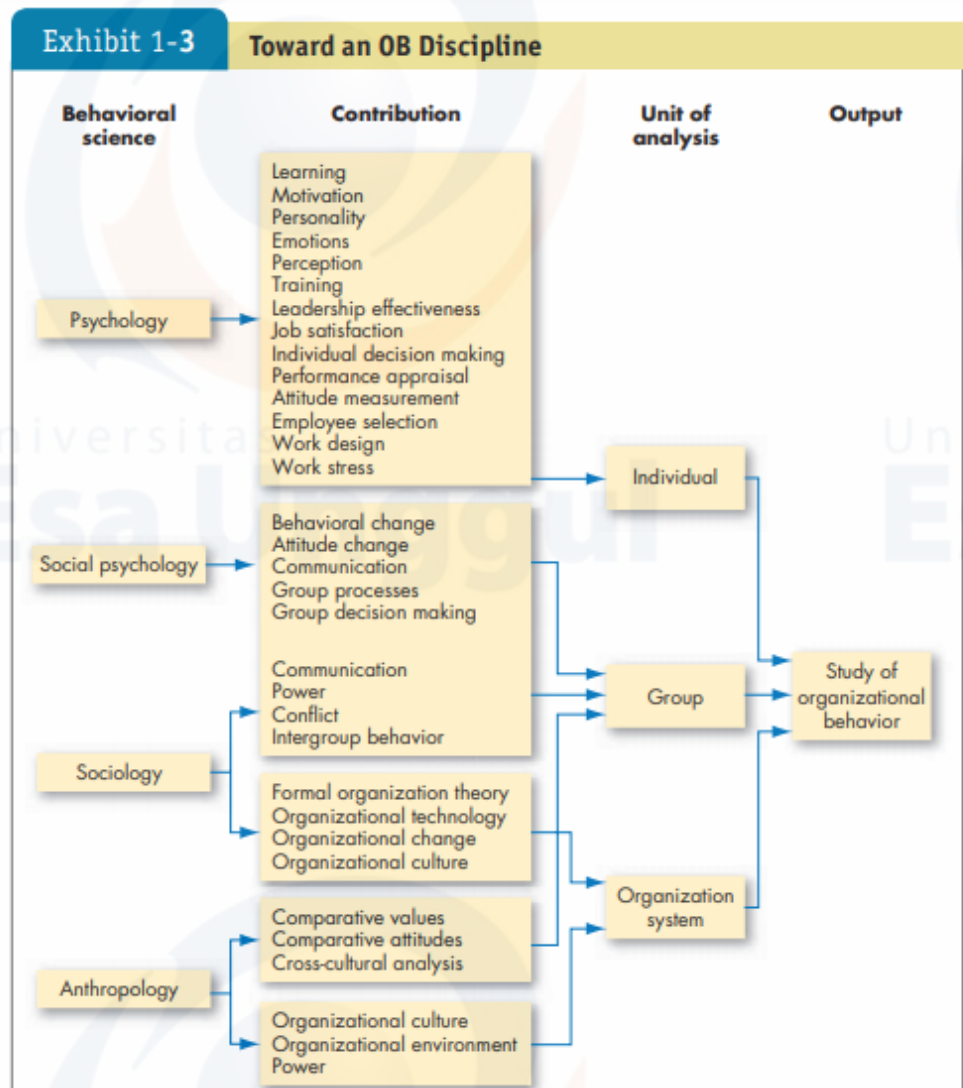
Meliputi bagaimana Memahami perilaku, mengubah pola komunikasi, membangun kepercayaan, memahami kekuasaan dan mengatasi konflik

3. Sosiologi

Hubungan manusia dengan lingkungan dan social budayanya. Lebih banyak terkait tentang bagaimana perilaku kelompok di dalam organisasi., yang termasuk didalamnya adalah budaya organisasi, struktur organisasi, komunikasi, kekuasaan dan konflik

4. antropologi

mempelajari hal-hal yang terkait dengan sikap perilaku yang lintas budaya atau lintas bangsa dan Negara



Manfaat Memahami Perilaku Organisasi

Dengan melihat pada uraian sebelumnya terlihat bahwa memahami perilaku organisasi menjadi sangat penting bagi manajer. Banyak organisasi berubah secara sekejap secara dramatis. Bukan hanya itu saja, para karyawan akan mnea, akan semakin banyak wanita bekerja di dalam organisasi, generasi yang berubah, mulai dari generasi millennial yang mendominasi tempat kerja, sampai akhirnya generasi Z yang akan mendominasi tempat kerja. Selain itu perubahan akibat globalisasi, kemajuan teknologi, bahkan kejadian tidak terduga seperti Pandemi Covid – 19, mengharuskan organisasi dan individu di dalamnya menjadi harus lebih cepat menyesuaikan diri dengan perubahan perusahaan. Ini yang menjadi tantangan bagi organisasi, karena ketidak pastian semakin tinggi.

Berubah dengan cepat dan beradaptasi dengan cepat dapat dilakukan dengan efektif dan efisien, apabila manajer memahami ilmu perilaku organisasi ini.

Ilustrasi di bawah ini juga memperlihatkan bagaimana pentingnya memahami perilaku organisasi :

Responding to Globalization



Increased foreign assignments

- Differing needs and aspirations in workforce

Working with people from different cultures

- Domestic motivational techniques and managerial styles may not work

Overseeing movement of jobs to countries with low-cost labor

Managing Workforce Diversity

Workforce diversity:

organizations are becoming a more heterogeneous mix of people in terms of gender, age, race, ethnicity, and sexual orientation



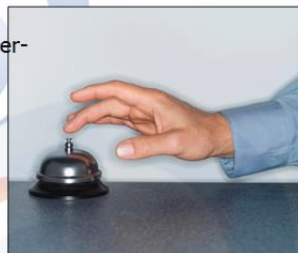
Diversity Implications



Managers have to shift their philosophy from treating everyone alike to recognizing differences and responding to those differences in ways that ensure employee retention and greater productivity while, at the same time, not discriminating."

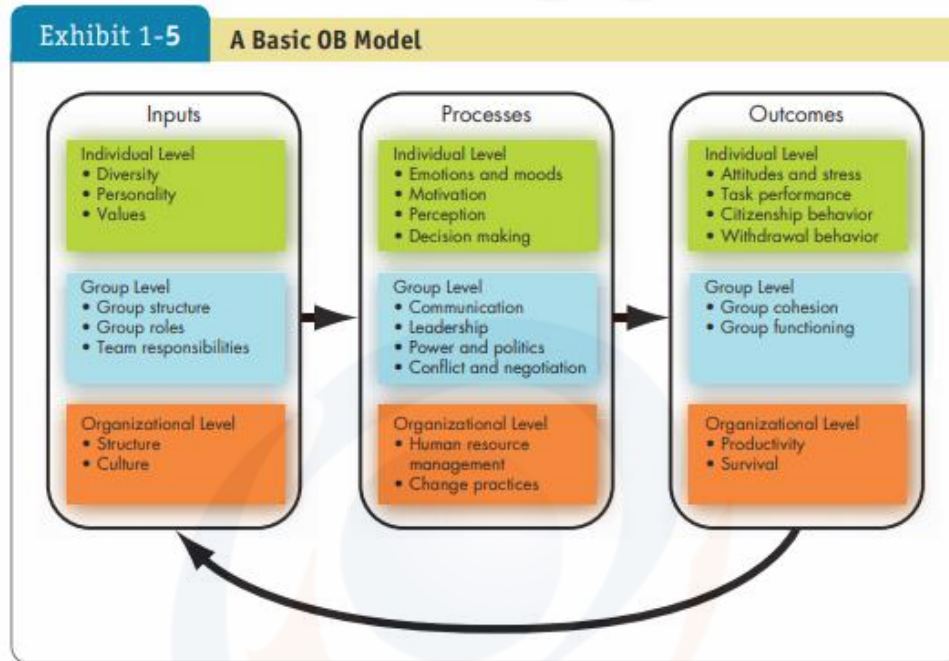
OB Offers Insights Into:

quality and productivity
Customer service and building a customer-responsive culture
Developing people skills

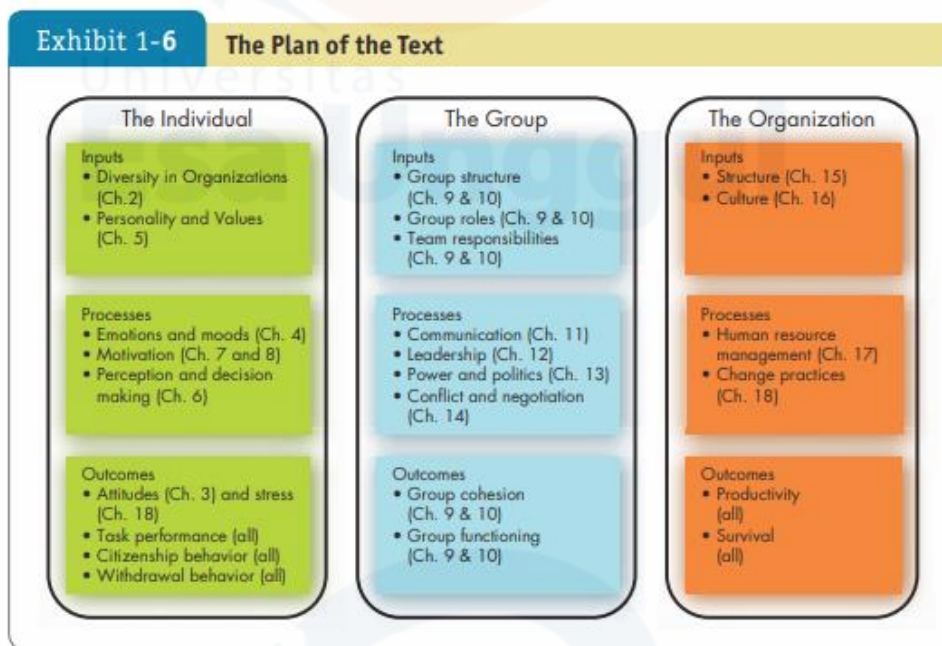


Model Perilaku Organisasi

Model Perilaku Organisasi dengan mengkaitkan antara individu, kelompok, struktur, dengan input, proses dan outcome, tergambar sebagai berikut :



Model di atas memberikan gambaran bagaimana dapat memahami mata kuliah Perilaku Organisasi secara keseluruhan sebelum mempelajari tiap bab di dalamnya. Yang secara lebih detail nya terlihat pada gambar di bawah ini:



dari kedua gambar di atas, terlihat, misalnya bagaimana kepribadian akan berujung pada motivasi, yang akhirnya semua akan berujung pada kinerja. Dan kemudian akan melompat pada level analisis. Dari kedua gambar di atas juga, setiap yang akan belajar mata kuliah Perilaku Organisasi akan memahami bahwa setiap level akan dibangun dari berdasarkan level sebelumnya, maka bagaimana cara anda mempelajari dan belajar Perilaku Organisasi sebaiknya berurutan, dengan demikian akan memberikan pemahaman yang baik mengenai bagaimana sisi-sisi manusia berfungsi di dalam organisasi.

Ruang Lingkup Perilaku Organisasi Kepuasan Kerja

Kinicki dan kreitner (2006) mendefinisikan kepuasan kerja atau *job satisfaction* sebagai suatu respon terhadap keseluruhan bagian dari pekerjaan seseorang. Mereka mengartikan bahwa, seorang individu dapat saja merasa puas dalam satu aspek dari pekerjaannya, namun tidak puas dalam aspek-aspek lainnya. Kemudian Luthans (2006) juga mendefinisikan kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka dapat memberikan hal yang dinilai penting.

Turnover Intentions

Turnover intentions adalah keinginan untuk meninggalkan organisasi dan telah digambarkan sebagai urutan terakhir dari withdrawal cognitions Tan dan Tan (2000). Fang dan Baba (1993) menyatakan bahwa *turnover intentions* adalah konsekuensi dari stres. Menurut Harninda (1999) *turnover intentions* pada dasarnya adalah sama dengan keinginan berpindah karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya.

Organizational Citizenship Behavior

Definisi OCB yang dikemukakan oleh Organ *et al.* (2006) dalam Mangundjaya (2010) yaitu: “*Individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate promotes the efficient and effective functioning of the organization.*” OCB adalah tingkah laku individu yang bersifat sukarela, tidak secara langsung atau eksplisit dilakukan karena sistem ganjaran yang formal, dan secara keseluruhan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi organisasi

Kecerdasan Emosi

Davies (Casmini, 2007: 17) menjelaskan bahwa kecerdasan emosi adalah kemampuan seseorang untuk mengendalikan emosi dirinya sendiri dan orang lain, membedakan satu emosi dengan lainnya dan menggunakan informasi tersebut untuk menuntun proses berpikir dan berperilaku seseorang.

Motivasi

Motivasi merupakan sebuah tingkah laku yang memiliki tujuan langsung yang meliputi pelatihan yang dipimpin untuk mencapai hasil dari tujuan tersebut atau sebuah penghargaan (Armstrong, 2012). Rivai dan Sagala (2013) mengungkapkan motivasi serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Menurut Siagian (2012) motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai

kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menuaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Sementara, Robbins dan Judge (2013), mengemukakan motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

Stres

Stres

Rehman, et. al (dalam Utami dan Suana, 2015) mendefinisikan stres sebagai "suatu situasi dimana akan memaksa seseorang untuk melakukan penyimpangan dari fungsi normal" dikarenakan perubahan yang mengganggu atau meningkatkan kondisi fisiologis dan psikologis, sehingga seseorang tersebut dipaksa untuk menyimpang dari fungsi normal. Selaras dengan Cummings dan Worley (2005) yang mengartikan *stress* adalah sesuatu yang mengacu pada reaksi terhadap lingkungan, yang melibatkan respon fisiologis dan psikologis terhadap kondisi lingkungan, yang menyebabkan orang untuk berubah atau menyesuaikan dengan prilakunya.

Stres menurut Robbins (2003) adalah suatu kondisi yang dinamik di mana seseorang dihadapkan dengan kesempatan, permintaan, atau sumber yang berhubungan dengan apa yang diinginkan oleh individu tersebut dan dimana hasilnya adalah merasa sama-sama tidak pasti dan penting.

Tim dan Kelompok Kerja

Kelompok tidak sama dengan tim. Dalam bahasan ini didefinisikan dan dijelaskan perbedaan antara kelompok kerja dan tim kerja. Kelompok kerja didefinisikan sebagai dua individu atau lebih yang berinteraksi dan saling bergantung, yang bergabung bersama-sama untuk mencapai sasaran. Suatu kelompok kerja adalah kelompok yang berinteraksi untuk berbagai informasi dan mengambil keputusan untuk membantu tiap anggota berkinerja dalam bidang tanggungjawab.

Kelompok kerja tidak perlu atau tidak berkesempatan untuk melakukan kerja

kolektif yang menuntut upaya gabungan. Jadi kinerja mereka sekedar jumlah kinerja sumbangan individual dari tiap anggota kelompok. Tidak ada sinergi positif yang akan menciptakan suatu tingkat keseluruhan kinerja yang lebih besar daripada jumlah masukan-masukan

Suatu tim kerja membangkitkan sinergi positif lewat upaya yang terkoordinasi. Upaya-upaya individual mereka menghasilkan suatu tingkat kinerja yang lebih besar daripada jumlah masukan individual tersebut

Komunikasi di tempat kerja

Komunikasi juga merupakan sarana penyalur ekspresi emosional seseorang dan hal itu merupakan kebutuhan sosial setiap orang. Kita bisa menyampaikan emosi yang kita rasakan melalui komunikasi. Biasanya kita butuh seseorang untuk mendengar dan mau berbagi beban emosi kita, namun tak jarang kita mengharapkan nasehat dan tanggapan lisan dari orang lain.

Fungsi akhir dari komunikasi juga untuk memfasilitasi proses pengambilan keputusan. Proses komunikasi memberikan informasi dari setiap individu dan kelompok yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan. Jadi, komunikasi merupakan sebuah proses yang bertujuan untuk memberikan informasi dari sumber kepada penerima yang pada akhirnya melahirkan *feedback* (umpan balik).

Link

https://www.researchgate.net/publication/302307621_Role_of_Organisational_Behaviour_OB_to_Enhance_Productivity_in_a_Public_Sector_Enterprise/link/572f7af608ae7441519049de/download

kuis :

- 1. Ketrampilan Interpersonal bagi seorang manajer dapat dipelajari di mata kuliah Perilaku Organisasi, dapat dipelajari nanti pada saat menjalani perannya sebagai manajer (B/S) S**

2. Bidang Ilmu Komunikasi adalah salah satu dari empat bidang ilmu yang mendasarai Perilaku Organisasi (B/S) S
3. Dari semua proses atau model dalam Perilaku Organisasi berujung pada kinerja (B/S) B
4. Masalah perubahan organisasi karena adanya pandemic Covid 19 dapat diatasi dengan mempelajari studi tentang perilaku organisasi (B/S) B
5. Saat ini generasi Z, sudah mulai memasuki dunia kerja, memahami karyawan yang berasal dari generasi Z merupakan salah satu hal ilmu yang dipelajari di Perilaku Organisasi (B/S) B

MODUL PERILAKU ORGANISASI
(EBM 401)

MODUL SESI 2
KERAGAMAN DI DALAM ORGANISASI

DISUSUN OLEH
RINA ANINDITA
6097

Tujuan yang ingin dicapai dalam Sesi ini :

1. Memahami mengapa manajemen keragaman di dalam organisasi penting
2. Memahami berbagai jenis keragaman di dalam organisasi
3. Memahami penyebab keragaman di dalam organisasi
4. Bagaimana mengelola keragaman di dalam organisasi

Mengapa keberagaman itu penting?

Organisasi-organisasi seringkali berfokus pada operasi dan produktivitas, memperkerjakan talenta yang mampu memenuhi 2 kriteria ini saja sudah cukup. Akan tetapi, pentingnya keberagaman ini lebih dari itu. Keuntungan dari keberagaman dapat dilihat melalui pertemuan dari berbagai ide, kepribadian, dan pengalaman yang berbeda yang berasal dari keberagaman latar belakang.

Sebuah penelitian oleh Forbes mengungkapkan bahwa keberagaman mendorong munculnya inovasi dan bahwa keberagaman merupakan suatu komponen penting dari kesuksesan dalam sebuah platform global. Sementara itu, terbukti bahwa memiliki jaringan multibudaya memicu kreatifitas, menurut penemuan dari Harvard Business School.

Beberapa keuntungan dari memiliki tenaga kerja yang beragam mencakup:

1. **Kemampuan beradaptasi yang meningkat** – menyediakan banyak solusi untuk masalah bisnis, meningkatkan kemampuan beradaptasi suatu organisasi di berbagai situasi ekonomi dan pasar.

2. **Cakupan layanan yang lebih luas** – keterampilan yang berbeda memungkinkan adanya pendekatan-pendekatan yang berbeda dalam menyediakan layanan dari organisasi Anda. Hal ini akan lebih terbukti ketika Anda berurusan dengan keterbatasan bahasa dan hambatan budaya di berbagai area seperti pemasaran, penempatan produk, dan pendekatan dengan talenta lokal.

3. **Pandangan / opini yang beragam** – memberikan ide-ide yang ketika dipadu padankan dengan tepat, dapat mendukung munculnya inovasi dan kreatifitas.
4. **Ketrampilan / talent yang banyak** – memiliki lebih dari satu jenis ketrampilan / talent yang tersedia untuk satu bidang pekerjaan memudahkan pemerataan ketenagakerjaan, meningkatkan alokasi sumber daya dan mendorong pelatihan lintas ketrampilan.

Sudut Pandang Asia

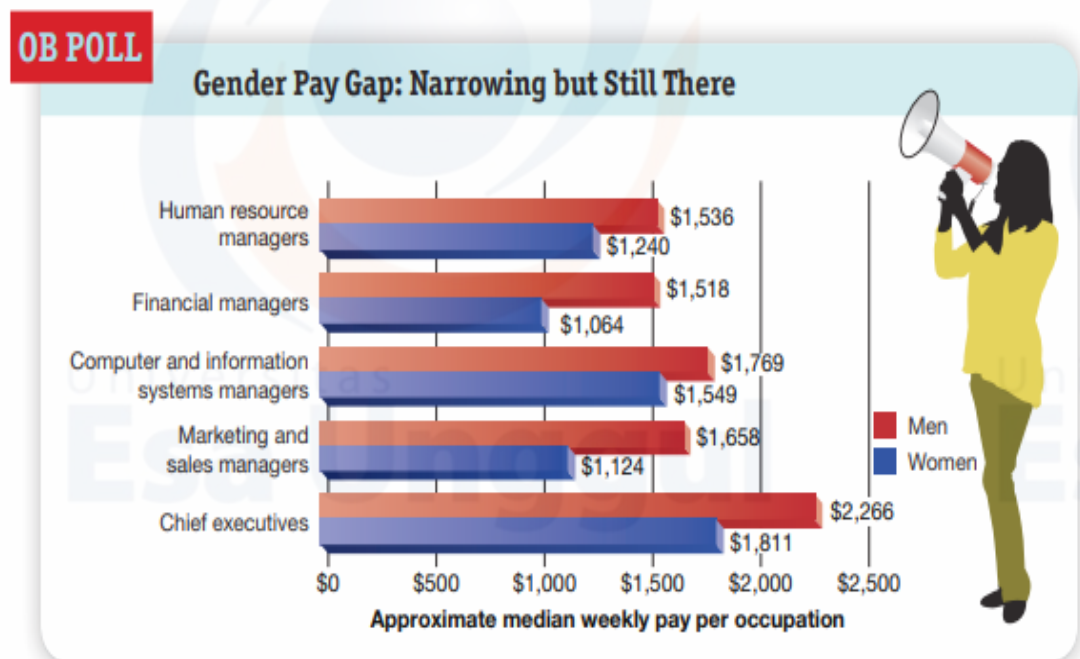
Menurut hasil survei “Gaji karyawan di Asia” versi Michael Page 2017 dan *Employment Outlook*, hanya 44% dari perusahaan-perusahaan yang disurvei di China, Hong Kong, Indonesia, Malaysia, Singapura dan Taiwan mendukung adanya keberagaman. Akan tetapi, hasil survei terlihat cukup bagus di beberapa negara. Sekitar 97% dari perusahaan-perusahaan Singapura mendukung keberagaman, diikuti dengan 96% di Indonesia, dan 94% di Malaysia. Namun untuk Hong Kong, angka ini hanya sekitar 86%.

Fokus utama Singapura adalah keberagaman dalam kelompok etnis minoritas (64% perusahaan), jenis kelamin (59%), dan usia (44%). Di Indonesia, jenis kelamin (55%) adalah prioritas, diikuti oleh agama (38%), dan kelompok etnis minoritas (30%). Angka-angka ini berkebalikan dengan Malaysia karena perusahaan-perusahaan mengutamakan keberagaman dalam jenis kelamin (47%), diikuti oleh usia (40%) kemudian kelompok etnis minoritas (25%). Tidak jauh berbeda, jenis kelamin (47%) menempati urutan teratas di Hong Kong, diikuti oleh kelompok etnis minoritas (23%), dan yang terakhir orientasi seksual (19%).

Sudut pandang keragaman di Amerika Serikat :

Amerika Serikat termasuk Negara yang tidak menerima keragaman di dalam organisasi secara cepat. Bahkan baru pada tahun 1976, Amerika mampu menerima wanita di tempat kerja secara lebih terbuka dibanding tahun-tahun sebelumnya. Selain itu bahkan sampai saat ini pada perusahaan dan posisi yang sama, pria mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi dari wanita. Hal ini menunjukkan bahwa, wanita belum sepenuhnya diterima di dalam organisasi.

Berikut adalah bukti dan data terjadinya diskriminasi, yang tidak menghargai keragaman dalam hal jenis kelamin di Amerika Serikat, dimana wanita dibayar lebih rendah dari pria, untuk beberapa posisi manajerial seperti di bawah ini:



Tidak hanya masalah keragaman yang terkait dengan jenis kelamin, keragaman yang sedang marak akhir-akhir ini, sesuatu yang selalu menjadi masalah di Amerika Serikat adalah masalah etnis dan ras. Sudah menjadi rahasia umum, apabila pada beberapa perusahaan dan posisi, orang kulit putih mendapatkan gaji

yang lebih tinggi dibandingkan dengan orang kulit hitam di Amerika Serikat . Lagi-lagi hal ini menunjukkan bahwa Amerika Serikat bukan negara yang beberapa organisasinya menerima keragaman, khususnya keragaman dalam hal ras dan etnis.

Tingkat Keragaman

Tingkat keragaman ada dua, yaitu :

1. Tingkat keragaman permukaan (surface)

Tingkat keragaman permukaan merupakan tingkat keragaman, perbedaan satu individu dengan individu lainnya di dalam organisasi dalam karakteristik yang dinilai dari jenis kelamin, ras, etnis, umur disabilities, yang dapat memunculkan sebuah stereotip tertentu

2. Tingkat keragaman dalam (Deep Level)

Tingkat keragaman ini termasuk didalamnya adalah perbedaan dalam nilai-nilai, kepribadian, dan preferensi kerja yang menjadi lebih penting secara progresif dalam menentukan kesamaan, seiring semakin mengenal orang lain secara lebih baik.

Tingkat keragaman deep level ini bisa dilihat dari kepribadian, sikap dan kemampuan atau ability dalam bekerja

Karakteristik Biografis

Ada beberapa hal yang menimbulkan keragaman di dalam organisasi, yang disebut sebagai karakteristik biografis, yang merupakan bawaan biologis dari seorang individu.

Yang termasuk karakteristik biografis adalah :

1. Umur

Usia seringkali dibahas, karena banyak isu yang mengkaitkan usia dengan kinerja seseorang. Namun walaupun sering dianggap bahwa semakin tinggi usia akan semakin menurun kinerjanya, tetapi pekerja dengan usia

lebih tua sering kali dianggap memiliki kualitas yang lebih positif dibandingkan pekerja yang lebih muda. Mereka dianggap lebih bijaksana dan lebih memiliki pengalaman, serta sering dianggap memiliki etika kerja yang lebih baik. Sebaliknya pekerja dengan usia tua atau senior seringkali dianggap tidak fleksibel dan lambat dalam mempelajari teknologi baru. Sehingga dengan melihat hal tersebut, bagaimana usia dipandang dalam suatu organisasi tergantung dari karakter industry dan budaya organisasi itu sendiri

2. Jenis Kelamin

Beberapa Negara menganggap jenis kelamin dan isu gender serta orientasi sex menjadi sebuah isu penting. Beberapa bangsa dan Negara memandang untuk pekerjaan dan posisi tertentu, pria dapat bekerja lebih baik dari wanita. Seperti pada bagian sebelumnya, bahkan di Amerika, beberapa perusahaan, akan memberikan gaji yang lebih tinggi kepada pria, untuk posisi dan tanggung jawab yang sama.

3. Ras dan Etnis

Ras dan etnis dianggap sebagai sebuah isu kontroversial sejak lama, bahkan sampai sekarang. Dalam hal pekerjaan dan organisasi, kelompok ras tertentu seringkali mempengaruhi pertimbangan dalam perekrutan, bahkan pada saat evaluasi kinerja, penggajian dan promosi. Ada ras-ras tertentu yang karirnya tidak berkembang karena masalah ras dan etnis.

4. Disabilitas

Disabilitas, walaupun telah berkurang diskriminasinya namun tetap masih merupakan isu yang sering terkait dengan pekerjaan dan organisasi. Kekurangan fisik untuk beberapa posisi menjadi pertimbangan pada saat perekrutan, juga terkait dengan kesempatan promosi untuk menduduki jabatan tertentu.

Untuk mengatasinya, banyak Negara yang di undang-undang ketenagakerjaannya telah menambahkan aturan dan kebijakan terkait

tenaga kerja dengan disabilitas termasuk memberikan kesempatan yang sama selama masih memungkinkan untuk melakukan pekerjaan.

Namun untuk masalah disabilitas mental, nampaknya masih belum tersolusikan terkait dengan disabilitas yang dapat mengganggu kerjasama tim dan kelompok.

5. Karakteristik Biografis lainnya:

- a. Masa Kerja
- b. Agama
- c. Orientasi Seksual atau transgender
- d. Identitas Budaya

Diskriminasi

Gambar atau table berikut adalah contoh beberapa diskriminasi yang banyak terjadi di beberapa perusahaan di Amerika Serikat, dimana penyebab diskriminasinya adalah karena faktor biografis yang disebutkan di atas tadi :

Kemampuan (Ability)

Yang dimaksudkan dengan kemampuan disini adalah kpasitas indovidu untuk melakukan berbagai macam tugas dalam sebuah pekerjaan.

Kemampuan yang dibahas dalam ranah Perilaku Organisasi ada dua, yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Dalam modul ini akan dibahas satu per satu.

Kemampuan Intelektual

Kemampuan Inteklektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan aktifitas menta, termasuk didalamnya adalah berpikir, penalaran, dan memecahkan masalah. Banyak kelompok masyarakat did alam satu Negara yang menempatkan nilai yang tinggi pada kemampuan intelektualitas.

Orang-rang yang cerdas biasanya memiliki kesempatan pendidikan yang baik, dan setelahnya akan diberikan kompensasi yang lebih tinggi. Ada berbagai macam tes dan alat ukur dalam mengukur kemampuan intelektualitas seseorang, yang paling

sering digunakan adalah IQ. Tes IQ merupakan tes atau alat uji yang mengukur kemampuan intelektual seseorang secara umum.

Secara umum, tes yang mengukur kecerdasan seseorang terdiri atas tes kecerdasan angka, tes kecerdasan komprehensif verbal dan kecerdasan perseptual, kecerdasan visual dan ingatan.

Table di bawah ini menjelaskan hal-hal yang diukur dalam tes kecerdasan secara umum

Tabel 1. Deskripsi dan Pekerjaan Dimensi Kecerdasan

Dimensi	Deskripsi	Contoh Pekerjaan
Kecerdasan Angka	Kemampuan untuk melakukan aritmatika yang cepat dan akurat	Akuntan : menghitung pajak penjualan atas serangkaian item
Komprehensi Verbal	Kemampuan untuk memahami apa yang dibaca atau didengar dan hubungan antarkata	Manajer Pabrik : mengikuti kebijakan perusahaan dalam perekrutan
Kecepatan Perseptual	Kemampuan untuk mengidentifikasi kesamaan dan perbedaan visual secara cepat dan akurat	Investigator Kebakaran : mengidentifikasi petunjuk untuk memastikan biaya kerugian kebakaran
Penalaran Induktif	Kemampuan untuk mengidentifikasi urutan logis dalam sebuah masalah dan kemudian memecahkan masalah	Peneliti Pasar : meramalkan permintaan untuk sebuah produk dalam periode waktu mendatang
Penalaran Deduktif	Kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi sebuah argumen	Pengawas : memilih antara dua saran yang berbeda yang ditawarkan pekerja
Visualisasi Spasial	Kemampuan untuk mengimajinasikan bagaimana sebuah objek terlihat jika posisinya dalam ruang diubah	Dekorator Interior : mendekotulangi sebuah kantor
Ingatan	Kemampuan untuk mempertahankan dan meningkatkan pengalaman masa lalu	Agen Penjualan : mengingat nama-nama pelanggan

Sebenarnya, table di atas didapat dari sumber text book perilaku organisasi dari Stephen Robbins berikut :

Exhibit 2-2**Dimensions of Intellectual Ability**

Dimension	Description	Job Example
Number aptitude	Ability to do speedy and accurate arithmetic	Accountant: Computing the sales tax on a set of items
Verbal comprehension	Ability to understand what is read or heard and the relationship of words to each other	Plant manager: Following corporate policies on hiring
Perceptual speed	Ability to identify visual similarities and differences quickly and accurately	Fire investigator: Identifying clues to support a charge of arson
Inductive reasoning	Ability to identify a logical sequence in a problem and then solve the problem	Market researcher: Forecasting demand for a product in the next time period
Deductive reasoning	Ability to use logic and assess the implications of an argument	Supervisor: Choosing between two different suggestions offered by employees
Spatial visualization	Ability to imagine how an object would look if its position in space were changed	Interior decorator: Redecorating an office
Memory	Ability to retain and recall past experiences	Salesperson: Remembering the names of customers

Kemampuan Fisik

Meskipun pada saat ini kemampuan intelektual seringkali lebih dipertimbangkan dalam proses perekrutan dan promosi jabatan, namun kemampuan fisik juga tetap merupakan faktor yang dipertimbangkan di dalam organisasi, dan dianggap sebagai keragaman.

Khususnya pada profesi tertentu, kemampuan fisik tidak kalah penting dengan kemampuan intelektual, misal profesi sebagai pilot, tentara, polisi.

Kemampuan fisik merupakan kapasitas seseorang untuk melakukan tugas yang menuntut stamina, ketangkasan, kekuatan, dan karakteristik-karakteristik yang sama.

Pada profesi dan pekerjaan tertentu, kemampuan fisik menentukan kinerja dan promosi.

Menurut Robins and Judge, ada beberapa hal yang merupakan bagian dari kemampuan fisik, yaitu :

Exhibit 2-3**Nine Basic Physical Abilities**

Strength Factors	
1. Dynamic strength	Ability to exert muscular force repeatedly or continuously over time
2. Trunk strength	Ability to exert muscular strength using the trunk (particularly abdominal) muscles
3. Static strength	Ability to exert force against external objects
4. Explosive strength	Ability to expend a maximum of energy in one or a series of explosive acts
Flexibility Factors	
5. Extent flexibility	Ability to move the trunk and back muscles as far as possible
6. Dynamic flexibility	Ability to make rapid, repeated flexing movements
Other Factors	
7. Body coordination	Ability to coordinate the simultaneous actions of different parts of the body
8. Balance	Ability to maintain equilibrium despite forces pulling off balance
9. Stamina	Ability to continue maximum effort requiring prolonged effort over time

Bagan di atas, apabila diterjemahkan akan menjadi seperti table di bawah ini, yaitu :

Table 2. faktor kekuatan da kemampuan fisik

Faktor Kekuatan	
Kekuatan Dinamis	Kemampuan untuk menggunakan dorongan otot berulang-ulang atau terus-menerus sepanjang waktu
Kekuatan Otot	Kemampuan untuk menggunakan kekuatan otot dengan menggunakan otot tubuh (khususnya bagian abdominal)
Kekuatan Statis	Kemampuan untuk menggunakan kekuatan atas objek eksternal
Kekuatan Eskplosif	Kemampuan untuk menghabiskan maksimun energi dalam satu atau serangkaian tindakan eskplosif
Faktor Fleksibilitas	
Fleksibilitas Memanjang	Kemampuan untuk menggerakkan otot tubuh dan punggung sejauh mungkin

Fleksibilitas Dinamis	Kemampuan untuk membuat pergerakan fleksibel cepat dan berulang
Faktor Lainnya	
Koordinasi Tubuh	Kemampuan untuk mengkoordinasikan tindakan simultan dari bagian-bagian tubuh berbeda
Keseimbangan	Kemampuan untuk mempertahankan keseimbangan meskipun ada dorongan yang mengganggu keseimbangan
Stamina	Kemampuan untuk melanjutkan usaha maksimum yang membutuhkan usaha panjang

MANAJEMEN KERAGAMAN

Karena berbagai keragaman yang muncul dan mungkin timbul didalam organisasi, maka dibutuhkan manajemen keragaman.

Manajemen keragaman merupakan proses dan program di mana manajer membuat setiap orang sadar dan sensitive pada kebutuhan dan perbedaan yang lain.

Salah satu perusahaan yang memiliki manajemen keragaman yang baik, adalah Nissan Company, perusahaan automotive dari jepang.

Berikut ilustrasinya

Developing the talents of women is a strategic diversity imperative for business success at Nissan Motor Company in Japan. Attracted by Nissan's commitment to equality for women in the workplace and to developing their careers, Li Ning of China decided to join the company after graduating from Tokyo University.
Sources: Franck Robichon/EPA/Newscom



Bagaimana metode yang diterapkan dalam manajemen keragaman?

1. Menarik, memilih, mengembangkan dan mempertahankan pekerja yang beragam

Merupakan sebuah metode yang meningkatkan eragaman tenaga kerja dengan cara menargetkan pesan yang spesifik pada kelompok demografis tertentu pada kelompok demografis yang kurang diwakili oleh tenaga kerja. Ini maksudnya adalah memberikan kesempatan kepada kelompok-kelompok minoritas untuk memiliki kesempatan yang sama untuk bekerja dalam sebuah organisasi.

Untuk itu, manajemen keragaman harus memastikan bahwa proses seleksi berjalan dengan objektif, dengan menghargai bentuk keadilan dan focus pada potensi dari pekerja yang baru.

Lalu, pada saat minoritas telah diterima didalam organisasi harus dipastikan mendapat perlakuan yang sama dan merasa diterima oleh seluruh anggota organisasi, karena penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa individu yang merasa berbeda secara demografis dengan rekan kerjanya merasakan komitmen yang lebih rendah dan keinginan keluar yang lebih tinggi, hal inilah yang harus dicegah agar tidak terjadi.

2. Keragaman dalam kelompok

Saat bekerja sama dengan kelompok, setiap kelompok dan tim kerja cenderung merasa lebih nyaman bekerja dengan mereka yang memiliki kesamaan, khususnya kesamaan dalam karakteristik dan sifat.

Seringkali keragaman didalam organsiasi justru mengganggu kerjasama tim .

Namun, beberapa penelitian telah membuktikan bahwa sesungguhnya keberagaman dalam kelompok justru membuat kinerja kelompok ini menjadi lebih baik dan menjadi superior.

Mengapa hal ini bisa terjadi? Ternyata ini adalah peran dari pemimpin. Untuk itu, pemimpin yang dibutuhkan dalam organisasi yang penuh keragaman namun dilengkapi dengan manajemen keragaman adalah mereka yang memiliki gaya kepemimpinan transformasiional, yaitu gaya kepemimpinan yang memiliki sasaran yang jelas dan mampu menghargai anggota tim lebih baik.

Dalam beberapa studi menunjukkan gaya kepemimpinan ini terbukti efektif dalam menaikkan kinerja kelompok dengan keragaman yang tinggi.

Berikut adalah bentuk keragaman kelompok yang berhasil memberikan kinerja sangat baik pada perusahaan Credit Union di Amerika Serikat, berikut Ilustrasinya:

Employees of Grow Financial Credit Union in Tampa, Florida, enjoy a lunch-hour program on women executives and their careers sponsored by the firm's diversity committee. Reflecting Grow's diverse employee mix, the diversity programs foster the skills, abilities, personal development, and performance of all employees.
Sources: Cherie Diez/ZUMA Press/Newscom



3. Program keragaman efektif

Manajemen keragaman saja tidak cukup. Organisasi membutuhkan program keragaman yang efektif untuk menjalankan organisasi yang penuh dengan keragaman.

Pada dasarnya, organisasi dapat membuat berbagai macam usaha yang dapat memanfaatkan keragaman, termasuk merekrut dan memilih program kerja yang mendorong kebijakan yang efektif tersebut.

KUIS

1. Kemampuan atau Ability yang berbeda-beda dibutuhkan untuk pekerjaan yang berbeda-beda, namun ada pekerjaan yang menuntut untuk memiliki ability yang beragam (B/S) B
2. Dimensi ability dalam sebuah pekerjaan atau jabatan harus didukung oleh kemampuan atau ability yang sifatnya fisik, dan semua pekerjaan harus memiliki ke-9 kemampuan fisik dasar tersebut (B/S) S
3. Karakteristik Demografi, adalah salah satu hal yang menciptakan keragaman di dalam organisasi (B/S) B
4. Bab Keragaman di tempat kerja sangat diperlukan karena adanya keragaman dalam latar belakang karyawan, sehingga organisasi membutuhkan manajemen keragaman (B/S) B
5. Individu yang berbeda secara demografis dari rekan kerjanya akan merasa sama saja tingkat komitmennya sehingga tidak akan keluar dari tempat kerja lebih cepat (B/S) S

Link artikel

https://www.researchgate.net/publication/326082988_Managing_Diversity_at_Work_Key_to_Organisational_Survival/link/5c648ba892851c48a9d25027/download



**MODUL PERILAKU ORGANISASI
(EBM 401)**

MODUL SESI 3

SIKAP KERJA:

KEPUASAN KERJA DAN TURNOVER

**DISUSUN OLEH
RINA ANINDITA**

6097

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

2020

Tujuan Pembelajaran

Diharapkan setelah membaca materi ini, mahasiswa :

1. Mampu memahami apa yang dimaksud dengan kepuasan kerja
2. Mampu mendefinisikan Kepuasan kerja
3. Mampu memahami indikator-indikator ukuran kepuasan kerja
4. Mampu menjelaskan akibat yang ditimbulkan akibat ketidakpuasan kerja
5. Mampu mengukur kepuasan kerja karyawan
6. Mampu memahami apa yang dimaksud dengan Turnover Intentions
7. Mampu mengidentifikasi faktor-faktor yang mendorong turnover intentions
8. Mampu melihat keterkaitan antara kepuasan kerja dengan turnover intentions

A. KEPUASAN KERJA

Pengertian Kepuasan Kerja

Kinicki dan kreitner (2006) mendefinisikan kepuasan kerja atau *job satisfaction* sebagai suatu respon terhadap keseluruhan bagian dari pekerjaan seseorang. Mereka mengartikan bahwa, seorang individu dapat saja merasa puas dalam satu aspek dari pekerjaannya, namun tidak puas dalam aspek-aspek lainnya. Kemudian Luthans (2006) juga mendefinisikan kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka dapat memberikan hal yang dinilai penting.

Robbins & Coulter (2014) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Sikap ini yang kemudian disampaikan oleh Gibson *et al.* (2009) dalam Pratama dan Utama (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap para pekerja mengenai pekerjaannya yang dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya berdasarkan faktor-faktor yang terdapat dalam lingkungan kerja seperti gaya penyelia, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja dan manfaat lainnya bagi pekerja.

Kreitner dan Kinicki (2014) mengatakan bahwa kepuasan kerja mencerminkan tingkatan dimana seseorang menyukai pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan sebuah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Aziri (2011) dalam Udayana dan Suwandana (2017), mengatakan kepuasan kerja mewakili

perasaan negatif dan positif dari persepsi karyawan terhadap pekerjaan yang dihadapinya, yaitu suatu perasaan untuk berprestasi dan meraih kesuksesan didalam pekerjaan, kepuasan kerja yang tinggi mengimplikasikan bahwa karyawan merasa senang dan nyaman dengan kondisi lingkungan organisasi serta mendapat penghargaan dari jerih payah hasil kerjanya. Locke (1976) dalam Susanty dan Miradipta (2013) juga mengatakan bahwa, *job satisfaction is a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job and job experiences* yang berarti bahwa kepuasan kerja adalah suatu hal menyenangkan atau emosional positif yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan dan pengalaman kerja.

Menurut Gibson *et al.* (2012) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap individu terhadap berbagai pekerjaan yang dilakukan. Mullins (2010) mendefinisikan kepuasan kerja diperlukan untuk mencapai tingkat tinggi motivasi dan kinerja. Selanjutnya menurut pendapat Luthans (2006) dalam Rusdi *et al.* (2015) kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Locke (2009) dalam Nadeak (2016) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi menyenangkan atau positif yang dihasilkan dosen dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja. Schermerhorn *et al.* (2011) mendefinisikan kepuasan kerja adalah sejauh mana seorang individu merasa senang atau tidak senang dari pekerjaan yang dilakukannya

Menurut Prihatsanti dalam Wibowo, *et. al* (2015) kepuasan kerja merupakan indikator dasar keberhasilan individu di tempat kerja yang telah dicapai dalam mempertahankan hubungan antara dirinya dan lingkungan kerja, yang terdiri dari kepuasan intrinsik dan ekstrinsik. Robbins dan Judge (2013), juga menuturkan bahwa, seorang individu yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, akan memiliki perasaan yang positif terhadap pekerjaannya, dan sebaliknya, seorang individu yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah, akan memiliki perasaan yang negatif terhadap pekerjaannya.

Di sisi lain, Kepuasan kerja adalah bentuk perasaan dan ekspresi seseorang ketika seseorang tersebut mampu atau tidak mampu memenuhi harapan dari proses kerja dan kerjanya (Hafied, 2014). Kepuasan kerja juga diartikan sebagai perasaan

(keadaan emosional) yang menyenangkan atau tidak, yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaannya (Davis & Newton, 2002). Kepuasan kerja ini mengandung aspek positif ataupun negatif yang mencerminkan persepsi pribadi mengenai kualitas suatu pekerjaan (Schermerhorn, 1996 dalam Faiz, 2014). Kepuasan kerja merupakan bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia yang dapat dioptimalkan dengan berbagai cara (Priyono, 2007). Kepuasan kerja memberikan manfaat dalam organisasi kerja (Yuliana & Sari, 2011).

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap atau respon positif terhadap pekerjaannya. Dapat diartikan semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan.

Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dalam suatu perusahaan. Faktor-faktor ini memberikan kepuasan yang berbeda-beda tergantung oleh pribadi individu masing-masing. Luthans (2006) menuturkan terdapat 6 faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan atas pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Beberapa penelitian menemukan bahwa karakteristik dan kompleksitas pekerjaan dapat menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja. Pada tingkat yang lebih pragmatis, pekerjaan yang menarik dan menantang serta perkembangan karir merupakan hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

2. Gaji

Bagi sebagian orang, gaji adalah yang terpenting daripada apapun yang diberikan perusahaan. Gaji dapat menjadikan karyawan mampu memenuhi kebutuhan hidup yang mendasar maupun kebutuhan tingkat yang lebih tinggi.

Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka dalam perusahaan.

3. Promosi

Kesempatan promosi memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki beberapa bentuk yang berbeda, misalnya karyawan yang dipromosikan atas dasar senioritas mengalami kepuasan kerja tetapi tidak sebanyak karyawan yang dipromosikan atas dasar kinerja.

4. Supervisi/Pengawasan

Pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja memiliki dua dimensi. Pertama, kepedulian atasan terhadap bawahan. Misalnya memberikan nasehat dan bantuan, memberikan motivasi dalam bekerja, berkomunikasi secara personal maupun dalam konteks pekerjaan. Kedua, memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan mereka. Adapun iklim partisipasi menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada partisipasi dalam keputusan tertentu.

5. Kelompok Kerja

Rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan yang paling sederhana bagi karyawan secara individu.

6. Kondisi Kerja

Kondisi kerja merupakan kondisi pada lingkungan kerja yang cukup mempengaruhi kepuasan kerja. Jika kondisi kerja baik (misalnya lingkungan bersih dan nyaman), karyawan akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan mereka. Jika kondisi buruk (misalnya udara panas dan suara bising), karyawan akan lebih sulit dan terganggu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Akan tetapi seiring dengan tingginya diversitas tenaga kerja, kondisi kerja menjadi penting misalnya tidak adanya diskriminasi.

Kepuasan kerja merupakan penilaian dari karyawan tentang seberapa banyak pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Rivai dan Mulyadi (2012) dalam Pratama dan Utama (2017).

Colquitt *et al.* (2013) mengungkapkan beberapa faktor alasan karyawan lebih merasa puas dari karyawan lain, yaitu : (i) *Pay*, (ii) *Promotions*, (iii) *Supervision*, (iv) *Co-workers*, (v) *Work itself*, (vi) *Altruism*, (vii) *Status*, dan (viii) *Environment*.

Tabel.1. 1 Faktor Alasan Kepuasan Karyawan

Kategori	Nilai Spesifik
1. <i>Pay</i>	a. Gaji Tinggi
2. <i>Promotions</i>	a. Seringnya diadakan promosi b. Promosi berdasarkan pada kemampuan
3. <i>Supervision</i>	a. Hubungan baik dengan atasan
4. <i>Co-workers</i>	a. Rekan kerja yang menyenangkan b. Rekan kerja yang bertanggungjawab
5. <i>Work itself</i>	a. Pemanfaatan kemampuan b. Stimulasi Intelektual c. Ekspresi kreatif d. Keinginan berprestasi
6. <i>Altruism</i>	a. Membantu orang lain b. Penyebab moral

7. <i>Status</i>	a. Kekuasaan atas orang lain b. Ketenaran
8. <i>Environment</i>	a. Kenyamanan b. Keamanan

Sumber : Colquitt et al. (2013)

Sedangkan Azeem (2010) dalam Putrana et al. (2016) mengungkapkan bahwa komponen kepuasan kerja ada 5 (lima), yaitu:

1. Pembayaran (*Pay*)

Pembayaran merupakan sejumlah upah yang diterima dan tingkat di mana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Hal ini merupakan sesuatu yang lumrah bagi setiap karyawan dimana para karyawan mengharapkan pembayaran yang diterima sesuai dengan beban kerja yang mereka dapatkan. Selain itu para karyawan membandingkan apakah dengan beban kerja yang sama, para karyawan tersebut mendapatkan gaji yang sama atau berbeda. Hal ini mempengaruhi kepuasan yang mereka rasakan.

2. Pekerjaan (*Job*)

Pekerjaan yang diberikan dianggap menarik, memberikan kesempatan untuk pembelajaran bagi karyawan serta kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaan. Karyawan akan merasa senang dan tertantang bila diberikan pekerjaan yang dapat membuat mereka mengerahkan semua kemampuannya. Sementara apabila beban dan tantangan pekerjaan yang diberikan jauh dibawah kemampuan yang mereka miliki, para karyawan cenderung merasa bosan. Akan tetapi apabila diberikan beban kerja dan tanggung jawab lebih besar, kemungkinan timbul rasa frustrasi sebagai akibat dari kegagalan karyawan dalam memenuhi tuntutan kerja yang telah diberikan oleh organisasi.

3. Kesempatan promosi (*Promotion opportunities*)

Adanya kesempatan bagi karyawan untuk maju dan berkembang dalam organisasi, misalnya: kesempatan untuk mendapatkan promosi, penghargaan,

kenaikan pangkat serta pengembangan individu. Hal ini terkait dengan pengembangan diri setiap karyawan. Karyawan memiliki keinginan untuk terus maju dan berkembang sebagai bentuk aktualisasi diri sehingga karyawan akan merasa puas apabila organisasi memberikan kesempatan untuk berkembang dan mendapatkan promosi ke jenjang yang lebih tinggi.

4. Atasan (*Supervisor*)

Kemampuan atasan untuk menunjukkan minat dan perhatian tentang karyawan, memberikan bantuan teknis, serta peran atasan dalam memperlakukan karyawan mempengaruhi perilaku karyawan dalam pekerjaannya sehari-hari. Selain itu atasan dituntut memiliki kemampuan dalam melakukan pengambilan keputusan yang secara langsung maupun tidak langsung berdampak kepada para bawahannya.

5. Rekan kerja (*Co-workers*)

Sejauh mana rekan kerja pandai bisa bersahabat, dan saling mendukung dalam lingkungan kerja. Peranan rekan kerja dalam interaksi yang terjalin diantara karyawan mempengaruhi tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan. Perselisihan yang timbul diantara sesama karyawan meskipun bersifat sepele dapat mempengaruhi perilaku karyawan dalam pekerjaannya sehari-hari.

Menurut Hafied (2014) terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pada karyawan kerja, yaitu:

Sudut Pandang Tentang Bekerja

Sudut pandang tentang bekerja merupakan suatu pandangan seseorang terutama karyawan kerja terhadap proses bekerja baik dari segi bentuk, macam, manfaat dan berbagai jenis pekerjaan yang akan dijalannya.

Pandangan Tentang Makna Kepuasan

Kepuasan terkadang menjadi satu hal yang sulit untuk diukur. Kepuasan sering dikaitkan dengan hal yang bersifat subjektif, jadi terkadang antara seseorang dengan orang lain mengalami perbedaan tentang makna kepuasan itu sendiri.

Karakteristik Seseorang

Karakteristik seseorang dikaitkan dengan umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, ada tidaknya penyakit, jarak tempuh dan tanggungan kerja dan juga berkaitan dengan pendapatan kerja yang didapatnya.

Jenis Pekerjaan

Jenis pekerjaan dibagi menjadi dua. Pekerjaan yang berhubungan dengan produksi dan distribusi baik barang maupun jasa. Kedua jenis pekerjaan tersebut memengaruhi secara langsung terhadap pekerjaan seseorang.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja seperti harmonisme antara sejawat dengan atasan dan berbagai lingkungan kerja fisik memengaruhi kepuasan kerja seseorang. Lingkungan kerja ini beretindak sebagai agen yang dapat memudahkan beban pekerjaan atau malah dapat mempersulit beban pekerjaan seseorang.

Menurut Gilmer (1996) dalam Sutrisno (2013) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah; Yang pertama kesempatan untuk maju, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja. Yang kedua keamanan kerja, faktor ini sebagai penunjang kepuasan kerja baik bagi karyawan, keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja. Yang ketiga gaji, gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya. Yang keempat perusahaan dan manajemen, perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan. Yang kelima pengawasan, sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turnover*.

Selanjutnya yang keenam adalah faktor intrinsik dari pekerjaan, atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat menimbulkan atau mengurangi kepuasan. Yang ketujuh kondisi kerja, termasuk di sini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir. Yang kedelapan aspek sosial dalam pekerjaan, merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja. Yang kesembilan komunikasi, komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja. Dan yang kesepuluh adalah fasilitas, fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Pendapat lain dikemukakan oleh Brown & Ghiselli (1950) dalam Sutrisno (2013) bahwa ada lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu;

a: Kedudukan, umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja yang lebih rendah.

b: Pangkat, pada pekerjaan yang mendasar perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan mengubah perilaku dan perasaannya.

c: Jaminan Finansial dan Sosial, finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

d: Mutu Pengawasan, hubungan antara karyawan dan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Menurut Sutrisno (2013) dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu; a: Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentrangan dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan. b: Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antarkaryawan maupun karyawan dengan atasan. c: Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu, dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya. d: Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Model Kepuasan Kerja

Dalam bukunya, Kinicki dan Kreitner (2006) menyatakan bahwa ada lima model utama yang dapat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja individu, diantaranya :

1. *Need Fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan kerja seseorang dapat ditentukan dari karakteristik pekerjaannya, yang memberi kemungkinan kepada setiap individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. *Discrepancies* (ketidakcocokan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan kerja seseorang merupakan suatu tingkatan di mana tiap-tiap individu dapat memperoleh apa yang diharapkannya dari pekerjaan yang dilakukannya.

3. *Value attainment* (pencapaian nilai)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan kerja seseorang merupakan hasil dari asumsi bahwa pekerjaan memberi kemungkinan bagi seorang individu untuk memperoleh suatu nilai kerja tertentu.

4. *Equity* (keadilan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat diraih seseorang apabila tiap-tiap individu yang ada diperlakukan secara adil dalam pekerjaan.

5. *Dispositional / Genetic Components* (watak / perihal genetik)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan kerja seorang individu merupakan bagian sebuah fungsi akan karakteristik dan faktor genetik seorang individu.

Pengukuran Tingkat Kepuasan Kerja

Ada banyak cara mengukur tingkat kepuasan kerja seorang individu dalam suatu perusahaan. Dalam bukunya Greenberg dan Baron (2008), menuturkan bahwa terdapat tiga macam cara yang dapat digunakan bagi seorang peneliti untuk melakukan pengukuran terhadap tingkat kepuasan kerja, yaitu:

1. *Rating Scales dan questionnaires* (skala pengukuran dan kuesioner)

a. *Job Descriptive Index* (JDI), merupakan kuesioner spesifik yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja. Pengukuran yang ada terbagi dalam 5 aspek, yaitu: kompensasi, promosi dan peluang promosi, rekan kerja, pengawasan, dan pekerjaan itu sendiri. Skala yang digunakan dalam kuesioner ini cukup sederhana, yaitu ya, tidak, dan tidak bisa memutuskan (ditandai dengan tanda “?”)

b. *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) dan *Job Satisfaction Survey* (JSS).

MSQ mengukur tingkat kepuasan kerja dengan kuesioner panjang dengan 20 aspek pekerjaan yang terdiri atas 100 pertanyaan (5 pertanyaan untuk tiap aspek pekerjaan), dan kuesioner singkat dengan 20 pertanyaan (1 pertanyaan

untuk tiap aspek pekerjaan). Sedangkan JSS, terdiri atas 36 buah pertanyaan yang melakukan pengukuran terhadap 9 aspek kepuasan kerja.

- c. *Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ)*, merupakan kuesioner yang mengukur tingkat kepuasan kerja seorang individu, berdasarkan upah, gaji, atau kompensasi yang diterima oleh individu tersebut.
2. *Critical incidents*, merupakan cara untuk melakukan pengukuran pada tingkat kepuasan kerja dengan memperhatikan uraian atau penjabaran dari individu yang bersangkutan terkait dengan pekerjaannya, khususnya pada pekerjaan apa saja yang membuat dirinya puas dan apa saja yang membuat dirinya tidak puas.
3. *Interviews*, merupakan cara untuk melakukan pengukuran dengan melakukan wawancara tatap muka (face-to-face), untuk mengetahui bagaimana kondisi kerja dari individu yang bersangkutan. Pengukuran dengan menggunakan cara ini akan memberikan hasil yang lebih mendetail dan rinci, apabila dibandingkan dengan cara-cara pengukuran yang lain.

Penyebab Kepuasan dan Ketidakpuasan Karyawan Kerja

Terdapat beberapa penyebab kepuasan dan ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Hafied (2014) penyebab itu antara lain: Kepuasan individu terhadap kompensasi berkaitan dengan harapan dan kenyataan yang diterima tidak sesuai dengan yang diharapkan, apabila kompensasi yang diterima terlalu kecil dibandingkan dengan harapannya.

Kepuasan dan ketidakpuasan karyawan akan kompensasi juga timbul karena karyawan membandingkan dengan karyawan lain dibidang pekerjaan dan organisasi sejenis. Rasa ketidakpuasan akan semakin muncul saat atasan mereka tidak bersifat adil dalam memerlakukan bawahannya serta memberikan wewenang yang berbeda untuk karyawan dengan level jabatan yang sama diterapkan perusahaan. Hal ini terjadi karena perusahaan tidak mengomunikasikan informasi yang akurat mengenai kompensasi yang tidak mengetahui kompensasi yang dibutuhkan oleh karyawan.

Kepuasan dan ketidakpuasan akan kompensasi juga tergantung pada variasi dari kompensasi itu sendiri. Kompensasi tersebut mempunyai fungsi yang berbeda sehingga kombinasi variasi kompensasi yang akan memenuhi kebutuhan dan kepuasan karyawan.

Respon terhadap ketidakpuasan Kerja

Dalam suatu perusahaan kemungkinan ada karyawan yang memiliki rasa ketidakpuasan pada pekerjaannya, Greenberg dan Baron (2008), menuturkan bahwa, ketika ada pada suatu kondisi dimana individu merasa tidak puas terhadap pekerjaannya, maka akan timbul suatu kecenderungan dari individu tersebut untuk menghindari pekerjaannya. Misalnya dengan melakukan tindakan ketidakhadiran (*absenteeism*) atau pengunduran diri secara sukarela (*voluntary turnover*).

Dalam bukunya Robbins dan Judge (2013) juga melakukan pembahasan perihal respon dari ketidakpuasan kerja, seperti yang dilihat pada Gambar 1.1



Sumber: Robbins dan Judge (2013)

Gambar 1. Respon Ketidakpuasan Kerja

Melalui Gambar 1, dapat dijabarkan bahwa respon terhadap ketidakpuasan kerja diklasifikasikan menjadi dua dimensi, yaitu :

1. Konstruktif, merupakan respon dari ketidakpuasan karyawan yang dapat memberi dampak positif (membangun dan menciptakan/memberikan keuntungan tersendiri) bagi organisasi. Respon yang konstruktif terbagi menjadi dua macam bentuk respon, seperti:
 - a. *Voice* (Suara), yaitu bentuk respon ketidakpuasan kerja karyawan yang dilakukan dengan aktif dan konstruktif memberikan kritik dan saran atau melakukan diskusi dengan atasan demi memperbaiki kondisi kerja yang ada.
 - b. *Loyalty* (kesetiaan), yaitu bentuk respon ketidakpuasan karyawan dengan perilaku pasif apapun yang dilakukan terhadap perusahaan, karyawan hanya bersikap optimis dan percaya bahwa atasan akan secepatnya mengambil keputusan untuk memperbaiki kondisi kerja yang ada.
2. Destruktif, merupakan respon dari ketidakpuasan karyawan yang tidak memberi dampak positif terhadap perusahaan, bahkan cenderung memberikan dampak negatif kepada perusahaan. Respon yang destruktif dibagi menjadi dua macam bentuk, yaitu:
 - a. *Exit* (Keluar), yaitu bentuk respon ketidakpuasan kerja yang dilakukan karyawan dengan cara meninggalkan perusahaan yang bersangkutan atau mengundurkan diri.
 - b. *Neglect* (Pengabaian), yaitu bentuk respon ketidakpuasan kerja karyawan dimana karyawan hanya diam saja, bahkan cenderung membiarkan kondisi perusahaan yang semakin memburuk.

B. TURNOVER INTENTION

Pengertian Turnover Intentions

Turnover intentions adalah keinginan untuk meninggalkan organisasi dan telah digambarkan sebagai urutan terakhir dari withdrawal cognitions Tan dan Tan

(2000). Fang dan Baba (1993) menyatakan bahwa *turnover intentions* adalah konsekuensi dari stres. Menurut Harninda (1999) *turnover intentions* pada dasarnya adalah sama dengan keinginan berpindah karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya.

Pendapat tersebut menunjukkan bahwa *turnover intentions* adalah keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Harnoto (2002) menyatakan *turnover intentions* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intentions* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

Turnover intentions adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya Zeffane (1994). Turnover menurut Cotton dan Tuttle (1986) diartikan sebagai suatu perkiraan kemungkinan seorang individu akan tetap berada dalam suatu organisasi. Robbins (2006) mendefinisikan turnover sebagai pemberhentian pegawai yang bersifat permanen dari perusahaan baik yang dilakukan oleh pegawai sendiri (secara sukarela) maupun yang dilakukan oleh perusahaan. Werther dan Keith (1993) mengemukakan definisi turnover sebagai “the willingness of employees to leave one organization for another”. Artinya, kesediaan para pegawai untuk meninggalkan satu organisasi menuju yang lain.

Turnover intentions dapat diartikan yaitu pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. *turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian, atau kematian anggota organisasi (Adi & Ratnasari, 2015). Hom dan Griffeth (1991) dalam Kristanto *et al.* (2014) mendefinisikan intensi keluar sebagai kemungkinan yang diperkirakan sendiri oleh karyawan bahwa dia memiliki kesadaran dan sengaja ingin untuk secara permanen meninggalkan organisasi suatu saat.

Harnoto (2002) dalam Adi & Ratnasari (2015) menyatakan *turnover intentions* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intentions* ini dan diantaranya adalah

keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. *Turnover intentions* juga diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dari suatu organisasi atau meninggalkan pekerjaannya (Ningsih & Arsanti, 2014). *Turnover intentions* adalah refleksi secara subyektif pada seorang karyawan akan merubah pekerjaannya dalam periode waktu tertentu (Poza & Hennerberger 2002, dalam Triyanto 2009). *Turnover intentions* merupakan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Keinginan keluar mengacu pada hubungannya dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi (Triyanto, 2009)

Dimensi-Dimensi *Turnover Intentions*

Suparta (2004) dalam Nelfianti (2016) menyebutkan ada empat dimensi yang mendorong terjadinya *Turnover intentions* karyawan, yaitu; Pertama adalah dimensi ekonomi, yang meliputi Gaji, upah, dan bonus. Kedua adalah dimensi psikologis, yang meliputi hubungan dengan teman sejawat, hubungan dengan rekan kerja atau atasan, lingkungan kerja, kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan dan minat. Ketiga adalah dimensi sosiologis, yang meliputi keadaan masyarakat dan rubrik lowongan pekerjaan dan yang keempat adalah dimensi yuridis, yang meliputi peraturan ketenaga kerjaan yang berlaku.

Link

https://www.researchgate.net/publication/316885080_Job_Satisfaction_Turnover_Intention_and_Organizational_Commitment

Latihan Soal

1. Pengertian Turnover Intentions yang paling tepat, menurut anda
 - a. Perasaan karyawan atas apa yang dirasakan terhadap perusahaan
 - b. Karyawan yang sudah keluar dari perusahaan
 - c. Karyawan yang mendapatkan teguran dari perusahaan

- d. keinginan berpindah karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya
 - e. keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi tempat bekerja
2. Dibawah ini yang bukan merupakan pengertian kepuasan kerja adalah :
- a. hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka dapat memberikan hal yang dinilai penting
 - b. merupakan sikap para pekerja mengenai pekerjaannya yang dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya
 - c. perasaan keterikatan emosional seorang karyawan terhadap tempat kerjanya setelah melalui penilaian kinerja
 - d. mencerminkan tingkatan dimana seseorang menyukai pekerjaannya
3. Dampak yang timbul akibat ketidakpuasan kerja, adalah :
- a. Komitmen Organisasional yang meningkat
 - b. Munculnya Organizational citizenship Behavior
 - c. Budaya Organisasi yang semakin baik
 - d. Turnover Intentions, dan stress meningkat
 - e. Memperbaiki gaya kepemimpinan
4. Yang bukan merupakan dimensi pendorong utama dari turnover intention, yaitu :
- a. dimensi ekonomi, yang meliputi Gaji, upah, dan bonus.
 - b. dimensi psikologis, yang meliputi hubungan dengan teman sejawat, hubungan dengan rekan kerja atau atasan, lingkungan kerja, kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan dan minat.
 - c. Adanya kritik dan saran atau melakukan diskusi dengan atasan demi memperbaiki kondisi kerja yang ada.
 - d. dimensi sosiologis, yang meliputi keadaan masyarakat dan rubrik lowongan pekerjaan
 - e. dimensi yuridis, yang meliputi peraturan ketenaga kerjaan yang berlaku

5. Faktor yang harus diperhatikan dalam model kepuasan kerja menurut Kretiner dan Kinicki adalah :
- meliputi keadaan masyarakat dan rubrik lowongan pekerjaan
 - Perasaan karyawan atas apa yang dirasakan terhadap perusahaan
 - Beban Kerja, Tingkat Stress dan Motivasi kerja karyawan
 - Perspsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan dan budaya organisasi
 - Watak, Keadilan, ketddakcocokan, Pemenuhan kebutuhan dan pencapaian nilai

LINK JURNAL TERKAIT

Colquitt, *et al.* (2013). *Organizational Behavior*. Singapore : McGraw Hill

Djastuti, P.L.I. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* Dengan Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Karyawan PT PLN (Persero) APJ Semarang). *Diponegoro Journal of Management*. Vol. 4 No.4.

Jebeli, M.J dan Etebarian, A. (2015). *The Impact Resilience And Psychological Well Being On Organizational Citizenship Behavior (Case Study Central Municipality And Areas 15 Of Isfahan Municipality)*. *Journal of Zoology*. Vol. 5 No. 1.

Kinicki, A. dan Kretitner, R. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.

Maio, R.T. 2011. *Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task, Performance and Organizational Citizenship Behavior in China*. *Journal of Behavioral and Applied Management*. Vol. 12 No.2

Najafi, *et al.* 2011. *Investigating the relationship between organizational justice, psychological, empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior. An empirical model*. *African Journal of Bussines management*. Vol.5 No.13

Ningsih, F.R dan Arsanti, T.A. (2014). Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap OCB Dan *Turnover Intention*. *Benefit Jurnal Manajemen Dan Bisnis*. Vol. 18 No. 1.

- Prasetio, A.P dan Hayuningrat, H. (2017). Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan Harian Umum Fajar Cirebon. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*. Vol. 4 No. 1.
- Pratama, I.G.B dan Utama, I.W.M. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Di Dinas Koperasi. *E-journal Manajemen Unud*. Vol. 6 No. 7.
- Putrana, *et al.* (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Gelora Persada Mediatama Semarang. *Journal of Management*. Vol.2 No.2.
- Rini, *et al.* (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Studi Pada PT. Plasa Simpanglima Semarang). *Jurnal Ilmiah Dinamika Manajemen Ekonomi Dan Bisnis*. Vol. 1 No. 1.
- Robbins, S.P dan Coulter, M. (2014). *Management*. Jakarta : Salemba Empat.
- Tanjaya, W. (2014). Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Kesejahteraan Psikologis (*Psychological Well Being*) Pada Karyawan *Cleaner* (Studi Pada Karyawan *Cleaner* Yang Menerima Gaji Tidak Sesuai Standar UMP Di PT. Sinergi Integra Services, Jakarta). *Jurnal Psikologi*. Vol. 12 No.2.
- Udayana, I.P.G.P dan Suwandana, I.G.M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *E-Journal Manajemen Unud*. Vol. 6 No.7.1.
- Widyanto, R. *et al.* (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui Komitmen Organisasional Karyawan *Cleaning Service* Di Iss Surabaya. *Jurnal Universitas Kristen Petra*.



Universitas
Esa Unggul

Univers
Esa



Universitas
Universitas
Esa Unggul

Univers
Esa



MODUL PERILAKU ORGANISASI

(EBM 401)

MODUL SESI 4

SIKAP KERJA:

**Organizational Citizenship Behavior, EMOSI,
dan Suasana Hati Karyawan**

DISUSUN OLEH

RINA ANINDITA

6097

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

2020

TUJUAN PEMBELAJARAN

Diharapkan setelah membaca materi ini, mahasiswa :

1. Memahami apa yang dimaksud dengan Organizational citizenship behavior
2. Mampu mengukur tingkat Organizational citizenship behavior dalam organisasi
3. Mampu menumbuhkan tingkat organisational citizenship behavior karyawan dalam organisasi
4. Memahami apa yang dimaksud dengan Emosi
5. Memahami hal-hal yang terkait dengan kecerdasan Emosi

A. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Penilaian kinerja terhadap karyawan biasanya didasarkan pada *job description* yang telah disusun oleh organisasi tersebut. Dengan demikian, baik buruknya kinerja seorang karyawan dilihat dari kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, sebagaimana tercantum dalam *job description*. Melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada dalam *job description* ini disebut sebagai *in-role behavior* (Greenberg & Baron 2003, dalam Soegandhi *et al.* 2013). Sudah seharusnya bila organisasi mengukur kinerja karyawan tidak hanya sebatas tugas-tugas yang terdapat dalam deskripsi kerjanya saja. Bagaimanapun diperlukan peran ekstra demi terselesaikannya tugas-tugas itu. Kontribusi pekerja di atas dan lebih dari deskripsi kerja formal inilah yang disebut dengan *organizational citizenship behavior (OCB)* (Greenberg & Baron, 2003). Salah satu elemen penting yang dipertimbangkan mampu meningkatkan kinerja dan efektifitas organisasi adalah kemauan karyawan melakukan kinerja *extra-role* selain kinerja *in-role*. Organ *et al.* (1983) dalam Garay (2006) menamakan kinerja *extra-role* dengan istilah *organizational citizenship behaviors (OCB)*.

Definisi OCB yang dikemukakan oleh Organ *et al.* (2006) dalam Mangundjaya (2010) yaitu: "*Individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate promotes the efficient*

and effective functioning of the organization.” OCB adalah tingkah laku individu yang bersifat sukarela, tidak secara langsung atau eksplisit dilakukan karena sistem ganjaran yang formal, dan secara keseluruhan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi organisasi.

Menurut Kinicki & Kreitner (2003) *“organizational citizenship behaviour (OCB) consist of employee behaviours that are beyond the call of duty.”* Dalam pandangan mereka OCB diartikan sebagai perilaku pegawai yang berada di luar panggilan tugas. OCB merupakan suatu perilaku dimana seseorang dengan kerelaannya untuk bekerja diluar apa yang diharapkan organisasi, hal ini tidak terikat pada perjanjian awal dimana ketika orang tersebut bekerja melainkan keinginan tulus dan niat yang baik dari anggota organisasi.

Dalam pandangan Schnake (1997) dalam Ningtyas (2016) *“OCB is behavior that goes beyond the formal requirement of”* diartikan bahwa OCB adalah perilaku yang melampaui persyaratan formal pekerjaan. Pendapat ini secara implisit menyatakan bahwa OCB merupakan perilaku positif seorang pegawai yang berada di luar tanggung jawab utama pekerjaannya, dan perilaku itu sangat bermanfaat terhadap kinerja dan kemajuan organisasi.

Perilaku tersebut sangat sejalan dengan pernyataan Rurkkhum (2012) dalam Ningtyas (2016) yaitu *“Individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization. By discretionary, we mean that the behavior is not an enforceable requirement of the role of the job description, that is, the clearly specifiable terms of the person’s employment contact with the organization; the behavior is rather a matter of personal choice, such that its omission is not generally understood as punishment”*. OCB merupakan perilaku individu di luar tugas formal organisasi, dan tidak secara langsung atau secara eksplisit diakui oleh system penghargaan formal, dan bahwa dalam keseluruhan mempromosikan fungsi efektif dari organisasi. Dengan kebijaksanaan, tidak berarti bahwa perilaku yang dilakukan bukan merupakan persyaratan dilaksanakan peran dari deskripsi pekerjaan, tetapi merupakan aturan jelas interaksi karyawan dengan

organisasi, perilaku tersebut merupakan bersifat personal, seperti kelalaian yang umumnya tidak dipahami sebagai hukuman.

Selanjutnya OCB dikemukakan oleh Mc Shane & Glinow (2010) dalam Ningtyas (2016) yang menyatakan bahwa “*organizational citizenship behaviour (OCB) various forms of cooperation and helpfulness to others that support the organization’s, social and psychological context.*” Dalam hal ini OCB merupakan beragam bentuk kerjasama dan pertolongan terhadap orang lain yang mendukung terhadap situasisosial dan psikologis organisasi. Colquitt *et al.* (2013) dalam Ningtyas (2016) mendefinisikan bahwa OCB adalah “*OCB is defined as voluntary employee activities that may or may not be rewarded but contribute to the organization by improving the overall quality of the setting in which work takes place.*” OCB adalah sebagai perilaku sukarela karyawan yang mungkin ataupun tidak dihargai tetapi memberi kontribusi kepada organisasi dengan meningkatkan kualitas dalam pekerjaan yang terjadi.

Barr & Pawar (1995) dalam Khan (2015) “*further elaborated that OCB is an expression of commitment of an employee towards the organization and their willingness to remain in the organization and actions that exceed job scopes defined to them, It is a behavior desired by any organization from their employee since it is proven to improve the success of the organization.*” dijabarkan lebih lanjut bahwa OCB merupakan ekspresi komitmen seorang karyawan terhadap organisasi dan kesediaan mereka untuk tetap dalam organisasi dan tindakan yang melebihi lingkup pekerjaan didefinisikan kepada mereka, Ini adalah perilaku diinginkan oleh setiap organisasi dari karyawan mereka karena terbukti meningkatkan keberhasilan.

Budiharjo (2004) dalam Ningsih & Arsanti (2014) mengemukakan bahwa OCB memiliki karakteristik perilaku sukarela/*extra-role behavior* yang tidak termasuk dalam uraian jabatan, perilaku yang bersifat menolong, serta perilaku yang tidak mudah terlihat serta di nilai melalui evaluasi kinerja. Perilaku *extra-role* ini merupakan perilaku yang sangat dihargai ketika dilakukan oleh karyawan, walau tidak terdeskripsi secara formal karena akan meningkatkan efektifitas dan kinerja.

Robbins & Judge (2015) mengemukakan “*the discretionary behavior that is not part of an employee's formal job requirements, and that contributes to the*

psychological and social environment of the work place.” Diartikan diatas bahwa perilaku sukarela yang bukan merupakan bagian dari persyaratan kerja formal karyawan, dan yang memberikan kontribusi untuk lingkungan psikis dan sosial dari tempat kerja. selanjutnya Griffin & Moorhead (2014) dalam Nadeak (2016) juga mendefinisikan OCB mengacu kepada perilaku seorang individu yang memberikan dampak positif kepada organisasinya.

OCB mampu mempengaruhi keefektifan organisasi dikarenakan berbagai hal seperti diungkapkan oleh Pareke (2004) dalam Aini *et al.* (2014) yaitu OCB bisa meningkatkan produktifitas rekan kerja, meningkatkan produktifitas manajerial, efisiensi penggunaan sumber daya organisasional, meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis, dan menjadi dasar efektif untuk aktifitas koordinasi antara anggota tim dan antar kelompok kerja. sedangkan apabila OCB tidak terwujud dalam perusahaan, maka akibat yang muncul adalah ketika perusahaan memerlukan tenaga dan pikiran karyawan di luar perannya, perusahaan akan menemui kesulitan, sehingga pada akhirnya tujuan perusahaan tidak dapat dicapai dengan semestinya.

Colquitt *et al.* (2013) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai aktivitas sukarela karyawan yang mungkin atau mungkin tidak dihargai tetapi berkontribusi terhadap organisasi dengan memperbaiki keseluruhan kualitas ditempat bekerja. Sependapat dengan hal tersebut, Lee dan Low (2013) dalam Pratama dan Utama (2017) dan Garay (2006) dalam Pratama dan Utama (2017) mengatakan bahwa OCB merupakan perilaku yang sukarela dan saling membantu tanpa adanya permintaan untuk diberikan imbalan yang bertujuan untuk mendukung kemajuan organisasi.

OCB merupakan perilaku ekstra yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya perusahaan secara efektif (Robbins, 2009) dalam Udayana dan Suwandana (2017). Mayfield (2013) dalam Pratama dan Utama (2017) mengungkapkan OCB adalah perilaku yang dapat mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan melebihi tanggung jawab yang telah diberikan dan ditetapkan oleh organisasi kepada mereka sehingga dapat meningkatkan efisiensi dalam organisasi.

Sedangkan Organ *et al.* (2006) dalam Pratama dan Utama (2017) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas, yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi. Disebut bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan dalam deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai keputusan personal seorang karyawan.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan suatu perilaku positif seseorang terhadap pekerjaannya, dimana orang tersebut mau melakukan hal-hal diluar pekerjaan yang diberikan dengan tujuan untuk meningkatkan organisasi tempat ia bekerja tersebut.

Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Colquitt *et al.* (2013) membagi OCB menjadi 2 tipe, yaitu tipe *Organizational dan Interpersonal*. Perilaku-perilaku yang masuk kedalam *Interpersonal Citizenship Behavior* adalah sebagai berikut :

1. *Helping*, yaitu melibatkan bantuan karyawan lain yang memiliki pekerjaan lebih, membantu mereka dengan kepentingan pribadi dan menunjukkan karyawan-karyawan baru ketika mereka pertama kali sampai pada pekerjaannya.
2. *Courtesy*, mengacu untuk menjaga informasi karyawan lain mengenai kepentingan yang berhubungan dengan mereka. Beberapa karyawan memiliki kecenderungan untuk menjaga fakta relevan dan peristiwa rahasia. Karyawan yang baik melakukan hal yang sebaliknya, mereka menjaga orang lain dalam lingkaran karena mereka tidak pernah tahu informasi apa yang berguna bagi orang lain.
3. *Sportmanship*, melibatkan menjaga sikap baik dengan rekan kerja bahkan ketika mereka telah melakukan sesuatu yang mengganggu atau ketika unit tersebut melewati masa-masa sulit.

Sedangkan dalam OCB terdapat perilaku-perilaku yang bermanfaat bagi suatu organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebagai berikut :

1. *Voice*, melibatkan berbicara dan menawarkan saran konstruktif untuk perubahan. Warga negara yang baik bereaksi terhadap peraturan atau kebijakan yang buruk dengan secara konstruktif mencoba mengubahnya sebagai lawan untuk secara pasif mengeluhkannya.
2. *Civic Virtue*, mengacu pada berpartisipasi dalam operasi perusahaan di tingkat yang lebih dalam dari biasanya dengan menghadiri pertemuan dan fungsi sukarela, membaca dan mengikuti.
3. *Boostricism*, berarti mewakili organisasi secara positif saat berada di luar dari kantor dan jauh dari pekerjaan.

Menurut Organ *et al.* (1988) dalam Titisari (2014) dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai berikut; a: *Altruism*, Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya. b: *Conscientiousness*, Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh kedepan dari panggilan tugas.

Selanjutnya, c: *Sportmanship*, Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerjasama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan. d: *Courtesy*, menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memerhatikan orang lain.

Dan yang terakhir, e: *Civic Virtue*, perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat

diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

Menurut Organ *et al.* (2006) dalam Titisari (2014) peningkatan OCB dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu; yang pertama adalah faktor internal yang berasal dari diri karyawan sendiri, antara lain adalah kepuasan kerja, komitmen dan kepribadian, moral karyawan, motivasi dan lain sebagainya. Dan yang kedua OCB di pengaruhi oleh faktor eksternal yang berasal dari luar karawan, antara lain gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, budaya organisasi dan lain sebagainya.

Sedangkan dimensi OCB yang dikemukakan oleh Widyanto *et al.* (2013) ada 5, yaitu :

1. *Altruism* (Menolong)

Yaitu perilaku membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, misalnya bersedia secara sukarela membantu rekan kerja yang kurang paham dan rekan kerja baru, membantu rekan kerja yang mendapat pekerjaan *overload*, mengerjakan pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional.

2. *Courtesy* (Menghargai)

Yaitu perilaku mencegah terjadinya masalah yang berkaitan dengan hubungan pekerjaan, misalnya karyawan mampu mempertimbangkan segala dampak dari apa yang dilakukannya terhadap rekan kerja yang lain yang berkaitan dengan hubungan pekerjaan itu.

3. *Civic Virtue* (Tanggungjawab)

Yaitu perilaku bertanggung jawab untuk berpartisipasi dalam aktivitas kehidupan perusahaan, misalnya menghadiri pertemuan yang tidak diperlukan bagi dirinya tetapi bermanfaat bagi perusahaan, bersedia mengikuti atau mentaati perubahan-perubahan yang terjadi dalam perusahaan, memiliki inisiatif untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.

4. *Conscientiousness* (Sukarela)

Yaitu dedikasi untuk bekerja dan mencapai hasil diatas standar yang ditetapkan, misalnya bekerja sepanjang hari, tidak membuang-buang waktu, mentaati semua peraturan perusahaan, secara sukarela bersedia melakukan pekerjaan yang tidak menjadi tanggung jawabnya.

5. *Sportmanship* (Toleransi)

Yaitu perilaku menerima kondisi atau keadaan yang tidak menyenangkan dan kurang ideal, misalnya tidak suka mengeluh secara pisik dan tidak suka melalaikan realitas.

Dampak *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Podsakoff *et al.* (2000) dalam Kusumajati (2014) adanya OCB dalam diri seseorang, akan memberikan manfaat terhadap berbagai aspek, yaitu :

1. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja

1. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut,
2. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.

2. OCB meningkatkan produktivitas manajer

1. Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut, untuk meningkatkan efektivitas unit kerja,

2. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
3. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
 1. Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan,
 2. Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting,
 3. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut,
 4. Karyawan yang menampilkan perilaku *sportmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.
4. OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok
 1. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok
 2. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang

5. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja
 1. Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok,
 2. Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
6. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik
 1. Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik,
 2. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportsmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
7. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
 1. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja,
 2. Karyawan yang *conscientious* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
8. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan

1. Karyawan yang mempunyai hubungan dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespons perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat,
2. Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi,
3. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

Hubungan Kepuasan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior*

Pratama dan Utama (2017), menunjukkan bahwa apabila kepuasan kerja meningkat, maka OCB karyawan mengalami peningkatan juga. Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja, akan menunjukkan rasa sukarela mereka untuk melakukan pekerjaan diluar deskripsi pekerjaan. Adanya faktor kesesuaian antara faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja maka akan meningkatkan perilaku OCB pada karyawan.

Sependapat dengan Ostroff (2002) dalam Rini *et al.* (2013) yang menjelaskan bahwa karyawan yang merasa puas, berkomitmen dan dapat menyesuaikan diri dengan baik untuk lebih bersedia bekerja guna memnuhi tujuan organisasi dan memberikan pelayanan sepenuh hati pada organisasi dengan meningkatkan kinerja dan akan mendukung efektifitas organisasi.

1.1 EMOTIONAL INTELLIGENCE

Kemampuan Emosional atau Emotional Intelligence di definisikan sebagai kemampuan memahami, mengevaluasi dan mengekspresikan emosi dengan cara yang tepat. Selain itu juga dikembangkan sebagai kemampuan untuk memahami

emosi, pengetahuan emosional dan regulasi emosi untuk promosi terhadap pertumbuhan emosional dan intelektual individu (Mayer dan Salovey,1977).

Davies (Casmini, 2007: 17) menjelaskan bahwa kecerdasan emosi adalah kemampuan seseorang untuk mengendalikan emosi dirinya sendiri dan orang lain, membedakan satu emosi dengan lainnya dan menggunakan informasi tersebut untuk menuntun proses berpikir dan berperilaku seseorang.

Pengetahuan tentang kecerdasan emosional mengarah pada peningkatan dalam pengambilan keputusan dan proses terkait (James et.al, 2011). Sementara orang dengan keterampilan emosional tinggi lebih baik dalam hubungan jangka panjang, dan mereka memiliki kemampuan memilah argumen. Mereka juga lebih bertanggung jawab dan tertarik untuk belajar dan sukses.

Selain itu disampaikan bahwa orang dengan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi memiliki prestasi akademik yang lebih tinggi (Maizatul Akmal et al, 2013). Dengan kata lain kecerdasan emotional adalah seperangkat keterampilan, yang akan membantu kita dalam penggunaan kompatibilitas emotional yang lebih baik. Demikian juga dengan pendapat Daus dan Ashkans (2005) yang mengemukakan bahwa kecerdasan emosional diperlukan untuk efektif kinerja dan pencegahan stress.

Link Jurnal

https://mpr.a.ub.uni-muenchen.de/38122/1/MPRA_paper_38122.pdf

Latihan

1. Salah satu manfaat mendorong OCB pada karyawan, kecuali :
 - a. Mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi serta mendapatkan penghargaan yang setinggi tingginya dari organisasi
 - b. meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
 - c. meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan
 - d. meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik

2. Apa yang dimaksud dengan Altruism dalam OCB
 - a. Melibatkan bantuan karyawan yang memiliki pekerjaan lebih
 - b. Menjaga informasi karyawan lain
 - c. Menjaga sikap baik dengan rekan kerja bahkan ketika mereka melakukan sesuatu yang mengganggu
 - d. Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain

3. Bagaimana hubungan stres kerja dengan kepuasan kerja
 - a. Kepuasan kerja akan timbul melalui motivasi dorongan dari atasan
 - b. Stres kerja yang rendah dapat meningkatkan kepuasan kerja, begitu juga sebaliknya
 - c. Stres kerja yang tinggi dapat menurunkan kemampuan seseorang dalam melakukan pekerjaan

4. Yang bukan termasuk manajemen stres adalah :
 - a. Mengendalikan atasan agar tidak memberikan beban berlebihan
 - b. Memperkecil dan mengendalikan sumber-sumber stres
 - c. Menetralkan dampak yang timbul oleh stres
 - d. Meningkatkan daya tahan pribadi

5. Faktor penentu stres kerja adalah, hal-hal di bawah ini, namun tidak termasuk
 - a. Dukungan sosial
 - b. Konflik peran
 - c. Dukungan lingkungan yang positif
 - d. Beban kerja
 - e. Situasi rumah dan pekerjaan

DAFTAR PUSTAKA DAN LINK JURNAL TERKAIT

- Colquitt, *et al.* (2013). *Organizational Behavior*. Singapore : McGraw Hill
- Djastuti, P.L.I. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Dengan Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Karyawan PT PLN (Persero) APJ Semarang). *Diponegoro Journal of Management*. Vol. 4 No.4.
- Jebeli, M.J dan Etebarian, A. (2015). *The Impact Resilience And Psychological Well Being On Organizational Citizenship Behavior (Case Study Central Municipality And Areas 15 Of Isfahan Municipality)*. *Journal of Zoology*. Vol. 5 No. 1.
- Kinicki, A. dan Kreitner, R. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba
- Najafi, *et al.* 2011. *Investigating the relationship between organizational justice, psychological, empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior. An empirical model*. *African Journal of Bussines management*. Vol.5 No.13
- Ningsih, F.R dan Arsanti, T.A. (2014). Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap OCB Dan *Turnover Intention*. *Benefit Jurnal Manajemen Dan Bisnis*. Vol. 18 No. 1.
- Prasetio, A.P dan Hayuningrat, H. (2017). Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan Harian Umum Fajar Cirebon. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*. Vol. 4 No. 1.
- Pratama, I.G.B dan Utama, I.W.M. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Di Dinas Koperasi. *E-journal Manajemen Unud*. Vol. 6 No. 7.
- Putrana, *et al.* (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Gelora Persada Mediatama Semarang. *Journal of Management*. Vol.2 No.2.
- Qamar, N. (2012). *Job Satisfaction And Organizational Commitment As Entecedents of Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Journal of Contemporary Research In Business*. Vol. 4 No. 7.

- Quilim, N.A, *et al.* (2016). Pengaruh Kesejahteraan Psikologis Karyawan, *Job Rini, et al.* (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Studi Pada PT. Plasa Simpanglima Semarang). *Jurnal Ilmiah Dinamika Manajemen Ekonomi Dan Bisnis*. Vol. 1 No. 1.
- Susanty, A dan Miradipta, R. (2013). *Analysis of the effect of attitude toward works, organizational commitment, and job satisfaction on employee's job performance. European Journal of business and social sciences*. Vol. 1, No. 10.
- Udayana, I.P.G.P dan Suwandana, I.G.M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *E-Journal Manajemen Unud*. Vol. 6 No.7.
- Umar, H. (2013). *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Waspodo, A.W.S dan Minadaniati, L. (2012). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Karyawan Pada PT Trubus Swadaya. *Jurnal riset manajemen sains Indonesia (JRMSI)*. Vol. 3 No. 1.
- Widyanto, R. *et al.* (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui Komitmen Organisasional Karyawan *Cleaning Service* Di Iss Surabaya. *Jurnal Universitas Kristen Petra*.



MODUL PERILAKU ORGANISASI

(EBM 401)

MODUL SESI 5

**SIKAP KERJA:
MENUMBUHKAN ENGAGEMENT
DAN KOMITMEN**

DISUSUN OLEH

RINA ANINDITA

6097

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

2020

Objektif Pembelajaran

Setelah membaca materi ini, diharapkan mahasiswa:

1. Mampu memahami apa yang dimaksud dengan keterikatan kerja yang termasuk didalamnya adalah Job Engagement dan Work Engagement
2. Mampu memahami apa yang dimaksud dengan komitmen organisasional
3. Mampu membedakan pengertian job Engagement, Work Engaggement dan Komitmen Organisasional
4. Mampu mengidentifikasi faktor individu yang dapat mendorong terciptanya Job Engagement, Work Engagement dan Komitmen Organisasional Karyawan
5. Mampu mengukur tingkat Job Engagement, Work Engagement dan Komitmen Organisasional Karyawan
6. Mampu melihat keterkaitan antara Job Engagement, Work Engagement dan Komitmen Organisasional dalam mendorong kinerja dan tingkat kepuasan karyawan dalam organisasi

Pengantar

Praktisi Sumber Daya Manusia (SDM) memandang karyawan sebagai suatu aset terpenting dalam suatu organisasi, sehingga dianggap sangat berperan dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. *Employee engagement* dan komitmen organisasional merupakan variabel yang berperan dalam peningkatan kinerja karyawan dalam mencapai tujuannya (Markos dan Sridevi, 2010; Jaros, 2007; Meyer dan Allen, 1997; Metha dan Metha, 2013). Dalam hal ini dengan adanya *employee engagement*, karyawan akan memiliki rasa keterikatan dengan perusahaan sehingga individu terdorong dan antusias dalam melaksanakan tugasnya. Konsekuensi dari *employee engagement* yang kuat yaitu komitmen organisasional (Saks, 2006). Besarnya pengaruh *employee engagement* dan komitmen organisasional terhadap performansi perusahaan membuat peneliti tertarik untuk membahas lebih jauh mengenai hal tersebut, terutama dalam mendukung performansi karyawan dalam sebuah perusahaan yang baru berkembang dan memiliki skala internasional. Perusahaan yang masih dalam tahap perkembangan sangat membutuhkan karakteristik karyawan yang memiliki *employee*

engagement maupun komitmen organisasional untuk terus beradaptasi dengan segala perubahan dan inovasi baru untuk melaksanakan strategi perusahaan (Zulkarnain dan Hadiyani, 2014).

Ortiz dan Lau (2011), menunjukkan bagaimana hubungan *employee engagement* dengan dimensi yang ada pada komitmen organisasional. Dalam penelitiannya, ditemukan bahwa *employee engagement* tidak memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *continuance commitment*, akan tetapi memiliki hubungan yang positif terhadap *normative commitment*. Ologbo dan Sofian (2012) pada penelitiannya memperlihatkan ketiga faktor individual yaitu *employee communication*, *employee development*, dan *co-employee support* memberikan pengaruh yang positif terhadap *employee engagement*. Pada Penelitiannya ditemukan bahwa *employee engagement* dapat memediasi antara faktor individual dengan konsekuensi yang dihasilkan yaitu komitmen organisasional, OCB, dan intensi *turnover*.

Prasanna dan Swarnalatha (2012) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasional dapat terbentuk dengan adanya *goal setting*, *employee engagement* dan rasa optimis pada perusahaan. Namun hal tersebut dapat terbentuk jika ketiganya dapat di implementasikan dengan baik, yaitu melakukan *goal setting* antara karyawan dan manajemen sehingga karyawan menjadi ikut terlibat dalam setiap pekerjaan yang dilakukan. Dengan demikian kerja sama yang terjadi menimbulkan adanya keterikatan dan menimbulkan rasa optimis karyawan dalam bekerja, hal inilah yang mendukung terjadinya peningkatan komitmen karyawan pada organisasinya.

Metha dan Metha (2013), memperlihatkan bahwa *employee engagement* terbentuk karena adanya *training*, *development* dan *career*, *immediate management*, *performance appraisal*, komunikasi yang baik, memiliki kesempatan yang sama antar karyawan, kompensasi dan *benefit* yang memadai, *co-operation*, *job satisfaction*, *image* perusahaan yang baik dan rasa kekeluargaan di dalam perusahaan. Agyemang, *et al.* (2013) dalam penelitiannya menjelaskan adanya hubungan positif dan signifikan antara *employee engagement* dan *employee commitment*. Karyawan yang bekerja pada organisasi swasta atau perusahaan swasta lebih memiliki *employee engagement* dan komitmen organisasional yang lebih tinggi dari pada karyawan yang bekerja pada organisasi publik atau perusahaan milik negara.

Albdour dan Altarawneh (2014), memperlihatkan bahwa karyawan *frontline* perbankan di Jordania yang memiliki *job engagement* dan *organization engagement* yang tinggi akan memiliki *affective commitment* dan *normative commitment* yang tinggi pula. Disamping itu karyawan yang memiliki *job engagement* yang tinggi cenderung lebih memiliki *continuance commitment* yang tinggi pula. Shoko dan Zinyemba (2014) dalam penelitiannya memperlihatkan bahwa *employee engagement* pada karyawan yang berada pada institut perguruan tinggi milik negara tergolong lemah, namun penelitian ini juga memperlihatkan adanya hubungan yang positif antara *employee engagement* dan komitmen organisasional pada karyawan. Disamping itu ditemukan bahwa karyawan yang didorong dengan adanya pengakuan dan pujian, *training* dan memiliki kesempatan berkembang, rekan kerja, adanya prestasi, kejelasan dalam pekerjaan, persepsi karyawan mengenai pentingnya pekerjaan, kesempatan untuk berprestasi, dukungan, pengawasan, dan memiliki rekan kerja yang baik sangat mendorong terbentuknya *employee engagement* yang kuat pada karyawan. Khalid dan Khalid (2015) mengatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang lebih signifikan terhadap komitmen organisasional daripada *career satisfaction*.

A. Faktor Individual

Pada penelitian yang dilakukan oleh Robinson, *et al.* (2004) menyatakan bahwa pendorong terkuat terbentuknya *employee engagement* ialah adanya perasaan berarti pada karyawan dan perasaan terlibat sepenuhnya. Terdapat beberapa hal yang memunculkan komponen tersebut pada diri karyawan, yaitu: pertama, adanya keterlibatan karyawan dalam membuat keputusan; kedua, karyawan merasa bebas untuk mengeluarkan pendapatnya dan dalam hal ini atasan mendengarkan pandangan mereka, sehingga karyawan merasa memiliki kontribusi terhadap perusahaan; ketiga, karyawan diberikan kesempatan untuk melakukan pengembangan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka; keempat, organisasi memberikan perhatian khusus pada kesejahteraan dan kesehatan karyawan. Beberapa hal di atas juga dikemukakan oleh Ologbo dan Sofian (2013) dengan mengelompokkan pendorong atau antecedent *employee engagement* menjadi dua hal yaitu faktor individual dari *employee*

engagement dan faktor organisasi dari *employee engagement*. Dalam hal ini yang dimaksud dengan faktor individual dari *employee engagement* ialah faktor dorongan atau antesenden yang dapat memotivasi karyawan secara individu untuk melakukan fungsi mereka dalam pekerjaan sehingga mereka dapat ikut terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan secara efektif dan efisien. Sedangkan yang dimaksud dengan faktor organisasi ialah dorongan atau antesenden yang dibentuk didalam organisasi untuk mendorong pelaksanaan kinerja karyawan. Saks (2006) menyebutkan penting untuk memberikan dorongan yang dapat memotivasi karyawan secara langsung untuk melaksanakan fungsi mereka dalam pekerjaan secara efektif dan efisien sehingga mereka dapat terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan. Dengan demikian peneliti melihat dan memfokuskan dorongan tersebut melalui faktor individual terlebih dahulu. Adapun beberapa faktor individual tersebut yaitu *employee communication* (komunikasi antar rekan kerja), *employee development* (pengembangan karyawan), dan *co-employee support* (dukungan dari rekan kerja).

B. ENGAGEMENT

Definisi *Engagement*

Dalam artikelnya, Mone, et.al (2011:206) mengatakan bahwa *Engagement* adalah persaan terikat, terkait dengan SDM di organisasi adalah apa yang dirasakan oleh karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, dengan menunjukkan sikap selalu berinisiatif, mampu beradaptasi, memberikan usaha, fokus dan tekun dalam bekerja. Definisi senada dari *Engagement* diberikan oleh Imas dan Dhini (2013:355) yang merupakan kutipan dari Kahn (1990) adalah dimana seorang karyawan memanfaatkan dirinya sendiri secara fisik, kognitif dan emosional dalam meningkatkan kinerja individunya. Robertson, et.al (2011:225) memberikan definisi *engagement* merupakan sikap karyawan terhadap organisasi serta bagaimana ia memandang nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi, dimana seorang karyawan yang memiliki keterikatan akan memahami konteks bisnis organisasi, mampu bekerja sama dengan tim, menunjukkan kinerja yang baik dan terutama bekerja demi keuntungan organisasi.

Melengkapi definisi di atas, mengutip dari Doherty (2010), Agung (2012:339) menjelaskan bahwa *engagement* adalah bentuk dari proses saling menghargai, baik dari karyawan maupun organisasi dimana didalamnya terdapat transparansi dan keselarasan diantara kebijakan HRD, budaya organisasi dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Lebih jauh, Schaufeli (2002:74) dan Seppalaa, et.al (2009:261) mengatakan bahwa *engagement* mengarah kepada kegigihan dan meresapi nilai-nilai organisasi secara positif. Hal yang sama sebelumnya pernah diungkapkan oleh Kahn yang dikutip oleh Wefald dan Downey (2009:91) dan Abdul Wajid et.al (2011:111) bahwa *engagement* merupakan keinginan dari individu untuk mengikat dirinya kepada organisasi sehingga mereka memberikan semaksimal mungkin dari fisik, emosi dan pikiran untuk kepentingan organisasi. Selanjutnya Schaufeli (2002:75) mengutip dari Maslach dan Leiter (1997) menguraikan bahwa *engagement* merupakan karakteristik dari seorang karyawan yang terbentuk dari energi positif, keterlibatan dan perasaan akan kemampuan yang dimiliki yang merupakan lawan atau kebalikan dari perasaan lelah dalam bekerja, sinis, merasa tidak memiliki kemampuan profesional, sehingga perasaan positif tersebut mampu membuat mereka memenuhi tuntutan dalam pekerjaan.

Definisi *Employee Engagement*

Dikaitkan dengan *employee*, maka *employee engagement* merupakan sebuah "*passion to work*" dan juga merupakan keterlibatan individu serta merasa puas bahkan selalu antusias dalam bekerja (Imas dan Dhini, 2013: 355). Ditambahkan, sebagaimana dikatakan oleh Lucey, et.al (2006) dalam Imas dan Dhini (2013:356) bahwa *employee engagement* merupakan sejauh mana konektifitas karyawan dengan perusahaan dan pelanggannya. Hal yang hampir sama, sebagaimana dikutip Mone, et.al (2011:207) dari Gebauer dan Lowman (2009), *employee engagement* merupakan perasaan yang dalam terhadap perusahaan tempat bekerja sehingga dalam bekerja selalu berusaha memberikan lebih dari apa yang diharapkan oleh perusahaan tempat bekerja.

Kahn (1990) mendefinisikan *employee engagement* sebagai kedekatan karyawan secara pribadi terhadap peran dan tanggung jawabnya dalam bekerja. Dalam hal ini orang menggunakan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional untuk memberikan kinerja yang optimal dalam menjalankan tanggung jawabnya dalam bekerja.

Selanjutnya Harter, *et al.* (2002) mendefinisikan *employee engagement* sebagai “*the individual’s involvement and satisfaction as well as enthusiasm for work*”. Dengan demikian *employee engagement* merupakan tingkatan komitmen dan *involvement* karyawan dalam keterlibatan mereka pada organisasi dan nilai di dalamnya.

Employee engagement sebagai kesediaan karyawan dan kemampuannya untuk berkontribusi langsung dalam kesuksesan perusahaan secara terus menerus. Keterikatan terhadap organisasi ini sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor baik faktor emosional ataupun faktor secara rasional yang berkaitan dengan pekerjaan dan pengalaman kerja secara langsung (*Global Perrin/Perrin’s Global Workforce Study*, 2003). Robinson, *et al.* (2004) mendefinisikan *employee engagement* sebagai sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan tempat ia bekerja serta nilai-nilai yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Oleh sebab itu ia menyimpulkan bahwa dalam konsep *employee engagement* terdapat hubungan dua arah antara karyawan dan perusahaan.

Sedangkan Saks (2006) mendefinisikan *employee engagement* berdasarkan sejauh mana seorang individu memberikan perhatiannya secara penuh dalam menjalankan peran yang dimilikinya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* ialah kesediaan dan sikap positif yang dimiliki oleh karyawan dengan memberikan perhatiannya secara khusus untuk berkontribusi secara langsung dalam menjalankan peran yang dimilikinya.

Lebih lanjut, Mone, *et.al* (2011;208) mengatakan bahwa karyawan yang ‘*engaged*’ dengan perusahaan akan selalu merasa dilibatkan oleh perusahaan, memiliki komitmen, menunjukkan gairah dalam bekerja dan perasaan-perasaan positif ini selalu terlihat setiap melakukan tugas dari perusahaan. Ditambahkan oleh Song, *et.al* (2013:3), *employee engagement* akan membentuk kolaborasi diantara rekan kerja dan akan memberikan sebuah bentuk inovasi dalam proses bekerja sehingga menciptakan sebuah bentuk pengetahuan baru. Agung (2012 : 340) kemudian melengkapi, *employee engagement* merupakan kunci untuk meningkatkan tingkat retensi karyawan, dimana *employee engagement* tergantung dari struktur organisasi, sistem kerja, kualitas pemimpin dan kemampuan untuk berkomunikasi antara manajemen dan karyawan.

Definisi *Work Engagement*

Karatape (2011:645) menjelaskan *Work Engagement* sebagai sebuah perasaan positif, mengisi, terkait dengan pekerjaan yang ditunjukkan dengan karakter karyawan yang '*vigor, dedication dan absorption*'. Sejalan dengan hal tersebut, Chun-tat Fong dan Ng (2012:391) mendefinisikan *work engagement* sebagai sebuah perasaan positif terkait dengan perilaku dalam bekerja yang ditunjukkan dengan semangat, dedikasi dan kenikmatan dalam melakukan pekerjaan. Ditambahkan oleh Soong, et.al (2013:7) bahwa *work engagement* dapat berupa kegigihan yang menembus semua halangan dan berupa dorongan afeksi positif yang ada dalam jiwa seorang karyawan.

Lebih jauh, Schaufeli (2002:74) dan Seppalaa, et.al (2009:261) mendeskripsikan *work engagement* sebagai perasaan emosi yang stabil terhadap pekerjaannya dan tercermin dari antusiasme, selalu riang dan merasa puas dalam bekerja, sehingga sering dikaitkan dengan mood terkait dengan pekerjaan. Dari definisi tersebut menunjukkan bahwa *Work engagement*, merupakan kebalikan dari *burnout* (Schaufeli, et.al, 2002 :72), yang dibedakan dimensi dan indikatornya dari komitmen organisasi, seperti yang diutarakan oleh Huynh (2012:7).

Berbagai pemahaman dan definisi dari *work engagement* telah diuraikan, tetapi tetap harus membedakan dengan variabel lain yang serupa, menurut Wijhe dan Schaufeli (2011:255) bahwa *work engagement* berbeda dengan *workaholics*, dimana dalam *work engagement* terdapat kenikmatan dan antusias dalam bekerja, sementara *workaholics* hanya melihat dari lamanya waktu bekerja yang sangat panjang tanpa disertai keinginan, semangat dan antusiasme dalam mengerjakannya. Semangat dan antusiasme dalam bekerja, atau *work engagement* hanya bisa ditumbuhkan apabila perusahaan melakukan kegiatan pengembangan karyawan dan mendorong karyawan untuk memiliki keterikatan terhadap pekerjaan dan organisasinya (Shuck, Rocco, Albornoz ; 2011:301).

Sehingga dapat dikatakan bahwa *work engagement* merupakan suatu perasaan positif seseorang atau anggota organisasi terhadap pekerjaan dan organisasinya, dimana perasaan tersebut tercermin dalam sikap dan perilakunya ketika bekerja, seperti selalu terlihat antusias, bersemangat, riang, dan menikmati apa yang dikerjakan.

Dimensi *Work Engagement*

Berbagai dimensi terkait *engagement* dilakukan dari berbagai studi Dimensi dari *Work Engagement* menurut Robertson, et.al (2011:225) sebagaimana dikutip dari Robinson (2004) adalah '*organizational citizenship*' dan '*organizational commitment*'. Sedikit berbeda, Mone, et.al (2011:207) mengungkapkan bahwa dimensi yang membentuk *employee engagement* merupakan lawan dari dimensi yang membentuk variabel burnout, yaitu : *energetic, involved, dan effective*.

Dimensi *work engagement* yang banyak digunakan dalam berbagai penelitian sampai saat ini, adalah dimensi dan indikator yang dikembangkan oleh Schaufeli, Salanova dan Bakker (2002, 2007, 2008), dimana pada awalnya, dimensi *engagement* adalah *Activation dan identification*, sebagaimana diungkapkan oleh Wefald dan Downey (2009:93), *activation* adalah cerminan dari tingkat energi dan semangat karyawan, sedangkan *identification* adalah tingkat dedikasi seorang karyawan terhadap organisasi tempat bekerja.

Selanjutnya, dimensi tersebut terus diuji dengan berbagai macam studi, sehingga kemudian berkembang , seperti yang diuraikan dalam Schaufeli, et.al (2002:77) :

1. *Vigor*, adalah energi atau semangat yang tinggi, ketahanan dalam bekerja, keinginan untuk memberikan usaha yang lebih dari rekan sejawat yang lain, dan gigih ketika menemui kesulitan dalam bekerja.
2. *Dedication*, merupakan perasaan bermakna yang ditunjukkan dengan antusiasme, memberikan inspirasi, merasa bangga dan merasa tertantang dengan apa yang dikerjakan, *dedication* identik dengan keterlibatan (*involvement*).
3. *Absorption*, perasaan asyik atau khusyuk dalam bekerja, yang ditunjukkan dengan tingkat konsentrasi yang tinggi dan terlihat menikmati pekerjaannya, dimana apabila karyawan sangat khusyuk dalam bekerja, maka waktu bekerja akan tidak terasa berlalu begitu cepat.

Dari beberapa kali percobaan untuk mencari indikator dalam tiap dimensi *work engagement*, Schaufeli, Salanova dan Bakker (2002, 2007, 2008) menemukan indikator dari setiap dimensi. Indikator dari dimensi *vigor* adalah : semangat berangkat kerja, memiliki energi yang tinggi dalam bekerja, gigih walaupun menemui kesulitan, bekerja dalam jangka waktu yang lama, tabah secara mental, dan selalu kuat serta bertenaga setiap kali melakukan pekerjaan. Untuk indikator dari dimensi *Dedication* adalah : merasa tertantang, merasa terinspirasi dalam bekerja, antusias dengan tugas yang diberikan, bangga dengan apa yang dikerjakan dan merasa bahwa apa yang dikerjakan memiliki manfaat dan arti penting. Terakhir, indikator dari dimensi *Absorption* adalah : pada saat bekerja sangat fokus, waktu tidak terasa, selalu tenggelam dalam pekerjaan, tidak mampu melepaskan diri dari pekerjaan, selalu merasa bahagia ketika sedang bekerja.

Ketiga dimensi di atas yang telah melalui uji empiris dan analisa factor, tidak sepenuhnya diterima oleh beberapa peneliti, dalam beberapa artikelnya, Shirom (1998, 2003, 2004) dalam Wefald dan Downey (2009:94-6) memberikan pemahaman yang berbeda terhadap dimensi *vigor*, yaitu sebagai sebuah kekuatan fisik dan energy emosional, yang didalamnya terdapat dimensi ekstrovert, memiliki kemampuan dan ketrampilan, dan memiliki karaktersitik yang menonjol. Sehingga dengan mengacu kepada hal ini, Shirom berpendapat bahwa *vigor* merupakan variable tersendiri yang bukan merupakan dimensi dari *work engagement*.

Komitmen Organisasional

Allen dan Meyer (1991) merumuskan komitmen dalam sebuah organisasi sebagai suatu bentuk psikologis yang merupakan hubungan antara karyawan dengan organisasinya, dan memiliki dampak yang kuat apakah karyawan akan bertahan pada organisasi tersebut atau tidak. Hal ini juga didukung oleh Meyer dan Herscovitch (2001) yang mengatakan bahwa komitmen merupakan kekuatan individu dalam melakukan sesuatu yang sesuai dengan tujuan dari perusahaan. Mowday, *et al.* (1997) mendefinisikan *Organizational Commitment* (OC) sebagai suatu konsep

multidimensional yang mampu membuat karyawan melakukan sesuatu atas nama perusahaan, dengan percaya dan menerima nilai serta tujuan dari sebuah organisasi.

Komitmen organisasional ialah tingkatan dimana seseorang memposisikan dirinya pada organisasi dan memiliki kemauan untuk melanjutkan upaya pencapaian tujuan organisasinya (Noe, 2000). Komitmen organisasional juga didefinisikan sebagai keadaan seorang karyawan yang memihak dan mendukung dalam suatu organisasi dengan tujuan-tujuannya, serta berniat untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Robinson, *et al.*, 2006). Sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional merupakan hubungan psikologis antara karyawan dan organisasinya dengan menerima dan menjalankan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, serta memiliki dampak yang kuat untuk tetap bertahan dalam organisasi tersebut.

Tsai dan Huang (2008) menyatakan komitmen organisasional adalah hubungan antara perasaan individu dengan pekerjaannya dan juga organisasinya. Komitmen organisasional umumnya didefinisikan sebagai kepedulian karyawan di asosiasi dengan organisasinya menurut (Danish *et al.*, 2015). Sedangkan menurut Weihui dan Zhao (2011) komitmen organisasional adalah perbandingan kekuatan empati individu dengan asosiasi dalam organisasi tertentu (Danish *et al.*, 2015). Menurut Cichy dan Kim (2009) komitmen organisasional disepakati sebagai niat individu atau keinginan untuk tinggal didalam organisasi saat ini dan perilaku individu ke organisasi dan ditampilkan dalam kekuatan hubungan seseorang dan empati dengan organisasi (Danish *et al.*, 2015).

Meyer dan Allen (1997) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai keadaan psikologis yang ikut merasakan bagaimana seorang individu memiliki keterlibatan didalam organisasi mereka dan keinginan untuk terus tetap didalam organisasi. 1. Komitmen afektif didefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk secara emosional melekat pada identifikasi dengan dan keterlibatan dalam organisasi. Individu karyawan yang telah merasakan komitmen afektif yang lebih tinggi akan lebih mungkin dan bersedia untuk tetap dengan masing-masing organisasi karena mereka ingin. Jika seorang karyawan tidak mempunyai rasa memiliki terhadap organisasi, maka mereka cenderung memiliki sedikit keinginan untuk terikat secara emosional dalam organisasi; 2. Komitmen berkelanjutan didefinisikan sebagai kesadaran atau pengakuan manfaat karyawan untuk tetap dalam organisasi versus biaya yang dikeluarkan ketika

meninggalkan organisasi. Jika individu merasakan biaya meninggalkan jauh lebih besar dari pada tetap dalam organisasi, maka karyawan tertentu akan berencana untuk tinggal daripada meninggalkan organisasi itu; 3. Komitmen normatif didefinisikan sebagai konsekuensi dari perasaan karyawan dengan kewajiban untuk berada di organisasi berdasarkan norma pribadi dan nilai-nilai organisasi. Keputusan cuti atau tinggal sebenarnya didasarkan pada keyakinan individu karyawan dari hak dan hal moral untuk dilakukan. Jika seorang karyawan merasa bahwa ia harus setia kepada organisasi masing-masing, maka ia harus tetap sebagai anggota dari organisasi tersebut. Biasanya, karyawan akan melihat komitmen afektif yang lebih tinggi dari komitmen normatif, namun, rendah dari komitmen berkelanjutan (Yuen, Kee dan Teck, 2011).

Robbins (2001) dalam Bui dan Baruch (2010) mengatakan bahwa komitmen organisasi adalah sampai tingkat mana seorang karyawan memihak organisasi dan tujuannya, berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi berarti adalah keberpihakan yang tinggi pada organisasi yang tinggi pula.

Menurut Konsep dasar Komitmen Organisasi berangkat dari Greenberg dan Baron (1993) serta teori dari Mowday, Porter dan Dubin (1974) seperti yang dikutip oleh Yen (2011) adalah sikap yang mencerminkan posisi individu dalam perusahaan, merasa dirinya identik dan terlibat dalam organisasi dan pekerjaan sebagai perorangan dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Komitmen organisasi mengarah kepada keterkaitan psikologis karyawan dengan tempat kerjanya, dimana objek dari komitmen adalah organisasi, namun dapat juga kepada orang dan gagasan, praktek dan pekerjaan (Meyer & Allen, 1991; Meyer, Allen & Smith, 1993) dalam Lie, et al (2011). Atau dapat dikatakan sebagai perilaku dalam bekerja, dimana tingkat komitmen menunjukkan seberapa berkomitmen seorang karyawan terhadap organisasinya (Steer dalam Lie, 2011) dan perilaku atau kecenderungan hubungan karyawan dengan organisasinya ditambahkan dengan keyakinan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, menggunakan segala daya dan uaya untuk mewujudkan pada organisasi serta keyakinan yang kuat untuk tetap berada pada organisasi. (Mowday, Porter dan Steers dalam Lie 2011). Ditambahkan juga terdapat tiga komponen dari komitmen organisasi, yaitu : komponen afektif, yang mengacu kecenderungan emosional karyawan, komponen

berkelanjutan, yaitu mengacu pada biaya yang diperoleh selama hidup dalam organisasi dan komponen normative yang mengacu kepada kewajiban karyawan terhadap organisasi.

Studi menunjukkan bahwa komitmen organisasi dalam beberapa tahun terakhir ini telah menjadi fokus dan perhatian, dimana sebuah komitmen organisasi akan menciptakan loyalitas tim yang tinggi dengan kinerja yang baik pula terhadap organisasi. Memahami komitmen organisasi seorang karyawan, organisasi dapat mencari cara untuk mempertahankan karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan, hal ini lah yang menjadi faktor utama dalam manajemen perusahaan.

Kwon and Banks (2004) dalam Chien-Chi menyatakan bahwa organisasi-organisasi bermaksud mempunyai tenaga kerja yang lebih berkomitmen tinggi karena hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki dampak yang penting terhadap perputaran atau pergantian tenaga kerja, motivasi kerja dan perilaku karyawan.

Dalam artikelnya, Marjorsy (2007) mengungkapkan bahwa menurut Robbins (2001), komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak kepada suatu organisasi tertentu serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha mencapai tujuan organisasi. Lebih lengkap lagi, Luthan menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah:

1. suatu keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dari organisasi tertentu,
2. keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi,
3. suatu kepercayaan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi tersebut.

Dengan kata lain komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi

mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Selanjutnya Luthans (2006) menambahkan bahwa komitmen organisasi dapat ditingkatkan melalui ;

1. berkomitmen pada nilai utama manusia,
2. memperjelas dan mengkomunikasikan misi,
3. menjamin keadilan organisasi,
4. menciptakan rasa komunitas, dan
5. mendukung perkembangan karyawan.

Awalnya, Agyris (1986) dalam Usmara (2007) membagi komitmen organisasi kedalam dua bagian besar yaitu komitmen eksternal dan komitmen internal, yaitu:

1. Komitmen eksternal adalah komitmen yang dibentuk oleh lingkungan kerja. Komitmen ini muncul karena adanya tuntutan terhadap penyelesaian tugas dan tanggungjawab yang harus diselesaikan oleh karyawan yang menghasilkan *reward dan punishment*.
2. Komitmen internal merupakan komitmen yang berasal dari seseorang untuk menyelesaikan tugas, tanggung jawab dan wewenang berdasarkan pada alasan dan motivasi yang dimilikinya. Pemberdayaan sangat terkait dengan komitmen internal dari individu.

Disamping dimensi yang membentuk Komitmen Organisasi, terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, sebagaimana dijelaskan oleh Sugiarti : Dunham (1994) mengatakan bahwa masa kerja dan partisipasi manajemen berpengaruh terhadap komitmen organisasi, Sedangkan Strober (1998) mengungkapkan bahwa latar belakang pendidikan mempengaruhi komitmen organisasi, dimana sebelumnya, Steers dan Monttaz (1994) mengatakan bahwa karakteristik pekerjaan yang menentukan tingkat komitmen organisasi karyawan.

Dimensi lain menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2007) Komitmen Organisasi melibatkan tiga hal :

1. rasa identifikasi dengan tujuan organisasi,
2. perasaan terlibat dalam tugas-tugas organisasi, dan
3. perasaan setia terhadap organisasi.

Ulrich (1998) menambahkan bahwa untuk menumbuhkan komitmen organisasi pada karyawan, dapat dilakukan dengan tiga cara:

1. mengurangi tuntutan terhadap karyawan,
2. menambah sumber daya, dan
3. mengubah tuntutan menjadi sumber daya.

Komitmen merupakan perpaduan antara sikap dan perilaku yang menyangkut rasa teridentifikasi dengan tujuan organisasi. Rasa terlibat dengan tugas organisasi dan rasa setia pada organisasi (Meyer dan Allen, 1984) dan diperbaharui dengan melalui Meyer dan Allen (1997) yang mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap loyalitas pekerja terhadap organisasinya dengan mengekspresikan perhatian dan usahanya terhadap organisasi dan penilaian karyawan mengenai apa yang telah mereka peroleh dari organisasi yang dipandang penting bagi karyawan.

Komitmen dapat diartikan sebagai dedikasi individual terhadap tujuan dan nilai yang dianut organisasi tertentu (Saal & Knight, 1995) dalam kesempatan ini penelitian dilakukan untuk membahas komitmen dalam ruang lingkup organisasi. Dalam perkembangannya tentang komitmen organisasi, Meyer dan Allen (1997) memperkenalkan tiga komponen model komitmen.

1. Komitmen organisasi afektif yang mengacu kecenderungan emosional karyawan, berdasarkan keterikatan hati secara emosional individual dengan organisasinya, sehingga individu cenderung untuk mengidentifikasikannya dan melibatkan diri dalam organisasi (*want to*).
2. Komitmen organisasi normatif, yang mengacu kepada kewajiban karyawan terhadap organisasi., bahwa sebagai anggota organisasi mereka merasa wajib untuk tetap tinggal dalam organisasi (*ought to*).
3. Komitmen organisasi *continuance*, yaitu mengacu pada biaya yang diperoleh selama hidup dalam organisasi, berdasarkan pada untung rugi atau pertimbangan *costs* dan *benefits* individu ketika meninggalkan suatu organisasi (*need to*)

Trisnaningsih (2009) menuturkan bahwa Kalbers dan Fogarty (1995) menggunakan dua pandangan tentang komitmen organisasional, yaitu *affective* dan *continuence*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi *affective* berhubungan dengan satu pandangan profesionalisme yaitu pengabdian pada profesi, sedangkan komitmen organisasi *continuence* berhubungan dengan pengalaman.

Link

https://www.researchgate.net/publication/314759577_Employee_Engagement_and_Organizational_Commitment_Evidence_from_Jordan

Kuis

Soal 1 : Pilih mana kalimat yang paling tepat

- a. karyawan yang memiliki *job engagement* yang tinggi cenderung lebih memiliki *continuence commitment* yang tinggi
- b. *employee engagement* memiliki pengaruh yang sama terhadap komitmen organisasional daripada *career satisfaction*
- c. adanya pengakuan dan pujian, *training* dan memiliki kesempatan berkembang, rekan kerja, adanya prestasi, kejelasan dalam pekerjaan, persepsi karyawan mengenai pentingnya pekerjaan, kesempatan untuk berprestasi, dukungan, pengawasan, dan memiliki rekan kerja yang baik sangat mendorong terbentuknya *organizational commitment* yang kuat pada karyawan

Soal 2 : pilih kalimat yang paling tidak tepat

- a. pendorong terkuat terbentuknya *employee engagement* ialah adanya perasaan berarti pada karyawan dan perasaan terlibat kurang seutuhnya
- b. faktor individual dapat memotivasi karyawan secara individu untuk melakukan fungsi mereka dalam pekerjaan sehingga mereka dapat ikut terlibat seutuhnya dalam pekerjaan secara efektif dan efisien.

- c. faktor organisasi ialah dorongan atau antesenden yang dibentuk didalam organisasi untuk mendorong pelaksanaan kinerja karyawan.

Soal 3 : Pilih kalimat yang paling mencerminkan employee engagement

- a. perasaan yang dalam terhadap perusahaan tempat bekerja sehingga dalam bekerja selalu berusaha memberikan lebih dari apa yang diharapkan oleh perusahaan tempat bekerja.
- b. karakteristik dari seorang karyawan yang terbentuk dari energi positif, keterlibatan dan perasaan akan kemampuan yang dimiliki yang merupakan lawan atau kebalikan dari perasaan lelah dalam bekerja, sinis, merasa tidak memiliki kemampuan profesional, sehingga perasaan positif tersebut mampu membuat mereka memenuhi tuntutan dalam pekerjaan.
- c. bentuk dari proses saling menghargai, baik dari karyawan maupun organisasi dimana didalamnya terdapat transparansi dan keselarasan diantara kebijakan HRD, budaya organisasi dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Soal 4 : Kalimat yang paling tidak mencerminkan work engagement

- a. sejauh mana seorang individu memberikan perhatiannya secara penuh dalam menjalankan peran yang dimilikinya
- b. perasaan positif, mengisi, terkait dengan pekerjaan
- c. sikap dan perilakunya ketika bekerja, seperti selalu terlihat antusias, bersemangat, riang, dan menikmati apa yang dikerjakan.
- d. kenikmatan dan antusias dalam bekerja,

Soal 5 : Yang bukan commitment organizational

- a. adalah energi atau semangat yang tinggi, ketahanan dalam bekerja, keinginan untuk memberikan usaha yang lebih dari rekan sejawat yang lain, dan gigih ketika menemui kesulitan dalam bekerja
- b. keinginan karyawan untuk secara emosional melekat pada identifikasi dengan dan keterlibatan dalam organisasi. Individu karyawan yang telah merasakan

- komitmen afektif yang lebih tinggi akan lebih mungkin dan bersedia untuk tetap dengan masing-masing organisasi karena mereka ingin
- c. kesadaran atau pengakuan manfaat karyawan untuk tetap dalam organisasi versus biaya yang dikeluarkan ketika meninggalkan organisasi. Jika individu merasakan biaya meninggalkan jauh lebih besar dari pada tetap dalam organisasi
 - d. konsekuensi dari perasaan karyawan dengan kewajiban untuk berada di organisasi berdasarkan norma pribadi dan nilai-nilai organisasi

DAFTAR PUSTAKA : JURNAL TERKAIT

- Agyemang, C. B., & Ofei, S. B. (2013). Employee Work Engagement and Organizational Commitment : A Comparative Study of Private and Public Sector Organizations In Ghana. *European Journal of Business and Innovation Research*, Vol.1 No.4, pp.20-33.
- Albdour, A.A. & Altarawneh, I.I. (2014). Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence From Jordan. *International of Business*, Vol.19, No 2.
- Allen, N.J., Meyer, J. P. & Smith, C.A. (1993). Commitment Organizational and Occupations: Extension and Tes of Three Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78, 538-551.
- _____. & Meyer, J.P. (1991). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organizational. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1): 1- 18.
- Azwar, S. (2012). *Penyusunan Skala Psikologi*. Edisi II. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bakker, A.B. & Leiter, M.P. (Eds). (2010). *Work Engagement: A handbook of essential theory and research*. New York, NY: Psychology Press.
- Gallup Organization (2005). Employee Engagement: The Engagement side of the Human Sigma Equation. *Retrived from www.gallup.com*.
- Khalid, A. & Khalid, S. (2015). Relationship Between Organizational Commitments, Employee Engagement, and Career Satisfaction A Case Of University of Gujrat, Pakistan. *J. S. Asian Stud.* 03 (03) 2015. In Press.
- Hair., Anderson., Tatham. & Black. (2008). *Multivariate. Data Analysis Fifth Edition* USA. Prentice Hall International Inc.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*: 87: 258-279.
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, Vol. VI, No. 4.
- Malhotra, N. K. (2004). *Riset pemasaran: Pendekatan terapan*. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.

- Markos, S. & Sridevi, M.S. (2010). Employee Engagement : The Key to improving Performance. *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 12
- Metha, D., & Metha, N.K. (2013). Employee Engagement: A Literature Review. *Economica. Seri Management*, Vol. 16, No.2.
- Meyer, J.P. & Allen, N. (1997). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review* , Vol. 11, pp. 299-326.
- _____. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, Vol. 11, pp. 299-326.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224-247.
- Noe, R.A. (2000). Toward an Integrative Theory of Training Motivation: A Meta-Analytic Path Analysis of 20 Years of Research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 5, 678-707.
- Ologbo, A.C., & Sofian, S. (2012). Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 40, 498 – 508.
- Ologbo, A.C. & Sofian, S. (2013). Individual and Organizational Factors of Employee Engagement on Employee Work Outcomes. *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, Vol.3, No. 3.
- Ortiz, D.C. & Lau, W.K. (2011). The Effect of Employee Engagement on Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Marshall University, Marshall Digital Scholar Management Faculty Research Management, Marketing, and MIS*.
- Perrin, T. (2003). Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement. *The 2003 Towers Perrin Talent Report U.S Report* [Online] Available: <http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc>.
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). The Drivers of Employee Engagement. Report 408, *Institute for Employment Studies*, UK.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*: 21 (6): 600-619.
- Becker, Thomas, et.al.; "Employee Commitment : Implications for Job Performance". *Academy of Management Journal*. Volume 39, no. 2 (n.d.): 464-482.
- Burich, Bui and. " *Creating Learning Organizations in Higher Education : applying a system perspective*". *The Learning Organization* Volume 17, no. 3 (2010).
- Chien, Chi Tseng;. "The effects of Learning Organization on Organization Commitment and Effectiveness for Small and Medium-Sized Enterprises in Taiwan". *Graduate School University of Minnesota* (2010).
- Gaertner, Stefan., "Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models". (1999): 479-493.
- Ivancevich, et.al. *Organisasi*, edisi ke tujuh, penterjemah Gina Gania. Jakarta: Erlangga, 2005.

- Lin, Yan-Tsan, et.al.; "The Effect of Organizational Commitment on Employee Reactions to Educational training : An evaluation using the Kirk Patrick Four-level Model". *International Journal of Management*. volume 28, no.3. (2011): Part 2.
- Luthans. *Perilaku Organisasi*, edisi kesepuluh. Jogjakarta: Andi, 2006.
- Meyer and Allen;. " A Three Component Conceptualization of Organization Commitment". *Human Resources Management Review*. volume 1 (2003): 61-89.
- Nur Endah Sumiwi Bonussyeani, Initiyas Utami;. "Pengaruh Job Insecurity, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Keinginan Berpindah kerja". *Jurnal akuntansi dan keuangan Indonesia*, volume 6, no. 1 (Juni 2009): 117-139.
- Robbin, Stephen P. *Perilaku Organisas*, edisi kesepuluh, penterjemah Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, . Jakarta: Prenhalindo, 2006.
- ". *jurnal fakultas ekonomi universitas Kristen Maranatha, Bandung* (mei 2013).
- Tri Sugiarti;. " Pengaruh Karakteristik Individu dan Pekerjaan terhadap Komitmen Organisasional". *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, volume 1, no. 1 (2001): 42-55.
- Ulrich, Dave;. " *Human resources Champion. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*". Boston. Massachussets.: Harvard Business Press, 1998.
- Ursa, Majorsy;. "Kepuasan Kerja, Semangat Kerja dan Komitmen Organisasi pada Staf Pengajar". *Jurnal Psikologi*, volume 1, no. 1 (Desember 2007): 67-79.
- Usmara. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Amara, 2007.



**MODUL PERILAKU ORGANISASI
(EBM 401)**

**MODUL SESI 6
MOTIVASI KERJA**

**DISUSUN OLEH
RINA ANINDITA
6097**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
2020**

TUJUAN PEMBELAJARAN

Diharapkan setelah membaca materi ini, mahasiswa :

1. Mampu memahami apa yang dimaksud dengan stres kerja
2. Mampu mengidentifikasi karyawan yang mengalami stres kerja
3. Mampu mengetahui faktor-faktor yang menimbulkan stres kerja
4. Mampu memahami apa yang dimaksud dengan Motivasi kerja
5. Mampu mengetahui faktor-faktor yang mendorong Motivasi kerja

A. Motivasi

Definisi Motivasi

Motivasi merupakan sebuah tingkah laku yang memiliki tujuan langsung yang meliputi pelatihan yang dipimpin untuk mencapai hasil dari tujuan tersebut atau sebuah penghargaan (Armstrong, 2012). Rivai dan Sagala (2013) mengungkapkan motivasi serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Menurut Siagian (2012) motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menuaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Sementara, Robbins dan Judge (2013), mengemukakan motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

Motivasi dapat didefinisikan sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam berusaha mencapai tujuannya (Wukir, 2013). Motif adalah kebutuhan, keinginan, dorongan atau dorongan hati. Filosofi dan praktik motivasi positif dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.

Motivasi adalah serangkaian kekuatan yang memulai, mengarahkan dan menjaga orang dalam upaya mereka untuk mencapai tujuan. Teori Motivasi Hierarkis menurut Maslow (Luthan, 2003), "Motivasi adalah proses yang dimulai dari kebutuhan fisiologi

dan psikologi yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang mengarah pada tujuan atau insentif".

Motivasi kerja adalah sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuannya, sedangkan Motif adalah kebutuhan, keinginan, atau dorongan hati (Wukir, 2013).

Motivasi menurut Armstrong (2012), sebuah tingkah laku yang memiliki tujuan langsung yang meliputi pelatihan yang dipimpin untuk mencapai hasil dari tujuan tersebut atau sebuah penghargaan. Robbins dan Judge (2013), mengemukakan motivasi suatu proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

Ukuran Motivasi

Ukuran motivasi yang paling terkenal :

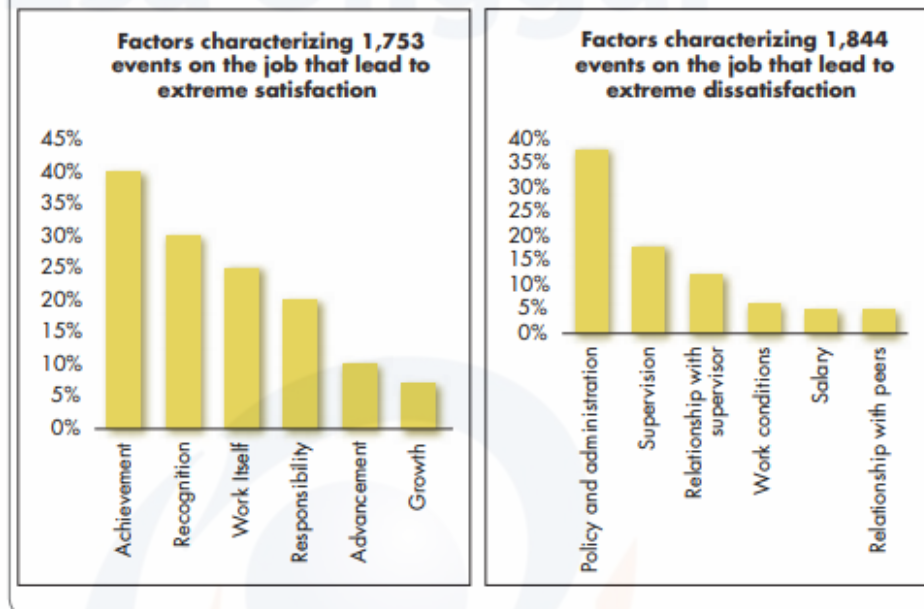


Source: H. Skelsey, "Maslow's Hierarchy of Needs—the Sixth Level," *Psychologist* (2014): 982-83.

Ukuran Motivasi dari Frederick Hezberg : 2 Factors theory

Exhibit 7-2

Comparison of Satisfiers and Dissatisfiers



Source: Based on Harvard Business Review, "Comparison of Satisfiers and Dissatisfiers," An exhibit from One More Time: How Do You Motivate Employees? by Frederick Herzberg, January 2003. Copyright © 2003 by the Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved.

Selanjutnya, motivasi karyawan dapat diukur dengan menggunakan dimensi dari McClelland (2012) terdiri dari tiga dimensi. Dimensi pertama yaitu *need for achievement*, kebutuhan untuk mencapai sukses yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Dimensi ke dua *Need for affiliation*, kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungan dengan orang lain. Selanjutnya dimensi terakhir yaitu *need for power*, kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain dan kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memedulikan perasaan orang lain.

Adapun untuk mengukur motivasi kerja akan menggunakan dimensi dari McClelland (2012). Dimensi pertama *need for achievement*, kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Dimensi kedua *need for affiliation*, kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungan dengan orang lain. Dimensi ketiga *need for power*, kebutuhan untuk menguasai dan

mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memedulikan perasaan orang lain.

Hubungan Motivasi dengan Variabel Lain

Motivasi oleh Ivancevich et al. (2008) dalam teori McClelland tentang Teori Prestasi, bahwa motivasi adalah hubungan dengan konsep pembelajaran. Ia percaya bahwa banyak kebutuhan berasal dari budaya. Dengan demikian kunci untuk memahami proses motivasi adalah saling ketergantungan pada pemahaman dan hubungan antara kebutuhan, dorongan dan insentif.

Motivasi kerja akan efektif jika karyawan mengetahui peran organisasinya dengan baik (Nazir & Zami, 2015; Rita et al., 2018).

Dalam hal upaya motivasi, seorang karyawan cenderung memiliki karakteristik, seperti perhatian, ketahanan dan kepercayaan diri, yang semuanya mengarah pada desain dan manajemen motivasi di lingkungan kerja. Dalam hal upaya motivasi, seorang karyawan cenderung memiliki karakteristik, seperti perhatian, ketahanan dan kepercayaan diri, yang semuanya mengarah pada desain dan manajemen motivasi di lingkungan kerja. Pada akhirnya, motivasi dan kinerja dapat memuaskan karena karyawan akan merasa bahwa harapan mereka baik-baik saja dapat didefinisikan, dan bahwa mereka dapat berhasil menjalankan proyek dan tugas di kantor. (Keller, 2010)

Sedangkan menurut (Robbins, 2006) Motivasi yang positif dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja dan Pengukuran motivasi kerja terdiri dari kemajuan, pengakuan dan tanggung jawab, pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan dan kondisi kerja. Motivasi kerja juga digunakan oleh seseorang untuk memanfaatkan potensi karyanya dalam dirinya sendiri untuk memulai dan mengarahkan sikapnya dalam kerja (Gibson et al., 2009), sehingga akan mempengaruhi kinerja karyawan (Mindarti, 2005). Murty dan Hudiwinarsih

(2012) juga berpendapat bahwa karyawan yang termotivasi akan menjadi energik dan bersemangat tentang tugas yang diberikan oleh perusahaan, dan sebaliknya seorang karyawan dengan motivasi rendah akan sering menunjukkan ketidaknyamanan dan ketidaksenangan Pekerjaannya yang mengakibatkan kinerja mereka menjadi buruk dan tujuan perusahaan tidak tercapai.

Secara empiris, ditemukan bahwa motivasi kerja karyawan mempengaruhi kinerja mereka. Dari Penelitian sebelumnya telah menemukan korelasi positif yang signifikan antara motivasi kerja dan kinerja (Elqadri et al., 2015; Shahzadi, 2014; Rizal et al., 2014; Shafie et al., 2013). Selain itu Zameer et al. (2014) dan Manzoor (2011), juga telah menemukan di penelitian sebelumnya bahwa motivasi karyawan dan kinerja organisasi sangat terkait. Sedangkan Obicci (2015) menemukan bahwa motivasi kerja juga menentukan kinerja karyawan.

Wukir dalam (Sudiardhita et al., 2018) menjelaskan bahwa motivasi dapat didefinisikan sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam berusaha mencapai tujuannya, dan memiliki motif untuk dapat memenuhi kebutuhan, keinginan, dorongan atau dorongan hati. Maka dari itu dengan dorongan motivasi yang positif dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Sebagai intinya, karyawan termotivasi untuk melakukan tugas mereka tergantung pada kekuatan dan motif apa yang memengaruhi mereka. Karyawan adalah manusia yang memiliki banyak kebutuhan batiniah yang terkandung dalam kegiatan-kegiatan individual namun, karyawan akan bertindak dengan cara tertentu yang mengarah ke pemenuhan kebutuhan karyawan berdasarkan pada motivasi yang lebih berpengaruh pada masa itu. (Pawirosumarto, Sarjana, & Muchtar, 2017).

Setiap pekerja membutuhkan motivasi yang kuat sehingga mau melakukan pekerjaan secara bersemangat, bersemangat dan berdedikasi (Sukmayuda, Moeins, & Cahyono, 2019). Selain itu, motivasi bukanlah satu-satunya hal yang dapat memengaruhi tingkat kinerja karyawan. Disini beberapa faktor juga ikut terlibat, yaitu tingkat pemahaman kemampuan seseorang dan tingkat karyawan yang dibutuhkan untuk mencapai keunggulan. Motivasi,

kemampuan dan pengertian untuk saling mendukung; jika salah satu dari faktor-faktor ini rendah, tingkat pencapaiannya cenderung menurun, meskipun faktor-faktor lainnya tinggi. Kemudian pada penelitian yang dilakukan oleh Robbins dan Mary dalam (Sukmayuda et al., 2019) menyarankan untuk mengukur motivasi dimensi kerja dan indikator pengisian akan mencakup: (1) Faktor lingkungan (faktor kebersihan) dengan indikator: (a) Kebijakan perusahaan dan implementasinya (kebijakan dan administrasi perusahaan); (B) pengawasan teknis (pengawasan teknis); (c) kondisi kerja (kondisi kerja); (D) rasa aman dalam pekerjaan (keamanan pekerjaan); (e) hubungan interpersonal (hubungan interpersonal), dan (f) gaji (gaji), dan (2) faktor motivator (motivasi ekstrinsik adalah faktor pendorong), dengan indikator: (a) Penghargaan (pengakuan); (B) sukses penuh (prestasi); (c) kemungkinan pengembangan diri (kemungkinan pertumbuhan); (D) kesempatan untuk maju (kemajuan); (e) liabilitas (tanggung jawab), dan (f) bekerja sendiri (pekerjaan itu sendiri).

Pada penelitian yang dilakukan oleh Sukmayuda et al., (2019) menunjukkan bahwa motivasi yang dimiliki karyawan dalam bekerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja aktualisasi diri yang telah diterapkan pada perusahaan lebih ditingkatkan yang berfokus pada kinerja karyawan dengan meningkatkan perbaikan dan penyempurnaan sistem kompensasi, memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi sehingga tingkat kinerja karyawan lebih banyak memberikan dampak positif bagi perusahaan (Farhani, 2019). Motivasi kerja ditentukan oleh lingkungan kerja, kompetensi kerja, dan disiplin kerja yang secara signifikan memberikan pengaruh positif bagi kinerja karyawan (Roni, Moein, & Effendi, 2018).

(Clark, 1959) mendefinisikan motivasi sebagai proses internal yang membuat seseorang bergerak ke arah tujuan. Pemahaman mengenai motivasi kerja terletak pada antara kebutuhan, dorongan, tujuan yang dilakukannya kepada organisasi. Proses dasar yang melibatkan kebutuhan yang mengatur

pergerakan untuk mencapai tujuannya untuk kinerja karyawan. (Stoyanov, 2017). Melihat motivasi sebagai proses yang memuaskan kebutuhan itu mengungkapkan bahwa ketika karyawan terpenuhi oleh beberapa motivator, karyawan akan melakukannya mengerahkan upaya tingkat tinggi ke arah tujuan organisasi dalam kinerja karyawan (Molatsana et al., 2014). Menurut (Pullins, 2001), meningkatkan motivasi kerja penting untuk kesuksesan kinerja karyawan, sementara tingkat motivasi yang tinggi mengarah pada ; peningkatan kreativitas, bekerja lebih cerdas, bekerja lebih keras, meningkatkan win solution, dan peningkatan hubungan terhadap organisasi.

B. STRES KERJA

Pengertian Stres

Rehman, et. al (dalam Utami dan Suana, 2015) mendefinisikan stres sebagai "suatu situasi dimana akan memaksa seseorang untuk melakukan penyimpangan dari fungsi normal" dikarenakan perubahan yang mengganggu atau meningkatkan kondisi fisiologis dan psikologis, sehingga seseorang tersebut dipaksa untuk menyimpang dari fungsi normal. Selaras dengan Cummings dan Worley (2005) yang mengartikan *stress* adalah sesuatu yang mengacu pada reaksi terhadap lingkungan, yang melibatkan respon fisiologis dan psikologis terhadap kondisi lingkungan, yang menyebabkan orang untuk berubah atau menyesuaikan dengan prilakunya.

Stres menurut Robbins (2003) adalah suatu kondisi yang dinamik di mana seseorang dihadapkan dengan kesempatan, permintaan, atau sumber yang berhubungan dengan apa yang diinginkan oleh individu tersebut dan dimana hasilnya adalah merasa sama-sama tidak pasti dan penting. Tiga kategori potensi pemicu stres (stressor) yaitu :

a. Ketidakpastian

lingkungan mempengaruhi dalam perencanaan struktur organisasi, dan individu. Ketidakpastian mempengaruhi tingkat stres dikalangan para karyawan dalam suatu organisasi.

b. Organisasi

Struktur organisasi menentukan tingkat diferensiasi dalam organisasi, tingkat aturan dan peraturan, dan dimana keputusan diambil. Aturan yang berlebihan dan kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan berdampak pada karyawan merupakan potensi sumber stres.

c. Individu

Kondisi dan kepribadian individu menentukan rentan atau tidaknya individu mengalami stres.

Sehingga dapat disimpulkan dari definisi diatas bahwa stres adalah suatu kondisi dengan respon yang dialami seorang individu dalam memenuhi tuntutan individu lain dengan menggunakan sumber daya dan kemampuan yang ada dalam dirinya sehingga menempatkan tuntutan psikologis dan fisik yang dihadapi individu tersebut.

Pengertian Stres Kerja

Alves (2005) dalam penelitiannya menyatakan stres kerja dapat didefinisikan sebagai respon fisik dan emosional yang terjadi ketika kemampuan dan sumber daya karyawan tidak dapat diatasi dengan tuntutan dan kebutuhan dari pekerjaan mereka. Dalam penelitian lain mengartikan bahwa stres kerja adalah sesuatu mengenai lingkungan kerja atau sifat pekerjaan itu sendiri yang menyebabkan stres yang dirasakan oleh individu (Bokti dan Mansor, 2009).

Sedangkan Vigoda (dalam Wibowo, et.al 2015) berpendapat bahwa stres kerja didefinisikan sebagai adanya tekanan dan ketergantungan yang diakibatkan oleh persyaratan pekerjaan (job requirement) termasuk *outcomes* yang mungkin dalam bentuk perasaan atau gejala fisik. Velnampy dan Aravinthan (2013) menyatakan bahwa stres kerja adalah pola emosional perilaku kognitif dan reaksi psikologis terhadap aspek yang merugikan dan berbahaya dari setiap pekerjaan, organisasi kerja dan lingkungan kerja. Lalu menurut Luthans (2006), stres diartikan sebagai interaksi individu dengan lingkungan, tetapi kemudian diperinci lagi menjadi respon adaptif yang dihubungkan oleh perbedaan individu dan atau proses psikologi yang merupakan

konsekuensi tindakan, situasi, atau kejadian eksternal (lingkungan) yang menempatkan tuntutan psikologis dan atau fisik secara berlebihan pada seseorang.

Berdasarkan beberapa definisi dapat suatu pemahaman bahwa stres kerja adalah respon negatif dari diri seseorang yang diakibatkan oleh lingkungan pekerjaannya yang dapat berupa beban pekerjaan itu sendiri maupun situasi tempat kerja.

Dimensi Stres Kerja

Stress pada pekerjaan dapat diukur dengan beberapa dimensi yaitu menurut Leung dalam Wibowo, et. al (2015) ada enam indikator stres kerja yang meliputi :

1. perilaku pribadi, yaitu keadaan atau aktifitas dari karyawan itu sendiri di dalam organisasi.
2. Dukungan sosial, yaitu dukungan dari dalam organisasi maupun dukungan dari luar organisasi.
3. Konflik peran, yaitu kondisi dimana karyawan memikul tugas atau jabatan dan menanggung semua konsekuensinya yang berhubungan dengan pekerjaan dalam perusahaan.
4. Lingkungan buruk, yaitu keadaan disekitar organisasi terutama di dalam ruang kerja.
5. Beban kerja, yaitu keadaan pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan atau jenis pekerjaan yang harus diselesaikan tepat waktu.
6. Situasi rumah dan pekerjaan, yaitu kondisi antara keadaan di rumah tangga dengan keadaan yang ada di perusahaan.

Perlunya Pengetahuan Stres Kerja dalam Organisasi

Menurut Nimran (dalam Siregar, 2006 : 17), ada beberapa alasan mengapa masalah stres yang berkaitan dengan sebuah organisasi perlu diangkat ke permukaan pada saat ini. Diantaranya adalah:

1. Masalah stres adalah masalah yang akhir-akhir ini sering dibicarakan, dan posisinya sangat penting dalam kaitannya dengan produktifitas kerja karyawan.

2. Selain dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersumber dari luar organisasi, stres juga banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari dalam organisasi. Oleh karenanya perlu disadari dan dipahami keberadaannya.
3. Pemahaman akan sumber-sumber stres yang disertai dengan pemahaman terhadap cara-cara mengatasinya, adalah penting sekali bagi karyawan dan siapa saja yang terlibat dalam organisasi demi kelangsungan organisasi yang sehat dan efektif.
4. Banyak di antara kita yang hampir pasti merupakan bagian dari satu atau beberapa organisasi, baik sebagai atasan maupun sebagai bawahan, pernah mengalami stres meskipun dalam taraf yang amat rendah.
5. Di zaman kemajuan di segala bidang seperti sekarang ini menuntut manusia untuk mempunyai kinerja yang lebih baik. Peralatan kerja semakin modern dan efisien, dan di lain pihak beban kerja di satuan-satuan organisasi juga semakin bertambah sehingga menuntut energi karyawan lebih besar dari sebelumnya. Dampak dari fenomena ini adalah stres kerja yang meningkat.

Strategi Manajemen Stres

Dalam mengatasi stress pada setiap individu berbeda satu dengan yang lainnya, karena setiap individu memiliki tingkatan stres yang berbeda-beda dan hanya individu itu sendiri yang mengetahui seberapa besar stres yang dialaminya. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001) dalam menghadapi stres terdapat tiga strategi, yaitu:

1. Memperkecil dan mengendalikan sumber-sumber stres
Melakukan penilaian terhadap situasi sumber-sumber stres, mengembangkan alternatif tindakan, mengambil tindakan yang dipandang paling tepat, mengambil tindakan yang positif dan memanfaatkan umpan balik.
2. Menetralkan dampak yang timbul oleh stres

Mengendalikan berbagai reaksi baik jasmaniah, emosional, maupun bentuk-bentuk mekanisme pertahanan diri, seperti menangis, menceritakan masalah kepada orang lain, humor dan istirahat.

3. Meningkatkan daya tahan pribadi

Memahami diri, memahami orang lain, mengembangkan ketrampilan pribadi, beribadah, olahraga secara teratur, pola kerja yang teratur dan disiplin, mengembangkan tujuan dan nilai-nilai yang realistis.

Meskipun stres dapat berperan positif dalam perilaku seseorang dalam pekerjaannya, perlu selalu diwaspadai agar jenis, bentuk, dan identitas stres tetap berada pada tingkat yang dapat teratasi, baik oleh karyawan secara mandiri maupun dengan bantuan organisasi.

Hubungan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Kurangnya kepuasan bisa menjadi sumber stres, sementara kepuasan yang tinggi dapat meringankan efek stres, itu berarti bahwa stres dan kepuasan kerja saling terkait (Bhatti *et al*, 2011). Stres kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Hal ini bermakna bahwa stres kerja yang dialami oleh karyawan dapat mempengaruhi apa yang mereka rasakan baik itu menyangkut pekerjaan maupun hasil yang mereka terima (Wibowo *et. al*, 2015).

Link Jurnal

[file:///C:/Users/DELL/Downloads/The effect of job stress and job motivation on e mp.pdf](file:///C:/Users/DELL/Downloads/The%20effect%20of%20job%20stress%20and%20job%20motivation%20on%20e%20mp.pdf)

Kuis

Soal 1 : Mana yang bukan merupakan kalimat yang tepat

- a. Motivasi kerja adalah sebagai proses yang tidak menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuannya

- b. Motivasi kerja akan efektif jika karyawan mengetahui peran organisasinya dengan baik
- c. Motivasi adalah sebuah tingkah laku yang memiliki tujuan langsung yang meliputi pelatihan yang dipimpin untuk mencapai hasil dari tujuan tersebut atau sebuah penghargaan

Soal 2 : Yang mana yang bukan merupakan dimensi motivasi dari McClelland

- a. Need for achievement
- b. Need for Affiliation
- c. Need For Negotiation

Soal 3 : Variabel apa yang dapat ditingkatkan melalui Motivasi Kerja

- a. Kepuasan kerja
- b. Kinerja Individu
- c. Komitmen Organisasi
- d. Intention to Stay
- e. Semua benar

Soal 4 : manakah kalimat yang tepat

- a. Dalam hal upaya motivasi, seorang karyawan cenderung memiliki karakteristik, seperti perhatian, ketahanan dan kepercayaan diri, yang semuanya mengarah pada desain dan manajemen motivasi di lingkungan kerja
- b. Pada akhirnya, motivasi dan kinerja dapat menurunkan kepuasan karena karyawan akan merasa bahwa harapan mereka baik-baik saja dapat didefinisikan, dan bahwa mereka dapat berhasil menjalankan proyek dan tugas di kantor.
- c. Motivasi kerja akan efektif jika atasan mengetahui peran organisasinya dengan baik

Soal 5 ; mana kalimat yang tidak tepat

- a. adalah suatu kondisi yang statis di mana seseorang dihadapkan dengan kesempatan, permintaan, atau sumber yang berhubungan dengan apa yang diinginkan oleh individu tersebut dan dimana hasilnya adalah merasa sama-sama tidak pasti dan penting.
- b. stres sebagai "suatu situasi dimana akan memaksa seseorang untuk melakukan penyimpangan dari fungsi normal"
- c. Ketidakpastian mempengaruhi tingkat stres dikalangan para karyawan dalam suatu organisasi.

DAFTAR PUSTAKA DAN LINK JURNAL TERKAIT

- Colquitt, *et al.* (2013). *Organizational Behavior*. Singapore : McGraw Hill
- Djastuti, P.L.I. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Dengan Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Karyawan PT PLN (Persero) APJ Semarang). *Diponegoro Journal of Management*. Vol. 4 No.4.
- Jebeli, M.J dan Etebarian, A. (2015). *The Impact Resilience And Psychological Well Being On Organizational Citizenship Behavior (Case Study Central Municipality And Areas 15 Of Isfahan Municipality)*. *Journal of Zoology*. Vol. 5 No. 1.
- Kinicki, A. dan Kreitner, R. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba
- Najafi, *et al.* 2011. *Investigating the relationship between organizational justice, psychological, empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior. An empirical model*. *African Journal of Bussines management*. Vol.5 No.13
- Ningsih, F.R dan Arsanti, T.A. (2014). Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap OCB Dan *Turnover Intention*. *Benefit Jurnal Manajemen Dan Bisnis*. Vol. 18 No. 1.

- Prasetio, A.P dan Hayuningrat, H. (2017). Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan Harian Umum Fajar Cirebon. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*. Vol. 4 No. 1.
- Pratama, I.G.B dan Utama, I.W.M. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Di Dinas Koperasi. *E-journal Manajemen Unud*. Vol. 6 No. 7.
- Putrana, et al. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Gelora Persada Mediatama Semarang. *Journal of Management*. Vol.2 No.2.
- Qamar, N. (2012). *Job Satisfaction And Organizational Commitment As Entecedents of Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Journal of Contemporary Research In Business*. Vol. 4 No. 7.
- Quilim, N.A, et al. (2016). Pengaruh Kesejahteraan Psikologis Karyawan, Job Rini, et al. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Studi Pada PT. Plasa Simpanglima Semarang). *Jurnal Ilmiah Dinamika Manajemen Ekonomi Dan Bisnis*. Vol. 1 No. 1.
- Susanty, A dan Miradipta, R. (2013). *Analysis of the effect of attitude toward works, organizational commitment, and job satisfaction on employee's job performance*. *European Journal of business and social sciences*. Vol. 1, No. 10.
- Udayana, I.P.G.P dan Suwandana, I.G.M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *E-Journal Manajemen Unud*. Vol. 6 No.7.
- Umar, H. (2013). *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Waspodo, A.W.S dan Minadaniati, L. (2012). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Karyawan Pada PT Trubus Swadaya. *Jurnal riset manajemen sains Indonesia* (JRMSI). Vol. 3 No. 1.

Widyanto, R. *et al.* (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui Komitmen Organisasional Karyawan *Cleaning Service* Di Iss Surabaya. *Jurnal Universitas Kristen Petra*.





MODUL PERILAKU ORGANISASI

(EBM 401)

MODUL SESI 7

KEPRIBADIAN DAN NILAI

DISUSUN OLEH

RINA ANINDITA

6097

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

2020

Personality Traits

Pengertian *Personality Traits*.

Pendekatan *big five* terhadap kepribadian, kebanyakan didasarkan pada penelitian daripada teori, atau dengan kata lain merupakan suatu pendekatan induktif terhadap kepribadian yang berarti bahwa teori dihasilkan dari data (Friedman dan Schustack, 2008). Sedangkan untuk penamaan *big five* sendiri bukan lantas bahwa kepribadian seseorang memang hanya ada lima tetapi penamaan ini didasari dengan pengelompokan ciri dalam lima himpunan besar, yang kemudian disebut dimensi kepribadian (Ramdhani, 2012). Mengenai *personality trait*, struktur kepribadian yang paling banyak diterima diantara ilmuwan dan para peneliti adalah *Five Factor Model of Personality*. *Big Five* merujuk pada penemuan bahwa setiap faktor memasukkan sejumlah *trait-trait* yang lebih spesifik (Pervin, Cervone, dan John, 2010).

Personality dapat didefinisikan sebagai perilaku yang membuat penampilan, gaya hidup, keterampilan, kemampuan dan kebiasaan individu berbeda sebagai hasil dari interaksinya dengan lingkungannya (Tan, 2017). Individu berperilaku berbeda satu sama lain. Keyakinan dan nilai-nilai individu adalah alasan untuk perilaku yang berbeda ini. *Personality* dapat dianggap sebagai hasil interaksi individu dengan lingkungannya. Ketika dampak lingkungan pada pembentukan *Personality* diperiksa, terlihat bahwa lingkungan sosial memiliki efek pada individu daripada lingkungan alam. Ada beberapa komponen yang membentuk karakteristik unik individu. Dimungkinkan untuk mengekspresikan *personality* sebagai kombinasi dari temperamen, karakter dan kemampuan. Karena komponen-komponen ini berbeda pada masing-masing individu, adalah wajar bahwa setiap individu memiliki *personality* yang berbeda.

Istilah ini menggambarkan sifat khas yang menentang pada cara seseorang menghadapi kehidupan. *Personality* adalah konsep yang luas dan terpadu. Griffin dan Moorhead (2014) menerima *personality* sebagai berikut, *personality* adalah seperangkat atribut psikologis yang relatif stabil yang membedakan satu orang dari yang lain. *Personality* adalah organisasi yang dinamis dalam diri individu dari sistem-sistem psikofisik yang menentukan kebalikan terhadap lingkungan.

Kreitner dan Kinicki (2011) menerima kepribadian sebagai berikut, *personality* didefinisikan sebagai kombinasi karakteristik fisik dan mental yang stabil yang memberikan individu identitasnya. Kepribadian menentukan sebagai kombinasi dari ciri fisik dan mental yang stabil yang memberikan identitas pada individunya. Selanjutnya Quick dan Nelson (2013), *personality* didefinisikan sebagai sekumpulan karakteristik yang relatif stabil yang memengaruhi perilaku individu yang khas dan relatif tahan lama tentang cara berpikir, menenangkan, dan berpikir yang menjadi ciri seseorang dalam pembahasan kehidupan dan sikap stabil.

Schemerhon, Osborn, Uhl-Bien, dan Hunt (2012) *personality* adalah kombinasi keseluruhan dari karakteristik yang menangkap sifat unik seseorang ketika orang itu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain. *Personality* adalah Kombinasi keseluruhan karakteristik yang membahas sifat unik dari seseorang yang menentang dan mendukung dengan orang lain. Hellriegel, Slocum dan Jr (2011) *personality* mewakili keseluruhan profil atau kombinasi stabil atribut psikologis yang menangkap sifat unik seseorang. Oleh karena itu, kepribadian menggabungkan seperangkat karakteristik fisik dan mental yang mencerminkan bagaimana seseorang melihat, berpikir, bertindak dan merasa.

Personality adalah pola yang unik dan relatif stabil, pikiran, dan pemikiran yang dipahami oleh individu. Selanjutnya McShane, Olekalns, dan Travaglione (2013) *personality* adalah pola pemikiran, emosi dan perilaku yang menjadi ciri seseorang, bersamaan dengan proses psikologis di balik karakteristik tersebut. *Personality* adalah pola yang relatif abadi, logika, dan perilaku yang menjadi ciri seseorang, bersama dengan proses psikologis di balik karakteristik. Menurut Cabrera *et al.* (2006) karakteristik individu seperti *personality traits* menjelaskan mengapa beberapa individu termotivasi untuk berbagi pengetahuan sementara yang lain tidak. Robbins (2005) mendefinisikan *personality traits* sebagai karakteristik abadi yang menggambarkan perilaku individu. Lebih khusus lagi, ini adalah jumlah cara di mana individu bereaksi terhadap, dan berinteraksi dengan, orang lain.

Dimensi *Personality Traits*

Berdasarkan model kepribadian lima besar mengemukakan lima dimensi dasar yang mendasari semua yang lainnya dan mencakup hampir semua variasi signifikan dalam kepribadian manusia. Skor tes dari karakteristik-karakteristik ini sangat baik untuk memprediksi bagaimana orang berperilaku dalam berbagai situasi kehidupan nyata yang dipelopori oleh Allport dan Cattell (dalam Robbins dan Judge, 2013). Model lima besar tersebut meliputi :

1. *Extraversion* (ekstraversi)

Dimensi kepribadian orang yang menjelaskan seseorang yang mampu bersosialisasi, ekspresif, dan percaya diri.

2. *Agreeableness* (kesesuaian)

Dimensi kepribadian yang menjelaskan seseorang yang baik, kooperatif, dan mempercayai.

3. *Conscientiousness* (kesadaran)

Dimensi kepribadian yang menjelaskan seseorang yang bertanggung jawab, dapat diandalkan, konsisten, dan teratur.

4. *Emotional stability / neuroticism* (kestabilan emosi)

Dimensi kepribadian yang menunjukkan bahwa seseorang yang mampu mengelola respon emosional.

5. *Openness to experience* (keterbukaan terhadap pengalaman)

Dimensi kepribadian yang mengarakterisasi seseorang dari sisi imajinasi, sensitivitas, dan rasa ingin tahu.

Faktor-Faktor yang mempengaruhi *Personality Traits*

Menurut Robbins dan Judge (2008) dalam Setyarini (2017), menyebutkan kepribadian manusia secara umum ditentukan oleh beberapa faktor berikut :

1. Keturunan

Keturunan merujuk pada faktor-faktor yang ditentukan sejak lahir.

2. Lingkungan

Faktor lingkungan merujuk pada kebudayaan tempat kita dibesarkan, pengkondisian awal kita, norma di tengah keluarga, teman dan kelompok sosial dan pengaruh-pengaruh yang dialami.

3. Situasi

Kepribadian individu, walaupun umumnya stabil dan konsisten, berubah dalam situasi-situasi yang berbeda

Pekerjaan apa yang sesuai dengan kepribadian?

Exhibit 5-3 Trait Activation Theory: Jobs in Which Certain Big Five Traits Are More Relevant					
Detail Orientation Required	Social Skills Required	Competitive Work	Innovation Required	Dealing with Angry People	Time Pressure (Deadlines)
Jobs scoring high (the traits listed here should predict behavior in these jobs)					
Air traffic controller	Clergy	Coach/scout	Actor	Correctional officer	Broadcast news analyst
Accountant	Therapist	Financial manager	Systems analyst	Telemarketer	Editor
Legal secretary	Concierge	Sales representative	Advertising writer	Flight attendant	Airline pilot
Jobs scoring low (the traits listed here should not predict behavior in these jobs)					
Forester	Software engineer	Postal clerk	Court reporter	Composer	Skincare specialist
Masseuse	Pump operator	Historian	Archivist	Biologist	Mathematician
Model	Broadcast technician	Nuclear reactor operator	Medical technician	Statistician	Fitness trainer
Jobs that score high activate these traits (make them more relevant to predicting behavior)					
Conscientiousness (+)	Extraversion (+) Agreeableness (+)	Extraversion (+) Agreeableness (-)	Openness (+)	Extraversion (+) Agreeableness (+) Neuroticism (-)	Conscientiousness (+) Neuroticism (-)

Note: A plus (+) sign means individuals who score high on this trait should do better in this job. A minus (-) sign means individuals who score low on this trait should do better in this job.

Nilai dan Budaya

Nilai dan Budaya adalah sebuah metafora yang dapat digunakan untuk mengeksplorasi identitas bisnis. Ini bukan hanya tentang bagaimana orang lain melihat bisnis, tetapi juga bagaimana individu-individu yang bekerja di sana memahaminya. Budaya menawarkan kita wawasan kuat ke dalam bisnis dan bagaimana rasanya bekerja di dalamnya. Budaya dapat dikelompokkan ke dalam berbagai tingkatan antara lain:

- Nasional,
- Daerah,
- Gender,
- Generasi,
- Kelas sosial,

- Organisasional atau perusahaan.

Faktor budaya telah menduduki tempat sedemikian penting bagi pengalaman setiap individu dan/atau kelompok dalam masyarakat global. Pertemuan berbagai budaya dengan segala keragamannya perlu ditempatkan sebagai realitas dan sumber daya ketimbang ditempatkan sebagai faktor ancaman, terutama dalam menanggapi realitas tuntutan ekonomi dan pasar global, dengan konsep aliansi “lintas-batas” untuk meningkatkan pembelajaran organisasi. Kebudayaan dengan segala karakteristik budayanya lebih sering difahami sebagai cara kita melakukan sesuatu. Atau tentang bagaimana kita berperilaku baik sebagai individu maupun kelompok. Tentunya pemahaman ini merupakan penjelasan yang terlalu sederhana. Dengan pemahaman demikian budaya dianggap sebagai asumsi yang merepresentasikan, keyakinan, agama, nilai, norma dan tindakan bersama.

Dengan pemahaman demikian, adakalanya untuk melihat perbedaan antar budaya cukup dengan memisahkan batas wilayah dalam suatu negara atau batas antar negara. Padahal budaya dibentuk oleh pengalaman dalam berbagai macam situasi yang mempengaruhi cara kita melihat dan memahami dunia di mana kita hidup. Berbagai pengalaman masa lalu biasanya diturunkan dan berpengaruh dari generasi ke generasi. Hal tersenut dapat berupa nilai apa yang kita anggap menarik dan tidak menarik, atau perilaku yang bisa dapat diterima atau tidak, tentang bagaimana seseorang menafsirkan dunia dan tentang benar dan salah, serta baik dan buruk. Kroeber dan Kluckhohn memahami konsep budaya sebagai esensi, berupa seperangkat ide, dan terutama adalah berupa nilai-nilai yang ditransmisikan dari satu generasi ke generasi yang lain melalui berbagai simbol. Artinya budaya diproduksi oleh tindakan masa lalu oleh kelompok dan anggotanya.

Budaya juga dapat diartikan sebagai model perilaku yang mempengaruhi persepsi seseorang tentang dunia. Geert Hofstede sebagai salah seorang penulis paling berpengaruh tentang manajemen antarbudaya mengidentifikasi adanya lima tingkatan kebudayaan. Pertama, klasifikasi berdasarkan batas negara atau wilayah nasional bagi warga negara, atau bagi mereka yang bermigrasi ke suatu negara dan menetap selama hidupnya. Kedua, pembagian berdasarkan nilai etika, agama dan bahasa, karena kebanyakan negara terdiri dari kelompok budaya yang berbeda secara etnis atau bahasa.

Ketiga, berdasarkan demografi, seperti jenis kelamin, yaitu apakah seseorang dilahirkan sebagai seorang pria (male) atau wanita (female). Keempat, berdasarkan usia atau generasi, sehingga memisahkan antara kelompok orang tua atau manula, dewasa dan anak-anak atau balita, atau dari satu generasi ke generasi berikutnya. Kelima, berdasarkan kelas sosial, yang terkait dengan kesempatan mengenyam tinggi rendahnya tingkat pendidikan dan status pekerjaan atau profesi seseorang.

Dimensi Nilai Budaya Hofstede

Tendensi orang untuk membentuk masyarakat berdasarkan pada norma yang diterima secara umum yang berarti nilai budaya merupakan faktor yang menarik orang untuk membentuk masyarakat atau bangsa. Hofstede lima dimensi (dia mengembangkan empat pada tahun 1980, kemudian menambahkan gol kelima pada tahun 1991) adalah :

1. Jarak kekuasaan

Jarak kekuasaan adalah tingkat dimana anggota masyarakat yang lemah merasa apakah kekuasaan telah dibagikan secara merata dalam masyarakat. Ketidaksetaraan kekuasaan di masyarakat terlihat dari adanya kelas-kelas sosial. Kelas-kelas sosial ini berbeda dalam memperoleh kesempatan dan hak dalam masyarakat.

Jarak kekuasaan adalah ukuran kekuatan atau pengaruh interpersonal antara atasan dan bawahan atau bila dalam lingkup negara berarti penguasa dan rakyat. Jarak kekuasaan yang kecil berarti tingkat ketergantungan bawahan terhadap atasannya kecil. Kedekatan emosi diantaranya relatif kecil. Komunikasi antara bawahan dan atasan merefleksikan model konsultatif dimana bawahan merasa bebas untuk mendekati dan bersilang pendapat terhadap atasannya. Di sisi lain, jarak kekuasaan lebar mengindikasikan ketergantungan bawahan terhadap atasan, hubungan antara atasan dan bawahan cenderung lebih otokratis dan patrelianistis. Bawahan cenderung tidak mendekati dan bersilang pendapat dengan atasannya.

Power distance adalah satu dari 'dimensi' budaya nasional yang merefleksikan jarak jawaban yang ditemukan dalam beragam negara ke dalam pertanyaan mendasar tentang bagaimana mengelola fakta bahwa orang-orang dalam keadaan tidak seimbang. Skor-skor *power distance* dari 50 negara dan 3 wilayah kelompok negara dihitung dari

jawaban karyawan IBM pada posisi pekerjaan yang sama dan survey yang sama. Seluruh pertanyaan terdapat kode tipe jawaban yang diwakili oleh skor angka: biasanya 1, 2, 3, 4 atau 5. Prosedur statistika dengan faktor analisis digunakan untuk meringkas survei pertanyaan ke dalam kelompok yang disebut faktor atau klaster. Suatu klaster tersusun dari pertanyaan yang terkait dengan *power* dan (*in*) *equality*. Dari pertanyaan ini, Hofstede menyeleksi tiga yang paling kuat terkait. Skor rata-rata standar sampel karyawan-karyawan IBM dalam suatu negara pada tiga pertanyaan, suatu *power distance index* (PDI) untuk perhitungan negara. Tujuan formula PDI adalah: menjamin bahwa tiap-tiap tiga pertanyaan menunjukkan bobot yang seimbang yang terdapat pada indeks akhir dan nilai indeks berjarak dari 0 untuk negara dengan *power distance* yang rendah sampai 100 untuk negara dengan *power distance* yang tinggi.

Tiga pertanyaan survey yang digunakan untuk menyusun *power distance index* adalah:

1. Pertanyaan yang menunjukkan kekhawatiran atau ketakutan karyawan/ bawahan.
2. Pertanyaan yang menunjukkan perasaan karyawan terhadap lingkungan kerja terkait dengan gaya otokrasi atau paternalistik.
3. Pertanyaan yang menunjukkan dan mengekspresikan preferensi responden (karyawan).

Hasil analisis menunjukkan bahwa negara-negara Latin, seperti Amerika Latin, Perancis dan Spanyol juga negara-negara di Asia dan Afrika memiliki *power distance* yang tinggi. Sedangkan sebagian besar negara-negara barat, USA dan Inggris tergolong memiliki *power distance* yang rendah. Jika *power distance* yang dimiliki rendah berarti ketergantungan subordinat pada pimpinan terbatas, ada hubungan interdependensi antara mereka dan jarak emosional antara mereka relatif rendah, dan sebaliknya. Perbedaan *power distance* dalam negara juga ditunjukkan atau ditentukan pula oleh kelas sosial, tingkat pendidikan dan pekerjaan. Dalam mengukur perbedaan *power distance* juga dapat dihubungkan dengan perbedaan-perbedaan di dalam keluarga, sekolah, tempat kerja, propinsi dan ide-ide besar dalam negara.

2. Penghindaran ketidakpastian

Penghindaran ketidakpastian didefinisikan sebagai kegelisahan anggota masyarakat atas situasi yang ambigu dan tidak diketahui. Perasaan ini menunjukkan adanya kekhawatiran dan keinginan masyarakat untuk dapat memprediksi situasi yang akan datang.

Penghindaran ketidakpastian mengukur tingkat kegelisahan anggota masyarakat atau institusi mengenai ketidakpastian atau ketidaktahuan mengenai masa depan. Untuk mengatasi kegelisahan tersebut, orang-orang beralih pada teknologi, aturan, dan ritual. Teknologi mengurangi beberapa bentuk ketidakpastian yang disebabkan oleh alam. Sedangkan aturan mengurangi ketidakpastian yang disebabkan oleh orang lain. Dan ritual membantu orang untuk menerima ketidakpastian yang tidak dapat dihindari atau diantisipasi.

Di negara dengan penghindaran ketidakpastian kuat, ada kecenderungan terdapat aturan dan hukum yang sangat terinci daripada di negara dengan penghindaran ketidakpastian lemah. Di sisi lain, negara dengan tingkat penghindaran ketidakpastian lemah terdapat perasaan bahwa bila hukum gagal bekerja, hukum tersebut dapat dicabut atau diubah. Sebaliknya, di negara dengan penghindaran ketidakpastian kuat, hukum dapat memenuhi kebutuhan akan keamanan bahkan bila hukum tersebut tak diikuti.

3. Individualisme vs. Kolektivitas

Individualisme adalah ukuran hubungan antara individu dengan kolektivitas dalam masyarakat. Individualisme muncul ketika ikatan antar individu renggang dan hanya mementingkan dirinya sendiri atau keluarganya. Sebaliknya, kolektivitas menunjukkan keterikatan kuat antara individu dengan masyarakatnya, dimana masyarakatnya memberikan perlindungan bagi individu tersebut. Tingkat individualisme dan kolektivitas mempengaruhi hubungan dalam dan antara masyarakat atau organisasi.

Mayoritas orang di dunia yang tinggal dalam suatu komunitas yang memiliki minat pada kelompok melebihi secara individu disebut sebagai kelompok masyarakat *collectivist*. Sebagian besar lingkungan *collectivist*, 'keluarga' di mana anak tumbuh berkembang terdiri dari sejumlah orang yang hidup bersama seperti: kakek-nenek, paman, bibi, pembantu, atau anggota lainnya. Dalam antropologi budaya ini dikenal

sebagai *extended family*. Ketika anak tumbuh berkembang mereka belajar untuk berpikir mereka sebagai bagian dari kelompok ‘kita’.

Minoritas orang di dunia hidup dalam masyarakat di mana minat-minat individu di atas minat kelompok, masyarakat itu disebut sebagai *individualist*. Di sini sebagian besar anak-anak dilahirkan dalam keluarga yang terdiri dari dua orang tua dan, kemungkinan dari keluarga dengan orangtua tunggal. Saudara-saudara lain hidup terpisah dan jarang bertemu. Keluarga jenis ini dikenal sebagai *nuclear family* (dari bahasa Latin yang berarti inti). Anak-anak dari keluarga seperti ini akan tumbuh dan kemudian berpikir bahwa mereka sebagai ‘aku’.

Pertanyaan-pertanyaan survey di mana *individualism* index diperkenalkan termasuk ke dalam kumpulan 14 ‘*work goals*’. Pertama adalah *individualism* versus *collectivism*, dan yang kedua dinamai *masculinity* versus *femininity* (lihat D: *Masculinity dan Femininity*).

Untuk *individualism*:

1. *Personal time*. Memiliki suatu pekerjaan yang memberikan anda waktu yang cukup untuk kehidupan personal atau keluarga.
2. *Freedom*. Memiliki kebebasan yang tinggi untuk menggunakan pendekatan anda sendiri dalam pekerjaan anda.
3. *Challenge*. Memiliki tantangan pekerjaan yang dilakukan – bekerja di mana anda dapat mencapai prestasi yang berarti bagi pribadi.

Untuk *collectivism*:

4. *Training*. Memiliki kesempatan training (untuk meningkatkan ketrampilan anda atau mempelajari ketrampilan baru)
5. *Physical conditions*. Memiliki kondisi kerja fisik yang baik (ventilasi dan penerangan yang baik, tempat kerja yang luas, dsb.).
6. *Use of skills*. Secara penuh menggunakan ketrampilan dan kemampuan anda dalam pekerjaan.

Banyak negara dengan skor tinggi untuk PDI memiliki skor rendah pada IDV dan sebaliknya. Dengan kata lain hubungan kedua dimensi tersebut cenderung

berkorelasi negatif. Perbedaan *individualism-collectivism* dalam negara juga ditunjukkan atau ditentukan pula oleh kelas sosial, tingkat pendidikan dan pekerjaan. Dalam mengukur perbedaan *individualism-collectivism* juga dapat dihubungkan dengan perbedaan-perbedaan di dalam keluarga, sekolah, tempat kerja, propinsi dan ide-ide besar dalam negara.

4. Maskulinitas vs. Feminitas

Maskulinitas adalah ukuran dari keinginan perilaku yang tegas, sedangkan feminitas adalah keinginan perilaku yang lembut. Masyarakat disebut maskulin ketika pemisahan peran berdasarkan jenis kelamin terlihat nyata. Pria harus lebih agresif, tegas, tangguh, dan berfokus pada kesuksesan material. Sedangkan wanita harus lembut, ramah, dan berfokus pada peningkatan kualitas hidup.

Masyarakat dikatakan feminin ketika pemisahan peran berdasarkan jenis kelamin tidak terlihat secara jelas, baik pria maupun wanita haruslah ramah, lembut, dan fokus pada peningkatan kualitas hidup. Maskulinitas dan feminitas merefleksikan peran gender dalam masyarakat dimana pria lebih berfokus pada pencapaian di luar rumah, sedangkan wanita lebih berfokus pada perannya di rumah, merawat anak dan sebagainya.

Dalam suatu masyarakat terdiri atas laki-laki dan perempuan. Secara biologis mereka berbeda. Perbedaan biologis menggunakan terminologi *male* dan *female*, sedangkan perbedaan sosial dan secara budaya ditentukan oleh peran *masculine* dan *feminine*. Seorang laki-laki dapat berkelakuan feminin dan sebaliknya.

Dimensi ini secara erat berhubungan dengan item terkait berikut. Untuk *masculine*:

1. *Earnings*. Memiliki kesempatan untuk meraih pendapatan yang besar.
2. *Recognition*. Memperoleh pengakuan yang layak.
3. *Advancement*. Memiliki kesempatan untuk maju ke tingkat pekerjaan yang lebih tinggi.
4. *Challenge*. Memiliki pekerjaan yang menantang untuk berprestasi.

Sebaliknya untuk *feminine*:

5. *Manager*. Memiliki hubungan kerja yang baik dengan superior di atas anda.
6. *Cooperation*. Bekerja baik dengan orang lain
7. *Living area*. Hidup di lingkungan menarik bagi anda dan keluarga anda.
8. *Employment security*. Memiliki jaminan di mana anda dapat bekerja pada perusahaan anda sepanjang anda inginkan.

Skor MAS dihitung dari 50 negara-negara dan 3 wilayah dalam data IBM. Skor 0 menunjukkan paling feminim dan skor 100 menunjukkan paling maskulin. Hasil analisis data menunjukkan bahwa maskulinitas tertinggi di Jepang (rank 1), selanjutnya beberapa negara di Eropa kontinental seperti: Austria, Italia, , Switzerland juga sejumlah negara di Amerika Latin seperti: Venezuela, Meksiko, dan negara-negara Anglo seperti: Irlandia, Jamaika. Perbedaan *masculinity-femininity* dalam negara juga ditunjukkan atau ditentukan pula oleh kelas sosial, tingkat pendidikan dan pekerjaan. Dalam mengukur perbedaan *masculinity-femininity* juga dapat hubungkan dengan perbedaan-perbedaan di dalam keluarga, sekolah, tempat kerja, propinsi dan ide-ide besar dalam negara.

5. Orientasi jangka panjang vs. Orientasi jangka pendek

Orientasi jangka panjang dan pendek merefleksikan seberapa luas masyarakat bergantung pada kemampuannya menganalisis dan mensintesis persoalan. Masyarakat yang berorientasi jangka panjang memandang dan mengatasi persoalannya secara keseluruhan dan dengan cara yang fleksibel. Sedangkan masyarakat yang berorientasi jangka pendek cenderung untuk mencari jalan pintas dan memandang persoalannya secara parsial.

Menurut Hofstede budaya perlu dipandang sebagai faktor yang menentukan dan bukan yang ditentukan oleh kegiatan sosial, bahkan budaya adalah faktor yang signifikan untuk memperkecil ketidaksetaraan perimbangan kekuasaan sosial. Menurut Cross T. et al, pengertian budaya menyiratkan pola terpadu perilaku manusia yang mencakup pikiran, komunikasi, aksi, adat istiadat, kepercayaan, nilai, dan institusi dari kelompok ras, etnis, agama, atau sosial. Sedangkan Peterson memberi pengertian

budaya dengan definisi sebagai berikut: "Kebudayaan adalah himpunan yang relatif stabil dari nilai-nilai batin dan keyakinan umum yang dipegang oleh sekelompok orang dalam suatu negara atau wilayah (region), berupa dampak nyata dari nilai-nilai dan keyakinan terhadap perilaku masyarakat dan lingkungan sekitarnya. Maka sejalan dengan ini, secara otomatis budaya mempengaruhi praktek manajemen sumber daya manusia (SDM) tentang bagaimana para pekerja memandang kinerja mereka sendiri, atau standar etika apa yang akan dianut di tempat kerja mereka.

Contoh kasus: Mutasi GM dari AS ke Korea

John Denver, seorang GM berasal dari Amerika Serikat, baru saja dipindahtugaskan ke Korea Selatan. Guna mempelajari perbedaan budaya kerja di Korea Selatan, John Denver dapat menggunakan hasil studi Hofstede yang membandingkan berbagai negara pada dimensi Power Distance, Uncertainty Avoidance dan Individualism.

Kajian Hofstede yang secara ringkas membandingkan Amerika Serikat dan Korea Selatan (dan Thailand) adalah sebagaimana terlihat pada Gambar di bawah. Dengan mengacu pada Hofstede Framework tersebut, maka dapat dilihat bahwa Korea Selatan (dan Thailand) relatif terhadap Amerika Serikat adalah:

1. Lebih tidak dapat menerima ketidakpastian
2. Power distance tinggi dan
3. Tingkat individualisme rendah.



Diolah dari sumber: Han, et. Al. (2006) *International Business, 3rd Ed. Pp. 76-77*

Gambar Hofstede Framework

Dengan demikian, sebagaimana disampaikan oleh Hofstede, seorang John Denver yang berasal dari Amerika Serikat, ketika ditugaskan di Korea Selatan haruslah dapat:

1. Memahami perilaku masyarakat/komunitas Korea Selatan yang menganggap beberapa orang lebih superior dibandingkan dengan yang lain karena status sosial, gender, ras, umur, pendidikan, kelahiran, pencapaian, latar belakang dan lainnya.
2. Menyesuaikan dengan budaya Korea Selatan yang cenderung menjunjung tinggi konformitas dan keamanan.
3. Memahami bahwa kebanyakan orang Korea Selatan lebih suka menghindari risiko.
4. Memiliki kemampuan untuk mengikuti peraturan formal dan juga ritual yang berlaku di Korea Selatan.
5. Memahami bahwa di Korea Selatan, kepercayaan hanyalah diberikan kepada keluarga dan teman yang terdekat.
6. Memahami bahwa masyarakat Korea Selatan menerima hubungan kekuasaan yang lebih autokratik dan paternalistik. Bawahan mengenal kekuasaan orang lain melalui formalitas, misalnya posisi hierarki.

Budaya Menurut Margareth Mead

Namun menurut Margareth Mead budaya kadang-kadang memang sangat signifikan, akan tetapi pada kesempatan lain justru tidak terlalu signifikan. Dalam hal ini para manajer membutuhkan keterampilan untuk mengenali kapan budaya berpengaruh signifikan pada prestasi kerja seseorang, agar kemudian dapat direspon dengan tepat. Berbagai dimensi budaya perlu diidentifikasi dengan baik, bahkan dalam praktek bisnis global, dimana latar belakang budaya akan mempengaruhi perilaku, hubungan manusia antara satu dengan lainnya, hubungan dengan lingkungan, dan hubungan perasaan diantara sesama mereka. Yang terpenting untuk dicatat adalah

bahwa tidak ada budaya yang lebih superior dari budaya yang lain, meskipun dalam kenyataan terdapat perbedaan antar budaya. Banyak para pakar berpendapat bahwa dunia tidak mungkin akan menjadi "monokultur", yang dibutuhkan adalah memahami budaya dan mengembangkan keterampilan untuk bekerja secara efektif dalam lingkungan kerja multi dan antar budaya.

Hofstede telah memiliki pengaruh besar pada bagaimana kita berpikir tentang budaya bisnis di berbagai negara. Kami memahami bahwa orang mengharapkan hal yang berbeda dan beroperasi dengan cara yang berbeda dalam bisnis dan organisasi lain karena yang mendasari nilai-nilai sosial. Hofstede memberikan wawasan berharga apa yang bisa kita harapkan ketika kita melakukan bisnis di tempat lain, ini adalah informasi penting dalam dunia meningkatnya globalisasi. Tentu saja, selalu ada pengecualian. Beberapa bisnis berhasil karena mereka 'perbedaan' sangat: individu sering tertarik untuk bekerja untuk bisnis yang tampak 'berbeda', dan beberapa pelanggan lebih memilih untuk berbelanja di sana.

Budaya sebagai sosialisasi

Perspektif budaya telah menjadi populer dalam studi bisnis karena menawarkan suatu cara untuk menjelaskan kinerja dan pemahaman perbedaan. Ini hanya salah satu cara untuk menganalisis bisnis, tetapi itu adalah salah satu yang menarik karena berfokus terutama pada titik insider pandang, atau apa itu 'benar-benar' ingin bekerja di sebuah organisasi. Ada banyak definisi dari budaya organisasi. Salah satu definisi yang sering dikutip adalah:

Budaya adalah pola keyakinan dan harapan bersama oleh anggota organisasi. Keyakinan dan harapan menghasilkan norma yang kuat membentuk perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. (Schwartz dan Davis, 1981, hal. 33)

Lima Dimensi yang Diekspresikan Dalam Perilaku Komunitasnya

Secara umum budaya memiliki lima dimensi yang diekspresikan dalam perilaku komunitasnya.

a. Dimensi materialistik.

Dimensi ini menentukan materi atau peralatan (teknologi) yang dibutuhkan seseorang untuk mengupayakan kehidupan (ekonomi). Banyak peninggalan dari zaman dahulu yang ditemukan dan digunakan untuk membuat asumsi tentang budaya masyarakat yang

bersangkutan. Iklan pada umumnya mendidik konsumen untuk menggunakan suatu produk yang masih baru atau memanfaatkan teknologi yang baru pula. Mobil BMW merupakan simbol kultur yang digunakan untuk menunjukkan keberhasilan dan posisi, khususnya dalam budaya Indonesia moderen.

b. Dimensi institusi sosial.

Termasuk bagaimana keluarga, pendidikan, media dan struktur politik diadakan dan dioperasikan. Adanya keguyuban dalam keluarga, adanya kelas sosial dan bagaimana orang menjadi konsumen yang baik, kesemuanya merupakan dimensi institusi sosial dari budayanya. Perubahan dimensi ini telah dimanfaatkan oleh iklan Rinso, dengan menampilkan seorang bapak (atau pria, kepala rumah tangga) mencuci pakaian, yang sebelumnya selalu menampilkan profil ibu rumah tangga.

c. Dimensi hubungan antara manusia dengan alam semesta.

Termasuk sistem keyakinan, agama dan nilai-nilai.

d. Dimensi estetika.

Termasuk kesenian tulis dan bentuk (ukir, pahat), kesenian rakyat, musik, drama dan tari. Bila diperhatikan, pengiklan sangat kreatif dalam memanipulasi dimensi budaya estetika. Latar belakang gambar, screen play, musik latar, jingle dan sebagainya dibuat sedemikian rupa sehingga menimbulkan persepsi tertentu di benak konsumen.

e. Dimensi bahasa.

Termasuk bahasa verbal dan non verbal, merupakan sarana paling efektif dalam komunikasi pemasaran. Dialek, intonasi, simbol, bahasa tubuh dan lain sebagainya digunakan oleh pengiklan untuk mempengaruhi konsumen.

Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Didalam Menjalankan Bisnis

Dari budaya mana bisnis berasal dan bagaimana mengembangkannya merupakan pertanyaan yang mendasar di dalam mempelajari budaya bisnis suatu perusahaan. Berikut ini adalah faktor faktor yang mempengaruhi terbentuknya budaya di dalam bisnis (Drennan:1992):

1. Pengaruh dari pemimpin yang dominan - visi, gaya manajemen dan gaya dari penemu atau pemimpin bisnis seringkali mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap cara pemasaran perusahaan.
2. Sejarah dan adat dalam bisnis – Bagaimana sesuatu selalu dilakukan dan mengapa seperti itu.
3. Macam-macam dari teknologi yang digunakan dalam bisnis dan jenis barang atau jasa yang dihasilkan.
4. Keberadaan bisnis tersebut di dalam suatu industry tertentu dan berapa banyak pesaing dari industry sejenis yang harus dihadapi.
5. Pelanggan dari bisnis tersebut – Siapa mereka dan apa yang mereka harapkan.
6. Harapan dari perusahaan – Berdasarkan hasil evaluasi dari apa yang telah dilakukan dimasa lalu.
7. Cara penginformasian dan kontrolisasi system dalam perusahaan.
8. Hukum yang berlaku dilingkungan bisnis.
9. Prosedur dan peraturan yang digunakan didalam perusahaan itu sendiri
10. Sistem penghargaan dan hukuman didalam perusahaan.
11. Bagaimana bisnis tersebut diorganisasikan dan dihidupi.
12. Tujuan, nilai dan kepercayaan – terlihat didalam objek, aksi, dan bahasa di dalam perusahaan.

Manfaat Budaya Dipandang Dari Sisi Karyawan

Dipandang dari sisi karyawan, budaya didalam sebuah bisnis dimana dia terlibat memberikan beberapa manfaat seperti berikut:

1. Membantu pengembangan rasa memiliki jati diri bagi karyawan.
2. Dipakai untuk mengembangkan keterkaitan pribadi dengan organisasi.
3. Membantu stabilitas organisasi sebagai suatu sistem sosial.
4. Menyajikan pedoman perilaku sebagai hasil dari norma perilaku yang sudah dibentuk.

Budaya yang terbentuk, dikembangkan, diperkuat atau bahkan diubah dalam menjalankan suatu bentuk usaha atau bisnis memerlukan praktik yang dapat membantu menyatukan nilai budaya anggota dengan nilai budaya organisasi. Praktik tersebut dapat dilakukan melalui induksi atau sosialisasi, yaitu melalui transformasi budaya organisasi. Sosialisasi organisasi merupakan serangkaian aktivitas yang secara substantif berdampak kepada penyesuaian aktivitas individual dan keberhasilan organisasi, antara lain komitmen, kepuasan dan kinerja. Beberapa langkah sosialisasi yang dapat membantu dan mempertahankan budaya organisasi didalam menjalankan bisnis tertentu adalah melalui seleksi calonkaryawan, penempatan, pendalaman bidang pekerjaan, penilaian kinerja, dan pemberian penghargaan, penanaman kesetiaan pada nilai-nilai luhur, perluasan cerita dan berita, pengakuan kinerja dan promosi. Berbagai praktik di atas dapat memperkuat budaya organisasi dan memastikan karyawan yang bekerja sesuai dengan budaya organisasi memberikan imbalan sesuai dukungan yang dilakukan. Sosialisasi yang efektif akan menghasilkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, rasa percaya diri pada pekerjaan, mengurangi tekanan serta kemungkinan keluar dari pekerjaan. Beberapa hal yang dapat dilakukan organisasi untuk mempertahankan organisasin dalah menyusun asumsi dasar, menyatakan dan memperkuat nilai yang diinginkan dan menyosialisasikan melalui contoh.

Link

https://www.researchgate.net/publication/303719223_Personality_and_Values_at_Work

Kuis

Soal 1 : Kepribadian adalah

- a. perilaku yang membuat penampilan, gaya hidup, keterampilan, kemampuan dan kebiasaan individu berbeda sebagai hasil dari interaksinya dengan lingkungannya
- b. pendekatan induktif terhadap kepribadian yang berarti bahwa teori dihasilkan dari data
- c. penemuan bahwa setiap faktor memasukkan sejumlah trait-trait yang lebih spesifik

Soal 2 :

Personality adalah pola yang unik dan relatif stabil, pikiran, dan pemikiran yang dipahami oleh individu

- a. benar
- b. Salah

Soal 3 ; yang bukan Dimensi Personalitiy trait

- a. Power distance
- b. Extraversion
- c. Emotionl Stabilutu
- d. Agrreeableness

Soal 4 : Faktor yang mempengaruhi personality

- a. Keturunan
- b. Lingkungan
- c. Situasi
- d. Semua benar

Soal 5 :

Kecocokan akan suatu pekerjaan ditentukan oleh kepribadian.

A, Benar

B. Salah

MODUL PERILAKU ORGANISASI
(EBM 401)

MODUL SESI 8
TIM DAN KELOMPOK KERJA

DISUSUN OLEH
RINA ANINDITA
6097

Universitas
Esa Unggul

UNIVERSITAS ESA UNGGUL
2020

Kelompok

Dua individu atau lebih yang berinteraksi dan saling bergantung dan bergabung untuk mencapai tujuan tertentu.

Kelompok didefinisikan sebagai dua individu atau lebih yang berinteraksi dan saling tergantung, yang saling bergabung untuk mencapai sasaran tertentu. Pendapat lain menyebutkan, “kelompok didefinisikan sebagai kumpulan 2 orang/lebih yang berinteraksi satu sama lain sedemikian rupa sehingga perilaku atau kinerja seseorang dipengaruhi oleh kinerja/perilaku anggota yang lain.”

Klasifikasi kelompok

- Kelompok formal, kelompok kerja yang dibentuk sesuai Dengan struktur organisasi
- Kelompok informal, kelompok yg tidak terstruktur formal & tidak ditentukan oleh organisasi, muncul sebagai Respon terhadap kebutuhan akan kebutuhan sosial
- Kelompok komando, seorang pemimpin dan semua bawahan Terhubung dalam suatu organisasi
- Kelompok tugas, individu individu secara bersama menyelesaikan suatu tugas
- Kelompok kepentingan, individu individu yg bekerja bersama untuk mencapai tugas khusus dan menjadi perhatian masing masing individu
- Kelompok persahabatan, ditetapkan secara bersama sama Karena memiliki satu atau lebih karakteristik yg sama

Alasan Berkelompok

Ada sejumlah alasan mengapa seseorang mau bergabung dalam kelompok, diantaranya:

a) Rasa aman.

Dengan bergabung dalam kelompok seseorang berharap akan merasa aman karena tidak sendirian lagi dalam menggapai harapan. Dengan adanya rasa aman ini maka orang akan dapat lebih aktif dan kreatif dalam mencapai tujuan-tujuan tertentu, baik tujuan individu maupun tujuan kelompoknya

b) Status dan harga diri.

Seseorang bergabung dalam kelompok untuk meningkatkan status atau harga dirinya. Dengan bergabung dalam kelompok tersebut maka anggota-anggotanya akan merasa harga diri dan statusnya menjadi semakin tinggi di masyarakat meskipun belum tentu masyarakat menilainya seperti itu.

c) Interaksi dan afiliasi

Seseorang bergabung dalam kelompok untuk memenuhi salah satu kebutuhan manusia yang paling mendasar yaitu sosialisasi dan afiliasi. Manusia tidak akan merasa nyaman jika hidup sendirian, walaupun kebutuhan yang lain terpenuhi. Manusia membutuhkan teman untuk berbicara, berdiskusi, berbagi baik kebahagiaan maupun penderitaan. Manusia butuh teman untuk didengar pendapat, harapan dan cita-citanya.

d) Kekuatan

Dengan bergabung dalam kelompok maka seseorang akan merasa memiliki kekuatan untuk meraih impian dan harapannya. Karena tidak sendirian lagi maka ia akan merasa kuat. Ia bisa berbagi, bisa meminta pendapat, nasihat, bahkan meminta tolong kepada anggota yang lain

e) Pencapaian tujuan

.
Dengan bergabung dalam kelompok, tujuan akan lebih mudah dicapai dibanding bila sendirian. Dengan bekerjasama, gotong royong, saling membantu, saling mendukung, saling menguatkan, tentu tujuan akan lebih mudah diraih dibanding bila dengan berfikir, bersikap dan berbuat sendiri

.
f) Kekuasaan

.
Dengan bergabung dalam kelompok maka seseorang berkesempatan untuk mempengaruhi orang lain. Kelompok memberi kekuasaan tanpa wewenang formal dari organisasi. Bagi orang yang memiliki kebutuhan akan kekuasaan, kelompok merupakan wadah untuk pemenuhannya

Klasifikasi Kelompok

.
Ada beberapa klasifikasi dalam Kelompok :

a) Kelompok formal

Adalah kelompok yang sengaja dibentuk dengan keputusan manajer melalui suatu bagan organisasi untuk menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien. Kelompok formal terdiri dari :

Kelompok komando, yaitu kelompok yang ditentukan oleh bagan organisasi dan melaksanakan tugas-tugas rutin organisasi. Kelompok ini terdiri dari bawahan yang melapor dan bertanggung jawab secara langsung kepada pimpinan tertentu.

Kelompok tugas, yaitu suatu kelompok yang bekerjasama untuk menyelesaikan suatu tugas atau proyek tertentu.

b) Kelompok Informal

Adalah suatu kelompok yang tidak dibentuk secara formal melalui struktur organisasi, akan tetapi muncul karena adanya kebutuhan akan kontak sosial. Kelompok informal dibedakan menjadi

:

Kelompok persahabatan, yang dibentuk karena adanya persamaan-persamaan tentang sesuatu hal seperti hobi, status perkawinan, jenis kelamin, latar belakang, politik, dan lain-lain.

Kelompok kepentingan, merupakan kelompok yang berafiliasi untuk mencapai sasaran yang sama. Sasaran jenis ini tidak berkaitan dengan tujuan organisasi tetapi semata-mata untuk mencapai kepentingan kelompok itu sendiri.

Tahap perkembangan kelompok

Model lima tahap: Penembangan kelompok melewati lima tahapan yaitu:

- pembentukan (forming)

Fase ini merupakan fase awal dimana keadaan ketidakpastian akan tujuan, struktur dan kepemimpinan kelompok harus dihadapi. Fase ini berakhir pada saat para anggota mulai berfikir bahwa diri mereka adalah bagian dari sebuah kelompok

- keributan (storming)

Fase ini dicirikan oleh adanya konflik intra kelompok. Anggota menerima keberatan kelompok tetapi menolak pengendalian kelompok oleh individu tertentu. Fase ini selesai manakala didapatkan hierarki kepemimpinan yang relatif jelas di dalam kelompok.

- penormaan (norming)

Fase ini menggambarkan adanya perkembangan hubungan dan kelompok menunjukkan adanya kohesi (kepaduan). Fase ini berakhir dengan adanya struktur

kelompok yang semakin solid dan terjadi perumusan yang benar dan diterima atas berbagai harapan serta perilaku kelompok.

■ pelaksanaan (performing)

Fase ini memperlihatkan fungsi kelompok berjalan dengan baik dan diterima oleh anggota. Jadi di sini energi kelompok sudah bergerak dari tahap saling mengenal dan saling mengerti ke pelaksanaan tugas-tugas yang ada. Untuk kelompok yang relatif permanen, fase ini merupakan fase terakhir dari fase perkembangan.

■ peristirahatan (adjourning)

Fase ini merupakan fase terakhir yang ada pada kelompok yang bersifat temporer, yang di dalamnya tidak lagi berkenaan dengan pelaksanaan tugas-tugas tetapi dengan berakhirnya rangkaian kegiatan.

Struktur kelompok

A. Kepemimpinan formal, individu yang bertindak sebagai pemimpin, biasanya dinyatakan dalam bentuk jabatan

B. Peran, perilaku yang diharapkan dari seseorang yang menduduki posisi tertentu dalam unit sosial tertentu.

- identitas peran, sikap dan perilaku aktual tertentu yang konsisten dengan peran tertentu
- persepsi peran, pandangan individu mengenai bagaimana mereka harus bertindak dalam situasi tertentu
- pengharapan peran, bagaimana orang lain meyakini apa yang seharusnya dilakukan orang dalam situasi tertentu

- konflik peran, keadaan dimana individu dihadapkan pada Pengharapan peran yang berlainan

Beberapa Masalah Utama Dinamika Kelompok

Karena kelompok terdiri dari sejumlah orang dan biasanya dengan latar belakang yang berbeda-beda, maka sangat mungkin bahwa di dalam kelompok itu ditemukan banyak masalah. Hal ini perlu sekali mendapat perhatian diantaranya :

a) Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan bersifat strategis karena dapat menentukan efektif tidaknya proses kelompok. Di dalam praktek masalah kepemimpinan sangatlah pelik, mulai dari mencari orang yang cocok, dapat diterima dan mampu merupakan beberapa di antara isu-isu penting. Tidak jarang suatu kelompok menjadi buyar karena kesalahan dalam memilih pemimpin

b) Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah

Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah biasanya merupakan inti dari tugas atau misi kelompok. Pengambilan keputusan kelompok di dalam praktek biasanya lebih banyak sulitnya daripada mudahnya. Namun demikian harus diakui bahwa pengambilan keputusan kelompok secara umum telah diakui lebih baik kualitasnya daripada keputusan yang diambil secara individual. Kebanyakan organisasi memanfaatkan kelompok dalam proses pengambilan keputusannya dengan harapan bahwa kualitas keputusan itu menjadi lebih baik

c) Komunikasi

Kelompok merupakan kumpulan dari para individu yang berinteraksi satu sama lain sehingga masalah komunikasi memegang peran sentral. Melalui komunikasi

yang baik maka saling pengertian akan tercipta sehingga pada akhirnya akan memperkuat kohesi dan tercapainya tujuan-tujuan kelompok.

d) Konflik

Perbedaan kepentingan dan harapan-harapan yang ada di dalam kelompok boleh jadi tidak dapat dihindari. Hal ini berpotensi menjadi konflik sehingga sasaran yang ditetapkan gagal dicapai atau bahkan bisa membubarkan kelompok itu sendiri. Untuk itu selain memusatkan perhatian pada pencapaian tujuan, kelompok perlu memperhatikan keberadaan potensi konflik ini dan berusaha mengendalikannya agar proses kelompok dapat berlangsung efektif.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepaduan kelompok
Berbagai faktor yang mempengaruhi kepaduan kelompok adalah diantaranya sebagai berikut :

a) Kesamaan nilai dan tujuan

Kelompok akan menjadi lebih padu jika setiap anggota kelompok memiliki kesamaan dalam nilai yang dianut dan kesamaan dalam tujuan yang ingin diraih.

b) Keberhasilan dalam mencapai tujuan

Keberhasilan dalam mencapai tujuan bisa menimbulkan spirit bagi kelompok untuk menjadi semakin solid karena keberhasilan memunculkan rasa senang, bahagia, dan bangga. Perasaan itu mendorong setiap anggota kelompok untuk dapat mengulangi perasaan-perasaan itu.

c) Status atau citra kelompok

Status kelompok yang positif di mata lingkungan akan memacu anggota

kelompok untuk semakin padu, saling menjaga agar status kelompok bisa tetap baik di lingkungannya.

d) Penyelesaian perbedaan

Dalam suatu kelompok terdapat banyak individu. Setiap individu berbeda satu sama lain. Oleh karena itu jika perbedaan muncul dan mengakibatkan terjadinya konflik dalam kelompok maka konflik itu akan dapat dikelola dengan baik. Hal itu akan memacu anggota kelompok untuk menjadi semakin padu.

e) Kecocokan terhadap norma-norma

Dalam kelompok pasti ada norma kelompok. Jika norma kelompok tersebut cocok dengan norma yang dianut oleh anggota kelompok tersebut maka kelompok itu akan menjadi semakin padu.

f) Daya tarik pribadi

Seseorang masuk dalam suatu kelompok bisa disebabkan oleh ketertarikan dia pada pribadi pimpinan atau anggota kelompoknya. Sebagai contoh si A masuk suatu partai karena dia mengagumi pimpinan partai itu.

g) Persaingan antar kelompok

Persaingan antar kelompok bisa mengakibatkan keanggotaan suatu kelompok menjadi semakin solid. Hal ini terjadi karena tiap kelompok bersaing dan tiap kelompok ingin menjadi pemenang. Untuk menjadi pemenang maka setiap anggota kelompok harus bekerjasama dan saling mendukung.

h) Pengakuan dan penghargaan

Jika kelompok mendapat pengakuan dan penghargaan dari lingkungan, hal itu

juga bisa berdampak terhadap kepaduan kelompok. Pengakuan dan penghargaan adalah kebutuhan/keinginan setiap orang. Jika hal tersebut mereka dapatkan maka mereka akan puas. Jika setiap anggota kelompok merasa puas maka mereka akan semakin betah dan merasa semakin memiliki kelompoknya.

Tim VS Kelompok

Kelompok tidak sama dengan tim. Dalam bahasan ini didefinisikan dan dijelaskan perbedaan antara kelompok kerja dan tim kerja. Kelompok kerja didefinisikan sebagai dua individu atau lebih yang berinteraksi dan saling bergantung, yang bergabung bersama-sama untuk mencapai sasaran. Suatu kelompok kerja adalah kelompok yang berinteraksi untuk berbagai informasi dan mengambil keputusan untuk membantu tiap anggota berkinerja dalam bidang tanggungjawab.

Kelompok kerja tidak perlu atau tidak berkesempatan untuk melakukan kerja kolektif yang menuntut upaya gabungan. Jadi kinerja mereka sekedar jumlah kinerja sumbangan individual dari tiap anggota kelompok. Tidak ada sinergi positif yang akan menciptakan suatu tingkat keseluruhan kinerja yang lebih besar daripada jumlah masukan-masukan

·
Suatu tim kerja membangkitkan sinergi positif lewat upaya yang terkoordinasi. Upaya-upaya individual mereka menghasilkan suatu tingkat kinerja yang lebih besar daripada jumlah masukan individual tersebut

·
Kelompok kerja merupakan kelompok yang terutama berinteraksi untuk membagi dan mengambil keputusan untuk membantu tiap anggota dalam bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Tim kerja merupakan kelompok yang upaya-upaya individunya menghasilkan suatu kinerja yang lebih besar daripada jumlah masukan individual tersebut.

Tim kerja

Kelompok dimana individu menghasilkan tingkat kinerja Yang baik daripada jumlah masukan individu tersebut, seDangkan kelompok kerja merupakan kelompok dasar yang Berinteraksi untuk berbagi informasi dan mengambil kepuTusan, untuk membantu tiap anggota berkinerja sesuai deNgan tanggung jawabnya

Tipe tipe tim

1. Tim pemecahan masalah, kelompok 5-12 karyawan dalam Divisi bertemu secara berkala untuk suatu perbaikan.

Dalam tim pemecahan masalah setiap anggota membagikan gagasan atau menawarkan saran mengenai bagaimana proses dan metode kerja dapat diperbaiki. Tetapi jarang di antara tim-tim itu yang diberi wewenang untuk melaksanakan secara sepihak setiap tindakan yang mereka sarankan. Salah satu penerapan tim pemecahan masalah yang paling luas dipraktikkan selama dasawarsa 1980-an adalah Total Kualitas Manajemen (TQM).

2. Tim kerja swa-kelola, kelompok 10-15 orang untuk memiKul tanggungjawab penyela mereka sebelumnya

Tim kerja pengelolaan diri (swakelola) umumnya tersusun atas 10 sampai 15 orang yang memikul tanggung jawab dari mantan penyelia mereka. Lazimnya hal ini mencakup pengawasan kolektif atas kecepatan kerja, penentuan penugasan kerja organisasi dari rehat (istirahat), dan pilihan kolektif prosedur pemeriksaan. Tim kerja yang sepenuhnya mengelola sendiri, bahkan memilih anggota-anggotanya sendiri menyuruh

anggotanya untuk saling menilai kerja. Akibatnya, jabatan penyelia berkurang pentingnya dan bahkan dapat disingkirkan

3. Tim lintas fungsional, tenaga kerja dari tingkat hirarki yang sama, tetapi tempat pekerjaan yang berbeda

Tim fungsional silang merupakan cara efektif untuk memungkinkan orang-orang dari aneka bidang dalam suatu organisasi (atau bahkan antara organisasi-organisasi) untuk bertukar informasi, mengembangkan gagasan baru dan memecahkan masalah serta mengkoordinasikan proyek yang rumit.

4. Tim virtual, tim yang memanfaatkan teknologi komputer untuk mengikat para anggota yang secara fisik terpisah dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Menautkan Konsep Tim dan Kelompok ke Arah Penciptaan Tim Berkinerja Tinggi

Untuk menautkan konsep tim dan kelompok ke arah penciptaan tim berkinerja tinggi ada beberapa syarat yang harus diketahui, yaitu ukuran tim kerja, kemampuan anggota dan mengalokasikan peran dan menggalakan keanekaragaman.

a) Ukuran tim kerja

Tim kerja yang baik cenderung kecil. Bila anggotanya lebih dari 10 sampai 12 maka akan sulit bagi mereka untuk menyelesaikan banyak hal. Mereka banyak mengalami kesulitan untuk berinteraksi secara konstruktif dan membuat kesepakatan dalam banyak hal. Dengan jumlah yang banyak biasanya orang tidak

dapat mengembangkan kekohesifan, komitmen dan tanggungjawab timbal balik yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang tinggi

b) Kemampuan anggota

Agar dapat bekerja secara efektif, tim membutuhkan tiga tipe keterampilan yang berbeda. Pertama, tim memerlukan orang-orang yang memiliki keahlian teknis. Kedua, tim memerlukan orang-orang dengan keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan untuk mampu mengidentifikasi masalah, membangkitkan alternatif, mengevaluasi alternatif dan membuat pilihan yang kompeten. Akhirnya tim juga memerlukan orang-orang yang memiliki keterampilan mendengarkan dengan baik, memberikan umpan balik, mampu menyelesaikan konflik dan keterampilan dalam hubungan antar pribadi yang lain

c) Mengalokasikan peran dan menggalakan keanekaragaman

Orang-orang berbeda dalam ciri kepribadian dan kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan menempatkannya pada pekerjaan yang cocok dengan kepribadian karyawan itu. Hal yang sama berlaku berkenaan dengan pengisian posisi pada suatu tim kerja. Tim mempunyai kebutuhan yang berbeda dan orang seharusnya memilih tim berdasarkan kepribadian dan preferensi mereka.

Faktor-faktor Eksternal yang Mempengaruhi Prestasi Kelompok

Ada sejumlah faktor yang mempengaruhi prestasi kelompok yang bersumber dari faktor eksternal, di antaranya :

a) Strategi organisasi

Jika strategi yang diterapkan organisasi dirasakan tepat dan cocok dengan anggota

organisasi maka strategi yang sudah ditetapkan itu akan memacu semua anggota untuk menunjukkan kemampuan yang dimilikinya secara optimal.

b) Struktur wewenang

Jika struktur organisasi telah disusun dengan memperhatikan dengan baik konsep *The right men on the right place at the right time* dan satuan perintah (otoritas), dan tanggung jawab telah berjalan dengan baik maka struktur organisasi tersebut akan memacu anggota organisasi untuk berkinerja lebih baik dari waktu ke waktu.

c) Peraturan

Semua peraturan di organisasi, mulai dari level yang paling tinggi sampai yang paling bawah, bisa kondusif bagi anggota organisasi untuk berkinerja lebih baik dari waktu ke waktu, bisa juga sebaliknya. Jika peraturan yang dibuat bersifat *bottom up* maka karyawan akan lebih apresiatif karena merasa dilibatkan dalam pembuatan aturan tersebut. Oleh sebab itu dia merasa berkewajiban untuk melaksanakan aturan-aturan tersebut.

d) Sumber daya organisasi

Sumber daya yang dimiliki organisasi, mulai dari sumber daya manusia, sumber daya alam, dana, material, mesin-mesin, pasar, teknologi, informasi, jika dimiliki secara memadai, baik secara kualitas maupun kuantitas, hal itu akan memacu karyawan untuk berkinerja secara maksimal

e) Proses seleksi

Seleksi karyawan merupakan langkah awal yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mendapatkan karyawan yang berkinerja tinggi. Oleh karena itu seleksi harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

f) Penilaian prestasi dan sistem imbalan

Penilaian prestasi kerja karyawan yang memenuhi azas keadilan bagi semua karyawan akan memacu karyawan untuk berprestasi. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam melakukan penilaian yaitu sistem penilaian, penilai, standar kinerja, dan waktu penilaian. Jika penilaian kinerja yang dilakukan sudah baik maka sistem imbalan juga harus memenuhi azas keadilan

g) Budaya organisasi

Organisasi yang memiliki budaya yang kondusif memacu karyawan untuk berkinerja maksimal, misalnya disiplin, kreatif, inovatif, tepat waktu, dll.

h) Faktor lingkungan fisik

Lingkungan fisik berperan penting dalam menciptakan kondisi karyawan yang bersemangat atau tidak bersemangat dalam bekerja. Faktor lingkungan fisik misalnya adalah sarana dan prasarana di tempat kerja.

Faktor-faktor internal yang mempengaruhi prestasi kelompok
Ada sejumlah faktor internal yang mempengaruhi prestasi kelompok, diantaranya adalah sebagai berikut :

a) Kemampuan fisik

Jika kemampuan fisik kelompok prima maka kelompok cenderung berkinerja maksimal. Kemampuan fisik itu bisa yang melekat pada anggota-anggota kelompok, yang berwujud, misalnya fisiknya, maupun yang berupa sarana prasarana yang dimiliki kelompok.

b) Kemampuan intelektual

Tingkat pengetahuan, kemauan, kemampuan, keterampilan, dan kompetensi yang dimiliki anggota kelompok menentukan kemampuan kelompok untuk berprestasi atau sebaliknya.

c) Karakteristik kepribadian

Kepribadian kelompok yang kondusif untuk berprestasi, misalnya terbuka, tahan terhadap kritik, inovatif, suka tantangan, suka perubahan, senang beekerjasama, dll.

Karakteristik Tim yang sukses

Ada berbagai karakter yang melekat pada tim yang sukses. Karakter-karakter tersebut adalah sebagai berikut :

a) Mempunyai komitmen terhadap tujuan bersama

Tim yang efektif mempunyai suatu maksud bersama dan bermakna yang memberikan pengarahan, momentum dan komitmen untuk para anggotanya. Anggota tim yang sukses menuangkan waktu dan upaya yang sangat banyak ke dalam pembahasan, pembentukan, dan persetujuan mengenai maksud yang menjadi milik mereka baik secara kolektif maupun individual. Maksud bersama ini, bila diterima dengan baik oleh tim akan setara dengan peran navigasi benda langit bagi kapten kapal. Maksud bersama itu memberi pengarahan dan bimbingan kepada setiap dn semua kondisi.

b) Menegakkan tujuan spesifik

Tim yang sukses menerjemahkan maksud bersama mereka sebagai tujuan-tujuan kerja yang realistis, yang dapat diukur dan bersifat spesifik. Tujuan yang spesifik

mempermudah mereka dalam berkomunikasi. Tujuan itu juga membantu memelihara fokus mereka pada perolehan hasil.

c) Kepemimpinan dan struktur

Anggota tim harus sependapat mengenai siapa melakukan apa dan memastikan bahwa semua anggota menyumbang secara sama dalam berbagai beban kerja. Di samping itu tim juga perlu menetapkan bagaimana jadwal ditentukan, keterampilan apa yang perlu dikembangkan, bagaimana kelompok akan memecahkan konflik dan bagaimana kelompok akan mengambil dan memodifikasi keputusan, menyepakati hal-hal yang spesifik dari kerja dan bagaimana hal itu cocok untuk memadukan keterampilan-keterampilan langsung oleh manajemen atau oleh anggota tim sendiri dengan mereka memenuhi peran-peran penjelajah-promotor, pendorong-pengorganisasi, penyimpul-penghasil, pemerkuat-pemelihara, serta penaut.

d) Menghindari kemalasan sosial dan tanggung jawab

Individu-individu dapat bersembunyi dalam suatu kelompok. Mereka dapat menyibukkan diri dalam "kemalasan sosial" dan meluncur bersama upaya kelompok karena sumbangan individual mereka tidak dapat dikenali. Tim yang berkinerja tinggi mengurangi kecenderungan ini dengan membuat diri mereka dapat dimintai pertanggungjawaban secara individual maupun pada tingkat tim .

e) Evaluasi kinerja dan sistem ganjaran yang benar

Evaluasi kinerja individual, upah jam-jaman yang tetap, insentif individual, dan semacamnya, tidaklah cocok dengan pengembangan tim kinerja tinggi. Jadi di samping mengevaluasi dan mengganjar karyawan untuk sumbangan individual mereka, manajemen hendaknya mempertimbangkan penilaian berdasarkan kelompok, berbagi laba, berbagi hasil, insentif kelompok kecil, dan modifikasi-modifikasi sistem lain yang memperkuat upaya dan komitmen tim

f) Mengembangkan kepercayaan timbal balik yang tinggi

Tim kinerja tinggi dicirikan oleh kepercayaan (trust) timbal balik yang tinggi di antara anggota-anggotanya. Artinya, para anggota meyakini akan integritas, karakter dan kemampuan setiap anggota yang lain.

Link

https://www.researchgate.net/publication/273410802_TEAM_WORK_A_KEY_TO_ORGANIZATIONAL_SUCCESS

Kuis

Soal 1 : Mana kalimat yang benar

- a. Kelompok didefinisikan sebagai dua individu atau lebih yang berinteraksi dan saling tergantung, yang saling bergabung untuk mencapai sasaran tertentu.
- b. Kelompok didefinisikan sebagai dua individu atau lebih yang berinteraksi dan saling tergantung, yang saling bergabung untuk mencapai sasaran tertentu.
- c. Dua dua nya benar

Soal 2: Klasifikasi kelompok yang tidak tepat adalah :

- a. Kelompok formal
- b. Kelompok informal
- c. Kelompok komandi
- d. Kelompok keinginan

Soal 3 : yang bukan alasan untuk berkelompok :

- a. Rasa nyaman
- b. Rasa aman
- c. Status dan harga diri
- d. Afiliasi

Soal 4 : Kiat sukses sebuah tim

- a. Punya tujuan bersama
- b. Menegakkan tujuan yang spesifik
- c. Memiliki kepemimpinan dan struktur yang tepat

- d. Semua benar

Soal 5 : Tim kinerja tinggi dicirikan oleh kepercayaan (trust) timbal balik yang tinggi di antara anggota-anggotanya.

- a. Benar
- b. Salah



Universitas
Universitas
Esa Unggul



MODUL PERILAKU ORGANISASI
(EBM 410)

MODUL SESI 9

KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

DISUSUN OLEH
RINA ANINDITA

6097

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

2020

Pengertian Komunikasi

Komunikasi adalah suatu proses dimana terjadi penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain dalam bentuk verbal maupun non verbal ataupun secara lisan (langsung) ataupun tidak langsung (melalui media).

Kemampuan komunikasi yang baik sangat penting untuk kesuksesan karir. Banyak orang menghabiskan hampir 70% dari waktu mereka dengan berkomunikasi seperti menulis, membaca, berbicara dan mendengarkan. Namun, lebih dari sekedar menyampaikan pesan kepada komunikan (penerima pesan), makna dari pesan tersebut juga harus dipahami.

Karenanya, komunikasi merupakan *sine qua non* bagi organisasi.

Bagi organisasi, komunikasi berperan penting dalam membina manusia-manusia di dalam organisasi dan membina perilaku organisasi di antara para anggota organisasi atau karyawan.

Kaitan Komunikasi dalam Perilaku Organisasi

Tujuan utama perilaku organisasi adalah untuk menggambarkan secara sistematis bagaimana orang-orang berperilaku dalam beragam kondisi, untuk memahami mengapa mereka berperilaku seperti itu, memprediksi perilaku karyawan di masa depan, mengawasi sebagian dan membangun beberapa kegiatan manusia di tempat kerja, dan untuk mengetahui bagaimana orang-orang dapat diberikan motivasi dan diarahkan pada tanggung jawabnya untuk menghasilkan penampilan individu dan kelompok untuk memacu produktivitas organisasi.

Kebanyakan kesuksesan seseorang di kehidupannya dilalui dengan adanya komunikasi yang baik dengan orang lain. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang ditandai dengan sampainya informasi kepada penerima informasi. Komunikasi yang sempurna terjadi apabila penyampain informasi yang dilakukan komunikator kepada komunikan sesuai atau sama persi s dengan dengan yang dimaksudkan oleh komunikator

Manfaat Mempelajari Komunikasi dalam Perilaku Organisasi

Mempelajari komunikasi dalam perilaku organisasi dapat memberikan beberapa manfaat, di antaranya adalah :

- Kita dapat mengetahui dan memahami pengertian perilaku organisasi.
- Kita dapat mengetahui dan memahami dimensi komunikasi dalam organisasi.
- Kita dapat mengetahui dan memahami peran manajer sebagai komunikator organisasi.

Fungsi Komunikasi

Komunikasi yang sempurna terjadi apabila si pengirim pesan menyampaikan pesan kepada penerima pesan sama persis dengan apa yang dia pikirkan. Fungsi komunikasi yang utama dalam suatu kelompok atau organisasi ada 4 yaitu: **kontrol, motivasi, ekspresi emosional dan informasi.**

Komunikasi dalam pandangan fungsi kontrol adalah sebagai cara untuk mengetahui apakah orang lain tetap sesuai pada jalur yang ditetapkan oleh kita atau tidak dan juga mengetahui bagaimana keadaan orang lain sehingga kita bisa membantu memutuskan sesuatu yang sesuai dengan keadaan orang tersebut.

Fungsi komunikasi juga sebagai alat untuk memberikan motivasi kepada orang lain. Fungsi motivasi dan kontrol pada komunikasi hampir sama tujuannya, yaitu untuk memastikan apakah orang lain tetap pada jalur yang kita inginkan atau tidak, tetapi kalau fungsi kontrol lebih memaksa atau *force* (memberikan konsekuensi nyata jika dilanggar). Fungsi motivasi lebih kepada cara-cara yang sifatnya soft (lembut) namun biasanya langsung menyentuh kepada nuraninya.

Komunikasi juga merupakan sarana penyalur ekspresi emosional seseorang dan hal itu merupakan kebutuhan sosial setiap orang. Kita bisa menyampaikan emosi yang kita rasakan melalui komunikasi. Biasanya kita butuh seseorang untuk mendengar dan mau berbagi beban emosi kita, namun tak jarang kita mengharapkan nasehat dan tanggapan lisan dari orang lain.

Fungsi akhir dari komunikasi juga untuk memfasilitasi proses pengambilan keputusan. Proses komunikasi memberikan informasi dari setiap individu dan kelompok yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan. Jadi, komunikasi merupakan sebuah proses yang bertujuan untuk memberikan informasi dari sumber kepada penerima yang pada akhirnya melahirkan *feedback* (umpan balik).

PROSES KOMUNIKASI

Pengirim*—>*Berita*—>*Penerima

Jika salah satu elemen komunikasi tidak ada maka komunikasi tidak akan berjalan. Ada komponen-komponen dalam komunikasi antara lain:

- ***Pengirim (Sender)*** adalah seseorang yang mempunyai kebutuhan atau informasi serta mempunyai kepentingan mengkomunikasikan kepada orang lain.
- ***Pengkodean (Encoding)*** terjadi saat pengirim mengkodekan informasi yang akan disampaikan ke dalam simbol atau isyarat.
- ***Pesan (Message)*** terdapat dalam segala bentuk, biasanya dapat dirasakan atau dimengerti satu atau lebih dari indra penerima.
- ***Saluran (Chanel)*** adalah cara mentransmisikan pesan, misal kertas untuk surat, udara untuk kata-kata yang diucapkan.

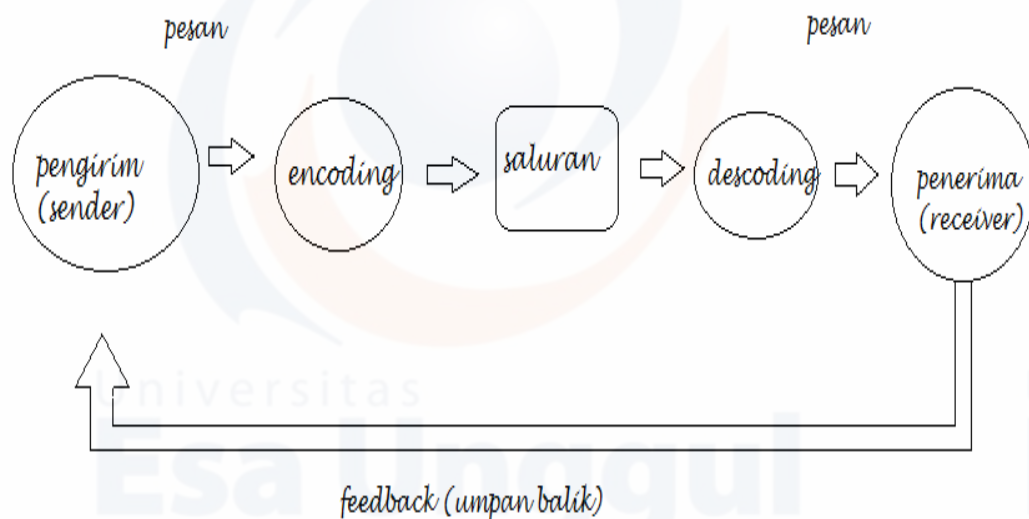
- **Penerima (Receiver)** adalah orang yang menafsirkan pesan penerima, jika pesan tidak disampaikan kepada penerima maka komunikasi tidak akan terjadi.

- **Penafsiran kode (Decoding)** adalah proses dimana penerima menafsirkan pesan dan menterjemahkan menjadi informasi yang berarti baginya. Jika semakin tepat penafsiran penerima terhadap pesan yang dimaksudkan oleh penerima, maka semakin efektif komunikasi yang terjadi.

Beberapa bagian yang ada dalam proses komunikasi juga yaitu:

- **Gangguan (Noise)** dapat berupa faktor-faktor fisik atau psikologis yang dapat mengganggu kelancaran proses komunikasi.

- **Umpan balik (Feedback)** adalah tanggapan dari penerima terhadap pengirim pesan dimana penerima memberikan respon terhadap pesan yang diberikan.



Gambar Proses Komunikasi

JENIS KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Komunikasi dalam organisasi dapat dikelompokkan ke dalam dua jenis yaitu komunikasi internal dan komunikasi eksternal.

1. Komunikasi internal

komunikasi internal adalah pertukaran gagasan di antara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horisontal dan vertikal di dalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi dan manajemen).

komunikasi internal dapat dibagi ke dalam dua dimensi dan dua jenis. Dimensi komunikasi internal yang terdiri dari komunikasi vertikal dan komunikasi horisontal. Adapun jenis komunikasi internal adalah komunikasi persona dan komunikasi kelompok.

a. Dimensi komunikasi internal

Dimensi komunikasi internal terdiri dari komunikasi vertikal dan komunikasi horisontal.

- Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang terjadi secara vertikal dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*). Dengan kata lain, komunikasi vertikal adalah komunikasi dua arah yang terjadi antara atasan dan bawahan dan bersifat formal.
- Komunikasi horisontal adalah komunikasi yang terjadi antara sesama anggota organisasi atau komunikasi antar karyawan dan bersifat informal.
- Komunikasi diagonal atau komunikasi silang adalah komunikasi yang terjadi antara pimpinan seksi dengan pegawai seksi lain.

b. Jenis komunikasi internal

Komunikasi internal dapat dibagi ke dalam dua jenis yaitu komunikasi persona dan komunikasi kelompok.

- Komunikasi persona adalah komunikasi yang terjadi antara dua orang dan dapat berlangsung secara tatap muka maupun melalui media.

- Komunikasi kelompok adalah komunikasi yang terjadi antara seseorang dengan sekelompok orang dalam situasi tatap muka. Komunikasi kelompok dapat dibedakan menjadi komunikasi kelompok kecil (rapat atau urun rembuk) dan komunikasi kelompok besar (upacara).

2. Komunikasi eksternal

Komunikasi eksternal adalah komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak di luar organisasi. Komunikasi eksternal terdiri dari dua jalur yang berlangsung secara timbal balik yaitu komunikasi dari organisasi kepada khalayak dan komunikasi dari khalayak kepada organisasi.

1. Komunikasi dari organisasi kepada khalayak umumnya bersifat informatif dan dapat berbentuk majalah organisasi, *press release*, brosur, *leaflet*, poster, dan lain-lain.
2. Komunikasi dari khalayak kepada organisasi merupakan umpan balik yang diberikan khalayak terhadap kegiatan komunikasi yang dilakukan oleh organisasi.

Bentuk Komunikasi

Komunikasi dalam organisasi dapat berbentuk komunikasi lisan, komunikasi tertulis, dan komunikasi nonverbal.

1. Komunikasi Lisan

Komunikasi lisan merupakan bentuk komunikasi yang paling banyak dilakukan oleh seluruh anggota organisasi misalnya diskusi kelompok atau selentingan.

Adapun saluran komunikasi yang digunakan dalam komunikasi lisan di antaranya adalah telepon, video, dan percakapan secara tatap muka. Melalui komunikasi lisan, informasi dan umpan balik dapat disampaikan dengan lebih cepat dibandingkan dengan bentuk komunikasi lainnya.

2. Komunikasi tertulis

Komunikasi tertulis adalah komunikasi yang isi pesannya disampaikan secara tertulis. Contoh komunikasi tertulis di antaranya adalah memo, proposal, surat, petunjuk pelatihan, dan kebijakan operasional organisasi.

3. Komunikasi Nonverbal

Komunikasi nonverbal adalah komunikasi yang menggunakan bahasa tubuh seperti ekspresi wajah, gerak tubuh, nada suara, penampilan dan elemen-elemen komunikasi nonverbal lainnya. Fungsi komunikasi nonverbal dalam organisasi adalah melengkapi komunikasi verbal yakni komunikasi lisan.

Dalam penerapannya, komunikasi nonverbal kerap dimaknai secara berbeda oleh penerima pesan sehingga menimbulkan kesalahpahaman di antara kedua belah pihak. Untuk itu, masing-masing pihak perlu berhati-hati dalam menggunakan komunikasi nonverbal.

Jaringan Komunikasi

Selain dimensi komunikasi di atas, hal penting lainnya yang dapat digunakan untuk menganalisis komunikasi sebagai elemen perilaku organisasi adalah jaringan komunikasi dalam organisasi.

Dalam organisasi, terdapat dua macam jaringan komunikasi yaitu jaringan komunikasi kelompok kecil formal dan jaringan komunikasi kelompok informal.

1. Jaringan komunikasi kelompok kecil formal

Jaringan komunikasi kelompok kecil formal adalah jaringan komunikasi yang terdapat dalam kelompok kecil dan bersifat formal. Terdapat tiga macam jaringan komunikasi kelompok kecil formal yaitu rantai, lingkaran, dan roda.

- Jaringan komunikasi rantai merupakan jaringan komunikasi yang mengikuti rantai komando secara formal.

- Jaringan komunikasi lingkaran merupakan memiliki pemimpin sebagai orang yang mengarahkan seluruh komunikasi dalam kelompok. Contoh jaringan komunikasi lingkaran di antaranya adalah rapat, FGD, atau urun rembuk.
- Jaringan komunikasi roda ditandai dengan adanya keterbukaan yang memungkinkan bergabungnya seluruh anggota organisasi dalam komunikasi.

Jaringan komunikasi atau pola komunikasi organisasi hendaknya disesuaikan dengan tujuan yang akan dicapai. Jika suatu organisasi sangat menghargai akurasi informasi maka jaringan komunikasi rantai adalah yang paling tepat.

Sementara itu, jika organisasi menginginkan akurasi, kecepatan, dan tingkat kepentingan maka digunakan jaringan komunikasi lingkaran. Dan terakhir, jaringan komunikasi roda sangat mengedepankan kecepatan dan kepuasan anggota organisasi.

2. Jaringan komunikasi kelompok informal

Komunikasi informal dalam organisasi disebut dengan *grapevine*. Komunikasi informal merupakan jaringan komunikasi yang kompleks serta didasarkan pada kontak personal dan tidak mengikuti alur atau struktur sebagaimana komunikasi formal.

Dalam organisasi, keberadaan komunikasi informal tidak dapat dikesampingkan karena dapat membantu organisasi mencapai tujuannya.

Peranan Manajer sebagai Komunikator

Telah disebutkan sebelumnya bahwa perilaku organisasi mempelajari interaksi antarmanusia di dalam organisasi, interaksi antara manusia dan organisasi serta interaksi antara organisasi dan lingkungannya. Interaksi dapat terjadi karena adanya komunikasi.

Karena itu, manajer atau pemimpin organisasi atau administrator memiliki peran sebagai komunikator dan harus mampu memilih metode atau teknik komunikasi yang tepat sesuai dengan situasi komunikasi saat komunikasi dilancarkan.

Peranan antarpersonal

Peranan antarpersona adalah wewenang yang formal dari seorang manajer yang menimbulkan tiga peranan yaitu peranan tokoh, peranan pemimpin, dan peranan penghubung.

Peranan tokoh. Peranan ini timbul sebagai akibat dari kedudukan manajer sebagai kepala suatu unit organisasi yang bertugas memimpin berbagai upacara di kantor atau menghadiri upacara yang diselenggarakan oleh pihak luar. Melalui upacara ini, manajer dapat memberikan penerangan, penjelasan, dan lain-lain baik di lingkungan sendiri maupun di lingkungan pihak luar.

Peranan pemimpin. Sebagai pemimpin, manajer bertanggung jawab terhadap kelancaran tugas-tugas yang dikerjakan oleh bawahannya. Adapun kegiatan yang berkaitan dengan peranannya sebagai pemimpin adalah menentukan kebijaksanaan, perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, dan penilaian serta memotivasi karyawan. Kegiatan-kegiatan tersebut menunjukkan pentingnya komunikasi dalam organisasi dan pengaruh komunikasi dalam kepemimpinan.

- **Peranan penghubung.** Sebagai penghubung, manajer melakukan komunikasi dengan orang-orang di luar jalur komando vertikal baik secara formal maupun informal.

Peranan informasional

Sebagai pusat saraf organisasi, manajer bertugas mengkomunikasikan kembali informasi yang diperoleh kepada pihak internal maupun eksternal. Peranan informasional meliputi beberapa peranan lain yaitu peranan monitor, peranan penyebar, dan peranan jurubicara.

- **Peranan monitor.** Sebagai monitor, manajer mengamati, menerima, dan menghimpun informasi yang diperoleh dari lingkungan sekitarnya yang memiliki arti penting bagi organisasi.

- **Peranan penyebar.** Sebagai penyebar, manajer menerima dan menghimpun informasi yang diperoleh dari lingkungan sekitar kemudian menyebarkan kembali informasi tersebut kepada bawahannya.
- **Peranan jurubicara.** Sebagai jurubicara, manajer mengkomunikasikan informasi kepada khalayak luar secara resmi.

peranan memutuskan

Dalam organisasi, manajer memegang peranan yang sangat penting dalam pengambilan suatu keputusan. Peranan memutuskan ini meliputi beberapa peranan lain yaitu peranan wiraswasta, peranan pengendali gangguan, peranan penentu sumber, dan peranan perunding.

- **Peranan wiraswasta.** Dalam kewiraswastaannya, seorang manajer berusaha memajukan organisasinya dan mengadakan penyesuaian terhadap perubahan kondisi lingkungannya.
- **Peranan pengendali gangguan.** Seorang manajer menanggapi setiap tekanan yang dihadapi dan melakukan tindakan yang diperlukan untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi.
- **Peranan penentu sumber.** Seorang manajer bertanggung jawab untuk memutuskan pekerjaan apa yang harus dilakukan, siapa yang akan melaksanakan, dan bagaimana pembagian pekerjaan dilangsungkan. Selain itu, manajer juga berwenang mengambil keputusan penting sebelum implementasi dijalankan.
- **Peranan perunding.** Sebagai perunding, manajer berwenang untuk menangani sumber-sumber organisasional pada waktu yang tepat, dan hanya dialah yang merupakan pusat jaringan informasi yang sangat diperlukan bagi perundingan yang penting.

ARAH PROSES KOMUNIKASI

Downward Communication

- Komunikasi yang mengalir dari satu tingkat suatu kelompok atau organisasi ke tingkat yang lebih rendah.
- Para pemimpin dan manajer menggunakannya untuk menetapkan tujuan, petunjuk kerja, penjelasan kebijakan dan prosedur, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian dan menawarkan umpan balik tentang kinerja.
- Penelitian menunjukkan bahwa komunikasi manajerial harus diulang beberapa kali dan melalui berbagai media yang berbeda untuk menjadi benar benar efektif.
- Masalah lain dalam *Downward Communication* adalah manajer memberitahu karyawan tapi jarang meminta nasihat atau pendapat mereka.
- Komunikasi yang baik adalah menjelaskan alasan-alasan di balik *Downward Communication* tetapi juga meminta komunikasi dari karyawan juga.

Upward Communication

- Komunikasi mengalir ke tingkat yang lebih tinggi dalam kelompok atau organisasi itu digunakan untuk memberikan umpan balik kepada atasan, menginformasikan mereka kemajuan menuju tujuan dan masalah saat ini.
- *Upward Communication* membuat manajer untuk memperhatikan bagaimana karyawan mengetahui tentang pekerjaan mereka, rekan kerja, dan organisasi pada umumnya.
- Manajer juga mengandalkan *Upward Communication* untuk ide-ide mengenai kondisi untuk dapat ditingkatkan.
- *Upward Communication* semakin sulit karena membuat manajer menjadi tidak bisa mengontrol dan mudah terganggu :
- Mencoba untuk mengurangi gangguan.
(bertemu di ruang konferensi jika Anda bisa, daripada kantor bos atau bilik)
- Berkomunikasi dalam headline bukan paragraph.
(tujuan Anda adalah untuk mendapatkan perhatian bos Anda, tidak terlibat dalam berkelok-kelok diskusi)
- Mendukung headline dengan item untuk ditindaklanjuti.
(apa yang anda percayai seharusnya terjadi)
- Mempersiapkan sebuah agenda untuk memastikan bahwa anda memperhatikan setiap instruksi dengan baik.

Lateral Communication

- Komunikasi yang terjadi diantara anggota kelompok kerja yang sama, anggota kelompok kerja pada tingkat yang sama, manajer pada tingkat yang sama, atau lainnya horizontal
- Mengapa *Lateral Communication* dibutuhkan jika grup atau sebuah organisasi *vertical communication* menjadi efektif?
- Lateral Communication menghemat waktu dan memudahkan koordinasi
- Beberapa hubungan lateral resmi sanksi, lebih sering terkadang mereka secara informal diciptakan untuk sirkuit pendek hierarki vertical dan mempercepat tindakan.
- Struktur vertikal yang formal dapat membuat komunikasi menjadi tidak efisien.
- Lateral Communication* yang terjadi dengan pengetahuan dari manajemen dan dukungan yang bermanfaat. Tetapi juga menjadi *dysfunctional conflicts* ketika:
 - Saluran vertical formal dilanggar.
 - Anggota atau seluruh atasan mereka pergi untuk menyelesaikan sesuatu.
 - Bos menemukan tindakan yang telah diambil atau keputusan yang di buat tanpa sepengetahuan mereka.

KOMUNIKASI PERSEORANGAN

Oral Communication

- Sarana untuk penyampaian pesan, seperti pidato resmi pada suatu kelompok diskusi, rumor diskusi atau lainnya merukan bentuk populer dari *Oral Communication*.
- Keuntungan dari *Oral Communication* adalah kecepatan dan umpan balik.
- Kita dapat menyampaikan pesan verbal dan menerima respon dalam waktu yang singkat, jika penerima tidak yakin dengan pesan tersebut umpan balik yang cepat dapat memungkinkan pengirim untuk dengan cepat mendeteksi dan memperbaikinya.
- Kelemahan utama dalam *Oral Communication* adalah setiap kali pesan yang dikirim harus melewati sejumlah orang.

- Dalam sebuah organisasi dimana sebuah keputusan dan komunikasi lain secara lisan melewati atas dan ke bawah hierarki kewenangan, kesempatan besar muncul pesan menjadi terdistorsi.

Written Communication

- Komunikasi tertulis meliputi memo, surat-surat, transmisi fax, email, pesan singkat, organizational periodical, pemberitahuan yang ditempatkan di papan buletin (termasuk yang elektronik) dan perangkat lain yang mentransmisikan via tertulis dengan kata kata atau symbol.
- Mengapa pengirim akan memilih *Written Communication*? Ini sering nyata dan dapat diverifikasi. Baik pengirim dan penerima memiliki catatan dari komunikasi tersebut dan pesan dapat disimpan untuk waktu yang tidak terbatas.
- Jika terbatas ada pertanyaan tentang isinya, pesan secara fisik tersedia untuk referensi nanti. Fitur ini sangat penting untuk komunikasi yang kompleks dan panjang.
- Manfaat akhir dari semua *Written Communication* berasal dari proses itu sendiri. biasanya dipaksa untuk berpikir lebih menyeluruh tentang apa yang mereka ingin sampaikan dalam pesan tertulis daripada dalam satu pembicaraan. Dengan demikian, komunikasi tertulis lebih mungkin dipikirkan dengan baik, logis, dan jelas.
- *Written Communication* memiliki kelemahan. Kerugian utama lainnya adalah kurangnya dibangun dalam mekanisme umpan balik. Tapi email memo atau mengirim pesan instan tidak memberikan jaminan telah diterima atau bahwa penerima akan menafsirkannya sebagai pengirim dimaksudkan.

Nonverbal Communication

- Nonverbal Communication meliputi gerakan tubuh, intonasi atau penekanan yang kita berikan kepada kata kata, ekspresi wajah, dan jarak fisik antara pengirim dan penerima.
- Dua hal yang paling penting yang melekat pada bahasa tubuh adalah
 - a. Sejauh mana kita menyukai hal hal yang lain dan yang menarik.
 - b. Status yang dirasakan pengirim dan penerima.

- Posisi tubuh atau gerakan dapat mengkomunikasikan sesuatu melalui emosi yang ada dibalik pesan tetapi ketika dihubungkan dengan bahasa lisan memberikan makna yang lebih lengkap kepada pengirim pesan.
- Ekspresi wajah juga dapat menyampaikan makna, seperti wajah yang menggeram menyampaikan sesuatu yang berbeda dari sebuah senyuman. Ekspresi wajah bersama dengan intonasi dapat menunjukkan arogansi, agresivitas, rasa takut, rasa malu, dan karakteristik lainnya.
- Jarak fisik juga dapat menyampaikan makna, maksudnya apa yang dianggap jarak yang tepat oleh setiap orang tergantung pada norma norma budaya mereka masing masing.
- Kita sangat penting untuk berhati hati terhadap aspek aspek *Nonverbal Communication* dan mencari isyarat nonverbal serta arti harafiah dari kata kata si pengirim pesan serta harus menyadari kontradiksi diantara pesan tersebut.

BAGAIMANA KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI BERLANGSUNG

Formal Small-group Networks

Jaringan komunikasi menunjukkan aliran informasi dalam organisasi. Terdapat 3 bentuk :

- a. Jaringan komunikasi roda (wheel network): informasi mengalir dari dan ke satu anggota sentral. Ada seorang pemimpin yang menjadi focus perhatian. Ia dapat berhubungan dengan seluruh anggota kelompok, tetapi setiap anggota kelompok hanya dapat berhubungan dengan pemimpinnya. Jadi, pemimpin sebagai komunikator dan anggota kelompok sebagai komunikan yang dapat melakukan feedback pada pemimpinnya namun tidak dapat berinteraksi dengan sesama anggota kelompoknya karena yang menjadi fokus hanya pemimpin tersebut.

Contohnya, pada kuis tanya jawab di kelas, guru sebagai pemimpin dan fokus perhatian dapat berhubungan dengan seluruh anggota kelas

sedangkan murid di kelas tidak dapat berkomunikasi dengan sesama murid, mereka hanya dapat berkomunikasi dengan gurunya.

b. Jaringan komunikasi rantai (chain wheel): anggota berkomunikasi dengan orang di sebelahnya secara berurutan. Atau anggota hanya dapat berkomunikasi dengan satu anggota lain lalu anggota lain tersebut dapat menyampaikan pesan tersebut pada anggota lainnya lagi begitu seterusnya. Sebagai contoh, si A dapat berkomunikasi dengan B, B dengan C, C dengan D, dan begitu seterusnya. Bentuk komunikasi ini bisa dilakukan oleh agen terselubung untuk menyampaikan pesan melalui satu orang pada orang selanjutnya dan orang selanjutnya itu menyampaikan pesan pada agen lainnya lagi.

c. Jaringan komunikasi semua saluran (all channel network): komunikasi dalam tim, komunikasi tingkat tinggi antar anggota organisasi. Setiap anggota dapat berkomunikasi dan melakukan timbal balik dengan semua anggota kelompok yang lain. Misalnya dalam rapat organisasi, setiap anggota dapat menyampaikan pendapat dan bertukar pikiran.

Grapevine

The grapevine atau bisa diartikan dalam bahasa Indonesia 'Komunikasi Selentingan', istilah ini sering digunakan bergantian dengan istilah komunikasi informal. Berawal pada tahun 1860-an saat Perang Saudara Amerika, digunakan sebagai istilah penggambaran garis telegraf yang digantung di antara pepohonan seperti anggur. *The grapevine*/komunikasi informal dianggap tidak terlalu efektif karena sistem telegraf bukan sumber komunikasi terpercaya pada saat itu. Hampir satu abad kemudian, diketahui bahwa jalur komunikasi informal/*the grapevine* tidak menyerupai sekelompok anggur.

Faktanya, komunikasi selentingan atau *the grapevine* terjadi ketika komunikasi formal tidak cukup. Hasil penelitian telah menyimpulkan bahwa komunikasi informal sangat baik terjadi saat tidak mencukupinya informasi yang dapat ditularkan melalui komunikasi formal. Beberapa teori organisasi mengakui

bahwa *the grapevine* atau komunikasi informal dibutuhkan dalam kehidupan berorganisasi.

Metode *the grapevine* bekerja pada satu orang. Biasanya disebarluaskan melalui desas-desus atau kabar angin dari mulut ke mulut dari satu orang ke orang yang lainnya dalam suatu organisasi. Orang pertama mengirim pesan ke orang kedua dan orang ketiga. Kemudian, orang kedua memberitahu orang keempat dan orang kelima. Dan orang ketiga mengatakan pada orang keenam. Tidak semua peserta dalam *the grapevine* mengirim pesan. Beberapa hanya menerima. Informasi dalam *the grapevine* dikenal sebagai rumor/gosip. Penggunaan *the grapevine* seperti ini biasanya umum antara manajer dengan karyawan subdivisi.

Dilihat dari keadaan, jenis rumor diklasifikasikan menjadi dua kelompok, spontan dan terencana. Rumor spontan tersebar ketika orang-orang dalam keadaan stres atau saat berada di lingkungan yang tidak dapat dipercaya. Rumor terencana menyebar dalam lingkungan yang sangat kompetitif.

Dilihat dari informasinya, rumor terdiri dari rantai gosip dan rantai tandan. Rantai gosip terbentuk saat satu orang menyebarkan pesan ke orang banyak. Tiap orang ini, selanjutnya, merahasiakan informasi tersebut atau menyampaikan ke orang lain lagi. Rantai gosip cenderung melibatkan informasi pribadi. Tipe rumor lain yang umum adalah rantai tandan, dimana satu orang menyebarkan informasi kepada sejumlah kecil individu terpilih. Beberapa dari penerima informasi selanjutnya menyebarkan informasi kepada sejumlah kecil individu lain berikutnya; sisanya menyimpan informasi untuk diri sendiri.

Inovasi Teknologi komunikasi

1. E-mail : menggunakan internet sebagai media untuk mengirim pesan dan dokumen.

Kita dapat menulis, mengedit, menyimpan file, dan mengirim pesan ke berbagai alamat dengan mudah dan biaya yang sangat minim, dibandingkan dengan mencetak, menduplikasi dokumen dan mengirimkan dokumen tersebut secara manual. Resiko:

- a. Salah mentafsir pesan
 - b. Time consuming nature. Saran agar terhindar dari resiko ini:
 - Jangan mengecek e-mail di pagi hari
 - Check e-mail 2x sehari
 - Unsubscribe. Stop berita yang kamu tidak begitu butuhkan
 - Kurangi mengirim e-mail
 - Menghapus semua e-mail dan memulai dari awal
 - c. Tidak mampu melihat emosi dari orang yang mengirim pesan
 - d. Kerahasiaan tidak terjamin
2. Instant Messaging and Text Messaging : menggunakan media elektronik sama seperti e-mail. Perbedaannya IM langsung terjadi diwaktu yang nyata, dan TM menggunakan alat komunikasi portable. IM > Contoh media Instant Messaging yaitu seperti [Yahoo Messenger](#) , [Google](#), [Skype](#), Live Messenger dan masih banyak lagi. TM > mengirimkan pesan menggunakan HP
3. Social Networking : kegiatan menjalin hubungan dengan orang lain melalui social media sites / situs jejaring sosial yang ada di internet. Bisa diakses di mana saja, kapan saja dan oleh siapa saja. situs sosial menggunakan akun e-mail untuk log in sebagai pengguna. Contoh : Facebook, LinkedIn
4. Blog: merupakan singkatan dari *web log* adalah bentuk [aplikasi web](#) yang menyerupai tulisan-tulisan (yang dimuat sebagai *posting*) pada sebuah halaman web umum. Tulisan-tulisan ini seringkali dimuat dalam urutan terbalik (isi terbaru dahulu baru kemudian diikuti isi yang lebih lama), meskipun tidak selamanya demikian. Situs web seperti ini biasanya dapat diakses oleh semua pengguna [Internet](#) sesuai dengan topik dan tujuan dari

si pengguna blog tersebut. Organisasi dan perusahaan hampir selalu menggunakan blog untuk menampilkan profil lengkap perusahaannya. Twitter adalah salah satu situs sosial dimana pengguna dapat memasukkan *micro-blog*

5. Video conferencing: memudahkan karyawan meeting dengan siapapun yang berada di tempat berbeda dengan video tatap muka dan suara yang dapat langsung didengar. Yang harus diperhatikan adalah menstimulasi pertanyaan yang melibatkan seluruh partisipan, sehingga menghindari peserta yang tersambung tetapi tidak memperhatikan diskusi

Link

https://www.researchgate.net/publication/315501844_Communication_in_Organizations

Kuis

Soal 1 : Kemampuan komunikasi yang baik sangat penting untuk kesuksesan karir. Banyak orang menghabiskan hampir 70% dari waktu mereka dengan berkomunikasi seperti menulis, membaca, berbicara dan mendengarkan

- a. Benar
- b. Salah

Soal 2 : kaitan Komunikasi dengan Perilaku Organisasi

- a. Kita dapat mengetahui dan memahami peran manajer sebagai komunikator organisasi.
- b. mengawasi sebagian dan membangun beberapa kegiatan manusia di tempat kerja
- c. tanggung jawabnya untuk menghasilkan penampilan individu dan kelompok untuk memacu produktivitas organisasi

Soal 3 : Komunikasi yang sempurna terjadi apabila si pengirim pesan menyampaikan pesan kepada penerima pesan sama persis dengan apa yang dia pikirkan

- a. benar
- b. Salah

Soal 4 : kalimat yang benar adalah

- a. Fungsi akhir dari komunikasi juga untuk memfasilitasi proses pengambilan keputusan
- b. Proses komunikasi memberikan informasi dari setiap individu dan kelompok yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan
- c. Komunikasi juga merupakan sarana penyalur ekspresi emosional seseorang dan hal itu merupakan kebutuhan sosial setiap orang
- d. Semua benar

Soal 5 : komunikasi internal adalah

- a. pertukaran gagasan di antara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan strukturnya
- b. komunikasi yang terjadi secara vertikal dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*).
- c. komunikasi silang adalah komunikasi yang terjadi antara pimpinan seksi dengan pegawai seksi lain.



**MODUL PERILAKU ORGANISASI
(EBM 410)**

**MODUL SESI 10
MENGATASI STRES KERJA**

**DISUSUN OLEH
RINA ANINDITA**

6097

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

2020

TUJUAN PEMBELAJARAN

Diharapkan setelah membaca materi ini, mahasiswa :

1. Mampu memahami apa yang dimaksud dengan stres kerja
2. Mampu mengidentifikasi karyawan yang mengalami stres kerja
3. Mampu mengetahui faktor-faktor yang menimbulkan stres kerja
4. Mampu menjelaskan bagaimana cara mengatasi stress kerja

STRES KERJA

Pengertian Stres

Rehman, et. al (dalam Utami dan Suana, 2015) mendefinisikan stres sebagai "suatu situasi dimana akan memaksa seseorang untuk melakukan penyimpangan dari fungsi normal" dikarenakan perubahan yang mengganggu atau meningkatkan kondisi fisiologis dan psikologis, sehingga seseorang tersebut dipaksa untuk menyimpang dari fungsi normal. Selaras dengan Cummings dan Worley (2005) yang mengartikan *stress* adalah sesuatu yang mengacu pada reaksi terhadap lingkungan, yang melibatkan respon fisiologis dan psikologis terhadap kondisi lingkungan, yang menyebabkan orang untuk berubah atau menyesuaikan dengan prilakunya.

Stres menurut Robbins (2003) adalah suatu kondisi yang dinamik di mana seseorang dihadapkan dengan kesempatan, permintaan, atau sumber yang berhubungan dengan apa yang diinginkan oleh individu tersebut dan dimana hasilnya adalah merasa sama-sama tidak pasti dan penting. Tiga kategori potensi pemicu stres (stressor) yaitu :

a. Ketidakpastian

lingkungan mempengaruhi dalam perencanaan struktur organisasi, dan individu. Ketidakpastian mempengaruhi tingkat stres dikalangan para karyawan dalam suatu organisasi.

b. Organisasi

Struktur organisasi menentukan tingkat diferensiasi dalam organisasi, tingkat aturan dan peraturan, dan dimana keputusan diambil. Aturan yang berlebihan dan kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan berdampak pada karyawan merupakan potensi sumber stres.

c. Individu

Kondisi dan kepribadian individu menentukan rentan atau tidaknya individu mengalami stres.

Sehingga dapat disimpulkan dari definisi diatas bahwa stres adalah suatu kondisi dengan respon yang dialami seorang individu dalam memenuhi tuntutan individu lain dengan menggunakan sumber daya dan kemampuan yang ada dalam dirinya sehingga menempatkan tuntutan psikologis dan fisik yang dihadapi individu tersebut.

Pengertian Stres Kerja

Alves (2005) dalam penelitiannya menyatakan stres kerja dapat didefinisikan sebagai respon fisik dan emosional yang terjadi ketika kemampuan dan sumber daya karyawan tidak dapat diatasi dengan tuntutan dan kebutuhan dari pekerjaan mereka. Dalam penelitian lain mengartikan bahwa stres kerja adalah sesuatu mengenai lingkungan kerja atau sifat pekerjaan itu sendiri yang menyebabkan stres yang dirasakan oleh individu (Bokti dan Mansor, 2009).

Sedangkan Vigoda (dalam Wibowo, et.al 2015) berpendapat bahwa stres kerja didefinisikan sebagai adanya tekanan dan ketergantungan yang diakibatkan oleh persyaratan pekerjaan (job requirement) termasuk *outcomes* yang mungkin dalam bentuk perasaan atau gejala fisik. Velnampy dan Aravinthan (2013) menyatakan bahwa stres kerja adalah pola emosional perilaku kognitif dan reaksi psikologis terhadap aspek yang merugikan dan berbahaya dari setiap pekerjaan, organisasi kerja dan lingkungan kerja. Lalu menurut Luthans (2006), stres diartikan sebagai interaksi individu dengan lingkungan, tetapi kemudian diperinci lagi menjadi respon adaptif yang dihubungkan oleh perbedaan individu dan atau

proses psikologi yang merupakan konsekuensi tindakan, situasi, atau kejadian eksternal (lingkungan) yang menempatkan tuntutan psikologis dan atau fisik secara berlebihan pada seseorang.

Berdasarkan beberapa definisi dapat suatu pemahaman bahwa stres kerja adalah respon negatif dari diri seseorang yang diakibatkan oleh lingkungan pekerjaannya yang dapat berupa beban pekerjaan itu sendiri maupun situasi tempat kerja.

Siapa yang paling stress di dalam organisasi

Menurut Robbins and Judge (2017)

Exhibit 18-7 Work Is a Top Source of Stress

What area of your life causes you the most stress?

Area	Causes Most Stress
Financial worries	64%
Work	60%
Family responsibilities	47%
Health concerns	46%

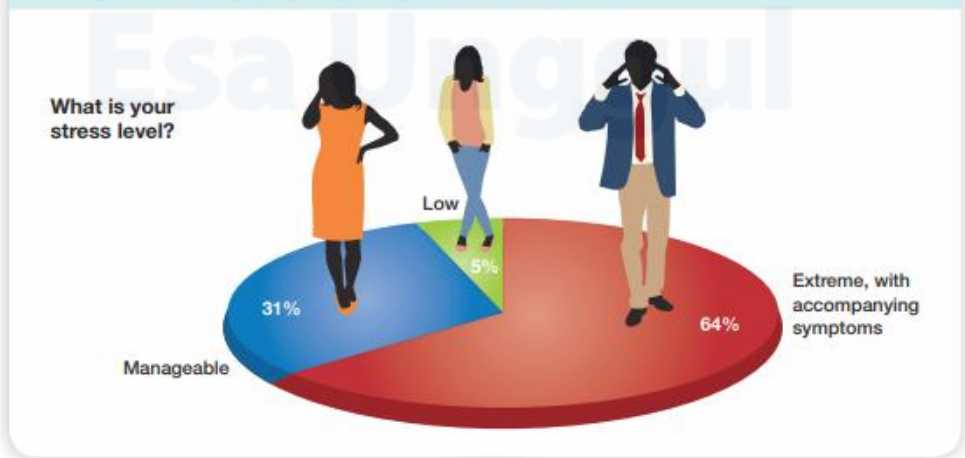
Source: Stress in America: Paying with Our Health, American Psychological Association, February 4, 2015, <http://www.apa.org/news/press/releases/stress/2014/stress-report.pdf>.

Bagaimana tingkat stress pegawai di kantor?

Menurut Robbins and Judge (2017)

OB POLL

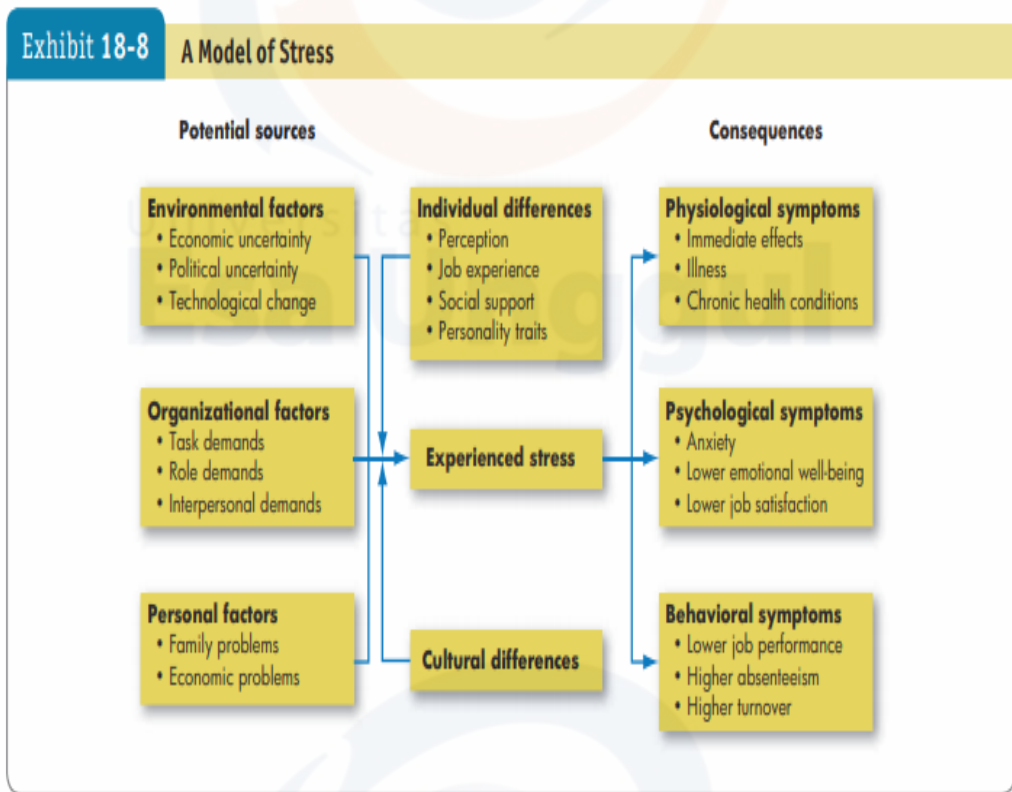
Many Employees Feel Extreme Stress



Source: J. Hudson, "High Stress Has Employees Seeking Both Wellness and Employee Assistance Help," ComPsych Corporation press release, November 12, 2014, <http://www.compsych.com/press-room/press-releases-2014/818-nov-12-2014>.

Model Stress Kerja

Penyebab dan dampak Stress kerja :



Dimensi Stres Kerja

Stress pada pekerjaan dapat diukur dengan beberapa dimensi yaitu menurut Leung dalam Wibowo, et. al (2015) ada enam indikator stres kerja yang meliputi :

1. perilaku pribadi, yaitu keadaan atau aktifitas dari karyawan itu sendiri di dalam organisasi.
2. Dukungan sosial, yaitu dukungan dari dalam organisasi maupun dukungan dari luar organisasi.
3. Konflik peran, yaitu kondisi dimana karyawan memikul tugas atau jabatan dan menanggung semua konsekuensinya yang berhubungan dengan pekerjaan dalam perusahaan.
4. Lingkungan buruk, yaitu keadaan disekitar organisasi terutama di dalam ruang kerja.
5. Beban kerja, yaitu keadaan pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan atau jenis pekerjaan yang harus diselesaikan tepat waktu.
6. Situasi rumah dan pekerjaan, yaitu kondisi antara keadaan di rumah tangga dengan keadaan yang ada di perusahaan.

Perlunya Pengetahuan Stres Kerja dalam Organisasi

Menurut Nimran (dalam Siregar, 2006 : 17), ada beberapa alasan mengapa masalah stres yang berkaitan dengan sebuah organisasi perlu diangkat ke permukaan pada saat ini. Diantaranya adalah:

1. Masalah stres adalah masalah yang akhir-akhir ini sering dibicarakan, dan posisinya sangat penting dalam kaitannya dengan produktifitas kerja karyawan.
2. Selain dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersumber dari luar organisasi, stres juga banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari dalam organisasi. Oleh karenanya perlu disadari dan dipahami keberadaannya.
3. Pemahaman akan sumber-sumber stres yang disertai dengan pemahaman terhadap cara-cara mengatasinya, adalah penting sekali bagi karyawan dan

siapa saja yang terlibat dalam organisasi demi kelangsungan organisasi yang sehat dan efektif.

4. Banyak di antara kita yang hampir pasti merupakan bagian dari satu atau beberapa organisasi, baik sebagai atasan maupun sebagai bawahan, pernah mengalami stres meskipun dalam taraf yang amat rendah.

5. Di zaman kemajuan di segala bidang seperti sekarang ini menuntut manusia untuk mempunyai kinerja yang lebih baik. Peralatan kerja semakin modern dan efisien, dan di lain pihak beban kerja di satuan-satuan organisasi juga semakin bertambah sehingga menuntut energi karyawan lebih besar dari sebelumnya. Dampak dari fenomena ini adalah stres kerja yang meningkat.

Strategi Manajemen Stres

Dalam mengatasi stress pada setiap individu berbeda satu dengan yang lainnya, karena setiap individu memiliki tingkatan stres yang berbeda-beda dan hanya individu itu sendiri yang mengetahui seberapa besar stres yang dialaminya. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001) dalam menghadapi stres terdapat tiga strategi, yaitu:

1. Memperkecil dan mengendalikan sumber-sumber stres
Melakukan penilaian terhadap situasi sumber-sumber stres, mengembangkan alternatif tindakan, mengambil tindakan yang dipandang paling tepat, mengambil tindakan yang positif dan memanfaatkan umpan balik.

2. Menetralkan dampak yang timbul oleh stres
Mengendalikan berbagai reaksi baik jasmaniah, emosional, maupun bentuk-bentuk mekanisme pertahanan diri, seperti menangis, menceritakan masalah kepada orang lain, humor dan istirahat.

3. Meningkatkan daya tahan pribadi

Memahami diri, memahami orang lain, mengembangkan ketrampilan pribadi, beribadah, olahraga secara teratur, pola kerja yang teratur dan disiplin, mengembangkan tujuan dan nilai-nilai yang realistis.

Meskipun stres dapat berperan positif dalam perilaku seseorang dalam pekerjaannya, perlu selalu diwaspadai agar jenis, bentuk, dan identitas stres tetap berada pada tingkat yang dapat teratasi, baik oleh karyawan secara mandiri maupun dengan bantuan organisasi.

Ada dua pendekatan dalam manajemen stress, yaitu :

A. Pendekatan Individua

ü Penerapan manajemen waktu

Pengaturan waktu yang sangat tepat akan menjamin seseorang tidak akan menjadi stress. Dikarenakan setiap orang pastinya memiliki rasa lelah yang sangat besar dan memerlukan pembagian waktu untuk istirahat dan merelaksasikan tubuh dari kepadatan jadwal kerja. Pola pembagian waktu yang baik antar waktu bekerja, beribadah, dan waktu istirahat. Waktu bekerja antara jam 7 pagi sampai jam 6 sore, setelah itu kemungkinan daya tingkat kejenuhan seseorang akan meningkat, di saat itulah diperlukan istirahat yang cukup untuk mengembalikan rasa lelah.

ü Penambahan waktu olah raga

Dalam tubuh manusia diperlukan olah raga yang dapat mengatur dan merangsang syaraf motorik dan otot-otot sehingga membuat badan kita menjadi bugar. Ketahanan fisik yang dimiliki pun akan semakin baik. Olah raga pun bisa dilakukan seminggu 3 kali atau 1 minggu sekali. Bisa dengan *jogging* di pagi atau di sore hari, cukup melakukan olah raga yang ringan.

ü Pelatihan relaksasi

Setelah melakukan kerja yang cukup padat dan banyak, tentunya membuat tubuh menjadi lelah dan diperlukan relaksasi yang membantu menenangkan tubuh yang tegang menjadi rileks. Menyegarkan otak yang sudah dipakai untuk bekerja setiap hari. Cara yang ampuh dalam relaksasi bisa dengan mendengarkan musik atau menonton film sambil bersantai. Namun ada juga yang melakukan meditasi atau yoga.

ü Perluasan jaringan dukungan sosial

Berhubungan dengan banyak orang memang sangat diperlukan. Selain dengan mempermudah dalam pekerjaan, dengan memiliki banyak jaringan pertemanan juga bisa kita manfaatkan sebagai tempat berbagi dalam memecahkan masalah yang dialami. Terkadang setiap orang hal seperti ini sangat diperlukan sekali. Karena itu manusia adalah makhluk sosial yang saling membutuhkan.

B. Pendekatan Organisasional

ü Menciptakan iklim organisasional yang mendukung.

Banyak organisasi besar saat ini cenderung memformulasi struktur birokratik yang tinggi yang menyertakan infleksibel. Ini dapat membawa stress kerja yang sungguh-sungguh. Strategi pengaturan mungkin membuat struktur lebih desentralisasi dan organik dengan membuat keputusan partisipatif dan aliran keputusan ke atas. Perubahan struktur dan proses struktural mungkin akan menciptakan iklim yang lebih mendukung bagi pekerja, memberikan mereka lebih banyak kontrol terhadap pekerjaan mereka, dan mungkin akan mencegah atau mengurangi stress kerja mereka.

ü Adanya penyeleksian personel dan penempatan kerja yang lebih baik.

Pada dasarnya kemampuan ilmu atau kemampuan yang dimiliki oleh setiap orang mungkin akan berbeda satu dengan yang lainnya. Penempatan kerja yang sesuai dengan keahlian sangat menunjang sekali terselesaikannya suatu pekerjaan. Penyesuaian penempatan yang baik dan penyeleksian itu yang sangat diperlukan suatu perusahaan atau organisasi agar setiap tujuan dapat tercapai dengan baik. Seperti halnya seorang petani yang tidak tahu bagaimana seorang nelayan yang mencari ikan, tentunya akan kesulitan.

ü Mengurangi konflik dan mengklarifikasi peran organisasional.

Konflik dalam sebuah organisasi mungkin adalah hal yang wajar dan mungkin sering juga terjadi. Konflik apapun yang terjadi tentunya akan menimbulkan ketidakjelasan peran suatu organisasional tersebut. Mengidentifikasi konflik penyebab stress itu sangat diperlukan guna mengurangi atau mencegah stress itu sendiri. Setiap bagian yang dikerjakan membutuhkan kejelasan atas setiap konflik sehingga ambiguous itu tidak akan terjadi. Peran organisasi itu yang bisa mengklarifikasikan suatu konflik yang terjadi sehingga terjadilah suatu kejelasan dan bisa menegosiasikan konflik.

ü Penetapan tujuan yang realistis.

Setiap organisasi pastinya memiliki suatu tujuan yang pasti. Baik bersifat profit maupun non profit. Namun tujuan organisasi itu harus juga bersifat riil sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Kemampuan suatu organisasi dapat dilihat dari kemampuan yang dimiliki oleh setiap orang anggotanya. Dengan tujuan yang jelas dan pasti tentunya juga sesuai dengan kemampuan anggotanya maka segala tujuan pasti akan tercapai pula. Namun sebaliknya jika organisasi tidak bersikap realistis dan selalu menekan anggotanya tanpa adanya koordinasi yang jelas stress itu akan timbul.

ü Pendesainan ulang pekerjaan.

Stress yang terjadi ketika bekerja itu kemungkinan terjadi karena faktor pekerjaan yang sangat berat dan menumpuk. Cara menyikapi dan mengatur program kerja yang baik adalah membuat teknik cara pengerjaannya. Terkadang setiap orang mengerjakan pekerjaan yang sulit terlebih dahulu daripada yang mudah. Seseorang akan terasa malas dan enggan untuk mengerjakan pekerjaannya ketika melihat tugas yang sudah menumpuk maka akan timbul stress. Strategi yang dilakukan adalah melakukan penyusunan pekerjaan yang mudah terlebih dahulu atau pekerjaan yang dapat dikerjakan terlebih dahulu. Sedikit demi sedikit pekerjaan yang menumpuk pun akan terselesaikan. Dengan kata lain stress pun bisa dihindari dan bisa dikurangi.

ü Perbaikan dalam komunikasi organisasi.

Komunikasi itu sangatlah penting sekali dalam berorganisasi. Komunikasi dapat mempermudah kerja seseorang terutama dalam *teamwork*. Sesama anggota yang tergabung dalam satu kelompok selalu berkoordinasi dan membicarakan program yang akan dilakukan. Komunikasinya pun harus baik dan benar. Perbedaan cara koordinasi dan instruksi ke atasan maupun bawahan. Seringkali terjadi kesalahan dan tidak mampu menempatkan posisi dan jabatan sehingga terjadi kesalahan dalam mengkomunikasikan.

ü Membuat bimbingan konseling.

Bimbingan konseling ini bisa dirasakan cukup dalam mengatasi stress. Konseling yang dilakukan kepada psikolog yang lebih kompeten dalam masalah kejiwaan seseorang. Psikologis seseorang terganggu sekali ketika stress itu menimpa. Rasa yang tidak tahan dan ingin keluar dari tekanan-tekanan yang dirasakan tentunya akan menambah rasa stress yang dihadapinya. Konseling dengan psikolog sedikitnya mungkin bisa membantu keluar dari tekanan stress.

DAMPAK STRESS DALAM ORGANISASI

Berbagai tekanan dan gangguan dalam sebuah organisasi tentunya pasti sangat sering terjadi. Hal inilah yang perlu dihindari agar kinerja kerja tidak terganggu. Semua bisa diatasi asalkan dapat mengindikasikan masalah yang kita hadapi itu sendiri. Semakin seseorang mendapatkan tekanan di luar batas dari kemampuan dirinya sendiri tentunya akan mengalami stress pula yang cukup berat dan sangat mengganggu kerja otak termasuk dengan daya ingat.

Dampak dan akibat dari stress itu sendiri dalam buku *Organizational Behavior (Robbin)*, dikelompokkan menjadi tiga gejala, yaitu gejala fisiologis, psikologis, dan perilaku.

1. Gejala Fisiologis, meliputi sakit kepala, tekanan darah tinggi, dan sakit jantung.
2. Gejala Psikologis, meliputi kecemasan, depresi, dan menurunnya tingkat kepuasan kerja.
3. Gejala Perilaku, meliputi perubahan produktivitas, kemangkiran dan perputaran karyawan.

Lima jenis konsekuensi dampak stress yang sebagai berikut :

Dampak subjektif

Kecemasan, agresi, kebosanan, depresi, kelelahan, frustrasi, kehilangan kesabaran, rendah diri, gugup, dan merasa kesepian.

Dampak perilaku

Kecenderungan mendapatkan kecelakaan, alkoholik, penyalahgunaan obat-obatan, emosi yang tiba-tiba meledak, makan berlebihan, merokok berlebihan, perilaku yang mengikuti kata hati, ketawa, dan gugup.

Dampak kognitif

Kemampuan mengambil keputusan yang jelas, konsentrasi yang buruk, rentang perhatian yang pendek, sangat peka terhadap kritik, dan rintangan mental.

Dampak fisiologis

Meningkatnya kadar gula, meningkatnya denyut jantung dan tekanan darah, kekeringan di mulut, berkeringat, membesarnya pupil mata, dan tubuh panas dingin.

Dampak organisasi

Keabsenan, pergantian karyawan, rendah produktivitasnya, keterasingan dari rekan sekerja, ketidakpuasan kerja, menurunnya keikatan dan kesetiaan terhadap organisasi.

Tidak selamanya stress berdampak negatif, ada beberapa dampak positif dari stress, yaitu :

1. Mendorong orang berpikir kreatif
2. Meningkatkan sistem kekebalan tubuh
3. Membuat tubuh menjadi lebih fit
4. Membantu memecahkan masalah
5. Pemulihan

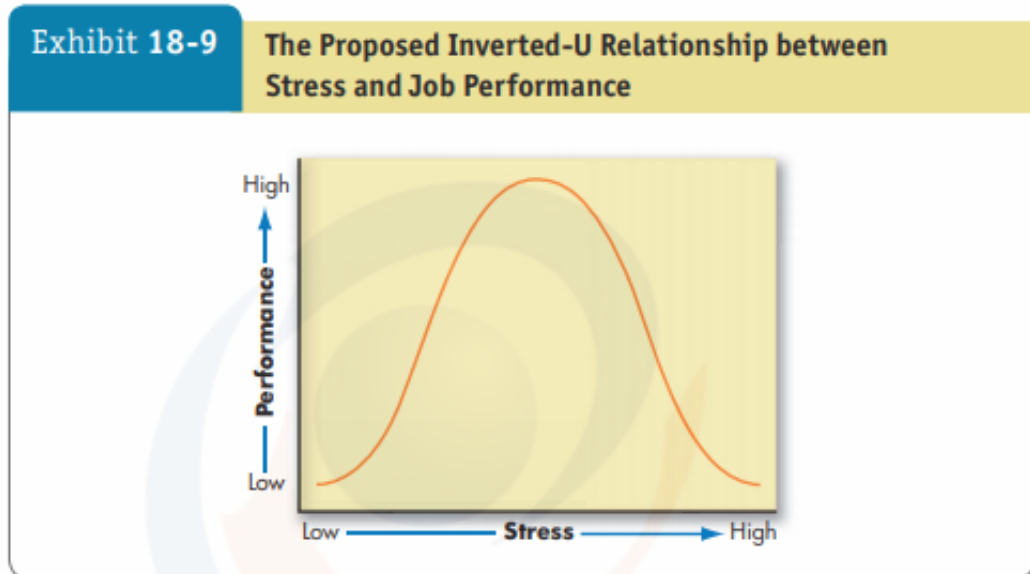
Semua gejala-gejala yang disebutkan di atas tentu sangat membuat ketidaknyamanan setiap orang. Ingin rasanya untuk terhindar dari segala tekanan stress yang dialaminya. Bahkan sampai pada tingkatan stress yang tinggi dalam gejala psikologis, seseorang bisa berpikir untuk mengakhiri hidupnya. Tekanan yang dirasa sudah cukup beratlah yang membuat dampak seperti itu.

Hubungan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Kurangnya kepuasan bisa menjadi sumber stres, sementara kepuasan yang tinggi dapat meringankan efek stres, itu berarti bahwa stres dan kepuasan kerja saling terkait (Bhatti *et al*, 2011). Stres kerja memiliki pengaruh negatif terhadap

kepuasan kerja. Hal ini bermakna bahwa stres kerja yang dialami oleh karyawan dapat mempengaruhi apa yang mereka rasakan baik itu menyangkut pekerjaan maupun hasil yang mereka terima (Wibowo et. al, 2015).

Apabila digambarkan, hubungan antara stress dengan kinerja adalah sebagai berikut :



Link

https://www.researchgate.net/publication/232860795_Antecedents_and_consequences_of_coping_in_the_anticipatory_stage_of_an_exam_A_longitudinal_study_emphasizing_the_role_of_affect

KUIS

1. Bagaimana hubungan stres kerja dengan kepuasan kerja
 - a. Kepuasan kerja akan timbul melalui motivasi dorongan dari atasan
 - b. Stres kerja yang rendah dapat meningkatkan kepuasan kerja, begitu juga sebaliknya
 - c. Stres kerja yang tinggi dapat menurunkan kemampuan seseorang dalam melakukan pekerjaan

2. Yang bukan termasuk manajemen stres adalah :
 - a. Mengendalikan atasan agar tidak memberikan beban berlebihan
 - b. Memperkecil dan mengendalikan sumber-sumber stres
 - c. Menetralkan dampak yang timbul oleh stres
 - d. Meningkatkan daya tahan pribadi

3. Faktor penentu stres kerja adalah, hal-hal di bawah ini, namun tidak termasuk
 - a. Dukungan sosial
 - b. Konflik peran
 - c. Dukungan lingkungan yang positif
 - d. Beban kerja
 - e. Situasi rumah dan pekerjaan

4. Stres yang terjadi ketika bekerja itu kemungkinan terjadi karena faktor pekerjaan yang sangat berat dan menumpuk
 - a. Benar
 - b. Salah

5. Yang bukan beberapa dampak positif dari stress, yaitu
 - a. Mendorong orang berpikir kreatif
 - b. Meningkatkan sistem kekebalan tubuh
 - c. Membuat tubuh menjadi lebih fit
 - d. Keluar dari tempat kerja

6. Pemulihan

Universitas
Esa Unggul

Univers
Esa



Universitas
Universitas
Esa Unggul

Univers
Esa

MODUL PERILAKU ORGANISASI
(EBM 410)

MODUL SESI 11
GAYA KEPEMIMPINAN

DISUSUN OLEH

RINA ANINDITA

6097

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

2020

Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Pemimpin adalah individu yang melakukan proses mempengaruhi sebuah kelompok atau organisasi untuk mencapai sesuatu tujuan yang telah disepakati bersama.

Sedangkan kepemimpinan adalah sifat yang diterapkan individu yang bertindak sebagai pemimpin untuk mempengaruhi anggota kelompoknya untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah disepakati bersama.

Teori Kepemimpinan

Setidaknya ada 3 teori tentang asal-usul terbentuk seorang pemimpin, diantaranya sebagai berikut:

1. Teori Genetik – menyatakan bahwa pemimpin itu terlahir dengan bakat yang sudah terpendam di dalam diri seseorang.
2. Teori Sosial – menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin melalui latihan, kesempatan dan pendidikan.
3. Teori Ekologis – teori ini merupakan gabungan dari 2 teori di atas.

Sifat-sifat Pemimpin

Beberapa sifat yang biasanya melekat pada diri seorang pemimpin, diantaranya adalah sebagai berikut.

1. Intelegensi – Kemampuan bicara, menafsir, dan bernalar yang lebih kuat daripada para anggota yang dipimpin.
2. Kepercayaan Diri – Keyakinan akan kompetensi dan keahlian yang dimiliki
3. Determinasi – Hasrat untuk menyelesaikan pekerjaan yang meliputi ciri seperti berinisiatif, kegigihan, mempengaruhi, dan cenderung menyendiri
4. Integritas – Kualitas kejujuran dan dapat dipercaya oleh para anggota
5. Sosiabilitas – Kecenderungan pemimpin untuk menjalin hubungan yang menyenangkan, bersahabat, ramah, sopan, bijaksana, dan diplomatis.

Menunjukkan rasa sensitif terhadap kebutuhan orang lain dan perhatian atas kehidupan mereka.

Keahlian Administratif Dasar Seorang Pemimpin

1. Keahlian Teknis – Kompetensi khusus tertentu, kemampuan analitis dan menggunakan alat serta teknik yang tepat.
2. Keahlian Manusia – Kemampuan bekerja sama dengan orang lain.
3. Keahlian Konseptual – Kemampuan bekerja dengan berbagai gagasan dan konsep.

9 Gaya Kepemimpinan dalam Organisasi

#1 Kepemimpinan Otokratis

Pemimpin sangat dominan dalam setiap pengambilan keputusan dan setiap kebijakan, peraturan, prosedur diambil dari idenya sendiri.

Kepemimpinan jenis ini memusatkan kekuasaan pada dirinya sendiri. Ia membatasi inisiatif dan daya pikir dari para anggotanya.

Pemimpin yang otoriter tidak akan memperhatikan kebutuhan dari bawahannya dan cenderung berkomunikasi satu arah yaitu dari atas (pemimpin) ke bawah (anggota).

Jenis kepemimpinan ini biasanya dapat kita temukan di akademi kemiliteran dan kepolisian.

#2 Kepemimpinan Birokrasi

Gaya kepemimpinan ini biasa diterapkan dalam sebuah perusahaan dan akan efektif apabila setiap karyawan mengikuti setiap alur prosedur dan melakukan tanggung jawab rutin setiap hari.

Tetap saja dalam gaya kepemimpinan ini tidak ada ruang bagi para anggota untuk melakukan inovasi karena semuanya sudah diatur dalam sebuah tatanan prosedur yang harus dipatuhi oleh setiap lapisan.

#3 Kepemimpinan Partisipatif

Dalam gaya kepemimpinan partisipatif, ide dapat mengalir dari bawah (anggota) karena posisi kontrol atas pemecahan suatu masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian.

Pemimpin memberikan ruang gerak bagi para bawahan untuk dapat berpartisipasi dalam pembuatan suatu keputusan serta adanya suasana persahabatan dan hubungan saling percaya antar pimpinan dan anggota.

#4 Kepemimpinan Delegatif

Gaya kepemimpinan ini biasa disebut *Laissez-faire* dimana pemimpin memberikan kebebasan secara mutlak kepada para anggota untuk melakukan tujuan dan cara mereka masing-masing. Pemimpin cenderung membiarkan keputusan dibuat oleh siapa saja dalam kelompok sehingga terkadang membuat semangat kerja tim pada umumnya menjadi rendah.

Jenis kepemimpinan ini akan sangat merugikan apabila para anggota belum cukup matang dalam melaksanakan tanggung jawabnya dan memiliki motivasi tinggi terhadap pekerjaan.

Namun sebaliknya dapat menjadi *boomerang* bagi perusahaan bila memiliki karyawan yang bertolak belakang dari pernyataan sebelumnya.

#5 Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan jenis ini cenderung terdapat aksi transaksi antara pemimpin dan bawahan dimana pemimpin akan memberikan *reward* ketika bawahan berhasil melaksanakan tugas yang telah diselesaikan sesuai kesepakatan. Pemimpin dan bawahan memiliki tujuan, kebutuhan dan kepentingan masing-masing.

#6 Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi perubahan positif pada mereka (anggota) yang mengikuti. Para pemimpin jenis ini memperhatikan dan terlibat langsung dalam proses termasuk dalam hal membantu para anggota kelompok untuk berhasil menyelesaikan tugas mereka.

Pemimpin cenderung memiliki semangat yang positif untuk para bawahannya sehingga semangatnya tersebut dapat berpengaruh pada para anggotanya untuk lebih energik. Pemimpin akan sangat mementingkan kesejahteraan dan kemajuan setiap anak buahnya.

#7 Kepemimpinan Melayani (Servant)

Hubungan yang terjalin antara pemimpin yang melayani dengan para anggota berorientasi pada sifat melayani dengan standar moral spiritual. Dalam hal ini pemimpin lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi anggota dibandingkan kepentingannya.

#8 Kepemimpinan Karismatik

Pemimpin yang karismatik memiliki pengaruh yang kuat atas para pengikut oleh karena karisma dan kepercayaan diri yang ditampilkan.

Para pengikut cenderung mengikuti pemimpin karismatik karena kagum dan secara emosional percaya dan ingin berkontribusi bersama dengan pemimpin karismatik.

Karisma tersebut timbul dari setiap kemampuan yang mempesona yang ia miliki terutama dalam meyakinkan setiap anggotanya untuk mengikuti setiap arahan yang ia inginkan.

#9 Kepemimpinan Situasional

Pemimpin yang menerapkan jenis kepemimpinan situasional lebih sering menyesuaikan setiap gaya kepemimpinan yang ada dengan tahap perkembangan

para anggota yakni sejauh mana kesiapan dari para anggota melaksanakan setiap tugas.

Gaya kepemimpinan situasional mencoba mengombinasikan proses kepemimpinan dengan situasi dan kondisi yang ada.

Setidaknya ada 4 gaya yang diterapkan oleh pemimpin jenis ini, diantaranya:

1. *Telling-Directing* (memberitahu, menunjukkan, memimpin, menetapkan),
2. *Selling-Coaching* (menjual, menjelaskan, memperjelas, membujuk),
3. *Participating-Supporting* (mengikutsertakan, memberi semangat, kerja sama),
4. *Delegating* (mendelegasi, pengamatan, mengawasi, penyelesaian).

KEPEMIMPINAN DAN GLOBALISASI

Keberhasilan seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsinya tidak hanya ditentukan oleh salah satu aspek semata-mata, melainkan antara sifat, perilaku, dan kekuasaan-pengaruh saling menentukan sesuai dengan situasi yang mendukungnya. Kekuasaan dan pengaruh mempunyai peranan sebagai daya dorong bagi setiap pemimpin dalam mempengaruhi, menggerakkan, dan mengubah perilaku yang dipimpinnya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Para pemimpin membutuhkan kekuasaan tertentu untuk dapat efektif, namun hal itu tidak berarti bahwa lebih banyak kekuasaan akan lebih baik. Jumlah keseluruhan kekuasaan yang diperlukan bagi kepemimpinan yang efektif tergantung pada sifat organisasi, tugas, para bawahan, dan situasi. Pemimpin yang mempunyai position power yang cukup, sering tergoda untuk membuat banyak orang tergantung padanya daripada mengembangkan dan menggunakan expert power dan referent power.

Sejarah telah menunjukkan bahwa pemimpin yang mempunyai position power yang terlalu kuat cenderung menggunakannya untuk mendominasi dan mengeksploitasi pengikut. Sebaliknya, seorang pemimpin yang tidak mempunyai

position power yang cukup akan mengalami kesukaran dalam mengembangkan kelompok yang berkinerja tinggi dalam organisasi. Pada umumnya, mungkin lebih baik bagi seorang pemimpin untuk mempunyai position power yang sedang saja jumlahnya, meskipun jumlah yang optimal akan bervariasi tergantung situasi.

Sedangkan dalam personal power, seorang pemimpin yang mempunyai expert power atau daya tarik karismatik sering tergoda untuk bertindak dengan cara-cara yang pada akhirnya akan mengakibatkan kegagalan.

Pengaruh: Sebagai esensi dari kepemimpinan.

Pengaruh diperlukan untuk menyampaikan gagasan, mendapatkan penerimaan dari kebijakan atau rencana dan untuk memotivasi orang lain agar mendukung dan melaksanakan berbagai keputusan. Jika kekuasaan merupakan kapasitas untuk menjalankan pengaruh, maka cara kekuasaan itu dilaksanakan berkaitan dengan perilaku mempengaruhi. Oleh karena itu, cara kekuasaan dijalankan dalam berbagai bentuk perilaku mempengaruhi proses-proses yang mempengaruhi timbal balik antara pemimpin dan pengikut, juga akan menentukan efektivitas kepemimpinan.

Jenis-jenis spesifik perilaku yang digunakan untuk mempengaruhi dapat dijadikan jembatan bagi pendekatan kekuasaan dan pendekatan perilaku mengenai kepemimpinan. Sejumlah studi telah mengidentifikasi kategori perilaku, mempengaruhi yang proaktif yang disebut sebagai taktik mempengaruhi, antara lain:

1. Persuasi Rasional: Pemimpin menggunakan argumentasi logis dan bukti faktual untuk mempersuasi pengikut bahwa suatu usulan adalah masuk akal dan kemungkinan dapat mencapai sasaran.
2. Permintaan Inspirasional: Pemimpin membuat usulan yang membangkitkan entusiasme pada pengikut dengan menunjuk pada nilai-nilai, ide dan aspirasi pengikut atau dengan meningkatkan rasa percaya diri dari pengikut.
3. Konsultasi: Pemimpin mengajak partisipasi pengikut dalam merencanakan sasaran, aktivitas atau perubahan yang untuk itu diperlukan dukungan dan

bantuan pengikut atau pemimpin bersedia memodifikasi usulan untuk menanggapi perhatian dan saran dari pengikut.

4. Menjilat: Pemimpin menggunakan pujian, rayuan, perilaku ramah-tamah, atau perilaku yang membantu agar pengikut berada dalam keadaan yang menyenangkan atau mempunyai pikiran yang menguntungkan pemimpin tersebut sebelum meminta sesuatu.
5. Permintaan Pribadi: Pemimpin menggunakan perasaan pengikut mengenai kesetiaan dan persahabatan terhadap dirinya ketika meminta sesuatu.
6. Pertukaran: Pemimpin menawarkan suatu pertukaran budi baik, memberi indikasi kesediaan untuk membalasnya pada suatu saat nanti, atau menjanjikan bagian dari manfaat bila pengikut membantu pencapaian tugas.
7. Taktik Koalisi: Pemimpin mencari bantuan dari orang lain untuk mempersuasi pengikut agar melakukan sesuatu atau menggunakan dukungan orang lain sebagai suatu alasan bagi pengikut untuk juga menyetujuinya.
8. Taktik Mengesahkan: Pemimpin mencoba untuk menetapkan validitas permintaan dengan menyatakan kewenangan atau hak untuk membuatnya atau dengan membuktikan bahwa hal itu adalah konsisten dengan kebijakan, peraturan, praktek atau tradisi organisasi.
9. Menekan: Pemimpin menggunakan permintaan, ancaman, seringnya pemeriksaan, atau peringatan-peringatan terus menerus untuk mempengaruhi pengikut melakukan apa yang diinginkan.

Pilihan mengenai perilaku mempengaruhi tergantung pada *position power* dan *personal power* yang dimiliki pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya pada situasi tertentu. Perilaku mempengaruhi seorang pemimpin secara langsung mempengaruhi sikap dan perilaku orang yang dipimpin baik berupa komitmen, kepatuhan maupun perlawanan. Hasil dari proses mempengaruhi, juga

mempunyai efek umpan balik terhadap perilaku pemimpin. Selain itu, dampak kekuasaan pemimpin pada dasarnya tergantung pada apa yang dilakukan pemimpin dalam mempengaruhi orang yang dipimpin. Dengan demikian, hasil dari usaha mempengaruhi merupakan akumulasi dari keterampilan mempengaruhi, perilaku mempengaruhi, dan kekuasaan pemimpin.

Globalisasi Mempengaruhi Kepemimpinan

Tidak diragukan lagi bahwa globalisasi telah merambah ke seluruh penjuru dunia. Globalisasi adalah meningkatnya saling ketergantungan (ekonomi, sosial, politik, teknologi, komunikasi dll.) antar bangsa. Orang-orang menjadi lebih saling terkait dan samarnya batas antar bangsa. Adanya perdagangan Internasional, pertukaran budaya, dan penggunaan sistem telekomunikasi di seluruh dunia merupakan beberapa contoh konkrit dari globalisasi.

Namun, peningkatan globalisasi telah menciptakan banyak tantangan, termasuk kebutuhan untuk merancang organisasi multinasional yang efektif, untuk mengidentifikasi dan memilih pemimpin yang tepat untuk entitas ini, dan untuk mengelola organisasi dengan karyawan yang beragam budaya (House&Javidan, 2004). Globalisasi telah menciptakan kebutuhan untuk memahami bagaimana perbedaan budaya mempengaruhi kinerja kepemimpinan. Globalisasi juga telah menciptakan kebutuhan bagi para pemimpin untuk menjadi kompeten dalam kesadaran lintas budaya dan praktek.

Adler dan Bartolomeus (1992) berpendapat bahwa pemimpin global perlu mengembangkan lima lintas budaya kompeten. *Pertama*, pemimpin harus memahami bisnis, politik, dan budaya lingkungan seluruh dunia. *Kedua*, pemimpin perlu belajar perspektif, selera, tren, dan teknologi dari banyak budaya lain. *Ketiga*, harus mampu bekerja sama dengan orang-orang yang berasal dari berbagai budaya. *Keempat*, pemimpin harus mampu beradaptasi dengan hidup dan berkomunikasi dalam budaya lain. *Kelima*, pemimpin perlu belajar untuk berhubungan dengan orang dari budaya lain dari posisi kesetaraan.

Selain itu, Ting Toomey (1999) percaya bahwa para pemimpin global harus terampil dalam menciptakan visi. Mereka perlu mengembangkan kompetensi komunikasi yang akan memungkinkan mereka untuk mengartikulasikan dan melaksanakan visi mereka di tempat kerja yang beragam. Singkatnya, para pemimpin saat ini perlu memenuhi satu set kompetensi jika mereka berniat untuk menjadi efektif dalam masyarakat global saat ini.

Konsep Budaya dan Kepemimpinan

Terdapat dua konsep yang terkait erat dengan budaya dan kepemimpinan: *etnosentrisme* dan *prasangka*. Kedua konsep ini dapat berdampak pada bagaimana para pemimpin mempengaruhi orang lain.

Etnosentrisme

Etnosentrisme adalah kecenderungan bagi individu untuk menempatkan kelompok mereka sendiri (etnis, ras, atau budaya) dipusat pengamatan mereka dari orang lain. Orang cenderung memberikan prioritas dan nilai keyakinan mereka sendiri di atas kelompok-kelompok lainnya. Etnosentrisme adalah persepsi bahwa budaya sendiri lebih baik atau lebih alami dari budaya lain. Hal ini memungkinkan memicu kegagalan untuk mengenali hal unik dari orang maupun ras atau etnis lain.

Sebagai contoh, beberapa orang berpikir bahwa prinsip-prinsip demokrasi di Amerika Serikat lebih unggul dibandingkan dengan politik budaya lain, dan mereka sering gagal untuk memahami kompleksitas budaya ini.

Etnosentrisme membuat kita untuk cenderung berpikir tentang nilai-nilai budaya kita sendiri dan cara melakukan hal-hal yang benar. (Gudykunst & Kim, 1997). Etnosentrisme dapat menjadi hambatan utama untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif karena mencegah orang-orang dari memahami dan menghormati kebudayaan lain.

Sebagai contoh, jika budaya satu orang menghargai prestasi individu, mungkin sulit bagi orang itu untuk memahami orang lain yang kultur menekankan kolektivitas (bekerja bersama-sama secara keseluruhan).

Demikian pula, jika seseorang meyakini otoritas, dia mungkin merasa sulit untuk memahami orang yang menantang otoritas atau tidak mudah tunduk kepada

figur otoritas. Semakin etnosentris kita, kurang terbuka atau toleran kita dari tradisi atau praktek-praktek budaya orang lain. Seorang pemimpin yang terampil harus dapat menghindari masalah yang berkaitan dengan etnosentrisme. Sementara mengenali konsep etnosentrisme sendiri, seorang pemimpin juga perlu memahami dan mentolerir etnosentrisme orang lain.

Pada kenyataannya, itu adalah bahan pertimbangan bagi para pemimpin. Di satu sisi, mereka harus dapat berpromosi dengan percaya diri sesuai cara mereka sendiri dalam melakukan sesuatu, tetapi pada saat yang sama mereka harus yang sensitif terhadap legitimasi cara budaya lain. Pemimpin yang terampil mampu menegosiasikan garis tipis antara mencoba untuk mengatasi etnosentrisme dan tahu kapan harus tetap berpijak pada nilai-nilai budaya mereka sendiri.

Prasangka

Prasangka adalah sikap yakin, kuat, teguh yang dimiliki oleh seorang individu tentang individu atau kelompok lain yang didasarkan pada data yang kurang dapat dipercaya atau tidak berdasar. Hal ini mengacu pada penghakiman catatan tentang orang lain berdasarkan keputusan atau pengalaman sebelumnya. Prasangka sering dianggap dalam konteks ras (misalnya, Amerika Eropa dengan Amerika Afrika), tetapi juga berlaku di berbagai bidang seperti jenis kelamin, usia, fobia, dan prasangka independen lain.

Meskipun prasangka bisa positif (misalnya, berpikir sisi positif dari budaya lain tanpa bukti yang cukup), bisa pula negatif. Salah satu masalah utama dengan prasangka adalah bahwa orang lebih berorientasi diri sendiri daripada berorientasi orang lain. Ini membantu kita untuk mencapai keseimbangan untuk diri kita sendiri dengan mengorbankan orang lain. Selain itu, sikap prasangka menghambat pemahaman dengan menciptakan tembok yang membatasi kemampuan kita untuk melihat beberapa aspek dan kualitas orang lain. Kedua hal yakni etnosentrisme dan prasangka mengganggu kemampuan kita untuk memahami dan menghargai pengalaman orang lain. Selain dapat memerangi prasangka mereka sendiri, pemimpin juga harus dapat menghadapi tantangan untuk berurusan dengan prasangka bawahan atau karyawannya. Tidak jarang bagi pemimpin untuk menghadapi bawahan atau karyawan yang mewakili kelompok-

kelompok budaya yang berbeda, dan kelompok ini memiliki prasangka mereka sendiri terhadap satu sama lain. Seorang pemimpin yang terampil perlu menemukan cara untuk bernegosiasi dengan bawahan atau karyawannya dari berbagai latar belakang budaya.

Klaster Budaya dan Kepemimpinan

Peneliti GLOBE membagi data dari 62 negara yang mereka pelajari ke dalam beberapa klaster. Klaster ini membantu untuk mendapatkan cara mudah menganalisis persamaan dan perbedaan antara kelompok budaya dan untuk membuat generalisasi yang bermakna tentang budaya dan kepemimpinan. Untuk membuat klaster daerah, peneliti GLOBE menggunakan beberapa faktor, seperti bahasa umum, geografi, agama, dan catatan sejarah.

Berdasarkan faktor-faktor ini, mereka dikelompokkan menjadi sepuluh kelompok negara yang berbeda: Anglo, Eropa Latin, Nordic Eropa, Jermanik Eropa, Eropa Timur, Amerika Latin, Timur Tengah, Afrika Sub - Sahara, Asia Selatan, dan Konghucu Asia.

Ini adalah sepuluh daerah klaster kelompok yang digunakan dalam semua studi GLOBE. Mereka menyimpulkan bahwa setiap klaster memiliki keunikan masing-masing. Singkatnya, klaster daerah tersebut mewakili cara yang valid dan dapat diandalkan untuk membedakan negara di dunia ke dalam sepuluh kelompok yang berbeda.

Karakteristik Klaster

Peneliti GLOBE, menganalisis data dari masing-masing daerah dalam upaya untuk mengkarakterisasi klaster daerah, berikut penjelasannya:

Anglo

Anglo klaster terdiri dari Kanada, Amerika Serikat, Australia, Irlandia, Inggris, Afrika Selatan, dan Selandia Baru. Negara-negara yang tinggi dalam orientasi kinerja individu dan rendah dalam kelompok kolektif. Ini berarti karakteristik dari negara-negara tersebut adalah untuk menjadi kompetitif dan berorientasi pada hasil tetapi kurang melekat pada keluarga mereka atau kelompok serupa dari negara lain.

Konghucu Asia

Klaster ini termasuk Singapura, Hong Kong, Taiwan, China, Korea Selatan, dan Jepang menunjukkan nilai tinggi dalam orientasi kinerja individu, kolektivisme kelembagaan, dan kolektivisme dalam kelompok. Negara-negara ini berorientasi pada hasil yang diinginkan individu dan mereka mendorong kelompok kerja bersama atas tujuan individu. Orang-orang di negara-negara tersebut setia dan loyal kepada keluarga mereka.

Eropa Timur

Yang termasuk dalam klaster ini adalah Yunani, Hungaria, Albania, Slovenia, Polandia, Rusia, Georgia, dan Kazakhstan. Negara-negara ini menempatkan angka yang tinggi pada asertif, kolektivisme dalam kelompok, dan egalitarianisme gender. Mereka mencetak nilai rendah pada orientasi kinerja, orientasi masa depan, dan menghindari ketidakpastian. Orang-orang dalam kelompok ini cenderung kuat dan mendukung rekan kerja mereka dan memperlakukan wanita dengan kesetaraan yang lebih besar. Mereka cenderung membuat prestasi karena dorongan, untuk menekankan perencanaan strategis, dan menjalankan peraturan dan hukum sebagai cara untuk menjaga ketertiban.

Eropa Jermanik

Negara-negara Eropa Jermanik yang meliputi Austria, Belanda, Swiss, dan Jerman yang tinggi dalam orientasi kinerja, ketegasan, orientasi masa depan, dan menghindari ketidakpastian. Mereka rendah dalam orientasi manusiawi, kolektivisme kelembagaan, dan kolektivisme dalam kelompok. Negara-negara ini menghargai persaingan dan agresivitas dan lebih berorientasi hasil daripada orientasi terhadap sesama manusia. Mereka menikmati perencanaan dan investasi di masa depan dan menggunakan aturan dan hukum untuk memberi mereka kontrol atas lingkungan mereka. Pada saat yang sama, negara-negara ini lebih cenderung individualistis dan berorientasi kelompok yang kurang. Mereka cenderung tidak menekankan kelompok sosial yang luas.

Amerika Latin

Klaster Amerika Latin terdiri dari Ekuador, El Salvador, Kolombia, Bolivia, Brazil, Guatemala, Argentina, Kosta Rika, Venezuela, dan Meksiko. Orang-orang di negara-negara angka tinggi kolektivisme dalam kelompok dan rendah pada orientasi kinerja, orientasi masa depan, kelembagaan kolektif, dan penghindaran

ketidakpastian. Orang-orang di negara-negara tersebut, cenderung setia dan dikhususkan untuk keluarga dan kelompok-kelompok serupa, tetapi kurang tertarik pada kelompok kelembagaan dan masyarakat secara keseluruhan.

Eropa Latin

Terdiri dari Perancis, Portugal, Spanyol, Swiss, Italia, dan Israel. Kluster Eropa Latin lebih menonjolkan moderat tetapi mereka mencetak nilai rendah pada orientasi manusiawi dan kolektivisme kelembagaan. Ini adalah karakteristik dari negara-negara yang lebih menganggap nilai otonomi individu dan menempatkan nilai kurang pada kolektif masyarakat yang lebih besar. Individu didorong untuk hati-hati untuk diri mereka sendiri dan untuk mengejar tujuan individu daripada tujuan sosial.

Timur Tengah

Klaster ini terdiri dari Qatar, Maroko, Mesir, Kuwait, dan Turki. Negara-negara ini mencetak tinggi pada kolektivisme dalam kelompok dan rendah pada orientasi masa depan, egalitarianisme jender, dan menghindari ketidakpastian. Orang-orang di negara-negara cenderung untuk menunjukkan kebanggaan besar dalam keluarga mereka dan organisasi-organisasi. Mereka setia dan loyal terhadap rakyat mereka sendiri. Selanjutnya, merupakan hal yang umum bagi negara-negara ini untuk mengatasi orang dari jenis kelamin yang berbeda dengan cara yang jelas berbeda. Perempuan seringkali diberikan statusnya lebih rendah dibanding dengan laki-laki, dan lebih sedikit perempuan berada dalam posisi otoritas daripada pria. Di Timur Tengah, orang-orang memberikan konsistensi terhadap ketidakstresan dan tidak menempatkan ketergantungan terhadap kebijakan dan prosedur.

Nordic Eropa

Klaster Nordic Eropa yang mencakup Denmark, Finlandia, dan Swedia menunjukkan beberapa karakteristik khas. Klaster ini mencetak tinggi nilai orientasi masa depan, egalitarianisme jender, kolektivisme kelembagaan, penghindaran ketidakpastian dan rendah pada ketegasan, kolektivisme dalam kelompok, dan jarak kekuasaan. Orang-orang Nordic menempatkan prioritas tinggi pada kesuksesan jangka panjang. Wanita diperlakukan dengan kesetaraan yang lebih besar. Di Nordic Eropa beranggapan bahwa ketegasan merupakan

tindakan tidak menghargai kesopanan dan kelembutan, dan kekuasaan dibagi secara merata untuk semua orang di segala lapisan masyarakat. Kerjasama dan identitas kelompok masyarakat sangat dihargai tinggi oleh orang-orang Nordik.

Asia Selatan

Filipina, Indonesia, Malaysia, India, dan Thailand membentuk klaster Asia Selatan. Negara-negara ini menunjukkan nilai tinggi pada manusiawi orientasi dan kolektivisme dalam kelompok. Asia Selatan dapat dicirikan sebagai negara yang menunjukkan kesetiaan keluarga yang kuat dan keprihatinan yang mendalam bagi masyarakat mereka.

Afrika Sub-Sahara

Klaster Sub - Sahara Afrika terdiri dari Zimbabwe, Namibia, Zambia, dan Nigeria. Negara-negara ini menerapkan skor tinggi pada orientasi manusiawi. Di Afrika Sub - Sahara, orang-orang pada umumnya sangat prihatin dan peka terhadap orang lain. Kepedulian untuk keluarga dan teman-teman lebih penting daripada perhatian untuk diri.

Link

https://www.researchgate.net/publication/323797001_Leadership_Styles_Using_Appropriate_Styles_in_Different_Circumstances

Kuis

Soal 1 : Pemimpin adalah individu yang melakukan proses mempengaruhi sebuah kelompok atau organisasi untuk mencapai sesuatu tujuan yang telah disepakati bersama.

- a. Benar
- b. Salah
- c. Tidak tahu

Soal 2 : Sedangkan kepemimpinan adalah sifat yang diterapkan individu yang bertindak sebagai pemimpin untuk mempengaruhi anggota kelompoknya untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah disepakati bersama.

- a. Benar
- b. Salah
- c. Tidak tahu

Soal 3 : apa yang dimaksud dengan pemimpin memiliki sigat Kepercayaan diri

- a. Keyakinan akan kompetensi dan keahlian yang dimiliki
- b. Kemampuan bicara, menafsir, dan bernalar yang lebih kuat daripada para anggota yang dipimpin
- c. Hasrat untuk menyelesaikan pekerjaan yang meliputi ciri seperti berinisiatif, kegigihan, mempengaruhi, dan cenderung menyendiri

Soal 4: Gaya kepemimpinan otokratis adalah:

- a. Pemimpin sangat dominan dalam setiap pengambilan keputusan dan setiap kebijakan, peraturan, prosedur diambil dari idenya sendiri.
- b. Gaya kepemimpinan ini biasa diterapkan dalam sebuah perusahaan dan akan efektif apabila setiap karyawan mengikuti setiap alur prosedur dan melakukan tanggung jawab rutin setiap hari.
- c. Pemimpin memberikan ruang gerak bagi para bawahan untuk dapat berpartisipasi dalam pembuatan suatu keputusan serta adanya suasana persahabatan dan hubungan saling percaya antar pimpinan dan anggota.

Soal 5 : gaya kepemimpinan transformasional adalah :

- a. Pemimpin cenderung memiliki semangat yang positif untuk para bawahannya sehingga semangatnya tersebut dapat berpengaruh pada para anggotanya untuk lebih energik. Pemimpin akan sangat mementingkan kesejahteraan dan kemajuan setiap anak buahnya.
- b. Hubungan yang terjalin antara pemimpin yang melayani dengan para anggota berorientasi pada sifat melayani dengan standar moral spiritual . dalam hal ini pemimpin lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi anggota dibandingkan kepentingannya
- c. Pemimpin yang karismatik memiliki pengaruh yang kuat atas para pengikut oleh karena karisma dan kepercayaan diri yang ditampilkan.



**MODUL PERILAKU ORGANISASI
(EBM 410)**

**MODUL SESI 12
BUDAYA ORGANISASI**

**DISUSUN OLEH
RINA ANINDITA
6097**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
2020**

BUDAYA ORGANISASI

Memasuki abad ke-21, berbagai jenis organisasi (organisasi niaga, organisasi di lingkungan pemerintahan, organisasi yang bersifat nirlaba) akan menghadapi perubahan dengan variasi, intensitas, dan cakupan yang belum pernah dialami sebelumnya. Dengan demikian, organisasi hanya akan berkembang dan maju apabila cepat tanggap terhadap perubahan yang pasti akan terjadi. Pemimpin masa kini dan masa depan dituntut untuk tidak sekedar bersikap luwes dan beradaptasi dengan lingkungan yang bergerak sangat dinamis, akan tetapi juga mampu mengantisipasi berbagai bentuk perubahan dan secara proaktif menyusun berbagai program perubahan yang diperlukan.

Organisasi tidak pernah statik dan tidak pula bergerak pada kondisi kekosongan. Tuntutan mewujudkan perubahan dapat timbul dari dua sumber, yaitu dari dalam organisasi sendiri dan dari lingkungannya (Siagian, 1995:1). Keadaan itu menunjukkan bahwa setiap organisasi harus selalu peka terhadap aspirasi, keinginan, tuntutan dan kebutuhan berbagai kelompok dengan siapa organisasi berinteraksi. Berbagai kelompok itu dikenal dengan istilah pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*), yaitu para pemimpin, para karyawan, para pemegang saham, pemasok, pelanggan, serikat pekerja, dan pemerintah.

Para pemimpin sebagai salah satu pihak yang berkepentingan berada pada garis terdepan dalam mewujudkan perubahan karena dituntut dan diberi tanggungjawab oleh berbagai pihak yang berkepentingan lainnya untuk mampu menjalankan roda organisasi sedemikian rupa. Keberhasilan para pemimpin menanggapi perubahan yang terjadi memerlukan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan perubahan tersebut. Dalam hal ini, faktor budaya organisasi menjadi penting bagi seorang pemimpin. Budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting yang sangat menentukan terhadap berhasil tidaknya organisasi tersebut. Untuk itu, peranan pemimpin dalam upaya membentuk dan membangun budaya organisasi yang kondusif bagi pencapaian tujuan organisasi sangatlah menentukan. Di sini pulalah peran pemimpin menjadi penting dalam proses pemberdayaan karyawan. Mengikuti konsep pemberdayaan yang

dikemukakan Pranarka dan Moelijarto, maka dituntut kesiapan dan kerelaan pemimpin untuk memberikan atau mengalihkan sebagian kekuasaan, kekuatan atau kemampuan kepada karyawan agar mereka menjadi lebih berdaya. Keadaan tersebut sangat ditentukan oleh budaya organisasi yang ada dalam organisasi tersebut. Bertambah besarnya minat atas fenomena yang dinamakan budaya organisasi bisa dikatakan merupakan hasil dari usaha pencarian faktor sukses apa saja yang menyebabkan perusahaan Jepang jauh lebih berhasil di berbagai bidang usaha dibanding dengan negara-negara lain.

Budaya secara harfiah berasal dari Bahasa Latin yaitu *Colere* yang memiliki arti mengerjakan tanah, mengolah, memelihara ladang (menurut Soerjanto Poespowardojo 1993). Selain itu Budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa Sanskerta yaitu *buddhayah*, yang merupakan bentuk jamak dari *buddhi* (budi atau akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Adapun menurut istilah Kebudayaan merupakan suatu yang agung dan mahal, tentu saja karena ia tercipta dari hasil rasa, karya, karsa, dan cipta manusia yang kesemuanya merupakan sifat yang hanya ada pada manusia. Tak ada makhluk lain yang memiliki anugerah itu sehingga ia merupakan sesuatu yang agung dan mahal. Beberapa pengertian budaya menurut para ahli antara lain:

1. Edward B. Taylor

Kebudayaan merupakan keseluruhan yang kompleks, yang didalamnya terkandung pengetahuan, kepercayaan, kesenian, moral, hukum, adapt istiadat, dan kemampuan-kemampuan lain yang didapat oleh seseorang sebagai anggota masyarakat.

2. Hofstede

Budaya sebagai program kolektif (bersama-sama) dari pemikiran yang membedakan anggota-anggota dari suatu kelompok atau komunitas manusia dengan yang lainnya. Dalam hal ini, meliputi sistem sistem nilai dan nilai-nilai diantara bangunan blok-blok budaya.

3. Zhi Namentwirth dan Robert Weber

Budaya sebagai suatu sistem dari ide-ide(pemikiran) dan pendapat bahwa pengesahan ide-ide ini dirancang untuk kehidupan

Dari pendapat Hofstede dan Zhi Namentwirth dan Robert Weber dapat disimpulkan bahwa budaya sebagai suatu sistem nilai-nilai dan norma-norma yang diberikan pada suatu kelompok atau komunitas manusia dan ketika itu disepakati akan disahkan bersama-sama sebagai landasan dalam kehidupan. Budaya dapat dibagikan pada anggota dalam suatu kelompok , organisasi maupun bangsa. Nilai-nilai diartikan sebagai ide-ide abstrak mengenai apakah suatu kelompok mempercayai kebaikan, kebenaran dan keinginan.Sedangkan norma-norma diartikan sebagai aturan-aturan sosial dan petunjuk-petunjuk yang membentuk perilaku dalam keadaan-keadaan tertentu.

3. Kroeber dan Kluckhohn

Budaya menurut definisi deskriptif

:

cenderung melihat budaya sebagai totalitas komprehensif yang menyusun keseluruhan hidup sosial sekaligus menunjukkan sejumlah ranah (bidang kajian) yang membentuk budaya.

Budaya menurut definisi historis :

cenderung melihat budaya sebagai warisan yang dialihturunkan dari generasi satu ke generasi berikutnya.

Budaya menurut definisi normatif:

bisa mengambil 2 bentuk. Yang pertama, budaya adalah aturan atau jalan hidup yang membentuk pola-pola perilaku dan tindakan yang konkret. Yang kedua, menekankan peran gugus nilai tanpa mengacu pada perilaku.

Budaya menurut definisi psikologis:

cenderung memberi tekanan pada peran budaya sebagai piranti pemecahan masalah yang membuat orang bisa berkomunikasi, belajar, atau memenuhi kebutuhan material maupun emosionalnya.

Budaya menurut definisi struktural:

mau menunjuk pada hubungan atau keterkaitan antara aspek-aspek yang terpisah dari budaya sekaligus menyoroiti fakta bahwa budaya adalah abstraksi yang berbeda dari perilaku konkret.

Budaya dilihat dari definisi genetis:

definisi budaya yang melihat asal usul bagaimana budaya itu bisa eksis atau tetap bertahan. Definisi ini cenderung melihat budaya lahir dari interaksi antar manusia dan tetap bisa bertahan karena ditransmisikan dari satu generasi ke generasi berikutnya.

1. LEHMAN, HIMSTREET, dan BATTY

Budaya diartikan sebagai sekumpulan pengalaman hidup yang ada dalam masyarakat mereka sendiri. Pengalaman hidup masyarakat tentu saja sangatlah banyak dan variatif, termasuk di dalamnya bagaimana perilaku dan keyakinan atau kepercayaan masyarakat itu sendiri

2. HOFSTEDE

Budaya diartikan sebagai pemrograman kolektif atas pikiran yang membedakan anggota-anggota suatu kategori orang dari kategori lainnya. Dalam hal ini, bisa dikatakan juga bahwa budaya adalah pemrograman kolektif yang menggambarkan suatu proses yang mengikat setiap orang segera setelah kita lahir di dunia.

3. BOVEE dan THILL

Budaya adalah system sharing atas simbol - simbol, kepercayaan, sikap, nilai-nilai, harapan, dan norma-norma untuk berperilaku.

4. MURPHY dan HILDEBRANDT

Budaya diartikan sebagai tipikal karakteristik perilaku dalam suatu kelompok. Pengertian ini juga mengindikasikan bahwa komunikasi verbal dan non verbal dalam suatu kelompok juga merupakan tipikal dari kelompok tersebut dan cenderung unik atau berbeda dengan yang lainnya.

5. MITCHEL

Budaya merupakan seperangkat nilai-nilai inti, kepercayaan, standar , pengetahuan, moral hukum, dan perilaku yang disampaikan oleh individu - individu dan masyarakat, yang menentukan bagaimana seseorang bertindak, berperasaan, dan memandang dirinya serta orang lain.

Dari beberapa definisi budaya menurut para ahli diatas, bisa diambil kesimpulan tentang beberapa hal penting yang dicakup dalam arti budaya yaitu: sekumpulan pengalaman hidup, pemrograman kolektif, system sharing, dan tipikal karakteristik perilaku setiap individu yang ada dalam suatu masyarakat, termasuk di dalamnya tentang bagaimana sistem nilai, norma, simbol-simbol dan kepercayaan atau keyakinan mereka masing-masing.

❖ Budaya sendiri mempunyai beberapa tingkatan yang secara praktis bisa dijelaskan seperti berikut ini:

a) Tingkat formal

Dalam tingkat formal, budaya merupakan sebuah tradisi atau kebiasaan yang dilakukan oleh suatu masyarakat secara turun menurun dari satu generasi ke generasi berikutnya

b) Tingkat informal:

pada tingkatan informal ini, budaya banyak diteruskan oleh suatu masyarakat dari generasi ke generasi berikutnya melalui apa yang didengar, dilihat, dipakai, dan dilakukan tanpa diketahui alasannya mengapa hal itu dilakukan

c) Tingkat teknis:

Pada tingkat teknis ini, bukti-bukti dan aturan-aturan merupakan hal yang paling penting. Sehingga terdapat penjelasan logis mengapa sesuatu harus dilakukan dan yang lain tidak boleh dilakukan.

dan menurut Schein membagi ke dalam tiga tingkatan budaya, yaitu:

- a) Artifacts, yaitu struktur dan proses organisasional purba yang dapat diamati tapi sulit ditafsirkan.
- b) Espoused Values, yaitu tujuan, strategi dan filsafat
- c) Basic Underlying Assumptions, yaitu kepercayaan, persepsi, perasaan yang menjadi sumber nilai dan tindakan.

Jika dihubungkan dengan nilai, tingkatan budaya dapat dibagi menurut kuantitas dan kualitas sharing (keberbagian) suatu nilai dalam masyarakat:

- Semakin banyak anggota masyarakat (aspek kuantitatif) yang menganut, memiliki dan menaati suatu nilai, maka semakin tinggi tingkat budayanya.
- Semakin mendasar penataan nilai (aspek kualitatif), semakin kuat budayanya.

Budaya adalah suatu cara hidup yang berkembang dan dimiliki bersama oleh sebuah kelompok orang dan diwariskan dari generasi ke generasi. Budaya terbentuk dari banyak unsur yang rumit, termasuk sistem agama dan politik, adat

istiadat, bahasa, perkakas, pakaian, bangunan, dan karya seni. Bahasa, sebagaimana juga budaya, merupakan bagian tak terpisahkan dari diri manusia sehingga banyak orang cenderung menganggapnya diwariskan secara genetis. Ketika seseorang berusaha berkomunikasi dengan orang-orang yang berbeda budaya dan menyesuaikan perbedaan-perbedaannya, membuktikan bahwa budaya itu dipelajari. Budaya adalah suatu pola hidup menyeluruh. budaya bersifat kompleks, abstrak, dan luas. Banyak aspek budaya turut menentukan perilaku komunikatif. Unsur-unsur sosio-budaya ini tersebar dan meliputi banyak kegiatan sosial manusia. Beberapa alasan mengapa orang mengalami kesulitan ketika berkomunikasi dengan orang dari budaya lain terlihat dalam definisi budaya:

Budaya adalah suatu perangkat rumit nilai-nilai yang dipolarisasikan oleh suatu citra yang mengandung pandangan atas keistimewaannya sendiri. "Citra yang memaksa" itu mengambil bentuk-bentuk berbeda dalam berbagai budaya seperti "individualisme kasar" di Amerika, "keselarasan individu dengan alam" di Jepang dan "kepatuhan kolektif" di Cina. Citra budaya yang bersifat memaksa tersebut membekali anggota-anggotanya dengan pedoman mengenai perilaku yang layak dan menetapkan dunia makna dan nilai logis yang dapat dipinjam anggota-anggotanya yang paling bersahaja untuk memperoleh rasa bermartabat dan pertalian dengan hidup mereka. Dengan demikian, budayalah yang menyediakan suatu kerangka yang koheren untuk mengorganisasikan aktivitas seseorang dan memungkinkannya meramalkan perilaku orang lain.

Teori Budaya

Budaya Sebagai Sistem Adaptif

Satu perkembangan penting dalam teori kultural berasal dari aliran yang meninjau kebudayaan dari sudut pandangan evolusionari. Satu jembatan antara kajian-kajian tentang evolusi makhluk *hominid* (seperti *Aus tralopithecus* dan *Pithecanthropus*) dan kajian-kajian tentang kehidupan sosial makhluk manusia telah membawa kita kepada pandangan yang lebih jelas bahwa pola bentuk biologis tubuh manusia adalah "*open ended*", dan mengakui bahwa cara

penyempurnaan dan penyesuaiannya melalui proses pembelajaran kultural (*cultural learning*) memungkinkan manusia untuk membentuk dan mengembangkan kehidupan dalam lingkungan ekologi tertentu. Penerapan satu model evolusionari seleksi-alam atas dasar biologis terhadap bangunan kultural telah membuat ahli antropologi bertanya dengan kearifan yang makin tinggi tentang cara bagaimana komunitas manusia mengembangkan pola-pola kultural tertentu.

Budaya adalah sistem (dari pola-pola tingkah laku yang diturunkan secara sosial) yang bekerja menghubungkan komunitas manusia dengan lingkungan ekologi mereka. Dalam "cara-hidup-komuniti" ini termasuklah teknologi dan bentuk organisasi ekonomi, pola-pola menetap, bentuk pengelompokan sosial dan organisasi politik, kepercayaan dan praktek keagamaan, dan seterusnya. Bila budaya dipandang secara luas sebagai sistem tingkah laku yang khas dari suatu penduduk, satu penyambung dan penyalaras kondisi-kondisi badaniah manusia, maka perbedaan pandangan mengenai budaya sebagai pola-pola dari (*pattern -of*) atau pola-pola untuk (*pattern -for*) adalah soal kedua.

Budaya adalah semua cara yang bentuk- bentuknya tidak langsung berada di bawah kontrol genetik yang bekerja untuk menyesuaikan individu-individu dan kelompok ke dalam komunitas ekologi mereka (Binford 11. him. 323).

Konsep budaya turun jadi pola tingkah laku yang terikat kepada kelompok-kelompok tertentu, yaitu menjadi "adat istiadat" (*customs*) atau "cara kehidupan" (*way of life*) manusia (Harris 41, him. 16).

Perubahan kultural pada dasarnya adalah suatu proses adaptasi dan maksudnya sama dengan seleksi alam. Dilihat sebagai sistem adaptif, budaya berubah ke arah keseimbangan ekosistem. Namun kalau keseimbangan itu diganggu oleh perubahan lingkungan, kependudukan, teknologi atau perubahan sistemik yang lain, maka perubahan yang terjadi sebagai penyesuaian lebih lanjut akan muncul

melalui sistem kebudayaan. Karena itu, mekanisme umpan-balik dalam sistem kebudayaan mungkin bekerja secara negatif (ke arah *self correction* dan keseimbangan) atau secara positif (ke arah ketidakseimbangan dan perubahan arah).

Teknologi, ekonomi secukup hidup (*subsistence economy*), dan elemen organisasi sosial yang terikat langsung dengan produksi adalah bidang pokok budaya yang paling bersifat adaptif. Dalam bidang inilah perubahan adaptif biasanya mulai dan dari sini mereka biasanya berkembang. Namun demikian, konsepsi yang berbeda mengenai

cara kerja proses ini telah memisahkan "*cultural materialism*" Harris dari orang-orang Marxist dialektika sosial yang lebih otentik atau dari "*cultural evolutionism*" Service, dan membedakan orang-orang ekologi-kultural yang mengikuti tradisi Steward dari ahli-ahli ekologi-manusia seperti Vayda dan Rappaport. Namun demikian, semua (kecuali mungkin pandangan Rappaport yang paling mutakhir) memandang ekonomi dan korelasi sosialnya sebagai faktor yang utama, dan sistem ideasional seperti agama, upacara dan pandangan hidup sebagai faktor yang kedua atau *epiphenomenal*.

Budaya Sebagai Sistem Kognitif

Budaya dipandang sebagai sistem pengetahuan. Menurut Ward Goodenough: Kebudayaan suatu masyarakat terdiri atas segala sesuatu yang harus diketahui atau dipercayai seseorang agar dia dapat berperilaku dalam cara yang dapat diterima oleh anggota-anggota masyarakat tersebut. Budaya bukanlah suatu fenomena material: dia tidak berdiri atas benda-benda, manusia, tingkah laku atau emosi-emosi. Budaya lebih merupakan organisasi dari hal-hal tersebut. Budaya adalah bentuk hal-hal yang ada dalam pikiran (*mind*) manusia, model-model yang

dipunyai manusia untuk menerima, menghubungkan, dan kemudian menafsirkan fenomena material di atas .

Kebudayaan terdiri atas pedoman-pedoman untuk menentukan , untuk menentukan apa yang dapat menjadi , untuk menentukan apa yang dirasakan seseorang tentang hal itu , untuk menentukan bagaimana berbuat terhadap hal itu, dan , untuk menentukan bagaimana caranya menghadapi hal itu (33, him. 522).

Analisis budaya sebagai sistem kognitif tidak berkembang terlampau jauh di luar usaha pemetaan terhadap daerah-daerah semantic yang terikat secara terbatas dan ketat. Usaha-usaha penting untuk merumuskan pengetahuan kultural yang diperlukan untuk peningkatan penampilan atau mengoperasikannya dalam situasi-situasi sosial tertentu telah dilakukan oleh Frake (18), Metzger dan Williams (57), Wallace (83), Spradley (77), Agar (1) dan Iain-Iain.

Budaya Sebagai Sistem Struktural

Levi-Strauss memandang budaya sebagai sistem simbolik yang dimiliki bersama, dan merupakan ciptaan pikiran (*creation of mind*) secara kumulatif. Dia berusaha menemukan dalam penstrukturan bidang kultural (dalam mitologi, kesenian, kekerabatan, dan bahasa) prinsip-prinsip dari pikiran (*mind*) yang menghasilkan budaya itu. Kondisi material dari mata pencaharian hidup dan ekonomi memberi kendala (bukan menentukan) bentuk dunia yang kita hidupi ini. Khususnya dalam mitologi, kondisi material tersebut membiarkan pemikiran tentang dunia berkuasa secara bebas. Dunia fisik tempat manusia hidup memberikan bahan mentah yang diperdalam lebih jauh oleh proses pemikiran yang universal ke dalam pola-pola yang jauh berbeda secara substansif tetapi sama secara formal. Pikiran (*mind*) memaksakan tatanan yang terpola secara kultural (satu tatanan serba-dua yang kontras, satu tatanan hubungan dan transformasi) pada suatu dunia yang terus-menerus berubah. Jarak antara ranah kultural (di mana manusia memaksakan

tatanan arbitrarinya) dan ranah alam, adalah satu pusat utama serba-dua yang simbolik. "Alam lawan budaya" adalah satu konsep yang paling mendasar dalam cara melihat kontras dalam hampir semua waktu dan tempat. Khususnya dalam buku *Mythologiques*, Levi-Strauss lebih memperhatikan "Budaya" daripada "sebuah budaya". Dia melihat struktur mitologi Indian Amerika sebagai sesuatu yang tumpang-tindih. Struktur ini saling menghubungkan pola-pola organisasi kognitif individu-individu Orang Baroro, atau Orang Winnebago atau Orang Mandan. Bahkan lebih jauh struktur ini melintasi garis sempadan bahasa dan adat yang memisahkan masyarakat yang berbeda tersebut. Karena itulah struktur pemikiran tersebut lebih dipandang sebagai "Budaya", yaitu bersifat universal, daripada "sebuah budaya" yang bersifat lokal.

Budaya Sebagai Sistem Simbolik

Jalan lain dalam membahas kebudayaan adalah dengan cara memandang kebudayaan sebagai sistem makna dan symbol yang dimiliki bersama. Pendekatan ini masih berhubungan, meskipun berbeda, dari pendekatan kognitif Amerika dan strukturalis Eropa daratan yang telah dibicarakan diatas.

Geertz melihat pandangan kognitif Goodenough dan para ahli "etnografi baru" sebagai pandangan reduksionis dan formalistik yang kabur. Bagi Geertz, makna tidak terletak di "dalam kepala orang". Simbol dan makna dimiliki bersama oleh anggota masyarakat, terletak di antara mereka, bukan di dalam diri mereka. Simbol dan makna bersifat umum (*public*), bukan pribadi (*private*). " Sistem kultural adalah ideasional. Sama seperti ideasionalnya kwartet Beethoven. Sistem itu berada di luar atau di antara manifestasinya dalam pikiran individu atau penampilan konkrit. Pola-pola kultural, katanya, tidak *reified* atau metafisikal. Seperti batu dan mimpi, "mereka adalah benda dalam dunia nyata". Geertz menganggap pandangannya tentang budaya adalah semiotik. Mempelajari budaya berarti mempelajari aturan-aturan makna yang dimiliki bersama. Dengan meminjam satu arti "*text*" yang lebih luas dari Ricoeur, Geertz pada masa akhir-akhir ini menganggap satu kebudayaan sebagai "satu kumpulan

teks" (29 him. 26; cf. 13). Karena itu antropologi merupakan satu usaha *interpretation (penafsiran)* bukan usaha *decipherment* (menguraikan dengan cara memecah- memecah) (di sini Geertz mempertentangkan pendekatannya terhadap LeviStrauss) Dan *penafsiran* harus dikembangkan menjadi deskripsi mendalam (*thick description*) yang harus diikatkan secara mendalam ke dalam kekayaan konteks kehidupan social.

"Yang dimaksudkan dengan simbol dan makna adalah premis -premis dasar yang disimpan oleh satu budaya untuk hidup; terdiri atas apakah unit-unitnya; bagaimana unit-unit itu didefinisikan dan dibedakan dari yang lain; bagaimana unit-unit itu membentuk satu tatanan atau klasifikasi yang terintegrasi; bagaimana dunia disusun secara teratur; dalam bagian-bagian apa dia terdiri dan di atas premis -premis apa dia diterima berada, kategori dan klasifikasi berbagai bidang dunia laki-laki dan bagaimana mereka menghubungkan satu dengan yang lain, dan dunia yang dilihat sebagai tempatnya hidup"

Budaya sebagai sistem ideasional

Budaya harus melahirkan pola-pola kehidupan yang langgeng dalam ekosistem. Tetapi ini tidak berarti bahwa seleksi natural memangkas dan membentuk sistem ideasional dengan cara yang sederhana dan langsung. Pola kehidupan sosial dalam satu komunitas bukanlah satu perwujudan sederhana dari program kultural yang dimiliki bersama. Seperti dikatakan Homans, "masalah utama dalam ilmu-ilmu sosial adalah seperti dikatakan Hobbes: Bagaimana perilaku individu-individu menciptakan ciri-ciri kelompok?" (46, h. 106). Perilaku individu dipandu, disalurkan, dan dikendalikan oleh prinsip-prinsip dan aturan-aturan kultural tentang permainan hidup dan tentang bagaimana permainan hidup ini dimainkan. Tetapi, dipihak lain, perilaku individu-individu ini pulalah yang menciptakan kehidupan social ketika mereka membuat pilihan, mencari strategi, memaksimalkan nilai, membentuk koalisi, dst. Aturan-aturan permainan sendiri

diciptakan dan diubah oleh pola permainan yang diaturnya, dalam suatu dialektika yang tiada henti. Hal yang dibentuk secara langsung oleh tekanan selektif adalah bagaimana manusia hidup, bukan bagaimana mereka mengkonsepsikan permainan kehidupan. Selanjutnya, otak (yang memungkinkan manusia untuk menanggulangi masalah kelangsungan hidup dalam berbagai lingkungan) menawarkan harganya sendiri: upacara, mitos, kosmologi, dan sihir mungkin merupakan adaptasi terhadap tekanan psikis manusia (kekuatiran, frustrasi, ketakutan, dan ketidaktahuan) sekaligus merupakan adaptasi terhadap tekanan dari lingkungan luar.

Untuk mengkaji budaya sebagai sistem ideasional tanpa pemetaan lingkaran sibermetik yang kompleks²² (yang menghubungkan budaya dengan sistem sosial, dengan ekosistem, dan dengan psikologi dan biologi dari individu) akan membuat analisis kultural menjadi suatu usaha pencarian misteri. Satu usaha yang terisolasi dari disiplin -disiplin ilmu sekelilingnya, pada tingkat ketika dorongan besar pengetahuan ilmiah dilontarkan. Dalam gerak kemajuan ini, satu ironi yang lebih besar mungkin muncul. Budaya sebagai sistem pengetahuan mungkin hanya sebagian yang dapat dideskripsikan dalam bahasa formal yang kita kuasai. Meski terdapat kemajuan yang mengesankan dalam model sibermetik cara sistem saraf pusat memproses dan mengorganisasikan informasi, namun juga terdapat jurang yang luas antara model dan apa yang dicapai otak secara efisien dan cepat. Beberapa kemajuan sedang diusahakan untuk menutupi jurang ini dan mengatasi misteri, Tetapi, ketika para pakar mulai menulis etnografi seperti robot dan menjelajahi struktur "memori" secara matematis dan biologis— model internal dan realitas—berbagai bagian dari pikiran menolak perwujudan formal. Adalah menarik untuk memperhatikan bahwa bukanlah fungsi logika dan pikiran, tetapi fungsi "otomatis" yang berada di bawah sadarliah yang menolak pekerjaan penganalisisan. Hal ini menandakan bahwa mungkin terdapat hambatan-hambatan yang mendasar pada usaha kita untuk membukakan, dalam cara formal, apa yang "diketahui" manusia tentang hal yang memungkinkan mereka berbuat seperti apa yang telah mereka lakukan. Anjuran George Miller mengungkapkan dilema ini demikian: Seandainya kita dapat mengetahui aturanaturan yang belum diformulasikan.

Ini bukanlah dimaksudkan untuk menyimpangkan penelitian tentang inteligensi. Ini hanya sekedar mengingatkan bahwa meskipun kekuatan otak adalah terpusat, namun kemungkinan untuk menganalisis satu sistem kultural (dalam pengertian yang sempurna) menemukan dan menggambarkan strukturnya masih tetap jauh. Mungkin akan

tetap itu selamanya. Untuk mengabstraksikan satu level "simbol kultural" menurut cara yang diusulkan Schneider, tampak hanya merupakan jalan keluar semu dari dilema ini. Kenyataan bahwa pikiran ahli antropologi dapat menemukan "level" kultural tersebut membuktikan adanya kekuatan besar yang membuat manusia jadi "manusia". Tetapi ini hanya menolong sedikit bagi penjelasan tentang bagaimana manusia berpikir, bertindak, dan memandang.

Geertz sudah mengingatkan bahwa grammar kultural seperti yang dirumuskan ahli "etnografi baru" adalah begitu tidak mungkin untuk mencapai manusia tentang dunia mereka. Inilah yang mendorong Geertz untuk memutuskan bahwa usaha ahli antropologi untuk dicapai karena sangat rumitnya apa yang diketahui grammar kultural ini paling banter adalah pada tingkat "deskripsi yang mendalam". Ketimbang melakukan "decoding" atau eksplanasi, Geertz lebih memilih untuk melakukan interpretasi. Saya tidak setuju dengan Geertz kalau itu diartikan sebagai penyerahan tugas kepada ahli sibermetik untuk menemukan bidang-bidang yang akan menghasilkan pemahaman itu. Mereka kurang dapat melakukannya tanpa bantuan ahli antropologi. Tetapi saya setuju dengan Geertz bahwa bila usaha-usaha tersebut dapat dikembangkan, kita harus tetap berakar pada prinsip usaha menginterpretasikan perilaku dan pikiran manusia nyata dalam *setting* social yang nyata.

Argumen penting terakhir dalam rangka mengaitkan konsepsi ideal tentang budaya dengan dunia sosial dan ekologis yang konkret adalah bahwa "budaya" seharusnya punya potensi untuk menghapuskan dirinya. Seperti konsep ahli linguistik tentang "kompetensi", dalam jangka panjang budaya mungkin dapat berubah menjadi tangga-penopang (*steger*) yang harus dibongkar ketika struktur yang lebih solid dan langgeng telah dapat dibangun. Pernyataan ini menekankan sifat "kesementaraan" dari budaya. Sampai seberapa jauh tindakan manusia dibimbing oleh kode umum itu (atau budaya, atau satu teori tentang dunia dan

tentang permainan kehidupan social yang dapat diuraikan melalui kekhususan pengalaman hidup pribadi masing-masing individu dalam dunia kehidupan sosial yang umum.

Orientasi Nilai Budaya

Kluckhohn dalam Pelly (1994) mengemukakan bahwa nilai budaya merupakan sebuah konsep beruanglingkup luas yang hidup dalam alam pikiran sebahagian besar warga suatu masyarakat, mengenai apa yang paling berharga dalam hidup. Rangkaian konsep itu satu sama lain saling berkaitan dan merupakan sebuah sistem nilai – nilai budaya.

Secara fungsional sistem nilai ini mendorong individu untuk berperilaku seperti apa yang ditentukan. Mereka percaya, bahwa hanya dengan berperilaku seperti itu mereka akan berhasil (Kahl, dalam Pelly:1994). Sistem nilai itu menjadi pedoman yang melekat erat secara emosional pada diri seseorang atau sekumpulan orang, malah merupakan tujuan hidup yang diperjuangkan. Oleh karena itu, merubah sistem nilai manusia tidaklah mudah, dibutuhkan waktu. Sebab, nilai nilai tersebut merupakan wujud ideal dari lingkungan sosialnya. Dapat pula dikatakan bahwasistem nilai budaya suatu masyarakat merupakan wujudkonsepsional dari kebudayaan mereka, yang seolah – olah berada diluar dan di atas para individu warga masyarakat itu.

Ada lima masalah pokok kehidupan manusia dalam setiap kebudayaan yang dapat ditemukan secara universal. Menurut Kluckhohn dalam Pelly (1994) kelima masalah pokok tersebut adalah: (1) masalah hakekat hidup, (2) hakekat kerja atau karya manusia, (3) hakekat kedudukan manusia dalam ruang dan waktu, (4) hakekat hubungan manusia dengan alam sekitar, dan (5) hakekat dari hubungan manusia dengan manusia sesamanya.

Berbagai kebudayaan mengkonsepsikan masalah universal ini dengan berbagai variasi yang berbeda – beda. Seperti masalah pertama, yaitu mengenai hakekat hidup manusia. Dalam banyak kebudayaan yang dipengaruhi oleh agama Budha misalnya,

menganggap hidup itu buruk dan menyedihkan. Oleh karena itu pola kehidupan masyarakatnya berusaha untuk memadamkan hidup itu guna mendapatkan nirwana, dan mengenyampingkan segala tindakan yang dapat menambah rangkaian hidup kembali (samsara) (Koentjaraningrat, 1986:10). Pandangan seperti ini sangat mempengaruhi wawasan dan makna kehidupan itu secara keseluruhan. Sebaliknya banyak kebudayaan yang berpendapat bahwa hidup itu baik. Tentu konsep – konsep kebudayaan yang berbeda ini berpengaruh pula pada sikap dan wawasan mereka.

Masalah kedua mengenai hakekat kerja atau karya dalam kehidupan. Ada kebudayaan yang memandang bahwa kerja itu sebagai usaha untuk kelangsungan hidup (survive) semata. Kelompok ini kurang tertarik kepada kerja keras. Akan tetapi ada juga yang menganggap kerja untuk mendapatkan status, jabatan dan kehormatan. Namun, ada yang berpendapat bahwa kerja untuk mempertinggi prestasi. Mereka ini berorientasi kepada prestasi bukan kepada status.

Masalah ketiga mengenai orientasi manusia terhadap waktu. Ada budaya yang memandang penting masa lampau, tetapi ada yang melihat masa kini sebagai focus usaha dalam perjuangannya. Sebaliknya ada yang jauh melihat kedepan. Pandangan yang berbeda dalam dimensi waktu ini sangat mempengaruhi perencanaan hidup masyarakatnya.

Masalah keempat berkaitan dengan kedudukan fungsional manusia terhadap alam. Ada yang percaya bahwa alam itu dahsyat dan mengenai kehidupan manusia. Sebaliknya ada yang menganggap alam sebagai anugerah Tuhan Yang Maha Esa untuk dikuasai manusia. Akan tetapi, ada juga kebudayaan ingin mencari harmoni dan keselarasan dengan alam. Cara pandang ini akan berpengaruh terhadap pola aktivitas masyarakatnya.

Masalah kelima menyangkut hubungan antar manusia. Dalam banyak kebudayaan hubungan ini tampak dalam bentuk orientasi berfikir, cara bermusyawarah, mengambil keputusan dan bertindak. Kebudayaan yang menekankan hubungan horizontal (koleteral) antar individu, cenderung untuk mementingkan hak azasi, kemerdekaan dan kemandirian seperti terlihat dalam masyarakat – masyarakat

eligheterian. Sebaliknya kebudayaan yang menekankan hubungan vertical cenderung untuk mengembangkan orientasi keatas (kepada senioritas, penguasa atau pemimpin). Orientasi ini banyak terdapat dalam masyarakat paternalistic (kebapaan). Tentu saja pandangan ini sangat mempengaruhi proses dinamika dan mobilitas social masyarakatnya.

Inti permasalahan disini seperti yang dikemukakan oleh Manan dalam Pelly (1994) adalah siapa yang harus mengambil keputusan. Sebaiknya dalam system hubungan vertical keputusan dibuat oleh atasan (senior) untuk semua orang. Tetapi

dalam masyarakat yang mementingkan kemandirian individual, maka keputusan dibuat dan diarahkan kepada masing – masing individu.

Pola orientasi nilai budaya yang hitam putih tersebut di atas merupakan pola yang ideal untuk masing – masing pihak. Dalam kenyataannya terdapat nuansa atau variasi antara kedua pola yang ekstrim itu yang dapat disebut sebagai pola transisional. Kerangka Kluckhohn mengenai lima masalah dasar dalam hidup yang menentukan orientasi nilai budaya manusia dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1.

Skema Kluckhohn: Lima Masalah Dasar Yang Menentukan Orientasi

Nilai Budaya Manusia

Masalah Dasar Dalam Hidup	Orientasi Nilai Budaya		
	Konservatif	Transisi	Progresif
Hakekat Hidup	Hidup itu buruk	Hidup itu baik	Hidup itu sukar tetapi harus diperjuangkan
Hakekat Kerja/karya	Kelangsungan hidup	Kedudukan dan kehormatan prestise	Mempertinggi / prestise
Hubungan Manusia Dengan	Orientasi ke	Orientasi ke	Orientasi ke masa

Waktu	masa lalu	masa kini	depan
Hubungan Manusia Dengan Alam	Tunduk kepada alam	Selaras dengan alam	Menguasai alam
Hubungan Manusia Dengan Sesamanya	Vertikal	Horizontal/ kolekial	Individual/mandiri

*) Dimodifikasi dari Pelly (1994:104)

Meskipun cara mengkonsepsikan lima masalah pokok dalam kehidupan manusia yang universal itu sebagaimana yang tersebut diatas berbeda – beda untuk tiap masyarakat dan kebudayaan, namun dalam tiap lingkungan masyarakat dan kebudayaan tersebut lima hal tersebut di atas selalu ada.

Sementara itu Koentjaraningrat telah menerapkan kerangka Kluckhohn di atas untuk menganalisis masalah nilai budaya bangsa Indonesia, dan menunjukkan titik – titik kelemahan dari kebudayaan Indonesia yang menghambat pembangunan nasional. Kelemahan utama antara lain mentalitas meremehkan mutu, mentalitas suka menerabas, sifat tidak percaya kepada diri sendiri, sifat tidak berdisiplin murni, mentalitas suka mengabaikan tanggungjawab.

Kerangka Kluckhohn itu juga telah dipergunakan dalam penelitian dengan kuesioner untuk mengetahui secara objektif cara berfikir dan bertindak suku – suku di Indonesia umumnya yang menguntungkan dan merugikan pembangunan.

Selain itu juga, penelitian variasi orientasi nilai budaya tersebut dimaksudkan disamping untuk mendapatkan gambaran sistem nilai budaya kelompok – kelompok etnik di Indonesia, tetapi juga untuk menelusuri sejauhmana kelompok masyarakat itu memiliki system orientasi nilai budaya yang sesuai dan menopang pelaksanaan pembangunan nasional.

Unsur- unsur Budaya

1. Menurut Melville J. Herkovits, kebudayaan adalah terdiri dari empat unsur yaitu: alat teknologi, sistem ekonomi, keluarga, dan kekuatan politik.

2. Menurut Bronislaw Malinowski, unsur kebudayaan terdiri dari sistem norma, organisasi ekonomi, alat-alat atau lembaga maupun petugas penyelidikan dan organisasi kekuatan.
3. Menurut C. Kluckhohn, ada tujuh kebudayaan universal yaitu: sistem religi, sistem organisasi kemasyarakatan, sistem pengetahuan, sistem mata pencaharian hidup dan sistem ekonomi, sistem teknologi dan peralatan, bahasa dan kesenian.

Unsur kebudayaan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti bagian suatu kebudayaan yang dapat digunakan sebagai satuan analisis tertentu. Dengan adanya unsur tersebut, kebudayaan disini lebih mengandung makna totalitas daripada sekedar penjumlahan unsur-unsur yang terdapat di dalamnya. Menurut Kluckhohn ada tujuh unsure dalam kebudayaan universal, yaitu system religi dan upacara keagamaan, system organisasi kemasyarakatan, system pengetahuan, system mata pencaharian hidup, system tekhnologi dan peralatan, bahasa, serta kesenian. Untuk lebih jelas, masing-masing diberi uraian sebagai berikut.

1. Sistem religi dan upacara keagamaan, merupakan produk manusia sebagai homo religious. Manusia yang memiliki kecerdasan pikiran dan perasaan luhur, tanggap bahwa di atas kekuatan dirinya terdapat kekuatan lain yang Mahabesar yang dapat “menghitam-putihkan” kehidupannya. Oleh karena itu, manusia takut sehingga menyembah-Nya dan lahirlah kepercayaan yang sekarang menjadi agama. Untuk membujuk kekuatan besar tersebut agar mau menuruti kamauan manusia, dilakukan usaha yang diwujudkan dalam system religi dan upacara keagamaan.
2. Sistem organisasi kemasyarakatan, merupakan produk dari manusia sebagai homo socius. Manusia sadar bahwa tubuhnya lemah. Namun, dengan akalnya manusia membentuk kekuatan dengan cara menyusun organisasi kemasyarakatan yang merupakan tempat bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, yaitu meningkatkan kesejahteraan hidupnya.

3. Sistem pengetahuan, merupakan produk dari manusia sebagai homo sapiens. Pengetahuan dapat diperoleh dari pemikiran sendiri, disamping itu dapat juga dari pemikiran orang lain. Kemampuan manusia untuk mengingat apa yang telah diketahui, kemudian menyampaikannya kepada orang lain melalui bahasa menyebabkan pengetahuan ini menyebar luas.
4. Sistem mata pencaharian hidup, yang merupakan produk dari manusia sebagai homo economicus menjadikan tingkat kehidupan manusia secara umum terus meningkat.
5. Sistem teknologi dan peralatan, merupakan produksi dari manusia sebagai homo faber. Bersumber dari pemikirannya yang cerdas serta dibantu dengan tangannya yang dapat memegang sesuatu dengan erat, manusia dapat menciptakan sekaligus mempergunakan suatu alat. Dengan alat-alat ciptaannya itu, manusia dapat lebih mampu mencukupi kebutuhannya daripada binatang.
6. Bahasa, merupakan produk dari manusia sebagai homo longuens. Bahasa manusia pada mulanya diwujudkan dalam bentuk tanda (kode), yang kemudian disempurnakan dalam bentuk bahasa lisan, dan akhirnya menjadi bahasa tulisan.
7. Kesenian, merupakan hasil dari manusia sebagai homo esteticus. Setelah manusia dapat mencukupi kebutuhan fisiknya maka manusia perlu dan selalu mencari pemuas untuk memenuhi kebutuhan psikisnya.

Perlu dimengerti bahwa unsur-unsur kebudayaan yang membentuk struktur kebudayaan itu tidak berdiri lepas dengan lainnya. Kebudayaan bukan hanya sekedar merupakan jumlah dari unsur-unsurnya saja, melainkan merupakan keseluruhan dari unsur-unsur tersebut yang saling berkaitan erat (integrasi), yang membentuk kesatuan yang harmonis. Masing-masing unsur saling mempengaruhi

secara timbale-balik. Apabila terjadi perubahan pada salah satu unsur, maka akan menimbulkan perubahan pada unsur yang lain pula.

Berdasarkan pendapat Fred Luthans dan Stephen P. Robbins dapat dikemukakan bahwa pelaksanaan budaya organisasi dapat dikaji dari karakteristik budaya organisasi, yaitu: 1. Perilaku individu yang tampak. 2. Norma-norma yang berlaku dalam organisasi. 3. Nilai-nilai yang dominan dalam kehidupan organisasi. 4. Falsafah manajemen. 5. Peraturan-peraturan yang berlaku. 6. Iklim organisasi. 7. Inisiatif individu organisasi. 8. Toleransi terhadap resiko. 9. Pengarahan pimpinan/manajemen. 10. Integrasi kerja. 11. Dukungan manajemen. 12. Pengawasan kerja. 13. Identitas individu organisasi. 14. Sistem penghargaan terhadap prestasi kerja. 15. Toleransi terhadap konflik, dan 16. Pola komunikasi kerja.

Menurut Susanto, unsur-unsur budaya organisasi adalah: lingkungan usaha, nilai-nilai, kepahlawanan, upacara, dan jaringan cultural. Menurut Daniel R. Denison, unsure-unsur budaya organisasi, adalah: asumsi dasar, seperangkat nilai dan keyakinan yang dianut, pemimpin, pedoman mengatasi masalah, berbagai nilai pewarisan, acuan perilaku, citra dan brand yang khas, dan adaptasi.

Menurut Philip Selnick, unsure-unsur budaya organisasi adalah: kumpulan orang, kerjasama, tujuan bersama, system koordinasi, pembagian tugas dan tanggungjawab, dan sumber daya organisasi. Sedangkan menurut Edgar H. Schein, unsure-unsur budaya organisasi adalah: Ilmu pengetahuan, kepercayaan, seni, modal, humum, adat-istiadat, perilaku/kebiasaan masyarakat, asumsi dasar, system nilai, pembelajaran, dan masalah adaptasi eksternal dan internal.

Nilai-nilai budaya

Nilai-nilai membentuk stuktur suatu budaya atau dapat juga melatarbelakangi suatu budaya. Dalam konteks ini, nilai-nilai memberikan suatu norma-norma masyarakat yang ditetapkan dan dibenarkan. Nilai-nilai ini meliputi suatu sikap atau perilaku masyarakat terhadap konsep-konsep seperti kebiasaan individu, demokrasi, kepercayaan dan keadilan, kejujuran kesetiaan, kewajiban sosial,

tanggung jawab bersama, aturan-aturan dalam hal wanita, cinta, perkawinan, seks dan lain-lain.

Nilai-nilai Budaya merupakan nilai-nilai yang disepakati dan tertanam dalam suatu masyarakat, lingkup organisasi, lingkungan masyarakat, yang mengakar pada suatu kebiasaan, kepercayaan (believe), simbol-simbol, dengan karakteristik tertentu yang dapat dibedakan satu dan lainnya sebagai acuan perilaku dan tanggapan atas apa yang akan terjadi atau sedang terjadi.

Nilai-nilai budaya akan tampak pada simbol-simbol, slogan, moto, visi misi, atau sesuatu yang nampak sebagai acuan pokok moto suatu lingkungan atau organisasi.

Ada tiga hal yang terkait dengan nilai-nilai budaya ini yaitu :

1. Simbol-simbol, slogan atau yang lainnya yang kelihatan kasat mata (jelas)
2. Sikap, tindak laku, gerak gerak yang muncul akibat slogan, moto tersebut
3. Kepercayaan yang tertanam (believe system) yang mengakar dan menjadi kerangka acuan dalam bertindak dan berperilaku (tidak terlihat).

Fungsi Budaya

Sebuah budaya memiliki beberapa fungsi khususnya di bidang organisasi, yaitu :

1. Memberikan identitas organisasi. Sebagai contoh adalah mempromosikan inovasi yang memburu pengembangan produk baru. Identitas ini didukung dengan mengadakan penghargaan yang mendorong inovasi.
2. Memudahkan komitmen kolektif. Dimana para karyawan bangga menjadi bagian dari organisasi.
3. Mempromosikan stabilitas system social. Stabilitas system social mencerminkan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, dan konflik serta perubahan diatur dengan efektif. Organisasi juga berusaha meningkatkan stabilitas melalui budaya promosi dari dalam.

Menurut John R.Schemerhorn dan James G.Hunt (1991:344) bahwa: “The culture of an organization can help it deal with problems of both external adaption and internal integration”.

Wujud Kebudayaan

Selain unsur kebudayaan, masalah lain yang juga penting dalam kebudayaan adalah wujudnya. Pendapat umum mengatakan ada dua wujud kebudayaan. Pertama, kebudayaan bendaniah (material) yang memiliki cirri dapat dilihat, diraba, dan dirasa. Sehingga lebih konkret atau mudah dipahami. Kedua, kebudayaan rohaniah (spiritual) yang memiliki ciri dapat dirasa saja. Oleh karena itu, kebudayaan rohaniah bersifat lebih abstrak dan lebih sulit dipahami. Koentjaraningrat dalam karyanya kebudayaan. Mentaliter, dan pembangunan menyebutkan bahwa paling sedikit ada tiga wujud kebudayaan, yaitu :

1. Sebagai suatu kompleks dari ide-ide, gagasan, nilai-nilai, norma-norma, peraturan, dan sebagainya.
2. Sebagai suatu kompleks aktivitas kelakuan berpola dari manusia dalam masyarakat.
3. Sebagai benda-benda hasil karya manusia. (koentjaraningrat, 1974:15).

Wujud pertama adalah wujud ideal kebudayaan. Sifatnya abstrak, tak dapat diraba dan difoto. Letaknya dalam alam pikiran manusia. Ide-ide dan gagasan manusia ini banyak yang hidup dalam masyarakat dan member jiwa kepada masyarakat. Gagasan-gagasan itu tidak terlepas satu sama lain melainkan saling berkaitan menjadi suatu system, disebut system budaya atau culture system, yang dalam bahasa Indonesia disebut adat istiadat.

Wujud kedua adalah yang disebut system social, yaitu mengenai tindakan berpola manusia itu sendiri. Sistem social ini bersifat konkrit sehingga bias diobservasi, difoto dan didokumentir.

Wujud ketiga adalah yang disebut kebudayaan fisik, yaitu seluruh hasil fisik karya manusia dalam masyarakat. Sifatnya sangat konkrit berupa benda-benda yang bias diraba, difoto dan dilihat. Ketiga wujud kebudayaan tersebut di atas dalam kehidupan masyarakat tidak terpisah satu dengan yang lainnya.

Kebudayaan sebagai karya manusia memiliki system nilai. Menurut C.Kluckhohn (1961:38) dalam karyanya Variations in Value Orientation, system nilai budaya dalam semua kebudayaan yang ada di dunia sebenarnya berkisar pada lima masalah pokok dalam kehidupan manusia, yaitu :

1. Hakikat dari hidup manusia (manusia dan hidup, disingkat MH)
2. Hakikat dari karya manusia (manusia dan karya, disingkat MK)
3. Hakikat kedudukan manusia dalam ruang waktu (manusia dan waktu, disingkat MW)
4. Hakikat hubungan manusia dengan sesamanya (manusia dan manusia, disingkat MM).

Kaitan Manusia dan Kebudayaan

Secara sederhana hubungan antara manusia dan kebudayaan adalah manusia sebagai perilaku kebudayaan dan kebudayaan merupakan obyek yang dilaksanakan manusia dari sisi lain hubungan antara manusia dan kebudayaan ini dapat dipandang setara dengan hubungan antara manusia dan masyarakat dinyatakan sebagai dialektis. Proses dialektis ini tercipta melalui tiga tahap yaitu :

1. Eksternalisasi, proses dimana manusia mengekspresikan dirinya dengan membangun dunianya;
2. Obyektivasi, proses dimana masyarakat menjadi realitas obyektif, yaitu suatu kenyataan yang terpisah dari manusia dan berhadapan dengan manusia;
3. Internalisasi, proses dimana masyarakat disergap kembali oleh manusia. Maksudnya bahwa manusia mempelajari kembali masyarakatnya sendiri agar dia dapat hidup dengan baik.

Hubungan manusia dan kebudayaan sangat erat kaitannya kerana kebudayaan merupakan alat untuk bersosialisasi antara manusia dengan manusia lain agar terjadi interaksi satu sama lainnya. Dalam hidup manusia pasti membutuhkan orang lain untuk melangsungkan hidupnya baik yang secara langsung maupun yang tidak langsung karena manusia merupakan mahluk yang memiliki jiwa sosial.

Sekaya apapun seorang manusia pasti akan membutuhkan manusia lainnya yang disebabkan karena suatu hal yang tidak bisa ia kerjakan atau ia bisa melakukannya namun ia tidak memiliki waktu untuk mengerjakannya. Hal inilah yang menyebabkan seseorang berinteraksi dengan orang lain, sehingga terjadi suatu kebudayaan.

❖ Hubungan Budaya dengan Organisasi

- Arti Kata Organisasi Secara Etimologis

Tubuh atau alat tubuh, aturan, susunan, perkumpulan dari kelompok tertentu dengan dasar ideologi yang sama.

- Arti Kata Organisasi Secara Terminologis

Organisasi adalah kesatuan (*Entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

- Pengertian Budaya Organisasi

Robbins (1998: 572) menyatakan :

... organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations. This system of shared meaning

is, on closer analysis, a set of key characteristics that the organization value.

Lebih lanjut Robbins yang diterjemahkan oleh Jusuf Udaya (1994: 479) mengemukakan

bahwa: “Budaya organisasi sebagai nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi yang dijadikan filosofi kerja karyawan yang menjadi panduan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola karyawan dan konsumen”.

- Kreitner dan Kinicki (Moeljono, 2005: 12) mendefinisikan bahwa : “Budaya organisasi adalah perekat organisasi yang mengikat anggota organisasi melalui nilai-nilai yang ditaati, peralatan simbolik, dan cita-cita sosial yang ingin dicapai”.

Apa pentingnya mempelajari budaya organisasi? Ada beberapa alasan. Salah satunya adalah budaya yang lebih luas memberikan pengaruh kuat pada *struktur* dan *fungsi* organisasi. Para peneliti organisasi sudah lama melihat setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda satu dengan lainnya meskipun mereka menjalankan fungsi yang sama.

Satu organisasi dibandingkan organisasi lainnya bisa saja lebih otoritarian atau demokratis; sangat terikat peraturan atau informal; inovatif atau menolak perubahan; bisa menerima keragaman atau anti-keragaman; atau bisa membawa atmosfer yang bersahabat atau tidak bersahabat.

Budaya perusahaan Jepang jauh berbeda. Perusahaan Jepang berusaha mempertahankan nilai paternalistik, lingkungan yang kekeluargaan, yang kemudian membuat karyawan sangat setia dan berdedikasi pada perusahaan.

Amitai Etzioni melihat budaya organisasi dari teknik kontrol. Beberapa organisasi, seperti penjara dan rumah sakit jiwa misalnya, menggunakan sanksi fisik atau pemaksaan untuk mengontrol anggotanya. Sebagian organisasi lainnya, misalnya organisasi bisnis, menggunakan material atau asas manfaat sebagai insentif untuk membujuk atau mendorong anggotanya berperilaku sesuai keinginan organisasi itu. Organisasi lainnya, seperti gereja atau partai politik, menggunakan kontrol normatif atau berdasarkan norma-norma, seperti idealisme tinggi.

Organisasi yang menggunakan strategi kontrol normatif atau berdasarkan norma-norma mendapatkan komitmen anggotanya lebih besar dibandingkan organisasi yang menggunakan metoda utilitarian dan organisasi dengan strategi pemaksaan paling kecil komitmen anggotanya.

- ✓ Budaya sangat berpengaruh sekali terhadap perilaku dalam sebuah organisasi. Karena budaya organisasi melibatkan ekspektasi, nilai, dan sikap bersama yang dapat memberikan pengaruh pada individu, kelompok,

dan proses organisasi. Budaya organisasi juga sebagai perspektif untuk memahami perilaku individu dan kelompok dalam suatu organisasi.

Pada hakikatnya, budaya organisasi memiliki nilai yang baik bagi kemajuan suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan salah satu perangkat manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi bukan merupakan cara yang mudah untuk memperoleh keberhasilan, dibutuhkan strategi yang dapat dimanfaatkan sebagai salah satu andalan daya saing organisasi. Budaya organisasi merupakan sebuah konsep sebagai salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Secara etimologis (asal usul kata), budaya organisasi terdiri dari dua kata yaitu budaya dan organisasi. Organisasi merupakan suatu sistem yang mapan dari sekumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melalui suatu jenjang kepangkatan dan pembagian. Pengertian budaya adalah suatu set nilai, penuntun kepercayaan akan suatu hal, pengertian dan cara berpikir yang dipertemukan oleh para anggota organisasi dan diterima oleh anggota baru.

Menurut Robbin (1991:572), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Budaya organisasi memiliki kepribadian yang menunjukkan ciri suasana psikologis organisasi, yang memiliki arti penting bagi kehidupan organisasi, kenyamanan, kelancaran, dan keefektifan organisasi. Suasana psikologis terbangun pola-pola kepercayaan, ritual, mitos, serta praktik-praktik yang telah berkembang sejak lama, yang pada gilirannya menciptakan pemahaman yang sama di antara para anggota organisasi mengenai bagaimana sebenarnya organisasi itu dan bagaimana para anggota harus berperilaku. Dalam hal ini sebagaimana yang dinyatakan Peterson (1994), bahwa budaya organisasi itu mencakup keyakinan, ideologi, bahasa, ritual, dan mitos. Dan pada akhirnya Creemers dan Reynold (1993) menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah keseluruhan norma, nilai, keyakinan, dan asumsi yang dimiliki oleh anggota di dalam organisasi.

Menurut S.P Robbin (1997) budaya organisasi kuat adalah budaya dimana nilai-nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas

anggota organisasi. Faktor-faktor yang menentukan kekuatan budaya organisasi yaitu:

1. Kebersamaan
2. Intensitas

Ciri-ciri Budaya Organisasi Kuat dan Lemah:

1) Ciri-Ciri Budaya Organisasi Kuat:

- a. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi
- b. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam perusahaan sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif
- c. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam perusahaan
- d. Organisasi memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan organisasi dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan
- e. Dijumpai banyak ritual, mulai dari ritual sederhana hingga yang mewah
- f. Memiliki jaringan kultural yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya

2) Ciri-Ciri Budaya Organisasi Lemah:

- a. Mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain
- b. Kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi
- c. Anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok atau kepentingan diri sendiri

Langkah-Langkah Kegiatan Untuk Memperkuat Budaya Organisasi:

1. Memantapkan nilai-nilai dasar budaya organisasi
2. Melakukan pembinaan terhadap anggota organisasi
3. Memberikan contoh atau teladan
4. Membuat acara-acara rutinitas
5. Memberikan penilaian dan penghargaan
6. Tanggap terhadap masalah eksternal dan internal
7. Koordinasi dan kontrol

Mengukur Kekuatan Budaya Organisasi

Unsur-unsur yang merupakan ciri khas budaya kuat:

1. Kejelasan nilai-nilai dan keyakinan
2. Penyebarluasan nilai-nilai dan keyakinan
3. Intensitas pelaksanaan nilai-nilai inti

Implementasi Budaya Organisasi Kuat

1. Perusahaan Tandem Computer

Perusahaan ini didirikan atas seperangkat keyakinan dan praktik manajemen yang tertata baik. Prestasi-prestasi yang konsisten dengan budaya diumumkan secara teratur pada papan buletin sebagai suatu kehebatan dan upacara-upacara seperti minum dan makan bersama pada tiap akhir pekan

2. Perusahaan Northwestern Mutual

Mengadakan pertunjukan rutin yang merupakan hiburan yang menekankan nilai-nilai inti perusahaan

3. Perusahaan IBM

Adanya konsensus yang mengagumkan dalam menjalankan bisnis dan merupakan filosofi perusahaan berupa:

- a. Penghargaan atas martabat dan hak setiap pribadi dalam perusahaan
- b. Memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan di perusahaan maupun di dunia
- c. Melaksanakan semua tugas dengan cara yang lebih unggul

4. Perusahaan Wal-Mart

Menekankan kesederhanaan, kerja keras, dan dedikasi pendiri terhadap kepuasan pelanggan, kewiraswastaan, dan perilaku yang baik terhadap karyawan

Pengaruh Budaya pada Konteks: Ruang Lingkup Bisnis

Pembahasan tentang Budaya dalam Bisnis ini didasari dengan beberapa pemikiran. Pembahasan ini mendasarkan pemikirannya bahwa Komunikasi berlangsung dengan berlatarkan berbagai konteks. Konteks yang melatarbelakangi komunikasi melahirkan sebuah peraturan. Peraturan inilah yang mengatur bagaimana sebuah proses komunikasi berjalan. Berbedanya budaya juga menyebabkan peraturan dalam berkomunikasi berbeda-beda.

Konteks-konteks yang berbeda dalam setiap budaya tersebut juga dipengaruhi beberapa dimensi dalam budaya. Pertama hal formal dan tidak formal. Dimensi ini berkenaan dengan kecenderungan gaya komunikasi yang formal dan tidak formal. Kedua, Ketegasan dan keharmonisan interpersonal. Dimensi ini menyinggung keadaan emosi komunikasi dalam menghadapi peristiwa dalam komunikasi. Dimensi ketiga adalah hubungan status. Dimensi ini berhubungan dengan strata dalam kelas sosial.

Dasar-dasar pemikiran dan dimensi-dimensi yang ditentukan tersebut dibawa dalam ruang lingkup bisnis internasional sebagai kategorisasi dan landasan pembahasan. Asumsi dalam tulisan ini memandang bahwa globalisasi bisnis yang terjadi di dunia bukan karena faktor dominasi tetapi lebih karena faktor ketergantungan diantara negara-negara.

Keterampilan dalam melaksanakan komunikasi bisnis multikultural diperlukan pemetaan dalam aktifitas bisnis. Pembahasan dalam bisnis multikultural ini akan membahas beberapa budaya bisnis seperti protokol bisnis, manajemen, negosiasi, dan manajemen konflik.

Fungsi Budaya dalam Organisasi

Menurut Robbins (1996 : 294), fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain
- Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi
- Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang
- Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan
- Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu, dan membentuk sikap serta perilaku karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi

1. Leadership

Kepemimpinan meliputi proses dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi. Hal tersebut dapat dilihat dari keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dan juga menciptakan motivasi untuk setiap bawahan maupun atasan pimpinan itu sendiri.

2. Budaya

Adanya konsep budaya yang di kembangkan oleh pakar organisasi menjadi bagian yang erat kaitannya dengan aspek-aspek pengembangan organisasi, maka muncullah istilah “Budaya Organisasi”. Secara sederhana budaya organisasi dapat di definisikan sebagai nilai-nilai dan cara bertindak yang di anut organisasi (beserta para anggotanya) dalam hubungannya dengan pihak luar. Secara umum, perusahaan atau organisasi terdiri dari sejumlah orang dengan latar belakang

kepribadian, emosi dan ego yang beragam. Hasil penjumlahan dan interaksi berbagai orang tersebut membentuk budaya organisasi.

3. Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan karakteristik yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya dan mempengaruhi orang-orang dalam organisasi tersebut. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kelompok dalam bekerja dapat dikategorikan sebagai berikut:

a. Tujuan

Visi, misi dan tujuan yang jelas akan membantu tim dalam bekerja. Namun hal tersebut belum cukup jika visi, misi dan tujuan yang ditetapkan tidak sejalan dengan kebutuhan dan tujuan para anggota.

b. Tantangan

Manusia dikaruniakan mekanisme pertahanan diri yang disebut “fight atau flight syndrome”. Ketika dihadapkan pada suatu tantangan, secara naluri manusia akan melakukan suatu tindakan untuk menghadapi tantangan tersebut (fight) atau menghindar (flight). Dalam banyak kasus, tantangan yang ada merupakan suatu rangsangan untuk mencapai kesuksesan. Dengan kata lain tantangan tersebut justru merupakan motivator. Namun, tidak semua pekerjaan selalu menghadirkan tantangan. Sebuah tim tidak selamanya akan menghadapi suatu tantangan. Pertanyaannya adalah bagaimana caranya memberikan suatu tugas atau pekerjaan yang menantang dalam interval. Salah satu kriteria yang dapat dipakai sebagai acuan apakah suatu tugas memiliki tantangan adalah tingkat kesulitan dari tugas tersebut. Jika terlalu sulit, mungkin dapat dianggap sebagai hal yang mustahil dilaksanakan, maka tim bisa saja menyerah sebelum mulai mengerjakannya. Sebaliknya, jika terlalu mudah maka tim akan malas untuk mengerjakannya karena dianggap tidak akan menimbulkan kebanggaan bagi yang melakukannya.

- *Keakraban*

Tim yang sukses biasanya ditandai dengan sikap keakraban satu sama lain, setia kawan, dan merasa senasib sepenanggungan. Para anggota tim saling menyukai dan berusaha keras untuk mengembangkan dan memelihara hubungan interpersonal. Hubungan interpersonal menjadi sangat penting karena hal ini merupakan dasar terciptanya keterbukaan dan komunikasi langsung, serta dukungan antara sesama anggota tim.

- *Tanggungjawab*

Secara umum, setiap orang akan terstimulasi ketika diberi suatu tanggungjawab. Tanggungjawab mengimplikasikan adanya suatu otoritas untuk membuat perubahan atau mengambil suatu keputusan. Tim yang diberi tanggungjawab dan otoritas yang proporsional cenderung akan memiliki motivasi kerja yang tinggi.

- *Kesempatan Untuk Maju*

Setiap orang akan melakukan banyak cara untuk dapat mengembangkan diri, mempelajari konsep dan keterampilan baru, serta melangkah menuju kehidupan yang lebih baik. Jika dalam sebuah tim, setiap anggota merasa bahwa tim tersebut dapat memberikan peluang bagi mereka untuk melakukan hal-hal tersebut, maka akan tercipta motivasi dan komitmen yang tinggi. Hal ini penting mengingat bahwa perkembangan pribadi memberikan nilai tambah bagi individu dalam meningkatkan harga diri.

- *Kepemimpinan*

Tidak dapat dipungkiri bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang berperan penting dalam mendapatkan komitmen dari anggota tim.

Pemimpin berperan dalam menciptakan kondisi kondusif bagi tim untuk bekerja dengan tenang dan harmonis. Seorang pemimpin yang baik juga dapat memahami faktor-faktor yang dapat menimbulkan motivasi seperti yang telah disebutkan di atas.

Ada enam faktor penting yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu:

- *Observed behavioral regularities*
yaitu keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu
- *Norms*
yaitu berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan
- *Dominant values*
yaitu adanya nilai-nilai inti yang di anut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi
- *Philosophy*
yaitu adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan
- *Rules*
yaitu adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi
- *Organization climate*
yaitu perasaan keseluruhan yang menggambarkan dan di sampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain

Budaya Organisasi dan Kinerja

Adanya keterkaitan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi, maka semakin baik kinerja organisasi tersebut (Moelyono Djokosantoso, 2003:42). Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

Dampak budaya organisasi terhadap kinerja dapat dilihat pada beberapa contoh perusahaan yang memiliki kinerja yang tinggi, seperti *Singapore Airlines* yang menekankan pada perubahan-perubahan yang berkesinambungan, inovatif dan menjadi yang terbaik. *Baxter International*, salah satu perusahaan terbesar di dunia yang memiliki budaya *respect, responsiveness* dan *result*, dan nilai-nilai yang tampak disini adalah bagaimana mereka berperilaku ke arah orang lain, kepada customer, pemegang saham, supplier dan masyarakat. Hasil penelitian Chatman dan Bersade (1997) dan Udan Bintoro (2002) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Link

https://www.researchgate.net/publication/329140215_ORGANISATIONAL_CULTURE_DEFINITIONS_AND_TRENDS

Kuis

Soal 1 : Kebudayaan merupakan keseluruhan yang kompleks, yang didalamnya terkandung pengetahuan, kepercayaan, kesenian, moral, hukum, adapt istiadat, dan kemampuan-kemampuan lain yang didapat oleh seseorang sebagai anggota masyarakat.

- a. Edward Taylor
- b. Hofstede
- c. Grant

Soal 2 : Pengertian Budaya Organisasi

- a. nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi yang dijadikan filosofi kerja karyawan yang menjadi panduan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola karyawan dan konsumen
- a. keseluruhan yang kompleks, yang didalamnya terkandung pengetahuan, kepercayaan, kesenian, moral, hukum, adapt istiadat, dan kemampuan-kemampuan lain yang didapat oleh seseorang sebagai anggota masyarakat
- b. Keduanya benar

Soal 3 : Budaya perusahaan Jepang jauh berbeda. Perusahaan Jepang berusaha mempertahankan nilai paternalistik, lingkungan yang kekeluargaan, yang kemudian membuat karyawan sangat setia dan berdedikasi pada perusahaan.

- a. Benar
- b. Salah
- c. Tidak tahu

Soal 4 : Ciri-Ciri Budaya Organisasi Kuat:

- a. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi
- b. Mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain
- c. Kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi

Soal 5 : Yang bukan Langkah-Langkah Kegiatan Untuk Memperkuat Budaya Organisasi:

- a. Kejelasan nilai-nilai dan keyakinan
- b. Memantapkan nilai-nilai dasar budaya organisasi
- c. Membuat acara-acara rutinitas

DAFTAR PUSTAKA

Harsey, Paul & Blanchard, Kenneth H. 1982. Management of Organization Behaviour, Utilizing Human Resources. Englewood Cliffs. New Jersey: USA.

Harvey, Don dan Robert Bruce Bowin. 1996. Human Resource Management: An Experiential Approach. Prentice-Hall International, Inc.

<http://arfanart.wordpress.com/2012/10/11/faktor-yang-mempengaruhi-organisasi/>

<http://goenable.wordpress.com/2012/01/06/budaya-organisasi/>

<http://loko.000space.com/berita-152-budaya-dalam-aspek-tertentu.html#.Umcnc1MxiKU>

<http://rizkiieaburizal.wordpress.com/manusia-dan-kebudayaan>

<http://liyazafira.blogspot.com/2012/03/pengaruh-dan-problematika-kebudayaan.html>

http://skp.unair.ac.id/repository/web-pdf/web_Apa_itu_Budaya_TITO_DWIKI_PUTRA_SANTOSO.pdf

<http://sazkiaarias.blog.fisip.uns.ac.id/files/2011/12/jurnal-teori-teori-tentang-budaya.pdf>

<http://caesarino194.blogspot.com/2013/05/unsur-unsur-budaya.html>

<http://luckyandriawan.wordpress.com/tag/unsur-budaya/>

<http://ifzanul.blogspot.com/2009/12/definisi-kebudayaan-menurut-para-ahli.html>

([http://carapedia.com/pengertian definisi budaya menurut para ahli info 481.html](http://carapedia.com/pengertian_definisi_budaya_menurut_para_ahli_info_481.html))

Indrapradja, F.X.T. 1992. Manajemen Konsensus dalam Bisnis. Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial. Vol. 3. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Luthans, Fred. 1989. Organizational Behaviour. Singapore: Mc. Graw-Hill International Edition.

Prijono, Onny S. dan A.M.W. Pranarka (penyunting). 1996. Pemberdayaan: Konsep, Kebijakan, dan Implementasi. Jakarta: Centre For Strategic and International Studies.

Robbins, Stephen P. 1994. Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi. (alih bahasa: Jusuf Udayana). Jakarta: Arcan.

Schein, Edger H. 1985. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey Bass.

wawanharyawan.files.wordpress.com/2008/07/budaya-organisasi-dan-
implementasinya.pdf penentuan budaya dalam organisasi



Universitas
Universitas
Esa Unggul

MODUL PERILAKU ORGANISASI
(EBM 410)

MODUL SESI 13
MANAJEMEN PERUBAHAN

DISUSUN OLEH
RINA ANINDITA
6097

UNIVERSITAS ESA UNGGUL
2020

Konsep Dasar Manajemen Perubahan

Definisi Manajemen Perubahan adalah suatu upaya yg dilakukan manajemen guna melakukan perubahan berencana dengan menggunakan jasa/ bekerjasama dengan intervensi/ konsultan. Agar organisasi tersebut tetap survive dan bahkan mencapai puncak perkembangannya.

Tujuan dan Manfaat manajemen Perubahan

Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi dan dibidang pelayanan kesehatan adalah peningkatan kesadaran pasien akan pelayanan yang berkualitas

Tipe Perubahan

Perubahan terdiri dari 3 tipe yang berbeda, dimana setiap tipe memerlukan strategi manajemen perubahan yang berbeda pula. Tiga macam perubahan tersebut adalah:

- (1) Perubahan Rutin, dimana telah direncanakan dan dibangun melalui proses organisasi;
- (2) Perubahan Peningkatan, yang mencakup keuntungan atau nilai yang telah dicapai organisasi;
- (3) Perubahan Inovatif, yang mencakup cara bagaimana organisasi memberikan pelayanannya.

Pada dasarnya tidak ada satupun pendekatan yang sesuai untuk Manajemen Perubahan. Metoda-metoda yang digunakan untuk komunikasi, kepemimpinan, dan koordinasi kegiatan harus disesuaikan dalam menemukan kebutuhan masing-masing situasi perubahan.

Beberapa pertanyaan yang perlu ditanyakan untuk mengakses jenis-jenis perubahan yang ditemukan dalam organisasi adalah:

1. Apakah perubahan itu bersifat siklis ?
2. Apakah para karyawan mengantisipasi perubahan ini ?
3. Apakah perubahan itu berarti terjadi pergerakan dari rutinitas ke lainnya ?

Jika jawabannya “ya”, berarti terjadi **perubahan rutinitas**

1. Akankah perubahan tersebut memberikan jalan yang lebih baik dalam pelaksanaan aktivitas saat ini ?
2. Apakah perubahan mempertinggi intensitas kegiatan yang ada ?

Jika jawabannya “ya”, berarti terjadi **peningkatan perubahan**

1. Apakah perubahan merupakan pendekatan baru secara keseluruhan atau sebuah ide untuk organisasi ?
2. Apakah perubahan tersebut memerlukan pemikiran ulang dari prosedur-prosedur organisasi saat ini ?

Jika jawabannya “ya”, berarti terjadi sebuah **perubahan inovatif**

Macam-macam Perubahan :

- Perubahan tidak berencana
- Perubahan berencana

Perubahan tidak berencana :

- Perubahan karena perkembangan (Developmental Change)
- Perubahan secara tiba-tiba (Accidental Change)

Perubahan berencana :

- Perubahan yang disengaja/ bahkan direkayasa oleh pihak manajemen
- Penerapan pengetahuan tentang manusia secara sistematis dan tepat dengan maksud melakukan tindakan yg berarti (Bennis, Benne dan Chin).
- Usaha untuk mengumpulkan, menggunakan data dan informasi guna memecahkan persoalan sosial (Kurt Lewin).
- Perubahan yg dilakukan secara sengaja, lebih banyak dilakukan atas kemauan sendiri, sehingga proses perubahan itu lebih banyak diusahakan oleh sistem itu sendiri.

Perubahan untuk mencapai Sukses

Tujuan perubahan adalah ke arah sukses organisasi. Dapat diperhatikan orang-orang sukses di sekitar kita, pastilah kesuksesan mereka dicapai dengan melakukan perubahan. **Henry Ford, Mahatma Gandhi, Bill Gates** merupakan contoh orang-orang sukses yang meraih prestasi gemilang dengan melakukan perubahan.

Ford melakukan perubahan dengan menyederhanakan proses produksi mobil dan menurunkan biaya produksi dengan signifikan. Mahatma Gandhi mengubah perjuangan yang penuh kl, menjekerasan menjadi perjuangan dengan tanpa kekerasan. Bill Gates merevolusi penggunaan komputer dari komputer main frame yang besar, berat, dan mahal ke komputer personal yang lebih ramping, lebih mudah digunakan, dan lebih murah.

Mengapa Perlu Melakukan Perubahan?

Tema tentang “Change Management” telah menjadi topik yang populer di bahas dekade terakhir ini. Kebutuhan untuk berubah dimotori lagi oleh revolusi di bidang teknologi informasi. Di era digital ini, seorang pebisnis ataupun sebuah perusahaan tidak lagi cukup untuk memenangkan “satu pertandingan” dalam arena persaingan. Untuk sukses, yang diperlukan adalah kemenangan yang berkelanjutan. Jadi, kita tidak bisa lagi merasa puas karena telah meraih satu prestasi. Kita dituntut untuk terus menerus meraih prestasi. Untuk itu, perlu dilakukan perubahan yang terus menerus.

Dengan semakin banyaknya orang yang masuk ke bursa kerja, makin ketat persaingan kita untuk mendapat pekerjaan. Misalkan dalam sebuah Job Fair yang menawarkan sekitar 3000 pekerjaan dibanjiri oleh sekitar 10.000 orang yang mencari kerja. Persaingan di dalam negeri saja sudah cukup sulit, apalagi jika ditambah dengan dipermudahnya para pekerja asing untuk ikut masuk bursa tenaga kerja di dalam negeri. Otomatis persaingan menjadi semakin sengit.

Biasanya hanya orang-orang yang bisa menawarkan perubahan yang mungkin terpilih. Dan dari mereka yang telah terpilih, hanya orang-orang yang memiliki kemampuan melakukan perubahanlah yang akan tetap dipertahankan dalam dunia kerja.

Manusia secara alami juga mengalami perubahan fisik dari bayi, menjadi anak-anak, remaja, dewasa, dan menjadi tua. Di tiap tahap perkembangan harus ada perubahan. (Bayangkan saja seorang yang berusia 40 tahun tetapi masuk memiliki tingkah laku dan pengetahuan seorang bayi).

Jika tidak mengalami perubahan, pasti orang tersebut akan mengalami kesulitan, disorientasi, stress, bahkan mungkin akan tidak bisa bertahan hidup. Jadi, perubahan bukan lagi merupakan sebuah kebutuhan ataupun pilihan, melainkan sudah menjadi keharusan. Tanpa perubahan tak ada daya juang untuk terus hidup.

Mengapa orang takut perubahan?

Walaupun perubahan merupakan suatu keharusan, kita sering merasa ragu atau bahkan enggan untuk melakukannya karena tiga alasan berikut.

- ***Alasan yang sering kita ungkapkan adalah rasa takut.*** Rasa ini muncul karena karena kita tidak tahu pasti apa yang menanti di depan kita. Banyak dari kita yang beranggapan bahwa melakukan perubahan itu ibarat melangkah memasuki kegelapan. Kita tidak tau apa yang ada di depan kita: lubang, batu, ataupun benda-benda tajam yang mungkin bisa melukai kita. Bandingkan dengan melangkah dalam ruang yang terang. Walaupun benda-benda yang sama berada di tempat ini, kita lebih yakin untuk melangkah karena kita tahu kemana harus berjalan untuk menghindari bahaya.
- ***Resiko merupakan alasan berikut yang sering terdengar.*** Resiko memang merupakan bagian yang tak terpisahkan dari perubahan. Untuk mengubah nasib dari seorang pengangguran menjadi seorang yang memiliki penghasilan, kita perlu melakukan perubahan, misalnya dengan memulai usaha sendiri, ataupun melamar untuk bekerja di perusahaan orang lain. Jika kita memutuskan untuk membuka usaha sendiri, resiko yang kita hadapi adalah kerugian, bahkan kegagalan dalam berbisnis. Sedangkan untuk pilihan melamar pekerjaan, resikonya adalah penolakan perusahaan terhadap lamaran kita. Untuk melangkah ke jenjang karir yang lebih tinggi, kita sering dituntut untuk mempersembahkan prestasi bagi

perusahaan. Prestasi ini tentunya perlu dimulai dari ide perubahan yang kita sampaikan pada pimpinan. Resiko yang mungkin muncul adalah penolakan pimpinan terhadap ide tersebut. Semua resiko— penolakan, kegagalan, dan kerugian—memang menyakitkan. Tidak heran jika banyak dari kita yang sudah merasa nyaman dengan kondisi kita, enggan melakukan perubahan.

- ***Perubahan seringkali diikuti dengan kesulitan.*** Kesulitan mencari modal, memilih lokasi usaha, mengurus perizinan yang diperlukan, memproduksi barang, dan memasarkan produk akan mengikuti seorang yang memutuskan untuk mencoba memulai usaha baru. Kesulitan mencari waktu untuk belajar ditengah kesibukan bekerja, mengasah otak untuk memahami konsep-konsep baru dari buku teks yang dipelajari, mempersiapkan diri untuk ikut ujian akhir, menyelesaikan kasus-kasus, dan membuat lima makalah dalam seminggu merupakan kesulitan yang perlu dihadapi seorang pekerja yang ingin meraih nilai tambah dengan meneruskan sekolah ke jenjang yang lebih tinggi sambil bekerja.

Apa yang diperlukan dalam Perubahan ?

Menurut John Taylor, salah seorang petinggi di perusahaan otomotif raksasa General Motors, perubahan tidaklah mudah untuk dilakukan. Dalam melakukan perubahan akan banyak kesulitan, kegagalan, dan masalah yang dihadapi. Semua ini memang merupakan bagian dari perubahan. Untuk itu, menurut Taylor (seperti yang dikutip oleh Anna Muoio dalam artikelnya di fastcompany.com) dalam melakukan perubahan diperlukan keberanian, imajinasi, dan komitmen. Tanpa ketiga hal ini, perubahan akan kandas di tengah jalan sebelum berubah wujud menjadi sukses gemilang.

- Keberanian diperlukan untuk mengambil keputusan sulit untuk mengatasi ketidakpastian, ketakutan, dan segala resiko yang bisa mencegah seseorang untuk mengambil keputusan untuk melakukan perubahan.

- Imaginasi diperlukan untuk melihat kearah mana perubahan harus dilakukan.
- Komitmen diperlukan untuk tetap fokus pada usaha untuk meraih sukses walaupun harus menghadapi berbagai kesulitan, hambatan, ataupun masalah.

Emily Lawson dan Colin Price dalam artikel mereka “The Psychology of Change Management” yang muncul dalam edisi khusus dari The McKinsey Quarterly 2003 mengatakan bahwa untuk melakukan perubahan diperlukan perubahan dalam cara berpikir (mindset transformation). Kedua pengarang ini menganjurkan pada pimpinan perusahaan yang akan membawa perubahan dalam organisasi yang mereka pimpin untuk memprioritaskan perubahan mindset para karyawan mereka.

Menurut Lawson dan Price, motor dari perubahan adalah orang-orang yang melakukan perubahan tersebut. Untuk membuat orang-orang ini mau melaksanakannya, diperlukan usaha untuk mengubah cara berpikir mereka, misalnya melalui training, coaching, dan contoh konkrit dari tingkah laku para pemimpin di perusahaan tersebut.

Dennis Hope dalam artikelnya “Darwin Did It” yang muncul di majalah Inggris “The Reviews” edisi February 2001 mengutip pendapat George Binney dan Colin Williams yang menggaris bawahi perlunya “sense of urgency” dan Visi yang jelas yang dapat digunakan sebagai tuntunan arah perubahan yang akan dilakukan.

Sense of urgency bisa muncul dari krisis, kegagalan, masalah, ancaman bangkrut, ataupun kebingungan yang dialami seseorang ataupun sebuah perusahaan, sedangkan visi yang jelas bisa diformulasikan dan dikomunikasikan dengan jelas kepada seluruh jajaran yang terlibat dalam pelaksanaan perubahan agar bisa saling mendayung kearah tujuan yang sama.

Bagaimana melakukan perubahan?

Ada banyak cara yang bisa dilakukan untuk melakukan perubahan. Namun, yang berikut ini adalah cara-cara yang telah sukses dilakukan oleh pebisnis kondang,

maupun cara yang diusulkan oleh konsultan bisnis. Jack Welch, dari General Electric, menawarkan dua cara ampuh yang telah membantunya mengubah GE menjadi perusahaan raksasa kelas dunia.

- Cara pertama adalah “Destroy Your Business” (DYB). Ketika Jack Welch memimpin GE, ia tidak menerapkan Strategic Planning seperti yang biasa dilakukan oleh para pimpinan perusahaan lain. Ia menerapkan DYB untuk menimbulkan “sense of urgency” pada para jajarannya untuk melakukan perubahan. Melalui DYB, Jack Welch mengajak karyawan GE untuk mengidentifikasi kelemahan GE dan faktor-faktor lain yang bisa menghancurkan usaha GE di masa depan.
- Setelah kelemahan dan masalah berhasil diidentifikasi, cara kedua yang diterapkan adalah “Grow Your Business” (GYB) untuk memacu jajaran GE untuk memikirkan strategi ampuh mengatasi kelemahan dan tantangan yang dihadapi, dan memacu pertumbuhan GE agar tidak hanya tetap eksis, tetapi juga menjadi lebih baik dari kondisi yang sekarang relatif terhadap para pesaingnya baik yang besar ataupun yang kecil.

Cara-cara berikut ini disampaikan oleh Nicholas Morgan dalam artikelnya yang muncul di *fastcompany.com* edisi November 1996.

- Cara pertama adalah membuka pikiran kita terhadap berbagai ide yang ada di sekeliling kita. Ide-ide ini bisa kita jadikan masukan yang berharga untuk melakukan perubahan. Misalnya kita ingin memulai usaha baru, kita perlu mensurvey (misalnya: di buku-buku, majalah, internet, forum diskusi, interview, pengamatan) ide-ide mengenai usaha baru yang diminati, atau strategi-strategi yang telah dilakukan oleh pengusaha-pengusaha yang telah sukses.
-
- Cara kedua adalah melakukan networking seluas-luasnya untuk mendapat ide-ide perubahan yang sebanyak-banyaknya. Dari ide-ide ini bisa kita pilih yang terbaik, atau bisa kita kombinasikan menjadi ide baru. Ed

Schein, pakar dibidang manajemen perubahan menekankan perlunya mengalokasikan waktu untuk pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan untuk melakukan perubahan. Jika kita ingin meraih kesempatan untuk mendapat promosi ke jenjang karir yang lebih tinggi, kita perlu melengkapi diri kita tentang persyaratan, tugas dan tanggung jawab orang yang berada pada posisi yang kita targetkan. Dengan demikian, ketika kesempatan promosi ada di depan mata, kita bisa menunjukkan bahwa kita sudah siap untuk itu. Sedangkan ditingkat perusahaan, pimpinan perusahaan perlu menyiapkan sumber daya manusianya dengan ketrampilan dan informasi yang diperlukan untuk melakukan perubahan dari perusahaan yang hanya menjejakan kaki pada bisnis dunia nyata, menjadi perusahaan yang melengkapi usaha dunia nyata dengan meraih juga kesempatan berbisnis di dunia maya.

- Dori DiGenti, pimpinan perusahaan konsultan Learning Mastery menyebutkan perlunya menyusun rencana implementasi dari perubahan yang akan dilakukan dengan memasukan etape-etape ataupun pos-pos sukses kecil yang mungkin diraih sebelum mencapai sukses besar. Untuk itu, perlu tujuan sukses perlu di “breakdown” menjadi sukses-sukses kecil yang bisa memacu motivasi untuk melaju ke langkah selanjutnya menuju arah perubahan yang telah dipetakan.

Pihak-pihak yang Terlibat dalam Perubahan

Hal selanjutnya yang perlu dipikirkan adalah mengenai profil orang – orang yang terlibat dalam perubahan. Profil orang-orang tersebut seharusnya dapat mengorganisasi informasi dari semua orang terlibat dalam upaya perubahan. Setiap orang akan mempunyai prioritas dan minat yang berbeda, berdasarkan fungsi mereka. Kebijakan dan diplomasi harus digunakan ketika mempresentasikan tujuan perubahan kepada kelompok. Pesan yang sama harus disampaikan kepada semua orang, bagaimanapun pentingnya, perlu dicermati hal-hal khusus yang banyak relevansinya kepada kelompok.

Penyesuaian pesan dengan minat orang-orang ini membawa kita untuk bekerja lebih efektif dengan kebutuhan yang berbeda-beda bagi setiap individu atau

kelompok. Dengan memahami perbedaan akan meningkatkan kemungkinan menghargai pengalaman teman sejawat. Dengan memahami konsentrasi dan minat setiap orang, akan meningkatkan kinerja kepemimpinan. Contoh: Untuk memonitor tingkat infeksi semua staf di klinik, termasuk para dokter, perawat, bidan, petugas kebersihan, petugas yang menyediakan sabun dan tissue, para pasien.

Tahapan Dalam Manajemen Perubahan

Suatu perubahan terjadi melalui tahap-tahapnya. Pertama-tama adanya dorongan dari dalam (dorongan internal), kemudian ada dorongan dari luar (dorongan eksternal). Untuk manajemen perubahan perlu diketahui adanya tahapan perubahan. Tahap-tahap manajemen perubahan ada empat, yaitu:

Tahap 1, yang merupakan *tahap identifikasi perubahan*, diharapkan seseorang dapat mengenal perubahan apa yang akan dilakukan /terjadi. Dalam tahap ini seseorang atau kelompok dapat mengenal kebutuhan perubahan dan mengidentifikasi tipe perubahan.

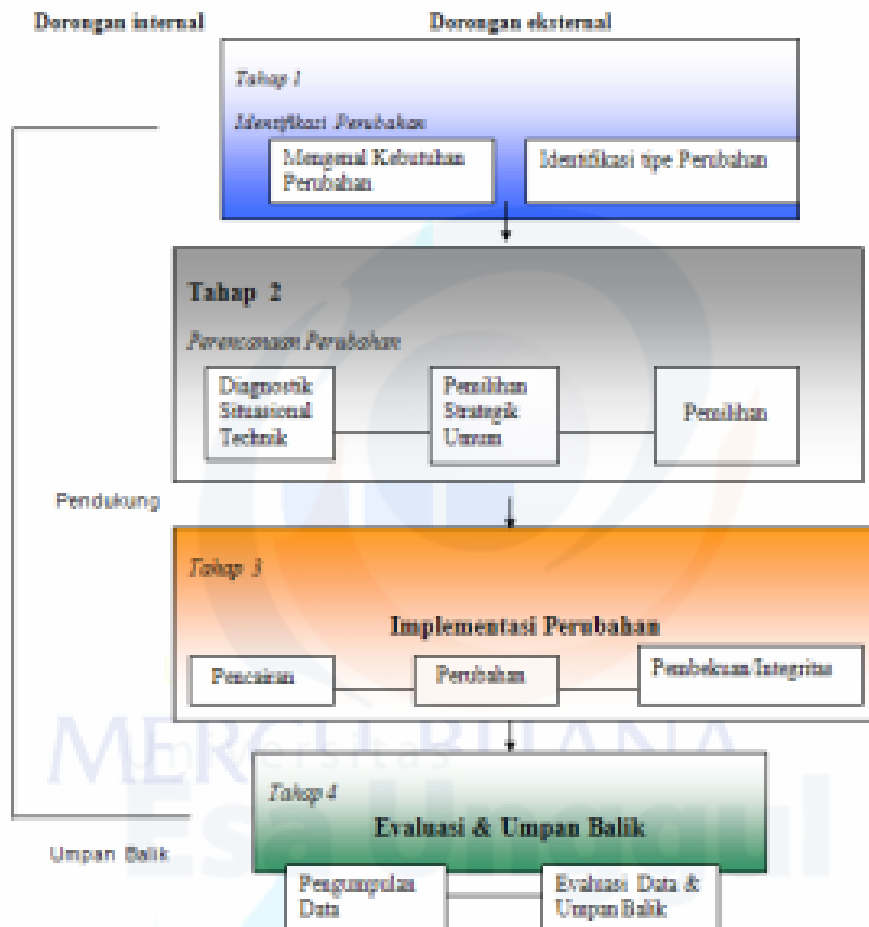
Tahap 2, adalah *tahap perencanaan perubahan*. Pada tahap ini harus dianalisis mengenai *diagnostik situasional tehnik, pemilihan strategi umum, dan pemilihan*. Dalam proses ini perlu dipertimbangkan adanya factor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik.

Tahap 3, merupakan *tahap implementasi perubahan* dimana terjadi proses pencairan, perubahan dan pembekuan yang diharapkan. Apabila suatu perubahan sedang terjadi kemungkinan timbul masalah. Untuk itu perlu dilakukan monitoring perubahan.

Tahap 4, adalah *tahap evaluasi dan umpan balik*. Untuk melakukan evaluasi diperlukan data, oleh karena itu dalam tahap ini dilakukan *pengumpulan data dan evaluasi data* tersebut. Hasil evaluasi ini dapat di umpan balik kepada tahap 1 sehingga memberi dampak pada perubahan yang diinginkan berikutnya.

Suatu perubahan melibatkan perasaan, aksi, perilaku, sikap, nilai-nilai dari orang yang terlibat dan tipe gaya manajemen yang dibutuhkan. Jika perubahan melibatkan sebagian besar terhadap perilaku dan sikap mereka, maka akan lebih sulit untuk merubahnya dan membutuhkan waktu yang lama.

Jika pimpinan manajemen perubahan mengetahui *emosi normal yang dicapai*, ini akan lebih mudah untuk memahami dan menhandel emosi secara benar.



Gambar berikut ini menunjukkan kejelasan komponen tersebut.

Gambar :

Gambar dibawah ini memperlihatkan bahwa jika peserta yang hadir memberikan dukungan yang cukup, mereka akan dapat menerima perubahan. Mereka tetap membutuhkan banyak dukungan untuk dapat menerima secara keseluruhan dan memahami perubahan tersebut ke setiap tindakan dan perilaku normal mereka sendiri. Gambar ini mengilustrasikan proses perubahan lebih baik.

Jenis-jenis Strategi Manajemen Perubahan :

- **Political strategy** : Pemahaman mengenai struktur kekuasaan yg terdapat dalam sistem sosial.
- **Economic Strategy** : Pemahaman dalam memegang posisi pengaturan sumber ekonomik, yaitu memegang posisi kunci dalam proses perubahan berencana.
- **Academic Strategy** : Pemahaman bahwa setiap manusia itu rasional, yaitu setiap orang sebenarnya akan bisa menerima perubahan, manakala kepadanya disodorkan data yg dapat diterima oleh akal sehat(Rasio).
- **Engineering Strategy** : Pemahaman bahwa setiap perubahan menyangkut setiap manusia.
- **Military Strategy** : Pemahaman bahwa perubahan dapat dilakukan dengan kekerasan/ paksaan.
- **Confrontation Strategy** : Pemahaman jika suatu tindakan bisa menimbulkan kemarahan seseorang, maka orang tersebut akan berubah.
- **Applied behavioral science Model** : Pemahaman terhadap Ilmu perilaku.
- **Followship Strategy** : Pemahaman bahwa perubahan itu dapat dilakukan itu dapat dilakukan dengan mengembangkan prinsip kepengikutan.

Tahapan Dalam Manajemen Perubahan

Suatu perubahan terjadi melalui tahap-tahapnya. Pertama-tama adanya dorongan dari dalam (dorongan internal), kemudian ada dorongan dari luar (dorongan eksternal). Untuk manajemen perubahan perlu diketahui adanya tahapan perubahan. Tahap-tahap manajemen perubahan ada empat, yaitu:

Tahap 1, yang merupakan *tahap identifikasi perubahan*, diharapkan seseorang dapat mengenal perubahan apa yang akan dilakukan /terjadi. Dalam tahap ini seseorang atau kelompok dapat mengenal kebutuhan perubahan dan mengidentifikasi tipe perubahan.

Tahap 2, adalah *tahap perencanaan perubahan*. Pada tahap ini harus dianalisis mengenai *diagnostik situasional tehnik, pemilihan strategi umum, dan*

pemilihan. Dalam proses ini perlu dipertimbangkan adanya factor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik.

Tahap 3, merupakan *tahap implementasi perubahan* dimana terjadi proses pencairan, perubahan dan pembekuan yang diharapkan. Apabila suatu perubahan sedang terjadi kemungkinan timbul masalah. Untuk itu perlu dilakukan monitoring perubahan.

Tahap 4, adalah **tahap evaluasi dan umpan balik**. Untuk melakukan evaluasi diperlukan data, oleh karena itu dalam tahap ini dilakukan *pengumpulan data dan evaluasi data* tersebut. Hasil evaluasi ini dapat di umpan balik kepada tahap 1 sehingga memberi dampak pada perubahan yang diinginkan berikutnya.

Suatu perubahan melibatkan perasaan, aksi, perilaku, sikap, nilai-nilai dari orang yang terlibat dan tipe gaya manajemen yang dibutuhkan. Jika perubahan melibatkan sebagian besar terhadap perilaku dan sikap mereka, maka akan lebih sulit untuk merubahnya dan membutuhkan waktu yang lama.

Jika pimpinan manajemen perubahan mengetahui *emosi normal yang dicapai, ini akan lebih mudah untuk memahami dan menghandel emosi secara benar*.

Link

https://www.researchgate.net/publication/314450097_Change_Management

Kuis

Soal 1 : Beberapa pertanyaan yang perlu ditanyakan untuk mengakses jenis-jenis perubahan yang ditemukan dalam organisasi adalah:

- Apakah perubahan itu bersifat siklis ?
- Akankah perubahan tersebut memberikan jalan yang lebih baik dalam pelaksanaan aktivitas saat ini ?
- Apakah perubahan mempertinggi intensitas kegiatan yang ada ?

Soal 2 : Tipe perubahan rutin adalah :

- dimana telah direncanakan dan dibangun melalui proses organisasi
- yang mencakup keuntungan atau nilai yang telah dicapai organisasi
- yang mencakup cara bagaimana organisasi memberikan pelayanannya.

Soal 3 : Perubahan Berencana adalah :

- Penerapan pengetahuan tentang manusia secara sistematis dan tepat dengan maksud melakukan tindakan yg berarti (Bennis, Benne dan Chin).
- Perubahan karena perkembangan (Developmental Change
- Perubahan secara tiba-tiba (Accidental Change)

Soal 4 : apa yang dimaksud dengan menolak untuk berubah karena rasa takut

- Kita tidak tau apa yang ada di depan kita: lubang, batu, ataupun benda-benda tajam yang mungkin bisa melukai kita. Bandingkan dengan melangkah dalam ruang yang terang. Walaupun benda-benda yang sama berada di tempat ini, kita lebih yakin untuk melangkah karena kita tahu kemana harus berjalan untuk menghindari bahaya.
- Kesulitan mencari waktu untuk belajar ditengah kesibukan bekerja, mengasah otak untuk memahami konsep-konsep baru

- c. Tidak berani dengan resiko yang dihadapi

Soal 5 : Tahap pertama dalam melakukan perubahan adalah tahap identifikasi, maksudnya :

- a. Dalam tahap ini seseorang atau kelompok dapat mengenal kebutuhan perubahan dan mengidentifikasi tipe perubahan.
- b. Pada tahap ini harus dianalisis mengenai *diagnostik situasional tehnik, pemilihan strategi umum, dan pemilihan.*
- c. Hasil evaluasi ini dapat di umpan balik kepada tahap 1 sehingga memberi dampak pada perubahan yang diinginkan berikutnya

Sumber :

Buku Literatur Perkuliahan :

1. Jones, Organization Design, Process Reengineering, and Change Management, New york: Mc. Graw Hill, 2000
2. DDDiane Mayo and Jeanne Goodrich. Staffing for Result : A Guide to Working Smarter, Chicago: ALA, 2002
3. Roger Fisher and Willian Ury. Getting to Yes : Negotiaating Agreement Without Giving In. New York: Penguin Books, 1999
4. Michael Hammer dan James Champy, Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution, 2004

5. Stephen P. Robbin, Organizational Behavior, Concept, Controversies and Application 2001
6. Berger, Lance, The Change Mangement handbook : A Road Map to Corporate Transformation, Mc.Graw Hill, 2003



Universitas
Universitas
Esa Unggul

MODUL PERILAKU ORGANISASI
(EBM 410)

MODUL SESI 14
PERUBAHAN STRUKTUR, DESAIN
DAN POLA ORGANISASI

DISUSUN OLEH
RINA ANINDITA
6097

UNIVERSITAS ESA UNGGUL
2020

Definisi Struktur Organisasi

Struktur Organisasi adalah Suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian secara posisi yang ada pada perusahaan dalam menjalin kegiatan operasional untuk mencapai tujuan bersama

Definisi Desain Organisasi

proses penentuan keputusan untuk memilih alternatif kerangka kerja jabatan, proyek pekerjaan, dan departemen. Dengan demikian, keputusan atau tindakan-tindakan yang dipilih ini akan menghasilkan sebuah struktur organisasi.

Organisasi Organik : organisasi yang mudah untuk diubah

Ciri-ciri dari organisasi organik:

- **Proses kepemimpinan** mencakup persepsi tentang keyakinan dan kepercayaan antara atasan dan bawahan dalam segala persoalan.
- **Proses motivasi** berusaha menimbulkan motivasi melalui metode Partisipasi.
- **Proses komunikasi** berlangsung sedemikian rupa sehingga informasi mengalir secara bebas keseluruh organisasi yaitu ke atas ke bawah dan kesamping.
- **Proses interaksi** bersifat terbuka dan ekstensif
- **Proses pengambilan keputusan** dilaksanakan di semua tingkatan melalui proses kelompok.
- **Proses penyusunan tujuan** mendorong timbulnya partisipasi kelompok untuk menetapkan sasaran yang tinggi dan realistis.
- **Proses kendali** menyebar ke seluruh organisasi dan menekan pemecahan masalah dan pengendalian diri.

Perubahan Struktur Organisasi

Perubahan Struktur Organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan.

Struktur Organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi. Dalam struktur organisasi yang baik harus menjelaskan hubungan wewenang siapa melapor kepada siapa.

Empat elemen dalam struktur organisasi yaitu : adanya spesialisasi kegiatan kerja, adanya standarisasi kegiatan kerja, adanya koordinasi kegiatan kerja, Besaran seluruh organisasi.

Struktur organisasi merupakan alat untuk membantu manajemen dalam mencapai tujuannya. Struktur organisasi dapat memiliki pengaruh yang besar pada anggotanya. Pengaruh struktur organisasi terhadap kepuasan dan kinerja karyawan mengarah pada suatu kesimpulan yang sangat jelas. Struktur organisasi menjelaskan bagaimana tugas kerja akan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan.

Hubungan diantara fungsifungsi, bagian-bagian ataupun posisi maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi Kerangka kerja organisasi disebut sebagai desain organisasi (organizational design). Bentuk spesifik dari kerangka kerja organisasi dinamakan dengan struktur organisasi (organizational structure).

Faktor- faktor yang mempengaruhi struktur organisasi

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi struktur organisasi. Ernie (2006), menyatakan ada empat faktor yang mempengaruhi struktur organisasi antara lain: Strategi Organisasi, dibuat sebagai upaya pencapaian tujuan organisasi. Oleh

karena itu, jika struktur organisasi dibentuk sebagai jalan untuk pencapaian tujuan maka struktur organisasi pun selayaknya sejalan dengan strategi organisasi. Fungsi struktur organisasi Kejelasan Tanggung Jawab. Setiap anggota organisasi harus bertanggung jawab dan apa yang harus dipertanggung jawabkan. Setiap anggota organisasi harus bertanggung jawab kepada pimpinan atau atasan yang memberikan kewenangan, karena pelaksanaan kewenangan itu yang harus dipertanggungjawabkan.

Kejelasan Kedudukan. Dalam Organisasi

Kejelasan kedudukan seseorang dalam struktur organisasi sebenarnya mempermudah dalam melakukan koordinasi maupun hubungan karena adanya keterkaitan penyelesaian suatu fungsi yang dipercayakan kepada seseorang.

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.

Kejelasan Jalur Hubungan.

Dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab setiap karyawan atau pegawai dalam sebuah organisasi, maka dibutuhkan kejelasan hubungan yang tergambar dalam struktur, sehingga jalur penyelesaian pekerjaan akan semakin efektif dan dapat saling menguntungkan. Pola dasar struktur organisasi sebaiknya tersusun relatif permanen, artinya tidak perlu selamanya mengalami perubahan.

Dalam aktivitas yang dilakukan harus ada jaminan fleksibilitas, artinya aktivitas itu senantiasa dapat diperluas jangkauannya, namun pola dasar struktur organisasi tidak perlu mengalami perubahan. Yang perlu mendapat perhatian dalam mengisi struktur organisasi adalah manusia yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan jenis tugas dalam bagianbagian tugas atau pekerjaan pada struktur tersebut.

Penggolongan aktivitas dalam struktur dapat kita bagi menjadi empat unsur : unsur pimpinan, unsur pembantu pimpinan, unsur pelaksana tugas pokok, unsur pelaksana tugas-tugas fungsional. Proses Pengorganisasian Pengorganisasian menurut Ernest Dale dalam Buku Manajemen dari James A.F. Stoner sebagai berikut : Memperinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi. Karena organisasi itu dibentuk berdasarkan suatu tujuan, maka kita harus merinci seluruh pekerjaan yang akan dilakukan agar dalam proses pencapaian tujuan bisa sesuai dengan apa yang dikerjakan dalam organisasi. Membagi pekerjaan ke dalam aktivitas-aktivitas yang secara logis dan menyenangkan dapat dilakukan oleh seseorang atau oleh sekelompok orang.

Elemen Struktur Organisasi

Dalam struktur Organisasi terdapat enam elemen kunci yang harus dipertahankan dalam menyusunnya yaitu : Spesialisasi Pekerjaan. Tugas-tugas dalam struktur organisasi kerap dibagi-bagi kedalam beberapa pekerjaan tersendiri sesuai dengan spesialisasinya, Departementalisasi, Elemen struktur ini sebagai dasar yang digunakan untuk mengelompokkan pekerjaan secara bersama-sama. Elemen ini dapat berupa proses, produk, geografi dan pelanggan. Rantai Komando, Elemen struktur ini merupakan garis wewenang yang membentang dari puncak organisasi ke posisi paling bawah. Elemen ini pun akan menjelaskan siapa bertanggung jawab kepada siapa. Rentang Kendali, Elemen struktur ini menunjukkan jumlah bawahan yang dapat diarahkan oleh seorang manajer secara efisien dan efektif. Sentralisasi dan Desentralisasi, mengacu pada sejauh mana tingkat pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik di dalam organisasi. Sementara itu Desentralisasi merupakan lawan dari Sentralisasi. Formalisasi, Elemen struktur ini menjelaskan sejauh mana pekerjaan-pekerjaan didalam organisasi dibakukan.

Bentuk Bentuk Organisasi.

Berdasarkan strukturnya, bentuk organisasi dapat dibedakan atas: Organisasi garis, Organisasi garis diciptakan oleh Henry Fayol. Ciri-ciri organisasi garis, sebagai berikut : Jumlah karyawan sedikit, pimpinan dengan karyawan saling mengenal dan dapat berhubungan setiap hari kerja, masing-masing kepala unit mempunyai

wewenang dan tanggung jawab penuh atas segala bidang pekerjaannya, pucuk pimpinan biasanya pemilik perusahaan, pucuk pimpinan dipandang sebagai sumber kekuasaan tunggal, tingkat spesialisasi belum terlalu tinggi, organisasinya kecil. Organisasi garis dan staf. Organisasi garis dan staf diciptakan oleh Harrington Emerson.

Organisasi ini mencakup kelompok-kelompok orang yang berpengaruh dalam menjalankan organisasi, yaitu: Orang yang melaksanakan tugas pokok organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang digambarkan dengan garis atau lini. Orang yang mengerjakan tugas berdasarkan keahlian, Ciri-cirinya: Organisasinya besar dan bersifat kompleks, Jumlah karyawan banyak, Hubungan antara atasan dan bawahan tidak bersifat langsung, Pimpinan dan para karyawan tidak semuanya saling mengenal, Spesialisasi yang beraneka ragam diperlukan dan dipergunakan secara maksimal, Kesatuan perintah tetap diperintahkan.

Wewenang di dalam organisasi

Terdapat dua kelompok wewenang yakni wewenang lini dan wewenang staf; Wewenang lini adalah yang dapat / harus merealisasi tujuan organisasi secara langsung. Wewenang staf adalah karyawan yang tidak dapat merealisasi tujuan perusahaan secara langsung tetapi hanya memberikan bantuan pelayanan. Organisasi fungsional adalah organisasi yang mendasarkan pembagian tugasnya serta kegiatannya pada spesialisasi yang dimiliki oleh pejabat-pejabatnya. Ciri-ciri organisasi fungsional: Setiap pimpinan dapat memberikan perintah kepada setiap bawahan sepanjang ada hubungan dengan fungsi atasan tersebut, Tanggung jawab pelaksanaan kepada lebih dari satu pimpinan, Pembagian tugas secara tegas dan jelas dapat dibedakan, Spesialisasi para karyawan dapat dikembangkan dan digunakan secara optimal, Bawahan akan menerima perintah dari berapa orang atasan, Koordinasi antara karyawan yang menjalankan fungsi yang sama mudah, karena masing-masing sudah mempunyai pengertian yang dalam mengenai bidangnya.

Perubahan Struktur atau Restrukturisasi

Organisasi Restrukturisasi organisasi harus dilakukan tepat dengan proses yang direncanakan dengan matang, karena pelaksanaan restrukturisasi yang tepat sasaran akan memberikan pengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan tugas masing-masing departemen dan karyawan. Dengan susunan organisasi yang tepat, maka masing-masing bidang dapat melaksanakan tugas dan kewenangan yang lebih luas dan lebih fokus, sehingga tujuantujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Hal ini tentu akan membawa organisasi tersebut ke arah yang lebih baik. Charles Hardy, pengarang buku *The Age of Unreason* (1990-an), adalah seorang pemikir yang berpengaruh dalam organisasi masa depan, melukiskan organisasi jaringan, bukannya geografis berisi sederet tim atau “telur” yang harus membentuk koneksinya sendiri dengan “telur” lain. Inovasi mengharuskan adanya suatu sinergi yang melintasi organisasi sehingga efek $1+1 = 3$.

Organisai Selular.

Baru terdiri dari tim-tim kecil dimana setiap tim mempunyai otonomi yang tinggi. Power Distance antara pemimpin dan bawahan menjadi lebih kecil. Setiap tim memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi dan rasa memiliki atas output tim. Sistem dapat menjadi lebih menarik. Perubahan sistem tidak seperti perubahan struktur yang dapat terjadi sedikit demi sedikit. Ketika struktur menjadi kurang formal bahkan lebih bersifat informal dan membentuk jaringan yang bersifat temporer, struktur bergerak masuk ke sistem, bukannya hirarki yang menjadi mekanisme koordinasi.

Beberapa sistem ini harus secara khusus masuk dalam agenda perubahan tahun 1990-an yaitu Reward Systems (sistem penghargaan), Career Development (sistem pengembangan karir), Appraisal System (sistem penilaian prestasi), Communication (sistem komunikasi). Hubungan erat antara strategi dan struktur organisasional pertama kali di jelaskan oleh Chandle dalam studinya pada beberapa perusahaan besar di Amerika. Setelah menganalisa sejarah perkembangan perusahaan-perusahaan seperti General Motors, Du Pont, Standard Oil, dan Sears, Roebuck, Chandler menyimpulkan perubahan-perubahan strategi mengakibatkan perubahan-perubahan desain organisasi. Dia menyatakan bahwa "struktur mengikuti strategi".

Dalam pemilihan suatu strategi dan struktur untuk mengimplementasikannya para manajer harus mempertimbangkan pengaruh lingkungan eksternal terhadap organisasi. Hubungan antara strategi, struktur dan lingkungan dapat di pandang dari dua perspektif utama. Dalam pandangan pertama, organisasi adalah reaktif terhadap lingkungannya dimana proses perumusan strategi harus memperhatikan lingkungan tempat organisasi tersebut beroperasi pada saat sekarang dan akan beroperasi di waktu yang akan datang. Strategi pada gilirannya akan mempengaruhi struktur organisasi dengan penjelasan sebagai berikut: Strategi menentukan kegiatan-kegiatan organisasional, yang merupakan basis pokok bagi desain organisasi. Sebagai contoh, kegiatan-kegiatan dengan kreativitas dan kebutuhan teknis sangat tinggi mungkin desain organisasi tipe matriks.

Menurut Chandler, perubahan dalam strategi sering membutuhkan perubahan dalam cara menstrukturkan organisasi, karena dua alasan (David, 2005), yaitu : Struktur menentukan secara luas bagaimana tujuan dan kebijakan akan ditetapkan, Struktur menentukan secara luas bagaimana cara mengalokasikan sumber daya. Perubahan dalam strategi akan mengarahkan perubahan dalam struktur. Strategi sebaiknya dirancang dalam rangka memberikan fasilitasi pada pengejaran strategik dari sebuah perusahaan. Sehingga perubahan struktur juga bisa berpengaruh besar pada harapan dan mentalitas karyawannya. Thompson (2001) dan Lynch (2003) mempunyai pendapat yang sama, bahwa pada pendekatan intended (deliberated, prescriptive), struktur mengikuti strategi. Namun mereka mempunyai pendapat yang tidak sama dalam melihat hubungan strategi struktur di dalam pendekatan emergent. Pada pendekatan emergent, Thompson berpendapat bahwa strategi mengikuti struktur, sedangkan Lynch berpendapat hubungan antara strategi dan struktur terjadi dua arah pada pendekatan tersebut.

Permasalahan Dalam Struktur Organisasi Perusahaan

Realita yang harus dihadapi oleh organisasi adalah bahwa cara lama dalam penyelenggaraan bisnis dengan pembagian kerja di lingkungan perusahaan yang dikelola oleh Adam Smith tidak dapat dilaksanakan lagi. Dalam lingkungan sekarang ini tidak ada yang konstan atau dapat disamakan, baik mengenai masalah

pertumbuhan pasar, permintaan konsumen, siklus hidup produk, laju pertumbuhan teknologi, dan sebagainya.

Ada 3 ketentuan yang baik secara terpisah maupun kombinasi mendorong perusahaan memasuki kekuatan yang membuat para eksekutif menjadi takut. Ketiga kekuatan tersebut adalah pelanggan (customer), pesaing (competitors), dan perubahan (change). Sedangkan struktur organisasi modern ditandai dengan adanya struktur tim kerja, dimana tim secara permanen maupun sementara membentuk hubungan lateral dan memecahkan masalah seluruh organisasi, ataupun membentuk cross functional team yang terdiri dari anggota-anggota dari departemen fungsional yang berbeda untuk memecahkan masalah-masalah dan memperluas kesempatan.

Dan yang terakhir adalah pembentukan network organization yang merupakan suatu struktur organisasi yang baru tersebut diharapkan dapat merubah pola perilaku individual untuk semua level organisasi dalam hal: Komunikasi yang lebih terbuka, Kerja sama yang baik. Bertanggung jawab, Mempertahankan cara pandang/filosofi organisasi, Memecahkan masalah secara lebih efektif, Memberikan dukungan dan cepat tanggap terhadap situasi dan kondisi yang ada Adanya interaksi yang baik Adanya kemauan untuk mencoba, Berpartisipasi, Memperkenalkan aliran informasi, Pengembangan-pengembangan lain, Karakteristik Organisasi Yang Efektif Organisasi yang sukses di masa depan adalah yang mampu mendelegasikan proses pembuatan keputusan kepada karyawan di bawahnya dan adanya minimisasi kegiatan pengawasan, karena pengawasan, karena pengawasan tersebut melekat pada diri karyawan. Tenaga kerja yang semula dipandang sebagai salah satu faktor produksi yang perlu diefisienkan penggunaannya, sehingga perlu dilaksanakan konsep penugasan fraksional, telah bergeser menjadi suatu sistem produksi yang sistem kerjanya dirancang secara integral dan memperlakukan serta mengakui seluruh dimensi kemanusiaan tenaga kerja tersebut. Tenaga kerja adalah mitra kerja pemilik perusahaan, dan para pimpinan adalah orang yang paling berpengaruh dalam mencapai visi bisnis jangka panjang. Tanpa adanya kerja sama yang saling

menguntungkan antara pemilik, tenaga kerja, dan pemimpin, maka tidak akan tercapai produksi untuk kemakmuran bersama. Manajer harus mengerti penyempurnaan, mengerti tenaga kerja, dan mengerti produk. Sedang lingkungan organisasi harus berperan sebagai pemberi arah dan petunjuk bagi pelaksanaan sistem produksi tersebut. Organisasi yang efektif adalah yang tidak birokratis, sehingga lebih fleksibel dan dapat bergerak lebih cepat. Untuk mencapai hal tersebut perlu dilakukan kegiatan-kegiatan antara lain : Minimisasi hirarki organisasi sehingga jarak antara pemimpin puncak dengan karyawan lebih pendek, yaitu dengan mengurangi middle management. Hal ini akan mempermudah komunikasi langsung pimpinan dengan karyawan sehingga tercapai kepercayaan antara pimpinan dengan karyawan dan antar karyawan itu sendiri. Mengurangi pengawasan, dengan memberikan tugas tersebut secara langsung kepada para karyawan, sehingga karyawan perlu dilatih baik keterampilan maupun mentalnya untuk dapat merumuskan permasalahan secara sistematis dan sederhana, serta mampu memecahkan masalah dengan tenang. Menggunakan tim kerja yang mampu bekerja secara mandiri, dan diberi tanggung jawab penuh untuk memberikan pelayanan kepada konsumen dan bertanggung jawab dalam perancangan dan pembuatan produk. Karyawan juga perlu diberi kekuasaan untuk melakukan kreasinya dan bebas mengatur tugasnya dalam tim.

Mengubah Organisasi Tradisional menjadi Kontemporer

- **Desain Organisasi Tradisional**
 - **Struktur sederhana**
 - **Birokrasi**
 - **Struktur Matriks**
- **Desain Organisasi Kontemporer**
 - **Struktur tim**
 - **Organisasi virtual**
 - **Organisasi nirbatas**

Organisasi Informal di dalam Organisasi

kumpulan dari dua orang atau lebih yang terlibat pada suatu aktifitas serta tujuan bersama yang tidak disadari. Keanggotaan pada organisasi-organisasi informal dapat dicapai baik secara sadar maupun tidak sadar.

Contoh organisasi informal adalah pertemuan tidak resmi seperti makan malam bersama. Organisasi informal dapat dialihkan menjadi organisasi formal apabila hubungan didalamnya dan kegiatan yang dilakukan terstruktur dan terumuskan.

Jenis Organisasi Menurut Hicks

Organisasi Premier

menuntut keterlibatan secara lengkap, pribadi dan emosional anggotanya. Mereka berlandaskan ekspektasi timbal balik. Contoh dari organisasi semacam ini adalah keluarga-keluarga tertentu.

Organisasi Sekunder

memuat hubungan yang bersifat intelektual, rasional, dan kontraktual. Organisasi seperti ini tidak bertujuan memberikan kepuasan batiniah, tapi mereka memiliki anggota karena dapat menyediakan alat-alat berupa gaji ataupun imbalan kepada anggotanya. Sebagai contoh organisasi ini adalah kontrak kerjasama antara majikan dengan calon karyawannya dimana harus saling setuju mengenai seberapa besar pembayaran gajinya.

Mengubah Lingkup kerja dalam Organisasi

Lingkup kerja mengkaji masalah perilaku organisasi yang meliputi pembahasan mengenai perilaku individu. Ruang lingkup hanya terbatas pada dimensi internal dari suatu organisasi. Lingkup kerja dirancang agar pekerjaan berjalan dengan lancar sesuai dengan tujuan yang telah diharapkan.

Kaitan kerja adalah hubungan antara pekerja dan pengusaha, terjadi setelah diadakan perjanjian oleh pekerja dengan pengusaha, dimana pekerja menyatakan kesanggupannya untuk bekerja pada pengusaha dengan menerima upah dan di mana pengusaha menyatakan kesanggupannya untuk mempekerjakan pekerja dengan membayar upah.

Organisasi Informal di dalam Organisasi

kumpulan dari dua orang atau lebih yang terlibat pada suatu aktifitas serta tujuan bersama yang tidak disadari. Keanggotaan pada organisasi-organisasi informal dapat dicapai baik secara sadar maupun tidak sadar.

Contoh organisasi informal adalah pertemuan tidak resmi seperti makan malam bersama. Organisasi informal dapat dialihkan menjadi organisasi formal apabila hubungan didalamnya dan kegiatan yang dilakukan terstruktur dan terumuskan.

Jenis Organisasi Menurut Hicks

Organisasi Premier

menuntut keterlibatan secara lengkap, pribadi dan emosional anggotanya. Mereka berlandaskan ekspektasi timbal balik. Contoh dari organisasi semacam ini adalah keluarga-keluarga tertentu.

Organisasi Sekunder

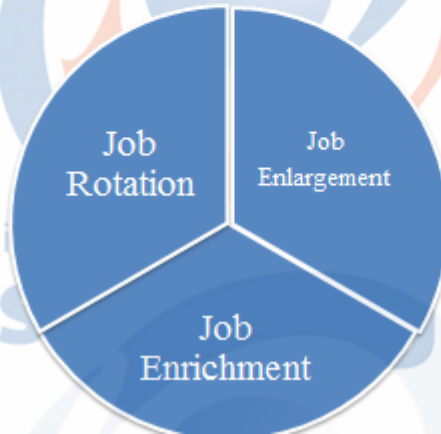
memuat hubungan yang bersifat intelektual, rasional, dan kontraktual. Organisasi seperti ini tidak bertujuan memberikan kepuasan batiniah, tapi mereka memiliki anggota karena dapat menyediakan alat-alat berupa gaji ataupun imbalan kepada anggotanya. Sebagai contoh organisasi ini adalah kontrak kerjasama antara majikan dengan calon karyawannya dimana harus saling setuju mengenai seberapa besar pembayaran gajinya.

Mengubah Lingkup kerja dalam Organisasi

Lingkup kerja mengkaji masalah perilaku organisasi yang meliputi pembahasan mengenai perilaku individu. Ruang lingkup hanya terbatas pada dimensi internal dari suatu organisasi. Lingkup kerja dirancang agar pekerjaan berjalan dengan lancar sesuai dengan tujuan yang telah diharapkan.

Kaitan kerja adalah hubungan antara pekerja dan pengusaha, terjadi setelah diadakan perjanjian oleh pekerja dengan pengusaha, dimana pekerja menyatakan kesanggupannya untuk bekerja pada pengusaha dengan menerima upah dan di mana pengusaha menyatakan kesanggupannya untuk mempekerjakan pekerja dengan membayar upah.

Teknik Job Redesign adalah metode yang digunakan untuk merubah prosedur kerja dan tergantung pada situasi, meningkatkan atau menurunkan. Ada tiga teknik yang populer :



Link

https://www.researchgate.net/publication/301890040_Approaches_to_changing_organizational_structure_The_effect_of_drivers_and_communication

Kuis

Soal 1: Struktur Organisasi adalah :

- a. susunan dan hubungan antara tiap bagian secara posisi yang ada pada perusahaan dalam menjalin kegiatan operasional untuk mencapai tujuan
- b. memilih alternatif kerangka kerja jabatan, proyek pekerjaan, dan departemen
- c. keputusan atau tindakan-tindakan yang dipilih ini akan menghasilkan sebuah struktur organisasi

Soal 2: Spesialisasi Kerja adalah:

- a. pembagian kegiatan pekerjaan ke dalam berbagai tugas-tugas yang terpisah
- b. memusatkan seluruh wewenang kepada sejumlah kecil manajer atau yang berada di posisi puncak pada suatu struktur organisasi.
- c. pendelegasian wewenang dalam membuat keputusan dan kebijakan kepada manajer atau orang-orang yang berada pada level bawah dalam suatu struktur organisasi

Soal 3: Yang bukan Model Organik Organisasi adalah:

- a. memusatkan seluruh wewenang kepada sejumlah kecil manajer atau yang berada di posisi puncak pada suatu struktur organisasi.
- b. **Proses kepemimpinan** mencakup persepsi tentang keyakinan dan kepercayaan antara atasan dan bawahan dalam segala persoalan
- c. **Proses motivasi** berusaha menimbulkan motivasi melalui metode Partisipasi.

Soal 4 : Yang bukan ciri struktur desain organisasi tradisional :

- a. Struktur Tim

- b. Struktur Sederhana
- c. Birokrasi

Soal 5 : Organisasi Informal adalah :

- a. kumpulan dari dua orang atau lebih yang terlibat pada suatu aktifitas serta tujuan bersama yang tidak disadari. Keanggotaan pada organisasi-organisasi informal dapat dicapai baik secara sadar maupun tidak sadar.
- b. menuntut keterlibatan secara lengkap, pribadi dan emosional anggotanya
- c. memuat hubungan yang bersifat intelektual, rasional, dan kontraktual



Universitas
Universitas
Esa Unggul